

## Prospettive

DIPARTIMENTI LEGALI  
ED EFFETTO COVID,  
COSA CAMBIA DOPO IL 2020

## Scenari

L'ONERE DELLA PROVA

## Anniversari

NCTM, VENT'ANNI  
CONTROCORRENTE

## Faccia a faccia

TONUCCI & PARTNERS,  
CRESCITA OLTRE LA CRISI

## In house

SVIZZERA: IL 2020 IN  
CINQUE CAMBI DI POLTRONA

## In rassegna

2020, L'ALFABETO  
DELL'ANNO FINANZIARIO

## Speciale. I Vincitori

FINANCECOMMUNITY  
AWARDS 2020

FOODCOMMUNITY  
AWARDS 2020

La general counsel racconta a *MAG* la trasformazione avviata nella squadra in house della prima banca italiana. «Il primo novembre il ceo ha approvato la proposta di un'ampia riorganizzazione»

**AGILE, TRASVERSALE  
E APERTA ALL'INNOVAZIONE**  
**LA DIREZIONE LEGALE  
D'INTESA SANPAOLO  
SECONDO PAGNINI**



# BRAND E NARRAZIONE PROFESSIONALE

di nicola di molfetta

Sono tante le ragioni per cui faremo fatica a dimenticare questo 2020.

Per parlare di cose d'avvocati, sicuramente non dimenticheremo il florilegio di nuove insegne che l'anno della pandemia di Covid-19 ha prodotto nel mercato dei servizi legali.

Il dato include sia progetti professionali che hanno preso il via ex novo, sia storiche insegne che hanno portato a termine un processo di rebranding.

L'osservazione di queste azioni sulle "insegne" è utilissima per comprendere come sta evolvendo la narrazione dell'avvocatura d'affari nel Paese.



# 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



Il concetto che emerge con più forza è quello della leadership collettiva.

Non ci sono più signori assoluti e corti di giuristi. La ricerca di un nome in cui l'intero gruppo di legali che costituisce un'organizzazione possa riconoscersi è il tratto comune a quasi tutte le soluzioni che sono state trovate. E questo vale sia nel caso in cui si sia deciso di ricorrere a un nome di fantasia (tantissimi i casi, è stata la soluzione decisamente prevalente), sia nel caso in cui si sia scelto di ricorrere a una sigla o alla trasformazione di patronimici in marchio.

Questa tendenza rappresenta la consapevolezza che in strutture complesse e numerose, come sono la maggior parte delle associazioni operanti nel segmento di mercato che chiamiamo d'affari, l'importanza delle persone è fondamentale. Il talento qui va cercato, conquistato e coinvolto.

E per riuscire nell'impresa è fondamentale avere un brand in cui la "community" dello studio riesca a identificarsi.

Attenzione però a non confondere la questione della leadership collettiva (che si sostanzia in comunanza di vedute, costruzione del consenso e condivisione delle strategie) con l'appiattimento della struttura e la cancellazione dei ruoli.

La governance non deve essere banalizzata da questa tendenza alla appiattimento delle individualità. Le funzioni non possono essere cancellate. E soprattutto l'identità di un'organizzazione legale non può essere mortificata dall'idea che al suo interno non ci siano personalità prevalenti.

Questo è un rischio che, a parere di chi scrive, molte iniziative (soprattutto tra quelle nascenti) corrono, seppure animate da intenzioni virtuose. La storia di uno studio, quella dei suoi professionisti e ancor più quella di chi ne ha disegnato il percorso e progettato l'evoluzione, non può essere occultata dalla volontà di perseguire l'ideale di una narrazione senza protagonisti. La cosa rischia di non funzionare ovvero di vanificare il lavoro fatto per costruire una nuova cultura legale.

I brand saranno sempre più un asset strategico. Attenzione a non ridurli a un semplice paravento. 📌

---

**I BRAND  
SARANNO  
SEMPRE PIÙ  
UN ASSET  
STRATEGICO.  
ATTENZIONE A  
NON RIDURLI A  
UN SEMPLICE  
PARAVENTO**



**52** SCENARI  
L'ONERE DELLA PROVA



**130** IN RASSEGNA  
2020, L'ALFABETO DELL'ANNO  
FINANZIARIO



**98** L'INTERVISTA  
AGILE, TRASVERSALE E APERTA  
ALL'INNOVAZIONE. LA DIREZIONE  
LEGALE D'INTESA SANPAOLO  
SECONDO PAGNINI



**168** TAVOLA DI NATALE  
VERGANI, IL PANETTONE  
DEI MILANESI

**36** Nuove insegne  
The Italian Notaries,  
parlano Busani e Quaglia

**44** Faccia a faccia  
Tonucci & Partners, crescita oltre la crisi

**68** La survey  
Praticanti retribuiti:  
ecco quanto pagano gli studi d'affari

**72** Anniversari  
Nctm, vent'anni controcorrente

**84** Norme contese  
Consulta e dissenting opinion,  
il dibattito è aperto

**92** Prospettive  
Dipartimenti legali ed effetto Covid,  
cosa cambia dopo il 2020

**126** Sotto la lente  
Claris Ventures, l'impresa di fare  
ricerca medica

LC PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

3<sup>A</sup> EDIZIONE

# MARKETING

## WEB EDITION

15.12.2020

REGISTRATI

I VINCITORI SU   
DALLE ORE 19.00

Con il patrocinio di



#LcMarketingAwards 

Per informazioni: [francesca.dateo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.dateo@lcpublishinggroup.it)

**10 Agorà**  
Nuovo nome e nuova corporate identity per Gianni & Origoni

**20 Il barometro del mercato**  
Il 2020 in 12 deal

**80 Nessun limite alla Previdenza**  
Il mondo della previdenza privata e la pianificazione del proprio futuro

**88 Diverso sarà lei**  
Il Manifesto Rule of Women

**106 Tendenze**  
Procurement ed effetto covid

**112 Trend**  
Benessere in azienda? Un must

**114 In house**  
Svizzera: il 2020 in cinque cambi di poltrona

**120 Il webinar**  
Legaldays: orizzonte sostenibilità

**124 Finanza e diritto... a parole**  
La trappola del dato

**144 Speciale Financecommunity Awards**  
I vincitori 2020



**164 AAA...Cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it

**172 Startup**  
Katoo, via gli intermediari tra ristoratori e fornitori

**176 Speciale Foodcommunity Awards**  
I vincitori 2020



**192 Calici e pandette**  
Primitivo e sguardi intensi: lettera a Gesù bambino

**196 Le tavole della legge**  
28 Posti, un viaggio tra vegetali e fermentazione



N.153 | 14.12.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it  
**Caposervizio**  
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it  
**con la collaborazione di**  
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it  
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it  
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it  
alesio.foderi@lcpublishinggroup.it

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

**Centro ricerche**  
vito.varesano@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, Marketing & BD Director**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Communication, Marketing & BD Assistant**  
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

**Events manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

**Events coordinator**  
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

**Account Manager**  
alice.passarello@lcpublishinggroup.it

**Senior Account**  
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Key Account**  
andrea.falanghe@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**  
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

**Accounting department**  
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
roberta.de.matteo, michele.pirota  
barabino & partners legal, uomo senza loden

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

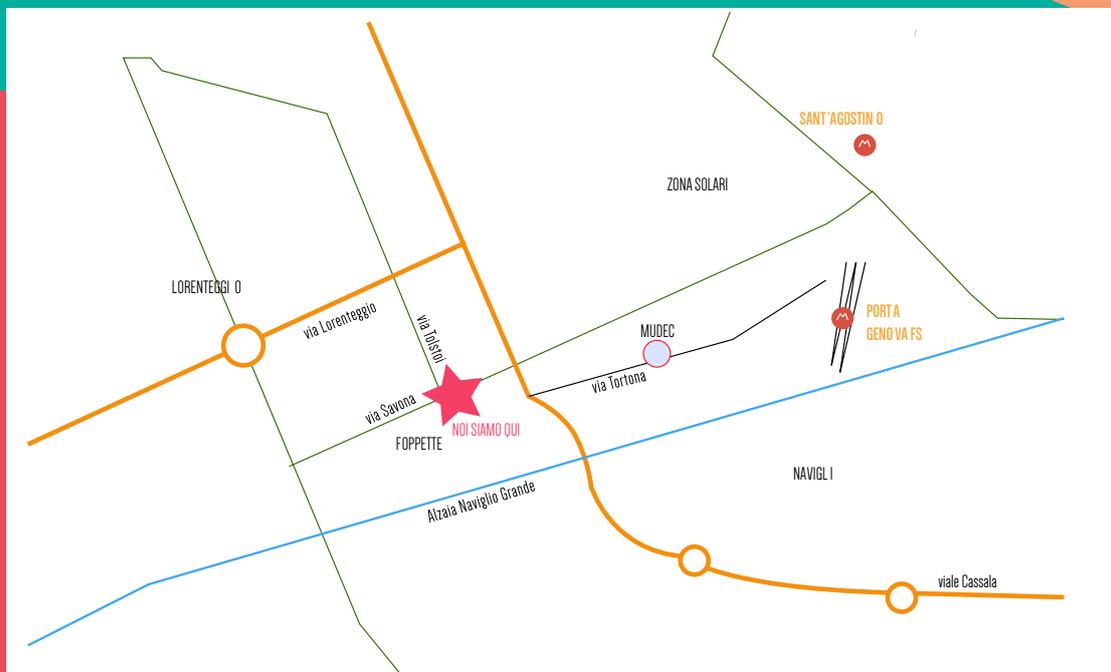


# LC Publishing Group

*Ha un nuovo ufficio!*

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstói 10 | 20146 Milano





REBRANDING

## Nuovo nome e nuova corporate identity per Gianni & Origoni

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners annuncia il cambio del proprio nome in Gianni & Origoni. Insieme al nuovo nome, lo studio presenta anche un'operazione di rebranding che comprende un nuovo logo, una nuova corporate identity e un restyling del sito istituzionale.

Questo importante passaggio nella storia dello studio fondato da **Francesco Gianni** e **GianBattista Origoni**, sancisce dopo 32 anni di attività, il consolidamento dell'identità istituzionale di questa organizzazione.

Il rebranding era atteso da molti dopo l'uscita di **Roberto Cappelli** annunciata a settembre scorso.

Il nuovo nome, Gianni & Origoni, rappresenta la concretizzazione di un percorso che lo studio ha intrapreso verso l'istituzionalizzazione, costruito negli anni con passi effettivi che hanno visto il progressivo affermarsi di un modello di governance in cui le responsabilità gestionali sono sempre più diffuse fra i soci. Di questo percorso hanno fatto parte non solo la creazione dei principali comitati di management, ma anche di task force specialistiche impegnate a definire i prossimi passi dell'evoluzione dello Studio in aree strategiche quali internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità.



RISPARMIO GESTITO

## Kairos, Alberto Castelli nuovo amministratore delegato

**Alberto Castelli** (foto) è il nuovo amministratore di Kairos Partners Sgr e di Kairos Investment Management. La nomina sarà effettiva dall'inizio del 2021. Castelli prende il posto di **Fabrizio Rindi**, che dal settembre 2019 ha contribuito a traghettare il gruppo verso una nuova fase di sviluppo. Come già preannunciato, Rindi assumerà il ruolo di presidente. Castelli diventerà azionista di Kairos con una quota di minoranza, rafforzando il modello di boutique indipendente della società, dopo il recente annuncio dell'ingresso nel capitale da parte di **Guido Brera**, socio fondatore, e degli storici gestori **Rocco Bove** e **Massimo Trabattoni**.

Castelli, 54 anni, lascia BancoPosta Fondi Sgr del gruppo Poste Italiane, dove ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato dal 2016, con l'obiettivo di portare Kairos a consolidare il posizionamento di operatore attivo nell'innovazione di prodotto e nella creazione di soluzioni di investimento adeguate alle esigenze della clientela privata e istituzionale, oltre che delle reti distributive.

Nel percorso professionale, iniziato in Fineco, Castelli ha ricoperto diverse posizioni nell'industria dell'asset management, tra le quali il ruolo di direttore generale e chief investment officer per la divisione investimenti alternativi di Capitalia e amministratore delegato di Lehman Brothers Asset Management. Ha anche avuto un'esperienza imprenditoriale come partner della società di consulenza finanziaria indipendente Eidos Partners.



GENERAL COUNSEL

## Ulisse Spada passa alla guida del legal di DiaSorin

**Ulisse Spada** (foto) è il nuovo general counsel di DiaSorin.

Il professionista ha lasciato la direzione affari legali di Piaggio – la cui responsabilità secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* dovrebbe essere stata assunta dall'head of tax **Fabio Grimaldi** – per approdare nella società che opera nei segmenti dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare. Spada ha iniziato la carriera nella direzione legale di Olivetti, dove ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità, divenendone responsabile affari legali e societari nel 2004. Dopo una breve esperienza come direttore affari legali e societari di Inticom è entrato a far parte del gruppo Piaggio nell'aprile 2009. Nel gruppo ha condotto un'ampia attività di lotta alla contraffazione che ha portato Piaggio a ottenere, negli ultimi due anni, la cancellazione di oltre 50 marchi registrati da terzi, il recupero di oltre 300 domini internet e il *takedown* di offerte commerciali illegali sui marketplace. Per fare un esempio, quest'anno ha ottenuto dall'*invalidity division* dell'Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale la dichiarazione di nullità di un design registrato da un soggetto cinese utilizzato per la produzione di scooter simili alla Vespa Primavera, una sentenza che ha sancito l'imitabilità dell'iconica due ruote.



## NUOVE INSEGNE

## Via a Emlex, studio legale smart

**Eva Maschietto** e **Massimo Maggiore** (foto), con i due partner **Aurelio Assenza**, **Alex Fauster** e altri 12 professionisti lanciano un nuovo brand legale: Emlex.

Lo studio sarà una realtà smart, nel senso di una realtà «agile e che vuole sfruttare appieno l'*ubiquitous computing*, cogliendone gli aspetti innovativi, informali che non penalizzano, ma anzi migliorano, la velocità di reazione dei professionisti nella soluzione dei loro problemi».

Sono i clienti che hanno ispirato la scelta di dare spazio a temi nuovi che hanno portato con sé nuovi investimenti, anche in termini di infrastrutture informatiche come cybersecurity, benessere delle persone, formazione e aggiornamento professionale.

I professionisti di emlex lavorano con società le cui attività sono focalizzate sull'innovazione, lo sviluppo e l'utilizzo di nuove tecnologie, ma anche l'ambiente, la sicurezza informatica, il cloud computing. Altri clienti poi sviluppano progetti di housing sociale, smart cities e benefit companies da qui l'idea di studio che trova nella sostenibilità un valore centrale e la determinazione nel lanciare il nuovo brand.



## SCENARI

## Bracco alza il velo su AndPartners Tax and Law Firm

Le persone al centro. I professionisti. Ovvero i protagonisti di un nuovo progetto professionale. Nei giorni scorsi Legalcommunity aveva anticipato l'avvio dei cantieri per la costruzione di un nuovo studio da parte di **Pietro Bracco** (foto). L'idea ha preso forma e in queste ore è stata ufficializzata la nascita di AndPartners Tax and Law Firm.

La struttura conta in tutto 35 persone tra cui otto soci: oltre a Bracco ci sono **Daniela Delfrate**, **Paola Desideri Zanardelli**, **Luca Di Nunzio**, **Nicola Lucariello**, **Ottavia Orlandoni**, **Marco Paganuzzi** e **Luca Romanelli**. La divisione tra equity e non resta, per il momento undisclosed.

Lo studio sarà una boutique tax ma ad ampio spettro. Il range di attività di questo gruppo coprirà il contenzioso, la fiscalità internazionale, la cooperative compliance, l'm&a e la fiscalità delle dogane e delle accise. Quanto alle industry, la struttura assiste clienti del mondo energy, real estate, pharma, assicurativo e banking & finance. Nella campagna social che lo studio ha portato avanti per annunciare la sua costituzione, infine, i professionisti hanno deciso di raccontare anche i principi a cui si ispira il progetto richiamando i concetti di sustainability, networking, growth, innovation, ESG e commitment.



PUBLISHINGGROUP  
LC

# IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: [andre.falanghe@lcpublishinggroup.it](mailto:andre.falanghe@lcpublishinggroup.it) • +39 345 5811743

## BANCHE

## Unicredit, Adeline de Metz nuovo head of regulatory affairs

**Adeline de Metz** è il nuovo head of group regulatory affairs e membro dell'executive management committee di UniCredit.

Fino a oggi responsabile globale di working capital solutions all'interno della linea di business global transaction banking (Gtb), de Metz subentrerà a **Guglielmo Zadra**, che da oggi è responsabile di group internal audit.

Nella nuova posizione, de Metz guiderà l'ufficio di group regulatory affairs, definendo la strategia della banca relativamente alle questioni normative e di regolamentazione, nonché gestendo i rapporti con la Banca Centrale Europea, il comitato di risoluzione unico, la Banca d'Italia e le altre autorità competenti. Nel ruolo riporterà a **Wouter Devriendt**, head of group finance & control.

Adeline de Metz è entrata in UniCredit nel 2012 in qualità di senior banker della filiale corporate di Parigi e si è in seguito trasferita a Milano con il ruolo di global head of working capital solutions e con la responsabilità di sviluppare e implementare la strategia di prodotto e coordinarne la distribuzione commerciale. È membro del consiglio di sorveglianza di UniCredit Ungheria.

## IN STUDIO

## Stefano Belleggia nuovo partner di Dentons per il financial litigation

Dentons ha annunciato l'ingresso dell'avvocato **Stefano Belleggia** (foto) in qualità di partner del dipartimento di Litigation and Dispute Resolution, presso la sede di Milano. Belleggia, che si unisce a Dentons dopo 15 anni di collaborazione con lo studio Gianni Origoni Grippo & Partners, porta con sé i counsel **Antonio Umberto Valdemarca** e **Giulia Marcucci**.

Belleggia è specializzato nel contenzioso in materia bancaria, finanziaria e assicurativa. Assiste abitualmente istituti bancari, intermediari finanziari e imprese assicurative in tutte le fasi del contenzioso, in sede ordinaria e arbitrale, nonché nei procedimenti sanzionatori promossi dalle Autorità di Vigilanza.

In Dentons si occuperà di sviluppare l'area del contenzioso bancario, finanziario e assicurativo, lavorando in maniera sinergica con il dipartimento di Banking and Finance, consentendo così allo studio di offrire assistenza integrata su tutte le problematiche regolamentari e contrattuali relative alla prestazione di servizi finanziari, bancari e assicurativi.



# 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!**



CONTENZIOSO

## Gerolamo Vinci nuovo co-head della dispute resolution di Dwf

Dwf rafforza il proprio dipartimento di Dispute Resolution in Italia con l'ingresso, in qualità di counsel e co-head del dipartimento, di **Gerolamo Vinci** (foto).

Vinci ha acquisito una pluriennale esperienza nel contenzioso civile e commerciale, assistendo clienti nazionali e internazionali in giudizi dinanzi a tribunali ordinari ed arbitrali, coprendo un vasto ed eterogeneo ambito di materie e numerose tipologie di procedimenti, in materia societaria, bancaria e finanziaria, immobiliare, successoria, nonché in varie tipologie di contratti commerciali.

Prima di approdare da Dwf, il percorso professionale di Vinci si è sviluppato nell'ambito del dipartimento contenzioso di Chiomenti, dove è entrato nel 2003, fino a conseguire la qualifica di counsel.

SPORT

## AS Roma: Lorenzo Vitali al vertice della direzione legale

**Lorenzo Vitali** dovrebbe assumere l'incarico di general counsel dalla AS Roma. La nuova proprietà, targata Friedkin, sta infatti mettendo mano al management della società giallorossa. Tra le nomine in arrivo dovrebbe esserci anche quella di Vitali, 37 anni, originario di Terni.

L'avvocato starebbe quindi per lasciare la sede italiana della law firm Cleary Gottlieb per passare in house al club giallorosso.

PRIVATE EQUITY

## Synergo, Intermite e Laera entrano nel team

**Paolo Intermite** e **Francesca Laera** entrano nel team di private equity di Synergo Capital.

Intermite entra con il ruolo di partner e membro del comitato di investimento del fondo Sinergia III e Laera in qualità di investment associate e membro dell'investment team di Sinergia III.

Intermite ha lavorato in Abn Amro Capital, Aletti Private Equity ed EdRIP. Laera è entrata in Synergo Capital nell'aprile scorso, dopo aver lavorato, tra gli altri, per Intesa Sanpaolo.

Il fondo Sinergia III è dedicato agli investimenti di growth capital nelle medie imprese italiane, con importanti progetti di crescita e sviluppo sul mercato statunitense.

Synergo è una società di private equity che gestisce tre fondi chiusi raccolti tra investitori professionali italiani e internazionali (Sinergia con Imprenditori, Sinergia II e IPEF IV Italy), con ammontare sottoscritto di oltre 1 miliardo di euro. In aggiunta, Synergo Capital ha di recente istituito Sinergia III.

IN AZIENDA

## Amazon Studios: Alessandro Chiaberge al vertice della direzione legale italiana

**Alessandro Chiaberge** è il nuovo responsabile legale di Amazon Studios in Italia. Nel ruolo di corporate counsel, assunto a maggio scorso, il giurista si occupa della gestione di tutti gli aspetti legali relativi a ideazione, sviluppo, produzione e marketing dei contenuti originali Amazon Prime Video nel nostro Paese. Riportando direttamente al global head of legal di Amazon Studios, Chiaberge è responsabile di assistere il gruppo italiano creativo e produttivo che si occupa dei contenuti "local originals" italiani sia scripted (serie televisive e film) sia unscripted (programmi di intrattenimento), nonché di supportare il team di Prime Video per gli aspetti regolatori e di compliance alla normativa nazionale.

Il giurista è al momento l'unico legale interno italiano e si avvale del supporto di avvocati esterni. Chiaberge ha incentrato la sua esperienza professionale in studi boutique specializzati in proprietà intellettuale, prestando assistenza giudiziale e stragiudiziale nel settore media, entertainment e gestione di diritti audiovisivi, pubblicità e sponsorizzazioni. In particolare, il professionista ha lavorato nello studio legale Franceschelli e, dal 2007 nello studio Morelli, da cui proviene.



SCENARI

## Puri, Lenzi, Simone e del Vaglio danno il via a Plusiders

Nuova sfida professionale per la squadra di professionisti che aveva consolidato l'attività dello studio Puri Bracco Lenzi. Nasce Plusiders, studio legale e tributario. I soci fondatori sono **Paolo Puri, Guido Lenzi, Massimo Simone** e **Mario del Vaglio**. La squadra continuerà a operare nelle storiche sedi di Roma, via XXIV Maggio e di Milano, via Cusani con la collaborazione di oltre 35 professionisti, tra i quali i salary partner **Simona Passarelli, Alberto Mula, Andrea Vernier, Michele Marzano, Francesca Martini, Vincenzo Golino** e **Maurizio Frascini**. La nuova denominazione, fanno sapere i fondatori, è «priva di personalismi, ma evocativa di un'ambizione per l'eccellenza qualitativa e della volontà di essere sempre a fianco della propria clientela». Oltre alla copertura della tradizionale area tributaria, questo nuovo progetto professionale si apre a nuove practice per l'assistenza nelle operazioni straordinarie e nell'M&A, nel corporate, nel real estate e nella contrattualistica.

PREMI

## 36 stelle in house agli Iberian Lawyer Gold Awards

Nuova edizione dei Gold Awards di Iberian Lawyer (LC Publishing), la manifestazione che ogni anno racconta i migliori avvocati in house nel mercato spagnolo e portoghese. Il titolo di In-house counsel of the year è andato a **Oscar García Maceiras** di Banco Santander. Il premio al team dell'anno, invece, è andato a Endesa. **Javier Vives** di Ford España si è aggiudicato il premio innovative leadership.

I Gold Awards sono stati assegnati tenendo conto dei più importanti settori di attività dell'economia. In questa edizione sono stati assegnati complessivamente 36 premi, distinguendo in ogni categoria il miglior team legale e il più eccezionale avvocato dell'anno.

Il sistema per la scelta dei vincitori si è basato su un esaustivo studio di mercato condotto su oltre 920 intervistati, tra cui colleghi e avvocati di studi legali.

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



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

*8<sup>a</sup> Edizione*

*energy*

29.04.2021 • ORE 19.15  
MILANO

SCOPRI I  
FINALISTI

#LcEnergyAwards 

Per info: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)



**Antonio Adami**  
Senior Director and General Counsel EMEA, Canadian Solar



**Gregorio Angelini**  
Coordinator Energy & Project Finance, BNL Gruppo BNP Paribas



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



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



**Stefano Brogelli**  
Legal & Compliance Director, Axpo



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



**Vita Capria**  
Head of Legal, EF SOLARE ITALIA



**Roberto Casuccio**  
Investment Manager, Glennmont Partners



**Michele Catanzaro**  
General Counsel Italy, NextEnergy Capital Group



**Raffaele Chiulli**  
Presidente, SAFE



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



**Matteo Cimenti**  
Responsabile Ufficio Legale, Butan Gas



**Mauro Colantonio**  
Director - Infrastructure & Power Project Finance Italy, UniCredit



**Antonio Conforti**  
Responsabile Legale e Affari Societari, Arpinge



**Giuseppe Conticchio**  
Legal Counsel, Global Solar Fund



**Francesca Covone**  
Responsabile Affari Legali e Societari, Terna



**Eugenio De Blasio**  
Founder & CEO, Green Arrow Capital



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



**Giulio Fazio**  
General Counsel, Enel



**Alessandra Ferrari**  
General Counsel, A2A



**Andrea Fiocchi**  
Head of Renewables Energies, Engie Italia



**Giuseppe Fiorentino**  
Energy Policy Manager & Sourcing, Solvay



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



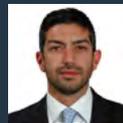
**Anna Serena Guadalupi**  
Responsabile Affari Regolatori, Sorigenia



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



**Ernesto Magnani**  
Executive President, Stern Energy



**Davide Manunta**  
Head of Energy Sector, Cdp Equity



**Giuseppe Maronna**  
Head of M&A Italy, Sonnedix



**Alessandro Migliorini**  
Head of Italy, European Energy A/S



**Alessio Minutoli**  
General Counsel, Italgas



**Giuseppe Nicosia**  
Head of Tax, Snam



**Enrico Orsenigo**  
CEO - VEI Green, Palladio Holding



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



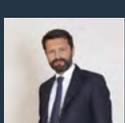
**Pietro Pacchione**  
Head of Project Development and Asset Management, Tages Capital SGR



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



**Chiara Piaggio**  
General Counsel, Ansaldo Energia



**Federico Piccaluga**  
Group General Counsel, Gruppo Duferco



**Giuseppe Piscitelli**  
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



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



**Saverio Rodà**  
Investment Director, Tages Capital SGR



**Mario Schirru**  
Executive Vice President Operations / IT, Encavis AG



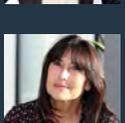
**Marco Tabasso**  
Director Origination e BD Europa, Alleans Renewables



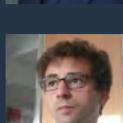
**Rodolfo Tamborrino**  
Asset Management - Head of Business Development & Alternative Investments, RARO Future Capital Holding



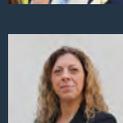
**Maurizio Telemetro**  
Finance & Support Director - Head of Centre of Competence Tax Italy, EON Italia



**Angela Tornatora**  
General Counsel, ENGIE Italia



**Matteo Turello**  
Head of Legal & Corporate Affairs, EP Produzione



**Alessandra Ugoli**  
Country Manager Italia - Tax Advisor, Quintas Energy



**Luca Zerbo**  
Responsabile Project Finance, Banco BPM

# IL 2020 IN 12 DEAL

Una carrellata sulle operazioni più significative dell'anno, selezionate dalla redazione di *MAG*

a cura di massimo gaia



# L'

L'attività di m&a, le quotazioni e le altre operazioni sul mercato dell'equity e le emissioni obbligazionarie hanno registrato un rallentamento quest'anno, ma non c'è stato lo stop totale che seguì il crack di Lehman Brothers nel 2008. Fatta eccezione per poche settimane tra fine febbraio e inizio aprile, allorché la diffusione in Europa del coronavirus Covid-19 ha fatto crollare i mercati e bloccato ogni attività economico-finanziaria, i deal messi in cantiere sono andati avanti, magari con qualche aggiustamento. Non solo: la ripresa delle Borse da maggio ha

generato un'impennata delle operazioni straordinarie.

Certo, da fine settembre, con la cosiddetta seconda ondata di contagi, c'è stata una frenata, ma nulla di paragonabile al congelamento di marzo-aprile.

Secondo quanto reso noto da PwC, nei primi nove mesi in Italia l'attività di m&a ha fatto segnare una flessione 27% in termini di volumi e del 3,5% guardando ai valori, grazie ad alcuni mega-deal (Intesa-Ubi, Ardian-Inwit, Permira-Golden Goose).

Gli ultimi tre mesi dell'anno probabilmente evidenzieranno un calo rispetto al terzo trimestre, sebbene qualche osservatore non escluda che il mese di dicembre vedrà il classico rush finale, soprattutto da parte dei fondi di private equity, per chiudere operazioni entro l'anno.

Il dato certo – e sorprendente – è che, in un anno così straordinario, con una recessione violenta e rapida come mai prima nella storia, l'attività di m&a non si è praticamente mai fermata e lo stesso può dirsi per i mercati di equity e debt.

Di seguito, una selezione di dodici operazioni che riteniamo particolarmente significative, per dimensioni, portata strategica, carattere innovativo. Come ogni selezione, è opinabile ed esclude almeno altrettanti deal meritevoli di menzione.

# 1.

## TUTTI GLI ADVISOR DEL MATRIMONIO TRA FIAT E PEUGEOT

Fiat Chrysler Automobiles (Fca) e Peugeot (Psa) hanno firmato a metà dicembre 2019 il combination agreement vincolante che prevede una fusione paritetica, 50 e 50, dei rispettivi business, che porterà alla creazione del quarto costruttore



Enrico Chiapparoli



Francesco Cardinali



Marco Samaja



Alberto Giampieri



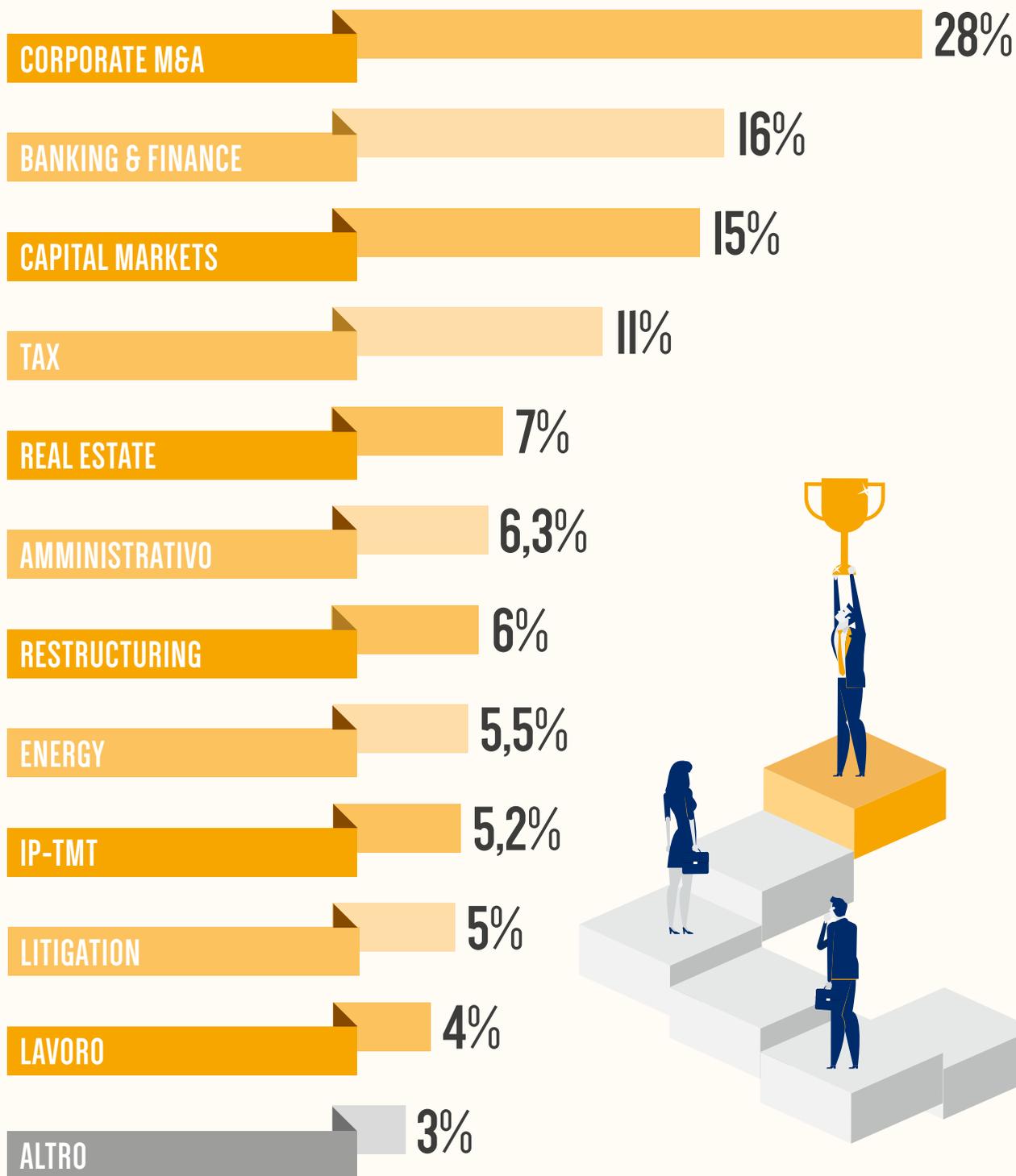
Guglielmo Maisto

automobilistico al mondo in termini di volumi dopo Volkswagen, Renault-Nissan e Toyota, e il terzo in base al fatturato. La società risultante dalla fusione, che ha preso il nome di Stellantis, vanterà vendite annuali pari a 8,7 milioni di veicoli, con ricavi di quasi 170 miliardi di euro, un utile operativo corrente di oltre 11 miliardi e un margine operativo del 6,6%, sulla base dell'aggregazione dei risultati del 2018. Nel corso del 2020 gli accordi sono stati modificati, per tenere conto del peggioramento del mercato automotive per effetto della pandemia. A ogni modo, si è giunti all'approvazione dell'operazione da parte delle assemblee e a novembre è arrivato il via libera alla quotazione di Stellantis a Milano, Parigi e New York.

Sul fronte finanziario, nell'operazione, Goldman Sachs, con **Giuseppe Pipitone**, ha assistito Fca in qualità di lead financial advisor, assieme ai consulenti di Bank of America, con un team composto da **Diego Fortunati** e **Stefan Burgstaller**; Barclays, con il country manager **Enrico Chiapparoli** e il director **Andrea Pederzoli**; Citigroup; d'Angelin & Co., con **Benoit d'Angelin** e **Alessio Pieri**; JP Morgan, con un team composto da **Hernan Cristerna**, global co-head of m&a; **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Luca Santini**, head of automotive and defense investment banking for Emea, e **Francesco Magri**, head of m&a Italy, e Ubs, con il country head Italia **Riccardo Mulone**, **Edoardo Riboldazzi** e **Paolo Petullà**, hanno fornito consulenza finanziaria a Fca. Nell'operazione, Exor è stata assistita da Lazard, con il managing director e ceo **Marco Samaja**. Mediobanca-Messier Maris & Associés, con un team tutto francese, ha assistito Psa in qualità di lead financial advisor, con l'ausilio di Morgan Stanley.

Sul fronte legale, al fianco di Fca, oltre alla law firm Usa Sullivan & Cromwell, ha agito un team dello studio Legance guidato dal senior partner **Alberto Giampieri**, coadiuvato dalla counsel

# I SETTORI che tirano

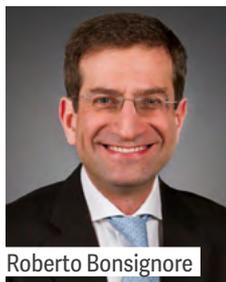


Periodo: 23 novembre 2020 - 14 dicembre 2020 • Fonte: legalcommunity.it

**Laura Li Donni**, dal managing associate **Stefano Bandini** e dall'associate **Donatella Ruggiero**.

Legance si è occupato dei profili di diritto italiano dell'operazione. Maisto e Associati, invece, ha assistito Fca in qualità di advisor per gli aspetti fiscali, con un team composto dal professor **Guglielmo Maisto** e **Cesare Silvani**. Darrois Villey Malliot Brochier ha seguito i profili francesi.

Sempre lato legale, Cleary Gottlieb ha assistito Goldman Sachs (che, come ricordato, ha agito quale advisor finanziario di Fca), con un team multi-giurisdizionale composto da **Roberto Bonsignore**, **Paolo Rainelli**, **Nicole Puppieni** e **Lorenzo Freddi** a Milano, insieme a **Paul Shim** e **Claudy Bince** a New York.



Roberto Bonsignore

#### La practice

Corporate finance/ m&a

#### Il deal

Fusione tra Fiat-Fca e Peugeot-Psa

#### Il valore

3,7 miliardi (sinergie)

## 2.

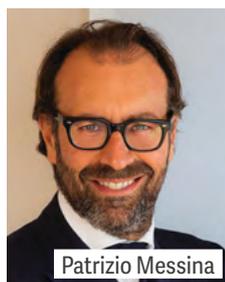
### ORRICK, BONELLIEREDE E RCCD NELL'ACCORDO PER IL SALVATAGGIO DELLA POPOLARE DI BARI

È stato sottoscritto l'accordo quadro che disciplina l'intera operazione di rafforzamento patrimoniale, trasformazione e derisking della Banca Popolare di Bari nel contesto della procedura di amministrazione straordinaria. L'ammontare complessivo dell'intervento è pari a 1,4 miliardi di euro. L'istituto di credito barese ha comunicato la sottoscrizione in data 31 dicembre 2019 dell'accordo quadro, in forza del quale il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (Fitd) e la Banca del Mezzogiorno-Mediocredito Centrale

si sono impegnati, subordinatamente all'avveramento di un set di condizioni, a concorrere al rafforzamento patrimoniale della banca mediante iniezione di nuove risorse finanziarie che consentano il ripristino di tutti i ratios patrimoniali e di liquidità. È inoltre previsto che la banca deliberi un aumento del capitale sociale in contestualità con la trasformazione da società cooperativa a società per azioni e che porti a compimento un'operazione di derisking. Contestualmente alla (e per effetto della) stipulazione dell'accordo quadro, il Fitd ha eseguito un versamento in conto capitale per un ammontare complessivo di 310 milioni di euro, in modo da garantire il ripristino dei ratios patrimoniali e di liquidità al 31 dicembre 2019.

Banca Popolare di Bari in A.S., in persona dei commissari straordinari, è stata assistita da Orrick, con un team guidato dal partner **Patrizio Messina** e composto, per gli aspetti finance, bancari e regolamentari, dalla partner **Annalisa Dentoni Litta**, dall'of counsel **Nicolò Del Dottore** e dai senior associate **Sabrina Setini**, **Roberto Percoco** e **Daniele Consolo**, nonché, per gli aspetti corporate, dall'of counsel **Paola Barometro** e dall'associate **Federico Urbani**. Il team ha assistito i commissari nella definizione degli aspetti di natura societaria, contrattuale e nell'individuazione delle future operazioni di derisking, oltre che nella gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza.

Nell'ambito di tali accordi, BonelliErede ha assistito il Fitd, con un team guidato dal partner **Stefano Cacchi Pessani**, membro del focus team banche, e composto dal senior counsel **Matteo Erede** e da **Giovanni Maria Fumarola** per gli aspetti contrattuali e societari dell'intera operazione, nonché per le interlocuzioni con le autorità di vigilanza e il coordinamento dell'intera operazione; i partner **Federico Vezzani**, membro del focus team banche, e il senior associate **Giulio Vece** hanno seguito i profili regolamentari; **Massimo Merola**, partner, e **Alessandro Cogoni** hanno seguito i profili relativi alla disciplina sugli aiuti di stato



Patrizio Messina

ed **Emanuela Da Rin**, partner, e **Giovanni Battaglia**, senior associate, quelli finance. Il Mediocredito Centrale è stato assistito da Rccd (oggi Cappelli Rccd) con un team compost dai partner **Michele Crisostomo**, **Paolo Calderaro** e **Federico Morelli** e dagli associate **Nicola Baresi** e **Martina Baldi**.



Emanuela Da Rin



Michele Crisostomo

**La practice**

Restructuring

**Il deal**

Ristrutturazione di Banca Popolare di Bari

**Gli studi**

1,4 miliardi di euro

### 3. TUTTI GLI STUDI NEL PASSAGGIO DI GOLDEN GOOSE A PERMIRA

Golden Goose passa a Permira. L'operatore di private equity guidato in Italia da **Francesco Pascalizi** ha prevalso nell'asta per aggiudicarsi il produttore di sneakers di tendenza, superando la concorrenza di Advent International. Il comunicato che annuncia la transazione non fornisce i dettagli finanziari, ma, secondo indiscrezioni di stampa, Permira ha staccato a Carlyle, venditore di Golden Goose, un assegno di 1,28 miliardi di euro, pari a circa quattordici volte l'ebitda.

Nell'operazione Carlyle è stato affiancato da Bank of America Merrill Lynch in qualità di advisor finanziario. Permira si è avvalso della consulenza finanziaria di Goldman Sachs e Kpmg; Bain & Co si è occupato degli aspetti industriali.

Lo studio legale Giliberti Triscornia, che ha agito con un team guidato dal socio **Alessandro Triscornia**, e Maisto e associati per gli aspetti fiscali hanno assistito Permira; il fondo venditore è

stato affiancato da un team dello studio Latham & Watkins, guidato dal socio **Stefano Sciolla**.

Il management di Golden Goose è stato assistito da Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dal partner **Andrea Giardino** coadiuvato dal senior associate **Filippo Sola**.

Nell'operazione, inoltre, Linklaters ha assistito le banche finanziatrici di Permira, con un team composto dal partner **Davide Mencacci**, dal managing associate **Diego Esposito** e dall'associate **Ilaria Francesca Bertolazzi** per gli aspetti banking, e dal counsel **Fabio Balza** e dall'associate **Sergio Merlino** per gli aspetti fiscali.

**La practice**

Private equity

**Il deal**

Permira compra Golden Goose

**Il valore**

1,28 miliardi di euro

### 4. BAIN CAPITAL ENTRA IN ENGINEERING AL FIANCO DI NB RENAISSANCE

Bain Capital entra nel capitale di Engineering Ingegneria Informatica, azienda attiva nella fornitura di servizi informatici, sviluppo software e piattaforme digitali e va al fianco dell'attuale azionista, NB Renaissance Partners, del gruppo Neuberger Berman. Esce dunque Apax, che nel 2016 lanciò un'opa sull'intero capitale di Engineering, assieme al fondatore della società Michele Cinaglia e Nbrp, delistando la società.

Il deal è stato seguito da **Fabio Canè** e **Stefano Bontempelli**, senior partners di NB Renaissance Partners, e **Michele Quaranta**, partner.

Nell'operazione, Lazard, con un team



Stefano Sciolla

composto da **Igino Beverini** e **Michele Marocchino**, ha agito da consulente finanziario per Nbrp, dopo essere stata coinvolta nel delisting del 2016. Mediobanca è stata advisor di Bain Capital, agendo con un team composto da **Davide Bertone**, **Filippo Lo Franco**, **Luca Mangiagalli**, **Giuliano Palazzo** e **Cecilia Bufano**.

Anche New Deal Advisors ha assistito Bain Capital, nell'operazione, curando la due diligence finanziaria, con un team guidato da **Antonio Ficetti Gasco**.

I fondi venditori gestiti da Apax e Nbrp sono stati assistiti da Rothschild & Co in qualità di advisor finanziario, operando con un team formato da **Irving Bellotti** (partner), **Antonio Perdichizzi** (director), **Stefano Siccità** (assistant director) e **Alessandro Ronchetti** (analyst).

PwC ha assistito Engineering svolgendo l'attività di due diligence finanziaria, con un team guidato da **Giovanni Tinuper** con **Alberto Zanatta**.

Sul fronte legale, Gattai Minoli Agostinelli & Partners e Gatti Pavesi Bianchi hanno assistito Bain Capital e NB Renaissance Partners. Nb è stata affiancata, per un diverso fondo, anche da Simpson Thacher & Bartlett e BonelliErede. Di Tanno e Associati ha assistito NB Renaissance Partners per gli aspetti fiscali della transazione. Bain Capital è stata assistita da Pirola Pennuto Zei & Associati.

Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha agito con un team guidato dai partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli** e dal counsel **Lorenzo Fabbrini** e composto dai counsel **Damiano Battaglia** e **Nicola Martegani**, e dagli associate **Jacopo Ceccherini** e **Roberto Garrone**. I profili relativi al finanziamento dell'operazione sono stati seguito dal partner **Gaetano Carrello** con gli associate **Niccolò Vernillo**, **Marcello Legrottaglie** e **Pasquale Spiezio**. Le tematiche antitrust sono state seguite dal partner **Silvia D'Alberti** e dall'associate **Michele Laterza**.

Gatti Pavesi Bianchi ha agito con un team guidato dall'equity partner



Fabio Canè



Michele Marocchino



Irving Bellotti



Bruno Gattai



Stefano Tronconi

**Gianni Martoglia**, con la counsel **Silvia Palazzetti**, l'associate **Giulia Fazzioli** e con **Daniele Bartoli**. I profili antitrust sono stati seguiti dal counsel **Andrea Torazzi**, quelli regolamentari dall'associate **Elisa Patelli**.

Per Di Tanno e Associati, il team che ha seguito l'operazione è stato composto dai partner **Fabio Brunelli** e **Marco Sandoli**, coadiuvati dall'associate **Edoardo Diotallevi**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito Bain Capital per gli aspetti di tax due diligence e structuring, con un team formato dai partner **Stefano Tronconi** e **Nathalie Brazzelli**.

Simpson Thacher & Bartlett ha agito con un team composto dal partner **Derek Baird** e dall'associate **James Campisi**, e BonelliErede ha operato con un team guidato dai partner **Elena Busson** e **Augusto Praloran** e composto dalle associate **Merilina Lima Brito** e **Francesca Ricceri** per i profili corporate, il partner **Massimo Merola**, membro della task force golden power, per i profili a quest'ultima correlati, e il partner **Vittorio Pomarici** per gli aspetti giuslavoristici.

Il top management di Engineering è stato assistito dall'allora studio Accinni Cartolano e Associati, con un team guidato dall'avvocato **Francesco Cartolano** (passato in Giliberti Triscornia nel corso dell'anno). Sempre per Engineering, PwC Tls ha svolto l'attività di due diligence fiscale, con un team guidato dal partner **Francesco Nuzzolo** e composto da **Flavia Barone**, director, e **Sara Zeppola**, senior manager.

L'operazione è finanziata dalle principali banche italiane, incluse Banca Imi/Intesa Sanpaolo, Unicredit e altre, e da grandi banche internazionali (Bnp Paribas, Credit Suisse e Deutsche Bank).

A seguito dell'accordo raggiunto, gli attuali azionisti hanno venduto la totalità delle partecipazioni, ma NB ha reinvestito nella società attraverso nuovo capitale da fondi diversi. Anche il top management ha investito e l'amministratore delegato **Paolo Pandozy**.

**La practice**

Private equity

**Il deal**

Bain Capital investe in Engineering, esce Apax

**Il valore**

-

## 5. ENEL COLLOCA UN BOND IBRIDO PERPETUO PER 600 MILIONI

Enel ha collocato un nuovo prestito obbligazionario ibrido perpetuo per 600 milioni di euro, lanciando contestualmente un'offerta volontaria non vincolante per il riacquisto delle obbligazioni ibride con scadenza 2076, con l'obiettivo di ricomprare un ammontare complessivo pari a 200 milioni di sterline.

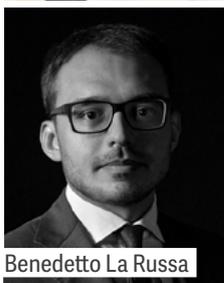
Le operazioni, si legge in un comunicato del gruppo guidato da **Francesco Starace**, "sono in linea con la strategia finanziaria delineata nel piano strategico 2020-2022, che prevede il rifinanziamento di 13,8 miliardi di euro di debito al 2022, anche attraverso l'emissione di prestiti obbligazionari ibridi".

Per l'emissione delle nuove obbligazioni e per la tender offer, Enel si è avvalsa di un sindacato che vede, in qualità di joint bookrunner, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Bnp Paribas, Crédit Agricole CIB, Goldman Sachs International, J.P. Morgan, Santander Corporate & Investment Banking, Société Générale Corporate & Investment Banking e UniCredit Bank.

La nuova emissione è strutturata come un prestito obbligazionario non convertibile subordinato ibrido, con una cedola fissa annuale del 2,250% fino alla prima reset date, prevista il 10 marzo 2027, data a partire dalla quale matureranno un interesse pari al tasso Euro Mid Swap a cinque anni di riferimento più



Linda Taylor



Benedetto La Russa

un margine iniziale di 267,9 punti base, incrementato di un ulteriore margine di 25 punti base a partire dal 10 marzo 2032 e di altri 75 punti base a partire dal 10 marzo 2047. L'operazione ha ricevuto richieste in esubero per oltre sei volte l'offerta, per un ammontare superiore a 3,7 miliardi di euro. Il prezzo di emissione è stato fissato al 99,262% e il rendimento effettivo alla prima reset date è pari a 2,375% per anno. L'offerta sulle obbligazioni in scadenza a settembre 2076, per un importo pari a 500 milioni di sterline, è finalizzata alla cancellazione dei titoli. La tender offer è terminata il 7 settembre ed Enel ha riacquistato bond per 200 milioni di sterline. Le nuove obbligazioni sono quotate sul mercato regolamentato della Borsa d'Irlanda.

L'operazione è stata seguita dal team legale in house di Enel, composto dagli avvocati **Francesca Romana Napolitano**, **Simona Florio** e **Alessandra Bellani**, coadiuvati dal team di Chiomenti composto dal managing counsel **Benedetto La Russa**, con la senior associate **Maria Carmela Falcone** e l'associate **Luigi de Angelis**, per gli aspetti di finanza e capital markets, e con il partner **Marco Di Siena**, con il senior associate **Maurizio Fresca** e l'associate **Giovanni Massagli**, per gli aspetti di diritto tributario.

Linklaters ha affiancato le banche, con un team guidato dal partner **Ugo Orsini** e dalla counsel **Linda Taylor** e composto dalla managing associate **Laura Le Masurier**, dall'associate **Matteo Pozzi** e dalla junior associate **Laura Tarenzi** per gli aspetti di capital markets. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati curati dal team guidato dal partner **Roberto Egori** e composto dal counsel **Fabio Balza** e dall'associate **Andrea D'Ettore**.

**La practice**

Debt capital markets

**Il deal**

Bond Enel

**Il valore**

600 milioni di euro

## 6. NEXI-SIA, VIA LIBERA ALLA FUSIONE, NASCE UN COLOSSO DA 15 MILIARDI

Luce verde per la fusione tra Nexi e Sia, che porta alla nascita di un colosso nella gestione dei pagamenti digitali, con ricavi aggregati per 1,8 miliardi, un miliardo di ebitda e una capitalizzazione borsistica di 15 miliardi.

Sul fronte finanziario, Nexi è stata affiancata da BofA Securities, Hsbc e Mediobanca, nonché da PwC per la due diligence finanziaria e contabile. Mediobanca ha seguito il deal con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Francesco Rossitto**, **Serena Montalto** e **Matteo Raimondi**. Per Bofa ha agito un team guidato da **Antonino Mattarella**.

Sia è stata assistita da J.P. Morgan come sole financial advisor e supportata da Rothschild & Co. per specifiche attività nel contesto della transazione, nonché da Kpmg per la due diligence finanziaria e contabile (ha lavorato il team coordinato da **Luca Beltramme**, partner head of transaction services financial services, e dalla senior manager **Martina Mangione**). Rothschild & Co. ha schierato in campo due team; il primo, che si è occupato dell'advisoring sull'm&a, è composto da **Fabio Palazzo** (managing director, head of Fig Italy), **Alessandro Fustinoni** (director), **Paola Brambilla** (director), **Genta Hysi** (assistant director), **Federico Seu** (associate), **Andrea La Bruna** (analyst) e **Federico Gudese** (analyst); l'equity advisory team di Rothschild è formato da **Luigi Labbate** (managing director, head of equity advisory Italy) e **Riccardo Vergine** (analyst).

Per JP Morgan hanno lavorato **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Michele Croci**, **Andrea Turrini** e **Giacomo da Mommio**.



Francesco Canzonieri



Luigi Labbate



Filippo Troisi

Mercury UK è stata assistita da Imi-Intesa Sanpaolo e Nomura come advisor finanziari. Nomura ha agito con un team formato da **Stefano Giudici** (responsabile investment banking per l'Italia, nella foto), **Umberto Giacometti** (co-head dei financial sponsors), **Roberto Ferraris** (senior director) e **Arcangelo Correra** (director).

Sul piano legale, Legance ha assistito Nexi con un team multidisciplinare composto da **Filippo Troisi**, **Alberto Giampieri**, **Andrea Botti**, **Marco Saggiocca**, **Stefano Bandini**, **Filippo Benintendi**, **Federico Vitale** e **Giuseppe Ciccarelli** per i profili corporate e capital markets, nonché da **Vito Auricchio** e **Guendalina Catti De Gasperi** per i profili antitrust.

Kpmg ha assistito Nexi per gli aspetti fiscali, con un team composto da **Arturo Betunio**, **Valeria Russo** e **Giuseppina Del Gatto**. Mercury UK è stata affiancata per i profili fiscali da Pirola Pennuto Zei & Associati, con un team formato da **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli**. Gop ha agito per Sia, Cdp Equity e Fsia Investimenti, con un team guidato dal partner **Francesco Gianni**, coadiuvato dal partner **Mauro Sambati** e dagli associate **Andrea Bazuro** e **Caterina Pistocchi**, nonché dal partner **Matteo Padellaro** e dall'associate **Mariachiara Goglione** per le tematiche di natura antitrust.

Tremonti, Romagnoli, Piccardi e Associati ha assistito Sia per i profili fiscali, con un team composto da **Antonio Vitali**, **Fabrizio Cancelliere**, **Federica Sgarzani**, **Caterina Piva** e **Matteo Rovaris**.

### La practice

Corporate Finance/ M&A

### Il deal:

Fusione tra Sia e Nexi

### Il valore:

15 miliardi di euro (capitalizzazione in Borsa della risultante)

## 7. LSE CEDE BORSA ITALIANA A EURONEXT-CDP-INTESA PER 4,3 MILIARDI

Piazza Affari è passata al consorzio paneuropeo guidato da Euronext assieme a Cassa depositi e prestiti e Intesa Sanpaolo. Il London Stock Exchange (Lse), che possiede la borsa di Milano, ha accettato l'offerta da 4,325 miliardi di euro ricevuta dalla cordata "più un ammontare di contanti che rifletta la generazione di cassa" alla chiusura dell'accordo. Un'offerta che va oltre le stime iniziali di ricavo per Lse, pari a 3-4 miliardi. Successivamente, l'operazione è stata approvata dall'assemblea degli azionisti di Euronext.

Sul fronte finanziario, ad affiancare la cordata vincitrice ci sono JP Morgan e Mediobanca (**Francesco Canzonieri**) con Euronext e Lazard (**Massimo Pappone**) al fianco di Cdp. Il processo è gestito dai team londinesi di Morgan Stanley e Goldman Sachs e da Barclays, che hanno assistito Lse. In particolare, per Barclays hanno lavorato il country head in Italia **Enrico Chiapparoli**, con **Renato Di Monta** (md, head of fig) e **Alfonso Martinez** (director).

Per Imi-Intesa Sanpaolo hanno operato **Andrea Mayr** (responsabile direzione financial institutions), **Marco Lattuada** (responsabile direzione investment banking e structured finance), **Marco Perelli-Rocco** (responsabile m&a) e **Carlo Gaudente** (responsabile financial institutions).

L'obiettivo è di chiudere nella prima metà del 2021 l'operazione, propedeutica, per Lse, ad avere l'ok dell'antitrust all'acquisto di Refinitiv. L'operazione – sottolinea



Marco Lattuada



Francesco Gianni



Emanuele Grippo



la società britannica – è condizionata, tra le altre cose, al disinvestimento di Borsa Italiana o di qualsiasi sua parte rilevante (inclusa Mts) come condizione per qualsiasi decisione di autorizzazione della Commissione Europea sulla transazione Refinitiv”.

Sul piano legale, Gianni Origoni (Gop), Cleary Gottlieb e PwC Tls hanno assistito Euronext. BonelliErede ha lavorato al fianco di Cdp e Clifford Chance per Intesa Sanpaolo. I venditori sono stati assistiti da un team di Freshfields.

Il team multidisciplinare di Gop, guidato dal senior partner **Francesco Gianni** e dal partner **Emanuele Grippo**, comprendeva, per gli aspetti m&a, i partner **Andrea Aiello** e **Gerardo Carbonelli** e gli associate **Dario Rovelli** e **Alessandra Maria Frassanito**, per gli

aspetti regulatory, gli associate **Edoardo Brillante** e **Giacomo Bizzozero**, per gli aspetti IP/IT, gli associate **Carmine Di Benedetto** ed **Eleonora Bonino**, per gli aspetti di diritto amministrativo, il senior associate **Carmine Pepe**, e per gli aspetti di diritto di lavoro, il counsel **Stefano Biagioli** e l'associate **Andrea Pozzi**.

Più nello specifico, Cleary Gottlieb ha messo in campo un team multi-giurisdizionale dagli uffici di Londra, Roma, Milano, Parigi, Parigi, Bruxelles, New York e Washington per fornire consulenza a Euronext in materia di m&a, antitrust, regolamentazione finanziaria, investimenti diretti esteri, IP, tecnologia, aspetti fiscali e di diritto del lavoro di questa complessa operazione. Il team m&a di Cleary è guidato dai partner **Tihir Sarkar** e **Gabriele Antonazzo** a Londra, coadiuvati dagli associate **Dan Tierney**, **Luca Bernini**, **Pamela Holmes** e **Hannah Whitney** e dall'avvocato internazionale **Courtenay Stock** a Londra. Il team antitrust è guidato dai partner **Nick Levy** a Londra, e **Matteo Berretta** a Milano, assistiti dagli associate **Lanto Sheridan** e **Chloe Hassard** a Londra e **Riccardo Molé** a Milano. Il team regolamentare è guidato dal partner **Amélie Champsaur** a Parigi e comprende i senior attorney **Laura Prosperetti** a Roma e **Christophe Wauters** a Bruxelles, il counsel **Carl F. Emigholz** a Washington e gli associate **Ferdisha Snagg** a Londra, **Giulia Rimoldi** a Milano, **Clara Cibrario Assereto** a Roma, **Elodie Gianferrara** a Parigi, **Alexia Duquesne** a Bruxelles e **John Lightbourne** a Washington. La consulenza in materia di investimenti diretti esteri italiani è stata fornita dal partner **Giuseppe Scassellati** e dall'associate **Francesco Iodice** a Roma. Il team IP, tecnologia e separazione è guidato dall'associate **Gareth Kristensen** a Londra, con la collaborazione di **Tom Wales** a Londra ed **Edouard Burlet** a Parigi. Il team tax è guidato dai partner **Richard Sultman** a Londra, **Vania Petrella** a Roma e dal



Alberta Figari

counsel **Jennifer Maskell** a Londra. Sono affiancati dal senior attorney **Gianluca Russo** a Milano e dall'associate **Beth Leggate** a Londra. La consulenza di diritto del lavoro è fornita dal counsel **Melissa Reid** a Londra, con il supporto del counsel **Kathleen M. Emberger** a New York e del senior attorney **Jerome Hartemann** a Parigi. **Jan-Frederik Keustermans** e **Dorian Feron** a Bruxelles, **Richard Sims** a New York e **Léa Delanys** a Parigi hanno fornito supporto nella due diligence. PwC Tls ha assistito Euronext, svolgendo l'attività di due diligence fiscale e assistenza nelle negoziazioni delle clausole fiscali dello spa, con un team guidato dal partner **Francesco Nuzzolo** e composto dai director **Caterina Innamorato** e **Giovanni Falsitta**, dal senior manager **Massimo Bellasio** e dalla manager **Anna Pirtskhalava**. Il salaried partner **Lina Juknevičiute** e la manger **Federica Crestani** hanno esaminato i profili connessi alla disciplina sul transfer pricing. BonelliErede ha assistito Cdp Equity per i profili corporate e regolamentari dell'operazione, con un team composto dai partner **Gianpiero Succi** e **Federico Vezzani**, dal senior associate **Luigi Chiarella**, dall'associate **Cristiana Ferrari** e da **Valeriana Forlenza**. Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo per tutti gli aspetti dell'operazione, con un team multidisciplinare e internazionale guidato dal partner **Alberta Figari**, coadiuvato dal senior associate **Jacopo Garonna**, con l'assistenza di **Lorena Sarah Loos**. Gli aspetti di diritto olandese sono stati curati dal partner **Hans Beerlage**, con il counsel **Han Teerink**.

#### La practice

Corporate Finance/ M&A

#### Il deal

Cessione di Borsa Italiana

#### Il valore

4,325 miliardi di euro



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 84243870

## 8. TUTTA ESSELUNGA A GIULIANA ALBERA E MARINA CAPROTTI

Chiuso il passaggio del 30% di Supermarkets Italiani da Giuseppe e Violetta Caprotti a Giuliana Albera e Marina Caprotti. Dopo la definizione del valore dell'azienda con l'arbitrato chiuso a fine marzo, la cessione delle quote da un ramo all'altro della famiglia Caprotti è andata liscia. **Giuseppe e Violetta Caprotti** hanno ceduto le partecipazioni (complessivamente il 30%) della holding Supermarkets Italiani alla società acquirente Superit Finco, controllata da **Giuliana Albera e Marina Caprotti**.

Al fianco di Giuliana Albera e della figlia Marina, secondo quanto appreso da *Legalcommunity.it*, hanno agito gli avvocati **Ferigo Foscarei, Michael Immordino** e Iacopo Canino di White & Case, assieme a **Francesco Gianni**, di Gianni Origoni Grippo Cappelli. I profili societari e fiscali sono stati seguiti da Pirola Pennuto Zei, con un team guidato dai partner **Stefano Tronconi** e **Roberta Pirola** e dall'associate partner **Cristiana Tironi, Roberto Casati**, assieme a **Stefano De Dominicis** di Linklaters, ha rappresentato Giuseppe Caprotti, mentre Violetta Caprotti è stata assistita da **Sergio Erede**, socio fondatore di BonelliErede, assieme al partner **Gianpiero Succi**.

Il valore della transazione è pari a 1,84 miliardi, Violetta e Giuseppe hanno incassato oltre 915 milioni a testa. L'operazione è stata perfezionata nello studio notarile Marchetti.

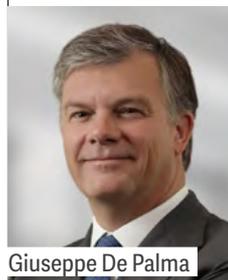
L'operazione con la quale Marina Caprotti e la madre sono diventate azioniste uniche di Supermarkets Italiani, gruppo da oltre 8 miliardi di ricavi, è stata finanziata in parte (100 milioni) con mezzi propri, in parte con la cessione a UniCredit



Michael Immordino



Sergio Erede



Giuseppe De Palma

del 32,5% di La Villata Spa, società immobiliare che possiede gran parte degli immobili che ospitano i punti vendita Esselunga. L'operazione prevede anche un finanziamento in pool messo a disposizione da Intesa Sanpaolo, UniCredit e Bnp Paribas.

White & Case ha seguito la finanza del deal Esselunga e si è anche occupato per conto della famiglia della dismissione di La Villata (un deal da 435 milioni). Questa operazione, sempre secondo quanto appreso da *Legalcommunity.it*, è seguita dai soci Foscarei e Immordino.

Clifford Chance ha assistito il pool di banche coinvolte nell'operazione, con un team finance guidato dal partner **Giuseppe De Palma**, coadiuvato dal senior associate **David Neu**, dall'associate **Matteo Oliver Minuti** e dal trainee **Giuseppe Chiaula**. Sempre per Clifford Chance, un separato team corporate m&a, guidato dal partner **Alberta Figari**, con il senior associate **Jacopo Garonna** e l'associate **Vittorio Novelli**, ha assistito Unicredit con riferimento all'acquisizione di La Villata. Nell'operazione, Mediobanca ha assistito come financial advisor Violetta Caprotti, con un team composto da **Francesco Canzonieri, Francesca Anzeloni, Christian Basellini, Matteo Calegari e Luca Bollini**.

Giuseppe Caprotti è stato affiancato da **Marco Costaguta** di Long Term Partners e da **Marco Lippi**, ex banker di Morgan Stanley e Bnp Paribas, ora partner del fondo Pamplona.

Giuliana Albera e della figlia Marina, socie di maggioranza con il 70%, hanno arruolato come advisor i banchieri d'affari di Zaoui & Co e un team di Colombo & Associati.

### La practice

Corporate m&a/real estate

### Il deal

Giuliana Albera e Marina Caprotti acquisiscono il 30% di Supermarkets Italiani

### Il valore:

1,84 miliardi

## 9. 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-Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane – e in particolare il team legale interno - nella procedura di dismissione dell'ex scalo ferroviario di Porta Romana.

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



Alessandro Balp

i 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 dell'ex Scalo di Porta Romana (Milano)

### Il valore

180 milioni di euro

## 10. GVS APPRODA A PIAZZA AFFARI, È L'UNICA QUOTAZIONE SU MTA DELL'ANNO

Gvs, società produttrice di filtri e mascherine industriali, è sbarcata a Piazza affari il 19 giugno scorso. Si tratta dell'unica matricola su Mta, il listino principale di Piazza Affari.

Nell'ambito della procedura White & Case ha agito in qualità di consulente legale di Gvs, mentre Clifford Chance in qualità di consulente legale dei joint global coordinators e joint bookrunners.

PwC ha svolto la revisione legale dei conti di Gvs.

Goldman Sachs International e Mediobanca hanno agito in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner. Mediobanca ha operato anche in qualità di sponsor per l'ammissione a quotazione. Lazard è stato advisor finanziario della società e ha agito con un team guidato dal managing director **Alessandro Foschi**. Alirahealth è independent strategic advisor.

Attivo nella fornitura di soluzioni di filtrazione e di mascherine industriali, Gvs ha chiuso il 2019 con un giro d'affari consolidato di 230,6 milioni, un ebitda di 62,2 milioni e un utile di 33,1 milioni.

### La practice

Equity capital market

### Il deal

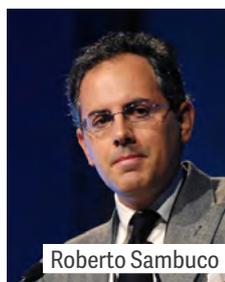
Ipo di Gvs

### Il valore

Oltre 1 miliardo di euro



Alessandro Foschi



Roberto Sambuco

## 11. ACCORDO TIM E CDP: NASCE ACCESSCO

Il 31 agosto scorso Tim e Cassa depositi e prestiti hanno ufficializzato l'accordo per la creazione della società della rete unica nazionale, necessaria per l'accelerazione

dello sviluppo digitale dell'Italia. Il primo passo sarà l'ingresso di Kkr Infrastructure e Fastweb in FiberCop, la newco in cui verranno conferite la rete secondaria del gruppo guidato dall'amministratore delegato Luigi Gubitosi e presieduto da Salvatore Rossi e la rete in fibra sviluppata da FlashFiber, la joint-venture partecipata da Tim (80%) e Fastweb (20%). L'azionariato di FiberCop vedrà inizialmente Tim al 58% Kkr Infrastructure al 37,5% e Fastweb al 4,5%. Il fondo Kkr Infrastructure ha acquistato la partecipazione in FiberCop con un'offerta da 1,8 miliardi di euro, corrispondente a un enterprise value di circa 7,7 miliardi (equity value 4,7 miliardi). La quota di Fastweb deriva dal conferimento del 20% attualmente detenuto in FlashFiber.

Successivamente la fusione di FiberCop con Open Fiber, società dedicata alla fibra ottica e partecipata da Cdp ed Enel, darà vita ad AccessCo, la realtà destinata a gestire la rete unica nazionale.

Si tratta di una svolta epocale, potenzialmente una spinta straordinaria alla digitalizzazione del Paese, perché la matassa pareva talmente ingarbugliata che si temeva non si sarebbe mai arrivati alla definizione di un percorso per la nascita di una rete unica nazionale.

A un accordo così, ovviamente, hanno lavorato schiere di advisor. Sul fronte finanziario, Tim è assistita da Vitale & Co, con un team guidato dal partner **Roberto Sambuco** e formato da **Giovanni Mautone** (managing director), **Francesco Garbin** (vice president), **Vito Morgese** (associate) e **Michele Carraturo** (analyst). Al fianco di Tim agiscono anche Rothschild & Co, con un team guidato dal global partner **Irving Bellotti** e formato da **Antonio Massimiliano Perdichizzi** (director), **Stefano Siccità** (assistant director), **Riccardo Vergine** (senior analyst) e **Giusy Capasso** (analyst), e Imi Intesa Sanpaolo, con un team guidato da **Marco Lattuada** (head of investment banking and structured finance), con **Carlo Blefari Melazzi** (head of tmt m&a advisory), **Marco Perelli-Rocco** (head of m&a), **Marco Miniaci** (vice president), **Valentino Cerboni** (Aso) e **Camilla Zangrossi** (AnI). Equita è stata advisor di Tim nella

valutazione della quota del fondo Kkr. L'operazione è stata seguita da **Carlo Andrea Volpe**, co-head investment banking.

Al fianco di Cdp c'è Credit Suisse, che ha agito con un team formato da **Andrea Donzelli**, co-head investment banking, e **Giuseppe Monarchi**, head of media e telecom.

Natixis è advisor finanziario di Fastweb nel contesto della operazione Fibercop. Il team è composto da **Bruno Prevedello** (co-head of coverage and m&a), **Cristiano Viti** (director), **Valentina Cuomo** (associate) ed **Edward Cesaroni** (associate).

Chiomenti ha assistito Kkr, con un team guidato dal partner **Franco Agopyan**, con il senior associate **Giovanni Colantuono** e l'associate **Andrea Ricci** (corporate), con il partner **Giulio Napolitano** e l'associate **Luca Masotto** (diritto amministrativo – aspetti inerenti il golden power), il partner **Gilberto Nava**, con l'associate **Luca Tomazzoli** (Ip, tmt e data protection), il partner **Cristoforo Osti**, con l'associate **Antonino Cutrupi** (antitrust), il partner **Massimo Antonini**, con la senior associate **Elisabetta Costanza Pavesi** (tax) e il partner **Marco Paruzzolo** (finance). Chiomenti ha assistito Kkr in collaborazione con lo studio **Paul Weiss** (Londra), con un team guidato dal partner **Alvaro Membrillera**, con gli associate **Anna Pollak**, **Adam Wollstein** e **Tanya Indisova**.

Gianni Origoni ha assistito la direzione legale in house di Tim – guidata dal general counsel **Agostino Nuzzolo** e dall'head of legal wholesale & technology **Gianni Venditti** –, con un team composto dal partner **Francesco Gianni**, coadiuvato dai counsel **Chiara Gianni** e **Ludovica di Paolo Antonio** e dall'of counsel **Giulia Staderini** (corporate m&a), e dal partner **Piero Fattori** (antitrust). Il partner **Fabio Chiarenza** (tax), coadiuvato dall'of counsel **Sandro Maria Galardo**, dal senior associate **Francesca Staffieri** e dall'associate **Carmen Pisani**, si è occupato degli aspetti fiscali.

Per Cdp ha lavorato un team di Legance guidato da **Filippo Troisi**, insieme a



Agostino Nuzzolo



Gianrico Giannesi

**Federica Pomero** e **Marco Sagliocca**.

EY ha agito al fianco del fondo Kkr per la due diligence finanziaria, operational e fiscale, con un team guidato dai partner **Andrea Scialpi**, **Giuseppe Donatelli** e **Quirino Walter Imbimbo**.

**La practice**

Corporate m&a/ tlc

**Il deal**

Nascita di AccesCo, la rete unica

**Il valore**

-

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

Chiomenti ha prestato assistenza in un'operazione di cartolarizzazione di crediti al consumo con struttura revolving del valore di circa 7,2 miliardi di euro realizzata da Intesa Sanpaolo. L'operazione è stata strutturata in modo da soddisfare i requisiti previsti dalla nuova regolamentazione europea sulle cartolarizzazioni "semplici, trasparenti e standardizzate" (sts). L'operazione, inoltre, è una delle prime sul mercato italiano in cui non è stato coinvolto un terzo verificatore.

I titoli sono stati interamente sottoscritti da Intesa Sanpaolo.

Chiomenti ha assistito gli arrangers Intesa Sanpaolo e Banca Imi in qualità di deal counsel, con un team composto dal partner **Gianrico Giannesi**, dalla senior associate **Ludovica Cipolla** e dall'associate **Leandro Leone**.

**La practice**

Banking & Finance

**Il deal**

Cartolarizzazione di Intesa Sanpaolo

**Il valore**

7,2 miliardi di euro

# ELIBRA ARRIVA SU SMARTPHONE!



Lo annunciamo con grande orgoglio: **Elibra App**, la companion App del sistema Elibra che porta lo Studio legale sui vostri smartphone, è ora disponibile su iOS e Android!

La nostra app estende le potenzialità del sistema Elibra, introducendo l'inserimento e la consultazione dei timesheet dai dispositivi mobili.

Come sempre siamo partiti dall'elemento che più ci caratterizza: il dialogo con i nostri utenti.

Al termine di sessioni di confronto e *focus group* abbiamo deciso di partire dalla funzionalità che riguarda tutti i professionisti dei nostri Studi, dai praticanti ai managing partner: la gestione dei timesheet.

I timesheet rappresentano:

- **trasparenza** nei confronti dei propri clienti;
- garanzia di integrità e qualità del dato per l'**analisi di redditività** sulle singole pratiche o per aggregazioni per dipartimento o gruppo di lavoro;
- analisi su *data-set* di dati storici per l'elaborazione dei **carichi di lavoro** così come dei **preventivi fixed price** che sempre più clienti richiedono agli studi legali.



Elibra automatizza più del 50% dell'inserimento dei timesheet attraverso:

- gli eventi in agenda che trasformano il tempo pianificato in prestazioni
- le attività della To Do List, inserite automaticamente sulla base delle procedure standard che implementano le regole dei codici di procedura o i processi interni e le procedure di qualità degli Studi
- la trasformazione delle telefonate fatte e ricevute con il VOIP di studio
- l'accesso alla propria casella di posta elettronica attraverso il client e-mail di Elibra

il restante 50% è il dato che viene inserito direttamente dagli utenti e con **Elibra app** questa azione diventa ovunque accessibile.

Il 2020 è stato per noi un anno fondamentale: abbiamo avviato un processo di miglioramento continuo, applicando metodologie agili di design e sviluppo del software, potenziando il team tecnico e investendo nella road-map di prodotto.

**Elibra App** è inclusa nel prodotto Elibra per tutti i nostri clienti Premium e consente agli studi che hanno intrapreso il percorso di digitalizzazione della professione legale di compiere un ulteriore passo avanti.

**Elibra App** continua...

Visita il nostro sito [www.elibra.eu](http://www.elibra.eu)



# THE ITALIAN NOTARIES,



ANGELO BUSANI



LUCIANO QUAGGIA

## PARLANO BUSANI E QUAGGIA

In campo otto soci e un team di 70 professionisti. «Il Covid passerà e ci sarà una ripresa formidabile, soprattutto a Milano»

**L**Il trend delle aggregazioni tra professionisti si allarga anche al settore notarile. L'operazione più recente registrata dal mercato è la costituzione di The Italian Notaries – Busani Quaggia & Partners. La nuova struttura è frutto della fusione tra gli studi Busani & Partners e Quaggia. L'organizzazione conta in tutto 70 professionisti tra notai, avvocati e collaboratori (distribuiti sulle sedi di Milano, Monza, Lomazzo e Lodi) guidati da otto soci: **Angelo Busani, Luciano Quaggia, Stefania Pertoldi, Mila Ricci, Elena Uboldi, Lucia Campanile, Giuseppe Ottavio Mannella e Giacomo Ridella.**

L'operazione mira all'ampliamento dell'offerta, alla copertura di ambito territoriale più vasto e al raggiungimento di maggior grado di specializzazione «con il risultato di una risposta più efficiente alle esigenze della clientela», hanno fatto sapere i fondatori.

Busani-Quaggia & Partners fornirà oltre ai servizi di uno studio notarile tradizionale (contratti di compravendita immobiliare per la clientela *retail* e relativi contratti di finanziamento), anche prestazioni come l'assistenza alle operazioni dei fondi immobiliari, agli accordi di ristrutturazione delle crisi d'impresa, alle cartolarizzazioni, alle operazioni societarie straordinarie e di m&a. Un'area dello studio sarà inoltre dedicata ai servizi di *outsourcing* per banche e fondi di investimento ed al *wealth management*: gestione del passaggio generazionale di imprese e di patrimoni, contratti matrimoniali, patti di famiglia, trust, opere d'arte. Lo studio svolgerà attività internazionale con un settore dedicato per assistere clienti italiani all'estero e clienti stranieri in Italia, anche grazie all'adesione al Kronberg Circle, alleanza internazionale tra notai. MAG ne ha parlato con i fondatori.

#### **Notaio Busani perché avete deciso di dar vita a una realtà così strutturata?**

*Angelo Busani:* Per ampliare la nostra struttura operativa, elevare la qualità dei nostri servizi e migliorare il nostro posizionamento sul mercato. L'organizzazione di uno studio professionale consuma tempo e cattura risorse: poter contare sull'aiuto di tanti dipendenti e collaboratori specializzati, all'interno di una struttura ben organizzata, consente al notaio di non avere il proprio tempo assorbito da questioni organizzative e quindi di poter ampliare e massimizzare la personalità della prestazione professionale e la cura del cliente.

#### **La specializzazione diventa cruciale anche per i notai?**

*AB:* Negli ultimi anni i doveri di informazione e di consulenza giuridica, che da sempre connotano la professione notarile, si riflettono su materie specialistiche complesse e in continua evoluzione. La specializzazione è un dovere, ma anche un'opportunità per il notaio di uno studio associato: da un lato consente di realizzare gli interessi perseguiti dai clienti e di rispondere prontamente alle loro esigenze, anche quelle più complesse; dall'altro lato, viene offerta al singolo notaio l'opportunità di esprimere maggiormente le sue capacità nelle materie giuridiche per le quali sente una particolare vocazione.

#### **La categoria è tradizionalmente considerata estranea a dinamiche di concorrenza e mercato: non è più così?**

*Luciano Quaggia:* Il sistema del notariato svolge una funzione essenziale, anche se difficilmente quantificabile in termini monetari, di difensore della pubblica fiducia. Se lo Stato, in nome del libero mercato e di un presunto risparmio per i cittadini e le imprese, ritirasse le deleghe ai notai per affidare, anche parzialmente, alcune competenze ad altri professionisti che per loro natura svolgono una professione e un ruolo diverso da quello del pubblico ufficiale, si assisterebbe ad una perdita della certezza del diritto che, allo stato attuale, permette investimenti sicuri, attrazione di capitali stranieri, efficienza del sistema fiscale, semplificazione degli adempimenti e della macchina amministrativa.

#### **Il mercato di che tipo di notai ha bisogno?**

*LQ:* Non esiste, a mio parere, un "tipo" di notai: il mercato è libero. Bersani molti anni or sono, con l'abolizione delle tariffe, compresa quella dei notai, ha praticamente detto: "se volete lavorare, rimboccatevi le maniche e da oggi siete in libera concorrenza"; c'è quindi spazio per un piccolo studio con pochi dipendenti dove il notaio preferisce fare tutto da sé ed un grande studio dove il notaio preferisce utilizzare nella massima accezione l'opera dei suoi collaboratori, per offrire al cliente una prestazione efficiente, precisa e rapida; l'importante che non venga mai a mancare la direzione personale del notaio.

#### **Pensa serva liberalizzare di più il settore?**

*AB:* Le liberalizzazioni del settore notarile sono già state fatte dai precedenti governi ed



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**15.04.2021**

ORE 19.15 • MILANO

8<sup>^</sup> Edizione

**Tax**  
**AWARDS**

#LcTaxAwards 

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

appartengono ormai al passato. I notai, dal canto loro, sono sempre stati a disposizione del legislatore per risolvere i problemi del nostro Paese: si pensi alla legge 340/2000, con la quale il legislatore, per venire incontro all'esigenza di deflazionare il carico giudiziario, ha attribuito al notaio il compito di eseguire, al momento della costituzione della società, tutti quei controlli che spettavano al Tribunale in sede di omologazione dell'atto costitutivo; oggi, sulla base di questa attribuzione, possiamo contare su un sistema di controllo legale rapido, sicuro ed efficace nell'ambito del diritto societario. Nel futuro i notai potrebbero essere coinvolti nel contribuire a sgravare il carico della magistratura: penso ai decreti di volontaria giurisdizione in materia di diritto di famiglia e alle certificazioni per l'uso all'estero dei documenti formati in Italia.

**Avete comunicato che sarete 70: otto sono notai, e il resto?**

*LQ:* Il nostro vantaggio competitivo si basa sia sull'ascolto dei bisogni dei clienti, sia sulla struttura di team con competenze multidisciplinari: abbiamo al nostro interno i dipendenti dello studio notarile, ma anche avvocati, geometri e professionisti esperti in tante materie del diritto civile e commerciale. La struttura non è "resto", ma parte integrante e imprescindibile degli otto notai che, per poter stipulare, seguire i clienti, partecipare a convegni e curare l'aggiornamento, devono poter contare su collaboratori estremamente qualificati ed efficienti.

**Vede possibili o meglio auspicabili deregolamentazioni che consentano studi associati multidisciplinari tra avvocati, notai e commercialisti?**

*LQ:* Potrebbe essere un ulteriore miglioramento al servizio dei clienti, ma ritengo molto difficile l'armonizzazione tra i vari ordini, fintanto che i notai saranno pubblici ufficiali facenti parte del Ministero di Grazia e Giustizia.

**Lei si è occupato molto di sta e stp. La societizzazione dei notai può essere un'altra frontiera su cui lavorare?**

*AB:* Il notaio ha un ruolo professionale inconciliabile, per natura e scopo, con la STP. Questo concetto è bene espresso nella relazione illustrativa sullo schema di decreto ministeriale sulle società tra professionisti si legge che «deve



ANGELO BUSANI

ritenersi che lo svolgimento di pubbliche funzioni non può costituire oggetto di attività in forma societaria».

**Che fatturato vi aspettate nel primo anno?**

*LQ:* Non ho scelto questa fusione pensando al fatturato, ma al fatto che a 70 anni potevo accrescere ancora la mia professionalità e non disperdere l'avviamento creato in 40 anni di lavoro creato dal nulla, cliente dopo cliente acquistando la fiducia di artisti, professionisti, imprenditori e privati che mi hanno seguito e che continueranno a seguirmi in questa nuova ancor più efficiente struttura, nella quale sono stato accolto con grande rispetto ed entusiasmo.

**Effetto covid sull'attività notarile: qual è stato?**

*LQ:* Ho quattro figli e durante il primo lock down erano molto preoccupati per la mia salute, al punto che ho dovuto ricordare loro che un preciso articolo della legge notarile recita "È punito con la destituzione...il notaio che abbandona la sede in occasione di malattie epidemiche o contagiose". Questa frase racchiude il terribile momento che stiamo tutti vivendo; io sono fiero, con anche un po' di fortuna, di non essermi mai fermato. In questi momenti il profitto viene dopo, rinasce l'orgoglio di essere notaio e di essere indispensabile per il Paese. Il Covid passerà e ci sarà una ripresa formidabile, soprattutto a Milano. (n.d.m.) 📄

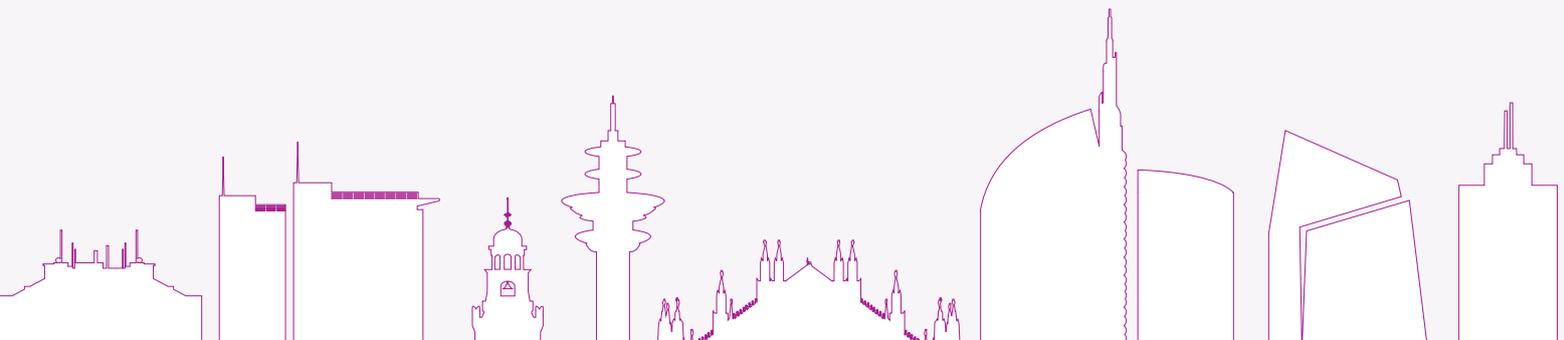
# LEGAL COMMUNITY WEEK

---

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
<b>THURSDAY 10 JUNE</b>				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	<b>CHIOMENTI</b>	Tbc
19.15 - 23:30		Legalcommunity Corporate Awards		Tbc
<b>FRIDAY 11 JUNE</b>				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM  
7 TO 11 JUNE 2021

for information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)



MARIO TONUCCI

# TONUCCI & PARTNERS, CRESCITA OLTRE LA CRISI

Il 2020? Potrebbe chiudersi con un incremento del fatturato del 10%. *MAG* incontra il fondatore, Mario Tonucci: «Assisteremo con probabilità all'avvio di una nuova stagione di investimenti strutturali, riorganizzazioni aziendali e shopping di imprese»

di nicola di molfetta

# NON

Nonostante la crisi, nonostante le difficoltà provocate dalla emergenza sanitaria, lo studio Tonucci & Partners si avvia a chiudere il 2020 con un bilancio in crescita.

«C'è un forte spirito di squadra in studio, con turn over pressoché inesistente – dice a MAG, **Mario Tonucci**, fondatore di Tonucci & Partners –. È il fattore che ci consente di guardare al futuro con fiducia. Non abbiamo desistito da perseguire i nostri progetti di crescita, ampliando la sede di Milano e nominando ben cinque nuovi salary partner, tutti cresciuti nel nostro vivaio. Oltre a diverse nuove iniziative in sperimentazione, che dovrebbero consentirci di ampliare la gamma di servizi nel 2021, quest'anno abbiamo ridisegnato il nostro website (risalente al 2016) e introdotto un nuovo gestionale che sarà pienamente operativo da inizio anno».

Ecco nel dettaglio com'è andata e come l'avvocato Tonucci vede i prossimi mesi.

#### **Avvocato Tonucci, come si chiude l'anno per lo studio?**

2020 annata durissima per tutti gli studi legali costretti ad affrontare le imprevedute criticità finanziarie ed economiche dei propri clienti innescate dall'esplosione della pandemia, peraltro proprio nel momento in cui in Italia si registrava una timida ripresa economica.

Per quanto ci riguarda, posso affermare che siamo andati oltre le nostre aspettative.

#### **Ovvero?**

Abbiamo beneficiato dell'ampia diversificazione della nostra clientela, potendo così cogliere anche i vantaggi dell'assistenza in settori industriali meno sensibili al rallentamento economico o addirittura in forte espansione (si pensi alla logistica, all'alimentare, al farmaceutico e al tecnologico). Il che ci ha consentito di dare continuità e stessa qualità all'attività di consulenza e assistenza legale nei confronti di tutti i clienti, restando al fianco di aziende che in un periodo difficile come questo non sono in grado di riconoscerci congrui ritorni.

#### **In termini di risultati economici?**

Con grande soddisfazione, intravediamo una chiusura del 2020 con un fatturato e un incassato cresciuti di almeno il 10% rispetto all'anno precedente. Questo trend di crescita e soprattutto

#### **Lo studio in cifre**

159

Il totale dei professionisti

28

Il numero dei soci

31

I milioni fatturati nel 2019

7

Tra presenze dirette e alleanze in Italia

2

Le sedi all'estero in Albania e Romania



il dato finanziario, ci ripaga degli enormi sacrifici a cui quotidianamente ci sottoponiamo.

#### Come avete affrontato la crisi pandemica?

Al momento del lockdown, è stato inevitabile nutrire una forte cautela e ipotizzare uno scenario grave se non pessimo per il 2020. Abbiamo quindi istituito un Comitato di Crisi, allargando e integrando la composizione del nostro Comitato di Gestione, con la non celata finalità di voler garantire la tenuta dell'attuale organico e di salvaguardare le attività, monitorando le prospettive dei carichi di lavoro, il reimpiego di risorse, nonché gli impegni finanziari.

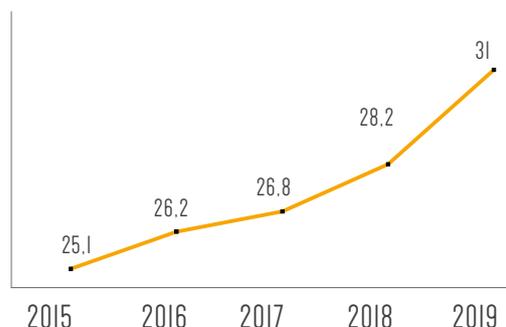
Ben presto, le attività del Comitato di Crisi si sono rivolte allo sviluppo. Il susseguirsi dei provvedimenti governativi con l'evoluzione della normativa COVID-19, nonché la dialettica tra imprese, istituzioni e società civile, ci ha consentito di cogliere nuove opportunità di lavoro e stimolato nella riflessione circa le necessità immediatamente future.

#### Quali sono i settori che hanno trainato lo studio?

In crescita oggettiva, abbiamo settori come il Tax, continuamente sollecitato dalle novità normative e dalle necessità di ottimizzazione fiscale delle imprese, per cui stiamo anche programmando un'accelerata crescita in organico; l'area IT e Data Protection, dove siamo sempre più interessati da incarichi di data protection officer, processi e progetti di digitalizzazione delle aziende, gestione della proprietà intellettuale e industriale; il Gaming, che nonostante le limitazioni e chiusure

## L'andamento

I ricavi dello studio negli ultimi cinque anni – dati in milioni di euro



Fonte: Stime legalcommunity.it per MAG

volute dal governo - non solo in questo ultimo periodo di pandemia - registra ora rinnovate esigenze e un certo attivismo degli operatori; il settore Energy, che ci vede tradizionalmente molto attivi e soprattutto presenti territorialmente in regioni strategiche. Infine, ma non per ultimo, il settore pubblicistico (appalti, concessioni e concorrenza) in cui i nostri esperti di amministrativo ed antitrust hanno dovuto gestire fattispecie sicuramente molto delicate.

#### Più in generale, invece?

Nell'ambito delle varie aree di competenza, c'è stata una riallocazione dei ricavi tra le diverse attività della practice, ma sostanzialmente non abbiamo registrato perdite di fatturato. Ad esempio, i gruppi di lavoro più attivi nell'M&A hanno incrementato sensibilmente i volumi di lavoro nelle aree di contrattualistica internazionale. Le attività di contenzioso hanno avuto una naturale flessione nel secondo trimestre del 2020, dovuta ai rallentamenti da lockdown, ma hanno registrato poi una forte accelerazione, anche qualitativa, già alla fine del terzo semestre, quando tra l'altro è stato conseguito un significativo successo presso la Corte Costituzionale. Ulteriormente rafforzata anche l'area Labour, vista anche la necessità delle imprese di riorganizzare le modalità lavorative e di ottimizzare l'impiego della forza lavoro. Siamo riconosciuti leader nel diritto sportivo. In crescita, infine, anche il banking & finance, vista la funzione essenziale del credito in questo periodo.



### **L'attività contenziosa diventa sempre più importante?**

Da sempre, siamo molto attivi nel contenzioso. Negli ultimi anni, le risoluzioni stragiudiziali stanno registrando un andamento molto positivo, con molti tavoli interessanti di mediazioni o negoziazioni assistite. Evidentemente, le imprese considerano sempre più vantaggioso un buon accordo ad un lungo contenzioso. Sfruttiamo al massimo le nuove tecnologie per le udienze a distanza e tutti gli adempimenti cercando di venire incontro alle esigenze anche di saving dei costi della nostra clientela. Vorrei sottolineare il nostro impegno nella compliance aziendale (Criminal Law) dove stiamo crescendo molto nell'assistenza penale sia dei colletti bianchi sia delle imprese nell'ambito delle tematiche 231, con risultati significativi che abbiamo ottenuto grazie all'utilizzo sempre più attento delle indagini difensive, nonché in considerazione della normativa sempre più stringente che obbliga le imprese a rivedere la loro governance laddove i suoi amministratori siano rinviati a giudizio.

### **Ha fatto riferimento alle nuove tecnologie. Ci dica di più...**

Ci siamo dotati di un software innovativo che agevola in tutta la nostra attività professionale l'utilizzo del nostro vasto data base e, utilizzando i sistemi d'intelligenza artificiale, si sta rivelando molto utile nel contenzioso più ripetitivo. Il software è di derivazione anglosassone, ma comunque si adatta bene anche alla realtà italiana, seppure non manchiamo mai di cogliere le specificità richieste dal caso concreto.

### **Covid: cosa cambierà in futuro?**

Riteniamo che la competizione sarà ancora maggiore nei prossimi anni. Abbiamo quindi

ritenuto di valorizzare la nostra offerta di assistenza rafforzando l'organico. Abbiamo inoltre programmato specifici investimenti per sviluppare nuovi comportamenti (mindset), capacità e competenze nel digitale (up-skilling e re-skilling), avviato anche lo scouting per l'inserimento di nuovi profili tecnici e tecnologici.

### **Voi avete una diffusa presenza all'estero: quali sono i Paesi che hanno maggiormente risentito della pandemia?**

Tonucci & Partners è presente da oltre 25 anni in Albania e da 20 anni in Romania con uffici propri e attraverso accordi di best friendship è in grado di fornire assistenza qualificata ai nostri clienti in tutta l'area dei Balcani ed Est Europa. In Albania, il terremoto prima e la pandemia dopo stanno frenando il ritmo dello sviluppo ma proprio ora che necessita un'assistenza di alto livello stiamo ottenendo i migliori riconoscimenti. Basti dire che in questo periodo il Governo ha nominato Avvocato Generale dello Stato la nostra partner Enkelejda Mucaj.

Sicuramente, il paese dove abbiamo più sofferto è la Romania. Sono mancate all'appello le operazioni straordinarie dove il nostro studio si è sempre distinto. Dalle operazioni di localizzazione di nuove attività produttive a quelle di sviluppo immobiliare, dai grandi deal infrastrutturali (basti pensare che l'anno scorso avevamo prestato assistenza a Fincantieri Infrastructure nella JV con Astaldi-IHI per la costruzione del Ponte sul Danubio, di valore ed importanza straordinaria).

### **Ma...**

A fronte di ciò, alcuni dipartimenti sono letteralmente esplosi come quello giuslavorista

e quello di litigation impegnati quotidianamente e senza sosta nella gestione del personale e dei contratti commerciali durante l'emergenza. Sul fronte della gestione degli uffici esteri, abbiamo adottato formule di smartworking e, da questo punto di vista, devo dire che la produttività è aumentata.

#### **Il suo outlook per il 2021?**

Si percepisce una crescente attesa per un anno fortemente positivo per gli affari legali. Assisteremo con probabilità all'avvio di una nuova stagione di investimenti strutturali, riorganizzazioni aziendali e shopping di imprese. È ragionevole, dunque, pensare che aumenteranno le opportunità di lavoro per l'M&A, l'amministrativo, il fiscale, il contenzioso, il lavoro e l'immobiliare. In particolare, il 2021 dovrebbe essere caratterizzato dalle operazioni straordinarie, un po' in tutti i settori, anche se la forte competizione tra studi specializzati potrebbe limitarne la remuneratività.

#### **Lo studio come affronterà, strategicamente parlando, il prossimo anno?**

Operativamente, abbiamo accresciuto e stiamo accrescendo l'organico in diverse aree di attività. In particolare, prevediamo la necessità di nuovi inserimenti nel fiscale, amministrativo, real estate e contenzioso. Strategicamente, stiamo ridisegnando e integrando team di lavoro multidisciplinari per progetti speciali, anche in collaborazione con istituzioni, associazioni di categoria, advisory firms e best friendships internazionali. Intendiamo essere parte attiva del processo di rilancio.

#### **La nuova sede di Milano che caratteristiche ha? Ospiterà nuovi professionisti?**

La nuova sede è necessariamente moderna, efficiente e più spaziosa. Abbiamo puntato su Milano perché è un must, una piazza sfidante dove non possiamo permetterci di perdere terreno. Ancora oggi il nostro studio è erroneamente percepito come "romano", per via della sua storia e delle sue origini, anche se la clientela è internazionale, se siamo attivi in tutta Italia e se le nostre sedi del Nord sono molto apprezzate. I colleghi di Milano hanno saputo fare molto bene. A Milano disponiamo già di una squadra giovane, ricca di talenti e andremo a selezionare altri protagonisti di uno splendido percorso, ma quello che più conta è saper continuamente rinnovare la mentalità al passo con i tempi.

#### **Smart working sì o no?**

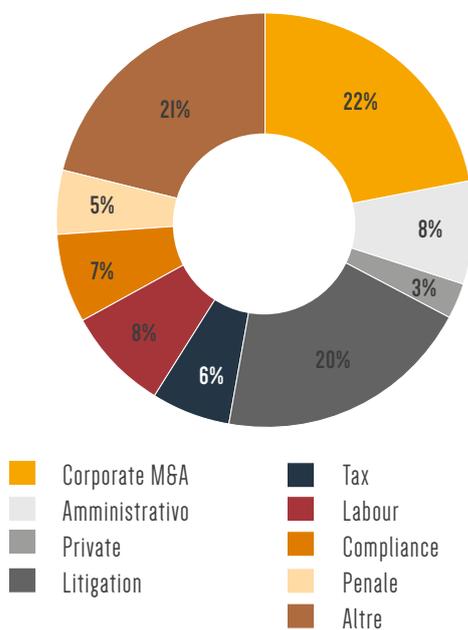
Crediamo, piuttosto, che la differenza la facciano le risorse, ovunque si trovino: passione, impegno, qualità e dedizione al lavoro, prerogative che fanno la differenza e che cerchiamo nei nostri professionisti. Puntiamo all'eccellenza, al talento. Saremmo ovviamente più felici se l'intera squadra potesse scendere in campo insieme, in presenza, ma, al momento, "vinciamo" anche a distanza, seppur in costante contatto.

#### **Lei è sempre stato un professionista capace di guardare al futuro: come vede la professione tra tre anni?**

L'immediato futuro sarà ancora più condizionato dalla capacità sia di anticipare le esigenze di mercato sia di meglio interagire con le aziende, interpretando



## Suddivisione fatturato per practice



MARIO TONUCCI

la professione come un fattore di produzione necessario in una società interconnessa. Ci sarà infatti una fortissima competizione e probabilmente lo svilimento di alcuni servizi che fino ad oggi hanno rappresentato, nel bene e nel male, parte sostanziale dell'assistenza professionale. Persistere in schemi comportamentali del passato implicherebbe un lento declino del valore aggiunto percepito dai clienti e, conseguentemente, della propria professionalità.

### Quindi?

Sarà necessario rischiare. Ma attenzione: in un ambiente sempre più interconnesso, è più facile acquisire visibilità e magari emergere rapidamente, ma i passi falsi si pagano a caro prezzo.

### E lo studio dove sarà?

Negli anni siamo cambiati e abbiamo cambiato molto, anche se gradatamente. Una costante di cui vado molto orgoglioso è la forte coesione e armonia interna. C'è totale allineamento di valori, bilanciamento tra ritmi lavorativi e personali - molto apprezzato non solo dalle colleghe - spiccata dedizione al lavoro e forte senso di appartenenza, anche nei giovanissimi, che è ulteriore linfa per ogni progetto di crescita. Tutto questo mi fa credere che sapremo stare al passo imposto dai tempi, ma disponendo delle risorse e capacità per fare anche di meglio. Non so se centeremo gli obiettivi più ambiziosi, ma abbiamo molti progetti.

### Con quale governance?

Viviamo in un clima da spogliatoio ed abbiamo uno statuto veramente democratico. I soci sono paritari; infatti ciascuno ha diritto a un solo voto in assemblea.

Le cariche sociali hanno durata biennale. In altri termini, la gestione è massimamente condivisa, favorita da un ampio dibattito assembleare e dal costante confronto tra i soci. Lo studio beneficia anche di una gerarchia molto flessibile, dando spazio a idee e contributi anche di professionisti più giovani. Gli obiettivi sono quindi definiti collegialmente, in un'alleanza tra generazioni. Per me è un grande onore essere oggi il capitano di questa squadra. 🏆

8^ EDIZIONE

# FINANCE AWARDS

27.05.2021 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
PREFERITO

#LcFinanceAwards 

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



**Francesco Beccali**  
Finance Director,  
Terna



**Andrea Castaldi**  
Vice President,  
Deutsche Bank



**Giampaolo Corea**  
Head of Proprietary  
Operations was,  
Intrum



**Antonia Cosenz**  
Head of Legal  
and Regulatory Affairs,  
Banco BPM



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



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



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



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



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



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



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



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



**Diego Napolitano**  
CO-Head Structured Finance,  
Ubi Banca



**Antonella Pagano**  
Managing Director,  
Accenture Consulting



**Massimo Pecorari**  
Head of Financing Italy,  
UniCredit



**Francesca Peruch**  
Responsabile Consulenza e  
Perfezionamento Contratti,  
Iccrea Bancalmpresa



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



**Simone Riviera**  
Head of Corporate M&A,  
Equita



**Stefano Rossi**  
Direttore Generale,  
Alba Leasing

Lo stop agli esami di Stato, causa Covid, è diventato l'occasione per provare a cambiare l'attuale procedura di selezione dei nuovi avvocati rendendola più moderna ed efficace. *MAG* ha interpellato gli studi legali d'affari. Adozione della tecnologia, aumento delle sessioni, riduzione degli scritti e verifica delle competenze legata al tipo di pratica svolta: ecco le loro proposte

di nicola di molfetta

# L'ONERE DELLA PROVA

illustrazione a cura di roberta mazzoleni

Come le olimpiadi, l'expo e gli europei di calcio. Rinviati causa Covid. Il 2020 si chiude senza l'annuale sessione di "scritti" per l'ammissione all'esercizio della professione forense. Temevamo che sarebbe successo. E così è stato. L'annuncio, via Facebook, è arrivato il 5 novembre, direttamente da parte del ministro della Giustizia, **Alfonso Bonafede**. Se ne riparlerà in primavera. Le date dovrebbero essere ufficializzate in Gazzetta il 18 dicembre.

Una situazione difficile da sostenere per gli oltre 20mila praticanti avvocati in attesa "di giudizio", ovvero di passare dalla condizione di tirocinante a quella di professionista in grado di esercitare.

Se i tempi in cui la procedura di esame si svolgerà sono ancora incerti, le modalità di verifica della preparazione dei candidati alla toga saranno, a meno di sorprese, le solite. Tre giorni di prove scritte da dedicare rispettivamente a un parere motivato di diritto civile, uno di diritto penale e alla redazione di un atto giudiziario. Una maratona giuridica da affrontare muniti di penna a sfera e fogli protocollo, al termine della quale saranno selezionati coloro i quali potranno essere sottoposti all'esame orale (sei materie inclusa la deontologia) in presenza o da remoto, a seconda di quello che sarà lo stato dell'allerta pandemica.

LC PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

2<sup>^</sup> Edizione

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

25.03.2021 • ORE 19.15  
MILANO

VOTA IL TUO  
PREFERITO

#LcFortyUnder40 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Se d'istinto la prima reazione alla notizia del rinvio degli scritti 2020 è quella del biasimo e dell'indignazione, a mente fredda non si può non cogliere l'opportunità che si cela dietro l'episodio. L'esame di Stato per l'ammissione all'esercizio della professione forense è un rituale ormai obsoleto. Da anni si parla di cambiarlo. E questa contingenza potrebbe essere l'occasione giusta per mettere mano alla questione in maniera concreta. Qualcosa, del resto, si sta già muovendo.

Il 26 novembre scorso, la Commissione Giustizia della Camera si è riunita in sede referente per prendere in esame la proposta di legge 2334, presentata a gennaio 2020 (ancora in epoca pre-covid) dall'onorevole **Gianfranco Di Sarno** del Movimento 5 Stelle. La sessione di lavori è servita a decidere di abbinare all'esame di questo testo anche la proposta (2687) presentata sullo stesso argomento il 29 settembre scorso da un altro deputato, **Carmelo Miceli**, del Pd, che ha fatto proprie anche alcune posizioni dell'Aiga in merito alla modifica delle leggi 247/12 e 36/34 che al momento disciplinano la materia (si veda il box). Il prossimo step saranno le audizioni informali di esperti e addetti ai lavori. La strada, insomma, è ancora lunga.

MAG, raccogliendo diverse sollecitazioni arrivate direttamente dai suoi lettori, ha deciso di provare a capire in che modo gli avvocati d'affari vorrebbero che l'esame di Stato cambiasse. Per la categoria, infatti, la questione ha una rilevanza non da poco.

Se si guarda soltanto ai primi 50 studi (per giro d'affari) attivi in quest'area di mercato, infatti, ci si ritrova di fronte a una popolazione di circa 10mila professionisti che ospitano nelle loro organizzazioni quasi 2.000 praticanti l'anno: facendo

## LE 5 AZIONI NECESSARIE

### SELEZIONE

*Filtrare l'accesso alla pratica attraverso test attitudinali. Disincentivare chi non è realmente interessato alla professione*

### VALORIZZAZIONE DELLA PRATICA

*La valutazione del percorso di pratica dovrebbe far parte degli elementi di cui tener conto per l'ammissione all'esercizio della professione*

### AUMENTO DELLE SESSIONI

*Per evitare che tra la fine della pratica e l'inizio dell'attività libero professionale passi troppo tempo si dovrebbero (almeno) raddoppiare le sessioni d'esame annuali*

### RIDUZIONE DELLE PROVE

*Ridurre il numero delle prove e orientarle alla verifica non solo delle competenze teoriche ma anche di quelle pratiche di approccio alla soluzione dei problemi*

### UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA

*Basta compiti scritti con la penna e su fogli protocollo. Ci sono i mezzi e le condizioni per aprire all'uso dei computer anche nell'esame da avvocato*



# MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

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



In collaborazione con



BonelliErede

CLIFFORD  
CHANCE

Deloitte.  
Legal



Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

orrick

Per informazioni: [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

## IN PARLAMENTO

### Verso il raddoppio delle sessioni

*La buona notizia è che in Parlamento, per l'esattezza in Commissione Giustizia alla Camera, qualcosa si sta muovendo anche in direzione di quanto evidenziato dalle proposte degli avvocati interpellati da MAG. Le proposte di legge Di Sarno e Miceli infatti introducono importanti aperture: aumento delle sessioni d'esame (due), riduzione delle prove scritte (al solo atto giudiziario), apertura all'uso dei sistemi di videoscrittura per lo svolgimento dell'esame, oltre alla preparazione dei praticanti alla gestione dello studio o dell'ufficio legale. Si parla anche di compenso per i praticanti.*

qualche rapido calcolo, si parla del 10% del totale degli esaminandi. E, lo ripetiamo, si tratta solo dei primi 50 studi.

Utilizzo della tecnologia, aumento delle sessioni, riduzione delle prove scritte e delle materie per l'orale, maggiore valorizzazione della pratica svolta e responsabilizzazione dei professionisti sul piano formativo ed economico. Sono questi alcuni dei punti principali emersi dalle riflessioni che più di trenta rappresentanti della business law italiana hanno voluto condividere con MAG e che qui cercheremo di rappresentare.

### UNIVERSITÀ

Immaginare di ridisegnare in maniera organica il processo di formazione e selezione della classe forense non può prescindere dal ruolo e della funzione che l'Università deve giocare. Si deve partire da lì. Necessariamente.

**Roberto Leccese** e **Angelo Bonisni**, nell'ordine managing partner di Ughi e Nunziante e di Cba, sono concordi nella necessità dell'introduzione del numero chiuso per le facoltà di giurisprudenza. Per Bonisni, in particolare, questa misura servirebbe «a rendere meno saturo il mercato». Un problema non da poco considerato che gli avvocati in Italia hanno



ROBERTO LECCESE



FRANCO TOFFOLETTO

superato quota 246mila. Tanto che, come osserva il managing partner di Legance, **Alberto Maggi**, sarebbe utile che il Cnel svolgesse «con frequenza biennale, attività consultiva in relazione alle prospettive occupazionali di medio termine dei laureati in giurisprudenza e divulgasse tali elaborazioni nell'ambito degli istituti di istruzione di secondo grado e delle facoltà di giurisprudenza».

Venedo, poi, al merito della formazione universitaria, «per coloro che intendono dedicarsi, dopo la laurea, alla professione forense», osserva **Guido Callegari**, socio a capo del dipartimento di diritto del lavoro dello studio De Berti Jacchia, servirebbe «concentrare il primo triennio del corso in giurisprudenza sullo studio sistematico dei fondamentali del diritto e il biennio successivo su un approfondimento teorico e pratico dell'area del diritto verso cui vorrà indirizzarsi lo studente, con obbligo di svolgere uno stage curriculare di almeno sei mesi a tempo pieno presso uno studio legale». Per **Franco Toffoletto**, socio fondatore di Toffoletto De Luca Tamajo, sarebbe ancor di più auspicabile «prevedere un indirizzo specifico professionale del

## LA VOCE DEI PRATICANTI

### La correzione delle prove deve essere "trasparente"

*Sono tantissime le mail e i messaggi via social che abbiamo ricevuto direttamente dai praticanti nelle scorse settimane in risposta alla domanda: come deve cambiare l'esame di Stato?*

*La maggioranza ha fatto riferimento al tema della trasparenza.*

*In tanti chiedono «l'obbligo di motivazione delle valutazioni attribuite alle prove scritte, in primis. Non solo perché ciò sarebbe equo, ma soprattutto per permettere di comprendere come prepararsi alla prova scritta». Naturalmente, osserva una delle nostre lettrici, «la trasparenza sarebbe ancor più realizzabile qualora si stravolgersero del tutto le modalità della prova scritta, introducendo quesiti a risposta multipla aventi un approccio pratico e non meramente nozionistico. Quanto all'orale, sarebbe necessario stabilire programmi definiti, anche solo in linea di massima, degli argomenti su cui prepararsi e garantire più di trenta giorni dalla data di pubblicazione degli esiti dello scritto, in quanto non tutti svolgono una pratica tradizionale, alla quale può essere affiancato lo studio per l'esame, ma si trovano piuttosto ad avere a disposizione un periodo di study leave che viene definito solo successivamente alla pubblicazione medesima».*

corso universitario che preveda anche l'insegnamento di organizzazione e management degli studi».

Luca Masotti, name partner di Masotti Cassella, sempre a proposito di Università, ritiene che sarebbe utile un ritorno alla durata quadriennale del corso di studi. In alternativa, come osserva **Filippo Modulo**, managing partner di Chiomenti, si potrebbe prevedere la riduzione della pratica forense a 1 anno e compensare in questo modo l'aumento dei tempi necessari per passare dall'Università all'abilitazione, provocato dall'allungamento dei tempi del corso di studi. Dodici mesi di pratica sono



RAFFAELE CAVANI



BRUNO GIUFFRÈ E WOLF MICHAEL KÜHNE

sufficienti anche a parere degli avvocati dello studio Greenberg Traurig Santa Maria.

In ogni caso, come sottolinea **Raffaele Cavani**, managing partner di Munari Cavani, il voto di laurea dovrebbe essere tenuto in considerazione «ai fini del giudizio di idoneità» nell'ambito di un «sistema di valutazione ponderato» in sede di esame di Stato.

### TEMPI

Il fattore tempo è considerato uno degli elementi prioritari su cui lavorare. L'aumento delle sessioni è la priorità. **Bruno Giuffrè e Wolf Michael Kühne**, co-managing partner di Dla Piper, facendo proprie le indicazioni di un working group composto da circa 50 trainee, sollecitano l'introduzione di due sessioni di esame all'anno. Una posizione che viene condivisa tra gli altri da **Giovanni Lega**, managing partner di LCA e storico presidente Asla, **Luca Picone**, managing partner di Hogan Lovells, **Massimo Di Terlizzi**, co-managing partner di Pirola Pennuto Zei & Associati, **Andrea Carta Mantiglia**, partner e consigliere



MASSIMO DI TERLIZZI



STEFANIA RADOCCIA



GIOVANNI LEGA

delegato di BonelliErede, **Stefania Radoccia**, numero uno di EY Tax & Law in Italia e **Paolo Manganelli**, socio di Ashurst. In particolare, Radoccia osserva che l'introduzione di scritti a giugno e a dicembre, e di prove orali a dicembre e a giugno permetterebbe di «evitare ai candidati che non hanno superato la prova di dover attendere un anno per riprovare l'esame». Manganelli propone anche che si preveda «la possibilità, per chi non supera l'orale, di tenere buona per una sola volta la prova scritta senza doverla rifare». D'accordo sulle doppia sessione

annuale anche **Marco Cerrato**, socio di Maisto e Associati che aggiunge: «L'affluenza sarebbe ancora più gestibile, se a ciò si abbinasse l'ampliamento delle sedi d'esame (e di correzione), individuando strutture idonee presso ciascun Ordine di appartenenza». Anche per **Alessandro Bonazzi**, supervising associate di Simmons & Simmons e membro del recruitment team, «l'esame dovrebbe essere svolto a livello provinciale e a cadenza semestrale». Addirittura, secondo **Michele Briamonte**, managing partner di

## SOFT SKILL

### Parlare l'inglese e la lingua dei clienti

*Gli avvocati interpellati da MAG hanno in molti casi evidenziato la necessità che all'esame di Stato si arrivi anche con alcune competenze pratiche. La conoscenza dei clienti e delle loro più tipiche esigenze legali, soprattutto in ambito aziendale, dovrebbe essere una delle soft skill fondamentali da trasmettere ai praticanti inseriti in uno studio d'affari. «Sia la facoltà di giurisprudenza sia il praticantato focalizzano l'attenzione sulla sola teoria, disinteressandosi dei (non meno importanti) risvolti pratici della professione - afferma **Luca Giacopuzzi**, dell'omonimo studio legale -. Il praticante che varca per la prima volta la soglia di uno studio legale è, oggi, "un pesce fuor d'acqua": più che un uomo di diritto, è uno studioso. Che non riesce a tenere testa a un cliente durante un colloquio. A una solida base accademica è necessario coniugare un'abilità di "problem-solving" che non si impara sui libri». Per cui sarebbe utile prevedere un periodo di tirocinio anche in azienda. Sul punto si mostra d'accordo anche **Enrico Castaldi** che suggerisce che sarebbe utile «suddividere i 18 mesi di pratica in sei mesi di scuola di formazione professionale, sei mesi in azienda o pubblica amministrazione e 6 mesi in tribunale». Ma parlare la lingua dei clienti non significa solo acquisire un know how tecnico-operativo. Anche l'inglese, a detta di molti, dovrebbe diventare materia obbligatoria.*



ENRICO CASTALDI



ANDREA CARTA MANTIGLIA

Grande Stevens, «l'esame dovrebbe essere chiamato anche più volte all'anno con una procedura "semipermanente" di selezione continua e propedeutica a far diventare gli ordini "corpi di selezione permanenti"».

## SELEZIONE

Un concetto che, con diverse modalità, viene richiamato in molte delle proposte ricevute da MAG è quello della selezione preliminare. Prevedere una fase filtro che consenta di arrivare alla pratica e all'esame solo alle persone che hanno raggiunto un adeguato livello di preparazione.

A parlare di «preselezione con test informatico» è, per esempio, **Dante De Benedetti**, socio fondatore di Focus: riducendo «il numero di coloro i quali accedono all'esame scritto si eliminerebbero molte delle problematiche che si accompagnano all'attuale esame

scritto (tempi biblici di correzione, copiatore, superficialità nella correzione, etc.). Anche Stefania Radocchia, sul punto, osserva che «un test preliminare di ammissione alla prova scritta, basato su un questionario informatizzato, ridurrebbe notevolmente il numero degli elaborati da correggere». Posizione simile anche per Luca Picone.

**Enrico Castaldi**, fondatore di CastaldiPartners, invece, propone un «test di pre-ammissione a livello nazionale basato su un questionario a risposta multipla per verificare la preparazione giuridica». E a seguire un «test di ammissione nazionale per valutare le capacità di ragionamento e di esposizione».

Secondo Carta Mantiglia, «un primo esame di selezione» andrebbe svolto «subito dopo la conclusione degli studi universitari, in modalità scritta su materie sostanziali».

Christian Romeo, responsabile hr professionisti di Nctm, descrive una procedura che dovrebbe prevedere «la frequenza obbligatoria (dopo la laurea in giurisprudenza, ndr) di una scuola forense - della durata di 4 mesi - organizzata dall'Ordine degli avvocati con medesime materie e medesimo programma in tutta Italia». Al termine della scuola si dovrebbe prevedere «un test a risposta multipla uguale su tutto il territorio nazionale e corretto da computer». E solo con il superamento di questo test si dovrebbe poter acquisire «il titolo di "avvocato praticante"».

## PRATICA

Nelle proposte avanzate dagli interpellati emerge chiaramente la necessità di far sì che la pratica abbia una funzione centrale nel processo di ammissione dei nuovi avvocati.

Per **Francesco Rotondi** di LabLaw, per esempio, «occorrerebbe valorizzare maggiormente il percorso di pratica, con una votazione (che faccia media) da attribuirsi al praticante all'esito di un colloquio/esame al termine della pratica (eventualmente con presentazione

# 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



di una tesina) da parte di un'apposita commissione del consiglio dell'Ordine». La formazione, si inserisce Carta Mantiglia, «andrebbe organizzata di concerto dai Coa e dagli studi» e a tale proposito andrebbe previsto un esame di «fine pratica, in modalità orale, solo sulle materie inerenti agli ambiti della pratica svolta dal candidato».

La necessità che, in generale, l'esame di Stato abbia una maggiore attinenza con l'esperienza professionale svolta durante il tirocinio emerge da numerosi interventi.

De Benedetti auspica uno «scritto personalizzato sulle aree in cui si è svolta la pratica. Non ha senso far scrivere a qualcuno di una materia che non ha mai visto nel corso della pratica. Qui si vedrà se il candidato è in grado di scrivere come un avvocato, su materie che ha frequentato e che quindi dovrebbe conoscere». Anche Briamonte parla di «esame scritto nell'ambito della materia praticata pre-selezionata, con livello di pretesa di preparazione alto (variabile in base al voto medio dei partecipanti)». E aggiunge: dopo servirebbe un «esame orale e attitudinale sulla base di *paper* o casi seguiti».

Dallo studio Annunziata Conso si propone «nell'ambito delle materie da portare alla prova orale, di inserire la possibilità per ciascun candidato di poter scegliere una materia che rispecchi l'attività svolta durante la pratica o comunque ampliare il novero delle materie non obbligatorie e a scelta. In tal modo l'esame risulterebbe più aderente all'esperienza maturata da ciascun candidato, permettendo allo stesso di dimostrare la propria preparazione anche sulle materie più settoriali che ha avuto modo di approfondire attraverso i primi anni di lavoro e che intende continuare ad approfondire nel corso della sua carriera». Di «maggiore attaglio all'effettiva pratica svolta», parla anche Lega. Così come **Eugenio Briguglio**, socio di Biscozzi Nobili Piazza: «Gli esami potrebbero richiedere ai praticanti prove attitudinali inerenti all'attività che effettivamente hanno svolto durante la pratica».

Del resto, si domanda **Giulietta Bergamaschi**, managing partner di Lexellent: «Ha senso puntare alla specializzazione, ma pretendere che in sede di esame i giovani siano dei "generalisti"?».

Secondo alcuni, un praticantato svolto in maniera adeguata potrebbe persino essere sufficiente a eliminare la necessità di un esame. Secondo Maggi, per esempio, si potrebbe prevedere un'abilitazione «ad esclusiva cura dell'Ordine degli Avvocati del Foro di appartenenza, previa relazione scritta e colloquio, comprovanti l'effettività della pratica svolta».

Sulla stessa linea, la riflessione di Romeo per il quale la pratica (che a suo parere, però, dovrebbe durare tre anni) dovrebbe avere un certo grado di "misurabilità". Durante la sua durata, il praticante dovrebbe discutere in prima persona un minimo di 30 udienze all'anno e partecipare insieme al dominus alla redazione di almeno 30 atti all'anno». In questo modo, al termine del periodo di formazione «una commissione istituita presso ogni Corte d'appello», potrà

## PRATICA RETRIBUITA

### Responsabilizzare gli avvocati

*Se si vuole che la pratica acquisisca un rilievo maggiore, responsabilizzare i professionisti che aprono le porte dello studio ai praticanti diventa fondamentale. L'esercizio di questa responsabilità si dovrà concretizzare anzitutto nell'accertarsi che la formazione dei giovani tirocinanti si svolga nel migliore dei modi e nell'essere pronti a certificarlo.*

*All'impegno al tutoraggio si dovrebbe aggiungere anche l'obbligo di retribuire i giovani aspiranti avvocati. Questo dovrebbe scoraggiare abitudini deleterie come quella di avere un costante turnover di praticanti da impiegare più come tuttofare che altro.*

»»»



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**10.06.2021**

ORE 19.15 • MILANO

7<sup>^</sup> Edizione

**corporate**  
**awards**

#LcCorporateAwards 

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

# 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

limitarsi a esaminare il candidato «al solo ed esclusivo fine di accertare l'effettività della pratica svolta e la conoscenza delle norme deontologiche».

«Non è l'esame a far conseguire il titolo di Avvocato - esclama **Pietro Montella** di Montella Law - . Il professionista valido e competente si forma durante il periodo di pratica forense».

## QUALE AVVOCATO

Al fondo, i soggetti interpellati sottolineano l'importanza di adeguare il processo di selezione dei professionisti di domani anche in base al tipo di avvocato che questi vorranno essere.

Del resto, pensare a una figura di legale unica in cui si rispecchi il profilo di ciascuno significa essere fuori dalla realtà.

Briamonte, per esempio, non ha dubbi: l'esame andrebbe eliminato «*tout court* per tutti coloro i quali non desiderino praticare in Corte e nei tribunali, vietando naturalmente a coloro che scelgono questo percorso professionale di entrare in Corte (salvo fare successivamente l'esame). A costoro si potrebbe attribuire un titolo di "esperto legale". Di conseguenza, prosegue il managing partner di Grande Stevens, «bisognerebbe impegnare all'esame solo coloro che desiderino praticare in Corte e nei tribunali. A costoro andrebbe attribuito il titolo "*procuratore legale*". A fregiarsi del titolo di "Avvocato", invece, dovrebbero essere solo i professionisti ammessi alla Cassazione, previo esame «con pre-requisito di ammissione di un certo numero di cause patrocinata ogni anno».

Al di là di questa posizione che potrebbe apparire estrema, il concetto dell'esistenza di diverse tipologie d'avvocato non può essere ignorato. E la questione dell'attività stragiudiziale è centrale per molti avvocati inseriti nell'organico degli studi legali d'affari. Briguglio, per esempio parla della possibilità di «prevedere due diversi esami abilitanti, unitamente a diversi

percorsi professionali, per gli avvocati che svolgono attività giudiziale e quelli che svolgono attività stragiudiziale».

Manganelli, inoltre, sottolinea che ai fini della pratica andrebbe riconosciuta anche «l'attività stragiudiziale con l'inserimento di idonee procedure di certificazione».

E riguardo alle prove scritte, l'avvocato parla della possibilità «per chi ha svolto la pratica prevalentemente in materia stragiudiziale di optare per la predisposizione di un documento stragiudiziale». Anche per Leccese, va presa in considerazione «la possibilità, in sede di esame, di consentire a chi ha svolto pratica prevalentemente o solo stragiudiziale di avere una prova che valuti questo tipo di esperienza, alternativamente o congiuntamente a quella giudiziale».

## RIDUZIONE DELLE PROVE

Più in generale, però, gli avvocati che hanno risposto alla nostra *call to action* (si veda il numero [152 di MAG](#)) invocano una riduzione del numero di prove da sostenere in occasione dell'esame di Stato, ovvero di una riorganizzazione di questo passaggio in chiave di maggiore efficienza. Sul punto, per esempio, si sono pronunciati gli avvocati di Dla Piper. E non solo. Modulo, per esempio, parla di «due sole prove scritte, un parere e un atto (a scelta del candidato tra civile, penale e amministrativo) e semplificazione dell'esame orale, con tre prove per gruppi omogenei più la deontologia, invece di cinque». In questo modo, osserva il managing partner di Chiomenti, «i praticanti seguono così una direzione e si stimola la specializzazione». «Il tema delle specializzazioni - aggiunge Davide Boffi, partner di Dentons - è il futuro della professione. Non tenerne conto penalizza la maggior parte dei candidati e soprattutto quelli che eccellono in alcune materie, sapendo che la loro professione è e sarà solo quella in tutti gli anni di avvocatura».

Concorda col principio di riduzione delle prove anche Cerrato. «Ridurre a quattro il numero delle materie per l'orale (con



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
13.05.2021

ORE 19.15 • MILANO

9<sup>A</sup> EDIZIONE

IIP & TMTT  
AWARDS

#LclpTmtAwards 

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



obbligo di scelta di una procedura e della materia sostanziale collegata: ad esempio diritto civile abbinato a procedura civile) e a due le prove scritte (un atto e un parere), consentendo di scegliere per queste ultime anche il diritto tributario. Si dovrebbe abbandonare l'idea che il futuro avvocato sia un generalista esperto di tutte le aree del diritto, dando invece rilievo ai diversi settori di pratica».

Addirittura, **Laura Orlando**, managing partner di Herbert Smith Freehills ridurrebbe le prove scritte da tre a una. «L'intero esame, scritto e orale, dovrebbe inoltre riflettere quello a cui è funzionale, ovvero l'accertamento delle capacità di svolgere la professione. Oggi - spiega l'avvocata - l'esame ha un'impostazione del tutto accademica e astratta, e di fatto altro non è che una continuazione ideale del percorso accademico, una sorta di "super-esamone" universitario. Ad esempio, i cosiddetti pareri dell'esame scritto di avvocato sono oggi impostati di fatto come dei temi delle scuole superiori, che richiedono sfoggio di padronanza della materia, non soluzioni. Nella vita reale, impostare così un parere sarebbe un modo sicuro per perdere il cliente, al quale non interessa che l'avvocato mostri di conoscere la propria materia (ci mancherebbe che così non fosse), ma serve un'analisi pragmatica in termini di costi-benefici-rischi delle varie possibilità di azione consentite in una data situazione, in base al quadro normativo applicabile. Questo dovrebbe essere la prova scritta dell'esame di avvocato: una sorta di simulazione di un problema posto da un cliente, con una simulazione di quella che sarebbe concretamente la risposta dell'avvocato. Discorso simile si potrebbe fare per l'orale». «L'abilitazione alla professione - aggiunge **Luca Tufarelli** di Tufarelli & Partners - più che un

esame, dovrebbe essere un percorso di formazione sulla esegesi delle fonti, la ricerca sulle banche dati e l'utilizzo degli strumenti informatici».

## TECNOLOGIA

A proposito di tecnologia, la questione della possibilità di usare i computer per lo svolgimento degli scritti è considerata fondamentale dalla stragrande maggioranza dei professionisti interpellati.

Argomentare le ragioni di questo passaggio potrebbe persino apparire superfluo. La considerazione che l'utilizzo di carta e penna sia ormai inadeguato oltretutto obsoleto è di un'evidenza disarmante.

«È impensabile che nel 2020 i candidati debbano scrivere a mano e non abbiano l'aiuto di alcun supporto elettronico», dice Boffi. L'utilizzo dei computer, afferma Orlando, renderebbe «la correzione degli scritti più agile e veloce e forse meno arbitraria e aleatoria sia nel merito sia nelle tempistiche». D'accordo anche Bergamaschi. Mentre Leccese sottolinea come «l'uso delle tecnologie informatiche nello svolgimento delle prove rispecchierebbe più fedelmente la realtà quotidiana della professione».

«La scrittura di pareri e atti su carta - confermano da Annunziata e Conso - non rispecchia più il modus operandi dei professionisti, che svolgono la propria attività oramai esclusivamente attraverso l'utilizzo di computer; questo aspetto dovrebbe essere riflesso nell'esame che permette l'ingresso alla professione. A tale proposito, si osserva che ad oggi esistono tecnologie e software (ad esempio, Respondus Lockdown Browser e Respondus Monitor) che permetterebbero di svolgere gli esami usando i computer, garantendone in ogni caso la regolarità e sicurezza: ciò a maggior ragione in una situazione di emergenza sanitaria come quella in corso, che ha sottolineato, attraverso il rinvio delle prove scritte di dicembre, l'inadeguatezza delle modalità di svolgimento dell'esame». 📄

# PRATICANTI RETRIBUITI: ecco quanto pagano gli studi d'affari

Si parte da un minimo di 500 euro al mese ma ci sono casi in cui se ne arriva a guadagnare fino a 3.600. Il rapporto tra tirocinanti e professionisti si attesta in media su uno a cinque

di giuseppe salemme





La volontà di riforma dell'esame di abilitazione all'avvocatura, a cui MAG ha voluto dare voce, trae la sua naturale origine dal rapporto quotidiano tra gli studi legali d'affari e i loro praticanti avvocati. Una relazione che rappresenta per gli studi l'embrione di quella professionale: questo è il dato che traspare dai risultati della survey sottoposta agli studi nell'ambito della nostra "call for ideas".

## UNO SU CINQUE

Il campione di studi che ha risposto alla survey, composto da studi d'affari di dimensioni variabili (dalla boutique, al grande studio italiano, passando per le insegne internazionali e le cosiddette "superboutique"), ha evidenziato un ruolo di assoluto rilievo giocato dai praticanti già dal mero punto di vista quantitativo: in media, negli oltre trenta studi d'affari che

hanno risposto al questionario di MAG, ogni cinque avvocati c'è un praticante (incidenza del 21,9%). In particolare, il rapporto quantitativo praticanti/avvocati sembra crescere proporzionalmente alla grandezza degli studi: è più alto per le grandi insegne italiane o per le law firm internazionali, in cui sfiora il 25% (un praticante ogni quattro avvocati). Utilizzano meno praticanti, invece, le boutique, con valori che vanno dall'11,3% di trainee nelle insegne più piccole al 13,7% in quelle di medie dimensioni.

Ragionando in valori assoluti, mediamente un grande studio italiano impiega 84,8 praticanti; un'insegna internazionale ne impiega 34,5; una "superboutique" ne impiega 6 e una boutique, 3. Il dato medio complessivo è di 25,6 praticanti per studio; numero molto vicino a quello dei soci (in media 22,5 per studio): si può dire quindi che, in media, per ogni partner di uno studio legale d'affari c'è almeno un praticante.

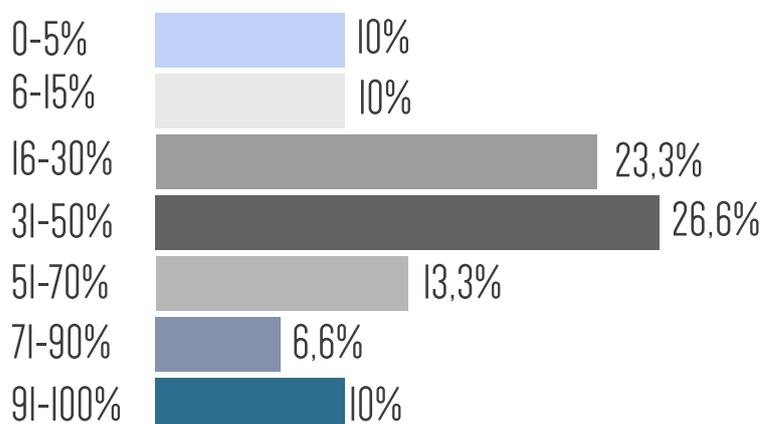
A conferma del rapporto organico che c'è tra uno studio

e i suoi praticanti c'è il dato della variazione del numero di questi ultimi nell'ultimo anno: nonostante la pandemia di Covid-19, non si sono registrate particolari oscillazioni nel numero di praticanti impiegati dagli studi tra il 2019 e il 2020. La regola sembra essere quindi quella della stabilità, e le variazioni in positivo o in negativo di tale numero sono da ricondurre per la maggior parte al normale turnover (ad es. superamento dell'esame di abilitazione da parte di uno o più trainee). In alcuni casi, tuttavia, l'incremento del numero di praticanti sembra essere il primo passo di un piano di espansione dello studio pensato per il lungo termine.

## RETRIBUZIONE

Il dato più in controtendenza con lo scenario nazionale è quello relativo ai compensi. Per tutti gli studi interpellati i praticanti rappresentano un investimento, oltre che dei professionisti da formare («consideriamo i praticanti dei professionisti, operativi sin dal primo giorno», dichiara uno dei managing

## PERCENTUALE DI EX PRATICANTI NEGLI STUDI LEGALI D'AFFARI



Fonte: LEGALCOMMUNITY

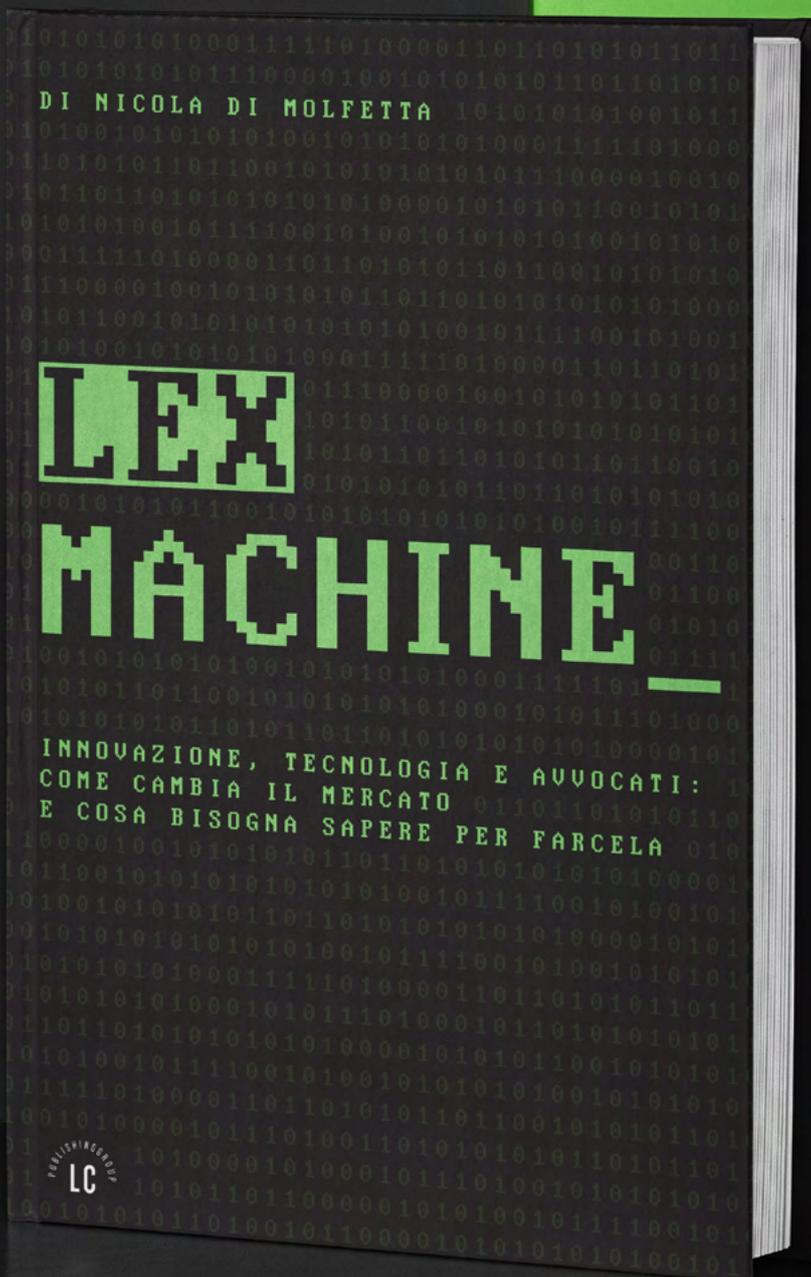
PUBLISHING GROUP  
LC

Disponibile il nuovo libro edito da  
LC PUBLISHING GROUP:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

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

## IL SENTIMENT

### Giovani professionisti poco preparati alle esigenze degli studi

*Nel sondaggio condotto da MAG, ai managing partner degli studi interpellati è stato chiesto inoltre se, secondo la loro personale esperienza, le università italiane e l'esame di abilitazione all'avvocatura formassero professionisti adeguati alle loro esigenze: ad entrambi i quesiti, il 93,7% delle risposte è stata negativa, del tutto o in parte.*

*La principale criticità riscontrata nei percorsi di studi di giurisprudenza (segnalata dal 71,8% dei rispondenti) è identificata con il passaggio dal mondo accademico al mondo del lavoro. Seguono, in ordine, le modalità d'insegnamento (37,5%), le materie che formano il piano di studi (31,2%) e le modalità d'esame troppo poco "pratiche" (12,5%).*

*Per quanto riguarda l'esame di Stato, il 75% dei rispondenti lo ritiene da ripensare nella sua interezza: sia nella sostanza che nella metodologia.*

*Tra i molteplici punti critici, gli studi hanno evidenziato l'inadeguatezza della forma dell'esame (53,1% delle segnalazioni) e la non reale indicatività del tipo di prove richiesto ai praticanti (59,3%). Segue l'accoppiata "standardizzazione delle materie oggetto d'esame" (34,7%) e "assenza di collegamento con le attività svolte durante la pratica" (56,2%).*

*Anche l'annosa problematica dell'attendibilità delle correzioni delle prove sta a cuore agli studi: la segnala il 40,6% dei rispondenti.*

partner rispondenti); e infatti tutti scelgono di retribuirli, senza eccezioni.

L'ammontare dei compensi sembra rispecchiare questa concezione, ed essere commisurato alla quantità di lavoro affidato ai praticanti: mediamente, un praticante al primo anno percepisce 1.403 euro mensili. I compensi mensili base variano anche a seconda delle categorie di studi prese in esame: mediamente, nei grandi studi italiani possono superare da subito i 2mila euro; nelle firm internazionali si aggirano intorno ai 1.770 euro; nelle "superboutique" sono di circa

1.170 euro; mentre nelle boutique si fermano a poco meno di mille euro.

Tornando al dato complessivo, negli anni successivi al primo la retribuzione aumenta: al secondo anno arriva mediamente intorno ai 1.800 euro, mentre al terzo anno supera i 2mila euro. Il compenso mensile più basso riscontrato tra tutte le *submission* è di 500 euro; quello massimo supera i 3mila euro (3.600 euro, per la precisione).

### SELEZIONE

Un capitolo della survey chiedeva ai rispondenti di indicare quali fossero i criteri e le modalità

seguite per la scelta dei praticanti. Pochi gli arcani da svelare in questo frangente: il voto di laurea e l'università di provenienza rimangono i due *discrimina* principali, rispettivamente con il 75,8% e il 55,1% delle preferenze. Solo leggermente meno "pesante" nella valutazione la presenza o meno di un master di specializzazione (41,3%), mentre la conoscenza della lingua inglese rientra sempre più spesso tra le competenze specificamente richieste dagli studi.

Interessante una delle *submission* che menziona tra gli elementi che rientrano nella valutazione anche il percorso di vita del praticante, la partecipazione a competizioni *moot court*, o l'eccellenza raggiunta in discipline extragiuridiche (ad esempio sport o arti).

Per concludere, circa uno studio su due (51,7%) affida a programmi di stage la selezione dei praticanti, e c'è molta attenzione anche verso le cosiddette *job fair*, a cui partecipa il 41,3% dei rispondenti.

### FUTURO

Praticanti come investimento per il futuro, si è detto prima. Ma questi investimenti riescono a impattare effettivamente sull'organico di uno studio d'affari? A quanto pare sì, almeno in parte. Le risposte degli studi alla domanda "che percentuale dei vostri attuali avvocati è stata praticante dello studio?" hanno offerto infatti uno scenario vario ma tutto sommato equilibrato, in cui non emergono differenze sostanziali sulla base della tipologia di studio preso in esame. La maggioranza relativa dei rispondenti (26,6%) si è collocata nella fascia mediana "31-50%"; con i due estremi della curva (corrispondenti alle fasce "0-5%" e "91-100%") che raccolgono ognuno un 10% delle insegne interpellate. ■



# NCTM, VENT'ANNI CONTROCORRENTE

Una storia scritta a colpi di scelte fuori dal coro. Dal “no” alle law firm (l'ultimo risale a circa un mese fa) alla creazione delle società prodotte. «Siamo attenti alle esigenze del mercato». E in futuro...

di nicola di molfetta

DA SINISTRA: ALBERTO TOFFOLETTO E PAOLO MONTIRONI



L'anniversario della fondazione di uno studio legale è spesso un utile appiglio per parlare di quell'organizzazione e dei suoi avvocati. Nel caso di Nctm, però, i vent'anni di attività dell'associazione fondata il primo gennaio del 2000 mentre in Italia si assisteva alla calata delle law firm internazionali (quindi a pensarci bene, di anni ormai ne sono praticamente passati ventuno) sono più che altro l'occasione per riflettere su come la professione legale sia cambiata nel corso di questo tempo e di quanta parte di questi cambiamenti siano stati rappresentati dalle strategie attuate dai professionisti di questo studio e dalla loro visione del mercato.

Nctm è stato, fin dall'inizio, uno studio controcorrente? «Quando abbiamo costituito Nctm – racconta il senior partner, **Paolo Montironi** – siamo sicuramente andati controcorrente nella scelta di dar vita a una struttura indipendente quando, invece, tra il 1999 e il 2000, tanti facevano a gara per associarsi a studi anglosassoni». I fondatori di Nctm scelsero di dire “no, grazie” sia agli americani di Graham & James (i quali sono stati successivamente inglobati in Greenberg

Traurig), sia agli inglesi di Ashurst. «Dei no, a dire il vero - racconta Montironi - abbiamo continuato a dirli anche in tempi recenti. Poco più di un mese fa, una grande realtà inglese ci ha proposto una integrazione totale (avrebbero inglobato tutta la squadra: oltre 250 professionisti, ndr). Ma ancora una volta abbiamo deciso di seguire la nostra strada».

Ritornando a vent'anni fa, prosegue Montironi, «avevamo immaginato di creare uno studio indipendente italiano che potesse essere un recettore di *referrals*, mentre tanti si stavano accasando», sotto le insegne di operatori stranieri. «Un progetto che ha avuto un successo relativo, ma che ci è servito per creare Nctm» sottolinea l'avvocato. Che poi riprende: «La seconda volta in cui siamo andati controcorrente è, invece, stata quando abbiamo deciso di darci questo nome e sostituirlo a quello dei fondatori, immaginando che in questo modo sarebbe stato più facile integrare altri professionisti» eliminando le inevitabili discussioni sull'eventuale aggiunta di nomi in ditta ogni volta che c'era la possibilità di prendere un nuovo socio.

«Questo è stato un percorso che abbiamo affrontato consapevoli di quanto ci sarebbe costato in termini di attenuazione della nostra personalità, a beneficio dell'organizzazione complessiva - si inserisce **Alberto Toffoletto**, cofondatore dello studio -. Questo, però, è ciò che ha rafforzato il marchio».

Fin dall'inizio, l'intenzione dei soci era di trasmettere un messaggio di continuità del progetto.

Un tema che all'epoca si prospettava in un orizzonte temporale relativamente breve, era sicuramente «l'uscita di Gianfranco Negri-Clementi (terzo socio fondatore che nel 2007 divenne of counsel in ossequio alle previsioni statutarie e nel 2011 decise di fondare la propria boutique, ndr). Quello è stato un passaggio importante che però abbiamo vissuto in maniera totalmente indolore, continuando a crescere. E ora ci stiamo avvicinando al momento in cui toccherà a noi».

Per consegnare ai soci più giovani una entità che non dipendesse esclusivamente dai suoi fondatori, prosegue Toffoletto, «bisognava necessariamente fare un passo indietro, il che è stato fatto proprio a cominciare dalla scelta del nome».



# LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

4<sup>^</sup> EDIZIONE

SAVE THE DATE

**08.07.2021**

ORE 19.15 • ROMA

Per candidarsi: [vito.varesano@lcpublishinggroup.it](mailto:vito.varesano@lcpublishinggroup.it) - 0236727659  
Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) - 0236727659

#LcItalianAwards

## Lo studio in cifre

---

# 2000

L'anno di fondazione

# 250+

Il numero di professionisti

# 65

I soci

# 5

Gli uffici operativi in Italia e all'estero

# 2016

Creazione di iLex con Toffoletto  
De Luca Tamajo

# 2017

Apertura di Solve Studio Legale

# 2020 (gennaio)

Avvio di Uniqlegal

# 2020 (giugno)

Trasformazione di Solve in NextLegal

---

Oltre alla questione della continuità, però, la scelta di adottare un brand personalizzato è stata anche il riflesso della volontà di costruire un'organizzazione professionale che fosse strutturata come un'impresa. A proposito di scelte controcorrente, quello dell'organizzazione è stato un altro fattore di rottura che Nctm ha introdotto nel mercato italiano. «È stato un approccio un po' sacchiano - osserva Toffoletto richiamando la filosofia di gioco predicata da Arrigo Sacchi, allenatore del Milan che vinse tutto tra il 1988 e il 1991 - . Il nostro "calcio" era rappresentato dal modello della specializzazione che oggi è lo standard di mercato. Noi l'abbiamo imposta all'interno prima di tutti. Decidemmo che si poteva essere parte al massimo di due dipartimenti. E lo facemmo per tutelare la qualità del servizio e quindi dello studio nell'interesse dei clienti. Per noi era chiaro. Alcuni soci non gradirono e decisero di andar via, ma noi proseguimmo per la nostra strada perdendo inizialmente del fatturato ma recuperandolo nel giro di poco».

Stesso discorso può essere fatto rispetto alla decisione di mettere la «tecnologia alla base di tutto. E adesso abbiamo avviato una strategia che punta alla creazione di società prodotte, partita con la creazione di Solve che ora è diventato Nextlegal, società tra avvocati (Sta) per azioni che abbiamo fatto con un partner industriale (Cribis Credit Management, ndr)». Questo è senz'altro uno degli sviluppi più interessanti e recenti della strategia di mercato di Nctm.

Il disegno che sta dietro alla creazione di società prodotte consiste nel portare la specializzazione a un nuovo livello, come spiega Toffoletto:

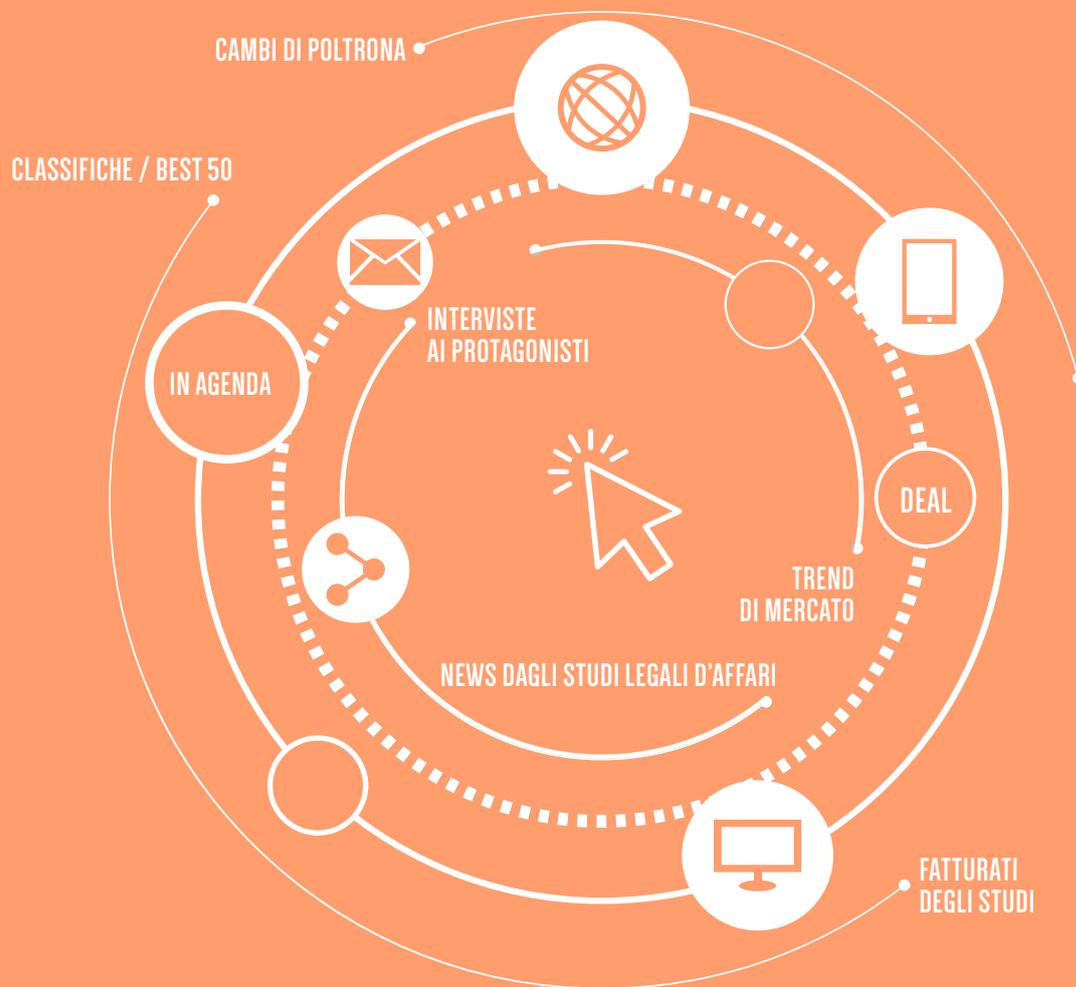
«Creo degli studi che si occupano solo di una determinata tipologia di servizi». Lo abbiamo visto dopo l'estate con il varo di Nextlegal, dedicato alla gestione dei crediti problematici e lo avevamo già registrato a inizio 2020 con la fondazione di Uniqlegal partecipato oltre che da Nctm, anche da La Scala e Unicredit: un'altra Sta per azioni che si occupa della gestione del contenzioso passivo bancario e della consulenza legale ricorrente.

Ma dalle parole del professor Toffoletto si capisce chiaramente che per i soci di Nctm la declinazione dell'attività legale in società



# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



DA SINISTRA: ALBERTO TOFFOLETTO E PAOLO MONTIRONI

prodotto ha molte altre possibilità di realizzazione. Sono diversi i settori in cui poter entrare con organizzazioni simili. «Il tema è sempre lo stesso: individuare le esigenze dei clienti e coprirle realizzando una soluzione che fornisca agli assistiti esattamente quello che a loro serve» in una logica di massima efficienza. Se si parte dalla specializzazione allora si può costruire un'iniziativa (che possiamo definire imprenditoriale) che mette assieme le risorse necessarie e la tecnologia più adatta «facendo tesoro dell'esperienza e del know-how gestionale di Nctm».

In questa strategia, Nctm (che pure controlla delle quote delle società prodotto) resterà un'associazione professionale e non si trasformerà essa stessa in Sta.

Quanto alla divisione dei ruoli e all'equilibrio che si potrà creare tra il ventaglio di società prodotto e lo studio legale da cui nascono tali iniziative, Toffoletto sottolinea che «sarà il mercato a definire questa separazione delle funzioni». Alcune attività saranno più efficacemente ed efficientemente gestite dalle società prodotto e altre resteranno appannaggio dello studio.

Il punto è che la domanda di servizi legali ormai è diversificata ed esprime esigenze diverse a cui è disposta a riconoscere compensi diversi.

«Giocare a due giochi nella stessa palestra non è possibile», dice Toffoletto. «A noi questo approccio ha consentito di fare molto ordine e molta chiarezza, misurando la redditività dei segmenti». «Abbiamo individuato – afferma Montironi – il modo più efficiente di svolgere determinate attività». Alcune destinate a essere gestite tramite

le società prodotto e altre saldamente inserite nell'offerta dello studio legale.

Fino a pochi anni fa, gli studi rinunciavano a segmenti di business perché non congrui rispetto al loro modello organizzativo che era monolitico e decisamente refrattario al concetto di flessibilità. L'approccio avviato da Nctm, invece, ha consentito allo studio di non perdere delle opportunità e delle fonti di ricavi anche importanti.

E nei prossimi vent'anni, cosa accadrà? Ci sono cantieri aperti. A metà 2021 potrebbero essere annunciate importanti novità.

E poi ci sarà la questione del passaggio generazionale.

«Questa è una never ending story – dice Montironi. Quello che noi auspichiamo è che ci sia qualcuno che raccolga l'eredità non solo di ciò che abbiamo fatto, ma soprattutto di come lo abbiamo fatto. Che sia, cioè, capace di avere la stessa attenzione al mercato che abbiamo avuto noi in termini di disponibilità all'ascolto». Infatti, sottolinea il senior partner dello studio, «le iniziative di cui ha parlato Alberto (Toffoletto, ndr) derivano senza dubbio da una visione e capacità organizzativa, ma anche dal fatto che lo studio è stato capace di essere attento alle esigenze del mercato».

Lo studio legale è una realtà viva e in continua mutazione.

«Noi non abbiamo sacrificato la nostra ambizione personale per creare qualcosa che sarebbe finito con noi – aggiunge Montironi. Abbiamo fatto determinate scelte immaginando che questa fosse un'impresa tramandabile. E speriamo che dopo di noi ci siano dei soci che abbiano lo stesso senso di ownership e anche un po' di sano spirito di sacrificio per proporsi come nuovi custodi dello studio».

Dalle parole di Montironi si capisce che la convinzione che anima l'avvocato è che esista una cultura di studio che non è solo quella dei fondatori ma una «cultura che sopravvive perché fatta dell'accumulo delle esperienze di tutti. Siamo fiduciosi che la maturazione personale porterà a una maturazione del senso di responsabilità nei nostri soci più brillanti e più giovani, i quali comprenderanno che lo studio è ormai molto più loro che nostro». ■



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

PREMIAZIONE

DEI MIGLIORI RACCONTI

GIOVEDÌ 21 GENNAIO 2021 • DALLE ORE 19:00

CONCORSO  
letterario

i RACCONTI  
dell'ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

Con il supporto di



Per informazioni: [stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it)





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario  
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

# la GIURIA

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

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

*Publitalia '80*

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

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

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

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

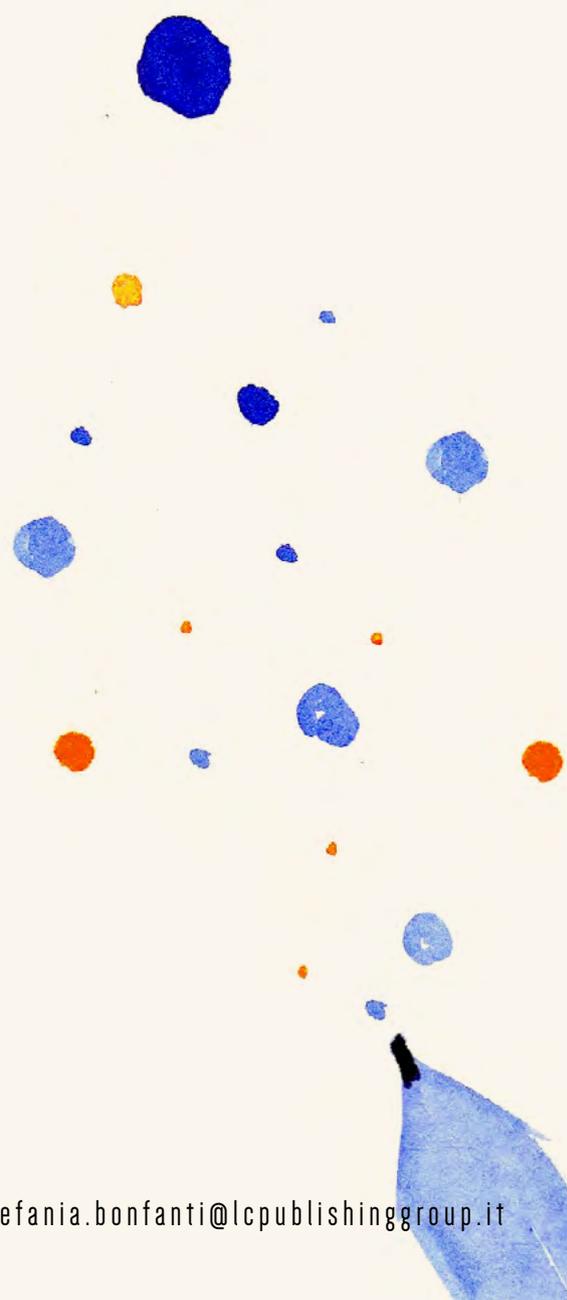
**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di



Per informazioni: [stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it)





# IL MONDO DELLA PREVIDENZA PRIVATA E LA PIANIFICAZIONE DEL PROPRIO FUTURO

di michele pirotta\*

Come consulenti, impegnati quotidianamente, tutto il giorno, attenti e concentrati su conti, affari e opportunità per i nostri clienti, spesso finiamo per tralasciare proprio le persone e le questioni più vicine a noi, sicuri della loro comprensione, nella certezza del fatto che “ci potremo pensare dopo”.  
È proprio così, noi professionisti spesso ci dimentichiamo di dedicare il giusto tempo alla nostra posizione personale e alle tematiche previdenziali. Come noto, ogni categoria professionale ha una propria Cassa Previdenziale alla quale fare riferimento per le prestazioni previdenziali e assistenziali e ogni Cassa si organizza per rispettare le proprie

finalità di legge e assolvere al meglio al compito cui è demandata.

Facendo un rapido excursus sullo stato dell'arte, gli Enti previdenziali dei liberi professionisti a seguito del decreto legislativo n. 509/94 sono stati privatizzati, con facoltà di utilizzare la forma dell'Associazione o della Fondazione, e dotati di autonomia gestionale, organizzativa, amministrativa e contabile, ferme restandone le finalità istitutive e l'obbligatoria iscrizione e contribuzione agli stessi da parte degli appartenenti alle categorie professionali di riferimento. Il medesimo decreto legislativo fissò, ai tempi, i criteri ispiratori dello Statuto e del Regolamento

CASSA	ISCRITTI ATTIVI AL 31/12/2019	PENSIONATI AL 31/12/2019	DI CUI: PENSIONATI ATTIVI	% PENSIONATI ATTIVI SU PENSIONATI
<b>Cassa Geometri</b>	74.681	30.355	6.641	22%
<b>CF</b>	243.233	28.913	13.261	46%
<b>CNN</b>	5.148	2.838	-	-
<b>CNPADC</b>	65.261	8.536	4.458	52%
<b>CNPR</b>	24.914	9.760	3.675	38%
<b>ENASARCO</b>	212.098	129.629	9.877	8%
<b>ENPAB</b>	15.113	1.650	620	38%
<b>ENPACL</b>	21.802	10.904	3.570	33%
<b>ENPAF</b>	96.829	23.104	4.122	18%
<b>ENPAIA1</b>	42.647	-	-	-
<b>ENPAIA2</b>	5.010	706	206	29%
<b>ENPAM</b>	371.465	124.417	20.260	16%
<b>ENPAP</b>	60.306	4.614	-	-
<b>ENPAPI</b>	46.167	2.779	413	15%
<b>ENPAV</b>	29.044	7.468	771	10%
<b>EPAP</b>	28.265	3.012	1.179	39%
<b>EPPI</b>	13.479	4.857	1.796	37%
<b>INARCASSA</b>	153.826	36.269	14.675	40%
<b>INPGI1</b>	28.575	9.624	56	1%
<b>INPGI2</b>	44.013	1.514	343	23%
<b>Totale</b>	1.581.876	440.949	85.923	19%

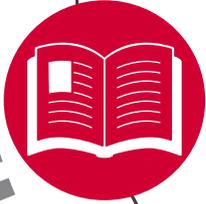
FONTE: ADEPP, I RAPPORTO SUL WELFARE, 2020

che gli enti avrebbero dovuto adottare in sede di privatizzazione, tra i quali: trasparenza nei rapporti con gli iscritti e nella composizione degli organi collegiali, previsione di una riserva legale in misura non inferiore a cinque annualità dell'importo complessivo

delle pensioni in essere, mantenimento dell'equilibrio di bilancio mediante l'adozione di provvedimenti coerenti con le indicazioni del bilancio tecnico. A queste linee guida si aggiunge la necessità di emanare provvedimenti in grado di variare le aliquote contributive,

riparametrare i coefficienti di rendimento e ogni altro criterio di determinazione del trattamento pensionistico, anche utilizzando il metodo contributivo, nel rispetto delle anzianità già maturate al momento dell'introduzione delle modifiche derivanti dai provvedimenti suddetti. Benchè privatizzati ed autonomi anche nell'organizzazione e nelle modifiche dei propri regolamenti di funzionamento e di disciplina previdenziale, rimane comunque immutato il carattere pubblicistico dell'attività istituzionale di previdenza ed assistenza svolta dagli Enti, e ciò a testimonianza della volontà del legislatore di inserirsi nella complessiva manovra di riforma del sistema pensionistico evidenziando l'importanza di un intervento riformatore del sistema particolarmente incisivo, indirizzato verso logiche e strumenti di tipo privatistico. Proprio in ragione della natura pubblica della loro funzione, l'attività delle Casse di Previdenza è soggetta all'approvazione dei Ministeri vigilanti – Lavoro, Economia, Giustizia (limitatamente a Cassa Forense e Cassa Notariato) – e al controllo sugli investimenti finanziari e sulla composizione del patrimonio da parte della Covip. La gestione dei singoli Enti è inoltre sottoposta al controllo della Corte dei Conti e, a testimonianza dell'importanza della visione attuariale del sistema, viene richiesto alle Casse Previdenziali di adottare misure volte ad assicurare l'equilibrio tra

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

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

Follow us on



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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





entrate contributive e spese per prestazioni pensionistiche lungo l'arco di 50 anni.

Stessi controlli, stessi vincoli e medesimo sistema vengono applicati anche agli Enti Previdenziali istituiti per altre categorie di professionisti iscritti agli Albi: lo scenario della previdenza italiano è formato oggi da 20 Enti privatizzati per un totale di oltre 2 milioni di professionisti. Tra questi, le Casse che contano la popolazione più ampia sono sicuramente Enpam con oltre 365mila medici iscritti, Cassa Forense con i suoi più di 245mila avvocati associati, Enasarco che supera i 210mila agenti, seguite da Inarcassa con più di 150mila tra architetti e ingegneri iscritti, Enpaf, Ente di appartenenza per oltre 95mila farmacisti e Cassa Dottori Commercialisti che supera i 70mila iscritti.

Come possiamo trarne il massimo beneficio e pianificare per tempo il nostro futuro previdenziale? Quale percorso è necessario fare e in che tempi intervenire?

Non vi è dubbio che la ricetta dell'intervenire "per tempo" risulta essere la più efficace: comprendere le regole del gioco del sistema previdenziale della propria categoria

professionale, conoscere le tipologie di prestazioni previdenziali erogate (pensione di anzianità, di vecchiaia anticipata, di vecchiaia, unica contributiva) e gli istituti della ricongiunzione, del cumulo, della totalizzazione, della recente "quota cento" permettono di pianificare al meglio la propria vita professionale, ma anche di chiarire la visione del proprio orizzonte lavorativo, scegliendo il momento più appropriato per il ritiro professionale.

Riscattare la laurea subito, in corso di attività o verso la fine del periodo lavorativo rappresenta un'altra questione importante da porsi al più presto. La legge indica dei coefficienti da utilizzare per il riscatto che si incrementano anno dopo anno, per cui può risultare utile una valutazione tempestiva delle differenze tra gli oneri di riscatto di un professionista che presenta la propria domanda a 40 anni rispetto a un altro che lo fa a 45 o a 50 anni.

È chiaro che le domande che si porranno gli oltre due milioni di professionisti ordinistici dovranno essere calibrate sulla propria posizione personale dal punto di vista dell'età anagrafica, dell'anzianità lavorativa, del reddito prodotto, della situazione

familiare con eventuale presenza di figli, oltre che dei precedenti periodi lavorativi da ricongiungere o della presenza di periodi previdenziali.

Le valutazioni dovranno inoltre riguardare l'opportunità di riscattare i periodi di laurea, la scelta di terminare o proseguire nella professione una volta maturata la pensione, la valutazione del ricorso al cumulo o alla totalizzazione, ma proprio per questo occorre che ogni professionista si avvicini alle tematiche previdenziali in tempi utili e necessari per poter intervenire traendone il massimo beneficio e magari contenendo anche i costi.

Anche in campo assistenziale è certamente utile un approfondimento della conoscenza dei vari servizi e interventi erogati dagli Enti.

Ogni Ente mette a disposizione dei propri iscritti una serie di strumenti di welfare volti ad agevolare o supportare la professione sotto forma di coperture assistenziali, tutele sanitarie, rimborsi o interventi specifici per situazioni di bisogno (e mai come oggi in periodo di emergenza questi interventi sono necessari), ma anche borse di studio e misure a tutela delle famiglie.

Procedere prontamente, attivandosi con i propri referenti sul territorio o direttamente presso la sede dell'Ente permette di conoscere e usufruire degli interventi più efficaci messi in campo da parte della propria Cassa di riferimento.

Il tempo, l'analisi e l'ascolto sono fattori cruciali per i nostri clienti, ma anche per le esigenze correlate al nostro futuro previdenziale. 

\*Vice Presidente,  
Cassa Dottori Commercialisti



# CONSULTA E DISSENTING OPINION, IL DIBATTITO È APERTO

Dopo le polemiche seguite alla pronuncia della Corte Costituzionale sulla retroattività della sospensione della prescrizione, si discute anche della possibilità di introdurre una prassi già in vigore alla Corte europea dei diritti dell'uomo. Parla Stampanoni Bassi

di giuseppe salemme

Il 18 novembre scorso, un comunicato dell'ufficio stampa della Corte Costituzionale annunciava la dichiarazione di infondatezza delle questioni di costituzionalità "riguardanti l'applicabilità della sospensione della prescrizione prevista dai decreti legge 18 e 23 del 2020 emanati per contrastare l'emergenza Covid-19 - anche nei processi per reati commessi prima dell'entrata in vigore delle nuove norme". L'incidente di costituzionalità faceva leva sull'apparente contrasto di tali norme con l'articolo 25, secondo comma, della Costituzione, baluardo del fondamentale principio di irretroattività della legge penale incriminatrice o sfavorevole: "nessuno può essere punito se non in forza di una legge che sia entrata in vigore prima del fatto commesso". Un principio che mal sopporterebbe misure come la sospensione generalizzata della prescrizione per i processi in corso decisa dall'esecutivo per far fronte alla chiusura delle corti durante l'emergenza sanitaria; o almeno questo hanno ritenuto i Tribunali di Siena, Spoleto e Roma, che avevano sollevato la questione di costituzionalità lo scorso luglio. Secondo questi ultimi, una tale sospensione creerebbe, per gli imputati dei processi penali già in corso, un pregiudizio (allungamento del processo e/o potenziale non maturazione della prescrizione) ulteriore inaccettabile, in quanto intervenuto a mezzo di una disposizione nuova, non in vigore al tempo dell'evento criminoso. La decisione della Consulta è sembrata tutt'altro che pacifica: lo stesso collegio giudicante si è mostrato diviso nel momento in cui è emerso che il giudice relatore **Nicolò Zanon** non

avrebbe redatto le motivazioni della decisione (ad oggi ancora non depositate) in quanto in disaccordo. E lo strascico di polemiche che ha seguito la comunicazione dell'esito del giudizio ha trovato terreno fertile soprattutto tra gli avvocati. L'Unione delle Camere Penali - Ucpi (peraltro intervenuta a titolo di *amicus curiae* nel giudizio di costituzionalità in questione) ha condotto in questi anni una lunga battaglia sul tema prescrizione, da ultimo contro il "blocco" della riforma Bonafede. Per questo, MAG ha voluto esaminare le possibili conseguenze di questa vicenda con l'avvocato **Guido Stampanoni Bassi**, associate dello studio Pistochini Avvocati, membro dell'Osservatorio Corte Costituzionale dell'Ucpi e direttore della rivista Giurisprudenza Penale.

**Avvocato Stampanoni Bassi, sicuramente avrà sentito l'eco polemica che è seguita alla decisione della Consulta. C'è chi parla di una Corte Costituzionale sempre più "policitizzata", e del venir meno di un principio cardine dello stato di diritto...**

Premettendo che, ovviamente, senza conoscerne le motivazioni, la possibilità di commentare la decisione è limitata, ho letto i diversi commenti negativi a riguardo e in parte mi trovano d'accordo. Non so dire se i giudici siano entrati in politica o meno, ma si tratta sicuramente di una scelta di campo forte: si sono volute tutelare le ragioni di giustizia delle vittime a discapito del diritto di difesa degli imputati. E quindi è corretto sostenere che si tratta di un passo indietro dal punto di vista delle garanzie.

»»



LCPUBLISHINGGROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su





GUIDO STAMPANONI BASSI

**Già la Cassazione, a luglio (III Sezione Penale, sentenza 17 luglio 2020 n. 21367), aveva giudicato legittima la sospensione retroattiva del decorso della prescrizione. Come giudica quella scelta?**

Sì. In quel caso si trattava del giudizio su una vicenda peculiare, degli atti di violenza reiterati a danno di una persona con deficit cognitivi. Lì i giudici hanno, secondo me giustamente, optato per non far prescrivere una vicenda così dolorosa dal punto di vista umano solo perché, a causa dell'emergenza sanitaria, non si fosse potuto amministrare la giustizia. Condivido molto meno le motivazioni in diritto della scelta.

**In quel caso i giudici di legittimità hanno motivato sulla base della generalità, proporzionalità e temporaneità delle misure, oltre che affermando la necessità di bilanciamento tra diritti fondamentali, "nessuno dei quali è assoluto e inderogabile" di fronte al bene primario della salute. Parole che possono risultare inquietanti...**

Indicare come possibile un "bilanciamento" del divieto di retroattività della legge penale è pericoloso, e rischia di aprire la porta a future violazioni. Lo stesso Osservatorio di cui faccio parte, intervenuto come *amicus curiae* nel procedimento, ha ricordato in quella sede come un principio così importante non possa tollerare temperamenti, richiamando anche l'articolo 15 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo (Cedu), che sancisce espressamente come inderogabile l'irretroattività della legge penale più sfavorevole, persino in caso di guerra. Quella del Covid è di sicuro una situazione gravissima, ma di certo non mette a rischio la sopravvivenza stessa della Repubblica quanto una guerra.

**Sembrava essere poco lo spazio di manovra per un temperamento del principio...**

Nel recente passato era stata la stessa Consulta a difenderlo, ad esempio nella sentenza n. 32/2020 sulla legge "Spazzacorrotti". In quel caso la decisione riguardava la possibilità di prevedere retroattivamente l'obbligo della pena carceraria per i condannati per corruzione; e i giudici furono fermi nel ribadire l'impossibilità di "cambiare le carte in tavola" a giochi in corso. Sarà interessante capire come la corte si confronterà con questa precedente decisione.

**Tornando alla più recente decisione, il fatto che il giudice relatore Zanon si sia rifiutato di**

**redigerne le motivazioni ha riportato in auge il dibattito sulla possibilità di pubblicazione delle *dissenting opinion* nei giudizi di costituzionalità; ed è stata presentata in parlamento una proposta di legge in tal senso. Cosa ne pensa?**

Personalmente sarei favorevole. Molti autorevoli costituzionalisti parlano da tempo di introdurre una simile possibilità, sul modello di quanto avviene alla Corte europea dei diritti dell'uomo. Certo, sarebbe di utilità più teorica che pratica; ma negli ultimi tempi la Corte Costituzionale sta provando ad avvicinarsi sempre di più alla cittadinanza, comunicando di più e permettendo di intervenire nei giudizi in qualità di *amicus curiae*. L'introduzione della *dissenting opinion* si sposerebbe bene con questa nuova ottica, e permetterebbe a un giudice di mostrare il suo dissenso in maniera diversa dallo sterile (nonché ovvio, in caso di disaccordo), rifiuto di scrivere le motivazioni. Anche qui ci sono comunque delle voci contrarie, da parte di chi crede che non sia opportuno far emergere i contrasti all'interno della Corte, un giudice unico che rischierebbe di perdere autorevolezza qualora non apparisse del tutto coeso.

**Concludendo: sono stati molti i punti di contatto tra la vicenda Covid e il diritto penale. Come valuta la gestione emergenziale dal punto di vista del penalista?**

Dare un giudizio è difficile. Tendenzialmente credo sia positivo: in una situazione simile chiunque avrebbe avuto difficoltà, e le polemiche sono dietro l'angolo per qualsiasi provvedimento legislativo. Ora noi penalisti ci troviamo a vivere la novità del processo telematico, che forse diventerà il grande lascito di quest'emergenza. Il sistema tutto non era assolutamente pronto a un cambio così repentino e le difficoltà sono tante, ma tutti gli operatori e le associazioni di categoria stanno dando il loro contributo per vincere questa sfida. 📌

# IL MANIFESTO

# RULE OF WOMEN

Il team di progetto ha realizzato un manifesto che impegna gli studi coinvolti a focalizzarsi su diversità e inclusione, innovazione e responsabilità sociale degli studi professionali

di ilaria iaquinta

dal progetto Rule of Women (di cui abbiamo parlato su [MAG 145](#)) promosso dallo studio legale CBA e che ha coinvolto, da maggio ad ottobre quasi 100 professioniste e altri sette studi legali di giurisdizioni straniere: Alrud, Altius, Fidal, GSK, Roca Junyent, Wolf Theiss.

Sono otto i punti prioritari individuati, discussi durante altrettanti incontri virtuali, e sui quali gli studi firmatari si impegnano a investire tempo e risorse nei prossimi anni con l'obiettivo di rafforzare l'inclusione, l'innovazione e la propria responsabilità sociale. Si tratta nello specifico di: *engagement* – impegnarsi profondamente sul lavoro, mostrando motivazione, dedizione, resilienza e

perseveranza di fronte alle sfide; *work-life balance* – promuovere un cambio di mentalità che possa armonizzare le priorità delle persone, una necessità per creare un ambiente di lavoro che non faccia differenze di genere; *diversity & inclusion* – sostenere la diversità e l'inclusione sul lavoro per offrire il valore aggiunto e unico che ciascuno individuo può apportare a un gruppo che condivide una visione comune; *design thinking* e *legal design* – adottare un approccio che metta al centro le necessità del cliente e che combini empatia, creatività e razionalità; *comunità e nuove regole per le associazioni forensi* – allargare la rappresentanza femminile nelle associazioni affinché le avvocate possano sentirsi ispirate all'interno di una community e

Un manifesto per rendere concreto e reale l'impegno sui temi di diversità, inclusione, sostenibilità e innovazione. È il primo risultato raggiunto



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

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.



**CBA**  
Rule of Women  
MAY - OCTOBER 2020

WORK **ENGAGEMENT** IS A STATE OF MIND WHERE VIGOUR, MOTIVATION, DEDICATION, RESILIENCE AND EMPATHY ARE THE CORNERSTONES OF MEANINGFUL WORK. THIS RESULTS IN THE WILLINGNESS TO INVEST EFFORTS AND PERSEVERE IN THE FACE OF CHALLENGES.

**WORK-LIFE BALANCE** IS NOT ONLY A MATTER OF GOOD ORGANISATION AND GREAT COMMITMENT; IT MUST BE A MINDSET SHIFT. WITH A VIEW TO HARMONISE OUR PRIORITIES. THIS IS A CRUCIAL NEED FOR A GENDERLESS WORKING ENVIRONMENT.

**DIVERSITY** IS RICHNESS; **INCLUSION** IN DAILY WORKING PRACTICES ENSURES EACH PERSON'S UNIQUENESS OFFERS ADDED VALUE, TO WORK TOGETHER ON A COMMON VISION.

CREATING VALUE FOR OUR CLIENTS MEANS: A USER-CENTRED APPROACH TO THEIR NEEDS, ALONG WITH A COMBINATION OF EMPATHY, CREATIVITY AND RATIONALITY. **DESIGN THINKING** LEADS TO TAILOR-MADE SOLUTIONS THAT ARE USEFUL, USABLE AND ENGAGING.

MAKING BAR ASSOCIATIONS MORE REPRESENTATIVE FOR FEMALE LAWYERS IS INSPIRING WOMEN BE POWERFUL IN A **COMMUNITY** FOR SHARING INSIGHTS, STRENGTHS, AND THEIR OWN UNIQUENESS.

ENVIRONMENT, HUMAN RIGHTS AND SOCIAL IMPACT ARE THE PILLARS OF OUR LIFE. **BEING SUSTAINABLE** MEANS TAKING ACTION ON A DAILY BASIS. WE NEED TO MULTIPLY OUR VOICES TO DRIVE CHANGE.

EMBRACING A CULTURE OF EQUALITY, FEEDING TALENTS. **LEADING** BY EXAMPLE, ESTABLISHING KEY INDICATORS OF PROGRESS AND PROMOTING AGILE WORKING. FOR CONNECTING WOMEN IN BUSINESS, ENCOURAGING FEMALE ADVANCEMENT AND SUPPORTING FEMALE ACHIEVEMENTS. FOR CLOSING THE GENDER GAP IN LEADING POSITIONS!

AGE DIVERSITY IS A VALUE. TEAM WORKING IN LEGAL FIRMS SHOULD BE AIMED AT ACHIEVING UNITY BY EMBRACING THE RICHNESS OF DIVERSITY. WALK THROUGH THIS WORLD TOGETHER FOR ENHANCING YOUNG **TALENTS**.

**IL MANIFESTO RULE OF WOMEN**

condividere idee, punti di forza e unicità; *sostenibilità* – guidare il cambiamento affinché si intraprendano azioni e impegni quotidiani sui temi della sostenibilità, pilastro delle nostre esistenze, in materia di ambiente, diritti umani e impatti sociali; *leadership* – accogliere una cultura di uguaglianza, che nutre i talenti e li guida attraverso l'esempio, stabilendo degli indicatori di progresso e promuovendo le metodologie di lavoro agile che supportino e incoraggino le professioniste così da restringere i divari di genere nelle posizioni apicali; *age diversity e valorizzazione del*

*talento* – considerare le differenze d'età nei team di lavoro come una ricchezza che consente di raggiungere risultati migliori e di supportare i giovani talenti.

«Sono tantissime le associazioni attive in questi campi, da quelle che mettono insieme le persone a quelle che sono stakeholder di aziende e studi professionali. Il nostro impegno per il 2021 è che Rule of Women diventi un player su questa scacchiera in grado di contribuire e lavorare con esse, per affermare quei principi essenziali che sono fondamentali per crescere, innovare, vivere in modo consapevole nel lavoro

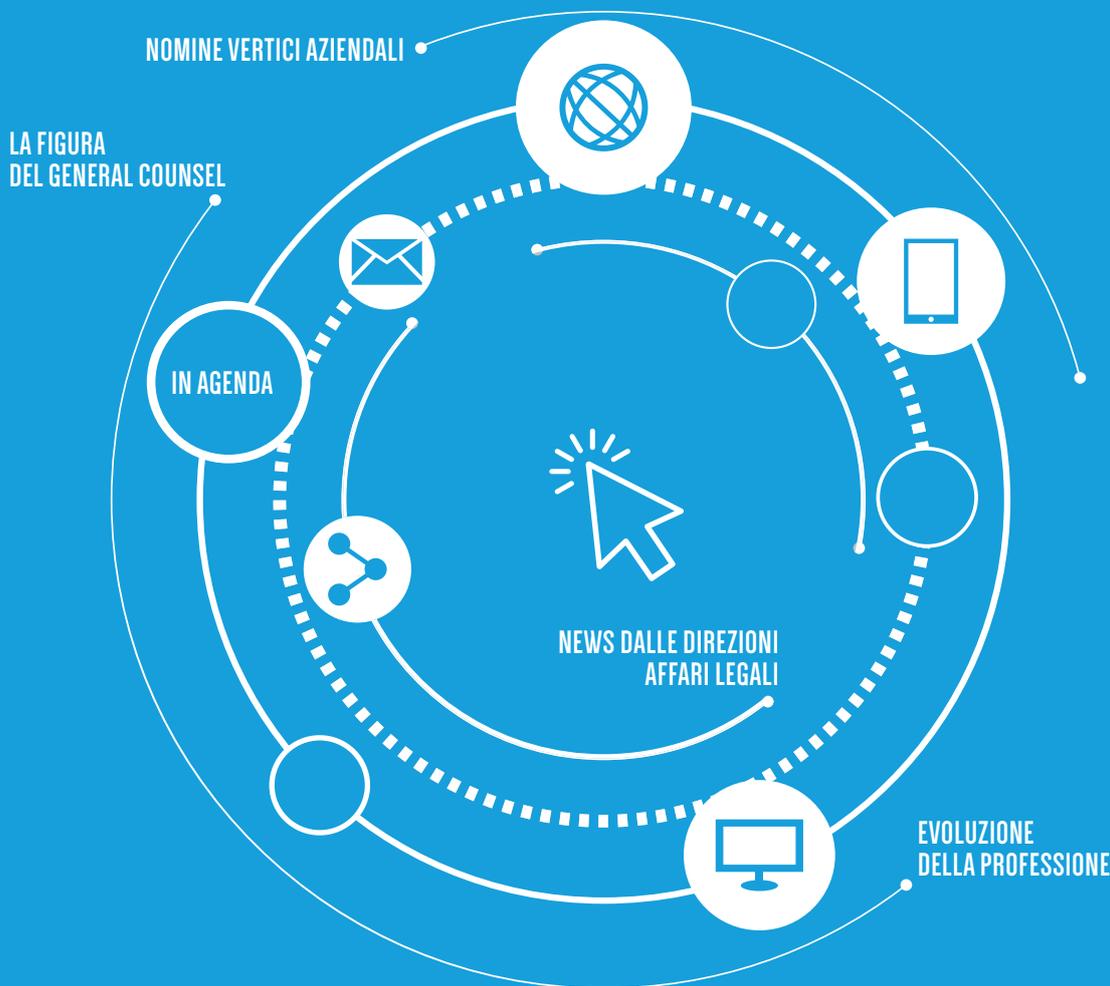
come nella società civile. Vorremo dare il nostro contributo, agire in maniera responsabile per affermare e ripensare principi essenziali che hanno bisogno oggi, una volta di più, dello sguardo delle donne», commenta Milena Prisco, counsel di CBA e parte del ROW team.

«Come studio CBA si impegna, a partire da questo Manifesto, a far crescere e coltivare al suo interno i valori che ci appartengono già e che saranno tradotte in policy, obiettivi, azioni concrete su sostenibilità, giovani, diversità e inclusione – dichiara **Angelo Bonisconi**, managing partner dello studio -. All'interno di CBA l'iniziativa, che ha rappresentato la naturale continuazione degli eventi degli anni precedenti, è stata accolta con entusiasmo sin dal principio. Covid-19 e il lockdown avrebbero potuto condurre a una scelta auto-protettiva. Come studio e come professionisti avremmo potuto chiuderci in noi stessi aspettando che il peggio fosse passato. Una scelta legittima ma non nelle nostre corde. Abbiamo pensato che la cosa giusta da fare fosse attivare energie positive, far crescere la relazione e condividere le esperienze per far tesoro dello straordinario tempo che viviamo; le colleghe lo hanno fatto; nel momento più difficile della pandemia e lo hanno trasmesso allo studio e anche fuori dai confini. Stiamo già guardando a domani».



# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto

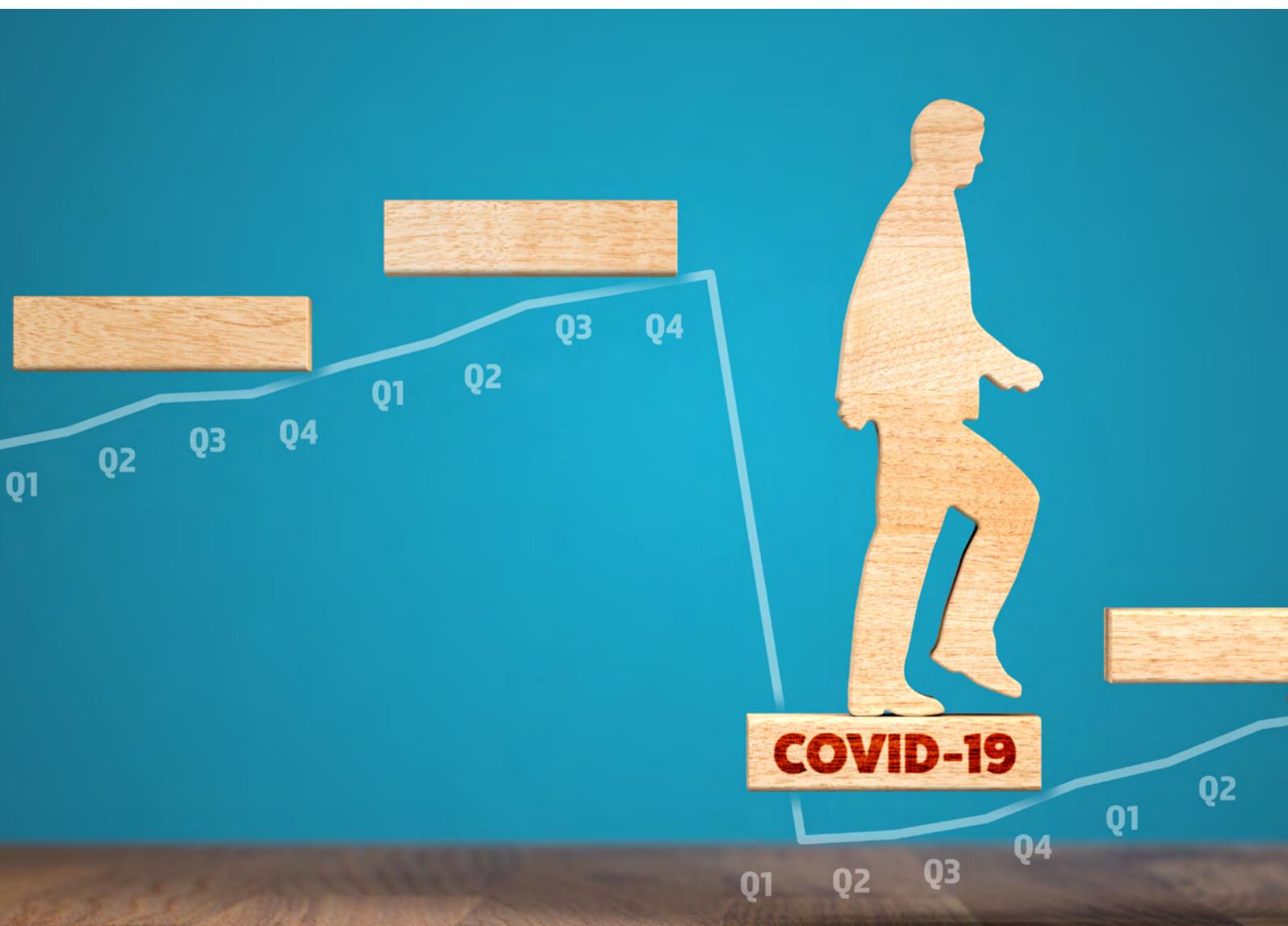


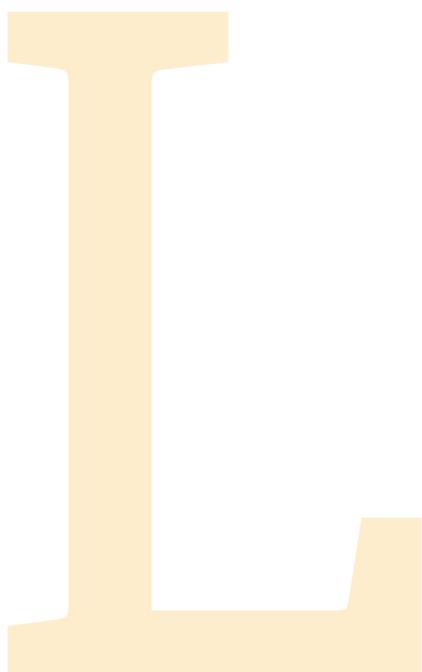
[www.inhousecommunity.it](http://www.inhousecommunity.it)

# DIPARTIMENTI LEGALI ED EFFETTO COVID, COSA CAMBIA DOPO IL 2020

Incrociando i dati di numerosi studi internazionali è possibile analizzare l'impatto della pandemia sulle aziende, i maggiori cambiamenti sul tavolo legal e quali cammini le direzioni legali hanno intrapreso verso il *new normal*

di alessio foderi





Leader, con più responsabilità e meno risorse. Questo il ritratto di come la pandemia ha cambiato la figura del general counsel – e il volto dei dipartimenti legali. Prima di tutto la sfida del lavoro da remoto, l'aumento delle responsabilità e delle funzioni all'interno delle direzioni e una situazione senza precedenti, che, essendo in costante evoluzione, è stata ancor più difficile da gestire.

Però, da dietro le quinte, il general counsel è emerso come figura guida all'interno dell'azienda, mostrando tutta la sua strategicità in molteplici settori. Dalla flessibilità del coordinamento da remoto, al controllo di qualità sull'efficienza a leader nella corporate social responsibility. Il tutto con un calo del budget e un maggior lavoro – e, spesso, con uno stallo nei salari. Tirando le somme, vari report e studi internazionali traducono in numeri cinque trend significativi del 2020.



## HEALTH OFFICER

Andando nel dettaglio, la pandemia ha fatto sì che l'84% dei general counsel abbia dovuto svolgere il ruolo fondamentale di chief health officer e/o gestire il benessere dei dipendenti in azienda. Questo è quanto emerge dall'ultimo report di FTI Consulting intitolato *The General Counsel Report 2021: Rising to Today's Challenges and Building Resilience for the Future*. La maggioranza degli intervistati ha affermato di essere ora responsabili di valutare e consigliare politiche per bilanciare il mantenimento delle attività aziendali con la salute e la sicurezza dei propri dipendenti. Un lavoro che, come sottolinea lo studio, vede due



direttrici principali partire dal dipartimento legale: da un lato la salvaguardia aziendale sul posto di lavoro con le specifiche normative riguardo il Covid-19 e dall'altra il benessere mentale dei dipendenti. Un tema che, per esempio, emerge dal report è anche quello del burnout.

## MANTRA EFFICIENZA

Il rapporto 2020 *State of the European Corporate Legal Department* di Thomson Reuters e Acritas – che include 578 interviste ad avvocati interni – sottolinea che i team legali aziendali europei hanno classificato l'efficienza e l'efficacia come priorità principali nel corso del 2020.





# VISIONI E PROSPETTIVE PER IL 2021 PER I GENERAL COUNSEL

MARTEDÌ 26 GENNAIO  
ORE 17:00



## IL COMMENTO

### CON GIUSEPPE CATALANO – PRESIDENTE AIGI



#### **Quali tendenze pensa che abbiano caratterizzato il 2020 italiano?**

*Credo che queste cinque tendenze colpiscano nel segno anche in Italia. I dipartimenti legali hanno dimostrato molta resilienza nel 2020, sia in termini organizzativi che nella gestione di una situazione del tutto inattesa. Si pensi, ad esempio, all'organizzazione di assemblee in streaming. Su questa e su altre questioni ci siamo già attrezzati ma possiamo fare ancora meglio. Quindi, direi ci sono lezioni che abbiamo imparato – come, ad esempio, la digitalizzazione – e tanti altri aspetti da implementare per il futuro...*

#### **I GC saranno sempre più health officer nell'organizzazione?**

*La normativa italiana ha fatto sì che il tema della salute e sicurezza sia stato affrontato inizialmente in termini di gestione di una possibile patologia. Il legislatore ci ha detto che se qualcuno si ammala di Covid-19 "in occasione di lavoro" ci può essere un profilo di responsabilità. Abbiamo quindi analizzato e cercato di capire cosa questo significhi praticamente. Ma le aziende, secondo me, sono state eccellenti mettendo tutti in condizione di lavorare nel miglior modo possibile senza rinunciare all'efficienza.*

#### **Si aggiungono nuove competenze...**

*Sì, c'è il tema dei nuovi lavori e delle nuove competenze che arrivano con la pandemia, che fanno crescere la necessità di un'analisi del rischio legale. Per questo, la tutela della salute e sicurezza va vista sia come oggetto di lavoro che come potenzialità di crescita delle competenze degli uffici legali.*

#### **Quindi, l'efficienza resta una priorità?**

*Absolutamente, soprattutto nell'ambito di alcuni processi. Credo che questa tendenza vada analizzata nell'ambito dell'innovazione: chi non si innova è tagliato fuori. Questo anche per quanto riguarda l'implementazione dell'intelligenza artificiale. In Italia, di IA è ancora, forse, prematuro parlarne, ma sarà assolutamente un trend in futuro. L'agilità di cui tanto si parlava prima della pandemia è diventata nel 2020 così necessaria.*

#### **Cosa sta facendo AIGI sulla questione budget?**

*Ovviamente c'è molto timore per cosa succederà dopo, soprattutto per quando verrà meno il blocco dei licenziamenti. Noi come AIGI stiamo pensando a qualche servizio in più per i nostri associati per permettere una maggior facilità di ricollocazione qualora si dovesse creare questo tipo di necessità.*

#### **Di sostenibilità, invece, si parla anche prima della pandemia. Che succederà adesso?**

*Questo è uno dei punti di orgoglio del legale in house: vari articoli definiscono i general counsel come dei leader nella corporate sustainability. Sarebbe limitato leggere questa tendenza in termini di mera compliance. Credo sia piuttosto una derivata di un processo iniziato anni fa col gc che è diventato un punto di riferimento dell'etica in azienda. Ciò mi fa essere più ottimista anche sul tema budget: dovendo il gc occuparsi anche di queste cose, i risparmi sulle risorse per il dipartimento legale saranno forse inferiori...*

#### **Cybersecurity: lo stato dell'arte in Italia?**

*Anche qui si tratta di una derivata dell'aumento dell'utilizzo degli strumenti informatici e tecnologici. Il ruolo del legale in ottica di prevenzione, di dialogo con le autorità e di tutela dei dati personali e aziendali sarà sicuramente centrale, oltre ai ruoli che invece svolgono i tecnici. Non a caso come AIGI avevamo già puntato su questi temi perché li ritenevamo cruciali per il legale del futuro.*

#### **Quale altre tendenze nel prossimo futuro?**

*Credo che aumenti il gap fra il giurista che esce dall'università e le competenze richieste in azienda. Un'ulteriore attenzione andrà proprio fatta nel training del giurista viste le grandi sfide.*

#### **Per i dipartimenti legali italiani, il 2020 in una parola?**

*Due: resilienza e professionalità.*



# HOW COVID-19 CHANGED THE FUTURE OF SETTLEMENT OF DISPUTES

MONDAY 18 JANUARY 2021  
5pm (CET)

L'efficienza è percepita dai team interni europei come qualcosa che va al di là del semplice controllo dei costi e include il cammino verso l'innovazione, l'implementazione della tecnologia e dell'automazione per rendere più facile – e intelligente – il lavoro degli uffici legali. Anche la pandemia gioca un ruolo cruciale: i dipartimenti legali europei stanno intensificando l'efficacia per aiutare le loro organizzazioni a rispondere a una serie di rischi aziendali in continua evoluzione. Quello dell'efficienza è così un mantra sviluppato soprattutto in Europa, che, fra l'altro, ha affrontato la crisi prima di altri parti del mondo. Gli in house europei che ne fanno una priorità sono infatti il 52%, rispetto a una media mondiale del 43%.

## BUDGET IN CALO

Il 66% dei Chief Legal Officer (Clo) riferisce che nel 2020 le entrate della propria organizzazione sono diminuite a causa del Covid-19 e il 77% afferma che il carico di lavoro del proprio dipartimento legale è aumentato significativamente. I dati, questa volta, arrivano dall'ultimo sondaggio di Altman Weil che sottolinea come addirittura l'8% degli uffici legali ha licenziato assistenti legali, il 7% ha tagliato personale di supporto e il 4% ha toccato direttamente il personale legale. Guardando al 2021, il 44% dei Clo prevede di tagliare le spese generali. Un dato importante che emerge dallo studio è che, nel 2020, un numero maggiore

di dipartimenti legali ha ridotto la spesa dei fornitori non di studi legali: una situazione che non si era verificata negli ultimi 10 anni (basta vedere come la riduzione passa dal 9% nel 2019 al 18% quest'anno). Al contempo, però, le direzioni affari legali chiedono maggiori sconti agli studi. Quello del budget è quindi tema che rischia di mettere in crisi i dipartimenti se si incrocia con un altro dato, quello dello stallo – e in alcuni casi addirittura del calo – dei salari. Secondo l'ultimo report di ACC 2020 *Law Department Compensation report*, un terzo degli avvocati interni intervistati ha infatti dichiarato di aver avuto tagli allo stipendio a causa della pandemia.

## SOSTENIBILITÀ

Secondo gli ultimi dati di Ethisphere, il 74% delle aziende guarda agli sforzi ambientali durante il processo di due diligence per fusioni e acquisizioni. Una tendenza che di fatto continua dal 2019 e che non è stata frenata dalla pandemia, ma è addirittura divenuta una priorità dei dipartimenti legali. Il 2021 vedrà così un ruolo sempre maggiore dei general counsel nella business sustainability. Inoltre, dai dati dello studio emerge che la social responsibility è sempre più incorporata nella supply chain: circa il 90% delle aziende comunica con terze parti sulla sostenibilità e il 97% sta adottando misure aggiuntive per gestire il rischio di sostenibilità di terze parti. Questa tendenza sta così diventando sempre più un

elemento centrale della strategia di business. Come sottolinea uno studio di EY (*Seize the Change*), condotto su un campione di 194 aziende quotate, i passi da fare sono, però, ancora molti: solo il 32% di esse definisce un piano di sostenibilità di medio-lungo periodo e solo il 17% presenta una descrizione estesa delle iniziative con obiettivi quantitativi.

## CYBERSECURITY

Secondo l'ultimo report di ACC (2020 *State of Cybersecurity Report, an In-house Perspective*) il 71% delle organizzazioni vede il proprio chief legal officer impegnato in un ruolo di leadership per quanto riguarda strategia di sicurezza informatica. Solo il 18% delle organizzazioni dispone però di un servizio legale interno dedicato alla sicurezza informatica, che è comunque salito – e tende a aumentare – dal 12% del 2018. Una questione diventata più strategica durante la pandemia, che ha costretto il lavoro da remoto. E per questo è stato confermato l'aumento di violazioni di dati in azienda. Gli avvocati sono schierati in prima linea in tal senso: la ricerca evidenzia che il 76% delle organizzazioni ha un team di risposta specifica alla sicurezza informatica rispetto al 59% di due anni fa. L'83% di queste vede un avvocato o un membro dell'ufficio legale far parte di quel team. Una questione sempre più importante: non a caso, anche secondo il report FTI, il 65% degli intervistati sostiene che privacy, data protection, security saranno le aree con maggior rischio legale nella propria organizzazione. ■



AGILE, TRASVERSALE  
E APERTA ALL'INNOVAZIONE  
LA DIREZIONE LEGALE  
D'INTESA SANPAOLO  
SECONDO PAGNINI

La general counsel racconta a *MAG* la trasformazione avviata nella squadra in house della prima banca italiana. «Il primo novembre il ceo ha approvato la proposta di un'ampia riorganizzazione»

di *ilaria iaquinta*



A poco più di un anno dalla nomina a group general counsel **Elisabetta Pagnini** ha avviato una profonda trasformazione della direzione legale di Intesa Sanpaolo. In estrema sintesi: più sinergie tra le varie strutture che compongono la squadra legale della banca in Italia e all'estero e una maggiore attenzione all'innovazione. La giurista racconta a *MAG* nel dettaglio i cambiamenti che ha ideato per la sua squadra e le motivazioni intrinseche al cambiamento. Tra queste, spiega l'avvocata: «un'esigenza, a livello di business ma anche interna alla squadra dei legali del gruppo, cui abbiamo risposto con interventi concreti e mirati».

Ecco che cosa ci ha detto:

**Ha raccolto un'eredità importante, quella di Elisabetta Lunati che è stata al timone della direzione legale della banca per diversi anni e che all'interno dell'istituto era considerata un'istituzione...**

Elisabetta Lunati ha guidato la direzione per molti anni con grande dedizione e competenza. Ho avuto la fortuna di lavorare con lei e ho raccolto con entusiasmo il suo testimone

con l'obiettivo di consolidare quanto ricevuto, ma anche di indirizzarlo verso i nuovi e sfidanti obiettivi del gruppo, in un contesto caratterizzato dalla continua evoluzione di prodotti e strumenti e dalla concorrenza accesa dei gruppi internazionali.



## IL GC SVOLGE UN RUOLO FONDAMENTALE DI RACCORDO TRA LE COMPONENTI AZIENDALI E DI SINTESI DEI RISCHI LEGALI E DEI CONNESSI FATTORI MITIGANTI

**Negli ultimi mesi la banca ha concluso diverse operazioni straordinarie, dall'OPS su UBI all'outsourcing strategico del cloud con Google/TIM, per menzionarne alcune: qual è il ruolo del legale in queste occasioni e quanto è decisivo il suo contributo?**

Il general counsel (GC) per la sua trasversalità ha una posizione privilegiata nell'armonizzare le differenti istanze aziendali generate dalle operazioni straordinarie. Ad esempio, nell'outsourcing relativo al cloud, proprio il ruolo degli in house nella negoziazione coi diversi player è stato centrale. Lo specifico contributo atteso dal GC è di volta in volta individuato con riferimento alla singola operazione. Mentre la responsabilità per la strutturazione del contratto e la negoziazione con le controparti esterne può essere condivisa coi legali esterni, il GC svolge un ruolo fondamentale di raccordo tra le componenti aziendali e di sintesi dei rischi legali e dei connessi fattori mitiganti.

**Da quando è diventata GC ha già avviato diverse trasformazioni in termini di sinergie e innovazione. Ci**

## **racconta della riorganizzazione della direzione?**

Lo scorso primo novembre il ceo ha approvato la proposta di un'ampia riorganizzazione della direzione le cui principali novità, oltre al consolidamento del team internazionale e all'istituzionalizzazione del team dedicato alla trasformazione e innovazione, prendono le mosse dall'idea di accorpate in un'unica struttura, denominata "Consulenza Legale Prodotti e Servizi Commerciali", la variegata attività di consulenza relativa ai prodotti e ai canali commerciali: ciò ha reso possibile la più netta focalizzazione nell'ambito delle operazioni strategiche del gruppo, della diversa funzione di consulenza legale denominata "Finanza e Servizi di Gruppo".

## **Poi?**

Accelerando una tendenza già in atto prima della pandemia, abbiamo inoltre raccolto in una nuova struttura i legali specializzati nelle procedure concorsuali, ponendoli direttamente al servizio delle strutture dedicate alla gestione e soluzione delle crisi d'impresa. Infine, all'interno della preesistente struttura di contenzioso amministrativo, è stato enucleato un team specializzato nei procedimenti avviati dall'AGCM in materia di pratiche commerciali scorrette.

## **Andiamo per ordine. In cosa consiste il consolidamento del team internazionale?**

Ormai siamo un importante gruppo internazionale, con filiali in una quindicina di paesi, 17 banche in Europa centro-orientale e nord Africa e 11 società prodotte in ambito wealth management, leasing e sistemi di pagamento. Il nuovo team nasce coi compiti di monitorare, secondo standard omogenei, il rischio legale internazionale, supportando le funzioni legali delle controllate estere nella gestione dei contenziosi più rilevanti, e di fornire direttamente consulenza sulle principali tematiche e iniziative cross-border del gruppo. È dunque essenziale aumentare la nostra capacità di fare network

# Legaltech Day



**GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2021**

**ORE 9:00 – 16:30**





ELISABETTA PAGNINI

coi colleghi all'estero per assistere adeguatamente il business che si misura in un contesto sovranazionale. Stiamo quindi rafforzando il team, chiamando a collaborare anche i talenti delle controllate estere per consolidare la cultura di gruppo.

#### **Qual è il successo di questa trasformazione?**

Aver meglio strutturato le attività e i processi di monitoraggio e reporting del contenzioso estero, ad esempio, agevolerà la raccolta dei flussi e la qualità del dato, consentendo una migliore gestione del rischio legale complessivo del gruppo. La costituzione di questa struttura specializzata consentirà altresì la vista centrale in capogruppo delle prestazioni degli studi legali con operazioni in più stati. Abbiamo creato le condizioni per assicurare un approccio legale omogeneo



## LA VERA SFIDA RIMARRÀ L'INDIVIDUAZIONE E LO SVILUPPO DEL TALENTO, INTESO COME COMBINAZIONE DI VERSATILITÀ, TRASVERSALITÀ E COMPETENZA SPECIALISTICA

a livello internazionale, come anche per incrementare la conoscenza diretta di capogruppo dei mercati esteri in cui operiamo. Con questa decisione la banca conferma di considerare la leva legale quale importante fattore competitivo, accompagnando la crescita globale del business con un incremento della capacità di comprensione e mitigazione del rischio legale.

#### **Passiamo all'innovazione. La banca aveva già al proprio interno una struttura dedicata alle legal operations. Come è stata riorganizzata?**

La struttura di legal operation, ridenominata "Transformation, Amministrativo e Controlli" esisteva da parecchi anni ed era divisa in due principali ambiti: "Transformation, Amministrativo e Reporting" e "Controlli".

Tradizionalmente la struttura, in quanto supporto tecnico-operativo alle attività core della direzione, non includeva risorse legali. Per aumentare le sinergie con le attività legali, la struttura è stata rafforzata con un team di giuristi dedicato all'innovazione e alla digitalizzazione.

#### **Perché ha voluto una squadra dedicata all'innovazione?**

Sin dalla mia nomina quale GC, ho pensato a un team agile e trasversale, capace di surfare su temi e attività diverse, dedicato all'innovazione.



# INHOUSECOMMUNITYDAY

---

LC PUBLISHING GROUP

2<sup>^</sup> EDIZIONE

**30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021**  
ROMA



**L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA**

---

Per informazioni: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)



ELISABETTA PAGNINI

Dal primo novembre l'iniziale manipolo di volontari che hanno aderito entusiasti all'iniziativa ha trovato la sua casa, direi naturale, nell'ambito della struttura Transformation, Supporto Amministrativo e Controlli.

**Di cosa si occupa nello specifico?**

Si tratta di un team a geometrie variabili, con permanenza massima di un anno per i suoi componenti, per rigenerare continuamente le energie a disposizione dei progetti di innovazione: progetti che mirano a valorizzare le competenze professionali dei legali interni e rendere il nostro lavoro ancora più efficiente e utile. Tra gli altri,

stiamo mettendo a punto un progetto di job rotation, che consentirà di aumentare le competenze trasversali dei legali interni e di migliorare la conoscenza del business che assistiamo. Abbiamo inoltre creato la Scuola di Formazione Legale con lo scopo di contribuire all'aggiornamento e alla formazione su tematiche di carattere tecnico-legale sia dei colleghi della Direzione sia dei colleghi appartenenti ad altre funzioni della banca.

**Questi progetti si inseriscono nella più ampia trasformazione digitale della direzione...**

Absolutamente sì, ma non solo. In particolare, ci stiamo occupando della portalizzazione dei legali esterni in ottica di maggior fluidità



## UN'EFFICACE COLLABORAZIONE È ESCLUSIVAMENTE IL FRUTTO DELLA SENSIBILITÀ PER IL LIVELLO DI QUALITÀ ATTESO DAL CLIENTE E DELLA CAPACITÀ DI MOBILITARSI E MOBILITARE LE GIUSTE RISORSE

nella relazione e dell'efficientamento della collaborazione grazie all'utilizzo di strumenti informatici condivisi in tutte le funzioni legali di gruppo per concentrarci sulle aree in cui possiamo aggiungere maggiormente valore, anche attraverso l'intelligenza artificiale e i big-data. Ma non dimenticando che la vera sfida rimarrà l'individuazione e lo sviluppo del talento, inteso come combinazione di versatilità, trasversalità e competenza specialistica.

### Come mai?

Siamo chiamati a fare di più con meno, più velocemente, in contesti a crescente incertezza. Servono buone basi di conoscenza legale ed esperienza in più ambiti specialistici, ma anche ascolto, resilienza, flessibilità, capacità di essere continuamente innovativi e, soprattutto, capacità di valutare e assumere il rischio di tutte le decisioni che il legale è continuamente chiamato a condividere con il business e tutte le funzioni della banca.

### **Nel mondo della consulenza legale è in atto un processo di trasformazione pari a quello avviato nelle direzioni legali più grandi e strutturate come quella di Intesa? Che cambiamenti sta innescando il Covid-19 nella relazione tra studi e clienti?**

Il mercato legale italiano, che vede un numero impressionante di professionisti singoli e studi legali, sta vivendo una profonda crisi a causa della pandemia. Nonostante ciò, la concorrenza tra gli

studi nell'assicurarsi i collaboratori più talentuosi, esperti e affidabili, è sempre molto accesa. Il periodo storico che stiamo vivendo riuscirà a premiare il merito indipendentemente dalla collocazione territoriale nel Paese e dal contesto organizzativo in cui i professionisti si troveranno a operare. Il fattore di successo sarà la capacità degli studi di selezionare e "attivare" le idonee professionalità e risorse in vista degli obiettivi da raggiungere senza costituire pesanti strutture con costi difficili da sostenere. Anche per gli studi è diventato indispensabile investire nella digitalizzazione e imparare a gestire collaboratori in smart working, come stanno facendo i clienti. La diminuita importanza della vicinanza territoriale al cliente rende meno rilevante la disponibilità di sedi prestigiose di rappresentanza. Un'efficace collaborazione è quindi esclusivamente il frutto della sensibilità per il livello di qualità atteso dal cliente e della capacità di mobilitarsi e mobilitare le giuste risorse.

### **Parlare la stessa lingua...**

In questo senso assume sempre maggiore importanza la condivisione di valori oltre che di obiettivi tra cliente e legale esterno, per costruire un rapporto di assoluta fiducia: queste sono davvero le caratteristiche fondamentali che indirizzano le nostre scelte. In tal senso, le nostre policy interne sul conferimento degli incarichi sono volte proprio a identificare i professionisti che riflettono i nostri valori e i nostri obiettivi e pertanto includono, ad esempio, anche l'impegno effettivo a favore dei principi di pari opportunità di genere e di sostenibilità, oltre a presidiare fortemente, come da tradizione, le situazioni di conflitto di interesse che minano alla base la relazione di fiducia e ostano a una proficua e schietta cooperazione. 🍷



IL TEAM DI MINDWORK DA SX: MARIO ALESSANDRA, SILVIA BRUSATIN (SALES MANAGER DI MINDWORK), HELEN NONINI (PARTNER DI MINDWORK), LUCA MAZZUCHELLI

# BENESSERE IN AZIENDA? UN MUST

Era già diventata un'esigenza più forte rispetto al passato con l'ingresso in azienda delle generazioni più giovani, il Covid-19 ha ulteriormente rafforzato questa necessità. *MAG* ne ha parlato con i founder di Mindwork

Stare bene a lavoro. Da qualche anno a questa parte è questa la regola d'oro dei lavoratori, complice l'ingresso nelle aziende delle nuove generazioni, molto più attente al tema rispetto a quelle precedenti. Se una volta infatti gli incentivi economici erano più che sufficienti a motivare le persone, si entrava in un'impresa e se ne usciva solo al momento della pensione, oggi il paradigma è mutato radicalmente. Le aziende, che ne hanno preso coscienza, investono sempre di più sul benessere psicologico dei lavoratori, traendone non pochi vantaggi. Intanto, un dipendente felice, studi scientifici alla mano, lavora meglio e di conseguenza contribuisce a migliorare le performance complessive dell'intera organizzazione. Uno scontento, di contro, si ammala più spesso (poiché chi non è felice ha le difese immunitarie

più basse), tende ad assentarsi di più e, nei casi più estremi, lascia l'azienda alla ricerca di un altro lavoro. Curare il benessere dai lavoratori aiuta dunque a trattenere i talenti; un'esigenza, quest'ultima, sempre più sentita nelle imprese, che mai come adesso hanno bisogno di investire nelle risorse umane per costruire la crescita futura.

Quello per il benessere dei dipendenti è per le aziende «un investimento su aspetti intangibili, che ha però dei riscontri molto tangibili. Se le persone sono felici creano un clima relazionale più allegro e delle relazioni che le aiutano a essere più performanti e produttive. Ognuno di noi ha al proprio interno due conti correnti da riempire: uno economico e uno emotivo. Le aziende che snobbano quello emotivo dovranno gestire dei collaboratori insoddisfatti che chiederanno aumenti economici pensando che questi potranno placare la loro irrequietudine. Il più delle volte, invece, sarebbe sufficiente dare il giusto peso anche ai riconoscimenti emotivi», spiega a **MAG Luca Mazzucchelli**, psicologo, psicoterapeuta e co-founder & direttore scientifico di Mindwork, società italiana per la consulenza psicologica online in ambito aziendale.

## L'AZIENDA

L'azienda, fondata a settembre 2019 insieme al ceo **Mario Alessandra**, offre un network di professionisti specializzati iscritti all'albo degli psicologi e continuamente formati per fornire supporto qualificato e riservato al benessere personale dei lavoratori delle imprese clienti. Il tutto da remoto e a portata di click, tramite una piattaforma creata *ad hoc* che consente di scegliere in pochi secondi il professionista dal quale si vuole essere seguiti e organizzare sessioni di consulenza in videochiamata. Oltre a questo, Mindwork offre «agli hr un supporto concreto per diffondere una cultura del benessere in azienda, tramite dei contenuti divulgativi che possono essere impiegati per fare comunicazione interna e ricordare ai dipendenti che l'azienda per cui lavorano ha messo a loro disposizione questo servizio in più battute e non solo al momento dall'avvio della collaborazione con noi», dichiara Alessandra.

Tra i clienti, Mindwork conta al momento una trentina di imprese con 800-1000 dipendenti, tra cui Invitalia, Linkem e Gruppo Cassa Centrale. «Una crescita per noi interessante considerando



«OGNUNO DI NOI HA AL  
PROPRIO INTERNO DUE  
CONTI CORRENTI  
DA RIEMPIRE:  
UNO ECONOMICO  
E UNO EMOTIVO»

LUCA MAZZUCHELLI



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



# SUSTAINABILITY DAY



GIOVEDÌ 18 MARZO 2021

ORE 9:00 – 16:30

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



«SUPPORTARE  
PSICOLOGICAMENTE I PROPRI  
DIPENDENTI SIGNIFICA  
AIUTARLI A RISOLVERE  
I LORO MALESSERI  
E AD AFFRONTARE IL  
CAMBIAMENTO IN ATTO

MARIO ALESSANDRA

che siamo partiti l'anno scorso con due clienti. Al momento abbiamo *on board* 40 psicologi che lavorano in italiano, inglese, francese, tedesco, polacco e spagnolo; sicuramente ne aggiungeranno almeno altri 20 nel 2021. L'anno prossimo prevediamo di mantenere un trend di crescita sostenuta, sulla scia delle aumentate richieste di supporto degli ultimi mesi», dichiara Alessandra.

## LA PANDEMIA

Il Covid-19 sta infatti amplificando ulteriormente l'esigenza delle imprese di mettere al centro il benessere delle persone. Un recente studio condotto da Mindshare (organizzazione no profit impegnata nella diffusione di una cultura aziendale più attenta alla salute mentale dei propri collaboratori) e Qualtrics (data company specializzata nella creazione di software di experience management aziendale), sostiene infatti che circa il 42% dei lavoratori intervistati su scala globale abbia riportato un peggioramento della propria salute mentale durante le fasi più acute del *lockdown*.

«Le persone sono cambiate durante il *lockdown* – conferma Mazzucchelli –. Sono entrate in contatto con una parte di interiorità che fino ad allora non avevano molto considerato, perché distratte da stimoli esterni e agende iper-piene; hanno riscoperto valori dimenticati o ne hanno fatto propri di nuovi. Questo tocca molto da vicino le aziende perché le persone sono l'arma vincente della guerra contro la pandemia. Sono gli uomini e le donne che compongono le aziende che dovranno reagire alla recessione e se non staranno bene non riusciranno a rispondere in maniera corretta a quello che succederà attorno a loro. Se una figura importante deciderà di lasciare l'impresa, sopperire alla sua partenza non sarà facile. Bisogna prestare attenzione all'emergenza umana, mettendo al centro gli esseri umani e le loro problematiche».

Alla luce di tutto questo stanno aumentando i clienti e le richieste che Mindwork riceve e sta inoltre cambiando anche la tipologia di cliente che sceglie di attivare il servizio. «Tante aziende di diversi settori, anche produttivi, che prima del Covid-19 non includevano il benessere psicologico nel proprio paradigma culturale,

»»»



# 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 (EET) • AWARDS CEREMONY

#ihcommunityAwardsEgypt    

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) - +39 02 36 72 76 59



adesso si stanno rivolgendo a noi. L'emergenza sanitaria ha accelerato la rimozione dello stigma proprio dei servizi di supporto psicologico. Supportare psicologicamente i propri dipendenti non significa ammettere che c'è un qualche problema in azienda, ma aiutarli a risolvere i loro malesseri e ad affrontare il cambiamento in atto», racconta Alessandra.

## LE INIZIATIVE

Quali iniziative dovrebbero intraprendere le aziende per garantire maggiore benessere ai dipendenti? «Si può e si deve fare un'analisi del clima aziendale, offrire uno sportello psicologico ai lavoratori, ideare un programma formativo al passo coi tempi, visto che stanno cambiando le abitudini delle persone. Serve ad esempio una formazione specifica per la leadership e la comunicazione a distanza per spiegare come si può emozionare e mantenere l'attenzione degli interlocutori anche attraverso lo schermo. Più in generale, gli interventi aziendali devono andare nella direzione di creare una cultura che metta al primo posto l'essere umano e poi il professionista. Siamo nell'era del cuore e dunque dobbiamo mettere al centro tutto ciò che questo simboleggia: i valori, le emozioni, le relazioni, il coraggio e l'ascolto», dichiara Mazzucchelli. Bisogna però tenere presente che è possibile intervenire nella cultura aziendale «solo se l'azione parte dalla leadership. Servono leader capaci che possano dare l'esempio, soltanto così si possono ottenere risultati tangibili di benessere psicologico delle persone», conclude Alessandra. (i.i.)



## IL COVID-19 E IL BENESSERE PSICOLOGICO DEI LAVORATORI

Il 40% dei lavoratori italiani non è del tutto soddisfatto del proprio lavoro e questo ha un impatto negativo impatta sul loro benessere psicologico. Solo un lavoratore su dieci si dichiara è invece pienamente soddisfatto della propria vita professionale e gode di un equilibrio psico-fisico ottimale.

Lo rivela la ricerca BVA Doxa per Mindwork, pubblicata in occasione della Giornata Internazionale della Salute Mentale il 10 ottobre scorso.

Leggendo i dati, inoltre tre lavoratori su quattro sperimentano quotidianamente sensazioni legate ad ansia e stress. Le più ricorrenti sono incertezza (45%) e preoccupazione (39%). Disturbi legati a stati di tensione quali irritabilità, inquietudine, irrequietezza o, ancora, ansia colpiscono almeno una volta al mese circa un lavoratore su quattro. A queste difficoltà si aggiunge la fatica che si riscontra nel bilanciare vita privata e professionale. Un equilibrio sognato da molti, ma che si è concretizzato nella realtà solo per un lavoratore su tre. Il *lockdown* ha contribuito ad aumentare le sensazioni di ansia e disagio (+15%) oltre che la diffusione di patologie come l'insonnia (+9%). Dalla ricerca emerge inoltre che quasi un lavoratore su tre ammette di essersi assentato dal lavoro a causa di eccessivi carichi di stress ed ansia. Una condizione che colpisce in particolare le figure con posizioni apicali. Sempre a causa del malessere emotivo legato all'ambiente professionale il 37% dei lavoratori intervistati ha lasciato un lavoro.

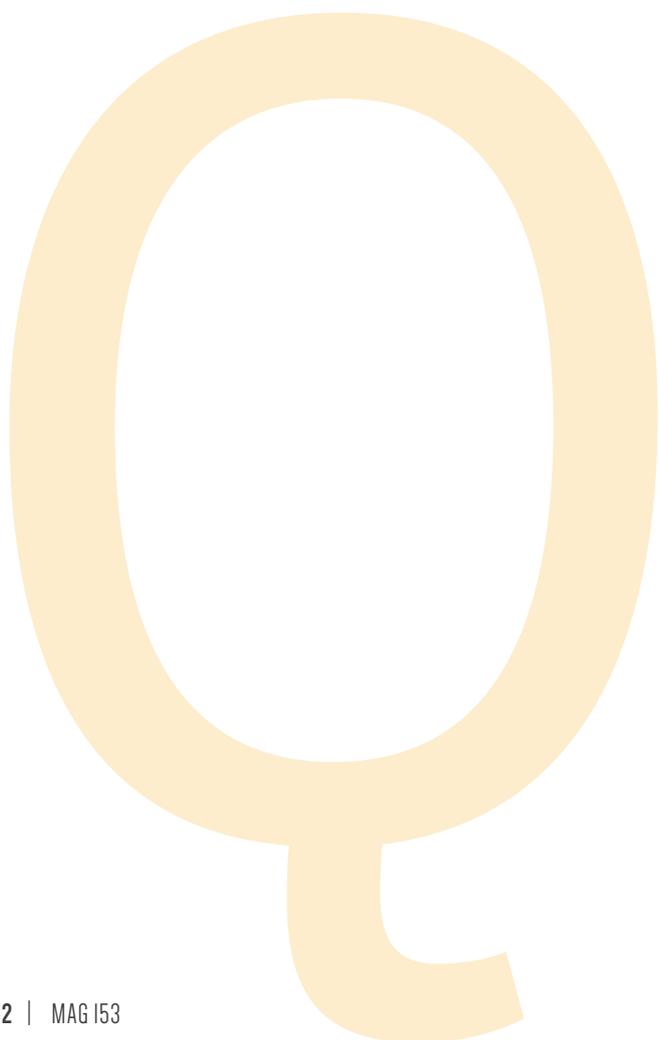
Mentre più del 60% delle aziende promuove azioni dirette ad aumentare il benessere dei propri lavoratori puntando su flessibilità (di orario, smartworking) e/o benefit economici, sono ancora poche le realtà che implementano iniziative volte a sostenere il benessere psicologico dei singoli. Eppure, oltre il 60% dei lavoratori valuterebbe positivamente un'iniziativa in tal senso, anche se circa il 50% dei rispondenti ammette che non si sentirebbe libero di dichiarare il proprio malessere nell'ambiente di lavoro. [»](#)



# PROCUREMENT ED EFFETTO COVID

I nuovi dati Buying Legal Council: Il 50% dei professionisti intervistati ha dichiarato di aver influenzato gli acquisti di oltre la metà dei servizi legali e il 9% tra un quarto e metà della spesa

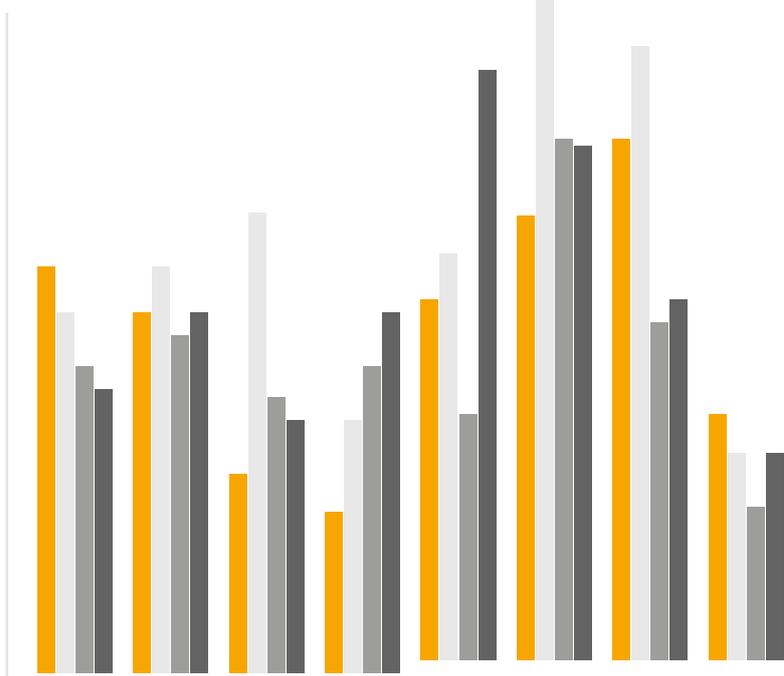
di roberta de matteo\*



Quella del 2020 si sta profilando come una tra le più complesse congiunture economiche della storia moderna influenzando il nostro modo di vivere, lavorare e interagire, fino ad incidere su ciò che compriamo e la modalità di acquisto.

Anche il settore legale è ormai contaminato e sottopressione: dalla richiesta di riduzione delle fees al congelamento degli stipendi e dei bonus dei professionisti e dello staff, dalla paralisi dei tribunali al *foliage* dei fornitori. Come stanno reagendo gli studi legali a questa dieta forzata? Certamente sarà un periodo di grandi cambiamenti, di vincitori e vinti, di contrasti e squilibri.

DOMANDA DELLA SETTIMANA: COME LA TUA ORGANIZZAZIONE GESTISCE IL COVID-19?



	ESTENSIONE DEI TERMINI DI PAGAMENTO (E.G. DA 30 A 60 A 90 GIORNI)	CHIEDERE (UTILIZZARE SCONTI)	PORTARE FUORI LAVORO IN-HOUSE	ASSUMERE LAW COMPANIES/ ALTERNATIVE PROVIDERS DI LORO PER FARE PIU LAVORO	RINEGOZIARE ACCORDI CON LE FIRMS E I FORNITORI	SPINGERE I LAVORI NON URGENTI A UNA DATA FUTURA	TAGLIARE TUTTI I COSTI NON NECESSARI	RIRIDURRE GLI HEAD COUNT (RIPULIMENTO LEGALE) INTERNI
aprile	53	47	26	21	47	58	68	32
giugno	47	53	60	33	53	87	80	27
agosto	40	44	36	40	32	68	44	20
ottobre	37	47	33	47	77	67	47	27

FONTE: BUYING LEGAL

Il report 2020 “Market Intelligence Legal Services” di Buying Legal Council, fondato da **Silvia Hodges Silverstein**, ci ricorda che nel 2019 il mercato globale dei servizi legali ha superato per la prima volta la soglia dei 900 miliardi di dollari e oggi, quasi 12 mesi dopo e una pandemia in corso, le grandi aziende stanno organizzando uno sforzo senza precedenti per gestire al meglio il costo delle spese legali adottando il criterio “buy smart, buy better, buy more efficient”.

La survey, compiuta come ogni anno attraverso un’indagine dei soci di Buying Legal Council che conta i professionisti di Legal Procurement di aziende internazionali di medie-grandi dimensioni, fornisce una visione prospettica del mercato e svela i trend dei prossimi mesi che influenzeranno la scelta e la selezione di uno studio legale. Ed è proprio qui infatti che torna in gioco più forte che mai il ruolo aziendale del

procurement nel processo di acquisto di un servizio legale. L’intervento dell’ufficio acquisti in questo ambito porta a far risparmiare in media il 17% e il 48%, delle aziende che hanno contribuito al sondaggio, hanno come obiettivo dell’anno quello di risparmiare ed evitare di incrementare i costi. Il 50% dei professionisti intervistati, che svolgono tale funzione, ha dichiarato di aver influenzato gli acquisti di oltre la metà dei servizi legali e il 9% tra un quarto e metà della spesa. L’influenza dei procurement dipende inoltre dal livello di rischio percepito dei servizi che è maggiore su questioni di routine (85%) rispetto a quelle ad alto rischio. Siamo quindi al calcio di inizio ed è fondamentale costruire tra l’ufficio acquisti, l’ufficio legale e lo studio professionale un triangolo di confronto e comunicazione solido e strutturato perchè sarà necessario negoziare gli sconti sulle tariffe, proporre le migliori condizioni di pagamento, riorganizzare prioriticamente la consulenza, studiare alternative fee arrangements, e così via. Ce lo spiega chiaramente il grafico, aggiornato con l’ultima “Question of the week” di Buying Legal Council che ha sottoposto la domanda al mercato a intervalli costanti per monitorare al meglio i trend e l’impatto della pandemia. 📊

\*Vice Presidente MOPI



# SVIZZERA: IL 2020 IN CINQUE CAMBI DI POLTRONA

Nonostante la pandemia da Covid-19, il mercato in house elvetico ha registrato un notevole dinamismo in tutti i settori. Ripercorriamo l'anno con le cinque nomine principali

di alessio foderi

S

Se è vero che le sfide dei general counsel si sono moltiplicate per rispondere alla crisi sanitaria, è altrettanto vero che prendere il timone del legal aziendale in un momento così delicato è una sfida da non sottovalutare. Eppure, il mercato in house svizzero dimostra la resilienza necessaria e in alcuni casi investe in professionisti proprio per far fronte alle mutate esigenze nello scenario europeo e internazionale. *Legalcommunity.ch*, l'ultima testata del gruppo LC che monitora il mercato legale svizzero, ha individuato i cinque cambi che meglio raccontano questo 2020..

## STEVE BUNNELL – DIEM ASSOCIATION

Andando verso un futuro sempre più digitale, Diem, la criptovaluta che Facebook ha creato nel 2019 (chiamata Libra fino a inizio dicembre), avrà sicuramente un ruolo di primo piano. Il progetto e le transazioni sono gestiti e crittografati dalla Diem Association che ha sede a Ginevra. Fra crescita e innovazione, Diem ha così cominciato a formare la sua squadra legale. Infatti, lo scorso agosto ha nominato **Steve Bunnell** Chief Legal Officer, dopo soli tre mesi dalla nomina di Robert Werner come general counsel. Il breve mandato di Werner – e, quindi, la sua sostituzione – si collega alla necessità di dimettersi dal consiglio di amministrazione di Deutsche Bank Trust e Deutsche Bank Trust Americas per restare l'avvocato numero uno di Diem.

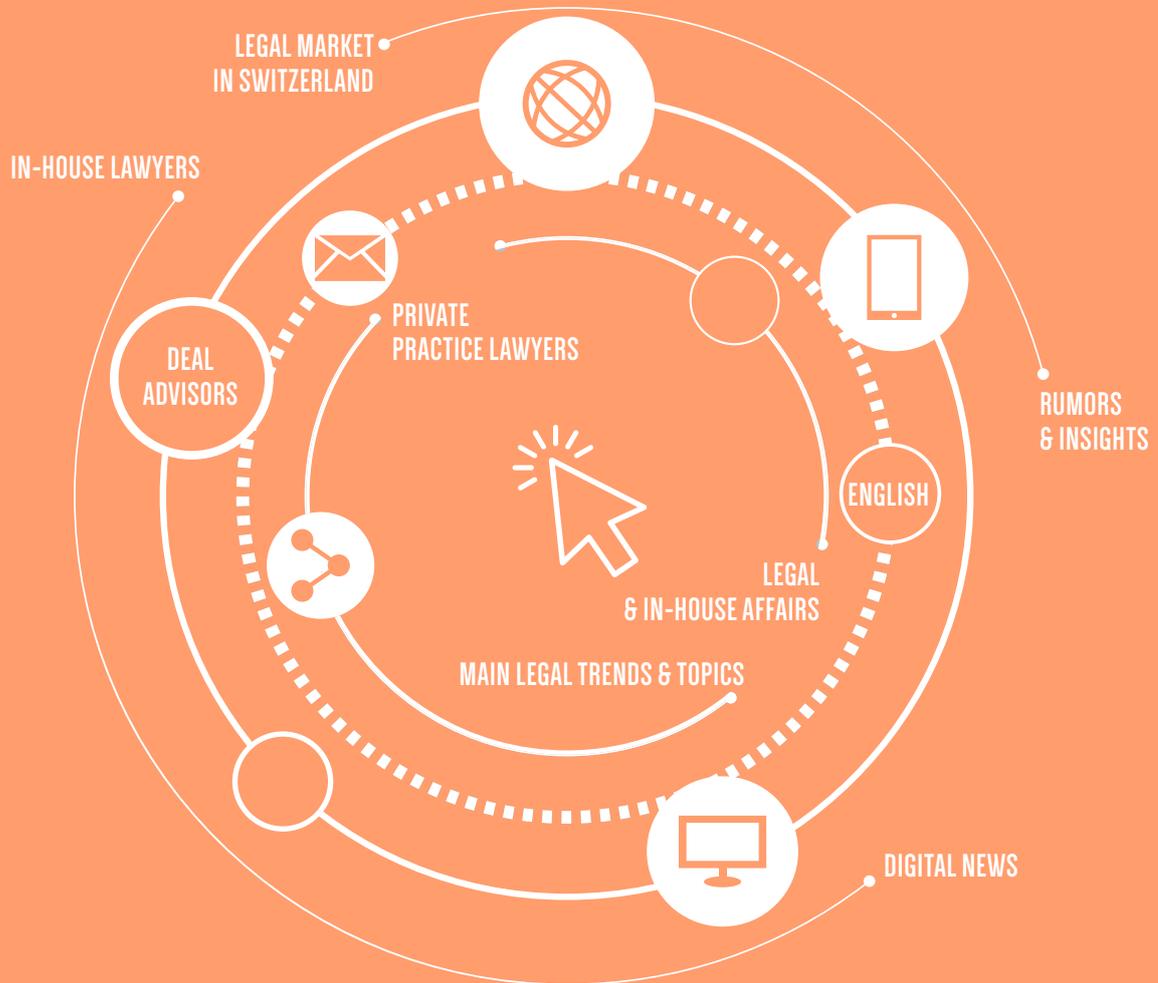
Bunnell arriva dagli Stati Uniti, dove vanta una lunga carriera legale come ex general counsel del Dipartimento per la sicurezza interna e ex capo della sezione penale dell'ufficio del procuratore nel distretto della Columbia. Una carriera che in realtà parte dallo studio internazionale O'Melveny & Meyers, dove è stato co-presidente della practice Data Security and Privacy. La sua esperienza comprende una vasta expertise nella consulenza a clienti del settore blockchain e istituzioni finanziarie. Bunnell lavorerà a stretto contatto anche con l'ultima arrivata in casa Libra proprio lo scorso novembre: **Saumya Bhavsar**, general counsel di Diem Networks, controllata di Diem Association.






# LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

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

## SUZANNE RICH FOLSOM – PHILIP MORRIS INTERNATIONAL



PHILIP MORRIS  
INTERNATIONAL

Lo scorso giugno Philip Morris International ha annunciato **Suzanne Rich Folsom** come nuova Senior Vice President e General Counsel. Nel ruolo, che ricopre effettivamente da luglio, è responsabile legale, etica e compliance del gruppo che ha il suo quartier generale operativo a Losanna. La legale – che vanta decenni di esperienza internazionale in aziende pubbliche e private – è arrivata in PMI da Manatt, Phelps & Phillips dove ha co-presieduto il gruppo Investigations, Compliance e Strategic Response ed è stata membro dei gruppi Government & Regulatory e Cyber & Privacy. Ancor prima è stata General Counsel, Chief Compliance Officer e SVP, Government Affairs e Global Public Policy in United States Steel Corporation, produttore di acciaio statunitense che svolge anche importanti attività in Europa centrale.

Folsom ha preso il posto **Marc Firestone**, che dopo più di otto anni in PMi, anche nel ruolo di President external affairs, è andato in pensione. La professionista riporterà direttamente al CEO **André Calantzopoulos**. Alla guida dei team legale, ha il compito di orientare il dibattito riguardo la transizione aziendale verso un futuro senza fumo. Nel suo ruolo, Folsom è consigliere del team dirigenziale esecutivo, del consiglio di amministrazione e ha anche l'obiettivo di supportare legalmente quadri normativi appropriati e proporzionati al rischio aziendale.



## MANUEL LIATOWITSCH – RINGIER

Una tendenza riscontrata è anche quella di passare dallo studio legale all'azienda. È il caso di **Manuel Liatowitsch**, nominato ad agosto Chief Legal Officer di Ringier, media company svizzera che opera, fra l'altro, soluzioni innovative anche in Africa e Asia. A capo del dipartimento legale è entrato ufficialmente da ottobre prendendo il posto di **Adrian Dudle**, che lo guidava dal 2012. Liatowitsch ha lasciato la partnership in uno dei principali studi legali svizzeri, Schellenberg Wittmer a Zurigo, dove era arrivato oltre 20 anni fa e faceva parte del Comitato direttivo dal 2015 (dopo la nomina a partner nel 2008).

Specializzato in contenzioso in materia di proprietà e governance, in azienda l'avvocato applicherà le sue competenze a livello internazionale. Per il CEO Marc Walder, Liatowitsch è fra i migliori avvocati di contenzioso in tutta Europa. Il nuovo CLO si è detto subito pronto ad accogliere la sfida in Ringier che definisce "simbolo dell'economia svizzera" e a prendere così l'eredità legale dopo le numerose – e recenti – joint venture stipulate dal predecessore. "Amando le notizie e tecnologia – ha dichiarato Liatowitsch – entrare a far parte di Ringier è un'enorme opportunità e una sfida di cui sono estremamente entusiasta".

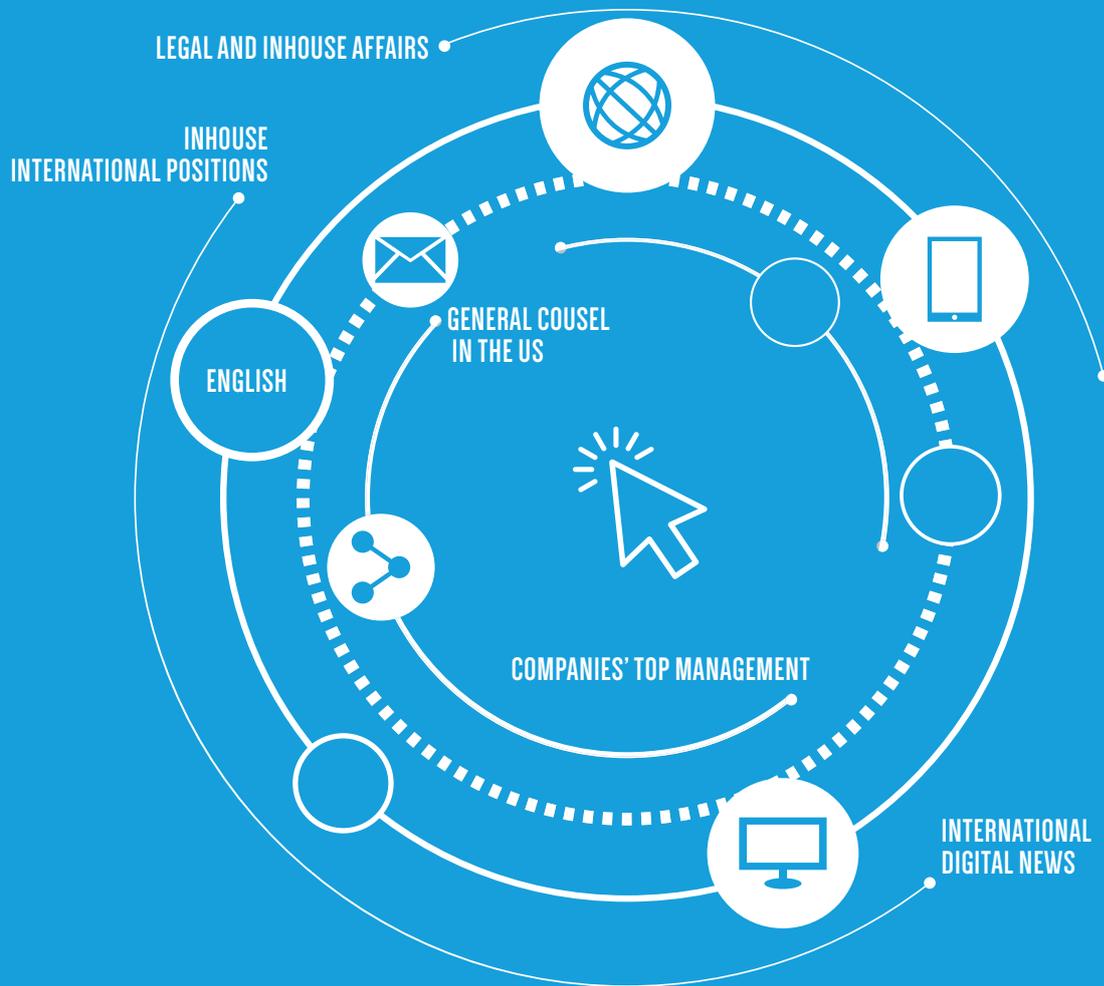
 Ringier





# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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



## KATJA ROTH PELLANDA – ZURICH INSURANCE COMPANY

Lo scorso settembre Zurich ha nominato **Katja Roth Pellanda** come nuovo Group General Counsel alla guida team legale del gruppo. La professionista, in realtà, è entrata a far parte di Zurich lasciando Novartis già lo scorso aprile, ricoprendo inizialmente il ruolo di Deputy Group General Counsel. È così succeduta a **Yannick Hausmann**, che dopo 12 anni nel ruolo ha deciso di passare a nuove attività professionali.

La nomina arriva nel bel mezzo di una trasformazione aziendale con il lancio di una nuova unità per espandere i servizi digitali a livello globale e rafforzare le connessioni con clienti e partner. Pellanda è stata Head of Corporate Law e Corporate Governance in Novartis dal 2015, ricoprendo anche il ruolo di Global Head of legal People & Organization da giugno 2019. Prima della carriera aziendale, la professionista è stata senior associate dello studio legale Bär & Karrer.



## HANS RUDOLF TRÜEB – DINAQOR

Lo scorso settembre DiNAQOR, una società specializzata in piattaforme di terapia genica, ha nominato **Hans Rudolf Trüb** suo primo General Counsel e Corporate Secretary. Attualmente senior partner di Walder Wyss, uno dei principali studi elvetici, assiste clienti svizzeri e internazionali in transazioni societarie e tecnologiche, nonché in questioni di governance e compliance.

Trüb è anche professore a contratto presso la facoltà di giurisprudenza dell'Università di Zurigo. Inoltre, è co-presidente del gruppo di studi legali per la tecnologia e le telecomunicazioni degli avvocati di Zurigo. Contestualmente, DiNAQOR ha annunciato l'aggiunta di **Mauro Giacca** allo Scientific Advisory Board e le nomine di **John McLaren** a presidente della filiale britannica e **Eduard Ayuso** come Chief Technology Officer. [📄](#)





# LEGALDAY: ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

Iberian Lawyer ha tenuto il suo primo Legaldays online sul tema della business sustainability con prestigiosi ospiti internazionali, interviste e tavole rotonde per fare il punto su un tema che segnerà il futuro anche del mondo legale.





Il tema della sostenibilità è sempre più cruciale a livello aziendale, in tutto il mondo. Il Legalday organizzato da Iberian Lawyer – condotto e curato dal managing director **Aldo Scaringella** insieme alla direttrice Iberian Legal Group **Desiré Vidal** e l'editor di Portugal & LatAm **Antonio Jiménez Morato** – si è tenuto lo scorso 3 dicembre e ha cercato di fare il punto proprio su questa tematica con tre tavole rotonde diluite durante tutta la giornata, keynote speech di illustri esponenti del mondo legale come **Nicola Verdicchio**, chief legal officer di Pirelli, e interviste faccia a faccia con **Alexandra Reis**, senior counsel in Phillip Morris International – Tabaqueira,



DESIRÉ VIDAL



ANTONIO JIMÉNEZ MORATO



LUÍS GRAÇA



NICOLA VERDICCHIO



ALEXANDRA REIS



ISABEL FERNANDES

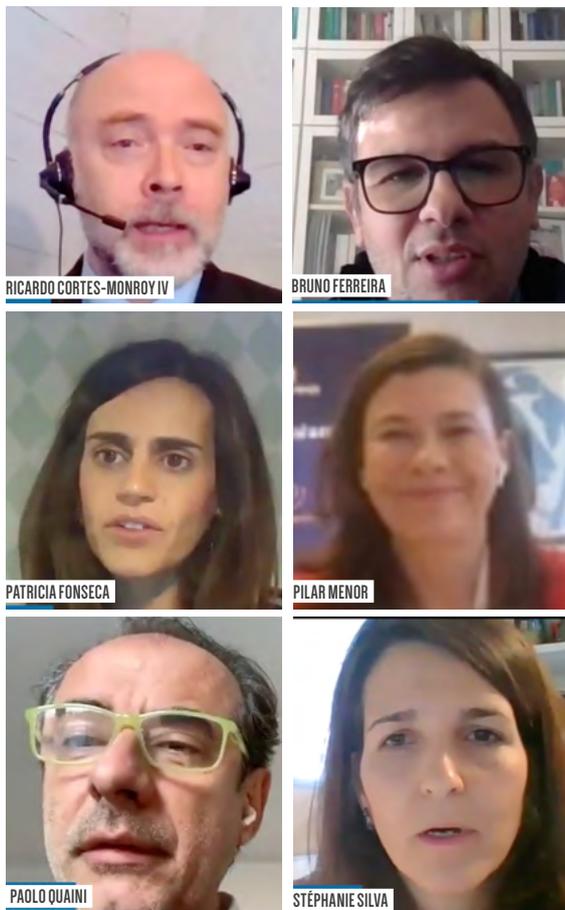
**Isabel Fernandes**, general counsel del gruppo Visabeira, **Luís Graça**, head of legal di Indra Portugal.

Nel dettaglio, l'evento ha visto la partecipazione di partner di importanti studi legali iberici come VdA, Morais Leitão, Eversheds Sutherland Nicea, CMS Rui Pena & Arnaut, PLMJ e DLA Piper così come di responsabili dell'ufficio legale di prestigiose aziende come Philip Morris International, Nestlé, Novo Banco, Alitalia, TAP, Siemens Energy, Unicredit, Coca-Cola, Fresenius Medical Care, Haitong Bank, Ouigo Spain, Porsche, Elsewedy Electric e Atria Energía.

## IN AZIENDA

La prima sessione si è occupata della sostenibilità e degli obiettivi dell'Agenda Europea 2030, tenendo conto del quadro Covid-19 e di come, quindi, conciliare queste regole ormai obbligatorie nel mondo legale. Hanno partecipato **Ricardo Cortes-Monroy IV**, vicepresidente senior di Nestlé; **Bruno**





**Ferreira**, managing partner PLMJ e partner in Banking and Finance e Capital Markets; **Patricia Fonseca**, responsabile legale del Novo Banco; **Pilar Menor**, global Employment co-chair, head of Employment e senior partner nell'ufficio di Madrid di DLA Piper; **Paolo Quaini**, general counsel di Alitalia e **Stéphanie Silva**, general counsel di TAP.

«L'ufficio legale non è responsabile della sostenibilità aziendale, ma siede a tavola con il management», ha spiegato Cortes-Monroy. «Anche se la sostenibilità non è di natura legale, il giurista d'impresa deve essere allineato», ha fatto eco Fonseca. Un tema, fra l'altro, molto importante nel settore dei trasporti aerei: «La sostenibilità comincia ormai ad essere una priorità, visto e considerato che questo settore non viene considerato molto pulito», ha detto Quaini. Sulla stessa lunghezza d'onda anche Silva che sostiene che per il settore del trasporto aereo «la sostenibilità inizia a essere riconosciuta dai clienti e influisce sulla loro decisione di acquistare i biglietti».

## FUTURO DIGITALE

La seconda sessione, invece, ha trattato aspetti come la trasformazione digitale da un approccio sostenibile e altri temi come la protezione dei dati e la cybersicurezza, contestualizzati in questo scenario incerto di crisi pandemica. Al tavolo virtuale si sono riuniti **Mohamed Elmoghy**, general counsel per il Medio Oriente e l'Africa nord-orientale di Siemens Energy; **João Leitão Figueiredo**, managing associate in IP & TMT & Health and Life Sciences practice di CMS Rui Pena & Arnaut; **Silvia Madrid**, responsabile



Legale e Compliance Iberia di UniCredit; **Sandra Mori**, DPO Europe di Coca-Cola; **Kees Van Ophem**, general counsel ed EVP, Fresenius Medical Care; **Lara Reis**, responsabile globale della compliance di Haitong Bank; **Patricia Miranda Villar**, capo del dipartimento legale di OUIGO Spagna, e **Marta Vizcaíno**, consulente nell'area M&A e specializzata in energia pulita e sostenibilità in Eversheds Sutherland Nicea.

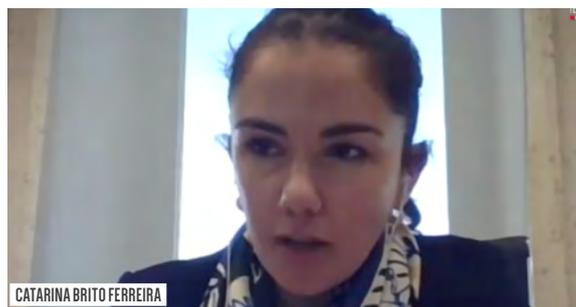
Parlando di quanto il digitale abbia aiutato nella gestione della crisi causata dal Covid-19 il dibattito si è focalizzato sul cambiamento futuro e sulle strategie da adottare in tal senso anche in ambito di sicurezza informatica. Figueiredo ha detto che si tratta di «un cambiamento culturale: dobbiamo proteggere i nostri clienti e i loro dati. Gli attacchi al giorno d'oggi non mirano solo all'economia». Anche per Vizcaíno si tratta di una questione culturale: «La digitalizzazione non si limita ad aggiornare tecnologicamente, ma si adegua al fatto che l'intera economia dipende ora dai dati. Al di là di una questione tecnologica, è culturale».



## ENERGIA NUOVA

Durante la terza sessione pomeridiana si è discusso di come le energie rinnovabili sono un modo per migliorare la vita di tutti, adottando proprio soluzioni sostenibili e flessibili. Questo tavolo ha visto la partecipazione di panelist come **Catarina Brito Ferreira**, partner in M&A e Energy and Natural Resources a Morais Leitão; **Ana Luíis de Sousa**, head of practice partner Energy & Natural Resources in VdA; **Teresa Mínguez**, Direttore legale e responsabile della compliance in Porsche Ibérica; **Mahmoud Shaarawy**, direttore legale del gruppo di Elsewedy Electric, e **Fernando Vega**, general counsel di Atria Energía.

Secondo Mínguez «lo sviluppo delle energie rinnovabili è inarrestabile» ancor più che «è prevista una nuova regolamentazione, soprattutto nei trasporti». Seppur, secondo la legale, l'energia a idrogeno per le auto elettriche non diventerà ancora il new normal per le auto, l'orizzonte sembra segnato. Shaarawy,



infatti, sostiene che «da un punto di vista legale, essere in grado di espandere l'attività nelle energie rinnovabili è sicuramente una sfida, con più parti coinvolte: per questo è necessario sviluppare idee per mitigare le barriere legali».

Per Vega la sfida è piuttosto quella di «consentire alle energie rinnovabili di portare valore al cliente». Questo va perseguito anche se sono stati fatti numerosi passi avanti: «Negoziare un contratto o un PPA senza sedersi a un tavolo era inimmaginabile e ora è una realtà», ricorda l'avvocato. Lato studio legale, «dobbiamo essere vicini al know-how tecnico e vicini all'azienda e comprenderne il linguaggio», ritiene Ferreira che sottolinea anche «l'impegno assunto in questi anni dagli studi che hanno implementato piattaforme e strumenti di IA oltre a esser diventati ancor più flessibili con gli accordi tariffari». 🗣️

# LA TRAPPOLA DEL DATO

a cura di Barabino & Partners Legal

Fra i due litiganti, il terzo gode. La primissima volta che ho visto quanta verità c'è in questa frase, è stato quando guardavo i miei due cuginetti Salvatore e Hamish litigare per un Kinder Bueno e il loro fratello più piccolo, zitto zitto, papparselo lui, lasciando i fratelli con un palmo di naso (e una serie di lividi). Senza motivo poi, perché nel Kinder Bueno ci sono due barrette all'interno, avrebbero potuto dividerlo fra loro, io avrei dato una barretta del mio al più piccolo e tutti saremmo stati soddisfatti. Questo dimostra che esiste un naturale corollario del "fra i due litiganti il terzo gode": solitamente c'è sempre una terza via per risolvere il conflitto. Una via più o meno evidente, per trovarla di solito servono propensione alla collaborazione e tempo a disposizione. Ora, in quel caso un accordo non si sarebbe probabilmente mai trovato perché i miei cugini iniziarono ad accapigliarsi nello stesso momento in cui la zia ci diede i Kinder Bueno e il piccolo Aldo, conoscendo le litigate dei suoi fratelli, al momento giusto ingurgitò quelle barrette della discordia in un lampo. Si vede qui un altro particolare: il terzo ha più probabilità di "godere" se ha una buona conoscenza degli altri due litiganti, del loro modo di agire e interagire.

In linea di massima è così che funziona: se i due litiganti sono in grado di risolvere il conflitto collaborando e possibilmente in breve tempo, il terzo rosica e basta. Un comportamento che così, a mente fredda, sembra evidente. A maggior ragione in considerazione del fatto che sia Salvatore che Hamish avevano entrambi lo stesso obiettivo: mangiare la cioccolata. Chi mai si comporterebbe così? Massì, alla fine sono solo dei bambini, solo dei bambini potrebbero reagire così, in maniera così insensata, poco efficace e anche fisicamente dolorosa al ricevere in dono barrette di cioccolato. E invece, colpo di scena, lo fanno anche i grandi, beccandosi belle gastriti e cadute di capelli da stress. Oltre ovviamente a non raggiungere gli obiettivi prefissati (cosa che verosimilmente aumenterà tensioni e gastrite, dio benedica il Maalox).

In particolare, visto l'avvicinarsi del Natale e visto che comprare i regali sembra essere l'unica parte rimastaci di una festività che è



prima ancora “*retrouvailles*” e condivisione, parliamo oggi di un dono tutto particolare, oggetto di un conflitto che dura ormai da abbastanza tempo dove ci sono litiganti e terzi che godono (assai). Il dato. Dono che ognuno di noi fa costantemente agli operatori OTT in cambio di servizi in apparenza gratuiti ma in realtà non poi così tanto. Da alcuni definita la “trappola del dono” la questione della commercializzazione dei dati personali è oggetto di un conflitto profondo fra gli operatori del diritto, nazionali e sovranazionali, regolatori e giurisdizionali, senza ovviamente considerare il fiorire della dottrina nell’uno o nell’altro senso.

In questo quadro, se il dato personale è il Kinder Bueno, chi sono Salvatore e Hamish? Chi è Aldo? Ma soprattutto: qual è l’obiettivo di Salvatore e Hamish? Salvatore, che è il maggiore dei fratelli, corrisponde all’approccio morale alla protezione dei dati personali. Hamish, il secondogenito, all’approccio negoziale. E il piccolo Alduccio non è altri che i vari operatori che masticano anche loro in un lampo informazioni su ognuno di noi tirandone profitto (che goduria). E arriviamo al punto forte: l’obiettivo. Entrambi gli approcci hanno in ultima analisi lo stesso identico obiettivo: la protezione di informazioni sensibili a fronte della loro

cessione da parte delle persone e del loro utilizzo da parte degli operatori digitali.

“Il dato è un’esplicazione dell’identità e della personalità del soggetto!” sbraita Salvatore (approccio morale) “il diritto al corretto trattamento dei dati personali, quindi non può che essere un diritto fondamentale! E tu ne fai una questione di soldi! Come se fosse un bene qualsiasi, una padella che vendo mercato! Pazzo! Poi lo dice anche l’European Data Protection Supervisor: *personal information is related to a fundamental right and cannot be considered as a commodity* (European Data Protection Supervisor, Opinion 4/2017 on the Proposal for a Directive on certain aspects concerning contracts for the supply of digital content, 14 March 2017). Fammi capire, per te un rene potrebbe mai essere oggetto di un contratto? Ma! Che considerazioni scriteriate”. “Lo vedi che non capisci!”, urla in risposta Hamish “il mondo cammina e mentre tu stai qua a fare discussioni di principio, di cosa può o non può essere fatto, gli utenti continuano a fare baratti sconsigliatissimi, come se una foto di loro da vecchi valesse davvero i dati che hanno ceduto per averla. Qui un rapporto di scambio c’è. E allora, basta continuare a discutere solo in termini di diritti soggettivi assoluti, di tutela

risarcitoria extracontrattuale, di modelli rimediali di protezione della persona sul terreno della responsabilità civile, di danno non patrimoniale! Diamo all’utente, al cittadino tutta la tutela di cui ha bisogno! Lo dice pure il TAR Lazio: *i dati personali possono altresì costituire un asset disponibile in senso negoziale, suscettibile di sfruttamento economico quindi idoneo a far assicurare alla funzione di “controprestazione in senso tecnico di un contratto”* (TAR Lazio, sez. I, 10 gennaio 2020 n. 261, §6 della parte in diritto).

Bel problema, vero? E la cosa più bella di tutte è sia l’uno che l’altro vorrebbero la stessa cosa: la miglior tutela possibile per i dati in circolazione, con il surreale risultato che nel frattempo Aldo/Facebook/Apple/Amazon/ etc. continua a trangugiare Kinder Bueno/dati più o meno indisturbato.

A un occhio ingenuo e inesperto, la soluzione migliore del conflitto potrebbe sembrare quella di fondere i due approcci, dando ai dati in circolazione forme di tutela sia contrattuali che extracontrattuali. Un occhio ingenuo e inesperto potrebbe anche meravigliarsi del fatto che l’approccio “morale”, quello che sembra dare al dato una legittimazione più alta, quello che lo paragona al rene, è proprio quello invocato da Facebook a supporto delle proprie tesi al momento del ricorso al Tar Lazio.

Ma a che conclusioni arriveranno invece i litiganti occhi esperti? Vedremo, noi ce ne restiamo sul divano, con una bella scorta di Kinder Bueno per goderci lo spettacolo e ricordiamo che - tic toc - il tempo scorre. 📺

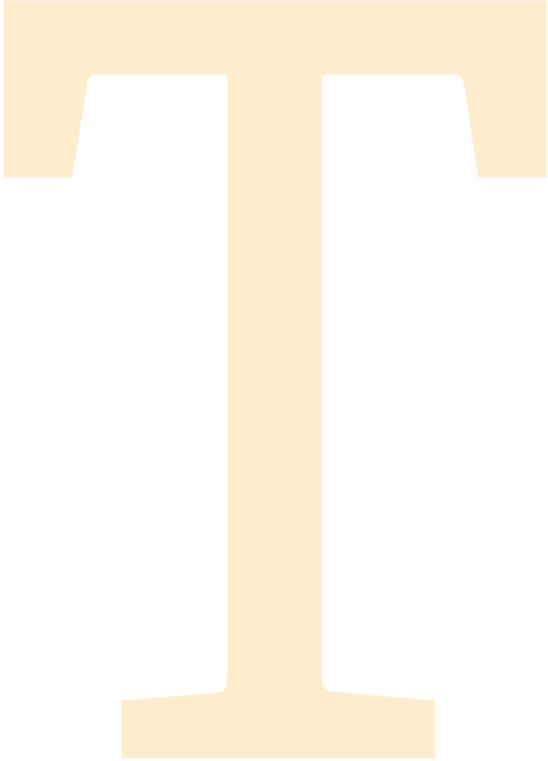


DA SINISTRA: CIRO SPEDALIERE E PIETRO PUGLISI

# Claris Ventures, L'IMPRESA DI FARE RICERCA MEDICA

Un team giovane, che ha intravisto un'opportunità negli investimenti in ambito early stage biotech. Nulla di più attuale, nell'anno del Covid: capitali a sostegno della ricerca scientifica. Ne abbiamo parlato con il co-managing partner Ciro Spedaliere

di massimo gaia



Trasformare la ricerca scientifica in aziende. Claris Ventures si è prefissata questo obiettivo, tutt'altro che banale. Nell'anno della pandemia da coronavirus Covid-19, l'importanza della ricerca in campo medico e farmacologico è divenuta lampante. Sino a qualche tempo fa, però, c'era un fossato tra capitali privati e mondo accademico, divisi da un fattore determinante nel campo economico-finanziario: il tempo. Troppi anni e troppi investimenti occorreano, agli occhi degli investitori, per portare una molecola a divenire farmaco, ovvero per trasformare la ricerca scientifica in profitto. Claris Ventures nasce dalla convinzione che il fossato temporale tra lo scienziato che ha un'intuizione in laboratorio e la commercializzazione di un farmaco si è ristretto enormemente. Da qui l'idea – originale in Italia, tanto che la giuria dei **Financecommunity**

**Awards** ha attribuito alla sgr il premio come team dell'anno nella categoria venture capital - che potesse nascere un operatore di venture capital focalizzato su investimenti in ambito early stage biotech, con il fine di supportare lo sviluppo di nuovi farmaci destinati a curare patologie ad alto clinical need. Claris ha effettuato il first closing del primo fondo a quota 30,8 milioni di euro nel settembre scorso. Il closing del fondo è stato curato da Emidio Cacciapuoti e Giorgio Bobba dello studio McDermott, Will & Emery. E ora si appresta a realizzare i primi investimenti, proseguendo nel fundraising.

Ne abbiamo parlato con **Ciro Spedaliere**, co-managing partner e co-fondatore (con **Pietro Puglisi**) di Claris Ventures.

#### **Spedaliere, partiamo dalle origini: cosa vi ha spinto a creare Claris Ventures?**

Siamo il primo operatore di una second generation. Da dieci anni io e Pietro (Puglisi) lavoriamo nel venture: ci siamo conosciuti in Innogest e poi abbiamo fatto altre esperienze, lavorando in diverse aree. Da tempo avevamo voglia di creare qualcosa di nostro, partendo da una consapevolezza: lo sviluppo di molecole non è incompatibile con le modalità di investimento di un fondo.

#### **Da cosa deriva questa consapevolezza?**

Nell'ultimo decennio sono cambiate diverse cose nel mondo farmaceutico. Diversi brevetti di blockbuster sono scaduti, portando alla diffusione dei generici. Le big pharma hanno trasformato il modello di business, spostando in parte il focus dalla ricerca interna allo scouting di nuovi potenziali farmaci

all'esterno, il cosiddetto search and development.

#### **Sempre più spesso, dunque, per le case farmaceutiche conviene comprare innovazione piuttosto che svilupparla internamente?**

Esatto. Le molecole sono frutto di studi accademici che durano anni, addirittura decenni. Ci sono scienziati che passano l'intera carriera a studiare un singolo enzima presente in una cellula. Le case farmaceutiche non possono permettersi di dedicare così tanto tempo alla ricerca, quindi destinano il 50% del budget a cercare opportunità all'esterno.

#### **Il tempo, mai come in questo caso, è denaro... In cosa si traduce il nuovo approccio delle big pharma?**

La pressione competitiva ha ridotto moltissimo il cosiddetto time to exit, ovvero le case farmaceutiche comprano molecole non ancora sviluppate completamente: il 50% delle acquisizioni avviene entro la fine della fase I, ovvero quando la molecola è ancora a livello di sviluppo pre-clinico o sono appena iniziati gli studi sull'uomo. Vengono comprate molecole su cui si hanno i dati di sicurezza e una minima indicazione di efficacia.

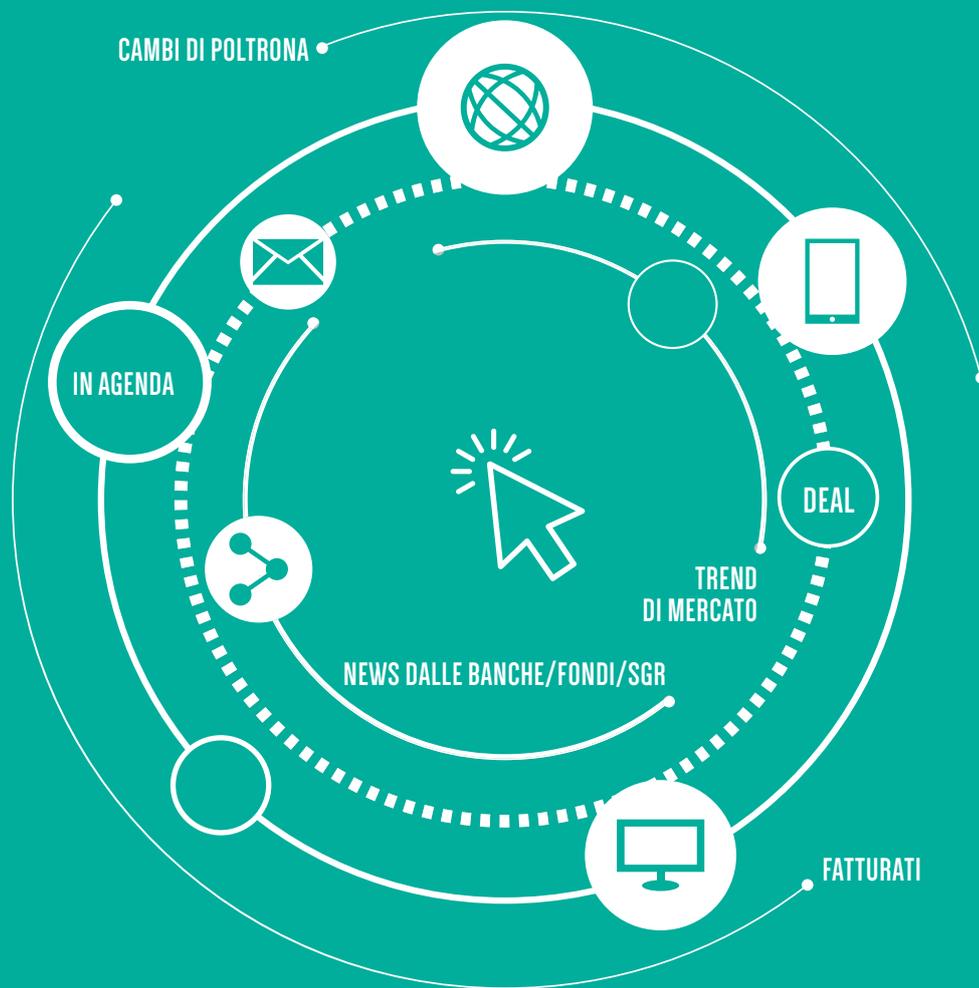
#### **E qual è, all'interno di questo processo, lo spazio in cui può inserirsi un investitore?**

Noi investiamo nella fase pre-clinica, in cui ci si arriva generalmente con le sole risorse accademiche, ovvero con costi contenuti. Passare alla fase successiva significa investire fino a 20 milioni, a seconda della molecola, e, se la sperimentazione fornisce indicazioni confortanti, gli asset arrivano a valere tranquillamente 200-400 milioni. Bisogna mettere più equity



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



DA SINISTRA: PIETRO PUGLISI E CIRO SPEDALIERE

nell'immediato rispetto ad altre tecnologie in cui investe il venture capital, ma il time to exit si è ridotto a 3-4 anni.

**Insomma, la riduzione dei tempi di sviluppo si traduce in creazione di valore. Ma qual è lo spazio di crescita in Italia?**

Il modello è già presente in Europa. I fondi di venture capital che hanno ottenuto le performance migliori operano nelle life sciences. E lo spazio di crescita in Italia è straordinario, perché il nostro Paese, nell'ambito biomedicale, è al terzo posto in Europa per la produzione di pubblicazioni scientifiche e per l'impatto generato da queste sulla comunità accademica, però è al settimo posto per numero di brevetti e al tredicesimo per numero di startup.

**In altri termini, abbiamo ottimi scienziati e ricercatori, ma non traduciamo le idee in business?**

Esatto. E qui ci inseriamo noi. Parliamo direttamente con gli scienziati migliori, che sono facilmente individuabili guardando alle pubblicazioni sulle riviste più rinomate. Contiamo su due partnership strategiche, con il Molecular Biotech Center (Mbc) di Torino e con il Ceinge di Napoli, per dialogare con il mondo accademico.

**Non è problematico per uno scienziato capire la lingua della finanza?**

No. Intanto perché abbiamo una formazione scientifica, quindi capiamo la loro lingua. In secondo

luogo, non proponiamo agli scienziati di diventare imprenditori, vogliamo che restino accademici. Prendiamo un'idea, la sviluppiamo, vi montiamo attorno un'azienda, inserendo le figure adatte.

**Avete effettuato il first closing a 30,8 milioni: qual è l'obiettivo finale di raccolta?**

Il target è fissato a 60-70 milioni. Abbiamo ancora diciotto mesi per concludere il fundraising. Contiamo di toccare quota 60 milioni già nel corso del primo trimestre dell'anno prossimo.

**Chi sono gli investitori che avete già reclutato e con chi state dialogando per completare la raccolta?**

I nostri investitori, al momento, sono Cdp Venture Capital, Compagnia di San Paolo, Ersel, Finde (holding della famiglia Denegri, ndr), family office e qualche investitore privato. Ora ci stiamo muovendo per ottenere commitment dalle casse previdenziali.

**Quando i primi investimenti?**

Dovremmo realizzare i primi due investimenti entro la fine di gennaio. Si tratta di una società attiva nel campo dell'immunologia applicata all'oncologia e di una realtà che opera nel metabolico. Entrambe le molecole sono in fase pre-clinica e riteniamo siano target ideali, sia per le tecnologie, sia per l'approccio innovativo.

**Quanti investimenti pensate di effettuare con il primo fondo e quale sarà l'equity ticket medio?**

Faremo 10-12 investimenti. Ogni round di investimento andrà dai 5 ai 15 milioni. Non sottoscriveremo da soli i round: il nostro modello prevede co-investimenti con altri investitori, ovvero family office e soprattutto fondi di venture capital europei.

**Quante persone compongono lo staff di Claris Ventures?**

Attualmente ci sono due key men (Spedaliere e Puglisi), un direttore finanziario (Elisa Torchia) e un analista (Francesco Fontana). Ma cresceremo. Inoltre, ci avvaliamo di un comitato di investimenti consultivo, formato da tre persone di grande esperienza: Laura Iris Ferro (la fondatrice di Gentium, poi venduta per circa 1 miliardo di dollari e ora quotata al Nasdaq, ndr), Roberto De Ponti (head of corporate new ventures and strategic investments di Helsinn International Services, l'advisor di Helsinn Investment Fund, il corporate venture della casa farmaceutica svizzera Helsinn Group, ndr) e Manlio Marocco (ex Salomon Smith Barney, SpringWater Capital Partners e Stirling Square Capital Partners, ndr).

**Un'ultima domanda, Spedaliere: state guardando a qualche opportunità legata al Covid-19?**

La concorrenza sui vaccini è chiaramente improponibile per le nostre dimensioni. Ma stiamo guardando agli effetti di lungo termine del virus, in particolare all'impatto sui polmoni. Crediamo che ci possa essere margine per investire in realtà interessanti. ■

IN RASSEGNA



# 2020

# L'ALFABETO DELL'ANNO FINANZIARIO

Dalla A di Amazon alla  
Z di Zoom: i fatti più  
rilevanti dell'economia  
e della finanza  
nell'anno del Covid  
di massimo gaia



Il 2020 è stato l'anno del **coronavirus Covid-19 (o Sars-Cov-2)**. Punto. Potremmo riempire l'alfabeto con le parole che sono entrate nel linguaggio comune insieme alla pandemia: assembramento, distanziamento, *lockdown*, *droplets*, tampone, positivo e negativo (con il ribaltamento di senso rispetto all'accezione tradizionale), indice RT, ristori, Dpcm, terapia intensiva, curva, contagio, e via così, in ordine sparso. Nel primo ventennio del terzo millennio – che si chiuderà il 31 dicembre prossimo – soltanto altri due anni erano stati segnati così profondamente da un solo evento: il 2001, con l'abbattimento delle Torri Gemelle, e il 2008, con il crack di Lehman Brothers. C'è un filo rosso che lega questi tre anni, questi tre eventi epocali: la fragilità.

Nel **2001**, all'esordio del millennio, scoprimmo che bastava un manipolo di terroristi, fanatici armati solo di coltelli, per abbattere uno dei simboli di New York, un totem del capitalismo. Ci scoprimmo vulnerabili, insicuri. Da allora conviviamo – più o meno consapevolmente – con la paura che un terrorista o semplicemente un esaltato ci sgozzi soltanto perché stiamo leggendo *Charlie Hebdo* o si faccia saltare in aria sulla carrozza della metropolitana nella quale ci troviamo. Lo sappiamo. Ma per vent'anni ci siamo comunque alzati dal letto, siamo andati al lavoro salendo su una metropolitana e abbiamo difeso la libertà di parola, anche la parola blasfema, perché la libertà è un valore assoluto e qualsiasi limitazione si traduce in negazione.

Nel **2008** scoprimmo che il sistema finanziario era tremendamente fragile, perché alla base di tutto c'è la fiducia, che non è scontata e non è per sempre. Così, quando l'azzardo morale di qualche banker troppo spregiudicato costruì castelli di carta giganteschi, con alla base debito impossibile da rimborsare, qualcuno cominciò a fare un passo indietro, togliendo la fiducia a chi stava dimostrando di non meritarla. E i castelli di carta sprofondarono, crollarono di schianto, trascinando verso il baratro l'intero sistema finanziario. Fummo davvero vicini al punto di non ritorno. Scesero in campo con l'artiglieria pesante i governi e le banche centrali, per ricostruire la fiducia andata in briciole; il sistema finanziario ne uscì con le ossa rotte, ma vivo. Da allora l'azzardo morale è stato imbrigliato (ma non domato del tutto, mai dimenticarlo) e sono stati introdotti limiti all'attività delle società finanziarie, le regole e i controlli sono divenuti molto più stringenti (forse troppo, si dice in questa nuova fase storica). Resta il fatto che da allora siamo consapevoli che il capitalismo finanziario – trionfatore sul comunismo trent'anni fa – non è un blocco d'acciaio inossidabile, ma è fragile, delicato. E che il ruolo dello Stato, come garante e controllore (non come salvatore, come qualcuno invoca), è fondamentale.

In questo **2020** la pandemia ci ha riportato indietro di almeno un secolo, ai tempi della Spagnola. Ci ha fatto ripiombare negli incubi che vivevano i nostri avi, quando combattevano contro la peste nera. Abbiamo scoperto di essere fragili, innanzitutto come essere umani. Abbiamo realizzato che fragili sono i sistemi sanitari, i legami familiari e di amicizia, i rapporti sociali, le organizzazioni lavorative, i sistemi educativi, le catene di fornitura, i trasporti. Viviamo in un mondo che, per quanto sempre più complesso e tecnologicamente avanzato, resta fragile. L'incertezza è lo standard, non l'eccezione: basta un piccolo virus, arrivato all'essere umano tramite un pipistrello o un pangolino, per mettere in ginocchio l'economia globale. Le conseguenze (economiche, sociali, psicologiche) saranno di lungo termine. Esserne consapevoli ci aiuterà, si spera, ad affrontare il prossimo decennio con un approccio diverso rispetto agli ultimi vent'anni, invertendo la rotta soprattutto in materia di spesa pubblica per sanità e istruzione, che, ora l'abbiamo capito, è un investimento sul futuro.



## come AMAZON:

il 31 dicembre 2019 il titolo del gruppo fondato da **Jeff Bezos** (foto) valeva 1.847,84 dollari; il 2 settembre scorso ha toccato un picco di 3.531,45 dollari. Non saranno i vaccini a fermare la corsa del colosso delle consegne a domicilio: i



*lockdown* non hanno fatto altro che accelerare un processo già in atto. È il simbolo della tecnologia totalizzante, che entra nelle abitudini di spesa e di consumo. E che ridisegna persino la topografia delle città: nel real estate, infatti, il segmento che cresce di più è la logistica, ovvero le strutture – attualmente a ridosso degli snodi autostradali, nelle periferie dei grandi centri urbani – dedicate allo stoccaggio dei pacchi di Amazon. E ora, secondo le previsioni degli esperti dell'industria immobiliare, nasceranno anche punti di smistamento nel cuore delle città e i nuovi edifici residenziali verranno costruiti con uno spazio a pianterreno dedicato ai pacchi con il simbolo dello *smile*. Troppa pervasività per una singola azienda? A parte il tema del pagamento delle imposte – che riguarda tutti i *big* tecnologici -, ci si possono porre varie questioni. La prima riguarda l'impossibilità per i piccoli esercenti di concorrere contro questo titano globale. Il punto, però, è che andare contro i macro-trend è peggio che complicato: è inutile. Quando l'auto e il treno si affermarono come mezzi di locomozione standard per i grandi spostamenti, i produttori di carrozze e gli allevatori di cavalli si ritrovarono con un business che valeva zero. Comprensibilmente, non la presero bene. Ma c'era poco, anzi nulla, che potessero fare. Lo stesso vale per chi si oppone ad Amazon, Google, Netflix, Facebook, Microsoft, nonché quanti tuonano contro la digitalizzazione dei servizi e la robotizzazione dei processi produttivi: il neoluddismo produce solo frustrazione. E persino chi ama la campagna (o il mare o la montagna) trova nelle tecnologie il miglior alleato possibile: soltanto una buona connessione e i servizi di *delivery*, infatti, potranno consentire di lavorare a distanza rifugiati in qualche borgo semideserto o in una baita in alta quota.

## come BORSA ITALIANA:



l'abbiamo venduta ai francesi, strillano i talebani dell'italianità. In realtà, grazie alla lungimiranza di Cdp e Intesa Sanpaolo, abbiamo evitato di ridurre il nostro mercato dei capitali a

un mercatino rionale degli scambi fra qualche banca e sim. Per una volta, abbiamo alzato la testa dall'ombelico e guardato oltre, portando le aziende italiane quotate a giocare in Champions League. Una scelta di cui beneficeranno tutti: imprese, intermediari, investitori istituzionali, risparmiatori. I gruppi guidati da **Fabrizio Palermo** e **Carlo Messina** vigileranno perché gli interessi strategici dell'Italia (cosa diversa e ben più importante dell'italianità di facciata) siano tutelati. E speriamo finalmente che, grazie a Euronext, il sentiero che conduce le aziende italiane verso Palazzo Mezzanotte diventi un'autostrada, percorsa dai *big* e soprattutto dalle pmi, cronicamente sottocapitalizzate.



## come COVID-19:

ha impregnato l'intero anno, ogni dinamica sociale, economica, finanziaria, culturale, psicologica. È la parola del 2020: speriamo che diventi un ricordo con il prossimo anno.



## come DOMINO BANCARIO:

l'immagine rende meglio l'idea del risiko, che è un gioco di strategia bellica, mentre nel nostro caso è più una questione di tessere che cadono quasi per inerzia. A fare la prima mossa è stata Intesa Sanpaolo (vedi alla voce) con l'offerta, inattesa, su Ubi Banca. Poi è arrivata la pandemia e le ceneri della prima



esplosione si sono depositate per terra; sotto, però, covavano le braci. E allora, ecco che Banco Bpm, rimasta spiazzata dall'apertura scacchistica di Messina (**Giuseppe Castagna** lavorava neanche troppo nell'ombra per convolare a nozze con Ubi), dapprima ha provato a intavolare un negoziato con Credit Agricole, poi, di fronte alle solite questioni (comando io, no comando io), ha volto lo sguardo a Bper Banca. Matrimonio benedetto da **Carlo Cimbri** – azionista di riferimento dell'istituto emiliano – e dallo stesso Castagna. Non

sarà una passeggiata, però, perché anche qui bisognerà capire chi avrà il bastone del comando e perché Bper deve digerire le oltre cinquecento filiali comprate da Intesa-Ubi. Intanto, Credit Agricole ha abbandonato, almeno per ora, piani troppo ambiziosi per virare sull'aggregazione più telefonata possibile, provando a mettere tutt'e due le mani sul Credito Valtellinese, con cui già era fidanzato in quanto azionista e partner di bancassurance. Resta da sistemare la zitella che nessuno vuole, ovvero Banca Monte dei Paschi di Siena; ma se il Tesoro fornirà una dote adeguata, dopo averla liberata della zavorra dei crediti non performing – scaricata sulla controllata Amco -, passerà a UniCredit. **Jean Pierre Mustier** (foto) non ha voluto fare come **Alessandro Profumo** con Capitalia, che disse, contro voglia, "obbedisco". Il manager francese avrà pure "il cuore italiano" – come ha detto intervenendo al convegno inaugurale della nostra *Financecommunity Week* (era il 12 novembre scorso) -, ma i compromessi in salsa biancorossoverde, tipici di una politica che confina e spesso sconfina nel sistema finanziario, non gli piacciono. Spetterà a qualcun altro farsi carico di integrare Mps in UniCredit. E poi toccherà a Carige, che sta ancora metabolizzando quella sorta di strano salvataggio pubblico-privato avvenuto a fine 2019, e alla Banca Popolare di Sondrio. Qualcuno, nei piani del governo, dovrebbe prendersi la responsabilità di far nascere il polo bancario del Sud previsto dalla legge che ha salvato la Banca Popolare di Bari. Fuori dal domino, almeno per ora, Credem, banca che macina bilanci da incorniciare e *ratio* patrimoniali che non temono stress test alcuno. Il segreto del gruppo emiliano? Erogare credito alle aziende meritevoli: in fondo, fare il banchiere è un mestiere facile.

**New Dates!**

**IPEM**

**July 6/7/8 2021**  
**PALAIS DES FESTIVALS**  
**CANNES - FRANCE - 6<sup>th</sup> EDITION**

**THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT**

**3,200** participants

**50** countries

**480** LPs

**450** GPs

**400** Advisors / Business Services

**400** Speakers

**LATE BIRD OFFER!**

**10% discount off your pass**  
**until March 18, 2021**

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

#IPEM2021



## come ESG:

*environmental, social, governance.* Era uno dei macro-trend prima della pandemia, è diventato il faro degli investimenti. I grandi istituzionali hanno orientato le strategie di allocazione dei capitali sulla sostenibilità ambientale e l'economia circolare. L'intero sistema finanziario globale si va muovendo in questa direzione. Orientando anche le azioni dei governi, perché i flussi finanziari si muoveranno verso i Paesi che meglio e più prontamente faranno propri i principi Esg. I capitali votano e lo faranno sempre di più. Polonia e Ungheria, per esempio, anche se otterranno una vittoria di breve termine tenendo bloccato Next Generation EU per un po', rischiano di fare la fine di Pirro, messi nell'angolo dai grandi investitori a causa di sistemi produttivi non sostenibili e di politiche discriminatorie nei confronti delle donne e degli omosessuali. Una lezione che devono tenere bene a mente anche i sovranisti/populisti di casa nostra.



## come FCA:

altro deal nato nel mondo pre-Covid, la fusione con Psa è stata portata avanti, nonostante il settore automotive si sia praticamente azzerato a causa delle restrizioni ai movimenti delle persone. Nascerà Stellantis, che avrà le dimensioni per giocare una partita che da tempo è divenuta globale e sempre più complessa, perché il mondo occidentale vede evolversi rapidamente i consumi e per i cosiddetti *millennials* l'auto non è più una proprietà, men che meno uno *status symbol*, bensì un servizio, un'app a cui ricorrere in caso di necessità. E poi ci sono gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, che incidono sul comparto e spingono verso le motorizzazioni ibride, elettriche e a idrogeno.

**Sergio Marchionne** non credeva nell'elettrico e per questo puntava a un'integrazione con General Motors, che avrebbe spostato il baricentro della casa torinese sempre più verso Stati Uniti e Asia. **Mike Manley**

ha corretto la rotta di un gruppo che rischiava di schiantarsi contro un muro di norme e pratiche in chiave Esg sempre più stringenti. Focus sulle motorizzazioni alternative e sull'Europa, dunque. Realizzata la fusione, Manley lascerà il timone del nuovo gruppo a **Carlos Tavares**, super-manager portoghese del settore. A lui il compito, non banale, di far funzionare il matrimonio italo-francese.



## come GOLDEN POWER:

il governo Conte, in linea con quanto avvenuto praticamente in ogni Paese, ha risposto al deprezzamento feroce e repentino del valore delle aziende quotate per rafforzare una disciplina che era stata pensata anni addietro per tutelare solo pochi settori strategici (aerospazio e difesa, essenzialmente). Già in precedenza, peraltro, la disciplina del golden power era stata allargata a comparti che di strategico, a dir la verità, hanno ben poco, come l'alimentare. L'ulteriore rafforzamento ha fatto sì che praticamente ogni operazione di fusione e acquisizione debba essere comunicata al governo. Gli attori del mercato dicono che la risposta degli uffici di Palazzo Chigi è rapida. Certo, però, burocratizzare l'intera attività di m&a sembra andare nella direzione opposta alla richiesta di semplificazione e snellimento delle pratiche che proviene dal mercato. Se, poi, qualche politico o qualche

burocrate con smanie di protagonismo impugna il golden power per minacciare l'investimento di Kkr nella rete unica (vedi la voce relativa), giusto per fare un esempio non casuale, allora si corre il rischio di allontanare i capitali esteri. Di cui, al contrario, abbiamo disperatamente bisogno.



come  
**HOTELLERIE:**

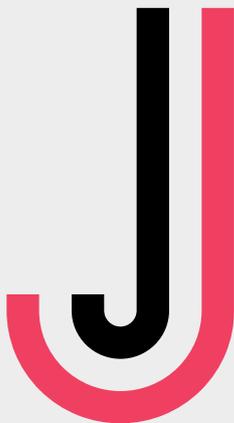
è il segmento del real estate che maggiormente ha sofferto gli effetti della pandemia, insieme all'affitto a breve termine (leggi AirBnB). Diversi osservatori scommettono che si risolleverà con il

ritorno alle vecchie abitudini, la ripresa del turismo e dei viaggi. Ci vorrà tempo. Dato che il comparto sinora era in gran parte in mano a famiglie, la crisi potrebbe fornire l'occasione alle grandi catene per penetrare un mercato sin qui ultra-frammentato. Da quest'anno, però, il settore alberghiero uscirà con l'esigenza di un ripensamento complessivo, una svolta epocale: avranno ancora senso, per esempio, i *business hotel*, meta dei manager in viaggio d'affari? E gli hotel in prossimità degli aeroporti? Più in generale, come e quanto viaggeremo e quale tipo di turismo caratterizzerà il mondo post-Covid? Centrare il *timing* degli investimenti e, soprattutto, intuire i trend potrebbe aprire la strada a grandi opportunità di business.



come **INTESA SANPAOLO:**

l'offerta pubblica di acquisto e scambio su Ubi Banca è stato il deal dell'anno. Nato poco prima che esplodesse la pandemia in Italia, ovvero poco prima che i mercati finanziari crollassero. Il gruppo guidato da **Carlo Messina** non ha tremato, è andato avanti con la proposta rivolta al mercato, conscio della strategicità dell'operazione. E ha vinto, sebbene il management di Ubi abbia legittimamente posto degli ostacoli. Intesa Sanpaolo procede come un treno, forte di numeri che ne fanno di gran lunga il gruppo bancario leader in Italia e uno dei più solidi in Europa. Sempre più banca di sistema, come testimoniano anche i programmi di finanziamento alle imprese e gli investimenti al fianco di Cdp in Nexi (vedi la voce relativa) e Borsa Italiana (vedi sopra), ora Intesa Sanpaolo – dopo aver rifiutato per metabolizzare l'acquisizione di Ubi – si troverà di fronte probabilmente all'opzione di crescere all'estero; prima ancora, però, ci sono buone possibilità che Messina tiri fuori dal cassetto il progetto di aggregazione con Generali (vedi alla voce Mediobanca), che darebbe vita a un colosso del wealth management in grado di giocare da protagonista in Europa e nel mondo.



come **JOE (BIDEN):**

anche se **Donald Trump** non vuole ammettere la sconfitta (ma ha accettato di passare i poteri, bontà sua), il candidato democratico sarà il prossimo presidente degli Stati Uniti. Prenderà le redini di un Paese spaccato e fiaccato dalla pandemia. Non sarà un compito facile, per Biden (foto), tenere fede alla piattaforma molto progressista con cui ha corso per la Casa Bianca e, al contempo, non andare al muro contro muro con l'America trumpiana. Da cattolico moderato qual è, l'ex braccio destro di Obama probabilmente accontenterà l'ala sinistra del partito in materia di ambiente e tutela delle minoranze (del resto, anche i grandi capitali vanno in quella direzione – vedi alla voce Esg), ma terrà la barra dritta al centro, smussando l'agenda con cui si è candidato. Biden ha ricevuto una valanga di fondi da Wall Street, sebbene Trump avesse portato avanti un programma fortemente pro-business, perché la Corporate America non poteva sopportare l'imprevedibilità di *The Donald*. Certo, però, Wall

Street non vuole vedere al governo *ultra-liberals* come **Bernie Sanders** ed **Elizabeth Warren**. I capitali hanno votato democratico, ma non è certo un assegno in bianco: sopra c'è scritto, innanzitutto, che le imprese vogliono meno tasse, aiuti per superare l'impatto della pandemia e che anche solo l'ombra di una patrimoniale farebbe fuggire a gambe levate dagli Usa i grandi contribuenti.



### come RIPRESA A K:

per mesi gli economisti si sono interrogati sulla forma della ripresa economica post-Covid. A V, a W, a L... Alla fine si sono decisi per la K, ovvero qualche settore a picco (retail, entertainment, hotellerie, turismo, viaggi, trasporti, ristorazione), qualche altro in linea di galleggiamento (manifattura), qualche altro ancora con le ali ai piedi (IT, tech, digital, delivery).

### come LAGARDE (CHRISTINE):

la presidente della Bce ha esordito male, non c'è dubbio. Il 12 marzo, in un momento drammatico, con i mercati sull'orlo di una crisi di nervi, la sua frase riferita all'Italia ("Non è compito della Bce chiudere gli spread") fece impennare il differenziale fra i rendimenti del Btp e del Bund

decennali e crollare Piazza Affari. Richiamata all'ordine dal presidente della Repubblica e spernacchiata da economisti e analisti – probabilmente al di là di quanto meritasse una frase poco felice, forse per via di un riflesso pavloviano che spinge i maschi a gettare tonnellate di fango su una donna che occupa una posizione di potere -, Lagarde (foto) ha corretto il tiro. La Bce ha fatto quanto poteva per affrontare la crisi dovuta alla pandemia, ovvero poco. Il celeberrimo e celebrato *whatever it takes* di **Mario Draghi** ha ottenuto l'effetto di svuotare l'arsenale di Francoforte, che, di fatto, non può far altro che tenere i tassi a zero e comprare carta sovrana a mani basse.

Qualcosa di importante, però, gli uffici guidati da Lagarde potrebbero farlo nelle prossime settimane: evitare che l'entrata in vigore della nuova definizione di default, unita al *calendar provisioning* sui crediti, stronchi sul nascere la ripresa economica, impendendo alle banche di erogare prestiti alle imprese in difficoltà temporanea di liquidità.



### come MEDIOBANCA:

il 28 ottobre scorso non è successo nulla. O forse no. **Alberto Nagel** e **Renato Pagliaro** sono rimasti saldi in sella alla banca d'affari. Cosa succederà, però, quando la Delfin di **Leonardo Del Vecchio** sarà arrivata al 20%, come da autorizzazione della Bce?

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](mailto:booking@barberinosworld.com)



BARBERINOSWORLD.COM



### come NEXI:

nel giro di pochi mesi è diventato campione nazionale e poi player di stazza europea. Un uno-due, le acquisizioni di Sia e Nets, tanto più significativo perché realizzato in un anno drammatico. Il 19 marzo scorso il titolo del gruppo guidato da **Paolo Bertoluzzo** era precipitato a 8,62 euro, sotto i 9 euro dell'ipo. *Financecommunity* – sulla base di alcune interlocuzioni avvenute con diversi protagonisti della comunità

finanziaria – nel marzo scorso, nel pieno della bufera sui mercati, scrisse che l'integrazione con Sia si sarebbe fatta e che Cdp e Intesa Sanpaolo (sempre loro) avrebbero giocato il ruolo di registi. Il 5 ottobre scorso il titolo Nexi ha toccato un picco di 17,42 euro, quotazione più che raddoppiata rispetto ai minimi di marzo. Merito delle acquisizioni, certo, ma anche del boom dei pagamenti digitali, una delle conseguenze positive del Covid-19. Nexi è un esempio virtuoso di partnership pubblico-privato, con Cdp nel ruolo di volano degli investimenti privati e garante degli interessi pubblici e la banca guidata dal Messina come tramite con i fondi di private equity, nonché, a sua volta, calamita degli investimenti..



### come PALERMO (FABRIZIO):

in questo momento, se dovessimo fare una graduatoria su quale sia l'uomo più potente del Paese, vincerebbe lui. L'amministratore delegato di Cdp ha costruito – grazie ovviamente all'appoggio di Conte e Gualtieri – una macchina da guerra, il cervello degli investimenti pubblici, il catalizzatore di fondi sovrani e altri istituzionali, nonché il motore di programmi di supporto alle imprese, dalle startup fino ai colossi. Nuova Iri? No, perché Cdp ha il mandato chiaro di far fruttare il risparmio postale, dunque non getta soldi. Come ha detto Palermo intervenendo al convegno di apertura della nostra *Financecommunity Week*, Cdp «è partecipata dal Mef, ma investe secondo logiche di mercato». Le partnership pubblico-privato in cui è stata coinvolta la Cassa sono la strada maestra che l'Italia deve percorrere per poter sperare di rialzare la testa.



### come OIL:

a marzo abbiamo assistito alla tempesta perfetta sui mercati: l'impatto congiunto della pandemia e del mancato accordo dell'Opec+ (i Paesi dell'organizzazione più la Russia) sui tagli alla produzione. Risultato: borse a picco e contratti sulle consegne di greggio con quotazioni negative, una situazione mai vista. Le prospettive ondegianti di ripresa economica hanno consentito ai prezzi di Brent e Wti di risalire un po' la china. Ma il macro-trend della decarbonizzazione dell'economia (vedi alla voce Esg) allontanerà sempre più i capitali dai Paesi produttori di petrolio, che oltretutto in genere non brillano per rispetto dei principi democratici, parità di genere, tutela delle minoranze. La Russia di **Vladimir Putin** e la Turchia di **Recep Tayyip Erdogan**, per esempio, si stanno rintanando sempre più in un angolo geopolitico; ciò non significa, ovviamente, che cesseranno di essere attori di primo piano dei giochi strategici dalla sera alla mattina, ma la rotta pare segnata. Lo stesso può dirsi per le monarchie della Penisola arabica, destinate alla marginalizzazione dai flussi di investimento eticamente responsabili. In una prospettiva di lungo termine, forse, persino la Cina dovrà concedere qualcosa dal punto di vista dei principi democratici se non vorrà restare esclusa dalle rotte dei grandi capitali.



### come QUOTAZIONE:

rigorosamente al singolare, per quanto riguarda il listino principale di Piazza Affari. Gvs, produttore di filtri, è approdato su Mta nel giugno scorso. Pareva l'antipasto di una serie di ipo tra settembre e fine anno, ma la seconda ondata di contagi ha rinviato i piani di quotazione al 2021. La *pipeline* c'è, riferiscono banker e advisor. E probabilmente l'integrazione di Borsa Italiana nel network di Euronext, unita alla necessità impellente di reperire capitali, fornirà uno stimolo alle aziende di ogni dimensione a guardare alla quotazione. Se il 2020 è stato un anno di magra per Mta, meglio sono andate le cose per Aim: sedici ammissioni alla fine di novembre.



### come RETE UNICA:

pareva destinata a restare una chimera, uno di quei progetti di cui si parla, si fanno piani e studi di fattibilità, e poi non se ne fa nulla. Un grande classico italiano. La testardaggine di qualche banker e un miracoloso allineamento di pianeti a livello politico hanno consentito di trasformare il sogno in realtà. Per carità, abbiamo percorso soltanto il primo miglio, di strada da fare ce n'è parecchia. La pandemia, però, ha reso palese anche a chi faceva finta di non vedere la crucialità strategica di avere una rete di tlc che consenta alle imprese italiane di essere competitive, ai lavoratori di aumentare la produttività e riuscire a conciliare professione e vita privata (il *work-life balance* deve smettere di essere oggetto di convegni e diventare standard) e alla pubblica amministrazione di azzerare le distanze con i cittadini. Ancora una volta, il ruolo di *playmaker* l'ha svolto Cdp. Ma ci è voluto un management lungimirante come quello di Tim per arrivare alla svolta. Open Fiber, a dire la verità, è stata tirata per la manica, prima con qualche stratonata leggera, poi – di fronte alla riluttanza del vertice di Enel – con una spinta poderosa da parte del Mef. E ci è voluto il coinvolgimento di un fondo infrastrutturale del calibro di Kkr. Come sempre in questi casi, tutto si regge su equilibri precari, che potrebbero cedere di fronte a egocentrismi e rigurgiti nazionalisti dei pasdaran dell'italianità a ogni costo.



### come SMARTWORKING:

ne abbiamo già parlato alla lettera A e ne parleremo anche alla Z. Aggiungiamo soltanto che entrerà come modalità standard in tutte le aziende di servizi. Sarebbe accaduto anche senza la pandemia, probabilmente. Ma il Covid ha accelerato tremendamente i tempi. Attenzione, però: quello praticato in questi mesi, in linea di massima, è stato *remote working*, una soluzione d'emergenza, un po' raffazzonata. Il vero smartworking dovrà prevedere organizzazioni del lavoro tagliate su misura e anche una regolamentazione ad hoc, affinché, per esempio, i lavoratori *smart* siano dotati degli strumenti tecnologici adeguati e questi siano protetti da eventuali cyberattacchi. Di sicuro, grazie al cielo, non torneremo ai treni dei pendolari e alle metropolitane e tram stracolmi, e agli uffici aperti solo dalle 9 alle 17.

# T

## come TRIMESTRE:

mai come quest'anno l'outlook è divenuto a breve, brevissimo termine. Da fine febbraio chi ha fatto previsioni che andassero al di là di tre mesi ha sfidato la sorte e si è sottoposto a figuracce. Economisti e analisti che hanno azzardato ipotesi sull'intero anno hanno preso topiche clamorose. Nell'era dell'incertezza abbiamo vissuto l'anno più imperscrutabile di sempre, forse. E infatti, limitandoci a guardare al Pil italiano e al solo dato congiunturale (rispetto al trimestre precedente), abbiamo vissuto quattro trimestri completamente diversi l'uno dall'altro, quasi fossero stagioni (ma di quelle prima degli effetti del riscaldamento globale, quando il clima e il paesaggio cambiavano radicalmente): -5,3% tra gennaio e marzo, -12,8% nel secondo trimestre, +15,9% tra luglio e settembre e probabilmente nell'ultima parte dell'anno torneremo a vedere il segno meno (ma non è così scontato, qualche analista ritiene che ci sarà una sorpresa positiva). Sulla base del terzo trimestre, l'Istat prevede che l'anno si chiuderà con calo del Pil pari all'8,2%. Le ultime stime dell'Unione Europea prevedono una flessione del 9,9%, il Fondo monetario internazionale (Fmi) è più pessimista (-10,6%), S&P la vedo meno nera (-8,7%) e il governo italiano, nella nota di aggiornamento al documento di programmazione economica e finanziaria (Nadef), ha scritto -9%. Comunque vada, sarà stato un anno vissuto su strane montagne russe, che, con qualche salita, tendono a precipitare verso il basso.

# U

## come URSULA VON DER LEYEN:

la presidente della Commissione Ue è stata la migliore amica dell'Italia nell'ora più buia. Quando gli altri leader europei tendevano a sminuire il Covid-19 a "un problema italiano", von der Leyen si è battuta per rendere

chiaro che quanto stava accadendo dalle nostre parti a breve avrebbe riguardato l'intero continente. E poi ha lottato contro i cosiddetti "frugali" per arrivare a un piano di aiuti economici senza eguali nella storia, Next Generation EU, che destina oltre 200 miliardi a Roma. **Giuseppe Conte** e **Roberto Gualtieri** dovrebbero erigerle un monumento. Invece i ministri stanno litigando sull'assegnazione dei fondi e l'Italia è in ritardo nella presentazione dei piani dettagliati per l'utilizzo di Next Generation EU.

# V

## come VACCINO:

si può leggere anche come speranza (non nel senso del ministro della Sanità). Arriverà, questo è sicuro. Diverse case farmaceutiche hanno investito come mai prima per svilupparlo in tempi record. Probabilmente arriveranno sul mercato più vaccini (Pfizer, Moderna e AstraZeneca sono le case più avanti nella sperimentazione). Tra dicembre e gennaio verranno distribuite le prime dosi. Ci vorrà tempo, però, perché la distribuzione diventi capillare, si proceda con la vaccinazione della popolazione e si raggiunga il risultato dell'immunizzazione di massa. Dovremo convivere con il virus (e con le regole per prevenirlo) ancora per diversi mesi. Non dimentichiamolo e non ci facciamo illusioni.





### come WEBUILD:

il settore delle costruzioni era sull'orlo del baratro. E questo prima della pandemia. Centinaia di cantieri, grandi e piccoli, fermi, bloccati dall'incapacità del pubblico di canalizzare i fondi e dalla stretta delle banche alle imprese in crisi di liquidità. Salini Impregilo ha preso il proprio destino in mano e, grazie all'appoggio di Cdp e delle principali banche italiane, ha trasformato la crisi in opportunità. Progetto Italia – che vede il salvataggio di Astaldi come primo step – è un altro esempio virtuoso di partnership pubblico-privato, con Cdp ancora una volta nel ruolo di pivot. Il settore delle costruzioni vede la luce in fondo al tunnel, ma c'è ancora tanta strada da fare per rilanciarlo. Innanzitutto, occorre semplificare l'iter burocratico che ostacola la realizzazione delle opere. A livello micro, il Super Ecobonus 110% si sta dimostrando una misura intelligente per dare una spinta all'intera filiera delle costruzioni. È presto per dirlo, ma potenzialmente le migliaia di disoccupati vittime della crisi dei settori della ristorazione, degli esercizi commerciali, del turismo e dell'accoglienza potrebbero essere assorbite dal boom delle costruzioni. Come ha detto qualcuno, eravamo un popolo di muratori e imbianchini, che poi hanno indossato la camicia bianca per fare i camerieri o i commessi; e ora potrebbero tornare a vestire i vecchi panni. Fondamentale, anche in questo caso, è che la burocrazia non renda il Super Ecobonus talmente complicato da inibirne l'utilizzo.



### come XI JINPING:

è stato l'anno della Cina. Da lì è partito il Covid-19, lì hanno mostrato al mondo come affrontarlo. Accantoniamo le teorie complottiste e lo scetticismo sulla situazione reale (la Cina nasconde i numeri, mente, etc). Non stiamo parlando di un Paese chiuso, non è la Corea del Nord. Chi ci è stato, ci vive e ci lavora può testimoniare del percorso che la repubblica popolare ha compiuto per combattere la pandemia. Già alla fine dell'anno scorso chi voleva vedere aveva toccato con mano le conseguenze economiche (consumi praticamente azzerati, spedizioni di merci bloccate, produzione industriale ferma), sociali e sanitarie. La leadership di Pechino – guidata con mano di ferro dal presidente e segretario generale del partito comunista – è riuscita in un'azione di distanziamento sociale, tracciamento dei contagi e isolamento dei focolai che l'Europa ha provato a imitare, senza riuscirci, e gli Stati Uniti non hanno nemmeno tentato di seguire, lasciando che il Covid mietesse centinaia di migliaia di vittime. Stroncato il virus, l'economia cinese è ripartita a razzo. Il modello cinese, fatto di turbocapitalismo e tecnocrazia attraverso la selezione del partito unico, ha stravinto la sfida contro le democrazie liberali. **Xi Jinping** (foto) ha anche compiuto, nelle ultime settimane, un atto molto significativo, bloccando la quotazione di Ant Group, il braccio finanziario di Alibaba, operazione da 34,5 miliardi di dollari di raccolta e con richieste di sottoscrizione per 3mila miliardi. Lo ha fatto perché il numero uno del colosso dell'e-commerce, **Jack Ma**, uno degli uomini più ricchi del mondo, ha criticato il sistema bancario pubblico. Xi Jinping ha ricordato a Ma e a tutti gli imprenditori cinesi il primato della politica e che l'arricchimento personale è un mezzo, non il fine, perché l'obiettivo è concorrere alla gloria del partito e della repubblica popolare. Insomma, Xi Jinping ha unito gli insegnamenti di **Mao Tse-Tung** (colpirne uno per educarne cento) e Deng Xiaoping (l'economia di mercato si attua anche nel socialismo).





## come YIELD:

rendimento, l'ossessione degli investitori. In un mondo di tassi negativi e liquidità ultra-abbondante, che pare diventato la norma e non l'eccezione, dove trovarlo? Il rendimento del Bund decennale è fisso da tempo attorno a -0,5%, cioè averlo in portafoglio significa perderci. Meglio il Treasury decennale, che rende lo 0,8% circa. Gli acquisti della Bce hanno affossato il rendimento del Btp decennale, che è sceso sotto lo 0,6%. Certo, tra i bond sovrani si possono trovare occasioni negli emergenti, ma la sostanza è che i rendimenti obbligazionari sono vicini allo zero. L'abbondanza di credito rende tendenzialmente poco appetibili i *corporate bond investment grade* e andare sugli *high-yield* significa assumere rischi notevoli, alla luce dell'incertezza delle prospettive economiche. Strada spianata per l'azionario, dunque? Parrebbe, ma le borse principali hanno già corso parecchio, dunque gli Etf passivi perdono appeal,

e il *cherry picking* possono farlo solo gli investitori attivi, che ovviamente chiedono fees per il lavoro svolto (che, peraltro, non sempre porta i risultati sperati). *Alternatives?* Lo hanno capito anche i sassi che il private capital è l'asset class che garantisce i rendimenti più alti, ma private equity, private debt e venture capital hanno tempi lunghi di exit e comportano livelli di rischiosità che alcuni istituzionali (soprattutto fondi pensione e casse previdenziali) non possono per legge assumere, se non per cifre contenute. Risultato? I risparmiatori italiani stanno accumulando il corrispettivo del Pil sui conti correnti bancari, che hanno rendimento pari a zero, quindi congelano liquidità di cui l'economia reale ha bisogno come l'assetato nel deserto ha bisogno d'acqua e non ottengono alcun profitto. La soluzione per sbloccare questo stallo passa probabilmente dai Pir alternativi, per quanto riguarda i risparmiatori, e da fondi di fondi pubblico-privati, guardando agli istituzionali. Ancora una volta probabilmente toccherà a Cdp svolgere il ruolo di *anchor investor* e regista di mega-fondi di fondi dedicati alle varie asset class (real estate, infrastrutture, private equity, private debt, venture capital, pmi quotate, credito): solo il gruppo guidato da Palermo, infatti, ha le spalle abbastanza larghe e la credibilità per attirare fondi sovrani e istituzionali, mettendo in moto un meccanismo virtuoso per canalizzare la liquidità verso l'economia reale.



## come ZOOM:

uno dei trionfatori – con le altre piattaforme di videoconferenze – della pandemia. All'inizio di gennaio il titolo del gruppo Usa valeva 76,30 dollari; l'1 settembre ha toccato un picco di 470,11 dollari, per poi scendere in area 420 dollari sulle notizie riguardanti lo sviluppo dei vaccini. Ma le videocall resteranno anche dopo il vaccino, perché abbiamo capito – aziende, lavoratori, sindacati, politici – che

lo smartworking (vedi alla voce) deve essere parte integrante di una nuova organizzazione del lavoro. Anche perché non c'è nulla di meno sostenibile, dal punto di vista ambientale, di un manager che prende sei voli a settimana per fare meeting di lavoro a Londra, Madrid e Amsterdam, rientrando da ogni tappa a Milano: tre call e siamo tutti più ecologici e meno stressati, oltre a consentire all'azienda di risparmiare parecchio.



SPECIALE FINANCECOMMUNITY AWARDS 2020

**FINANCECOMMUNITY  
AWARDS**

**2020**

**I VINCITORI**



## SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I **Financecommunity Awards 2020** sono stati l'occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza, dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

La serata, organizzata in web edition da financecommunity.it in collaborazione con Accuracy e SS&C Intralinks, ha visto la partecipazione di oltre 600 spettatori.

I riconoscimenti, consegnati durante la serata dei Financecommunity Awards, sono stati attribuiti da una giuria che, insieme alla redazione di financecommunity.it, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie.

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



**Professional of the Year**

**FINANCE PR**

---

LUCA BARABINO  
*Barabino & Partners*

**FEDERICA MENICHINO**  
*True Relazioni Pubbliche*

AURO PALOMBA  
*Community*

GIULIANA PAOLETTI  
*Image Building*

FIorenzo TAGLIABUE  
*Secnewgate*



Federica Menichino - True Relazioni Pubbliche

**Team of the Year**

**FINANCE PR**

---

BARABINO & PARTNERS

CLOSE TO MEDIA

**COMIN & PARTNERS**

COMMUNITY

IMAGE BUILDING



Gianluca Comin - Comin & Partners

**Professional of the Year**

**MID-MARKET M&A**

---

**LORENZO ASTOLFI**  
*Mediobanca*

ALBERTO GENNARINI  
*Vitale & Co.*

SANTE MAIOLICA  
*Grant Thornton Financial Advisory Services*

MAURO PREMAZZI  
*Jefferies*

ALBERTO VIGO  
*DC Advisory*



Lorenzo Astolfi - Mediobanca

**Team of the Year**  
**MID-MARKET M&A**

---

ALANTRA

BRERA ADVISORY

**EQUITA**

FINEUROP SODITIC

GRANT THORNTON  
FINANCIAL ADVISORY SERVICES

VITALE & CO.



Simone Riviera - Equita

**Professional of the Year**  
**RESTRUCTURING**

---

ORLANDO BARUCCI  
*Vitale & Co.*

IGINO BEVERINI  
*Lazard*

**ALESSIO DE COMITE**  
*Rothschild & Co.*

SALVATORE LOMBARDO  
*PwC*

ANTONELLA NEGRI - CLEMENTI  
*Global Strategy*



Alessio De Comite - Rothschild & Co.

**Team of the Year**  
**RESTRUCTURING**

---

KPMG

LAZARD

**MEDIOBANCA**

ROTHSCHILD & CO.

VITALE & CO.



Andrea Giorgianni - Mediobanca

**Professional of the Year**

**DCM**

---

RICCARDO ABBONA  
*Barclays*

CHIARA BOVO  
*J.P. Morgan*

**ALBERTO CEI**  
*Natixis*

ANDREA MONTANARI  
*UBS Investment Bank*

MARCO SPANO  
*Mediobanca*



**Team of the Year**

**DCM**

---

BARCLAYS

IMI - INTESA SANPAOLO

**J.P. MORGAN**

MEDIOBANCA

UNICREDIT



**Professional of the Year**

**FASHION/LUXURY**

---

ROBERTA BENAGLIA  
*Style Capital*

**MASSIMILIANO CARAFFA**  
*The Carlyle Group*

FILIPPO CHIELI  
*UBI Banca*

MICHELE MAROCCHINO  
*Lazard*

MARCO PAESOTTO  
*Goldman Sachs*



**Team of the Year**

**FASHION/LUXURY**

---

BANK OF AMERICA MERRIL LYNCH

GOLDMAN SACHS

PERMIRA

**QUADRIVIO GROUP**

THE CARLYLE GROUP



Walter Ricciotti - Quadrivio Group

**Professional of the Year**

**FOOD**

---

ANDREA BERTONCELLO  
*Idea Taste of Italy*

FRANCO CAPPIELLO  
*Ubs Investment Bank*

ALBERTO GENNARINI  
*Vitale & Co.*

ANDREA PAGLIARA  
*Brera Advisory*

**EMANUELA PETTENÒ**  
*PwC*



Emanuela Pettenò - PwC

**Team of the Year**

**FOOD**

---

AMBIENTA

ALTO PARTNERS

BRERA ADVISORY

MANDARIN CAPITAL PARTNERS

**VITALE & CO.**



Valentina Salari, Alberto Gennarini, Raffaele Ciccarelli, Azzurra Bisogno (Vitale & Co.)

Professional of the Year

**PRIVATE DEBT**

**SIMONE BRUGNERA**

*Banca Finint*

LUCA BUCELLI  
*Tikehau Capital*

GABRIELE CASATI  
*Antares AZ I*

GIOVANNI LANDI  
*Anthilia Capital Partners SGR*

PAOLO PENDENZA  
*Equita*



Simone Brugnera – Banca Finint

Team of the Year

**PRIVATE DEBT**

ANTHILIA CAPITAL PARTNERS

ANTARES AZ I

GREEN ARROW

MUZINICH & CO.

**TIKEHAU CAPITAL**



Luca Bucelli - Tikehau Capital

Professional of the Year

**CORPORATE LENDING**

**ANDREA CALÒ**

*UBI Banca*

GIUSEPPE LISI  
*BPER Banca*

MARCO NIGRA  
*Banco BPM*

GIANLUCA PAGANO  
*Crédit Agricole Italia*

CORRADO PASSONI  
*IMI – Intesa Sanpaolo*

STEFANO TOTORO  
*UBI Banca*



Andrea Calò - UBI Banca

**Team of the Year**  
**CORPORATE LENDING**

---

**GRUPPO CDP**

CREDIMI

ILLIMITY BANK

IMI - INTESA SANPAOLO

OCTOBER



Nunzio Tartaglia - Gruppo CDP

**Professional of the Year**  
**CARTOLARIZZAZIONI**

---

RICCARDO GALLINA  
*IMI - Intesa Sanpaolo*

ANGELA ICOLARO  
*Wilmington Trust*

MARCO MONSELESAN  
*Prelios Credit Servicing*

ALBERTO NOBILI  
*Banca Finint*

**UMBERTO RASORI**  
*Zenith Service*



Umberto Rasori - Zenith Service

**Team Professional of the Year**  
**CARTOLARIZZAZIONI**

---

**BANCA FININT**

IMI - INTESA SANPAOLO

PRELIOS CREDIT SERVICING

WILMINGTON TRUST

ZENITH SERVICE



Annalisa Bordi - Banca Finint



# Four smart tools. One brilliant solution.

Intralinks DealCentre is an integrated dealmaking solution that combines four purpose-built applications that drive productivity, speed and value in every phase of your deal.



## Deal Prep

Gives your deals a head start by organizing your virtual data room before due diligence begins – with no contract required.

## DealMarketing™

Organizes, accelerates and targets pre-deal outreach to help you find your best buyers faster.

## DealVision™

Aligns buyers with sellers for faster and more productive due diligence.

## VDRPro™

Best-in-class virtual data rooms, featuring automated setup, preconfigured workflows, real-time insights, and more.

Built on the world's most trusted platform.  
Supported by an award-winning team.

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



CLEAR ADVANTAGE.

**Professional of the Year****ENERGY AND INFRASTRUCTURE**

PIERLUIGI BERCHICCHI  
*ValeCap*

ALESSANDRO BERTOLINI CLERICI  
*Rothschild & Co.*

**STEFANO CASSELLA**  
*Arcus Financial Advisors*

MICHELE CROCI  
*J.P. Morgan*

LUCA ZERBO  
*Banco Bpm*



Stefano Cassella – Arcus Financial Advisors

**Team of the Year****ENERGY AND INFRASTRUCTURE**

BARCLAYS

CRÉDIT AGRICOLE CIB

GREEN ARROW

**IMI – INTESA SANPAOLO**

ING BANK

J.P. MORGAN



Stefano Rivelli - IMI – Intesa Sanpaolo

**Professional of the Year****NON PERFORMING EXPOSURES  
(NPE)**

MASSIMILIANO BERTOLINO  
*Frontis NPL*

ANDREA CLAMER  
*illimity Bank*

FRANCESCO GUARNERI  
*Guber Banca*

**MARINA NATALE**  
*Amco*

ALBERTO VIGORELLI  
*Fire*



Marina Natale - Amco

**Team of the Year**  
**NON PERFORMING EXPOSURES**  
**(NPE)**

---

AMCO

**DOVALUE**

GUBER BANCA

ILLIMITY BANK

INTRUM



Manuela Franchi - doValue

**Professional of the Year**  
**WEALTH MANAGEMENT**

---

MAURO CASTIGLIONI  
*Deutsche Asset & Wealth Management*

PAOLO FEDERICI  
*Ubs Global Wealth Management*

ALESSANDRA LOSITO  
*Pictet WM*

MANUELA SONCINI  
*Credit Suisse*

**STEFANO VECCHI**  
*Cordusio SIM*



Stefano Vecchi - Cordusio SIM

**Team of the Year**  
**WEALTH MANAGEMENT**

---

**BANCA GENERALI**

CORDUSIO SIM

CREDIT SUISSE

ERSEL

EURIZON CAPITAL

PICTET WM



Franco Dentella - Banca Generali

**Professional of the Year**

**TMT & ENTERTAINMENT**

IGINO BEVERINI  
*Lazard*

ANDREA DONZELLI  
*Credit Suisse*

MARCO LATTUADA  
*IMI - Intesa Sanpaolo*

ANTONIO PERDICHIZZI  
*Rothschild & Co.*

**ROBERTO SAMBUCO**  
*Vitale & Co.*



Roberto Sambuco - Vitale & Co.

**Team of the Year**

**TMT & ENTERTAINMENT**

GOLDMAN SACHS

IMI - INTESA SANPAOLO

J.P. MORGAN

**MEDIOBANCA**

NOMURA

VITALE & CO.



Gianernesto Bernardi - Mediobanca

**Professional of the Year**

**REAL ESTATE**

MARIO ABBADESSA  
*Hines Italy*

PAOLO BOTTELLI  
*Kryalos*

MANFREDI CATELLA  
*Coima*

ALEXEI DAL PASTRO  
*Covivio*

GIOVANNA DELLA POSTA  
*Invimit*

**ALDO MAZZOCCO**  
*Generali Real Estate*



Aldo Mazzocco - Generali Real Estate

**Team of the Year**  
**REAL ESTATE**

---

CBRE

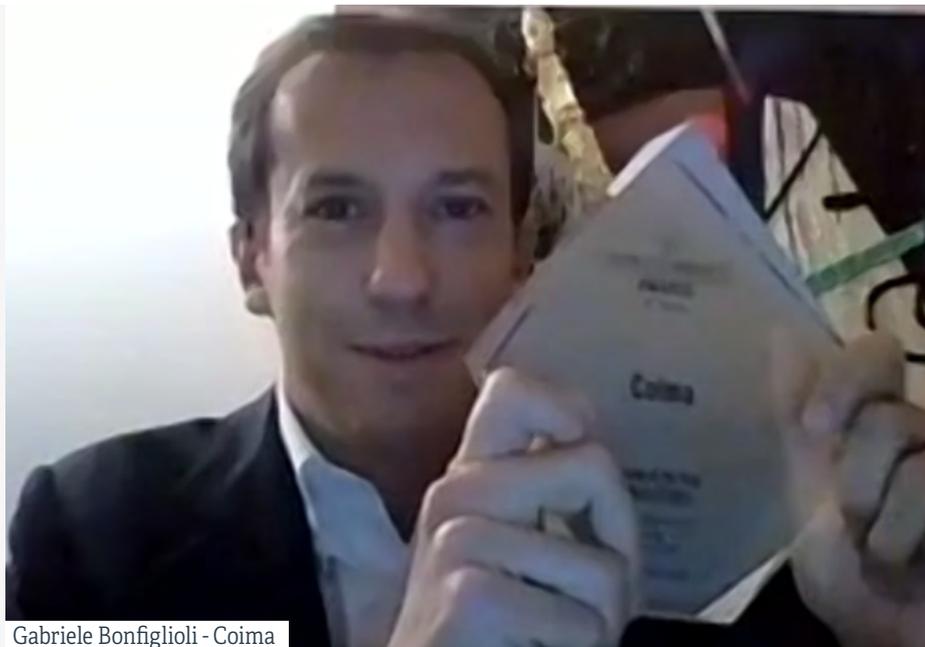
**COIMA**

COVIVIO

HINES ITALY

KRYALOS

PRELIOS



Gabriele Bonfiglioli - Coima

**Professional of the Year**  
**LEVERAGED FINANCE**

---

FEDERICO BORN  
*Banco BPM*

GABRIELE GLAVICH  
*Mediobanca*

**ROBERTA MORINI**  
*BPER Banca*

GIANLUCA PAGANO  
*Credit Agricole Italia*

STEFANO FEDERICO PAVESI  
*UBI Banca*



Roberta Morini - BPER Banca

**Team of the Year**  
**LEVERAGED FINANCE**

---

BANCA IFIS

BANCO BPM

CRÉDIT AGRICOLE ITALIA

NATIXIS

UBI BANCA

**UNICREDIT**



Filippo Jacazio - UniCredit

**Professional of the Year**  
**PRIVATE EQUITY**

FABIO CANÈ  
*NB Renaissance Partners*

PIERPAOLO DI STEFANO  
*CDP Equity*

STEFANO FERRARESI  
*BC Partners*

**SILVIA OTERI**  
*Permira*

NINO TRONCHETTI PROVERA  
*Ambienta*



Silvia Oteri - Permira

**Team of the Year**  
**PRIVATE EQUITY**

ADVENT INTERNATIONAL

AMBIENTA SGR

**ARDIAN**

BAIN CAPITAL

KKR

NB RENAISSANCE PARTNERS



Nicolò Saidelli - Ardian

**Professional of the Year**  
**CORPORATE FINANCE**

GIUSEPPE BALDELLI  
*Deutsche Bank*

**ORLANDO BARUCCI**  
*Vitale & Co.*

PAOLO ANDREA COLOMBO  
*Colombo & Associati*

MARCO LATTUADA  
*IMI - Intesa Sanpaolo*

DAVIDE SIRONI  
*KPMG*



Orlando Barucci - Vitale & Co.

# **BESPOKE:** *adjective. be·spoke.*

| bi-`spōk |

○ The term was common in the early twentieth century to distinguish from ready-made garments which appeared as a result of the industrial revolution and the development of sewing machines.

**1** Custom-made. A bespoke tuxedo.

**2** Dealing in or producing custom-made items. A bespoke tailor.

● **Qualifies anything custom-made for a single client.**

In the business world, used to describe specialised and custom consulting for the specific particularities and needs of clients.

[Ext.] Anything made for a particular purpose and/or person.

○ Antonyms: mass-produced, ready-made, standardised.



**Accuracy**  
in excellent company

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

**Team of the Year**  
**CORPORATE FINANCE**

---

IMI - INTESA SANPAOLO

**KPMG**

MEDIOBANCA

PWC

VITALE & CO.



Giuseppe Latorre - KPMG

**Professional of the Year**  
**ECM - AIM**

---

ALBERTO FRANCESCHINI WEISS  
*Ambromobiliare*

ROSARIO SCIACCA  
*UBS*

**DEBORAH SETOLA**  
*Arkios Italy*

STEFANO TAIOLI  
*BPER Banca*

PAOLO VERNA  
*EnVent Capital Markets*



Deborah Setola - Arkios Italy

**Team of the Year**  
**ECM - AIM**

---

AMBROMOBILIARE

BPER BANCA

**ENVENT CAPITAL MARKETS**

EQUITA

INTEGRAE SIM



Paolo Verna, Franco Gaudenti, Luca Perconti (EnVent Capital Markets)

**Professional of the Year**

**ECM – MTA**

---

ALESSANDRO FOSCHI  
*Lazard*

FAUSTINO GALEOTTI  
*IMI – Intesa Sanpaolo*

**LUIGI LABBATE**  
*Rothschild & Co.*

VITTORIO RIVAROLI  
*J.P. Morgan*

FRANCESCO SPILA  
*Mediobanca*



**Team of the Year**

**ECM – MTA**

---

BANK OF AMERICA – MERRIL LYNCH

EQUITA

GOLDMAN SACHS

**LAZARD**

MEDIOBANCA

ROTHSCHILD & CO.



**Professional of the Year**

**M&A**

---

IRVING BELLOTTI  
*Rothschild & Co.*

**FRANCESCO CANZONIERI**  
*Mediobanca*

STEFANO GIUDICI  
*Nomura*

MARCO PAESOTTO  
*Goldman Sachs*

ROCCO MARCO PERELLI  
*IMI – Intesa Sanpaolo*

ROBERTO SAMBUCCO  
*Vitale & Co.*



**Team of the Year**  
**M&A**

---

**GOLDMAN SACHS**

IMI - INTESA SANPAOLO

LAZARD

MEDIOBANCA

NOMURA

VITALE & CO.



Marco Paesotto - Goldman Sachs

**BANKER OF THE YEAR**

---

**ROBERTO SAMBUCCO**  
*Vitale & Co.*



Roberto Sambucco - Vitale & Co.

**Professional of the Year**  
**VENTURE CAPITAL**

---

FAUSTO BONI  
*360 Capital Partners*

ANDREA DI CAMILLO  
*P101*

STEFANO GUIDOTTI  
*Milano Investment Partners*

**MASSIMILIANO MAGRINI**  
*United Ventures*

DAVIDE TURCO  
*Indaco*



Massimiliano Magrini - United Ventures

**Team of the Year**  
**VENTURE CAPITAL**

---

360 CAPITAL PARTNERS

**CLARIS VENTURES**

MILANO INVESTMENT PARTNERS

OLTRE VENTURE

PI01



Pietro Puglisi e Ciro Spedaliere – Claris Ventures

**Professional of the Year**  
**INNOVAZIONE/FINTECH**

---

ALBERTO DALMASSO  
*Satispay*

MONICA REGAZZI  
*Homepal*

**IGNAZIO ROCCO**  
*Credimi*

PIETRO SELLA  
*Banca Sella Holding*

MATTEO TARRONI  
*Workinvoice*



Ignazio Rocco di Torrepadula - Credimi

**Team of the Year**  
**INNOVAZIONE/FINTECH**

---

BLINKS

CONCRETE INVESTING

CREDIMI

OCTOBER

**SATISPAY**



Andrea Allara - Satispay

Best Practice  
INNOVAZIONE NEL CREDITO

---

**PRELIOS INNOVATION  
BLINKS**



Gabriella Breno - Prelios Innovation - Blinks

Best Practice  
ASSET MANAGEMENT

---

**ARCA FONDI SGR**



Ugo Loser - Arca Fondi SGR

RISING STAR

---

**VALENTINA SALARI**  
*Vitale & Co.*



Valentina Salari - Vitale & Co.

Team of the Year  
**EMERGENTE**

**MDOTM**



Tommaso Migliore - MDOTM

**DEAL OF THE YEAR**

**OPS INTESA SANPAOLO - UBI BANCA**

*Studi Legali*

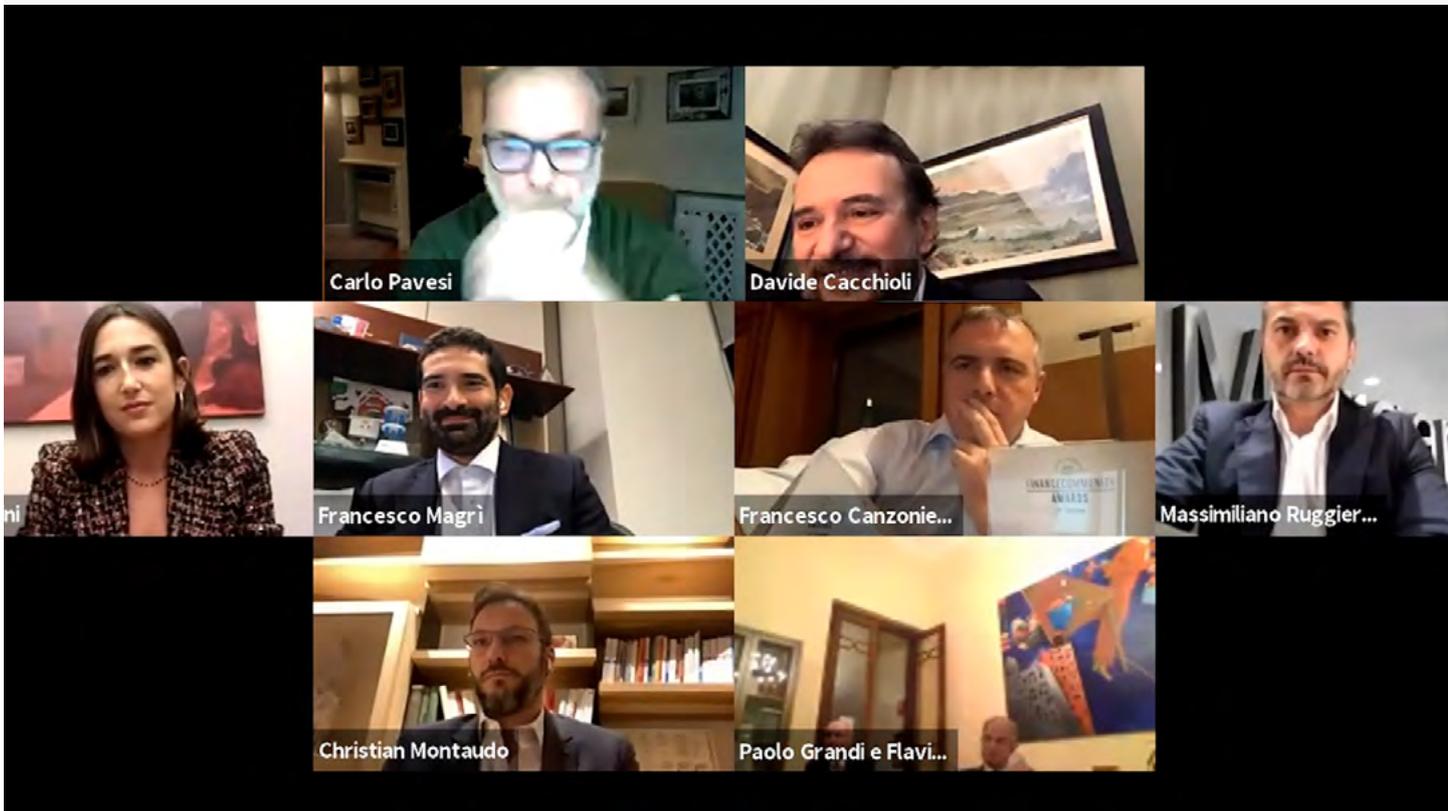
*Gatti Pavesi Bianchi*  
*Pedersoli Studio Legale*

*Advisors Finanziari*

*Equita*  
*J.P. Morgan*  
*Mediobanca*  
*Morgan Stanley*  
*UBS*

*Azienda*

*Intesa Sanpaolo*



Carlo Pavesi (Gatti Pavesi Bianchi), Davide Cacchioli (Pedersoli Studio Legale), Giulia Maffini (Equita), Francesco Magri (J.P. Morgan), Francesco Canzonieri (Mediobanca), Massimiliano Ruggieri (Morgan Stanley), Christian Montaudou (UBS), Paolo Grandi e Flavio Gianetti (Intesa Sanpaolo)



---

## 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](mailto: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](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

---

## STUDIO VERZELLI

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta.** Avvocato

**Area di attività.** Diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, M&A, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, Privacy

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato. Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità. Deve parlare e scrivere correttamente in inglese, anche giuridico. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

**Riferimento.** Per proporre la propria candidatura è sufficiente inviare via mail il proprio curriculum vitae all'indirizzo [recruitment@verzelli.it](mailto:recruitment@verzelli.it) con dettaglio di esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta. Sarà cura dello studio contattare per un appuntamento

---

## WATSON FARLEY & WILLIAMS

**Sede.** Roma (Piazza Navona)

**Posizione aperta.** Receptionist part time 5 ore (10-16)

**Area di attività.** Receptionist

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Stiamo cercando una Receptionist con contratto a tempo determinato di 6 mesi. La candidata dovrà occuparsi di smistamento posta e chiamate, accoglienza clienti, cancelleria, organizzazione trasferte, agenda dei professionisti e archiviazione documenti. Indispensabile una buona conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e del pacchetto office.

**Riferimento.** Inviare la propria candidatura a [infoitaly@wfw.com](mailto:infoitaly@wfw.com) - con oggetto "Rif. Receptionist part-time Roma"



## **BUSINESS**

VERGANI, IL PANETTONE  
DEI MILANESI

## **STARTUP**

KATOO, VIA GLI INTERMEDIARI  
TRA RISTORATORI E FORNITORI

## **CALICI E PANDETTI**

PRIMITIVO E SGUARDI INTENSI:  
LETTERA A GESÙ BAMBINO

## **LE TAVOLE DELLA LEGGE**

28 POSTI, UN VIAGGIO TRA VEGETALI  
E FERMENTAZIONE

STEFANO VERGANI

@leonardo battaglini

# VERGANI, IL PANETTONE DEI MILANESI

Da bottega artigiana a produttore industriale. L'azienda è rimasta l'unica a conservare i suoi laboratori in città dove realizza più di un milione di pezzi. Il segreto? È innovare la tradizione

di francesca corradi

Il marchio Vergani nasce nel 1944 in un piccolo laboratorio di pasticceria a Milano, al civico sei di viale Monza. L'intuizione è di **Angelo Vergani** che, nel dopoguerra, avvia un'attività in proprio. Dopo 76 anni e quattro generazioni, l'impresa familiare ad oggi è l'unica azienda rimasta in città a produrre panettone, a livello industriale, sviluppandosi intorno al laboratorio d'origine tra via Nuoro e via Oristano.

Oggi gli amministratori delegati sono **Lorella e Stefano Vergani** che, dagli anni Novanta, portano avanti la tradizione familiare con le radici ben salde nella "storia" ma lo sguardo rivolto al futuro, anche grazie all'ingresso dei figli trentenni **Andrea e Marco Raineri**, la quarta generazione. Il presidente rimane, invece, l'89enne **Giacomo Vergani**.

Entrato in azienda a 29 anni, dopo cinque anni in una grande multinazionale, Stefano Vergani racconta a **MAG** la storia dell'azienda che produce solo panettoni e la strategia per mantenere una crescita costante del business.



@cleonardo battaglini

LA FAMIGLIA VERGANI



### **Qual è la forza di Vergani?**

Il nostro punto di forza è essere milanesi e produrre in città raccontando una tradizione da 76 anni. La genuinità degli ingredienti e la continua ricerca della qualità sono gli elementi che, di fatto, ci hanno permesso, fin dall'inizio, di farci conoscere e apprezzare nella produzione dell'originale panettone. In un prodotto tradizionale come il panetùn stare al passo con i tempi significa continuare a migliorarsi senza mai perdere di vista la propria storia.

### **Com'è cambiata in questi anni l'azienda?**

Il primo cambiamento è avvenuto negli anni Settanta, con Luigi e Giacomo Vergani, in cui si è andati verso l'industrializzazione: sono stati abbandonati i prodotti della pasticceria fresca scegliendo di produrre solo panettone e croissant. Al tempo c'era, infatti, il mercato dei bar che consentiva di proporre un prodotto da colazione valido, non c'era il surgelato come oggi. A fine anni Ottanta l'azienda ha vissuto un'altra fase importante con l'ampliamento dello stabilimento per razionalizzare l'attività produttiva.

### **La grande svolta è avvenuta quindici anni fa...**

La definirei più una rivoluzione. Agli inizi degli anni Duemila ci siamo concentrati esclusivamente sui panettoni, facendo, quindi, investimenti in tecnologie e rinnovando tutta l'impiantistica. Abbiamo acquistato un capannone adiacente per razionalizzare il flusso e rendere più flessibile la produzione. Tutto questo ha portato al miglioramento del controllo degli aspetti qualitativi ottenendo certificazioni importanti con standard di sicurezza del prodotto molto elevati.

### **Quali sono i principali mercati in cui siete presenti?**

L'80% del nostro fatturato è in Italia anche se il tasso di crescita all'estero è del 20% anno su anno. La scorsa Pasqua – che vale il 25% della produzione – abbiamo registrato un incremento del 5%, la stessa

cosa succederà per questo Natale. Stimiamo di chiudere l'anno tra un +6 e +8%. A livello europeo siamo presenti in Spagna, Francia e Regno Unito. Stati Uniti e Australia sono, invece, i principali mercati extra Ue in cui esportiamo e puntiamo a consolidare la nostra presenza in Oriente.

#### **Dove si trovano i panettoni Vergani?**

Principalmente nei supermercati. Il prodotto alimentare non può più prescindere dalla grande distribuzione, che negli ultimi anni dedica sempre più attenzione a referenze premium, con spazi dedicati nella presentazione. Oltre alla gdo abbiamo creato, nel 2013, vicino a Corso Buenos Aires, la prima boutique - a metà fra bottega e caffetteria - dove proponiamo ricette esclusive e il top di gamma. I due negozi monomarca aiutano a livello d'immagine permettendoci di avere un contatto diretto con il cliente. Sono veri e propri "showroom del Panettone" creati per restituire a Milano la peculiarità di una tradizione antica tutto l'anno. Momentaneamente ci siamo fermati nell'espansione ma il nostro obiettivo è di aprire altri negozi, anche fuori città.

#### **Quanti dipendenti ha l'azienda?**

In azienda, compreso il personale nei negozi, siamo circa 50 persone: metà sono fisse, l'altra metà, invece, sono stagionali.

#### **Qual è il vostro giro d'affari?**

A livello di gruppo, compresi i negozi, facciamo circa 10 milioni di euro l'anno. Il nostro business si basa su un unico prodotto, il panettone, declinato però in 150 ricette. Il 40% è destinato al private label e il prezzo del lievitato al dettaglio varia dai 14 ai 20 euro al chilogrammo.

#### **Produzione e qualità vanno di pari passo?**

Riusciamo a fare un prodotto qualitativamente di livello di pasticceria ma su scala industriale

e questo è possibile grazie ad affinamenti tecnologici e know how. Rimangono, ovviamente, alcune operazioni manuali il resto, invece, viene fatto ricorrendo alla tecnologia che simula un lavoro fatto a mano. Nel 2019 abbiamo superato il milione di panettoni e lievitati. Si tratta di un numero cospicuo che però non va in alcun modo a sminuire la qualità del prodotto: ogni panettone è speciale perché fatto come vuole l'antica tradizione, con la medesima



© Enrico Sua Ummarino



@ Enrico Sua Ummarino



@ Enrico Sua Ummarino



@ Enrico Sua Ummarino



@ Enrico Sua Ummarino

cura artigianale, lo stesso lievito madre naturale creato da Angelo Vergani, legato in un telo e rinfrescato tre volte al giorno come vuole la vera tradizione milanese.

### Come si è evoluto il mercato del panettone?

La sua industrializzazione è avvenuta nel secolo scorso. Nel Dopoguerra, con

il boom economico, c'è stato un consumo incredibile aiutato dall'avvento della grande distribuzione.

Si vendeva il panettone e la colomba classica con poche varianti sulle farciture e l'offerta dei produttori era molto simile. A partire dal Duemila il consumatore, più attento e preparato, è diventato sempre più esigente. È, perciò, fondamentale lo storytelling, sapere raccontare un prodotto. Prendiamo l'esempio del vino, che amo: oggi chi lo beve vuole sapere come, quando e dove è stato prodotto.

### Il dolce milanese è sempre più prodotto fuori città...

A livello laboratoriale il panettone viene prodotto ormai in quasi tutte le pasticcerie del Paese mentre, su larga scala, c'è una forte concentrazione in Veneto. Il primo produttore nelle ricorrenze in Italia è il gruppo Bauli.

### Cosa pensa della destagionalizzazione?

Il panettone è stagionale solo in Italia, all'estero sono, invece, più aperti e lo mangiano tutto l'anno.

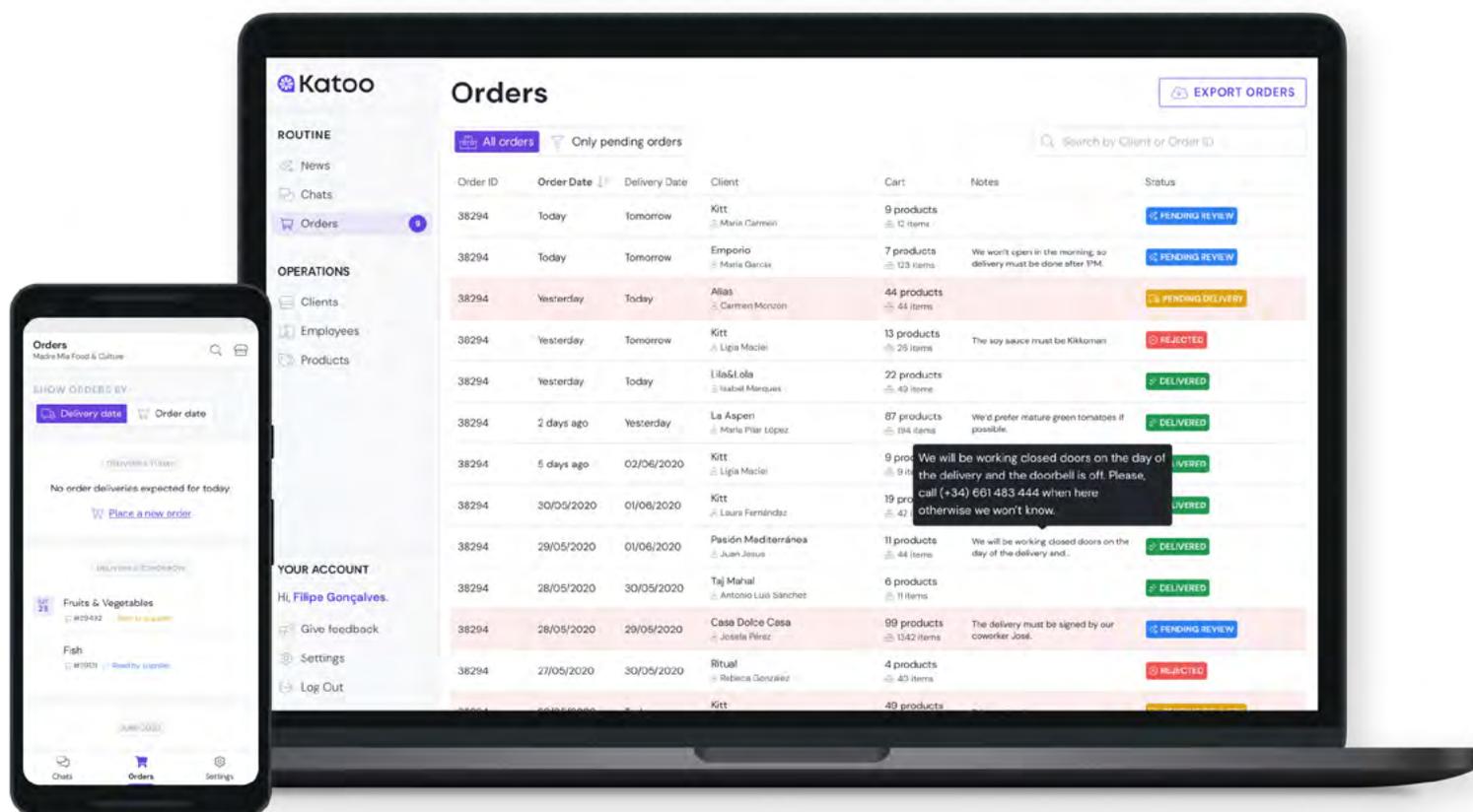
### Qual è il futuro della pasticceria?

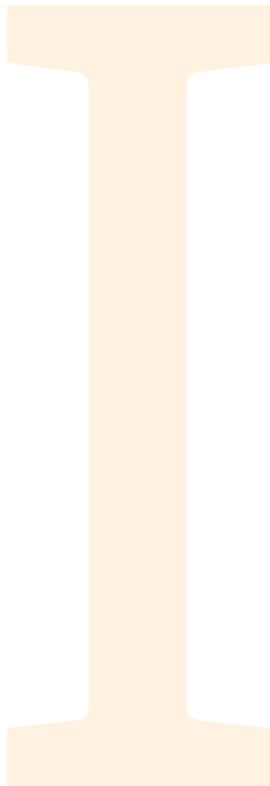
Il panettone può essere l'esempio del trend di questo settore: all'inizio considerato un dolce complesso da realizzare, poi massificato e, infine, tornato a essere apprezzato per le sue caratteristiche. A inizio del Novecento fare questo lievitato era un'arte: si doveva essere artisti perché mancavano le tecnologie, e ogni pacco di farina era diverso dall'altro. Il futuro della pasticceria può essere identificato, nei mercati occidentali, con una crescita qualitativa e di innovazione. A questo si devono aggiungere flessibilità e ricette personalizzate per clienti. 🍞

# KATOO, VIA GLI INTERMEDIARI TRA RISTORATORI E FORNITORI

La startup ha chiuso un round da 3 milioni di euro con diversi investitori internazionali. L'obiettivo è aiutare la ristorazione a ridurre i costi e investire in nuove funzionalità dei prodotti tecnologici

di francesca corradi





Il settore della ristorazione, colpito nel 2020 da una forte crisi causata dalle restrizioni per il Covid-19, dovrà presto mettere in atto nuove strategie per la ripresa che avverrà, verosimilmente, dalla primavera del 2021. Sempre più imprenditori cercheranno soluzioni per aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Uno dei primi accorgimenti potrebbe essere la riduzione degli intermediari nell'approvvigionamento della merce.

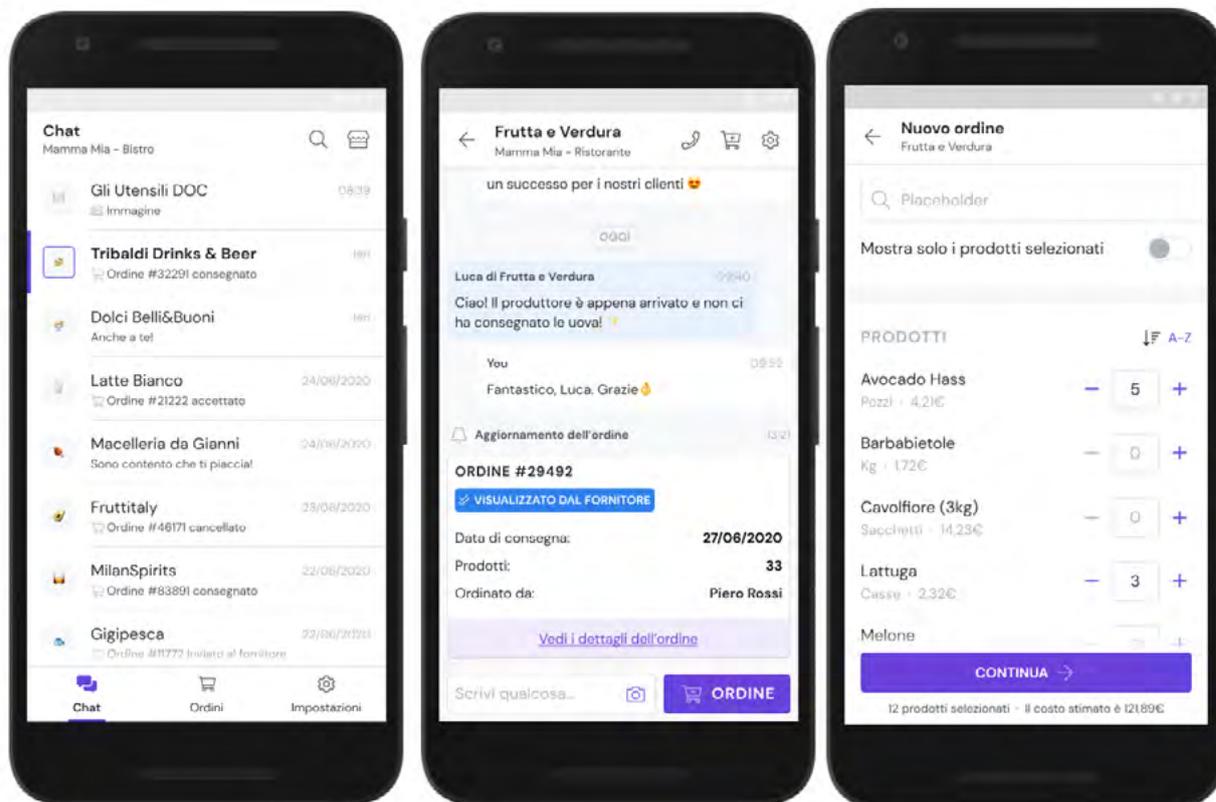
Per semplificare e accelerare la digitalizzazione dell'horeca nasce Katoos. La startup madrilenas è stata fondata nel 2019 da **Diogo Cunha**, **Karan Anand** e **Carlos Esquivel**, provenienti da multinazionali come Boston Consulting Group, Uber e SGS. Attualmente presente in Spagna, Italia e Portogallo, opera attraverso una piattaforma che permette a chef e imprenditori di effettuare gli ordini in modo rapido, semplice e immediato via e-mail o WhatsApp. Inoltre, l'app permette agli utenti di ottenere dati storici, report mensili e pannelli con riepiloghi di spese, importi e variazioni per facilitare la gestione.

La startup, ad oggi, ha un team internazionale composto da oltre 25 dipendenti, di cui dieci in Italia. A poco più di un anno dal lancio, nel settembre 2019, Katoos ha già elaborato più di 100mila ordini con oltre 3mila utenti, il 50% nel nostro Paese.

Recentemente, Katoos ha chiuso un round di investimenti da 3 milioni di euro. Tra gli investitori figurano: Flash Ventures - fondo pre-seed di



I FONDATORI, DA SINISTRA: KARAN ANAND, CARLOS ESQUIVEL, DIOGO CUNHA



Rocket Internet, il colosso dietro Delivery Hero e Zalando - Otium Capital e Marcos Alves Cardoso, Co-Founder e ceo ElTenedor.

«Raccogliere capitali esterni in tempi come questi è stato piuttosto impegnativo. Nel corso del prossimo anno ci concentreremo sul consolidamento della nostra leadership oltre a continuare a investire in tecnologia per servire al meglio i nostri ristoranti e fornitori», ha dichiarato Cunha.

L'Italia rappresenta un mercato chiave per l'azienda. Infatti, oltre a Madrid e Barcellona, Katoo ha uffici a Milano e Torino, che le permettono di essere maggiormente presente sul territorio e offrire supporto quotidiano ai clienti.

«Katoo si è guadagnato subito la fiducia di clienti italiani come Poke House, Giacomo e Gerla e, nonostante il periodo, ha ottenuto una crescita dei volumi del 230% dal primo lockdown al mese di ottobre. Ciò dimostra non solo quanto i ristoranti siano rimasti affiliati al servizio, anche in un momento complicato come quello attuale,

ma anche la voglia del settore di trasformarsi e ottimizzare processi grazie alla digitalizzazione», secondo **Edoardo Tarricone**, general manager Italy.

Durante il periodo di emergenza, Katoo si è concentrata sul supporto dei ristoranti e sulla loro sopravvivenza. L'ottimizzazione dei costi e la riduzione degli sprechi in cucina, favorite dall'uso dell'applicazione, vanno proprio in questa direzione.

«Lo scopo del nostro team è cambiato. Se prima eravamo concentrati ad attrarre nuovi utenti, in questo periodo vogliamo aiutare la nostra base clienti a sfruttare al massimo le potenzialità di Katoo per ridurre i costi superflui. Abbiamo clienti che sono riusciti a ridurre i loro costi di oltre il 5%», secondo Anand.

Nei prossimi mesi, il team di Katoo prevede di lanciare altri strumenti e servizi come una web app per permettere ai fornitori di gestire tutti i propri ordini, mantenere aggiornato il catalogo e promuovere i propri prodotti. 📱

SPECIALE FOODCOMMUNITY AWARDS 2020

# FOODCOMMUNITY AWARDS 2020 I VINCITORI

Sono 43 i riconoscimenti conferiti da [foodcommunity.it](http://foodcommunity.it), dai grandi chef alle realtà imprenditoriali più performanti nel 2020.



## SFOGLIA LA FOTOGALLERY

La quarta edizione dei **Foodcommunity Awards**, evento organizzato da foodcommunity.it, testata giornalistica del Gruppo LC Publishing, ha premiato le eccellenze imprenditoriali nel mondo del food & beverage e della ristorazione che si sono particolarmente contraddistinte, nell'ultimo anno, per la crescita del business. La manifestazione ha visto la partecipazione di alcuni tra i principali protagonisti della filiera del gusto, chef e imprenditori che con il loro lavoro, oltre ad aumentare la reputazione della cucina di alto livello in Italia e all'estero, hanno creato valore per il territorio.

I vincitori sono frutto di un'analisi di dati redazionali e di risultati emersi dalle ricerche effettuate nel corso degli ultimi 12 mesi dalla redazione di Foodcommunity.it, la cui valutazione ha tenuto conto delle informazioni pubbliche di natura economica, industriale e commerciale riguardanti i candidati nel periodo di riferimento.

Inoltre, in questa edizione è stato dato ancora maggiore risalto alle startup, alla ristorazione alberghiera e all'impegno delle realtà che hanno deciso di puntare sull'internazionalizzazione del brand.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:

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



**PREMIO ALLA FORMAZIONE  
E CULTURA GASTRONOMICA**

---

DANIEL CANZIAN

ENRICO CRIPPA

**PINO CUTTAIA**

PIETRO LEEMANN

FRANCO PEPE

NIKO ROMITO



Pino Cuttaia - La Madia

Best Practice  
**TALENT SCOUT**

---

**REALIZE NETWORKS**



Pasquale Arria - Realize Networks

**MIGLIOR PROGETTO  
FOOD & BEVERAGE**

---

BIOESSERÌ

MACHA CAFÈ

MISCUSI

**POKE HOUSE**

TEMAKINHO



Matteo Pichi - Poke House

**MIGLIOR FORMAT  
EMERGENTE**

---

BUN

GELSOMINA

GUSTO 17

**IL MANNARINO**

PIZZERIA ITALIANA ESPRESSA



Gianmarco Venuto e Filippo Sironi - Il Mannarino

**MIGLIOR FORMAT  
PIZZA**

---

**ALICE PIZZA**

BERBERÈ

COCCIUTO

CROSTA

DOMINO'S

PIZZERIA ITALIANA ESPRESSA



Claudio Baitelli - Alice Pizza

**MIGLIOR CONCEPT  
DI RISTORAZIONE**

---

DISPENSA EMILIA

GUD MILANO

I LOVE POKE

LA PIADINERIA

**PESCARIA**

SUSHI CLUB



Lucio Mele, Domingo Iudice e Bartolo Abbate - Pescara

Best Practice  
**FORMAT DA ESPORTAZIONE**

**CIOCCOLATITALIANI**

Best Practice  
**SINERGIE IMPRENDITORIALI**

**UBRI**



Vincenzo Ferrieri - Cioccolatitaliani - Presidente Ubri

**CHEF RISTORAZIONE  
IN HOTEL DELL'ANNO**

ANDREA APREA  
*Ristorante VUN Park Hyatt Hotel*

DONATO ASCANI  
*Glam - Palazzo Venart*

MATTIA BIANCHI  
*Ristorante Amistà - Byblos Art Hotel Villa Amistà*

PIETRO FORTUNATI  
*Borgo Scopeto Relais*

**PAOLO GRIFFA**  
*Petit Royal - Grand Hotel Royal & Golf*

GIANCARLO MORELLI  
*Hotel VIU Milano*



Paolo Griffa - Petit Royal - Grand Hotel Royal & Golf

Best Practice  
**CONSUMO CONSAPEVOLE**

**CESARE BATTISTI**



Cesare Battisti - Ratanà

Best Practice  
CUCINA E SCIENZA

---

**MICHELANGELO  
MAMMOLITI**



Michelangelo Mammoliti - La Madernassa

Best Practice  
EVOLUZIONE DEL BUSINESS

---

**SAL DE RISO**



Sal De Riso

Best Practice  
SVILUPPO DEL BUSINESS

---

**VIVIANA VARESE**



Viviana Varese - VIVA Viviana Varese

Best Practice

**CULTURA MADE IN ITALY**

**FAMIGLIA IACCARINO**



Livia e Ernesto Iaccarino - Don Alfonso 1890

**PREMIO  
PER LA DIVERSIFICAZIONE**

ANTONELLO COLONNA

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

FAMIGLIA IACCARINO

ALESSANDRO NEGRINI E FABIO PISANI

**MATIAS PERDOMO**

VIVIANA VARESE



Simon Press e Matias Perdomo - Contraste

**PREMIO  
CUCINA E MANAGEMENT**

MASSIMILIANO E RAFFAELE ALAJMO

ENRICO BARTOLINI

ANDREA BERTON

ANTONIO CANNAVACCIUOLO

**GIANCARLO PERBELLINI**

NIKO ROMITO



Giancarlo Perbellini - Casa Perbellini

**PREMIO  
ALL'INNOVAZIONE**

**MARCO AMBROSINO**

MATTEO BARONETTO

MORENO CEDRONI

ENRICO CRIPPA

MATIAS PERDOMO



Marco Ambrosino - 28 Posti

**CHEF  
IMPREDITORE DELL'ANNO**

ENRICO BARTOLINI

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

CARLO CRACCO

**ALESSANDRO NEGRINI  
E FABIO PISANI**

GIANCARLO PERBELLINI

VIVIANA VARESE



Fabio Pisani e Alessandro Negrini - Il Luogo di Aimo e Nadia

**PREMIO  
CUCINA SOSTENIBILE**

MARCO AMBROSINO

CESARE BATTISTI

DAVIDE CARANCHINI

PINO CUTTAIA

ALFIO GHEZZI

**NORBERT NIEDERKOFER**



Norbert Niederkofler - St. Hubertus Restaurant

**MIGLIOR STRATEGIA  
DI MARKETING**

---

**ANDREA BERTON**

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

FRATELLI CERA

ANTONELLO COLONNA

DAVIDE OLDANI



Andrea Berton - Ristorante Berton

**CHEF DELL'ANNO**

---

**ENRICO BARTOLINI**

MASSIMO BOTTURA

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

CARLO CRACCO

NORBERT NIEDERKOFER



Enrico Bartolini

**Best Practice  
CUCINA INTERNAZIONALE**

---

**RITU DALMIA**



Ritu Dalmia - Cittamani

Best Practice  
DIVERSIFICAZIONE  
IMPRENDITORIALE

**CARLO CRACCO**



Carlo Cracco - Cracco

Best Practice  
ECCELLENZA  
NELLA RISTORAZIONE

**FRATELLI CERIA**



Enrico e Bruna Cerea - Da Vittorio

Best Practice  
DIVERSITY

**PHILIPPE LÉVEILLÉ**



Philippe Léveillé - Miramonti l'Altro

Best Practice

VALORIZZAZIONE DEL BRAND

---

**DAVIDE OLDANI**



Davide Oldani - D'o

CHEF SOCIAL DELL'ANNO

---

FRANCO ALIBERTI

**BRUNO BARBIERI**

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

DANIEL CANZIAN

MATIAS PERDOMO



Bruno Barbieri

Best Practice

PERFORMANCE

---

**MORENO CEDRONI**



Moreno Cedroni - Madonnina del Pescatore

**PREMIO VALORIZZAZIONE  
DEL TERRITORIO**

---

ABBRUZZINO

HYLE

QB DUEPUNTOZERO

ROSE SALÒ

**SENSO**



Alfio Ghezzi - Senso

**Best Practice  
DELIVERY**

---

**TOMMASO ARRIGONI**



Tommaso Arrigoni - Innocenti Evasioni

**Best Practice  
RIVOLUZIONE CULTURALE**

---

**PIETRO LEEMANN**



Pietro Leemann - Joia

**PASTICCERE  
IMPRENDITORE DELL'ANNO**

---

ANDREA E GIACOMO BESUSCHIO

SAL DE RISO

**GIANLUCA FUSTO**

ERNST KNAM

IGINIO MASSARI



Linda Massignan - Fusto Milano

**Best Practice  
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

---

**MASSIMILIANO  
E RAFFAELE ALAJMO**



Massimiliano Alajmo - Le Calandre

**Best Practice  
TEAM**

---

**ANTONELLO COLONNA**



Antonello Colonna - Antonello Colonna Resort

## CHEF UNDER 35 DELL'ANNO

---

LUCA ABBRUZZINO

MARCO COZZA E ANDREA DE CARLI

RICCARDO ESCALANTE

ACHILLE ESPOSITO

LUCA NATALINI

**LORENZO PESCI**



Lorenzo Pesci - Aimo e Nadia Bistrot

## Best Practice E-COMMERCE

---

**DANIEL CANZIAN**



Daniel Canzian e Laura Castiglione - DanielCanzian Ristorante

## CHEF RISING STAR DELL'ANNO

---

**ANTONIO BIAFORA**

SIMONE BREDA

LORENZO PESCI

SARA PRECERUTI

ROBERTO STEFANI



Antonio Biafora - Hyle

Best Practice

**VALORIZZAZIONE  
DIETA MEDITERRANEA**

---

**FRANCO PEPE**



Franco Pepe - Pepe in grani

**PREMIO  
LE TAVOLE DELLA LEGGE**

---

AIMO E NADIA BISTROT

IL MORO

PECK CITYLIFE

TANCREDI RISTORANTE

**VECCHIA MALCESINE**



Leandro Luppi - Vecchia Melcesine

**NUOVA INSEGNA  
DELL'ANNO**

---

**AALTO – PART OF IYO**

ACQUADA

HYLE

PARTICOLARE MILANO

SENSO

TERRAMMARE



Claudio Liu - AALTO – part of IYO

Best Practice  
DELLA RISTORAZIONE

**AMBASCIATORI DEL GUSTO**



Cristina Bowerman - Ambasciatori del Gusto

PREMIO  
PROGETTO DELIVERY

142 RESTAURANT

**BU:R**

DANIELCANZIAN RISTORANTE

MU DIM SUM

SINE - RISTORANTE GASTROCRATICO

VASILIKI KOUZINA



Eugenio Boer e Carlotta Perilli - Bur

STARTUP DELL'ANNO

**COSAPORTO**

DIVINEA

FOORBAN

ORAPESCE

STROOKA



Stefano Manili - Cosaporto

# Primitivo e sguardi intensi: lettera a Gesù bambino

di uomo senza loden\*

*Caro Uomo Senza Loden,*

negli anni passati ho pubblicato lettere nelle quali mi si chiedevano consigli quanto a vini da regalare o servire a Natale. Queste lettere venivano scaricate sul mio tavolo non solo in ragione di un rapporto di collaborazione (caporalato sarebbe più corretto) con Bob (nomignolo assegnato a Babbo Natale dai suoi dipendenti), ma soprattutto perché Bob non le riteneva sufficientemente degne, data la loro provenienza, del suo tempo. Vi è stata una certa eterogeneità degli autori di tali missive: per citarne alcuni, l'avvocato mamma, una delle renne di Babbo Natale, un assistente di Bob.

L'anno scorso mi scrisse – alcuni di voi lo ricorderanno - Babbo Natale in persona: un Babbo Natale ritornato ad essere il signore giovialone vestito di rosso e non più un cinico produttore di cash flow. Egli mi informò di avere deciso di rifiutare una generosissima offerta di acquisto della sua “azienda”, dato che l’acquirente avrebbe poi lucrato sul merchandising così gettando a mare tutta la fantasia, la poesia e l’ingenuità che il Natale, anche nella sua componente non religiosa che Bob incarna, facilita e genera. Come dire: quando CSR non è solo una vuota sigla .....

Quest’anno Bob è in difficoltà: quarantene, coprifuochi, tamponi (e quelli per le renne, mi risulta, sono carissimi), mascherine (altro costo esorbitante con riguardo alle renne), folletti in cassa integrazione (non sempre corrisposta), sterilizzazione dei pacchi, interruzione della supply chain, timori di disoccupazione, calo del PIL, polizia, droni e esercito schierati. Bob farà comunque – mi dice - tutto quanto in suo potere per farci vivere lo spirito del Natale: mi ha così informato che non volendo egli essere la causa dello spegnimento della fiammella di candore dei bimbi (anche di quelli grandi) correrà rischi, ma i regali li consegnerà ugualmente, confidando che tra i lettori della rivista su cui questa lettera è pubblicata venga creato, alla bisogna, un collegio di difesa (ovviamente gratuito).

Quest’anno, allora, scrivo io. Non scrivo a Bob sia perché resto pur sempre un suo collaboratore (prendo il conflitto di interessi con grande serietà: pratica non proprio diffusa ....), sia perché lo vedo veramente teso. Allora scrivo a te intanto perché, rispetto ad una parte della concorrenza (la Tua intendo), non sei contro il vino: note nozze ne sono la riprova. Scrivo a te perché non descrivi il paradiso come un luogo in cui sedicenti uomini avranno accesso, in premio per atti non sempre encomiabili (intendiamoci: non è che nel tuo nome non siano state giustificate atrocità: ma tutto ciò è ormai remoto), a numerose vergini. Scrivo a te perché le donne sono sempre state elemento centrale e non sottomesso della Tua vita (o della narrazione di essa) e non persone da dominare (e anche qui, chi ha agito nel Tuo nome, in un passato non ancora sufficientemente remoto, ha di che pentirsi). Scrivo a te (ora penso all’altro Tuo concorrente) perché non hai ispirato impossibili regole alimentari. Scrivo a te perché, a ben vedere, mi sembri un po’ in difficoltà. Pare infatti che qualcuno non comprenda bene il senso del Natale, che non è (più) solo un fatto religioso, ma un momento identitario, di raccoglimento, di richiamo ai valori di questa società che ci ha visto liberati anche dalle catene della religione stessa. Di qualsiasi religione. Pensa, sembrerebbe addirittura -stento a crederci - che un uomo politico di elevata visibilità abbia fatto della Tua nascita un problema di orario. Ora, al di là della sciocchezza di per sé (non crederà costui, almeno spero, che tu sia nato veramente alle ore 24,00 del 24 dicembre di 2020 anni fa.....), stupisce l’insensibilità (e sono educato). Non della misura che verrà adottata e che ha fondamenti ovvi: ma della motivazione. Non sanitaria, non di cautela: ma, appunto, di orario. Come se la Messa fosse assimilabile, per dire, ad una festa dell’unità (ogni riferimento non è puramente casuale). Noi non siamo meri fenomeni biologici né bambini indisciplinati ai quali elargire

★ TM ★  
WEB EDITION  
**SAVETHEBRAND**

BY FOODCOMMUNITY

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

**24.06.2021**

**DALLE ORE 19.15 • MILANO**

Partner



#SaveTheBrand  

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 36727659

PUBLISHING GROUP  
**LC**

premi o scontrini a mo' di lotteria. Nelle nostre società (forse non nella sua) la libertà e i diritti vengono prima di tutto. Prima della salute. Nell'affermare che la salute è un diritto si intende che uno Stato, un qualsiasi Stato, deve garantire la migliore sanità a tutti. In qualsiasi momento. La sanità è un diritto per noi e un dovere per lo Stato. Non il contrario. Ecco perché, che io sia o meno credente, rifiuto che Tu venga trattato alla stregua della movida (termine questo che mi irrita, ma che utilizzo per brevità). E' offensivo verso le persone: credenti di qualsiasi religione e atei. Rivendico la mia parte spirituale e la mia libertà. E ci tengo a che Tu lo sappia.

Tutte le persone che si raduneranno spiritualmente intorno alla Tua (ideale) capanna vorranno, il 24 o il 25 dicembre a seconda delle abitudini familiari, festeggiare il Natale. Festeggiare l'unità familiare. Festeggiare quel microsecondo in cui si sentono (ci sentiamo) un po' più buoni. Nel rispetto delle regole che saranno vigenti e che non vietano (per ora: metti mai che qualcuno si senta offeso dalla liceità dell'alcol.....) di mettere in tavola una bottiglia di vino.

Ho pensato a un vino importante, che si presti ad essere assaporato a piccolissimi sorsi, senza fretta, con serenità e condivisione, senza esibizione della propria (grande) personalità. Un vino natalizio: molto contenuto, poca ostentazione. Un vino, fatemi dire, ecumenico.

Cantina del Coppiere Primitivo Appassito 2017 Salento IGT si presenta al bicchiere con un rosso nero intenso, profondo, privo di compromessi. Una profondità spirituale, natalizia appunto. Al naso una complessa delicatezza di profumi che spaziano dalla prugna alla ciliegia, dall'erbaceo al cacao. A seguire ribes, mirtillo, suggestione di fragola, trinciato olandese. Nulla prevale, nulla sovrasta. In bocca, la lieve appassitura delle uve produce una sensazione che possiamo definire impropriamente dolce e sulla quale prevalgono equilibrio, moderazione complessiva, armonia tra il caldo, le corrette sapidità e freschezza e un elegante, leggero, tannino.

Quanto all'abbinamento (dovreste ormai sapere bene quel che penso) suggerisco uno sguardo intenso, franco e gioioso rivolto a chi ci sta intorno.

*Felices Natalis a tutti!*



# 28 POSTI, UN VIAGGIO TRA VEGETALI E FERMENTAZIONE

di francesca corradi

Lo chef **Marco Ambrosino** colpisce ancora e riesce a portare l'avanguardia mediterranea della sua cucina anche a casa. Dal martedì alla domenica, sia per pranzo che per cena, il ristorante 28 Posti offre un servizio di consegna a domicilio disponibile per tutta la città di Milano.

Tra fermentazioni, affumicature e fiamme vive, il giovane procidano stupisce con una cucina mediterranea creativa e non caricaturale, sia nell'accostamento delle materie prime che nel gusto.

Il menù, mai banale, ha un'offerta di piatti limitata ma contemporanea e sostenibile. I vegetali, finalmente, non sono ridotti a mero contorno ma, in molti casi, protagonisti: dal cavolfiore fritto con cipolle in carpione e shiso ai funghi Portobello gratinati fino alla scarola affogata alla napoletana. Il pollo alla brace, con salsa romesco e rape marinate è davvero buono, da fare invidia ai re dei barbecue.

Tutto è consegnato in un packaging semplice e biodegradabile, già pronto da gustare e piacevolmente caldo.

Oltre al kit tradizionale c'è la possibilità di provare i nuovi panini, raffinati e realizzati con ingredienti selezionati e secondo le linee guida della cucina proposta dal ristorante. Si va dalla focaccia fatta in casa ripiena alle sarde a quella al petto d'anatra.

Al cibo è possibile accompagnare una bottiglia di vino con uno sconto del 30% rispetto al prezzo alla carta.

Per i regali da mettere sotto l'albero, 28 Posti ha ideato cestini gastronomici che contengono, ad esempio: pane con grano di Tumminia e burro affumicato, taralli home made, conserva di mele cotogne, una bottiglia di vino e il Kugelhopf - dolce alsaziano simile al panettone, a lievitazione naturale - fatto in casa.

Per Natale e Capodanno si possono, inoltre, prenotare box con sughi pronti di pesce, pasta, pollo ripieno e dolci.

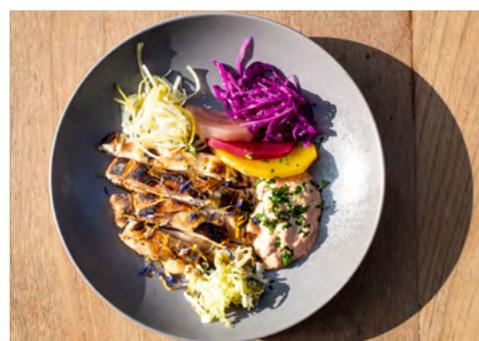
Indicazioni: Si può prenotare [online](https://www.28posti.org) dalle 11 alle 14.30 e dalle 18 alle 22.30- 📱

**28 POSTI**. VIA CORSICO, 1 - 20144 MILANO - [www.28posti.org](https://www.28posti.org)

©Marco Varoli



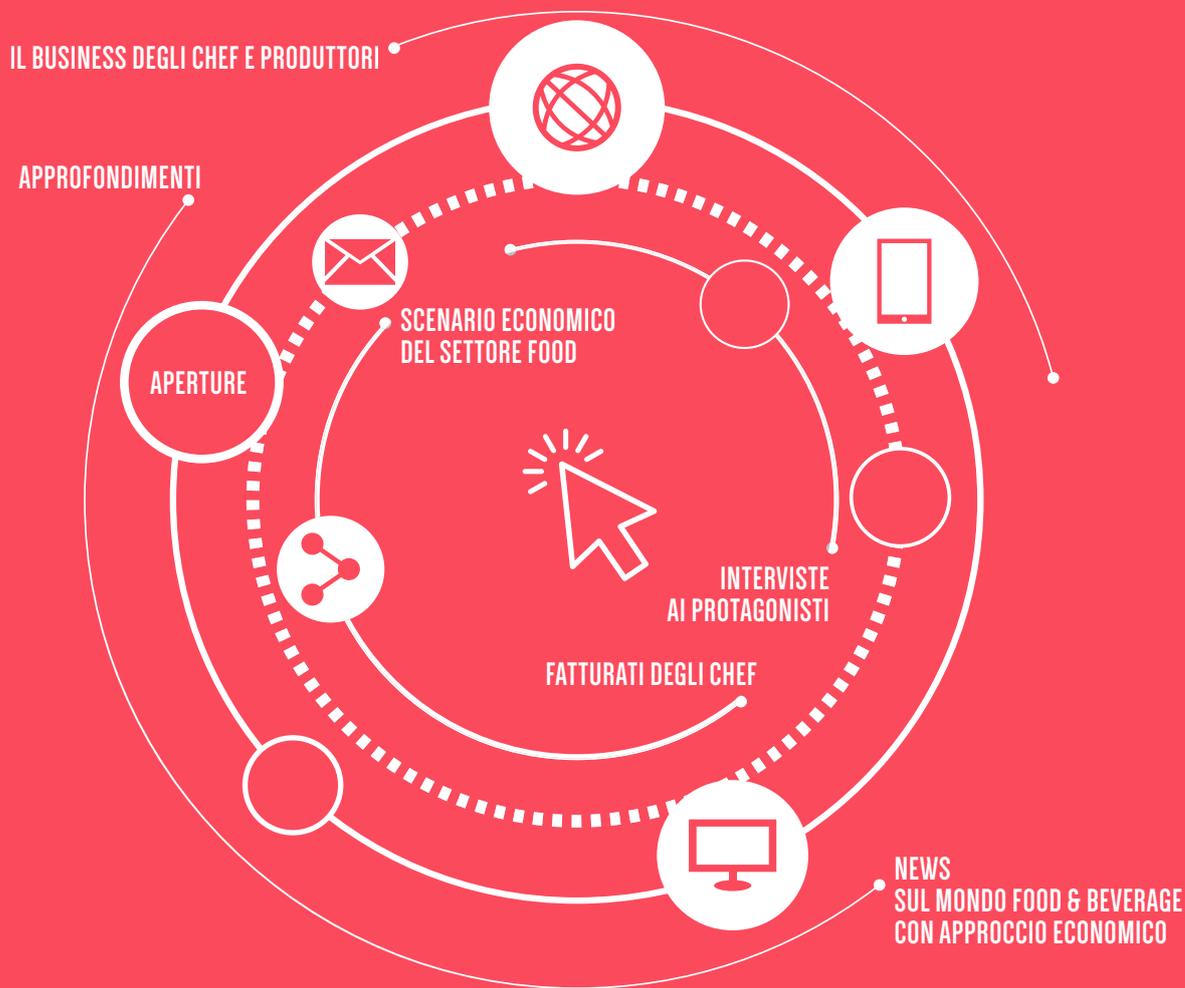
MARCO AMBROSINO





# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto

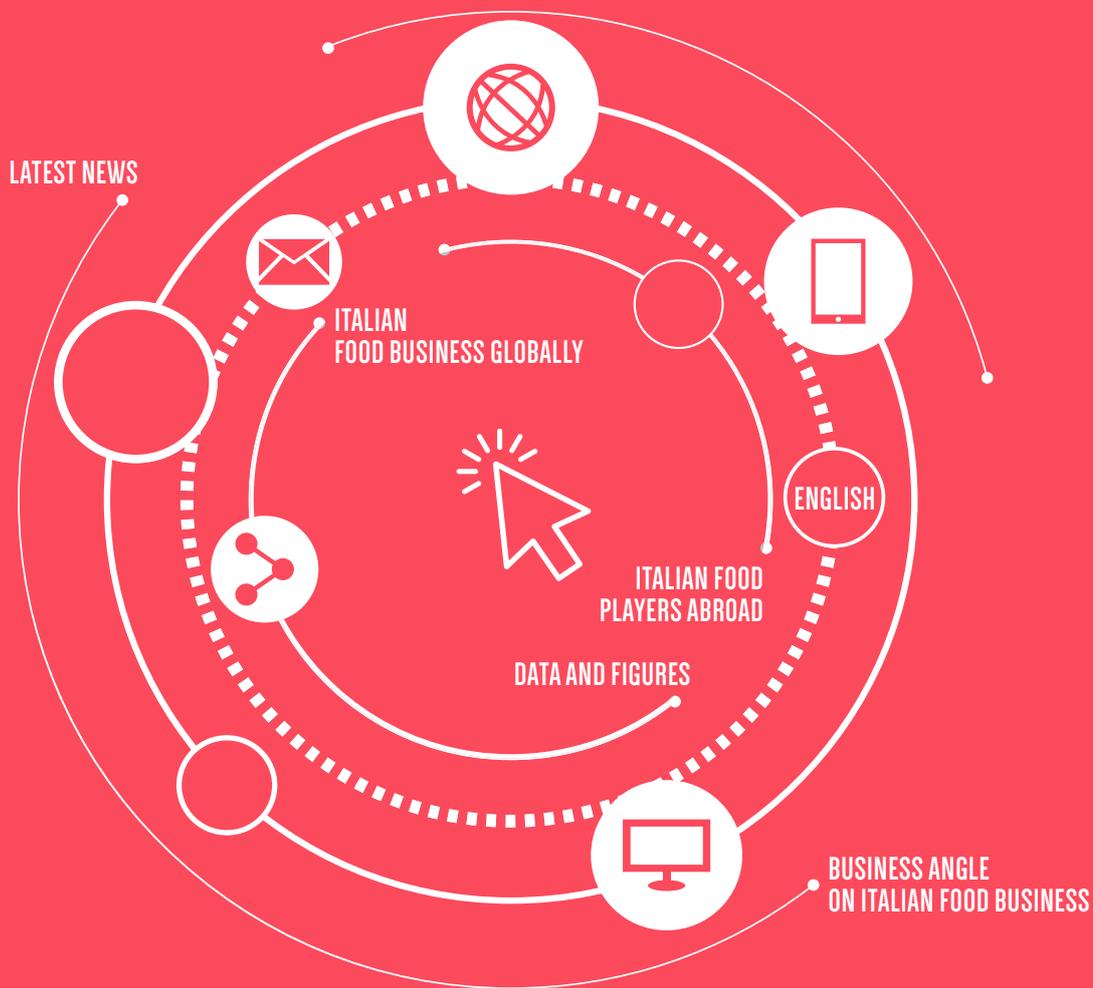


[www.foodcommunity.it](http://www.foodcommunity.it)



# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



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