

Private equity

VINO, TECNOLOGIA
E SERVIZI PER GLI OVER 50:
IL SEGRETO DI QUADRIVIO
È LA SPECIALIZZAZIONE

Scenari

PRIVATE EQUITY, CONTINUANO
LE PERFORMANCE POSITIVE

BaaS

TREEZOR: MISSIONE
BANKING AS A SERVICE

Food finance

SPESA ONLINE
E FILIERA CORTA:
A ROSSO PIACE CORTILIA

Semplificazione

SRL ONLINE: UN OTTIMO INIZIO

Sotto la lente

PWC TLS, FORZA
MULTIDISCIPLINARE

Esclusiva

SQUIRE PATTON BOGGS,
POTENZIALE INTERNAZIONALE

Speciale

ITALIAN AWARDS 2022

Speciale

SAVE THE BRAND 2022



LA SFIDA ITALIANA DI FTI CONSULTING

«Riteniamo esista uno spazio specifico
per una boutique che sia in grado di offrire servizi di qualità
e vada a coprire come target il mondo delle mid cap».
A Milano la "base" della società quotata al Nyse



LC PUBLISHING GROUP
**LEGALCOMMUNITY
AWARDS**

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

Labour Awards	Milano, 12/09/2022
Litigation Awards	Milano, 22/09/2022
Real Estate Awards	Milano, 20/10/2022
Marketing Awards	NEW DATE Milano, 25/10/2022

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/06/2023
---------------------	-----------------------

INHOUSECOMMUNITYDAYS
LCPUBLISHINGGROUP

L'Inhousecommunity Days è un evento di due giorni dedicato alla figura del giurista d'impresa.

Inhousecommunity Days	Roma, 28-30/09/2022
-----------------------	---------------------

LC PUBLISHING GROUP
**INHOUSECOMMUNITY
AWARDS**

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

Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 13/10/2022
Inhousecommunity Awards Egypt	Cairo, 24/11/2022

LC PUBLISHING GROUP
**FOODCOMMUNITY
AWARDS**

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

Foodcommunity Awards	Milano, 30/11/2022
----------------------	--------------------

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la finance community.

Financecommunity Week	Milano, 14-18/11/2022
-----------------------	-----------------------

LC PUBLISHING GROUP
**FINANCECOMMUNITY
AWARDS**

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

Financecommunity Awards	Milano, 17/11/2022
-------------------------	--------------------

PUBLISHING GROUP
LC

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

Energy Day	NEW DATE Milano, 12/09/2022
Sustainability Summit	Milano, 10/11/2022
Sustainability Awards	Milano, 10/11/2022

AVVOCATI ONLINE: IL SITO INTERNET È IL MINIMO SINDACALE

di nicola di molfetta

S

Se parliamo di avvocati e comunicazione è inutile girarci attorno: nella stragrande maggioranza dei casi siamo ancora all'ABC. I dati dell'ultimo rapporto dell'*Osservatorio Professionisti e innovazione digitale* del Politecnico di Milano dicono, tra le altre cose, che tra le aree d'investimento più frequentate sul fronte tech, ci sono le voci sito internet e pagina social. Sarebbe interessante capire, per

Ask the submission form to: guido.santoro@iberianlegalgroup.com
For more information about the events send an email to: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it



These events refer to Iberian Lawyer and they reward the best lawyers and law professionals in Spain and Portugal.

Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 15/09/2022
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 06/10/2022
Iberian Lawyer Legalday	Madrid, 03/11/2022
Gold Awards	Madrid, 03/11/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Portugal	Lisbon, 15/12/2022



The event aims to highlight the excellence of private practice lawyers, experts in the sector of energy and infrastructure in Latin America.

Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 01/12/2022
--	-----------------------

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/06/2023
---------------------	-----------------------

farcì che. O, per dire cosa.

Ma questo, sappiamo bene, è difficile farlo emergere attraverso questionari e interviste destinate a scattare la fotografia statistica di un settore.

Ad ogni modo, la questione non è secondaria, visto che il tema della comunicazione è (giustamente) considerato uno dei più delicati nella gestione delle moderne dinamiche competitive nel settore dei servizi legali.

Quello che molti consulenti non dicono (almeno non in modo esplicito) è che avere un sito internet e un profilo social, serve ma non basta.

La scatola digitale con l'effigie del proprio brand e le facce dei professionisti accompagnate da profili che partono dalla laurea in giurisprudenza (vi risultano avvocati sprovvisti?) per poi fare l'elenco di competenze da mettere a disposizione di "clienti italiani ed esteri" (è fondamentale chiarire che non si hanno pregiudizi verso altri Paesi ed etnie?) se non viene concepita come interfaccia per il dialogo con gli utenti, finisce davvero per servire a poco. Si riduce a mera brochure digitale, destinata a diluirsi nell'oceano del web in compagnia di altri 8 miliardi di siti internet.

Stesso discorso può farsi per il profilo social che, con il sito di studio dovrebbe dialogare e che, anche qui, dovrebbe muoversi seguendo un vero e proprio piano editoriale per riuscire a interessare il suo pubblico.

Molti avvocati, invece, pensano che tutto si risolva nell'attivare questi strumenti e nel riempirli di informazioni su di loro.

Essere online è fondamentale: è vero. Ogni interlocutore di uno studio verifica, almeno una volta, la presenza nella rete dei suoi consulenti e dell'organizzazione per cui operano. Chi lo fa, cerca conferme. Ma si tratta di acquisire un dato di base. Un elemento di partenza. Il rapporto e la reputazione si costruiscono attraverso tutte le azioni che arrivano dopo. La comunicazione della propria esistenza deve essere seguita dalla informazione riguardo la propria attività. E questa non potrà essere generica e impersonale perché altrimenti servirà a comunicare il concetto boomerang che "il nostro è solo uno dei tanti studi legali che si occupano di...".

Ma si può fare anche altro. Si può fare di più. La comunicazione, dicevamo, non deve essere solo autoreferenziale. Sempre l'ultima edizione dell'*Osservatorio Professionisti e innovazione digitale* sottolinea che solo l'11% degli studi professionali attivi in Italia si preoccupa di misurare il valore creato per i clienti in maniera regolare. Dunque, sarebbe dirompente, oltretutto utile, se queste pagine internet venissero vivificate anche da un dialogo con gli assistiti finalizzato a far emergere ciò che in concreto i professionisti sono riusciti a fare di buono per loro.

L'avvocato utile, l'avvocato nuovo di cui andiamo parlando da tempo, è un avvocato capace di rendere utile anche la sua comunicazione. È un avvocato che a domanda risponde. E soprattutto, è un avvocato che ascolta e non si limita a sorridere in favore di camera. 🗨️

L'AVVOCATO NUOVO
DI CUI ANDIAMO
PARLANDO DA
TEMPO, È UN
AVVOCATO CAPACE
DI RENDERE UTILE
ANCHE LA SUA
COMUNICAZIONE



34 SOTTO LALENTE
**PWC TLS, FORZA
MULTIDISCIPLINARE**



104 CONSULENZA AZIENDALE
**LA SFIDA ITALIANA
DI FTI CONSULTING**

28 **Esclusiva**
Squire Patton Boggs, potenziale internazionale

42 **L'osservatorio**
La spesa digitale dei professionisti ammonta a 1,76 miliardi

52 **Dalla Legalcommunity Week**
La fiscalità che verrà

74 **Semplificazione**
Srl Online: un ottimo inizio

80 **Il Progetto**
Il giurista d'impresa sarà certificato



80 IL PROGETTO
**IL GIURISTA D'IMPRESA SARÀ
CERTIFICATO**



150 KITCHEN CONFIDENTIAL
**ROMITO: NON MI SENTO MAI
ARRIVATO**

87 **Il Report**
I dati al servizio del business: giuristi d'impresa in cerca di chiarezza

100 **Private equity**
Vino, tecnologia e servizi per gli over 50: il segreto di Quadrivio è la specializzazione

122 **I Vincitori**
Italian Awards 2022

162 **I Vincitori**
Save the brand 2022

8 **Agorà**
Carnelutti integra d'Urso Zena

20 **Il barometro del mercato**
L'estate calda dell'Ecm

48 **Dal centro ricerche**
Il punto sul mercato IP&TMT

60 **Classifiche**
Gli studi che fatturano di più in Spagna e Portogallo

64 **Mercato**
La Golden Power al tempo della crisi

78 **Nessun limite alla Previdenza**
Professione e divari: la risposta del welfare per favorire inclusività e crescita

96 **Obiettivo legalità**
Le informazioni non finanziarie: il fantasma del "greenwashing"

99 **Cartoline dalla finanza**
Intrum, l'inflazione minaccia il rispetto dei tempi dei pagamenti

112 **Scenari**
Private equity, continuano le performance positive

118 **BaaS**
TREezor: missione banking as a service

142 **AAA... cercasi**
La rubrica legal recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali

146 **Food finance**
Spesa online e filiera corta: il futuro del settore alimentare

154 **La via della sete**
200 anni in nome del Nero di Troia

158 **La novità**
Chic Nonna e gli splendori rinascimentali di Vito Mollica

178 **Le tavole della legge**
Shati Bistrot Contemporaneo



N.185 | 18.07.2022

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimoffetta@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
francesco.bonaduce@lcpublishinggroup.it
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

claudia la via, camilla rocca, ilaria iaquinta,
letizia ceriani, vincenzo rozzo, ilaria de iasio,
andrea perrone

Design Team and Video Production

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.it >
claudia.gentile@lcpublishinggroup.it

Group Market Research Director

vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.it
Market Research Executive
guido.santorro@lcpublishinggroup.it
elia.turco@lcpublishinggroup.it

Market Research Team

bruna.macle@lcpublishinggroup.it

Managing Director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General Manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Group Chief Financial Officer

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.it

Group Chief Operating Officer

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Events Coordinator

francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

Group Communication, Marketing & BD Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

International Project & Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.it

Communication & Social Media Executive

martina.vigliotti@lcpublishinggroup.it

Communication & Social Media Department

alice.prattisoli@lcpublishinggroup.it
Sales & Marketing Executive
chiara.seghi@lcpublishinggroup.it
Sales Executive
greta.galotti@lcpublishinggroup.it

Direttore Responsabile

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com
Country Manager Brazil & Portugal
carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity CH

mercedes.galan@lcpublishinggroup.it

Legalcommunity MENA

suzan.taha@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
chiara.ciccotio@lcpublishinggroup.it

Servizi Generali

marco.pedrzzini@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Editore

LCS.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



RICCARDO ZENA E FRANCESCO D'URSO

LA FUSIONE

CARNELUTTI INTEGRA D'URSO ZENA

Come anticipato da Legalcommunity.it ([clicca qui](#)), Carnelutti Law Firm ha ufficializzato la fusione con DZ – d'Urso Zena Studio Legale, fondato da oltre 15 anni da **Riccardo Zena** cui **Francesco d'Urso** si è unito nel corso degli anni.

I due avvocati entrano in Carnelutti in qualità di partner nel dipartimento di corporate litigation, con competenze che coprono tutti gli aspetti del diritto d'impresa, dal contenzioso alla consulenza fino alle operazioni straordinarie. Insieme a loro arrivano altri cinque professionisti.

Con l'ingresso di DZ-d'Urso Zena, Carnelutti Law Firm prosegue la strategia di crescita e sviluppo nella consulenza e assistenza alle multinazionali (americane, francesi, inglesi e tedesche) e a quelle del mid-market del panorama economico italiano, offrendo ai nuovi potenziali clienti il consueto ventaglio di prodotti e servizi professionali specialistici per cui lo studio è conosciuto.

PUBLISHING GROUP
LC



PREZZO
39.90€

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.it



GIOVANNI LOMBARDI

NUOVO ASSETTO

CONTINUA A CRESCERE LA DIREZIONE GENERAL COUNSEL DI ILLIMITY

Formalizzata la riorganizzazione della Direzione General Counsel di Illimity, guidata da **Giovanni Lombardi** e costituita complessivamente da nove risorse. L'assetto, dal primo luglio, prevede nuovi ruoli per **Paola Benevento** e **Jacopo Zingoni**, mentre **Andrea Girgenti** si unisce al team.

Nel dettaglio, Paola Benevento assume il ruolo di Head of Corporate Governance, funzione che, tra le altre cose, segue le tematiche e gli sviluppi di corporate governance, anche per quanto riguarda le tematiche di sostenibilità (Esg) in coordinamento con le altre funzioni aziendali.

Jacopo Zingoni assume il ruolo di Head of Legal & Special Projects, funzione che, tra l'altro, gestisce la componente legale e societaria dei progetti straordinari afferenti al Gruppo. Infine, si unisce al team Andrea Girgenti, che era già nel Gruppo Illimity. Nel nuovo incarico, il professionista è Head of General Affairs & Legal Operations.

FINANCE

BPER BANCA: DANIELE MOSCATO È IL NUOVO HEAD OF MID-MARKET INVESTMENT BANKING

Daniele Moscato è il nuovo head mid-market investment banking & financial sponsor coverage di Bper Banca. Lascia il suo precedente ruolo di managing director – head of financial sponsor Italy di Intesa Sanpaolo.

Laureato all'Università degli Studi di Palermo in economia, Daniele Moscato ha iniziato la sua carriera in Accenture. Nel 2003 è passato a UniCredit in cui ha ricoperto diversi ruoli: head of rating intelligence and active commercial portfolio management a group ceo's business manager, senior vice president, head of management committee staff. Dal 2012 al 2016 è stato member of the board of directors of CrediRas Vita di Allianz Italia.

Nel 2015 è diventato head of capital markets origination – mid market Italy di Unicredit e dal 2017 è stato senior banker – head of financial sponsors group di Ubi Banca.



DANIELE MOSCATO

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



I GIURISTI D'IMPRESA
SI RACCONTANO
RISPONDENDO
A DIECI DOMANDE



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

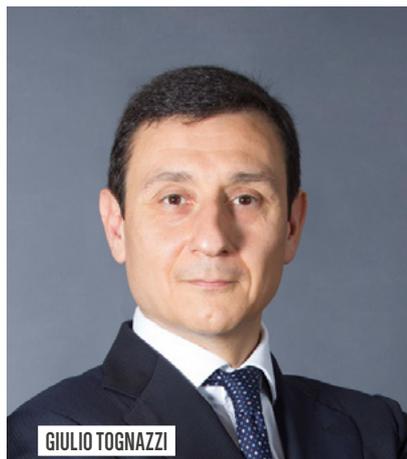


I DIALOGHI
CON I PROTAGONISTI
DELLA BUSINESS COMMUNITY,
TRA MERCATO E PASSIONI



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE





GIULIO TOGNAZZI



PASQUALE BIFULCO

DOPPIO LATERAL

SHEARMAN & STERLING: ARRIVANO TOGNAZZI E BIFULCO PER IL LEVERAGE FINANCE

Cresce il dipartimento finance dello studio legale in associazione con Shearman & Sterling LLP. L'organizzazione apre le porte ai partner **Giulio Tognazzi** e **Pasquale Bifulco**. Il team si focalizzerà su leverage finance, acquisition finance, corporate lending, real estate financing, project finance, finanza strutturata, cartolarizzazioni e ristrutturazioni del debito coprendo così, in collaborazione con il team capital markets, i più significativi strumenti di finanziamento utilizzati dai clienti.

Giulio Tognazzi proviene da Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati di cui è stato socio fino al 2021 ed in cui era approdato da Chiomenti in cui era stato socio dal 2007 al 2014.

Pasquale Bifulco proviene da Clifford Chance dove ha iniziato la propria carriera nel 2007 e dove rivestiva la posizione di Counsel dal 2020.

Presentazione del libro

QUALI AVVOCATI?

di Nicola Di Molfetta

SAVE THE DATE

martedì **13 settembre 2022** ore 18:00**Torino**

empowering
WOMEN
WORLDWIDE

17, 18 e 19 Novembre 2022

FICO Eataly World, Bologna & Online

L'evento internazionale
più atteso dell'anno
dedicato alla
leadership
al femminile.



SCOPRI L'EVENTO SU
WOMENXIMPACT.COM

IN HOUSE

CHIESI GROUP: NUOVO RUOLO PER VALENTINA FANELLI

Novità in Chiesi Farmaceutici: **Valentina Fanelli** da giugno ricopre il ruolo di Group Senior Legal Counsel and Compliance Manager, Group Anti-Bribery Manager.

Nel ruolo, si occupa di garantire un efficace coordinamento della compliance tra le filiali del gruppo, di fornire supporto e assistenza in ambito legal & compliance per l'area Chief Commercial Officer e per le funzioni di staff, nonché di gestire le attività connesse ai temi della responsabilità amministrativa degli enti e dell'anticorruzione.

La professionista riporta al Group Compliance Officer ed è supportata dalla Group Legal & Compliance Specialist, Camilla Brogгинi.

Valentina Fanelli è entrata in Chiesi nel 2015.



VALENTINA FANELLI

L'INGRESSO

SANDRINE RICHARD ENTRA IN GENERALI COME HEAD OF PRIVATE DEBT



SANDRINE RICHARD

Generali Investments Partners, società di gestione del risparmio (GIP), dà il benvenuto a **Sandrine Richard** come head of private debt, con l'obiettivo di rafforzare le competenze in private debt nell'ambito del real assets & private markets hub di Generali, guidato da Aldo Mazzocco.

Una professionista senior nel mondo degli investimenti, con grande esperienza nei mercati privati a livello europeo, Sandrine Richard nel suo nuovo ruolo è responsabile di guidare gli ambiziosi piani di sviluppo di

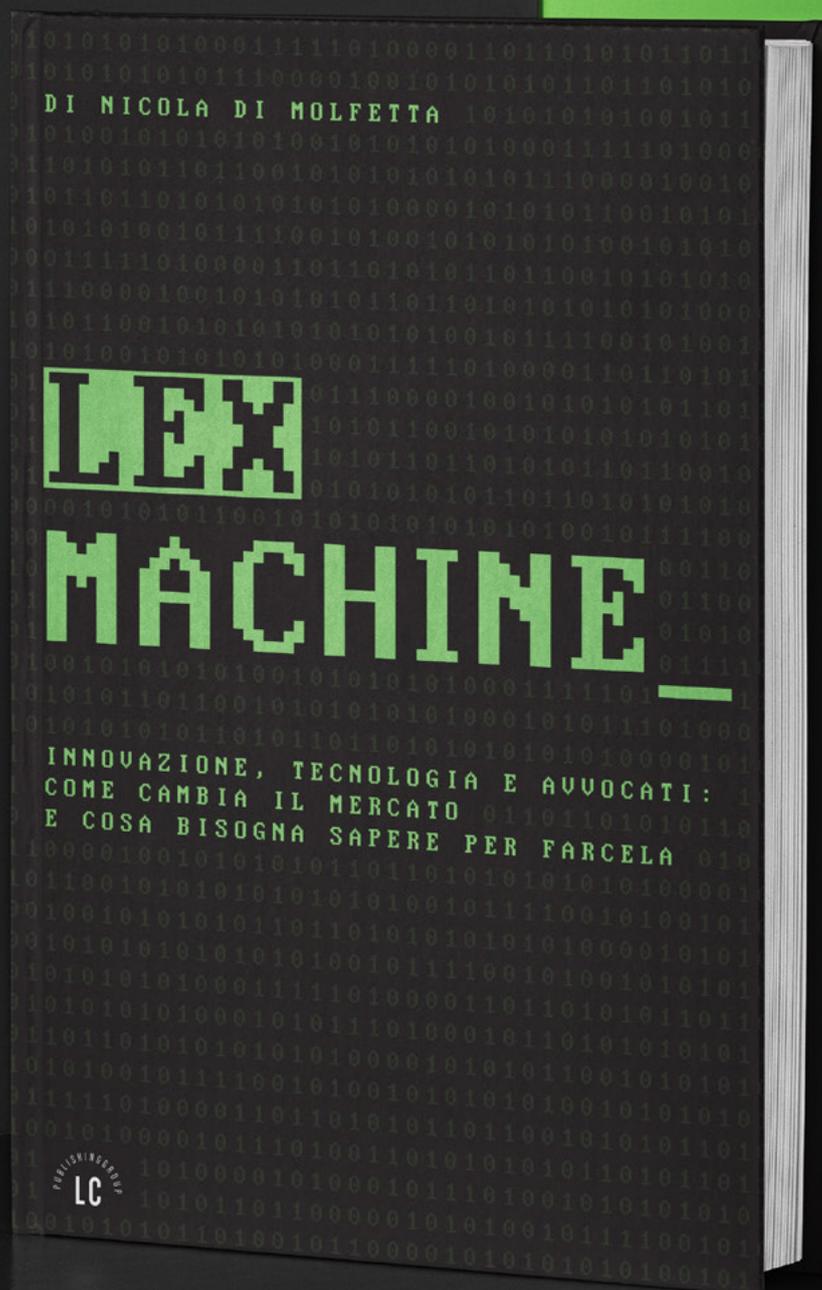
Generali nel direct lending, e di dare impulso alla crescita dell'indirect lending. Sandrine Richard riporta a Roberto Marsella, head of private assets di Generali Investments Partners.

Richard, con oltre 25 anni di esperienza di investimento e business development nell'industria dell'asset management in Europa, entra in Generali da Muzinich. In precedenza, ha ricoperto ruoli senior presso AXA Investment Managers e in Exane.

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

tel. 02 36727659 - info@lcpublishinggroup.it



SILVIA COSSU

EQUITY PARTNER

LIPANI CATRICALÀ, SILVIA COSSU ALLA GUIDA DEL CONTENZIOSO CIVILE

Lipani Catricalà & Partners ha annunciato l'ingresso dell'avvocato **Silvia Cossu** in qualità di socio equity. La professionista, classe 1981, negli ultimi 14 anni ha collaborato con Legance (da ultimo nel ruolo di counsel). Dal 1° agosto 2022 guiderà il team dedicato al contenzioso civile, settore nel quale ha maturato una significativa esperienza, anche crossborder, assistendo società, governi ed enti nazionali e stranieri davanti a diverse giurisdizioni.

MANAGEMENT

MASSIMO MICHELINI NUOVO CFO DI ITALIAONLINE

Italiaonline annuncia un ingresso nel team di top management della società: **Massimo Michelini** è dall'8 luglio 2022 il nuovo chief financial officer (cfo). Massimo Michelini è milanese e ha una laurea in Economia e Commercio all'Università Cattolica di Milano. Il professionista proviene da Amplifon Italia, dove è stato Chief Financial Officer nonché membro del Consiglio d'Amministrazione. In precedenza, è stato CFO nel Gruppo Pellegrini, dopo aver maturato significative esperienze manageriali in ambito amministrativo-finanziario in aziende quali Sanofi e Boeringer Ingelheim.



MASSIMO MICHELINI

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!



ROBERTO PRIORESCHI



PIERLUIGI SERLENGA

DUE NOVITÀ

BAIN & COMPANY: PRIORESCHI MANAGING PARTNER SEMEA, MENTRE SERLENGA ALLA GUIDA IN ITALIA

Roberto Prioreschi guida la nuova area Semea di Bain & Company, mentre **Pierluigi Serlenga** diventa nuovo managing partner Italia.

Nel nuovo ruolo di Regional Managing Partner SEMEA, Prioreschi – che succede a Dale Cottrell – coordinerà i 10 uffici in Italia, Spagna, Portogallo, Grecia, Polonia, Turchia e Medio Oriente, che occupano oltre 1.900 persone. Prioreschi, in Bain da 27 anni, si è occupato prevalentemente di Energy & Utilities e Advanced Manufacturing & Services. Prioreschi – dal 2018 ad oggi Managing Partner dell'ufficio italiano e turco – ha supervisionato tutte le operazioni e la formazione e lo sviluppo dei team di professionisti, oltre che la gestione degli uffici.

Dal 1° luglio, Pierluigi Serlenga ha assunto la responsabilità degli uffici italiani di Bain & Company, che contano oggi oltre 700 persone, distribuite tra le due sedi di Roma e Milano. Serlenga, laureato in economia e commercio presso l'Università di Bari e con un MBA alla Rotterdam School of Management, è in Bain dal 2001, avendo ricoperto ruoli di crescente importanza, fino a diventare responsabile globale della practice Aerospace, Defense & Government Services e della practice Advanced Manufacturing & Services in Italia.



PUBLISHING GROUP
LC

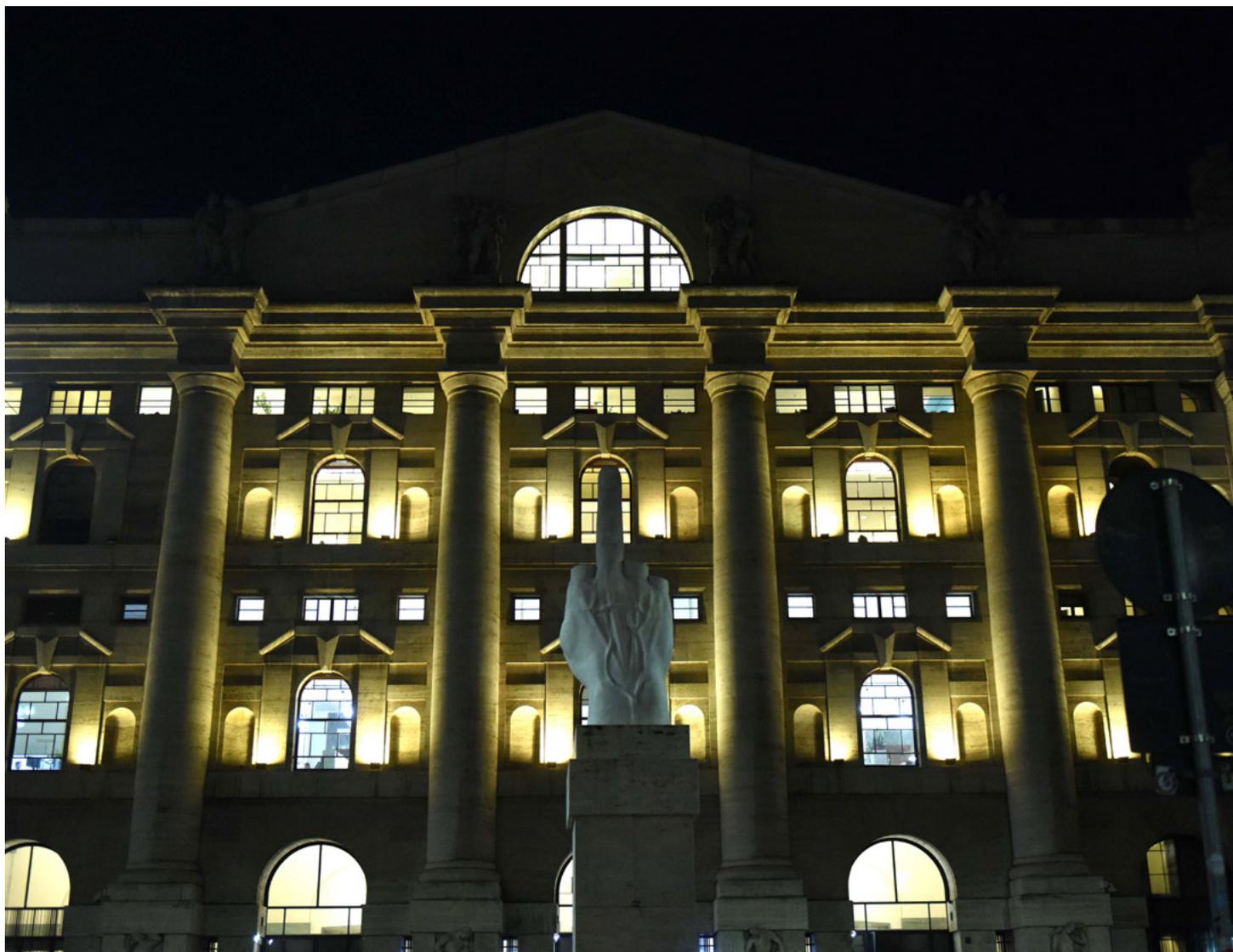
IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ▶



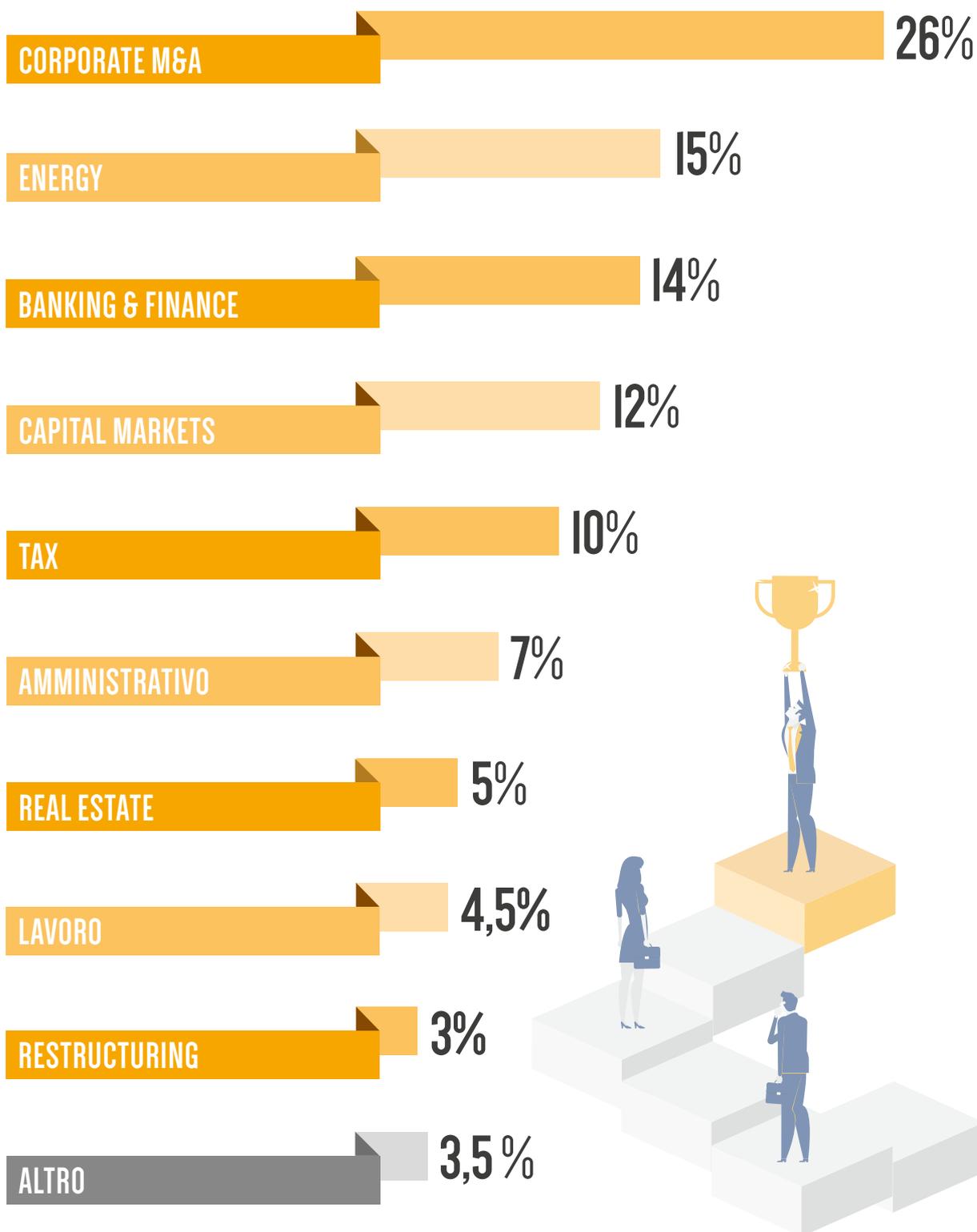
Per informazioni: info@lcpublishinggroup.it • +39 345 5811743



L'ESTATE CALDA DELL'ECM

Dalla quotazione di Industrie De Nora all'aumento di capitale di Saipem. Doppietta di operazioni a nove zeri. Intanto, Cerved compra la piattaforma Rev e gli 8,3 miliardi di npl in gestione

I SETTORI che tirano



Periodo: 25 giugno - 18 luglio 2022 • Fonte: legalcommunity.it



ENERGY DAY

NEW DATE

12 SETTEMBRE 2022

FOUR SEASONS HOTEL
9:00-13:00

REGISTRATI

Partner





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY

PROGRAM*

8:30 **WELCOME COFFEE**

9:00 **SALUTI INIZIALI**

Aldo Scaringella, Managing Director - LC Publishing Group

9:15 **KEYNOTE SPEECH ISTITUZIONALE**

9:25 **KEYNOTE SPEECH**

Francesco Novelli, Senior Independent Counsel - DLA PIPER

9:35 **1° ROUNDTABLE**

Barbara Benzoni, Head of Legal, International Mid- Downstream and Chemicals activities - Eni

Giulio Fazio, General Counsel - Enel

Andrea Navarra, General Counsel - Gruppo ERG

11:00 **COFFE BREAK**

11:15 **2° ROUNDTABLE**

Alessandro Bertolini Clerici, Global Partner & Head of Energy & Power Italy - Rothschild & Co

Valerio Capizzi, Managing Director & Head of Energy Emea - ING BANK

Claudia Fornaro, Co-Head Energy Group - Mediobanca

Francesco Novelli, Senior Independent Counsel - DLA PIPER

12:45 **Q&A**

13:00 **LIGHT LUNCH**

*panel in progress

Partner



INDUSTRIE DE NORA DEBUTTA A PIAZZA AFFARI

Industrie De Nora, multinazionale italiana (tecnologie per processi elettrochimici industriali), ha completato con successo l'offerta finalizzata alla quotazione su Euronext Milan, mercato gestito da Borsa Italiana.

La capitalizzazione della società al primo giorno di negoziazioni è stata pari a circa 2,7 miliardi di euro.

Latham & Watkins con un team guidato dai soci **Antonio Coletti** e **Ryan Benedict** e composto da **Guido Bartolomei**, **Irene Pistotnik**, **Stefania Alessi**, **Lorenzo Rovelli** e **Chiara De Feo** ha assistito la società. Inoltre, per la società l'operazione è stata seguita dal general counsel **Silvia Bertini**. Clifford Chance ha assistito i joint global coordinators e i joint bookrunners con un team composto dai partner **Filippo Emanuele** e **Paolo Sersale**, dai counsel **Stefano Parrocchetti** e **Laura Scaglioni** e dall'associate **Alessia Aiello**.

Pedersoli studio legale ha assistito la famiglia De Nora con un team composto dai partner **Giovanni Pedersoli**, **Marta Sassella** e **Marcello Magro** e dagli associate **Roberta Danese** e **Federico Gatti**. Chiomenti ha assistito Snam con un team guidato dai partner **Filippo Modulo** e **Paolo Valensise** e composto dal partner **Simone Bernard de la Gatinais**, dall'of counsel **Federico Amoroso**, dal managing counsel **Maria Carmela Falcone** e dagli associate **Marco Sacchetti** e **Niccolò Dejuri**. Per Snam l'operazione è stata seguita da un team inhouse composto dagli avvocati **Umberto Baldi**, **Lorenzo Marcelli Flori** e **Andrea Semmola**.



ANTONIO COLETTI



GIOVANNI PEDERSOLI



PAOLO SERSALE



ALBERTA FIGARI

Legance ha assistito SQ Invest, cornerstone investor dell'operazione, con un team composto dalla partner **Alberta Figari** e dall'associate **Diego Valenti**. Nell'operazione, San Quirico è stata assistita come sole financial advisor da Rothschild & Co con un team guidato dal partner **Alessandro Bertolini Clerici**, e composto da **Stefano Siccità** (assistant director), **Ilaria Morelli** (associate), **Paolo Bergamaschi** e **Andrea Gatti** (analyst), per gli aspetti di m&a. **Luigi Labbate** (managing director) e **Andrea Arese** (assistant director) hanno curato invece gli aspetti di equity advisory.

Nell'ambito dell'offerta, Credit Suisse e Goldman Sachs International hanno agito in qualità di joint global coordinators e joint bookrunners, BofA Securities, Mediobanca e UniCredit in qualità di joint bookrunners. Mediobanca ha agito inoltre in qualità di sponsor ai fini dell'ammissione a quotazione delle azioni. L'operazione arriva a conclusione di un percorso condiviso tra l'azionista di controllo, la famiglia De Nora, e il socio di minoranza Snam.

La practice

Equity capital markets

Il deal

Quotazione di Industrie De Nora

Gli studi legali

Latham & Watkins, Clifford Chance, Pedersoli studio legale, Chiomenti, Legance

Altri advisor

Credit Suisse, Goldman Sachs International, BofA Securities, Mediobanca, Unicredit

Gli inhouse

Umberto Baldi, Silvia Bertini

Il valore

2,7 miliardi di euro

SAIPEM, AUMENTO DI CAPITALE DA 2 MILIARDI

Chiomenti, Sullivan & Cromwell e Latham & Watkins hanno prestato assistenza nell'operazione di aumento di capitale di Saipem da 2 miliardi di euro.

Chiomenti ha assistito Saipem per i profili di diritto italiano, con un team coordinato da **Marco Maugeri** e guidato da **Federico Amoroso**, con **Laura Papi** e **Edoardo Cossu**.

Sullivan & Cromwell ha assistito la società per i profili di diritto statunitense con team guidato dal partner **Oderisio De Vito Piscicelli**, responsabile per l'Italia di S&C, e composto dalle associate **Costanza Posarelli**, **Giada Tagliabue** e **Rebecca Thompson**. Latham & Watkins ha prestato assistenza agli istituti bancari Bnp Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, HSBC, Intesa Sanpaolo e Unicredit (in qualità di joint global coordinators) e Abn Amro, Banca Akros, Banco Santander, Barclays, Bper Banca, Goldman Sachs, Société Générale e Stifel con un team guidato dai partner Antonio Coletti e Ryan Benedict composto da **Guido Bartolomei**, **Irene Pistotnik**, **Michele Vangelisti**, **Francesca Tanzi Marlotti**, **Lorenzo Rovelli** e **Leonardo Fossatelli**.

Il team che ha lavorato all'operazione per Barclays è composto da **Enrico Chiapparoli** (ceo Barclays Italia), **Stefano Conte** (director), **Gianmaria Betti** (director), **Carlo Tassan-Mangina** (associate).

La practice

Equity capital markets

Il deal

Aumento di capitale Saipem



MARCO MAUGERI



ENRICO CHIAPPAROLI



EMANUELA
CAMPARI BERNACCHI



ANDREA GIANNELLI

Gli studi legali

Chiomenti, Sullivan & Cromwell, Latham & Watkins

Le banche

Bnp Paribas, Citigroup, Deutsche Bank, Hsbc, Intesa Sanpaolo e Unicredit, Banca Akros, Banco Santander, Barclays, Bper Banca, Goldman Sachs, Société Générale

Il valore

2 miliardi di euro

CERVED CREDIT MANAGEMENT NELL'ACQUISIZIONE DI REV GESTIONE CREDITI

Cerved Credit Management (Ccm), assistita da Gattai Minoli Partners, si è aggiudicata la gara con cui è stata messa in vendita la piattaforma operativa di Rev Gestione Crediti la società, partecipata al 100% dal Fondo Nazionale di Risoluzione istituito presso Bankitalia, nata nel 2015 per trovare una collocazione ai crediti delle quattro banche del Centro Italia poste in risoluzione (Popolare Etruria, Banca Marche, Cassa di Chieti e CariFerrara). Riceverà l'incarico di gestione degli 8,3 miliardi di crediti npl residui e di prestazione di servizi accessori, superando i 44 miliardi di euro di crediti deteriorati in gestione e confermandosi tra i principali operatori nell'industria del credit management.

L'operazione, anche in termini di volumi, rappresenta una delle più significative degli ultimi tre anni nel mercato npe.

Gattai Minoli Partners ha assistito Cerved nella procedura di gara, nonché nella definizione e finalizzazione dei contratti dell'operazione, con un team coordinato dalle partner **Emanuela**

Campari Bernacchi e Valentina Lattanzi, coadiuvate dal senior associate **Mattia Valdinoci** e dalla associate **Carlotta Antonelli**, per la parte di finanza strutturata, e composto dal partner **Sebastiano Cassani** e dal senior associate **Enrico Candotti** per la parte corporate e dal partner **Lorenzo Cairo** e dal senior associate **Francesco D'Avanzo** per la parte labour.

Nella definizione e gestione della procedura di gara e delle questioni giuridiche connesse con l'implementazione dell'operazione di cessione, nonché nella redazione e negoziazione della relativa documentazione contrattuale, Rev è stata assistita da Legance – Avvocati Associati con un team multidisciplinare coordinato dal senior partner **Andrea Giannelli** con il managing associate **Matteo Pierotti**, coadiuvati dal senior associate **Leonardo Bafunno** e dall'associate **Giorgia Furlan**. I profili di diritto amministrativo sono stati seguiti dal partner **Alessandro Botto** e dal senior associate **Ivano Siniscalchi**, quelli corporate dal counsel **Paolo Guaragnella** e dall'associate **Francesca Ermice**. Gli aspetti regolamentari dal partner **Marco Romanelli**, dal senior associate **Alberto Mozzi** e dall'associate **Francesco De Cillis** e quelli labour dal partner **Tommaso Li Bassi** e dal managing associate **Daniele Dellacasa**.

PwC ha agito in qualità di advisor industriale.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Cerved acquisisce Rev

Gli studi legali

Gattai Minoli Partners, Legance

Altri advisor

PwC



ILT



ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

Per informazioni: info@italianlegaltech.it

Per membership: membership@italianlegaltech.it

 www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

GALILEO POZZOLI E JONATHAN JONES



SQUIRE PATTON BOGGS, POTENZIALE INTERNAZIONALE

A due anni dal suo arrivo in Italia, la law firm conta sei soci e 25 professionisti. Pozzoli: «Continueremo ad ampliare la portata dei servizi che forniamo alla clientela». Il mid market sarà strategico

di nicola di molfetta

F

Essere un'organizzazione dalle spalle larghe significa riuscire a condurre il gioco nel confronto con il mercato. Specie quando, nella partita, si inseriscono fattori esterni rispetto alle normali dinamiche congiunturali, di accelerazione e rallentamento delle attività.

Quando a gennaio 2020 Squire Patton Boggs annunciava l'apertura della sua prima sede italiana, l'allarme Covid suonava ancora lontano. E nessuno immaginava che questa pandemia avrebbe avuto gli effetti che ben conosciamo, sulle nostre vite. Sono passati due anni e mezzo. E Squire Patton Boggs non solo ha "tenuto botta". Ma ha cominciato a mandare segnali molto chiari su quello che sarà l'approccio strategico della sua presenza italiana e soprattutto sulla importanza di un'attività integrata a livello globale.

Per capire meglio ciò di cui stiamo parlando, sarà utile ricordare cosa è Squire Patton Boggs. Lo studio, come lo vediamo oggi, è la risultante di un processo di integrazione che tra il 2011 e il 2014 ha visto prima l'integrazione di Hammonds in Squire Senders e poi la fusione tra quest'ultimo e Patton Boggs. Se da un lato è vero che questa organizzazione professionale è relativamente giovane, con i suoi otto anni di attività, dall'altro è vero anche che le sue origini risalgono a più di un secolo e mezzo fa. Era il 1886, quando Albert Victor Hammond, fondò il suo studio a Bradford, nello Yorkshire. Pochi anni dopo, nel 1890, a Cleveland apriva Squire Sanders & Dempsey. Mentre correva il 1962 quando a Washington D.C. è nato Patton Boggs. La law firm, oggi, si presenta come un operatore di mercato globale che conta più di 1.500 avvocati (tra cui oltre 500 partner) e più di 40 uffici in quattro continenti, per un giro d'affari che si aggira attorno a 1,137 miliardi di dollari.

LO STUDIO IN CIFRE

500+

*Il numero di partner
nel mondo (6 in Italia)*

1.500+

*Il numero degli avvocati
(25 in Italia)*

58%

*La percentuale di persone
di colore e donne nel board*

40+

Le lingue parlate

40+

Gli uffici in quattro continenti

1,137

*I miliardi di dollari fatturati
nell'ultimo anno*



JONATHAN JONES

”

L'ITALIA È SEMPRE
STATA PARTE
DEL PIANO
DI SVILUPPO
DI SQUIRE PATTON
BOGGS, CON IL SUO
RUOLO CHIAVE
DI PAESE
FONDATORE DELL'UE

Squire Patton Boggs (Spb) è stata, in ordine di tempo, l'ultima grande istituzione legale internazionale ad approdare in Italia. E allo stesso tempo, possiamo dire che l'apertura della sede di Milano dello studio è stata l'ultima importante iniziativa realizzata dall'organizzazione in Europa.

Due anni fa, questo capitolo della storia di Spb è cominciato con 4 partner e 7 professionisti. Il nucleo fondativo è costituito da **Galileo Pozzoli**, che è anche il managing partner della sede italiana, **Ian Tully**, **Fabrizio Vismara** e **Daniela Sabelli**. Tutti ex Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle.

Oggi la squadra è composta da 6 partner e 25 professionisti. Al gruppo originario di soci si sono aggiunti, proprio nelle ultime settimane, **Sara Belotti** (ex Baker McKenzie) per il private equity e **Marco Crusafio** (ex Hfw) per lo shipping. Questi ingressi spiegano bene quella che è la filosofia della law firm dove i professionisti attivi nelle diverse aree di pratica collaborano tra loro anche a livello transnazionale e si inseriscono in una gestione globale delle attività.

«Il nostro obiettivo – dice a MAG, il managing partner italiano, Galileo Pozzoli – è quello di avere una practice forte, ma non sovradimensionata, che copra le principali aree di attività dello studio globale». Tra queste figurano il corporate (incluso il private equity), i financial services, la dispute resolution, il labour, commodities & shipping, public policy, tax e Ipt/It. «I nostri prossimi passi – prosegue Pozzoli – saranno quelli di individuare risorse adeguate per contribuire alla crescita della nostra offerta nei servizi finanziari e nel lavoro, seguite, eventualmente, dalla public policy, che rappresenta un vero e proprio punto di forza per Spb a livello globale».

Effettivamente lo studio fa parte di quel ristretto club di insegne legali (come Brownstein Hyatt, Akin Gump o Holland Knight) che negli Usa si occupa di public policy e che, ovviamente, ha a Washington il suo centro operativo più strategico. «Disponiamo di un solido gruppo di consulenti in materia di politiche pubbliche, tra cui alcuni ex senatori e membri della Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti, sia repubblicani che democratici – racconta il managing partner europeo, **Jonathan Jones** –. Ad esempio, l'ex presidente della Camera dei Rappresentanti durante il mandato di Obama, John Boehner, è un componente del nostro team di Washington». Ma lo studio ha cominciato anche a "esportare" questa sua area di competenza. «Alcuni anni fa – prosegue Jones – abbiamo istituito un'unità di public policy

a Bruxelles, che si occupa di fornire consulenza alle imprese e alle associazioni di categoria sulle normative, le tendenze e le questioni dell'UE che possono influire su determinati settori». Con l'aumentare delle attività regolamentate, questa sta diventando una preoccupazione crescente per molte aziende. Esse hanno bisogno di sapere dove sta andando il mercato, in termini di normative. «Il nostro team di Bruxelles è molto impegnato – aggiunge il managing partner europeo di Spb – e ora abbiamo consulenti di politica pubblica (quindi non avvocati) anche a Londra. Abbiamo in programma di espandere gradualmente questa pratica ad altre giurisdizioni europee nel tempo, Italia inclusa». Sul punto, Pozzoli conferma che «abbiamo riscontrato un reale interesse per i servizi internazionali di Spb tra i clienti italiani. I nostri team di politica pubblica internazionale a Washington e Bruxelles, dopo l'inizio della guerra in Ucraina, hanno registrato una crescita della domanda di consulenza da parte di clienti italiani in merito alle sanzioni e alle restrizioni alle esportazioni».

L'interazione tra professionisti basati in sedi differenti ma attivi nelle stesse aree di pratica è una delle caratteristiche peculiari del modello Spb (che non a caso prevede un unico *profit pool* per i soci). «Il nostro obiettivo è quello di creare uno studio globale collegato – conferma Jones –. Prendiamo ad esempio la practice corporate. Un vero e proprio motore di questa pratica sono le transazioni multinazionali transfrontaliere, che coinvolgono a volte 15 o 20 uffici, che lavorano tutti insieme per un unico cliente. È su questo che vogliamo concentrarci, non necessariamente privilegiando l'Europa rispetto agli Stati Uniti o una singola giurisdizione rispetto a un'altra. Puntiamo a far crescere il collettivo». «Per esempio – aggiunge Pozzoli –, i nostri ultimi arrivi, Sara Belotti e Marco Crusafo, sono visti come parte integrante dei gruppi intergiurisdizionali a cui appartengono. Il lavoro di Marco, in particolare sulle controversie internazionali in materia di trasporto marittimo, non sarà misurato come fatturato

GALILEO POZZOLI



”
 IL NOSTRO OBIETTIVO
 È AVERE UNA PRACTICE
 FORTE, MA NON
 SOVRADIMENSIONATA,
 CHE COPRA LE PRINCIPALI
 AREE DI ATTIVITÀ DELLO
 STUDIO GLOBALE

italiano in quanto tale, ma sarà considerato come parte del gruppo Boarder International Shipping and Commodities, i cui co-responsabili si trovano rispettivamente a Londra e a Singapore. Questo approccio attraversa la nostra cultura di studio. I nostri associati, in qualsiasi giurisdizione,

vengono valutati a livello globale in modo uniforme, confrontati con i loro colleghi che svolgono un lavoro simile in giurisdizioni diverse. Il nostro approccio è globale e collegiale. Tendiamo quindi a non concentrarci solo sulle prestazioni a livello locale».

Shipping e private equity sono alcuni dei settori su cui lo studio punta a crescere anche in Italia. E, a proposito di private equity e delle potenzialità del cosiddetto mid-market (di cui l'Italia è ricca), il socio a capo della practice, **Paul Mann**, ribadisce come «il private equity sia una vera e propria area di crescita per Spb, in tutta Europa. Negli ultimi 12 mesi abbiamo preso 3 nuovi partner a Parigi, 4 partner nel Regno Unito, uno a Francoforte e un team di 8 persone a Madrid, che si aggiungono ai nostri team esistenti».



PAUL MANN

LA RETE SPB IN EUROPA È BEN POSIZIONATA PER SODDISFARE LA DOMANDA CRESCENTE DI ASSISTENZA ALLE TRANSAZIONI DI DIMENSIONI COMPRESSE TRA 15 E 150 MILIONI DI EURO

A proposito del mercato spagnolo, **Teresa Zueco**, l'avvocata che ora guida le attività spagnole della law firm ricorda come «da novembre 2021 abbiamo rafforzato e potenziato il team di m&a/pe a Madrid, dove attualmente siamo 15 avvocati. Il nostro track record da gennaio a giugno 2022 ha raggiunto 14 operazioni».

«Sebbene abbiamo portato a termine diversi deal da oltre un miliardo nel corso degli ultimi 12 mesi – riprende Mann – riteniamo che il mid-market rappresenti una vera e propria area di opportunità. È da tempo un'area di interesse per noi nel Regno Unito, e sempre più spesso vediamo una domanda in questo ambito nelle transazioni transfrontaliere. Riteniamo che la rete Spb in Europa sia particolarmente ben posizionata per soddisfare quella che, a nostro avviso, sarà una domanda crescente di assistenza alle transazioni di dimensioni comprese tra 15 e 150 milioni di euro. L'Italia, con la sua forte presenza di pmi, si inserisce perfettamente in questa strategia».

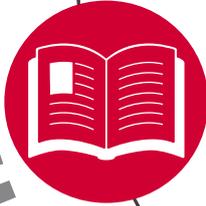
In generale, riprende Pozzoli, «i nostri piani per l'Italia sono di continuare ad ampliare la portata dei servizi che forniamo alla clientela internazionale di Spb (ad esempio nei settori del lavoro e dei servizi finanziari). Vogliamo integrare sempre di più l'offerta di servizi internazionali a beneficio dei

gruppi multinazionali italiani, che possono chiaramente beneficiare della nostra esperienza all'estero. Inoltre, stiamo puntando su aree come la protezione dei dati e la privacy, il diritto tecnologico e l'IP/IT. In tutto questo – aggiunge l'avvocato che guida la sede italiana della law firm – continueremo a crescere nei settori corporate/private equity e nel dispute resolution».

«L'Italia – conclude Jones – è sempre stata parte del piano di sviluppo di Squire Patton Boggs, con il suo ruolo chiave di Paese fondatore dell'Ue. È una delle più grandi economie dell'Ue. Ha una base manifatturiera molto forte e una ricca offerta di Pmi e multinazionali leader a livello mondiale. La coincidenza di una forte leadership politica nella persona di Mario Draghi e l'attuazione delle riforme come condizione per ricevere i finanziamenti Pnrr dall'UE potrà favorire ulteriormente l'attrattività del Paese per gli studi legali, così come per altre organizzazioni di servizi professionali». ■



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



SOTTO LALENTE

A photograph of two men in professional attire (suits and ties) standing side-by-side. They are both wearing glasses. The background shows a city skyline under a blue sky with scattered clouds. The man on the left is bald and wearing a dark blue suit with a patterned tie. The man on the right has grey hair and is wearing a dark blue suit with a striped tie. Both have their hands clasped in front of them.

PWC TLS, FORZA MULTIDISCIPLINARE

Una corazzata professionale che conta oltre 850
persone e muove un giro d'affari di 182,5 milioni.
MAG incontra i managing partner dello studio
Giovanni Stefanin e Marco Meulepas

di nicola di molfetta

Provate a pensare. Il mercato produce un'opportunità di business che richiede competenze professionali integrate, capacità d'azione immediata e una risposta tecnologica sofisticata: quanti sono gli studi professionali "tradizionali" in grado di rispondere alla sfida? Di sicuro, chi nell'ultimo anno ha dato dimostrazione di avere nelle proprie corde questo tipo di reattività è stato Pwc Tls. Il banco di prova è stato l'Ecobonus. I professionisti dello studio, da gennaio 2021 a oggi, hanno gestito oltre 140mila pratiche di cessione di credito e finanziamento a favore di alcuni dei principali istituti bancari e finanziari del Paese. Una massa di lavoro con un controvalore di credito di imposta pari a circa 6 miliardi di euro. Dimensionalmente, senza dubbio, una delle più grandi operazioni dell'ultimo anno. Un'attività paradigmatica, capace di far bene intuire ruolo, funzione e posizionamento caratterizzanti questa corazzata legale e tributaria che oggi conta 853 professionisti, tra cui 173 partner (41 equity), 16 uffici in Italia e un giro d'affari di 182,5 milioni di euro, secondo i dati dell'ultima edizione dello speciale Best 50 pubblicata su MAG.

Un'armata che si è distinta (ancora una volta) anche sul fronte M&A, dove, secondo i dati Mergermarket, nel 2021 ha messo in fila 51 operazioni per un valore complessivo di oltre 26 miliardi di euro, posizionandosi ottava sia per numero di dossier seguiti, sia per entità economica di queste "pratiche". Un trend che è proseguito anche in questa prima metà del 2022, con lo studio che, tra le altre, ha fatto parte del pool legale che ha assistito Bip nell'acquisizione di Riskcare; ha affiancato Intesa Sanpaolo nella cessione a Nexi delle attività merchant acquiring in Croazia; nonché è stato l'advisor di riferimento di Blubanca nell'integrazione della Popolare Valconca.

MAG ha incontrato, per commentare questi risultati, i due managing partner che da luglio 2021 sono alla guida dello studio: l'avvocato **Giovanni Stefanin** e il dottore commercialista **Marco Meulepas**, rispettivamente responsabili per l'area legale e quella fiscale dello studio.

LO STUDIO IN CIFRE

853

Il numero totale dei professionisti

62%

La percentuale di professionisti di base a Milano

173

I partner di cui 41 equity

11

Le promozioni interne nel 2021

182,5

I milioni fatturati nel 2021

+9,5%

La crescita nell'ultimo anno

Pwc TIs, dallo scorso luglio ha una guida duale: perché?

Giovanni Stefanin (GS): È stata una conseguenza naturale della crescita, sia dimensionale sia di competenze, che lo studio ha avuto in questi anni. Il fatturato raggiunto, il numero di persone, l'articolazione territoriale e l'estensione e varietà delle competenze legali, fiscali e tecnologiche hanno suggerito una scelta dualistica.

Marco Meulepas (MM): La governance duale ci consente di seguire da vicino i progetti di sviluppo e trasformazione in ambito legale e in ambito fiscale in un momento che dal punto di vista economico e degli sviluppi normativi presenta molte opportunità per le realtà più dinamiche che saranno in grado di coglierle.

A sei mesi di distanza avete già misurato pro e contro di questa nuova governance? Quali sono?

GS: La verità è che in questo momento l'intesa tra noi sta funzionando e di conseguenza non riscontriamo elementi negativi o critici che possano impattare una governance efficiente. Le nostre competenze ed esperienze professionali differenti rappresentano certamente un vantaggio quando si tratta di prendere decisioni che richiedono una visione che vada oltre gli ambiti legali o fiscali.

MM: Confermo. Giovanni ed io ci integriamo bene sotto il profilo caratteriale e delle competenze, e in questo modo riusciamo ad avere una visione a trecentosessanta gradi alle sfide strategiche del mercato.

Anche quest'anno, Pwc TIs si è confermato il secondo studio legale e tributario per fatturato in Italia. Oltre le dimensioni della squadra, quali ritenete siano i maggiori punti di forza della struttura?

MM: Certamente l'articolazione territoriale sta diventando un punto di forza in un Paese in cui la piccola e media impresa è un importante mercato di riferimento per i servizi professionali. Inoltre, la presenza di competenze realmente multidisciplinari presenti nel nostro network facilita sinergie di mercato e approccio integrato.

GS: Non possiamo poi dimenticare come la "minaccia tecnologica" stia diventando per realtà come la nostra organizzazione un elemento ormai di mercato che ci consente di ampliare la nostra offerta di servizi. La dimensione si presta poi a sviluppare

GIOVANNI STEFANIN



LA DIMENSIONE
SI PRESTA A
SVILUPPARE
COMPETENZE
VERTICALI
DISTINTIVE E
INVESTIMENTI
SU LARGA SCALA
PER PENETRARE
NUOVI MERCATI

i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE



*Questo libro contiene
la raccolta dei racconti
presentati in occasione
del Concorso letterario
“I racconti dell'ultimo
bicchiere”.*

Prezzo:
10,00 euro



ELEMENTO DISTINTIVO DELLA MODALITÀ DI OPERARE DELLO STUDIO È LA SUA STRETTA COLLABORAZIONE CON IL GRUPPO DIGITAL & INNOVATION DI PWC

competenze verticali distintive ed investimenti su larga scala per penetrare nuovi mercati o organizzare campagne e servizi innovativi su temi collegati a cambiamenti normativi.

Quali sono state le operazioni e i progetti più rappresentativi per TIs nell'ultimo anno?

MM: Un progetto davvero significativo è stato quello relativo all'Ecobonus. In tempi rapidi, e in un contesto normativo spesso incerto e mutevole, abbiamo messo a disposizione del mercato una piattaforma tecnologica complessa e oltre 300 risorse professionali provenienti dall'esterno della nostra organizzazione. Basti pensare che da gennaio 2021 ad oggi abbiamo gestito oltre 140mila pratiche di cessione di credito e finanziamento a favore di alcuni dei principali istituti bancari e finanziari del paese, con un controvalore di credito di imposta pari a circa 6 miliardi di euro.

GS: L'ultimo anno è stato molto attivo anche nel segmento mid-market dove abbiamo seguito diverse transazioni sul territorio. Altro ambito in cui abbiamo assistito diversi clienti è quello delle rinnovabili e dello sviluppo delle infrastrutture legate all'economia dell'idrogeno. A questo si affianca il tradizionale impegno in ambito retail. Siamo intervenuti inoltre in alcune delle principali operazioni bancarie e finanziarie di aggregazione in Italia.

MARCO MEULEPAS



Come vi posizionate sul mercato? In cosa siete diversi dai classici studi legali e tributari e in cosa siete simili?

MM: La diversità emerge in modo evidente in tutto ciò che è stato detto fino adesso. Resta fermo che siamo avvocati e commercialisti ossia professionisti che forniscono servizi legali e fiscali. Mantenendo un approccio tradizionale basato sull'intuitus personae tra professionista e cliente. Tutto questo in un contesto rafforzato da competenze offerte in modo integrato e con il supporto avanzato della tecnologia.

In che misura la tecnologia è entrata nell'offerta dei vostri servizi?

MM: Elemento distintivo della modalità di operare dello studio è la sua stretta collaborazione con il gruppo Digital & Innovation di PwC che ci ha consentito di sviluppare tool tecnologici finalizzati a una migliore gestione degli adempimenti normativi creando ambiente digitali condivisi con i clienti.

GS: In particolare, avvocati e commercialisti definiscono le specifiche funzionali e gli esperti di informatica le trasformano in software realizzando così la Tax&Legal Digital Suite, una piattaforma che consente, ad esempio, di gestire le private, tutti gli adempimenti GDPR, i presidi Cyber, gli assessment privacy, i temi legati alla fatturazione elettronica o al mondo incentivi, a partire dai bonus edilizi, la compliance e la segreteria societaria.



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

CONCORSO
letterario

Il Edizione
RACCONTI
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

Tema: "A ruota libera"

Partecipazione: gratuita

VALUTAZIONI DELLA GIURIA: ESTATE 2022

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

Caratteristiche del racconto:

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

Chi può partecipare:

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



Il modello dello studio professionale è ancora attrattivo per i giovani talenti giuridici? Cosa vuol dire cambiare il paradigma della consulenza legale e tributaria?

GS: La consulenza legale e fiscale praticata negli studi professionali come il nostro risulta certamente attrattiva per i giovani talenti che vogliono esprimersi con le novità introdotte dalla tecnologia, essere parte di deal complessi o lavorare all'interno di un network internazionale. Il problema è la scarsa conoscenza che si ha dell'esistenza di contesti consulenziali come il nostro che si differenziano da una visione tradizionale della professione che sta diventando meno attrattiva.

MM: Questa prospettiva, se ben comunicata, aiuterà a superare la carenza di vocazione che ormai è evidente in tutte le professioni tradizionali, tra cui anche quella degli avvocati e dei commercialisti. Ad esempio, nell'immaginario collettivo il commercialista è essenzialmente un gestore di adempimenti fiscali. In realtà, non è così, e lo sarà sempre meno in futuro, in quanto l'evoluzione tecnologica e la crescente complessità delle problematiche richiederà professionisti capaci di operare in un contesto sempre più innovativo e dinamico.

Dopo anni in cui la crescita è avvenuta per linee interne vi siete distinti anche per alcuni lateral hire: qual è oggi la strategia di sviluppo di PwC TLS?

GS: Lo studio, considerate le dimensioni raggiunte, prosegue nella politica di crescita dettata dallo sviluppo delle nostre persone a cui si affiancano ingressi mirati a rafforzare aree di specializzazione e ambiti territoriali come Pietro Buccarelli, Giulio Andreani ed Ernesto Apuzzo. Continueremo anche in futuro lungo tale direttrice.

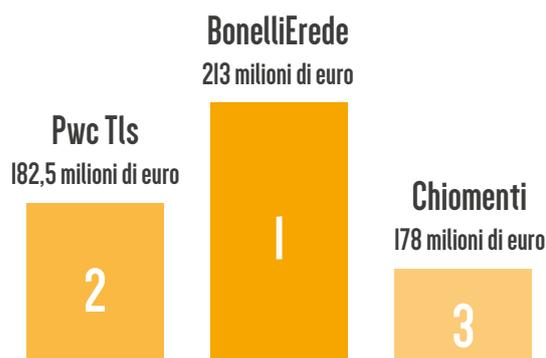
In che direzione si muove il mercato in questo 2022?

GS: Ci aspettiamo una forte crescita nelle aree connesse alle misure del PNRR. Prevediamo una crescita della domanda di servizi connessi al tema delle rinnovabili, ai processi di risanamento delle crisi aziendali, compresa una nuova crescita dell'm&a. In generale dovrebbero crescere i temi legati all'agenda ESG in tutte e tre le componenti.

MM: Ci aspettiamo anche che l'abbassamento della soglia di accesso al regime di cooperative compliance aumenti la richiesta di servizi in tale ambito. Anche aziende le cui dimensioni sono inferiori alla soglia cominceranno a ragionare di dotarsi di modelli di Tax Control Framework in logica evolutiva. Sul fronte della fiscalità internazionale, il cosiddetto Pillar 2 porrà ai maggiori gruppi italiani importanti sfide, sia per quanto riguarda l'analisi della complessa normativa, sia per quanto riguarda gli impatti sui processi e sistemi aziendali per garantire la conformità. 📄

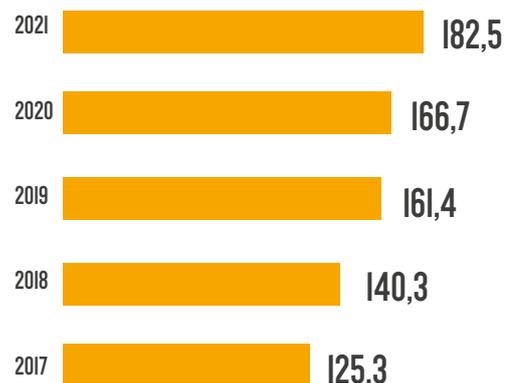
IL PODIO

PwC Tls per il secondo anno è risultato il secondo studio per fatturato in Italia



L'ANDAMENTO

Il fatturato di PwC Tls negli ultimi cinque anni. Dati in milioni di euro





LA SPESA DIGITALE DEI PROFESSIONISTI AMMONTA A 1,76 MILIARDI

Cresce ancora il budget dedicato alla tecnologia (+3,8%). Ma a guidare sono sempre di più gli studi multidisciplinari. Focus su dotazioni di base. Le micro strutture non riescono a tenere il passo

NI

Nel 2021 avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro hanno investito complessivamente 1,76 miliardi di euro in tecnologie digitali, con un aumento del 3,8% rispetto all'anno precedente. È quanto emerge dalla nuova edizione della ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, condotta su un campione di oltre 1700 studi di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro e presentata durante il convegno *“Studi professionali: dal valore le indicazioni per lo sviluppo”*.

L'incremento della spesa è un dato positivo, ma per la prima volta in dieci anni questo aumento percentuale è inferiore a quello evidenziato dalle aziende (+4,1%). In più, notano dall'Osservatorio, solo i grandi studi, prevalentemente del settore legale, hanno elaborato una strategia in grado di innovare il business attraverso le tecnologie più evolute. La maggior parte degli studi professionali presenta modelli di business statici, che hanno indirizzato gli investimenti in digitale verso le esigenze contingenti, come il necessario ricorso allo smart working.

Anche la previsione per il 2022 sembra improntata alla cautela generalizzata. Gli investimenti in tecnologia dovrebbero rimanere sui livelli del 2021 (+0,2%).

L'attitudine digitale è legata alle dimensioni delle diverse organizzazioni professionali e sembra crescere in relazione alla consistenza delle strutture. Tra le micro realtà, l'11% non ha investito nulla in ICT e solo l'1% ha destinato più di 10mila euro. Mentre tra gli

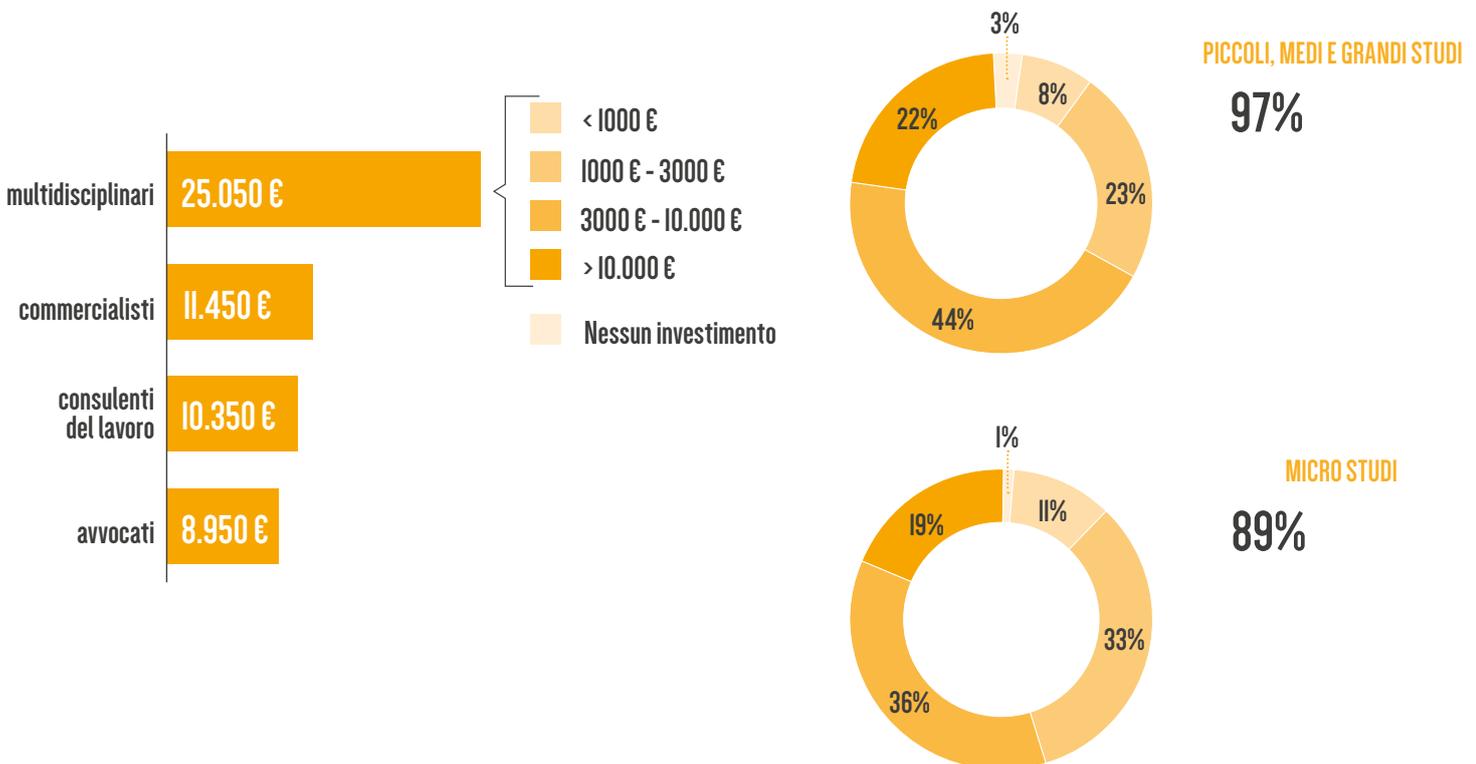
«Gli studi
multiprofessionali
spendono di più
(in media 25.050 euro);
gli avvocati hanno visto
un aumento degli
investimenti del +2,9%
(8.950 euro medi)»

«Il 14% degli studi ha assunto o sviluppato collaborazioni per arricchire lo studio di nuove abilità estranee alla professione, mentre il 42% sta pensando di farlo»

studi piccoli, medi e grandi solo il 3% non ha investito in tecnologia e il 22% ha speso più di 10mila euro. Tra i diversi settori, gli studi multiprofessionali sono quelli che spendono di più per il digitale (in media 25.050 euro), in linea con il 2020, gli avvocati hanno visto un aumento degli investimenti del +2,9% (8.950 euro medi), i consulenti del lavoro del +2,5 (10.350 euro), mentre i commercialisti hanno visto scendere gli investimenti in ICT del -5,4% (11.450 euro). Il 2021 è stato un anno non semplice. La chiusura dei tribunali e il rallentamento delle attività giudiziarie hanno inciso sui bilanci degli avvocati: solo per uno studio legale su due il 2021 è stato più favorevole del 2020. Mentre i vari provvedimenti del governo a sostegno delle attività economiche hanno incrementato l'attività di commercialisti, consulenti del lavoro e studi multidisciplinari (in cui operano molti avvocati e che svolgono molta attività stragiudiziale) che, nel 60% dei casi, hanno visto aumentare la redditività rispetto al 2020.

L'INVESTIMENTO DEGLI STUDI IN TECNOLOGIE

Quanto ha speso lo Studio nel 2021 in tecnologie informatiche?



Fonte: Oss. Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2022 | Campione: 1753 Studi professionali



CLAUDIO RORATO

L'IMPORTANZA DI FARE SQUADRA

L'analisi dell'Osservatorio del Politecnico milanese mette, dunque, chiaramente in evidenza il fatto che la collaborazione o l'aggregazione con altre realtà rappresenti uno dei fattori più determinanti per il buon andamento in termini economici e finanziari degli studi.

I soggetti che realizzano in modo stabile collaborazioni con altri studi o realtà diverse (come software-house, banche, network internazionali) per sviluppare business congiuntamente evidenziano una percentuale di redditività più alta (68%) rispetto alla media generale (58%).

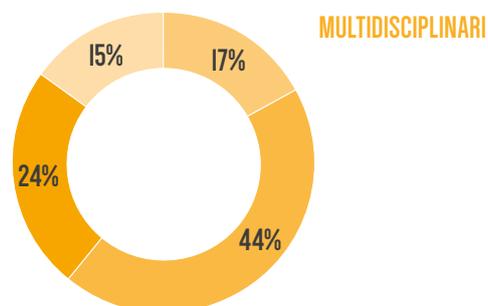
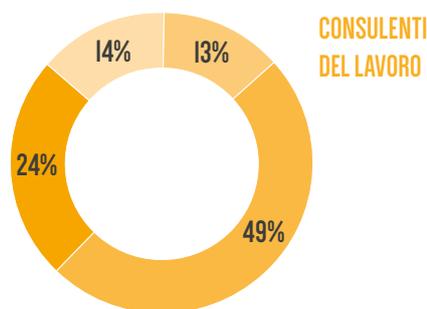
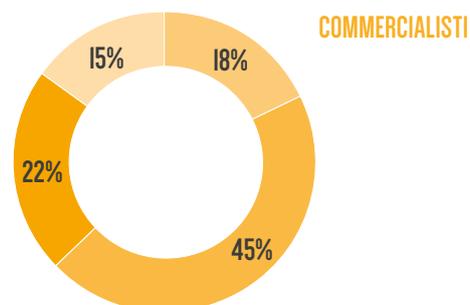
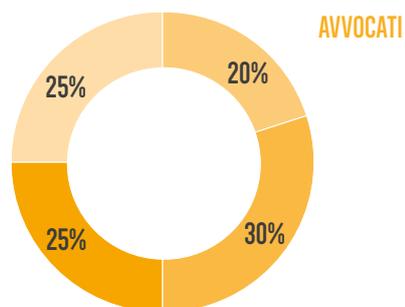
Ma è una pratica ancora poco diffusa: solo l'8% degli studi ha avviato collaborazioni formalizzate, mentre il 26% lo ha fatto in modo stabile ma informale e un altro 26% solo occasionalmente, mentre il 37% non le ha avviate del tutto.

Per **Claudio Rorato**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, «gli studi più articolati stanno elaborando modelli avanzati e sempre più competitivi. Oltre alla dimensione, è fondamentale la volontà di collaborare con altre realtà».

«Per far fronte alle difficoltà una delle strade da percorrere è misurare e far percepire ai propri clienti il valore generato all'interno della relazione tra professionista e cliente – afferma

ANDAMENTO REDDITIVITÀ

Andamento della redditività (ricavi - costi) dello Studio negli ultimi due anni (2021 rispetto al 2020)



Fonte: Oss. Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2022 | Campione: 1753 Studi professionali

Federico Iannella, Ricercatore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale -. Ancora una volta, però, si tratta di un'attività che viene considerata importante e portata avanti solo dalle realtà più grandi e strutturate. Gli studi che misurano con regolarità il valore creato per la clientela vanno dall'8% degli avvocati al 19% dei multidisciplinari, con un disinteresse per il tema che va dal 14% di questi ultimi al 30% degli avvocati. Circa il 40%, in generale, dice di non avere il tempo di farlo».

GLI AMBITI DI INVESTIMENTO

Le professioni hanno destinato gli investimenti in ICT soprattutto su quelle che si possono considerare "dotazioni di base": fattura elettronica (86%), sistemi per la gestione di videochiamate (75%), piattaforme di eLearning (48%), conservazione digitale a norma (42%) e reti VPN (36%).

Tre di queste cinque tecnologie sono chiaramente figlie della pandemia, che ha accelerato la loro adozione con la chiusura forzata degli uffici per lunghi periodi.

In merito, invece, alle intenzioni di investimento entro il 2023, gli avvocati privilegiano il sito web (13%), la pagina social dello studio (9%) e la conservazione digitale a norma (7%). I commercialisti puntano sulla conservazione digitale a norma (9%), sui software per il controllo di gestione, sul sito internet per lo studio e sulla

gestione elettronica documentale, tutti al 6%.

I consulenti del lavoro prediligono la conservazione digitale a norma (12%), il sito per lo studio (7%), il software per la gestione della crisi d'impresa. Infine, gli studi multidisciplinari manifestano preferenze per il prossimo biennio nel sito web (10%), nel software per la gestione della crisi d'impresa (7%), nella pagina social e nella conservazione digitale a norma (entrambe al 6%).

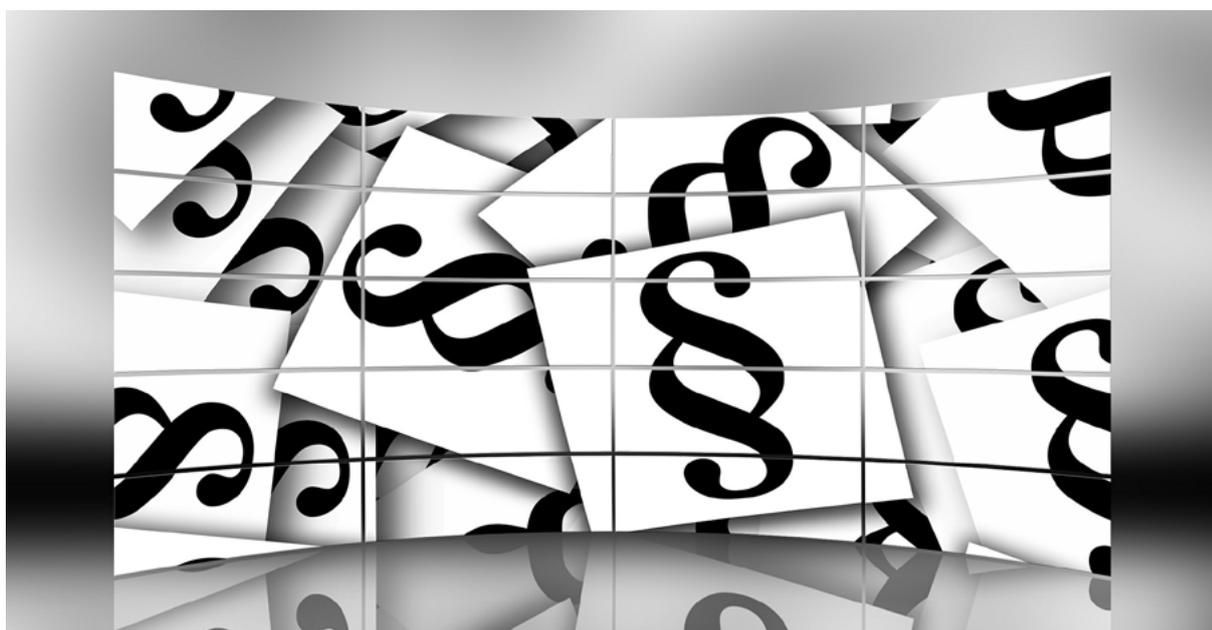
L'ADEGUAMENTO DELLE COMPETENZE

L'adeguamento delle competenze ai nuovi modelli organizzativi, relazionali e di business abilitati dal digitale non registra la giusta dose di impegno e attenzione negli studi professionali.

Il 14% degli studi ha assunto o sviluppato collaborazioni per arricchire lo studio di nuove abilità estranee alla professione, mentre il 42% sta pensando di farlo.

Il 20% non ritiene opportuno ampliare le competenze dello studio se non in chiave di specializzazione della professione stessa, il 24% si considera "a posto così".

Tra gli studi che hanno sviluppato collaborazioni o aggregazioni, la percentuale di chi ha portato all'interno competenze estranee alla professione raddoppia (28%), mentre si dimezza quella di chi si ritiene a posto con le competenze già possedute (13%), a dimostrazione di quanto l'attenzione verso le nuove competenze sia un fattore culturale e di capacità di elaborare nuove visioni. (n.d.m.)





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 36727659

IL PUNTO SUL MERCATO IP&TMT

Oltre 500 avvocati attivi nel settore. Bird & Bird ha team più numeroso.
Life sciences e fashion le industry con il maggior focus di attività.
Tra i cambi di poltrona più rilevanti, l'ingresso di Mele in Gop

di vincenzo rozzo*



Oltre 500 professionisti. 545 per l'esattezza. Tanti sono i professionisti censiti dal Centro Ricerche di LC Publishing su un campione di 40 studi legati attivi nella materia, oggetto dell'analisi di quest'anno.

Alcuni di essi hanno una practice composta da avvocati che si occupano sia di Ip che di Tmt. In altri casi troviamo studi con due dipartimenti distinti.

Con 46 professionisti, Bird & Bird, oltre a essere uno degli studi più conosciuti e quotati del mercato, è anche quello con il team Ip più numeroso. Segue la super boutique Trevisan & Cuonzo con un'unica squadra dedicata sia all'Ip che al Tmt composta da 37 professionisti. Restando sempre nella top 5 Ip, troviamo Orsingher Ortu (29), Gianni & Origoni (23) e EY (22).

TOP 5 STUDI IP

Studio	Partners	Counsels	Associates	Trainees	Totale*
Bird & Bird	5	12	23	6	46
Orsingher Ortu	7	4	13	5	29
Gianni & Origoni	5	1	13	4	23
EY	3	0	15	4	22
BonelliErede	2	0	10	6	18

*Alcuni professionisti potrebbero essere presenti sia nella practice IP che quella TMT

Analizzando la fotografia del Tmt, troviamo ancora sul podio Bird & Bird con 29 professionisti attivi nella materia; seguono Orsingher Ortu (26), Cleary Gottlieb (21), Ughi e Nunziante (19 avvocati) e Deloitte (18).

Rispetto a una decina di anni fa, quando la practice era presidiata in via quasi esclusiva da una ristretta cerchia di boutique super-specializzate guidate da professori, il trend registra un considerevole aumento delle law firm che hanno investito nella materia aprendo un dipartimento ad hoc.

Complice la domanda del mercato che richiede sempre di più un'assistenza full service, gli studi si sono attrezzati per gestire (anche) i profili Ip in attività transactional e non solo (consideriamo anche i numerosi contenziosi in materia di marchi, brevetti, diritto d'autore e design).

TOP 5 STUDI TMT

Studio	Partners	Counsels	Associates	Trainees	Totale*
Bird & Bird	5	7	13	4	29
Orsingher Ortu	6	4	11	5	26
Cleary Gottlieb	3	3	12	3	21
Ughi e Nunziante	6	2	11	0	19
STS Deloitte	2	1	11	4	18

*Alcuni professionisti potrebbero essere presenti sia nella practice IP che quella TMT

La percentuale di attività Ip sul totale dell'intera degli studi legali sotto la lente del Centro Ricerche è di circa il 24%, con un incremento del 10% rispetto al dato registrato l'anno precedente. Il dato risente dell'inclusione degli studi interamente dedicati alla materia. Nell'ambito della consulenza in tema di proprietà intellettuale, vediamo che la fetta più importante di lavoro riguarda la specializzazione marchi (32%), a seguire brevetti (29%) e diritto d'autore (24%). Le industry con il maggior focus di attività sono Life Sciences (18%), Fashion (15,7%) e Design (13%), con una prevalenza di domanda da parte delle big enterprise (39%), seguite dalle aziende di taglio medio (34%) e dalle piccole (25%).

Sul versante Tmt, invece, la percentuale di consulenza in tema di It, Media e Telecom è del 31,5% sul totale del lavoro degli studi coinvolti, con un incremento del 9% rispetto al dato dello scorso anno. L'Information technology risulta il campo con maggiore focus di attività (31%), seguono telecomunicazioni (23%), Privacy (21,8%) e Media (19,5%). Anche in questo settore, come nell'Ip, la richiesta di consulenza arriva soprattutto dalle grandi aziende (53%). A distanza, seguono le pmi: 33% le medie, 12,5% le piccole aziende.

TOP 5 STUDI CON UNICO DIPARTIMENTO IP/TMT

Studio	Partners	Counsels	Associates	Trainees	Totale*
Trevisan & Cuonzo	11	2	15	9	37
CBA	2	3	14	0	19
Hogan Lovells	3	3	10		16
Dentons	2	1	4	6	13
LGV Avvocati	3	0	4	5	12

*Alcuni professionisti potrebbero essere presenti sia nella practice IP che quella TMT

Anche quest'anno non sono mancati nel mercato interessanti cambi di poltrona che, in alcuni casi, hanno "prodotto" l'avvio della practice. Tra i lateral più importanti ricordiamo quello di **Stefano Mele**, ex Carnelutti, passato a Gianni & Origoni nelle vesti di partner. Ricordiamo anche **Anna Maria Stein** passata a Eversheds Sutherland da Franzosi dal Negro Setti, **Paola Furiosi** (ex Greenberg Traurig Santa Maria) che è andata a rafforzare la practice IP/Life sciences di PwC TLS e **Federico Fusco** passato a Dentons come partner e proveniente da Hogan Lovells. 🍷

*Centro ricerche LC Publishing

I PRINCIPALI CAMBI DI POLTRONA

Studio	Name	Role	Date of arrival	Previous firm / Company	Attività
Gianni & Origoni	Stefano Mele	Partner	apr-21	Carnelutti	IP/TMT
Trevisan & Cuonzo	Luca Pellicciari	Partner	set-21	Promozione	IP
Eversheds Sutherland	Anna Maria Stein	Counsel	set-21	Franzosi dal Negro Setti	IP
PwC TLS	Paola Furiosi	Counsel	set-22	Greenberg Traurig Santa Maria	IP
Dentons	Federico Fusco	Partner	nov-21	Hogan Lovells	IP/TMT
Freshfields	Nico Moravia	Counsel	mag-21	Pavia e Ansaldo	Public Law/TMT

Fonte: Centro Ricerche LC Publishing - Periodo di riferimento: 01/12/2020 - 28/02/2022

4th Edition
LegalDay
IBERIANLAWYER

3 NOVEMBER 2022
Madrid



**THE IBERIAN EVENT FOR
THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

Partners

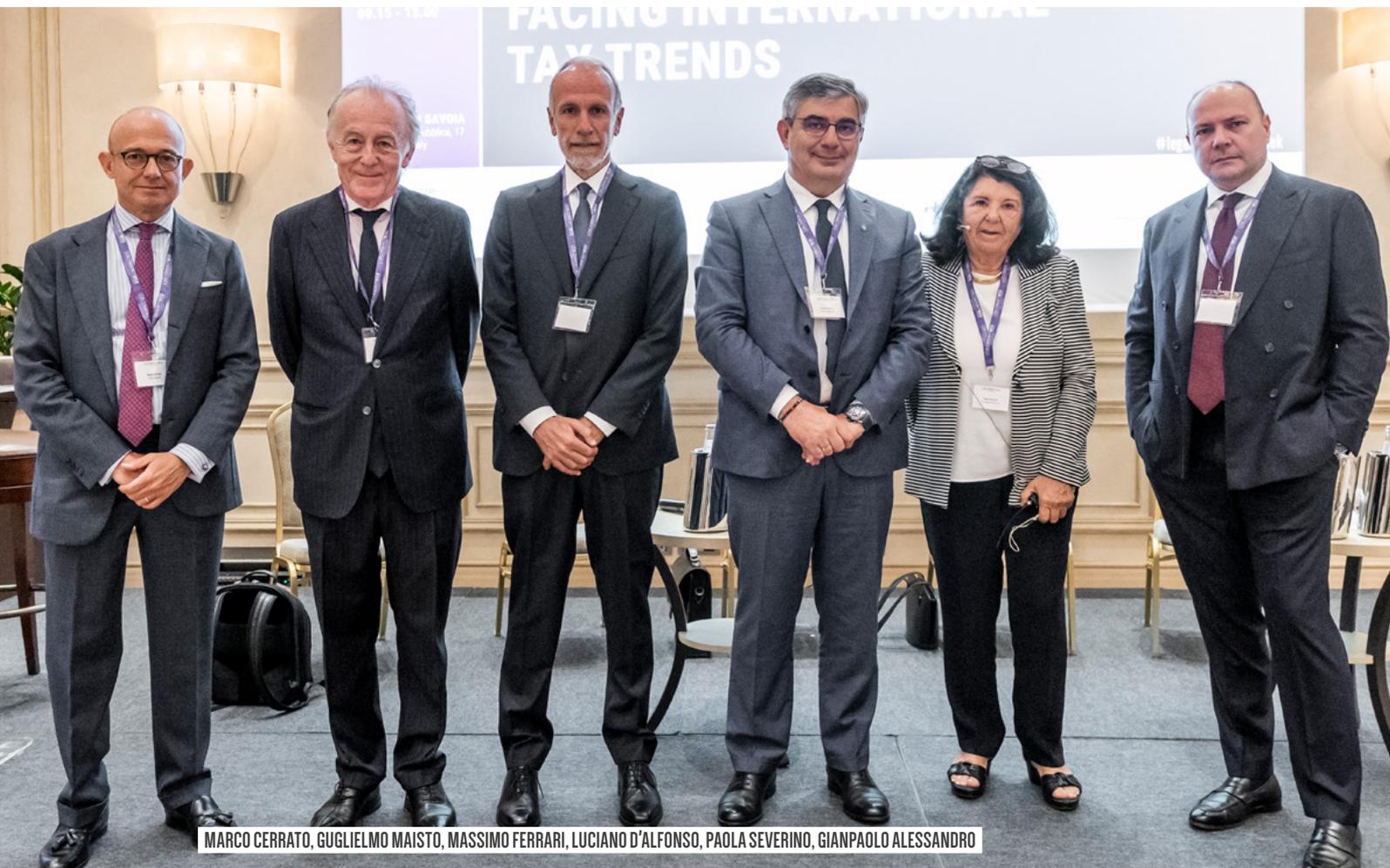
AMBAR PARTNERS

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

CMS
law·tax·future

EVERSHEDS
SUTHERLAND





MARCO CERRATO, GUGLIELMO MAISTO, MASSIMO FERRARI, LUCIANO D'ALFONSO, PAOLA SEVERINO, GIANPAOLO ALESSANDRO

LA FISCALITÀ CHE VERRÀ

Il confronto tra istituzioni, consulenti e aziende organizzato con lo studio Maisto. Al centro del dibattito la riforma in cantiere. «Anche la sezione tributaria della Cassazione dovrebbe essere fortemente specializzata»

Mezzo secolo è passato dall'ultima riforma strutturale del sistema fiscale italiano. Un dato che ben fa comprendere la magnitudo della profonda revisione che sta interessando l'assetto tributario del Paese, sulla spinta del Pnrr. In questo contesto, non poteva certo mancare nella Legalcommunity Week un momento di discussione e confronto sulle tante tematiche all'ordine del giorno per gli stakeholders del mondo tax, tutti rappresentati nella tavola rotonda "Corporate counsel and tax directors facing international tax trends", organizzata in partnership con lo studio Maisto e associati, tenutasi la mattina del 14 giugno all'hotel Principe di Savoia di Milano.

Il confronto tra istituzioni, consulenti e aziende è stato onesto, franco e costruttivo. All'insegna della collaborazione, e quindi nell'interesse della democrazia. Perché l'istanza democratica non si esaurisce nell'elezione dei rappresentanti chiamati a redigere le norme, ma va coltivata il più possibile durante tutto l'iter legislativo: un punto su cui tutti gli speaker si sono dimostrati concordi. E non solo a parole, dato che la tavola rotonda si è conclusa con un impegno concreto a mettere nero su bianco i propositi emersi.

ISTITUZIONI

Ad aprire i lavori è stato **Luciano D'Alfonso**, presidente della commissione finanze e tesoro del Senato, camera dalla quale partirà l'iter della riforma della giustizia tributaria: «Collaborazione e dibattito sono indispensabili per il nostro obiettivo, che è quello di scrivere norme durevoli» ha subito messo



“COLLABORAZIONE E DIBATTITO SONO
INDISPENSABILI PER IL NOSTRO OBIETTIVO, CHE
È QUELLO DI SCRIVERE NORME DUREVOLI”
LUCIANO D'ALFONSO

in chiaro il senatore. D'Alfonso ha elencato i punti principali del disegno di legge che presto sarà in discussione in Parlamento: su tutti, dare forma autonoma e compiuta alla giurisdizione tributaria, sia per il tramite di un organo di autogoverno ad hoc («una sorta di Csm») incaricato della gestione delle carriere dei magistrati, che di una selezione concorsuale rigorosa di questi ultimi.

Importanti anche i propositi di stampo processuale: dall'apertura all'uso della prova testimoniale anche nei procedimenti tributari, alla possibilità di effettuare attività istruttoria anche sulle questioni di diritto

in Cassazione, allo spostamento dell'onere della prova in capo all'amministrazione finanziaria, e alla completa condivisione, a favore del contribuente, del patrimonio conoscitivo di cui dispone l'amministrazione tributaria. Il tutto in funzione della prevedibilità delle decisioni, e quindi della possibilità di salvaguardare la nomofilachia anche in materia tributaria. Intenti ben accolti da **Giuglielmo Maisto**, senior partner dello studio tributario Maisto e associati (moderatore *ad honorem* del dibattito assieme all'altro partner dello studio presente nel panel, **Marco Cerrato**). Maisto ha voluto sottolineare, tra l'altro,



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

11th Edition
Labour

SAVE THE DATE
12.09.2022

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù 6/8
Milano

19:15 Accredito

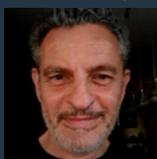
19:30 Cocktail

20:15 Premiazione

21:00 Standing dinner



Daniele Amati
 HR Director,
Nokia



Matteo Bondavalli
 Head of HR,
Foodbrand



Lara Carrese
 Human Capital Director,
Fondazione Milano Cortina 2026



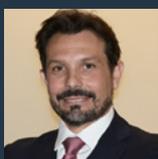
Gabriele Cerratti
 Direttore Human Resources
 & Organization,
Italo



Fabio Colacicco
 Head of Operations HR
Iveco Group



Gianluca Crea
 Resp. Giuslavoro, Direzione
 Risorse Umane
Gruppo Fiera Milano



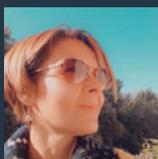
Vincenzo di Marco
 Direttore Risorse Umane,
 Qualità e Sicurezza,
Gruppo Pellegrini



Maura Gallotti
 Head of People
Trussardi



Silvia Garino
 Consigliere e Responsabile
 Legale & Compliance
Fenera & Partners SGR



Daniela Garreffa
 Responsabile Diritto del
 Lavoro, Direzione Risorse
 Umane, *Almaviva*



Gabriele Giacoma
 CEO,
ASSITECA



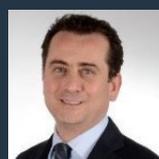
Nicola Ladisa
 HR&O Director
De Agostini



Angela Manzoni
 SVP Group Legal & Human
 Resources,
STIGA



Daniela Menescaldi
 Country HR Head Italy
Credit Suisse



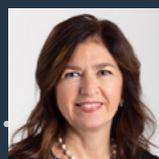
Giancarlo Milianti
 Direttore Risorse Umane,
Gruppo Piaggio



Monica Nannarelli
 Direttore Ufficio Legale,
Morellato & Sector



Matteo Quaretti
 Direttore Risorse Umane
 e Welfare
FNM



Patrizia Radice
 Chief Human Resources
 Officer,
SARAS GROUP



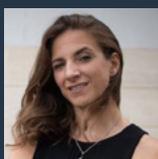
Marco Russomando
 Head of Human Resources
 & Organization
Illimity



Elena Sala
 Executive Director, Head of
 HR, Italy & Greece
JP Morgan



Elena Kathleen Santambrogio
 VP People and Culture EMEA,
Discovery Inc



Anna Maria Testa
 Italy HR Director
ZTE Italia



Gianpiero Tuffili
 HR Director
Thales Italia Group



Roberto Zecchino
 Deputy General Manager & Vice
 President Human Resources
 and Organization
BOSCH South Europe

l'importanza dell'adeguata formazione dei giudici tributari: «Anche la sezione tributaria della Cassazione dovrebbe essere fortemente specializzata: giudici civili o penali anche validissimi possono trovarsi in difficoltà ad affrontare alcuni temi fiscali, talvolta difficili anche per chi è specializzato».

Anche l'intervento da remoto di **Luigi Marattin**, presidente della commissione finanze della Camera dei Deputati, ha avuto la funzione di illustrare il risultato del dibattito sulla riforma della magistratura tributaria.

AVVOCATI

Presente alla tavola rotonda anche la professoressa **Paola Severino**, presidente della Scuola nazionale per l'amministrazione e vicepresidente dell'Università Luiss Guido Carli nonché avvocato particolarmente esperta in materie di impresa. Che ha elogiato in primo luogo il modus operandi seguito dal legislatore nella redazione del ddl: «Prima del dibattito parlamentare c'è stata un'indagine conoscitiva: audizioni durate sei mesi ed entrate molto in profondità sul tema. I risultati sono stati a mio parere straordinari» ha affermato l'avvocata, che ha poi portato in rilievo due punti cardine della riforma, poi ripresi da tutti gli speaker presenti.

In primis, quello relativo alla necessità di prevedere dei meccanismi premiali per i contribuenti virtuosi. «Il nostro diritto tributario è sempre stato basato interamente sulla sanzione. Ma ci sono anche contribuenti leali e virtuosi, e di questo va preso atto: bisogna incentivare le imprese a dedicare una parte

dell'organizzazione societaria alla virtù tributaria, nell'ottica di creare un dialogo trasparente e costante con l'amministrazione finanziaria».

L'altro grande tema sollevato dall'avvocata riguarda la possibilità, tutta italiana, della coesistenza parallela di procedimenti sanzionatori di tipo fiscale/amministrativo e penale per uno stesso fatto (il cosiddetto criterio del "doppio binario", spesso giudicato dalle corti europee come contrastante con un principio cardine dello stato di diritto quale il *ne bis in idem*): «Quando le multinazionali che assistiamo apprendono (con sconcerto), che anche collaborando con il fisco e aderendo alle sue richieste non eliminano la possibilità di ripercussioni di tipo penale, per noi consulenti diventa difficile

incentivare la trasparenza tributaria. Siamo l'unico paese che adotta questo sistema in Europa, ma la bilancia non può pendere sempre dalla stessa parte».

AZIENDE

I rappresentanti del mondo aziendale presenti tra gli speaker hanno subito dato corpo alle posizioni dell'avvocata Severino, sulla scorta della loro esperienza quotidiana.

Gianpaolo Alessandro, group legal officer e segretario del cda di Unicredit, ha sottolineato come «il rischio penale in Italia negli ultimi anni è diventato parte integrante del rischio d'impresa. In altri paesi sarebbe inaccettabile per un vertice bancario essere indagato per un



“IL NOSTRO DIRITTO TRIBUTARIO È SEMPRE STATO BASATO SULLA SANZIONE. MA CI SONO ANCHE CONTRIBUENTI VIRTUOSI E DI QUESTO VA PRESO ATTO”
PAOLA SEVERINO

qualche reato fiscale; in Italia è quasi la normalità. L'ampliamento ai reati fiscali della normativa 231 ha cambiato definitivamente la prospettiva». E il fatto che soggetti come Unicredit abbiano modificato di conseguenza la loro organizzazione aziendale, spiega Alessandro, non ha alleviato i rischi in maniera sufficiente: «L'integrazione dei compiti dell'organismo di vigilanza all'interno del collegio sindacale della banca ci permette di valutare e presidiare i rischi in maniera migliore. Ma per quanto possiamo porci in una posizione di dialogo con l'amministrazione finanziaria, nella catena aziendale gli errori possono capitare a qualsiasi livello. E possono avere conseguenze spropositate sia a livello legale che reputazionale». La testimonianza di Alessandro è stata subito fatta propria dalla Severino: «Chi vive la realtà sa che l'impresa passa più tempo a pensare a come prevenire formalmente i reati, che a gestire in concreto l'azienda». Questo, secondo l'avvocata, anche a causa di applicazioni giurisprudenziali non in linea con l'intento originario delle norme: «Il reato di usura, ad esempio, nasce per colpire proprio quella finanza che opera al di fuori del sistema bancario: come mai si applica alle banche così tanto?».

Chiude il giro di interventi quello di **Massimo Ferrari**, head of tax di Pirelli, che torna sul tema della premialità per i buoni contribuenti, definendola «in assoluto il punto più importante: il giudizio sul regime della cooperative compliance a sette anni dalla sua introduzione in Italia nel 2015 è ragionevolmente positivo ma esistono sicuramente margini di miglioramento. Penso che l'obiettivo del miglioramento



“L’INTEGRAZIONE DEI COMPITI DELL’ODV ALL’INTERNO DEL COLLEGIO SINDACALE CI PERMETTE DI PRESIDARE MEGLIO I RISCHI”
GIANPAOLO ALESSANDRO

continuo dell'istituto sia comune all'amministrazione finanziaria e al contribuente nell'interesse del Paese: il dialogo tra i due "giocatori" è in corso e auspico che possa portare risultati positivi e rendere l'istituto sempre più attraente per il contribuente. Sicuramente il rafforzamento dell'elemento premiale associato all'adesione al regime della cooperative compliance ha una particolare importanza per le imprese che vi hanno aderito e per quelle che stanno valutando l'ingresso al regime stesso».

Ferrari torna anche sul tema delle doppie sanzioni, con un esempio che mette a nudo tutte le contraddizioni del sistema italiano: «Posso essere un

contribuente virtuoso: con un solido tax control framework, validato dall'amministrazione, e anche in regime di cooperative compliance. Grazie a questi presupposti, individuo un errore nelle mie dichiarazioni e procedo secondo quanto prescritto dalle linee guida: sanando il problema e mettendo in piedi procedure affinché non si ripeta. Ebbene, anche così, per quanto io possa risultare compliant dal lato fiscale, potrei non esserlo per quanto riguarda la 231. Mi sembra un chiaro paradosso, ed esattamente il contrario di un approccio premiale». Considerazioni di stampo analogo sono state svolte anche in relazione all'andamento concreto delle controversie di

stampo tributario. Come spiega Ferrari, «la durata e l'incertezza del processo tributario sono incompatibili con le priorità e gli obiettivi aziendali: l'imprenditore ha necessariamente bisogno di certezza in tempi ragionevolmente brevi. La probabilità che il processo tributario si "trascini" fino alla Cassazione (il che può allungare la durata dello stesso ben oltre i 10 anni) è da considerarsi normalmente alta anche qualora i giudici di prime cure diano ragione al contribuente. Questo comporta da un lato il permanere dell'incertezza (e del potenziale rischio) per un periodo estremamente lungo e, dall'altro, costi di gestione del contenzioso, sia interni che esterni, molto elevati con un chiaro disincentivo a far valere le proprie ragioni in giudizio a favore dell'utilizzo di strumenti deflattivi del contenzioso stesso, a volte molto costosi (es. accertamento con adesione)». «Spesso ci troviamo nella situazione in cui, anche con argomenti a favore dei nostri assistiti, è necessario fermarsi per evitare rischi, piuttosto che portare avanti la causa e ricostruire la verità», ricorda Guglielmo Maisto.

AL LAVORO

A riprova della serietà del dibattito e del reale interesse da parte delle forze politiche ad accogliere i rilievi e le proposte dei professionisti del settore, Luciano D'Alfonso conclude la tavola rotonda con una proposta di collaborazione concreta. Il tema è ancora quello di riconoscere vantaggi ai contribuenti virtuosi, che il senatore propone di perseguire tramite l'art. 71 del decreto



Cura Italia, che prevedeva una sorta di "bollino blu" per i contribuenti che durante la stagione pandemica decidevano di adempiere comunque alle obbligazioni tributarie, nonostante le esenzioni: «L'emendamento è mio, e ora va riempito di sostanza. Come ricompensare chi aiuta lo stato anche in presenza di norme

che lo esenterebbero? In che modo è giusto riconoscere il suo sostegno? Vorrei chiedere all'avvocato Maisto e ai colleghi qui presenti di aiutarmi a scriverlo. Sono qui anche per testimoniare l'interesse mio e del direttore dell'Agenzia delle Entrate Ruffini a scrivere con il vostro aiuto una pagina nuova per il fisco italiano». 



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
22.09.2022

3rd EDITION

Litigation

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù 6/8

Milano

19:15 Accredito

19:30 Cocktail

20:15 Premiazione

21:00 Standing dinner



GLI STUDI CHE FATTURANO DI PIÙ IN SPAGNA E PORTOGALLO

MAG pubblica una sintesi della classifica di Iberian Lawyer

di Iliaria Iaquinta e Michael Heron

Un anno con il segno più. Questo è stato il 2021 per gli studi legali di Spagna e Portogallo che hanno registrato performance eccellenti quanto a fatturato, in crescita rispetto all'esercizio precedente, ma anche rispetto agli ultimi quattro anni, il periodo mappato da Iberian Lawyer.

SPAGNA

Nel 2021 i primi 50 studi legali per fatturato in Spagna hanno registrato un fatturato totale di 2,7 miliardi di euro. Un valore cresciuto del 16% rispetto a quello registrato nel 2018 e pubblicato da Iberian Lawyer ([qui il link alla rivista contenente l'articolo dedicato](#)). È una cifra che fa riflettere e testimonia quanto il mercato dei servizi legali stia crescendo anno dopo anno, dimostrandosi immune ai cigni neri, come il Covid-19.

Garrigues si conferma sul gradino più alto del podio per il quarto anno consecutivo con un fatturato di 361,4 milioni, in crescita del 7% rispetto ai

336,7 milioni registrati nell'anno fiscale precedente e segnando una crescita del 14% negli ultimi quattro anni. Le performance dell'insegna spagnola sono il risultato del lavoro di oltre 1200 avvocati, operanti in diverse aree di attività e molto forti in ambito M&A. Nel 2021, l'insegna è al secondo posto nelle classifiche M&A di Mergermarket per valore e numero di operazioni. Con un fatturato complessivo di 414,2 milioni lo studio è anche quello che fattura di più nel mondo tra gli altri competitor di origine spagnola.

Al secondo posto, ancora una conferma: Cuatrecasas. Lo studio ha messo a segno ricavi per 285,9 milioni in Spagna (+4% a/a), crescendo del 17% negli ultimi quattro anni. Cuatrecasas ha un track record invidiabile in termini di fusioni e acquisizioni: nelle classifiche 2021 di Mergermarket, lo studio è al primo posto per numero di operazioni gestite e al terzo per il valore del deal seguiti. Con 815 professionisti, di cui 193 partner in Spagna, lo studio è anche tra i più grandi del paese. A livello mondiale, il fatturato è pari a 349,96 milioni.

Sul gradino più basso del podio troviamo ancora una volta Uría Menéndez con 206,8 milioni (+6% a/a e +14% negli ultimi quattro anni). Complessivamente il fatturato dello studio è pari a 264,43 milioni.

Subito sotto i tre più grandi studi legali in Spagna, ci sono le Big Four che, con un fatturato totale di 562,1 milioni, detengono una quota di mercato del 21%.

In particolare, PwC Tax & Legal ha registrato un fatturato di 169,3 milioni nel 2021 (+5% a/a e +9% rispetto al 2018).

EY Abogados è migliorato del 5%

TOP 20 SPAGNA – FATTURATI (IN MLN DI EURO)

	Studio legale	2021	2020	%
1	Garrigues	361,4	336,7	7%
2	Cuatrecasas	285,92	276,03	4%
3	Uría Menéndez	206,8	195	6%
4	PwC Tax & Legal	169,3	160,9	5%
5	EY Abogados	151,2	144,2	5%
6	Deloitte Legal	132,62	125,19	6%
7	KPMG Abogados	109	106,6	2%
8	Pérez-Llorca	91	68,5	33%
9	Baker McKenzie	75,72	73,23	3%
10	Gómez-Acebo & Pombo	68,44	63	9%
11	Clifford Chance	66,9	64,9	3%
12	Linklaters	65,9	70,6	-7%
13	Allen & Overy	57,2	53,7	7%
14	Hogan Lovells	47,2	46,3	2%
15	Ecija	43,63	43,51	0%
16	Herbert Smith Freehills	41,51	37,40	11%
17	DWF-RCD	40,05	37,8	6%
18	BDO Abogados	35,5	31,7	12%
19	CMS Albiñana & Suárez de Lezo	34,8	27,3	27%
20	Andersen	32,46	26,51	22%

Dati basati sulle informazioni ricavate dagli studi legali, dal Registro Mercantil e dalle stime di Iberian Lawyer. Alcuni studi chiudono l'anno fiscale in periodi diversi.

anno su anno da 144,2 milioni nell'anno fiscale precedente a 151,2 milioni. Tra le Big Four, EY è anche quella che è cresciuta di più negli ultimi quattro anni, aumentando del 22% rispetto ai 123,6 milioni guadagnati nel 2018.

Al sesto posto Deloitte Legal con 132,6 milioni, in crescita rispetto ai 125,3 milioni del 2020 (+ 6% a/a e +3% rispetto al 2018). Al settimo posto Kpmg Abogados con 109 milioni, che ha mostrato un miglioramento del 2% su base annua e del 7% su base quadriennale.

Pérez-Llorca, Ejaso ETL Global e Baker McKenzie chiudono la top ten. In particolare, Pérez-Llorca ha registrato ricavi per 91,04 milioni, in crescita del 33% rispetto ai 68,5 milioni del 2020. Lo studio legale è anche tra quelli che sono cresciuti di più negli ultimi quattro anni (+75%). Ejaso ETL Global, cresciuto del 69% rispetto al 2018, ha raggiunto quest'anno 91 milioni contro gli 85 dell'anno precedente (+7%). Baker McKenzie, infine, ha guadagnato il 3% su base annua grazie a un totale di 75,7 milioni di entrate.

PORTOGALLO

I primi 30 studi legali per fatturato in Portogallo hanno registrato un fatturato totale di oltre mezzo miliardo di euro. Gli studi nella *top five* detengono una quota di mercato di quasi il 50%. La crescita di tutte le insegne è stata significativa, e in alcuni casi a doppia cifra, ma è evidente quanto sia saturo il mercato portoghese e quanto sia difficile per gli studi legali guadagnare quote di mercato.

Dominano la classifica Morais Leitão (in testa), VdA (al secondo posto) e PLMJ (al terzo).

Il 2021 è stato un anno straordinario per Morais Leitão che ha chiuso l'anno con ricavi per 63 milioni. Le ragioni sono da ricercare sia nelle ottime performance registrate in ambito M&A, private equity, venture capital (lo studio è stato protagonista in 24 operazioni secondo i dati di Mergermarket) che negli importanti lateral hire messi a segno nel corso dell'ultimo esercizio (tra cui quello dell'ex general counsel di Galp, **Rui Oliveira Neves**). Viera de Almeida ha chiuso il 2021 con 60,8 milioni, sempre grazie al protagonismo nelle maggiori operazioni di M&A, private equity, venture capital. PLMJ ha fatturato invece 53 milioni. Lo studio domina le classifiche di TTR, con 43 operazioni per un valore totale di 6 miliardi.

Lo studio che più si avvicina ai "big three" portoghesi è Abreu con 37,8 milioni. L'insegna ha registrato una crescita a doppia cifra per il secondo anno consecutivo e, con una nuova leadership al timone, pare avere davanti a sé un futuro luminoso. Sebbene non appaia tra i

principali *dealmaker* in Portogallo, Abreu cresce con costanza su tutta la linea e registra ottimi risultati anche all'estero.

Tra gli studi di matrice straniera, quello che fattura di più è Uría Menéndez - Proença de Carvalho (quarto con 38 milioni). Bene anche Cuatrecasas, CMS e Garrigues (rispettivamente al sesto, settimo e ottavo posto). In particolare, Cuatrecasas sta investendo molto nel Paese: ha aperto una nuova sede, sta puntando sul digitale, ha aumentato il numero di partner (oggi sono 23) e ha appena nominato un nuovo managing partner **Nuno Sá Carvalho** ([qui la news](#)).

Linklaters, con 17,4 milioni, chiude la *top ten* crescendo di quasi il 15% rispetto all'esercizio precedente. Buona parte del merito va alle pratiche M&A e bancaria. Nell'area del private equity, Linklaters è tra i tre studi che più si è distinto nel Paese, occupandosi di operazioni per un valore complessivo di 450 milioni. 📊

TOP 20 PORTOGALLO – FATTURATI (IN MLN DI EURO)

	Studio legale	2021	2020	%
1	Morais Leitão	63	61	3,23
2	VdA	60,8	59	3,05
3	PLMJ	53	50	5,83
4	Uría Menéndez - Proença de Carvalho	38	36,2	4,85
5	Abreu	37,8	33,6	11,76
6	Miranda	23,5	22	6,59
7	Cuatrecasas	21	20	4,88
8	CMS	20	19	5,13
9	Garrigues	19,8	18	9,52
10	Linklaters	17,4	15	14,81
11	Caiado Guerreiro	17,1	16,8	1,77
12	DLA Piper	15	13,5	10,53
13	SRS	13	13	0
14	Sêrvulo	12,5	12,1	3,25
15	Telles	11,7	11	6,17
16	CS Associados	11,5	11,5	0
17	Eversheds Sutherland FCB	8,5	8	6
18	PRA - Raposo, Sá Miranda	8,2	7,1	14,4
19	CCA	8	7,5	6,45
20	Gómez-Acebo & Pombo	7,4	6,9	7

Dati basati sulle informazioni ricavate dagli studi legali e dalle stime di Iberian Lawyer. Alcuni studi chiudono l'anno fiscale in periodi diversi.



SAVE THE DATE
20.10.2022

2nd EDITION
Real Estate

ORE 19.15 MILANO

LA GOLDEN POWER AL TEMPO DELLA CRISI



Negli ultimi due anni boom di notifiche: stabili i veti, ma il Governo rivede le procedure.
Gli avvocati: “Lo Stato non scoraggi l’iniziativa privata”

di giuseppe salemme

LN

Nell'arco degli ultimi cinque anni, il numero di notifiche per l'avvio delle istruttorie golden power è letteralmente esploso. Siamo passati dalle 30 del 2017 alle quasi 500 del 2021 (496, per la precisione). È stato in particolare il 2020 pandemico l'anno dell'impennata, con l'ampliamento dell'ambito applicativo della disciplina che ha fatto quadruplicare il numero di notifiche (ben 342, rispetto alle 83 del 2019). Nel 2022, anno in cui tra l'altro la normativa golden power compie dieci anni, gli esperti non prevedono un'inversione della tendenza. E forse è anche per questo che il Governo ha recentemente deciso di integrare alcuni punti della disciplina.

Cinque articoli del cosiddetto decreto Ucraina (dl n. 21 del 21 marzo 2022, convertito dalla legge n.51 del 20 maggio 2022), sono infatti dedicati alla "ridefinizione", "semplificazione" e "potenziamento" del golden power: l'istituto che permette alla Presidenza del Consiglio dei Ministri di intervenire



«LE NUOVE NORME, IN LINEA CON QUELLE PRESENTI IN ALTRI PAESI, RAPPRESENTANO UNA NORMATIVIZZAZIONE DI PRASSI GIÀ IN ATTO»

GIULIO NAPOLITANO

tramite veto o altri poteri prescrittivi su quelle operazioni societarie o finanziarie potenzialmente capaci di pregiudicare l'interesse nazionale in alcuni settori strategici (ad esempio difesa, sicurezza nazionale, telecomunicazioni, trasporti ed energia); il più delle volte, nella pratica, il golden power è usato per proteggere aziende, beni e infrastrutture per i quali l'ingresso di capitali stranieri (ad esempio per mezzo dei cd. fondi sovrani, diretta emanazione degli stati esteri) metterebbe a rischio gli interessi del Paese. Uno strumento la cui importanza si può comprendere soprattutto in una fase geopolitica delicata come quella attuale.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE NEW DATE
25.10.2022

5th Edition

MARKETING

MILAN

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

WHAT'S NEW

Il decreto Ucraina interviene sulla normativa golden power secondo due direttive principali: quella dell'estensione dei poteri del CdM e quella dell'aggravio degli obblighi di notifica per le società attive nei settori oggetto di vigilanza. Ma le due novità più importanti sono di stampo procedurale, e sembrano proprio dirette a mitigare e gestire l'incremento delle notifiche.

A tal fine, è stato previsto in primis un meccanismo che permette alle operazioni poco problematiche di saltare il passaggio in CdM qualora il gruppo di coordinamento per la golden power voti all'unanimità in tal senso. Dello stesso stampo, poi la previsione della possibilità di "prenotificare" le operazioni soggette a vigilanza, instaurando in tal modo un dialogo anticipato con il Governo per ottenere una valutazione preliminare sulla loro autorizzabilità.

Interpellati in merito a questi sviluppi normativi, i professionisti quotidianamente impegnati sulla golden power hanno espresso tutti un parere per lo più positivo: «Si tratta di scelte in linea con quelle di altri Paesi» spiega il professor **Giulio Napolitano**, partner di Chiomenti «che peraltro rappresentano una semplice codificazione di prassi e regole già in atto. L'impatto di queste misure andrà comunque valutato nei mesi a venire». Mancano ancora infatti i decreti attuativi che detaglieranno il funzionamento delle nuove procedure, che in astratto potrebbero presentare qualche problema applicativo. Un esempio è portato da **Antonio Lirosi**, partner di Gianni & Origoni (Gop): «Se la prenotazione viene fatta in una fase ancora embrionale dell'operazione, l'accordo sottoposto al vaglio ministeriale rischia di essere diverso da quello concluso successivamente: questo potrebbe creare problemi. Occorrerà valutarne il funzionamento in concreto».



«LA GOLDEN POWER NASCE COME FORMA DI PROTEZIONE DALLE OPERAZIONI CON CONTROPARTI EXTRA-UE; E ORA INVECE SI È ALLARGATA NON SOLO A QUELLE INTRA-UE, MA ANCHE A QUELLE PRETTAMENTE NAZIONALI»

ANTONIO LIROSI

DEAR PRUDENCE

Due sono i fattori all'origine del boom di operazioni notificate. Innanzitutto c'è l'aumento progressivo dei settori rientranti nel campo d'applicazione della normativa: «Il regolamento Ue 452/2019 ha allargato la sfera della golden power, tra gli altri, ai settori finanziario, creditizio e assicurativo; ma anche all'agroalimentare

LA GOLDEN POWER, DALL'INIZIO

Per capire meglio l'importanza del golden power è indispensabile ripercorrerne la storia dal principio. E il principio corrisponde agli anni subito successivi alle grandi privatizzazioni, nei quali la tutela degli interessi nazionali relativi alle aziende passate in mano privata era demandata alla golden share: il pacchetto azionario di una società privatizzata che rimaneva in mano pubblica, garantendo allo Stato determinati poteri (come quello di veto o di nomina di un amministratore senza diritto di voto).

Un meccanismo che tuttavia mal si conciliava con il principio di libera circolazione dei capitali garantito dai trattati europei. Ci pensò quindi il governo Monti ad ovviare al problema. Il decreto legge n.21 del 31 dicembre 2012 pensionava di fatto la golden share, sostituendola con un procedimento unico e uguale per tutti, basato sull'obbligo di notifica delle operazioni che intervengono nei settori "sensibili" e sulla relativa possibilità del Consiglio dei Ministri di bloccarle (potere di veto) o apporvi determinate condizioni (potere prescrittivo). Il golden power, appunto: è il momento in cui, per usare la fortunata definizione di Roberto Garofoli (attuale sottosegretario alla Presidenza del Consiglio), lo "Stato azionista" diventa "Stato regolatore".

«Io mi sono sempre occupato di privatizzazioni e di golden share, e ricordo che l'avvento del golden power ha creato qualche confusione», racconta Antonio Lirosi, partner del dipartimento di diritto amministrativo dello studio Gop. All'origine dello sfasamento iniziale, secondo Lirosi, c'è stata in parte la natura della normativa, che era priva di norme procedurali chiare che scandissero le diverse fasi del procedimento: «Questo ha fatto sì che ad occuparsi di golden power fossero pochi e specializzati professionisti», ricorda l'avvocato. «Era chiaro peraltro che si trattava di una normativa redatta da esperti di diritto pubblico più che di diritto societario: il lavoro che più ci ha impegnato negli anni successivi all'entrata in vigore fu proprio quello di delineare in via applicativa dei percorsi utili a coniugare i profili pubblicistici dell'autorizzazione con quelli societari».

Il problema dell'indeterminatezza delle procedure caratterizza tuttavia ancora oggi l'operatività in concreto della golden power. Il managing partner di BonelliErede a Bruxelles Massimo Merola richiama a tal proposito l'esempio di «atti quali la convocazione di audizioni (di parti in causa o di terzi), o le richieste di informazioni, che sono affidate interamente alla prassi interna del CdM». Ma ancora più importante sarebbe «la mancata proceduralizzazione del potere di approvare con prescrizioni», la quale fa sì che «nel caso in cui il Governo decida di apporre condizioni a una data operazione, le parti coinvolte lo scoprono il più delle volte a giochi fatti, senza la possibilità di instaurare il contraddittorio al termine della fase istruttoria». ■

o a tutte quelle operazioni capaci di avere ripercussioni su grandi quantità di informazioni sensibili e dati personali» spiega Giulio Napolitano, che in passato ha commentato questa tendenza all'estensione del raggio d'azione del golden power coniando la definizione di "Stato doganiere". Nemmeno i decreti attuativi adottati nel dicembre 2020 per meglio individuare i beni e i rapporti che si intendeva tutelare, spiega l'avvocato, hanno evitato il boom di notifiche registrato negli ultimi due anni. Ma, secondo i professionisti, a orientare la mano del Governo nella redazione

delle nuove norme è stato anche un ulteriore intento: quello di limitare il fenomeno delle cd. notifiche prudenziali. Il riferimento è a quella prassi per cui vengono notificate al CdM anche operazioni non rientranti nel novero di quelle sottoposte a controllo governativo: sostanzialmente "per sicurezza". Come spiega **Massimo Merola**, managing partner della sede di Bruxelles di BonelliErede, la spiegazione di questo modus operandi è in parte da ricercarsi nella tipologia della normativa: «Trattandosi di norme attributive di competenza, un'interpretazione anche

minimamente restrittiva è molto pericolosa, perché è l'autorità stessa (in questo caso il Consiglio dei Ministri) a decidere sulla propria competenza volta per volta». La strada della prudenza sembra quindi quella più consigliabile per i consulenti: «L'impatto delle sanzioni in caso di mancata notifica è molto pesante, e i rapporti commerciali richiedono certezza», ricorda Napolitano. Che però fa una doverosa precisazione: «Va comunque dato atto che, nonostante l'aumento delle notifiche, le percentuali di effettivo esercizio dei poteri speciali da parte della Presidenza del Consiglio sono rimaste stabili». Ed è vero: all'aumentare delle operazioni notificate non è corrisposto un aumento degli interventi governativi, passati da un'incidenza del 15,6% nel 2019, a una del 12,3% nel 2020 a una del 5,8% del 2021, anno in cui si sono registrati solo tre veti (si veda il box dedicato).

TOO MUCH INFORMATION?

Gli effetti concreti dell'improvviso boom di notifiche non sembrano per ora drammatici: «La Presidenza ha sempre concluso i procedimenti con un provvedimento espresso ed entro i termini di legge; e ha sensibilmente ridotto anche i termini per la dichiarazione di non applicazione della disciplina» prosegue Giulio Napolitano. Ma è comunque comprensibile la volontà del Governo, dato il trend incrementale, di prevedere già da ora (con misure come quelle contenute nel decreto Ucraina) dei meccanismi atti a semplificare e velocizzare le pratiche.

Tuttavia, il crescente flusso informativo che dagli operatori economici arriva nelle stanze dei bottoni ha fatto riflettere molti. Perché fiumi di notifiche danno vita ben presto a un mare di informazioni. Ed è ragionevole presumere che questo possa incidere sull'operato del Governo. Il punto è: come?

«L'obbligo di notifica sempre più esteso fa sì che si verifichi indirettamente un fenomeno di tracciamento e monitoraggio del mercato da parte dello Stato», conferma Antonio Liroi. «Non va



“PIÙ AUMENTA L'INTERVENTO STATALE, PIÙ C'È IL RISCHIO DI SCORAGGIARE LA SANA INIZIATIVA ECONOMICA PRIVATA”

MASSIMO MEROLA

dimenticato che la golden power nasce come forma di protezione dalle operazioni con controparti extra-Ue; e ora invece si è allargata non solo a quelle intra-Ue, ma anche a quelle prettamente nazionali. L'originario impianto della norma è quindi sostanzialmente venuto meno non solo dal punto di vista oggettivo, con l'allargamento dei settori coperti, ma anche da quello soggettivo».

A questo proposito, qualcuno ha descritto l'attuale golden power, oltre che come un mezzo di presidio degli interessi nazionali, come uno strumento di conoscenza capillare a disposizione del Governo: una sorta di “bussola” sul mondo degli affari. Qualcuno addirittura prospetta uno Stato “controllore orwelliano” dei mercati. Ma gli avvocati a riguardo sono cauti: «È innegabile che il Governo stia acquisendo una base informativa senza precedenti, - afferma Napolitano - ma questo non

SUSTAINABILITY SUMMIT

LC PUBLISHING GROUP



10 NOVEMBRE 2022

9:00-17:00 • MILANO

REGISTRAZIONE

Partners

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

orrick

Media Partners


LEGALCOMMUNITY


FINANCECOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITY


FOODCOMMUNITY

Per info: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

SUSTAINABILITY AWARDS

LC PUBLISHING GROUP



SAVE THE DATE

10 NOVEMBRE 2022

MILANO

Partner



Media Partners



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY

info@lcpublishinggroup.it

legittima aspirazioni orwelliane. Notifiche e valutazioni sono sottoposte al vincolo di riservatezza; e l'esercizio dei poteri speciali, pur discrezionale, si concretizza in un provvedimento amministrativo sottoposto ai vincoli di legge, e non in un atto politico insindacabile». Sul punto Massimo Merola ricorda, tra l'altro, che un flusso informativo così consistente non è prerogativa della sola golden power: «Lo stesso discorso vale anche per l'antitrust. Sono autorità che per forza di cose acquisiscono informazioni anche su operazioni non problematiche, che risultano comunque utili a svolgere meglio il lavoro».

Trovare l'equilibrio perfetto tra esigenze come la sicurezza nazionale e l'autonomia privata è una missione quasi impossibile. Anche perché la risposta statale va adattata in maniera dinamica all'emergere di nuovi rischi. Il Copasir, ad esempio, nella sua ultima relazione annuale

al Parlamento, ha già rappresentato la necessità di anticipare i controlli governativi addirittura alle fasi di due diligence, da sole bastanti a far pervenire in mani ostili informazioni sensibili e segreti industriali.

In chiave futura, il rischio più ovvio è che con l'aggravarsi della situazione geopolitica, uno Stato finora cauto nell'esercizio dei poteri speciali assuma un ruolo sempre più interventista. Ma non sarebbe una scelta priva di conseguenze negative: «È ovvio che vi sono emergenze da affrontare, nessuno ne dubita. Tuttavia, più aumenta l'intervento statale, più c'è il rischio di scoraggiare la sana iniziativa economica privata» sostiene Merola. Gi fa eco Lirosi: «Il golden power non deve essere uno strumento di politica industriale» in quanto, come afferma Napolitano, «svolge una funzione di presidio degli interessi essenziali della Repubblica». ▣

TUTTI I VETI DEL GOVERNO DRAGHI

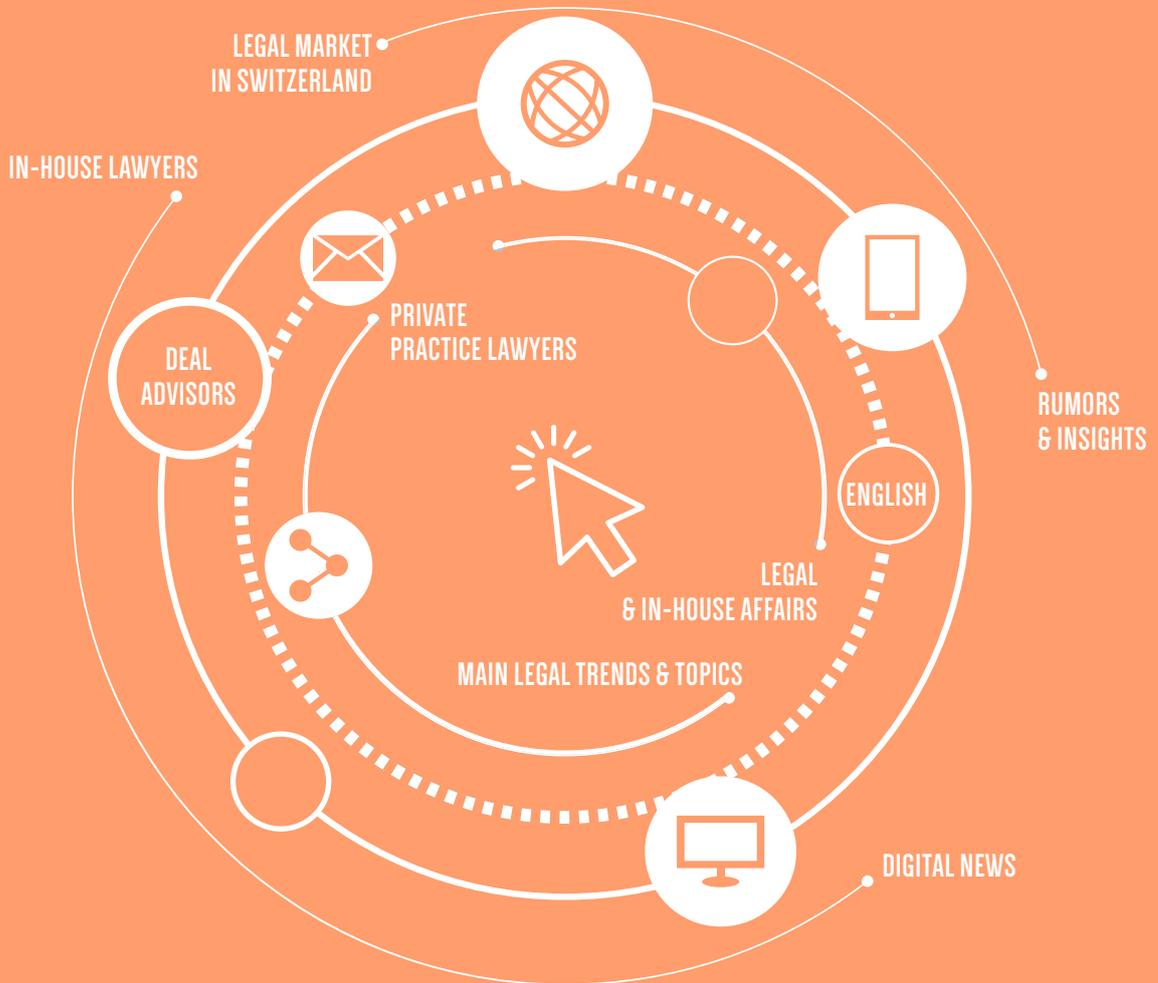
Pandemia e crisi ucraina hanno avuto ripercussioni quantitativamente limitate sull'esercizio del golden power da parte del Governo italiano. Ma il discorso è diverso se si va a esaminare la qualità degli interventi: sia per quanto concerne i settori interessati, sia per i soggetti che hanno investito. «Non mi sembra una coincidenza che, poco dopo che l'Unione europea ha esortato i governi degli Stati membri a prestare particolare attenzione a investitori provenienti da Russia e Bielorussia, nel nostro paese sia arrivato il veto all'acquisizione di Faber Industrie [società produttrice di bombole e stoccaggi per l'idrogeno, ndr] da parte di Rusatom Gastech, una controllata dell'agenzia statale per l'energia atomica della Federazione russa», afferma il partner di Chiomenti Giulio Napolitano. Quest'ultimo caso ha infatti rappresentato il primo veto del governo Draghi a un'operazione con coinvolgimento russo.

I quattro interventi precedenti avevano infatti tutti riguardato investimenti di origine cinese: il primo veto, risalente all'aprile 2021, fu diretto a impedire che il 70% della milanese Lpe, attiva nel settore dei semiconduttori, passasse ai cinesi di Shenzhen Investment Holdings. L'ottobre seguente, fu bloccata l'acquisizione di Verisem, azienda specializzata nelle sementi per la produzione di ortaggi ed erbe, da parte di Syngenta, azienda svizzera controllata dal colosso cinese ChemChina. Nel marzo di quest'anno è stata la volta dei droni militari di Alpi Aviation, che nel 2018 erano stati ceduti alla Mars Information Technology, società di Hong Kong che tuttavia, dopo un'indagine della Guardia di Finanza, si è rivelata essere collegata al governo cinese: anche in questo caso il veto del CdM ha annullato l'affare, con effetto retroattivo.

Questo giugno, infine, oltre alla già citata operazione Faber-Rusatom, l'alt è scattato con riferimento all'aumento dal 40% al 49% della partecipazione di Efort Intelligent Equipment, società legata a Pechino, nell'azienda robotica italiana Robox. ▣

LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

www.legalcommunity.ch

GIOVANNELLA CONDÒ

SRL ONLINE: UN OTTIMO INIZIO

La notaia Giovannella Condò, co-fondatrice di Milano Notai, racconta come sono andati i primi mesi di utilizzo dei nuovi strumenti: «Circa 40 società costituite interamente in rete»

di giuseppe salemme

Era lo scorso dicembre quando Notartel, la società informatica del notariato italiano, attivava sulla sua Pni (Piattaforma del notariato italiano, tramite la quale i notai possono gestire in via telematica il ciclo vita dell'atto notarile) una nuova procedura online per la costituzione delle Srl.

Alla base di questa nuova possibilità c'è ovviamente una norma: il decreto legislativo n.183 del 2021, che ha recepito (non senza qualche mese di ritardo sulla deadline prevista) una direttiva europea di due anni prima, la 1151 del 2019. L'onda lunga della pandemia ha sicuramente favorito il buon esito della procedura di recepimento, e anche il successo di questa misura (vedi sotto). Che trovano però un'ulteriore chiave di lettura in un tema "generazionale" che spesso abbiamo affrontato qui su MAG: nell'epoca dei pagamenti digitali, dell'e-commerce, delle app di delivery, dei film in streaming e del dating online, adeguare al trend del digitale anche il funzionamento delle procedure basilari del diritto societario è doveroso.

UN OTTIMO INIZIO

Il successo di questa nuova modalità di costituzione delle Srl appare riscontrabile già nell'immediato.

Giovannella Condò, notaia e co-founder di Milano Notai, rivela a MAG che nei soli primi 4 mesi dall'inaugurazione della nuova funzionalità sono state circa 40 le Srl costituite dallo studio interamente online: «Già da anni era possibile firmare digitalmente gli atti, ma il tutto doveva comunque avvenire nell'ambito di un incontro in presenza», racconta la notaia. «Dal 16 dicembre 2021 c'è stato un salto in avanti, e alla firma digitale si è aggiunto, per gli atti costitutivi di Srl, un sistema di videoconferenza sicuro e tracciabile: il notaio si collega con le parti e segue tutto quello che succede, e la firma digitale viene apposta in tempo reale durante il collegamento».

Tutto questo è al momento possibile a condizione che almeno uno dei soci sia residente nella regione in cui opera il notaio. «Ma si tratta di un mezzo molto duttile - prosegue la Condò. - Ad esempio, io lo sto utilizzando tantissimo per costituire Srl con soci esteri, procedimento per cui in precedenza ogni

«Si tratta di un mezzo molto duttile. Ad esempio, io lo sto utilizzando tantissimo per costituire Srl con soci esteri»



socio straniero era obbligato, nella maggior parte dei casi, ad ottenere una procura da un notaio del suo Paese, per poi tradurla e farla apostillare per la validità nel nostro ordinamento, con aggravio di tempi e costi». Adesso invece il processo costitutivo avviene nell'ambito di una stessa sessione di videoconferenza, attraverso la quale il notaio italiano riconosce l'identità del socio straniero, esegue le verifiche necessarie e vigila sulla firma dell'atto costitutivo, evitando tutti i gravosi passaggi preliminari. Un bel risparmio di tempo e risorse, considerato che la Srl è una delle forme più usate dalle multinazionali che intendono aprire una sede in Italia. Delle circa 40 costituite dallo scorso dicembre, dice Condò, circa 10 hanno almeno un socio straniero. Quid, invece, per il deposito del capitale sociale? Anche qui la complessità è ridotta al minimo: «Il notaio italiano deve essere titolare di un conto corrente estero dedicato, su cui è obbligatorio che il socio depositi il capitale sociale prima della procedura di costituzione, così da permettere che il notaio ne garantisca l'effettività», spiega la notaia.

SEMPRE PIÙ DIGITAL

Interrogata sull'evoluzione digital che sta lentamente investendo la professione notarile, la Condò porta l'esempio del lavoro durante la pandemia: «Grazie alle massime della Commissione società del Consiglio notarile di Milano, siamo stati in grado fin dal primo giorno di gestire la verbalizzazione delle assemblee delle società da remoto: non solo dal punto di vista tecnico, con le videocall, ma anche e soprattutto da quello giuridico».

Una possibilità garantita durante tutto il periodo pandemico, ma che verrà meno il prossimo 31 luglio. Data a partire dalla quale «bisognerà fare ricorso ad altri strumenti: da un lato la possibilità di stilare un verbale "postumo", ossia scritto al termine dell'assemblea; dall'altro quella di inserire negli statuti delle società delle apposite clausole che permettano la verbalizzazione da remoto». Sull'estensione dell'approccio digital ad altre materie o procedure della sua professione, la Condò esprime fiducia, con una precisazione: «Il notariato italiano si è dimostrato pronto ad adottare tutte le misure necessarie a rendere effettiva la digitalizzazione dei processi: ma alla base deve comunque esserci sempre una legge che le renda possibili».

L'INIZIATIVA

UN'ALLEANZA PER LE STARTUP

Milano Notai è anche tra i fondatori di Startup Ally, l'alleanza tra cinque realtà della consulenza che punta ad assistere startup e giovani imprenditori nell'avvio e nella crescita della loro attività. Anche qui, il tutto si fonda sull'approccio digital: dalla profilazione iniziale delle esigenze dei singoli progetti, fino all'erogazione dei servizi di consulenza.

Giovannella Condò, notaia co-founder di Milano Notai, la descrive come «un'idea inizialmente lanciata due o tre anni fa, a cui stiamo dando nuova linfa, ripensando tutto il progetto dalle fondamenta».

Fanno parte del progetto, oltre a Milano Notai, lo studio commercialista Dell'Apa Zona e Associati, lo spinoff accademico specializzato in servizi di r&s e trasferimento tecnologico Novareckon; lo studio di consulenti del lavoro Stella & associati; e la boutique specializzata in proprietà intellettuale Trevisan & Cuonzo.

«Il nostro obiettivo è quello di offrire un servizio professionale a 360 gradi, con professionisti che sappiano aiutare gli imprenditori nelle fasi iniziali e nella ricerca di capitali; ma anche in quegli aspetti più trascurati, come gli adempimenti contributivi relativi agli amministratori o ai soci» conclude la Condò.

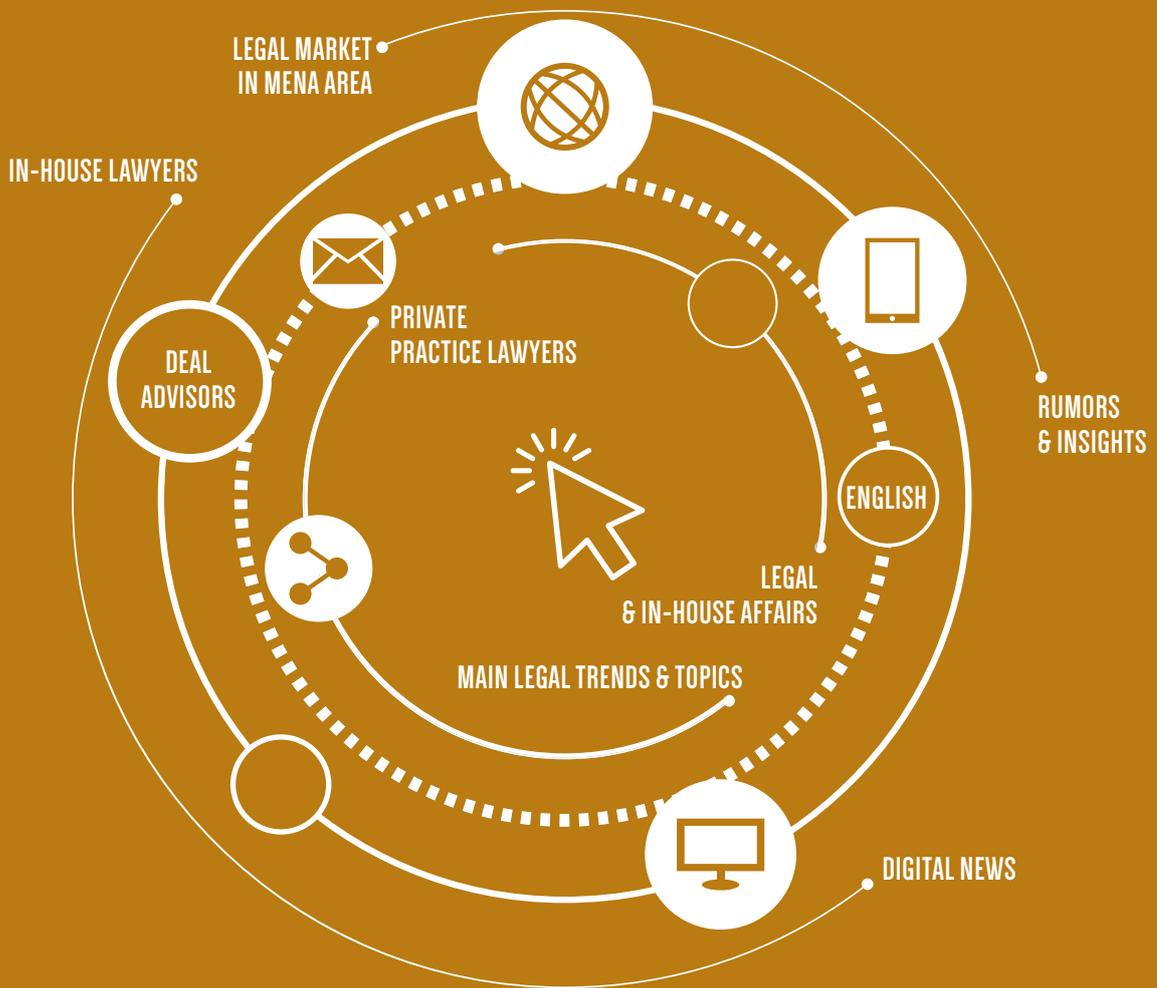


NEW



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MENA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates



Follow us on  

www.legalcommunitymena.com



PROFESSIONE E DIVARI: la risposta del welfare per favorire INCLUSIVITÀ E CRESCITA

di stefano distilli*

Conoscenze, competenze, percorsi di studio e specializzazione adeguati rappresentano alcune tra le caratteristiche fondanti per affrontare in modo adeguato la libera professione e rappresentano il bagaglio intellettuale necessario per impostare e sviluppare in maniera efficiente e flessibile il proprio percorso. Un bagaglio che, di fatto, accomuna tutti i liberi professionisti e per l'acquisizione del quale dovrebbero sussistere, quindi, comuni opportunità di accesso, così come di crescita, di sviluppo ed evoluzione.

Dovrebbero, declinato al condizionale, perché purtroppo di fatto così non è, come dimostrano i dati a livello generale e come confermato dalle tendenze che emergono dall'ultima edizione del nostro Reputational Report, il documento che, come Cassa, pubblichiamo a cadenza annuale per comunicare il valore di ciò che facciamo e per offrire, sulla base delle elaborazioni dei

dati raccolti, una panoramica il più possibile completa sulle tendenze in atto della categoria. Osservare, infatti, con attenzione le dinamiche e "prendere il polso" della libera professione è, certamente, un compito che un ente di previdenza privata non può tralasciare per cogliere ed interpretare non solo le prospettive che si aprono per i propri iscritti, ma anche per definire strumenti di supporto che risultino adeguati ed efficaci. Ed è proprio da questo osservatorio privilegiato che emerge una prima riflessione: in effetti non si può parlare di un contesto unico o quanto meno omogeneo, ma di un quadro complessivo composto da un puzzle di scenari molto differenti tra loro che, a seconda dell'età, del genere o anche della provenienza geografica del professionista, condizionano lo svolgimento stesso, nelle modalità e nei risultati, della nostra professione.

E non è solo "l'Italia dei 100 campanili" a condizionare i livelli reddituali rendendo evidenti differenze di reddito tra i professionisti di provenienza diversa, ma tante e diverse situazioni, da quella delle professioniste sempre alla ricerca di una complicata conciliazione tra famiglia e lavoro, ai giovani che stanno iniziando il proprio percorso, ha una polarizzazione tra città medio grandi e provincia.



E proprio osservando questa complessità, tema centrale anche del nostro annuale Forum in Previdenza organizzato a Roma qualche giorno fa, che, come Cassa, ci interroghiamo sulle iniziative da mettere in campo non tanto per rendere omogeneo o appiattare il contesto professionale in cui operano i nostri iscritti, ma piuttosto per garantire loro le stesse opportunità di accesso e di sviluppo nel percorso professionale, valorizzando al tempo stesso diversità e peculiarità di approccio. Conciliazione, ma anche formazione specialistica e aggregazioni sono sicuramente tre strade direttrici fondamentali per la crescita lungo le quali sviluppare la nostra azione e per le quali stiamo rinnovando il nostro impegno: nel 2021 la Cassa Dottori Commercialisti ha infatti rinforzato ulteriormente le iniziative di welfare strategico che vanno in questo senso, prevedendo bandi a supporto della professione che

contribuirebbero a sostenere gli iscritti nell'avvio dei loro studi, per l'acquisto o leasing di beni strumentali, o quelli per supportare le aggregazioni tra professionisti e per la sottoscrizione di finanziamenti a supporto dell'attività, fino ai contributi per la formazione specialistica e l'acquisizione di nuove competenze. Va invece nel senso del supporto alla conciliazione l'iniziativa introdotta, più di recente, per l'erogazione di contributi finalizzati alla frequenza di asili nido e scuole d'infanzia dei figli di dottori e dottoresse commercialiste. Strumenti che possono contribuire a modellare la professione rendendola il più possibile adattabile a situazioni e percorsi di vita diversi, anche se siamo convinti che, al di là di questo tipo di strumenti e iniziative, serva anche un cambio di mentalità che punti all'empatia, al sapersi mettere "negli abiti" altrui, per non appiattare ma includere,

rendendo la professione sempre più accessibile e percorribile da parte di tutti gli iscritti e garantendo al tempo stesso la sostenibilità del sistema. Perché, se è vero che un professionista preparato e in grado di svolgere al meglio la sua attività è sicuramente un professionista efficace, è anche vero che nel nostro ambito il dialogo e il confronto con i colleghi, così come l'approccio solidale sono altrettanto importanti nel sostenere la crescita professionale di ognuno dal momento che, prendendo in prestito le parole di Proust, *"il vero viaggio di scoperta non consiste nel trovare nuovi territori, ma nel possedere altri occhi, vedere l'universo attraverso gli occhi di un altro, di centinaia d'altri: di osservare il centinaio di universi che ciascuno di loro osserva, che ciascuno di loro è"*. 📖

**Presidente Cassa Dottori Commercialisti*

IL PROGETTO

IL GIURISTA D'IMPRESA SARÀ CERTIFICATO



Video

Aigi presenta l'iniziativa
che punta a valorizzare il ruolo di
legale d'azienda in Italia.
Lo strumento si inserisce
nel quadro regolamentato
per la certificazione
delle professioni non organizzate

di francesco bonaduce

Una certificazione per il giurista d'impresa. È l'iniziativa portata avanti da Aigi, attraverso cui l'associazione più rappresentativa degli in-house counsel in Italia punta a valorizzare e formare la figura e il ruolo del legale d'azienda nel nostro Paese.

Il tema di fondo è risalente: ottenere un riconoscimento, che sia tanto formale quanto sostanziale, di una categoria che è solo accennata nella legge professionale, come eccezione rispetto all'avvocato "puro" e alla variante – con relativo elenco – di quello degli enti pubblici. Nel 2020, una sentenza del Consiglio nazionale forense (Cnf) ha ribadito l'impossibilità per il legale d'azienda di essere considerato avvocato e, dunque, di poter essere iscritto all'albo o a elenchi speciali.

COME FUNZIONA

E allora, dove non arrivano legislatore o le istituzioni di categoria, ci prova l'associazione. Aigi ha infatti approvato uno schema proprietario per la certificazione professionale del giurista d'impresa, strumento che si inserisce all'interno del quadro regolamentato per la certificazione delle professioni non organizzate in ordini o collegi. Il progetto, presentato in un recente convegno, prevede una procedura in più fasi, che dalla richiesta dell'interessato termina, in caso positivo, con l'emissione del certificato. A margine dell'incontro, **Adriano Peloso**, membro del comitato direttivo Aigi e general counsel di Dedalus Italia, ha spiegato a MAG i vari passaggi, a partire dall'applicazione: «Il candidato deve produrre una serie di requisiti formali in cui dichiara di aver svolto un certo numero di esperienze professionali, di avere un titolo abilitativo, una laurea in giurisprudenza o equivalente, e un'altra serie di elementi che saranno valutati da una commissione giudicatrice». C'è poi una fase pratica: «Si terrà una prova scritta e, a seconda dell'esito,



ADRIANO PELOSO

L'INIZIATIVA

I PARTNER DI AIGI

La certificazione è stata presentata lo scorso 27 giugno in occasione del convegno “Un giurista d'impresa certificato 4.0”, organizzato da Aigi in collaborazione con lo studio di comunicazione The Skill e con i partner del progetto: l'ente certificatore Kiwa e la società di head hunting Badenoch + Clark - LHH Recruitment Solutions (Gruppo Adecco). 

una prova orale, sulla base di range che sono definiti nello schema proprietario di certificazione. Poi si passa a un assessment, nel quale vengono valutate le cosiddette soft skills, che ad oggi sono una componente essenziale dell'in house counsel», afferma Peloso. Infine, si arriva all'attestato: «La certificazione di giurista d'impresa – spiega sempre il membro del comitato direttivo Aigi – avrà



una validità di tre anni e sarà soggetta a una serie di requisiti di mantenimento nel corso di questo periodo, come formazione continua e altre attività associate alla stessa».

LE REAZIONI ISTITUZIONALI

Il nodo principale – per il pieno riconoscimento di questa figura da parte delle istituzioni, legislative e forensi – era e resta il rispetto dei requisiti, richiesti dalla legge professionale, di indipendenza e autonomia. La certificazione può però innescare un percorso di avvicinamento tra la categoria in house e quella degli avvocati del libero foro. L'avvocato e onorevole **Francesco Paolo Sisto**, sottosegretario alla Giustizia del governo Draghi, in apertura di convegno ha parlato del progetto di Aigi come di un elemento di novità e di un "percorso praticabile" che potrebbe garantire l'autonomia professionale dell'in house counsel, trasformandolo in un "avvocato dall'interno", così da superare alcuni elementi di rigidità del sistema attuale, fotografati dalla citata sentenza del Cnf: «Se il giurista d'impresa si sottoponesse a una rigorosa prova di capacità e meritevolezza, questo potrebbe legittimare un mutamento delle condizioni e quindi portare all'iscrizione a un albo che sarebbe davvero iper-certificato, non soltanto dall'attività concreta, ma anche attraverso la verifica puntuale di percorsi formativi». Considerazioni condivise dal presidente dell'ordine degli avvocati di Roma, **Antonio Galletti**: «La maggioranza dei giuristi d'impresa sono – o sono stati – anche avvocati. Quindi non ci troverei nulla di strano se l'idea della regolamentazione di questa figura portasse alla costituzione



ANTONIO GALLETTI



VINICIO NARDO



MARIA MASI

di un elenco separato, tenuto dagli ordini, quanto meno per coloro che hanno il titolo di avvocato». Apprezzamento per il progetto è arrivato anche da **Vinicio Nardo**, presidente dell'ordine degli avvocati di Milano, che parla di una "grande famiglia" dell'avvocatura: «Il primo requisito per accedervi è una certificazione di competenza e professionalità, che sicuramente il giurista d'impresa ha, perché è molto sollecitato, all'interno del suo mondo, rispetto all'acquisizione di competenze specifiche, approfondite e avanzate. La formalizzazione diventa sostanza, nel senso che la certificazione è un modo di assicurare la collettività che questo requisito fondamentale per fare l'avvocato di impresa c'è». Apertura e interesse mostrati anche da parte di **Maria Masi**, presidente del Cnf: «Avvocatura e giuristi d'impresa finora sono state due rette parallele. Istituzionalmente credo che possano e debbano esserci punti di contatto. Ritengo che l'avvocatura "4.0" non possa fare a meno di considerare e di valutare seriamente il settore dei giuristi d'impresa. Dobbiamo solo trovare il modo per poterlo fare insieme».

LO SGUARDO DEL BUSINESS

Attenzione verso il progetto di certificazione mostrata anche dalle organizzazioni imprenditoriali. Per **Antonio Matonti**, direttore affari legislativi di Confindustria, è importante soffermarsi sul percorso di "managerializzazione" del legale in house, nell'ottica di valorizzarne le specificità: «Ciò che dovrebbe connotare il giurista d'impresa è un link stretto, oggi più che mai, con il business. C'è un'esigenza di contaminazione reciproca tra imprenditore e

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

3rd EDITION

28 - 30 SETTEMBRE 2022

PARCO DEI PRINCIPI
VIA GEROLAMO FRESCOBALDI, 5
ROMA



L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA
DEL GIURISTA D'IMPRESA

Partners
del Pre-opening

LaScala
STUDIO LEGALE

orrick



Con il supporto di

Partners

Accuracy

Deloitte.
Legal

EU for
LEGAL

FIVELEX
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO



*la registrazione non comprende l'iscrizione al cocktail e dinner party del 29/09. Per info: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

#InhousecommunityDays

INHOUSECOMMUNITYDAYS

28 - 30 SETTEMBRE 2022

LC PUBLISHING GROUP

3rd EDITION

28 SETTEMBRE PRE-OPENING



18:30 ● CHECK-IN

18:45 ○ DIALOGO INTORNO AL LIBRO DI NICOLA DI MOLFETTA "QUALI AVVOCATI? LA NUOVA IDENTITÀ DELL'IN-HOUSE"

- **Alessandra Bini**, Senior Counsel EMEA Litigation, IBM
- **Alessandro De Nicola**, Senior Partner Orrick, Presidente The Adam Smith Society
- **Nicola Di Molfetta**, Direttore Legalcommunity & MAG, Autore di Quali Avvocati?
- **Giuseppe La Scala**, Senior Partner La Scala Società tra Avvocati
- **Laura Pavese**, Senior Litigation Manager, Hewlett Packard Enterprise

20:00 ○ 🍷 APERITIVO

29 SETTEMBRE

9:00 ● CHECK-IN

9:30 ○ MESSAGGIO DI BENVENUTO

- **Aldo Scaringella**, Founder LC Publishing Group

9:35 ○ INTERVENTI DI APERTURA

- **Giuseppe Catalano**, Presidente AIGI, Segretario del CdA & Responsabile Corporate Affairs, Assicurazioni Generali
- **Roberto Garofoli**, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri**
- **Francesco Paolo Sisto**, Sottosegretario alla Giustizia, Avvocato, Docente Universitario, Deputato della Repubblica Italiana**
- **Antonino Galletti**, Presidente Ordine degli Avvocati di Roma**
- **Maria Masi**, Presidente del Consiglio Nazionale Forense**

10:30 ○ KEYNOTE SPEECH

- **Sandra Mori**, Ambassador, In2Law

11:00 ○ ☕ COFFEE BREAK

11:30 ○ TAVOLA ROTONDA I "DA GC A CLO" 

- **Emiliano Berti**, Head of Legal & Compliance, Nokia Europe and President of the Board of Directors Nokia Italy
- **Filippo Corsi**, General Counsel and Chief Compliance Officer, ITA Airways
- **Primiano De Maria**, Legal & Corporate Affairs, Aeroporti di Roma
- **Enrica Dogali**, Group Chief Legal and Compliance Officer, Angelini Industries
- **Carlo Gagliardi**, Managing Partner, Deloitte Legal

12:45 ○ CLOSING REMARKS

13:00 ○ 🍴 LIGHT LUNCH

14:15 ○ TAVOLA ROTONDA II "ESG"

- **Agostino Nuzzolo**, General Counsel – Secretary of the Board – Legal and Tax Executive Vice President, TIM
- **Claudia Ricchetti**, General Counsel and Board Secretary, Atlantia

16:00 ○ ☕ COFFEE BREAK

** Invitati a partecipare

Partners
del Pre-opening



Con il supporto di

Partners



INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

3rd EDITION

28 - 30 SETTEMBRE 2022

- 16:30 **TAVOLA ROTONDA III "PERCORSI DI CARRIERA"**
- **Giuseppe Conti**, Head of Legal & Corporate Affairs for Italy, *Enel* and President of the Board of Directors *Enel General Generación***
 - **Laura Del Favero**, Chief Administrative Officer, *Nomura***
- 17:45 Q&A AND CLOSING REMARKS
- 18:00 FINE LAVORI

FINE CONFERENZA - 1° GIORNATA

GC COCKTAIL E DINNER PARTY A BORDO PISCINA

(serata aperta agli in-house su registrazione. Per info e registrazione helene.thiery@lcpublishinggroup.it)

- 18:30  COCKTAIL
- 19:30  FACCIA A FACCIA
- 20:30  DINNER PARTY

30 SETTEMBRE

- 9:15  CHECK-IN AND WELCOME COFFEE
- 9:30 **TAVOLA ROTONDA IV "RETRIBUZIONI & BENCHMARK ESTERI"**
- **Nicoletta Ravidà**, Managing Director Southern Europe, *Taylor Root*
 - **Luís Graça Rodrigues**, Head of Legal - Italy, *Indra*
- 10:45  COFFEE BREAK
- 11:15 **TAVOLA ROTONDA V "LEGAL PRIVILEGE"**
- **Gianpaolo Alessandro**, Group Legal Officer - Secretary of the Board of Directors, *UniCredit*
 - **Fabio Fagioli**, Group General Counsel, *Maire Tecnimont***
- 12:30 CLOSING SPEECH
- **Giulio Fazio**, Direttore Affari Legali e Societari, *Enel*
- 12:45  LIGHT LUNCH

** Invitati a partecipare



*la registrazione non comprende l'iscrizione al cocktail e dinner party del 29/09. Per info: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Partners
del Pre-opening

LaScala
STUDIO LEGALE

orrick

THE ADAM SMITH
SOCIETY

Con il supporto di

Partners

Accuracy

Deloitte.
Legal

EU for
LEGAL

FIVELEX
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI E IMPRENDITORI



ANTONIO MATONTI



GIULIO FAZIO

management operativo». Il ruolo del legale in house è visto come strettamente connesso alle evoluzioni del mercato e del sistema normativo, italiano ed europeo. In particolare, **Marcello Bianchi**, vicedirettore generale di Assonime, sottolinea come si stia formando una sorta di “diritto europeo della grande impresa” che riguarda, ad esempio, i temi della sostenibilità: «Il compito del giurista d'impresa è sicuramente, oltre a quello di comprendere i rischi, anche quello di farli conciliare con le opportunità. Il parlarsi strettamente con il business diventa sempre più importante».

UNA SFIDA DA COGLIERE

È proprio sull'attualità che si concentra l'intervento conclusivo di **Giulio Fazio**, membro del comitato direttivo Aigi e direttore affari legali e societari di Enel, il

quale fa notare come lo scenario del Pnrr apra alla possibilità, se non all'urgenza, del riconoscimento della figura del legale in house. Per Fazio, infatti, l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza richiede un presidio a garanzia della legalità dell'andamento delle aziende, non solo pubbliche ma anche private: «C'è bisogno che questa garanzia di legalità venga assicurata non solo da organismi esterni, ma anche dall'interno. Questo ruolo lo hanno giuristi d'impresa ed è fondamentale, innanzitutto, che la nostra categoria ne sia consapevole e lo svolga. Poi, il riconoscimento è fondamentale, non tanto per darci noi stessi un titolo, ma per garantire, a chi riceve questi servizi, che si tratta di servizi qualificati. Questa è la sfida della certificazione e mi auguro che tale sfida venga percepita per tempo dalle istituzioni».

IL PERCORSO

UN PROGETTO PER «AUTODEFINIRCI»

La certificazione del giurista d'impresa è un progetto che Aigi ha portato avanti nel corso degli ultimi tre anni. **Giuseppe Catalano**, presidente dell'associazione nonché segretario del cda e responsabile del Corporate Affairs di Generali, ha dichiarato ai microfoni di MAG: «Si tratta di un progetto in cui cerchiamo di autodefinirci, di guardare al nostro interno e capire quali siano le caratteristiche dell'in house counsel, per far sì che ci siano tutte le credenziali per poter fotografare l'immagine della categoria. È un cammino che hanno fatto anche altre professioni all'interno dell'azienda e penso che sia un passo importante per affermare ancora di più l'identità del giurista d'impresa». «Il prossimo passo – prosegue Catalano – è quello di testare praticamente la certificazione. Il protocollo, infatti, si va materializzando e bisogna capire il suo funzionamento in concreto. Speriamo che il progetto abbia successo presso le aziende. Sicuramente questo darà nuova linfa alle battaglie storiche per il riconoscimento della nostra figura». **Giorgio Martellino**, vicepresidente di Aigi e general counsel di Avio, nel moderare il convegno ha spiegato il senso dell'iniziativa: «Come giuristi d'impresa, lo sforzo che stiamo facendo e il messaggio che vorremmo mandare è quello di cercare di fare squadra, come Sistema-Paese Italia. Abbiamo lanciato l'idea della certificazione non come una provocazione, ma come forma di auto-regolamentazione, nell'ottica di avviare un dialogo: siamo a disposizione dell'avvocatura per trovare il modo di parlarci e cercare di aiutare il Sistema-Paese a essere competitivo».

I DATI AL SERVIZIO DEL BUSINESS: **GIURISTI D'IMPRESA** **IN CERCA DI CHIAREZZA**

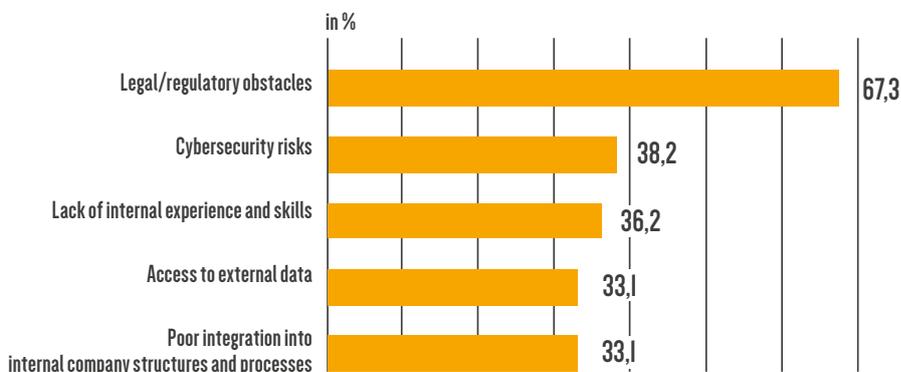
Le difficoltà nel gestire le implicazioni legali di modelli di business data-driven. MAG intervista Gianluigi Marino, partner di Osborne Clarke, studio che ha realizzato l'indagine insieme a Ecla



Nell'era della digitalizzazione, i dati vanno a braccetto col business. O, almeno, così dovrebbe essere. Una recente indagine realizzata dalla law firm Osborne Clarke in collaborazione con European Company Lawyers Association (Ecla) mette in luce le difficoltà e le sfide dei legali in house nel gestire le implicazioni giuridiche relative allo sviluppo dei modelli di business data-driven. I giuristi d'impresa sono infatti chiamati a co-guidare l'innovazione

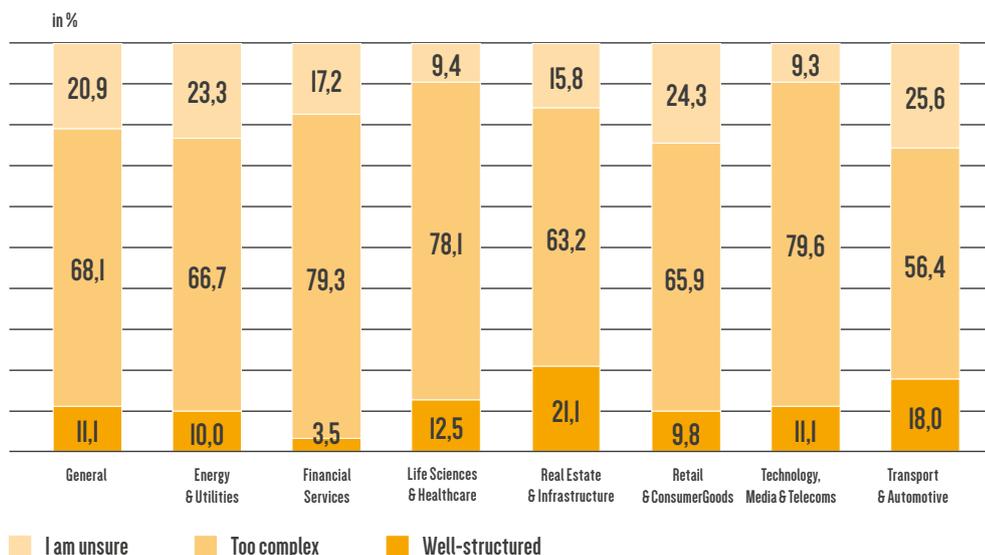
e a contribuire al successo della data-strategy. Il report ha un campione di circa 400 direzioni legali di aziende europee di medie e grandi dimensioni. Una prima evidenza è che, per circa due in house counsel su tre, il quadro giuridico e normativo sui dati risulta essere il principale ostacolo all'implementazione di modelli di business data-driven: il 68% afferma che è troppo complesso, mentre è ben strutturato solo per l'11%.

GLI OSTACOLI ALL'IMPLEMENTAZIONE DI MODELLI DI BUSINESS DATA-DRIVEN



Rielaborazione MAG, su dati e grafici dello studio "Data-driven business models: The role of legal teams in delivering success" realizzato da Osborne Clarke in collaborazione con ECLA

IL QUADRO GIURIDICO, SECONDO GLI IN HOUSE



Rielaborazione MAG, su dati e grafici dello studio "Data-driven business models: The role of legal teams in delivering success" realizzato da Osborne Clarke in collaborazione con ECLA

A proposito di quadro normativo, l'Unione europea è impegnata nello stabilire i principi guida per la regolamentazione dei modelli emergenti, "con interventi che – spiega la nota a commento del report – avranno un impatto su qualsiasi operatore nell'Ue, contribuendo attivamente a plasmare lo sviluppo dell'ecosistema europeo dei dati. Si muove in questa direzione, ad esempio, la proposta europea di Data Act, una delle numerose normative che produrrà sostanziali modifiche nell'accesso e nell'utilizzo dei dati e con cui le aziende dovranno misurarsi".

Secondo i risultati della ricerca, quasi due terzi delle aziende europee offrono prodotti o servizi data-driven, mentre il 26% pianifica di farlo entro il prossimo futuro. Al tempo stesso, però, solo il 36% dispone di una strategia sui dati. Dall'indagine, il mercato delle collaborazioni si prospetta dinamico: il 42,5% delle aziende sta sviluppando (o sta pianificando) prodotti o servizi data-driven in collaborazione con terze parti commerciali (qui tutta l'indagine).

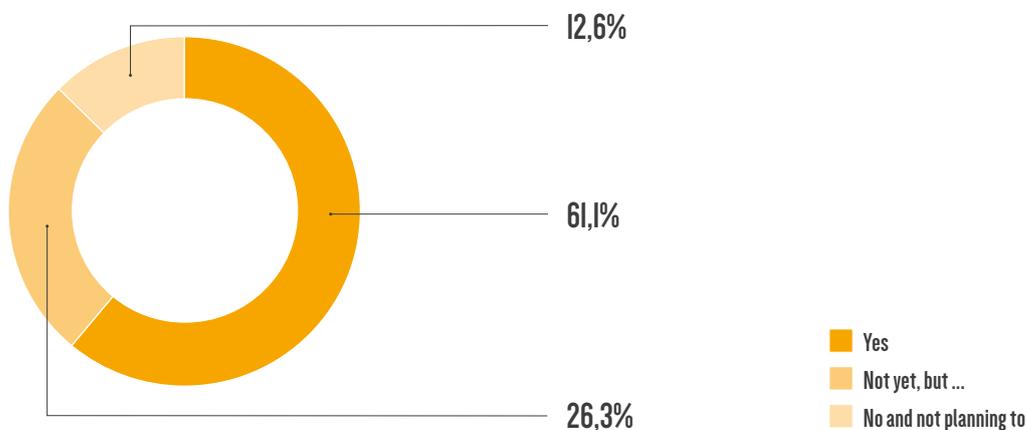
Per una "lettura guidata" al report, MAG ha intervistato **Gianluigi Marino**, partner, head of digitalisation di Osborne Clarke in Italia, il quale spiega il contesto in cui è stato realizzato lo studio: «Il nostro obiettivo è intuire, con quanto più anticipo possibile, l'evoluzione del panorama giuridico e di business e fornire linee guida con tempestività.



GIANLUIGI MARINO

«IN QUESTO SCENARIO COMPLESSO, I GIURISTI D'IMPRESA HANNO LA RESPONSABILITÀ E LA POSSIBILITÀ DI IDENTIFICARE E COGLIERE TUTTE LE OPPORTUNITÀ»

L'OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI DATA-DRIVEN



Rielaborazione MAG, su dati e grafici dello studio "Data-driven business models: The role of legal teams in delivering success" realizzato da Osborne Clarke in collaborazione con ECLA

La strategia europea per il quinquennio 2020-2025 è focalizzata sui dati e intende rendere il sistema normativo un'infrastruttura fertile per lo scambio, lo sfruttamento di dati – non per forza personali – e la creazione e diversificazione di servizi che siano più efficienti e a costi più bassi per gli utenti».

In questo scenario, qual è stato il metodo che avete applicato nel realizzare il report?

In collaborazione con Ecla, abbiamo chiesto agli in house counsel quale fosse la loro percezione in merito alle strategie di business aziendali basate sui dati. Si parla tanto di data driven business model ma spesso queste formule sono delle “buzzword”, come in altri ambiti lo sono metaverso, nft e via dicendo. Volevamo andare oltre la patina e capire, attraverso lo sguardo delle direzioni legali, se in Europa le aziende stiano realizzando modelli di business basati sui dati, se li hanno in mente e quale sia la loro posizione a riguardo.

Che fotografia si ricava?

Una sensazione di disorientamento da parte di in house counsel, ma non solo loro, anche da parte dei professionisti di studio e degli accademici, rispetto alla grande incertezza normativa. Bello, bellissimo un modello di business basato sui dati...ma poi ci si chiede se un determinato approccio/modello sia davvero legittimo, quali siano i rischi, se la normativa – realizzata per la maggior parte tramite regolamenti europei – raggiunga davvero lo scopo di uniformità della legislazione o se ci siano ancora delle sacche di incertezza, che possono portare a vanificare eventuali investimenti.

Può farci degli esempi dell'utilizzo di dati al centro di strategie di business?

Intanto è bene chiarire un concetto: non parliamo solo di dati personali. Quando si parla di dati, e ora sempre più con la data strategy, non è solo un tema di tutela delle informazioni che si riferiscono alle persone fisiche, ma in generale dello sfruttamento di quelle informazioni che non sono dati personali.

Cioè?

Pensiamo allo smart building. Avere informazioni rispetto all'irraggiamento o alla temperatura (esterna e interna) contribuisce, con adeguate tecnologie a supporto, a decidere come organizzare la distribuzione delle persone all'interno dei piani della sede di una società e i relativi servizi, come condizionatori o riscaldamento. Questo si coniuga con lo smart working e con i metodi di

“prenotazione” del posto di lavoro in ufficio: se so che arriveranno tot persone, posso suggerire loro di andare tutti allo stesso piano, in modo da avere minori spese energetiche. In questi casi si tratta di combinare dati personali con informazioni esterne. Il presupposto è che ci sia un investimento in infrastrutture, in primis da parte del costruttore e poi del soggetto che offre i servizi in un edificio “intelligente”.

Oltre l'immobiliare?

Gli esempi sono davvero tanti. Ne riporto uno che coinvolge pubblico e privato: i dati aggregati relativi al traffico, che sono utili per politiche urbanistiche non solo da parte di soggetti pubblici, ma anche di privati con licenze e autorizzazioni. Pensiamo alla micromobilità con i monopattini o al car sharing: sapere dove e quando c'è un maggior flusso, riferito a gruppi di persone e quindi non più dato personale ma aggregato, permette di ottimizzare i parcheggi o capire dove mantenere la presenza di veicoli in una determinata ora.

Il nocciolo della questione, dunque, è la gestione e l'utilizzo di queste informazioni...

Nel caso del machine learning, per allenare le intelligenze artificiali, occorre utilizzare migliaia, milioni di dati, che spesso personali non sono. Questo è per certi versi più semplice sul piano regolamentare, ma non significa che sia un “far west” e che chiunque possa usare queste informazioni. Tornando al real estate: se il costruttore mette dei sensori, che permettono di raccogliere dati rispetto al numero di persone che entrano in una certa fascia oraria, il tema è: di chi sono quelle informazioni? Il costruttore le dà in licenza all'utilizzatore? Per quanto tempo? In mancanza di una normativa chiara, va tutto messo per iscritto. Ma spesso, fino a poco tempo fa, c'era poca attenzione a porre queste clausole nero su bianco a livello negoziale. Non solo in Italia, ma in generale in Ue.

E adesso?

Ora le cose stanno cambiando, perché c'è maggiore consapevolezza, soprattutto da parte dei costruttori, di essere sempre più dei fornitori di servizi. E questo, da parte loro, significa maggiore consapevolezza rispetto al patrimonio informativo che va accumulandosi dal momento della consegna delle chiavi e del fatto che c'è un interesse a sfruttarlo, monetizzarlo e renderlo un elemento negoziale. L'esempio dell'ambito real estate credo sia particolarmente efficace perché riguarda un settore



INHOUSECOMMUNITY AWARDS Italia

7TH Edition

SAVE THE DATE 13.10.2022

PALAZZO DEL GHIACCIO

Via G. B. Piranesi, 14 • Milano

ORE 19.15

Partners

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

大成 DENTONS

GT GreenbergTraurig
Santa Maria

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

ORSINGERH ORTU
avvocati associati

Sponsor

DILITRUST
Secure Governance Solutions

#ihcommunityAwards

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

tradizionalmente lontano da queste logiche che sta rapidamente cogliendo le opportunità offerte dalla digitalizzazione. Ovviamente la questione riguarda tutti i settori: TMT, servizi finanziari, retail, energy, life sciences, automotive.

Il ruolo dei legali interni?

Spesso si parla di rischi-opportunità e in molti casi si tratta di formule vuote. Ma in questo momento storico le opportunità esistono davvero, anche se forse sono di non facile comprensione, a causa del ginepraio normativo, che bisogna semplificare, e del fatto che i benefici sono meno immediatamente quantificabili e tangibili rispetto, ad esempio, a quelli fiscali. In questo scenario complesso, i giuristi d'impresa hanno la responsabilità e la possibilità di identificare e cogliere tutte le opportunità. Pensiamo alla compliance, che altro non è che "conformità": occorre rispettare le regole non solo per il semplice dovere di farlo ma per creare ricchezza e valore. Analogamente alla leva fiscale che influenza le scelte in termini di acquisti, investimenti e addirittura di ristrutturazione societaria, allo stesso modo l'utilizzo dei dati può avere un impatto importante sulla struttura aziendale e le scelte di business. Definire un compliance-driven business model è fondamentale: è necessario mantenersi aggiornati e cambiare prima degli altri. Inoltre qualcuno che

sta già studiando tutto questo lo farà prima di te. Il vero rischio è arrivare in ritardo. La legislazione stessa ha lo scopo di massimizzare lo sfruttamento delle informazioni, per poter offrire più servizi e permettere che ci sia più competizione e concorrenza.

Come attrezzarsi, in concreto?

Un operatore che già ora ha accesso alle informazioni deve sapere che nel giro di poco, in un modo o nell'altro, sarà obbligato a condividere questo patrimonio informativo. Quindi deve riuscire a fidelizzare i propri clienti in maniera più efficace che in passato, perché ci saranno condizioni tali per cui questi clienti potranno passare ad altri fornitori più facilmente. Chi invece sta dall'altra parte deve sapere già adesso che ci sarà la possibilità di poter attingere a un patrimonio informativo che finora è stato inaccessibile e ristrutturarsi di conseguenza. In questa fase, la normativa europea è in evoluzione. Le società dovranno fare lo sforzo, non semplice, di capire quello che sta accadendo, mettendo insieme tutti i pezzi del puzzle. E, pur non avendo uno scenario definito e totalmente esente da rischi, dovranno decidere di investire. Altrimenti rischiano di perdere sempre maggiori quote di mercato. (f.b.)

Osborne Clarke

Data-driven business models: The role of legal teams in delivering success

osborneclarke.com/data-driven-business-models

In partnership with **ECLA**

The graphic features a dark blue background with white and orange text. On the right, there is an illustration of a computer monitor displaying a bar chart, a smartphone, a cloud with a padlock, and a magnifying glass over the chart. The ECLA logo is a diamond shape with 'ECLA' in the center and 'CORPORATE LAWYERS' around the perimeter.

INHOUSECOMMUNITYDAYS

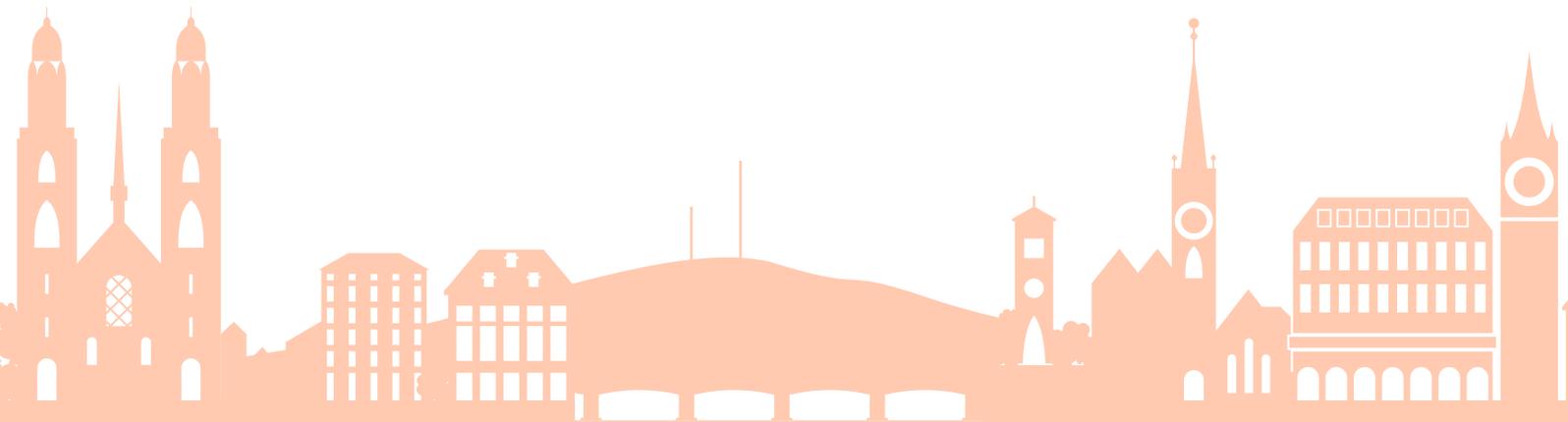
LC PUBLISHING GROUP

Switzerland



27th - 28th OCTOBER 2022

ZURICH



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partner



In collaboration with



INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

Switzerland



PROGRAM*

THURSDAY 27th OCTOBER

- 14:45 ● CHECK-IN
- 15:00 ○ WELCOME MESSAGE
- 15:10 ○ OPENING SPEECHES
- 16:15 ○ ☕ COFFEE BREAK
- 16:30 ○ **ROUND TABLE I**
"FROM GC TO CLO ROLE: WHAT'S NEW?"
- 17:50 ○ Q&A
- 18:00 ○ CLOSING REMARKS
- 18:30 ○ 🍷 COCKTAIL
- 19:15 ○ DIALOGUE ON GC PROFESSION
- 19:45 ○ 🍷 DINNER PARTY

FRIDAY 28th OCTOBER

- 9:00 ● CHECK-IN
- 9:15 ○ WELCOME MESSAGE
- 9:20 ○ OPENING SPEECHES
- 9:30 ○ KEYNOTE SPEECH
- 9:45 ○ **ROUND TABLE II**
"LEGAL PRIVILEGE IN SWITZERLAND"
- 10:50 ○ Q&A
- 11:00 ○ ☕ COFFEE BREAK
- 11:15 ○ **ROUND TABLE III**
"SWISS CLO REMUNERATION AND BENCHMARK:
HOW TO GIVE VALUE TO THE LEGAL IN-HOUSE TEAM"
- 12:20 ○ Q&A
- 12:30 ○ CLOSING REMARKS
- 12:40 ○ 🍴 LIGHT LUNCH

SPEAKERS*

- **Elmar Büth**, Group General Counsel, *Ivoclar*
- **Claudio Elia**, Legal Director, *STMicroelectronics* and Country Representative, Switzerland (Geneva), *ACC Europe*
- **Tino Gaberthüel**, Head of Corporate and M&A Practice Group, *Lenz & Staehelin*
- **Christian Haitz**, General Counsel Corporate and Compliance, *Gategroup* and Country Representative, Switzerland (Zurich), *ACC Europe*
- **Barbara Levi**, Group General Counsel & Member of the Group Executive Board, *UBS*
- **Federico Piccaluga**, Group General Counsel, *Duferco*, Country Representative Switzerland (Ticino), *ACC Europe*
- **Jaspri Sahnsi**, Deputy General Counsel & Internal Audit Leader, *Selecta* and Board of Directors, *ACC Europe*
- **Aldo Scaringella**, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*
- **Kees Van Ophem**, Executive Vice President and Global General Counsel, *Fresenius Medical Care*
- **Fabienne-Anne Rehulka**, General Counsel *iptiQ*, *SwissRe*

* In progress

Partner



In collaboration with





STEFANO MARTINAZZO



ANTONIO ROSSI

LE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE: IL FANTASMA DEL “GREENWASHING”

di stefano martinazzo e antonio rossi*

Negli ultimi anni la finanza sostenibile ha acquisito sempre più rilevanza per i decisori aziendali, in quanto gli investitori (e più recentemente anche i vari *stakeholder*), oltre a considerare i fondamentali economici e di business, hanno iniziato a valutare un'organizzazione anche sotto il c.d. profilo ESG, ossia dal punto di vista della sostenibilità ambientale (*Environmental*), delle politiche sociali (*Social*) e della *Corporate Governance*.

In particolare, secondo quanto riportato nella “*Global Sustainable Investment Review 2020*”, gli asset gestiti a livello professionale nel mondo e allocati in base a criteri di sostenibilità, sono passati da un volume pari a 23 trilioni di dollari nel 2016 a 35 trilioni di dollari nel 2020, di cui c.a. il 34% è concentrato in Europa.

Le performance in termini di impatto ESG di entità italiane, aventi determinati parametri dimensionali ed economico/patrimoniali, vengono rappresentate e descritte in un documento a sé stante o incluso nella relazione sulla gestione denominato “*Dichiarazione Non Finanziaria*” (“DNF”), il quale è stato introdotto con il D.lgs. n. 254/2016, in ossequio al recepimento della Direttiva Europea 2014/9/UE.

La crescente rilevanza della Dichiarazione Non Finanziaria, anche alla luce degli 800 miliardi di euro previsti dal piano Next Generation UE (di cui il 30% dovrà essere reperito mediante l'adozione di emissioni “*green*”) e delle iniziative promosse nell'ambito del Green Deal europeo, rappresenta senza dubbio un elemento importante di “pressione”, in quanto le informazioni non finanziarie riportate nella DNF dovranno necessariamente soddisfare i parametri di sostenibilità richiesti



nell'ambito degli interventi finanziari a favore delle imprese. Il fenomeno mediante il quale si fornisce una rappresentazione non veritiera della sostenibilità di un'organizzazione, al fine di trarre in inganno gli *stakeholder*, si chiama "greenwashing" la cui fattispecie è riconducibile principalmente a casistiche di pubblicità ingannevole, ma può senza dubbio essere applicata anche con lo scopo di dare una rappresentazione non pienamente veritiera e corretta nella DNF.

Al riguardo, in Italia, il 25 novembre 2021, il Tribunale di Gorizia ha emesso la prima sentenza italiana in materia di "greenwashing", mediante la quale è stata condannata una società danese per aver reclamizzato dei prodotti tessili come "amic[i] dell'ambiente", ingannando i propri clienti.

Con riguardo invece ad una Dichiarazione Non Finanziaria contenente informazioni ritenute materialmente rilevanti dal D.lgs. n. 254/2016, non rispondenti al vero e/o ometta le stesse, l'art. 8 comma 4 del Decreto Legislativo in parola – salvo che il fatto non costituisca reato – prevede una sanzione amministrativa pecuniaria da 50 mila ad 150 mila euro per gli amministratori e i componenti dell'organo di controllo dell'ente. Inoltre, in merito, si precisa che il rischio legato al "greenwashing" in particolare ad una alterazione degli indicatori ESG al fine di mostrarsi più "green" rispetto alla realtà, è stata altresì oggetto di uno specifico "Risk Allert" emesso, il 9 aprile 2021, dalla SEC. La sostenibilità di un'organizzazione non può essere basata solo sulla capacità di narrare "quanto una

organizzazione sia sostenibile" ma dev'essere sostanziata da evidenze misurabili.

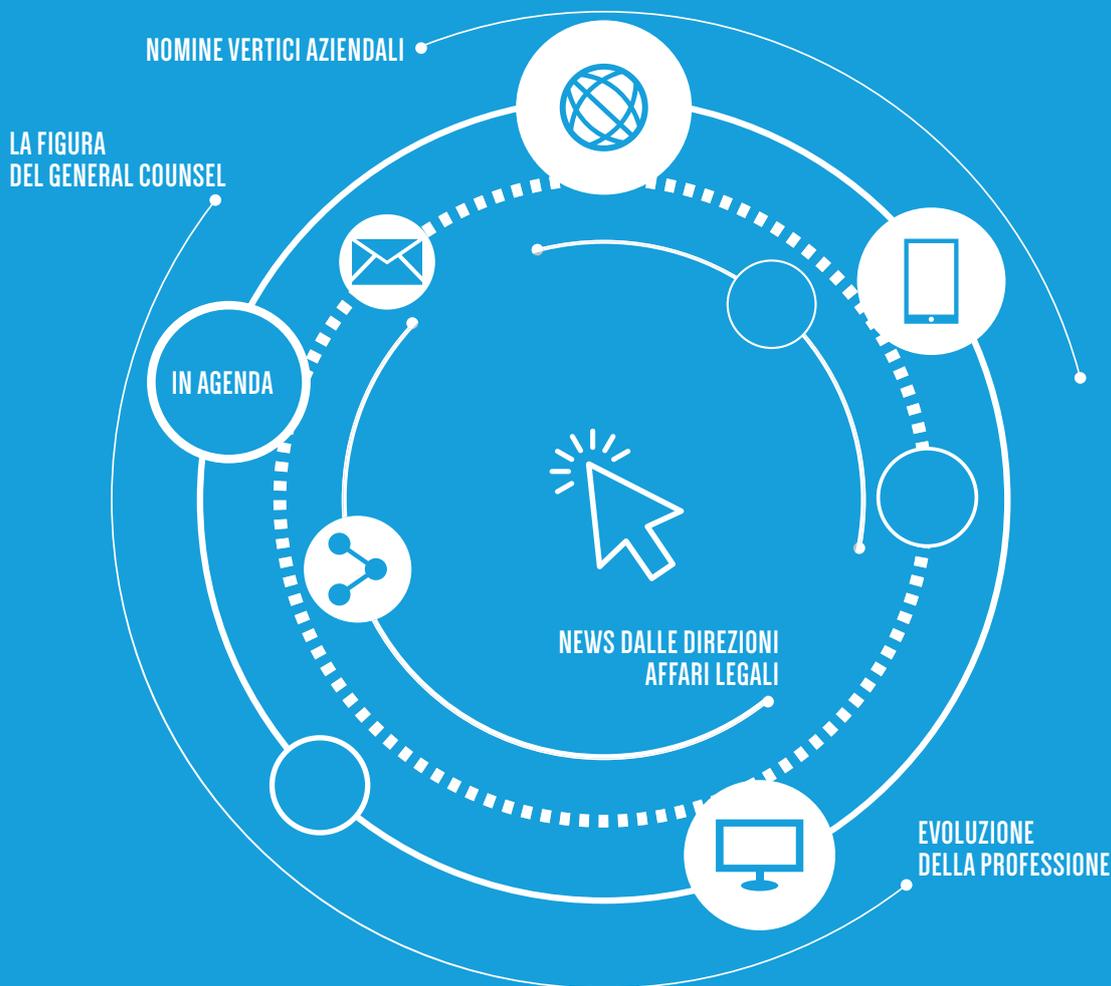
A tal riguardo, al fine di valutare adeguatamente un'informativa non finanziaria e la probabilità che la stessa possa essere stata "edulcorata", si potrebbe valutare, a titolo d'esempio: (i) il livello di pressione: in termini di interesse da parte degli *shareholders* e *stakeholder* alla tematica e di settore di operatività dell'organizzazione; (ii) la struttura organizzativa, ossia comprendere se esiste (o meno) un dipartimento dedicato alla sostenibilità e quindi alla predisposizione della DNF; (iii) il livello di formazione del personale che si occupa della redazione della DNF; (iv) la presenza (o meno) di linee guida e/o procedure volte alla misurazione delle performance in ambito ESG; e (v) le politiche e i comunicati pubblicati dall'organizzazione in materia di sostenibilità anche con riferimento ai requirements richiesti in fase di accreditamento ai fornitori. Concludendo, è evidente l'importanza che stanno assumendo – in relazione a pressioni dettate dalla politica e dal mercato – le informazioni di carattere non finanziario e pertanto risulta di fondamentale importanza spostare la "lente d'ingrandimento" anche su tali informative andando ad aggiornare i *Fraud Risk Assessment* con degli schemi di frode specifici e andando a valutare il relativo rischio inerente e la sostenibilità del rischio residuo da parte dell'organizzazione. 📌

*Forensic Accountant



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



INTRUM, L'INFLAZIONE MINACCIA IL RISPETTO DEI TEMPI DEI PAGAMENTI

L'aumento dell'inflazione preoccupa il 50% delle imprese italiane per i possibili impatti negativi sulla crescita in un complesso contesto macroeconomico caratterizzato da stagflazione.

Nel 53% dei casi nel Paese l'aumento dei prezzi ha reso più difficile il rispetto dei termini di pagamento e il 50% delle imprese si dice impossibilitato ad andare incontro alle richieste di aumento dei salari da parte dei dipendenti, che a loro volta devono affrontare un minor potere d'acquisto.

È quanto emerge dal 24° European Payment Report (Epr), studio prodotto da Intrum (49% Intesa Sanpaolo, player leader europeo nel settore dei servizi al credito) basato su un'indagine condotta in 29 Paesi a cui hanno partecipato i componenti del top management e dei dipartimenti finanziari di oltre 11 mila aziende, di cui oltre 800 italiane. Nell'Epr si sottolinea anche che per il 60% delle imprese intervistate la puntualità dei pagamenti risulta cruciale per alimentare la crescita di prodotti e servizi e in circa la metà dei casi per rispettare i piani di assunzione di nuovo personale. In particolare, il 60% delle imprese italiane vorrebbe migliorare la gestione dei ritardi nei pagamenti, ma riscontra numerose difficoltà anche a causa della carenza di figure adeguatamente formate e competenti sia al proprio interno che sul mercato del lavoro. Il report evidenzia quindi il cosiddetto mismatch tra domanda ed offerta di figure adatte a ricoprire ruoli chiave in azienda.

Infine, lo studio rende evidente come la puntualità dei pagamenti giochi un ruolo centrale anche in ambito ESG: il 67% delle imprese italiane ritiene che sia cruciale per costruire e mantenere il necessario rapporto di fiducia con i fornitori e ritengono che le tempistiche di pagamento dovrebbero far parte dei KPIs rendicontati nell'ambito del reporting di sostenibilità. Circa il 70% degli intervistati ritiene che le imprese più grandi abbiano la responsabilità nei confronti della società di garantire pagamenti puntuali ai fornitori più piccoli. 📌

VINO, TECNOLOGIA E SERVIZI PER GLI OVER 50: IL SEGRETO DI QUADRIVIO È LA SPECIALIZZAZIONE



ALESSANDRO BINELLO

Il fondatore Alessandro Binello racconta a MAG la resilienza del mondo del lusso e delle eccellenze italiane: «Le nostre parole d'ordine per il futuro sono specializzazione e digitalizzazione»

di eleonora fraschini

«ABBIAMO UNA FORTE EXPERTISE NEL MADE IN ITALY E, NEI PROSSIMI DUE ANNI, ABBIAMO INTENZIONE DI INVESTIRE ALTRI 500 MILIONI»

D

Dalle migliori cantine vinicole ai beni e servizi per gli over 50: Quadrivio Group si conferma uno dei più importanti operatori del panorama italiano nel settore degli investimenti alternativi.

In oltre 25 anni di attività ha raccolto qualcosa come 2 miliardi di euro provenienti da investitori istituzionali, privati e family office, sia italiani che esteri. Il gruppo ha saputo cogliere i principali trend del mercato e promuovere dei fondi specializzati che si sono concentrati sui settori più dinamici.

Nel settore vinicolo, Prosit, una delle realtà nel portafoglio di Made in Italy Fund, ha acquisito a maggio Casa Vinicola Caldirola e, qualche mese prima, la Cantina di Montalcino, proseguendo così il suo progetto di creazione di un

polo di cantine italiane di fascia premium.

Risale invece al mese scorso la prima operazione di Silver Economy Fund, che è entrato nel settore dei laboratori diagnostici attraverso l'investimento in Purelabs.

In cantiere c'è poi un altro fondo dedicato alle eccellenze italiane, il Made in Italy Fund 2, che ricalcherà le caratteristiche del suo predecessore.

MAG ha intervistato **Alessandro Binello**, fondatore di Quadrivio, per capire le potenzialità di questi settori e le prospettive per il private equity.

Come si struttura Quadrivio e perché il made in Italy ricopre un ruolo di primo piano?

Operiamo da 25 anni utilizzando la logica dei fondi settoriali. Al momento ci concentriamo sul Made in Italy Fund, che investe nei settori dell'eccellenza del nostro Paese, sull'Industry 4.0 Fund, che ha come focus l'innovazione tecnologica e la transizione digitale e sul Silver Economy Fund, che si concentra prodotti e servizi destinati alle fasce d'età mature. Made in Italy è sinonimo di design, fashion, cosmetica, food e wine, settori in cui abbiamo investito

oltre 300 milioni in due anni. Abbiamo una forte expertise in questo campo e, nei prossimi due anni, abbiamo intenzione di investire altri 500 milioni. L'Italia è la seconda manifattura in Europa, dopo la Francia, animata dal sistema di piccole e medie imprese. Noi investiamo in queste realtà e ci siamo concentrati molto sul segmento moda, tanto che abbiamo costituito un polo moda in cui rientrano varie realtà.

Lo scorso maggio Prosit, nel portafoglio di Made in Italy Fund, ha acquisito la Cantina Caldirola. Qual è la sua strategia?

Prosit è una realtà che ha l'obiettivo di creare un polo di cantine italiane di fascia premium e super premium, capaci di offrire una gamma completa dei migliori vini italiani. Fanno parte del nostro portafoglio cinque cantine: la pugliese Torrevento, la veneta Collalbrigo, l'abruzzese Nestore Bosco, la toscana Cantina di Montalcino e la new entry, la Cantina Caldirola.

A queste si affianca l'entrata nel capitale di Votto Vines, realtà americana che importa, commercializza e distribuisce diverse tipologie di vino provenienti da tutto il mondo, in particolare dall'Italia.

Quali sono le caratteristiche di Made in Italy 2, il fondo che punta a una raccolta di 500 milioni di euro?

Made in Italy 2 ricalcherà completamente il primo fondo, che ha avuto molto successo. Sarà dedicato alle imprese del mondo del design, del fashion, della cosmetica, del food and wine, con l'obiettivo di rendere le aziende competitive a livello

internazionale. Abbiamo potenziato la nostra rete di contatti, la presenza sui mercati che già presidiavamo, e abbiamo rafforzato anche la parte manageriale. Abbiamo quindi creato una squadra di alto livello, con figure professionali specializzate nei settori, che permetta alle aziende di crescere. È quello che già abbiamo visto con il primo fondo: le imprese si sono ampliate in maniera significativa, in particolare nel

soprattutto sul settore lusso, questi due temi sono stati abbastanza gestibili. Le conseguenze sono infatti variate in base alla collocazione della fascia prezzo: nel settore luxury la reazione è stata molto veloce e non si è verificata una riduzione della spesa, la fascia retail invece è stata molto più colpita, anche perché in generale il costo del prodotto è salito. Nel corso dell'anno la pandemia ha spinto alcuni trend. Durante i lockdown si

capacità di vendere in tutto il mondo. Abbiamo la necessità di attirare manager di livello sempre più alto e sarebbe importante avere delle grandi società. Invece al momento, nel nostro Paese, c'è ancora molta frammentazione in questo settore.

Il 2021 ha visto una crescita importante del private equity, cosa ci possiamo aspettare dal futuro?

Posso dire quale sarà la nostra strategia.

Punteremo molto su healthcare, benessere e silver economy, sul lusso e Made in Italy, e sulla ricerca tecnologica. Sono del resto le aree in cui abbiamo maturato le nostre competenze. Il private equity, come tutti i settori, ha sviluppato dei macrotrend, con dei fondi specializzati che hanno un grosso vantaggio competitivo verso i generalisti.

Quali sono gli altri progetti di Quadrivio per il futuro?

Abbiamo lanciato a dicembre il fondo sulla silver age, è un tema a cui vogliamo dedicare spazio perché il macro trend degli investimenti rivolti alla qualità della vita e ai servizi per le persone over 50 continua a crescere. Del resto, tutto il mondo dei dispositivi medici e dell'assistenza è anticiclico, quindi difficilmente verrà interessato da un calo dei consumi. L'idea è di investire quasi un miliardo di euro tra Silver Economy Fund e Made in Italy. L'altro aspetto importante è quello dello sviluppo tecnologico, verso il quale indirizziamo sempre le aziende in cui investiamo. A livello trasversale vogliamo puntare molto sull'e-commerce. Le nostre parole d'ordine per il futuro sono quindi specializzazione e digitalizzazione. ■

«IN QUESTO MOMENTO LA NOSTRA PRIORITÀ È AVERE UNA GROSSA CAPACITÀ DI SVILUPPO NEGLI STATI UNITI E IN ASIA»

comparto lusso, in cui i consumi sono aumentati. Il portafoglio, infatti, si è dimostrato molto resiliente anche in un momento in cui i consumi nella fascia bassa sono calati. In questo momento la nostra priorità è avere una grossa capacità di sviluppo negli Stati Uniti e in Asia.

Abbiamo raccolto tutte le sottoscrizioni a Made in Italy 2 e riscontrato molto interesse, prevediamo di lanciarlo tra settembre e ottobre.

Quali conseguenze hanno avuto la pandemia e la guerra sugli investimenti nelle eccellenze italiane?

Per quanto riguarda il nostro fondo, che si concentra

è diffuso molto l'e-commerce e grazie agli acquisti online le società sono cresciute a doppia cifra. In seguito poi si è assistito al revenge shopping, ovvero alle spese fatte per "rinvincita" dopo il periodo di chiusure e limitazioni. All'interno della cosmetica, il comparto make-up, complici le mascherine, ha visto delle ripercussioni, mentre bellezza e cura del corpo sono cresciute. Anche il design, a causa del maggior tempo a disposizione da dedicare alla casa, sta vivendo un periodo positivo.

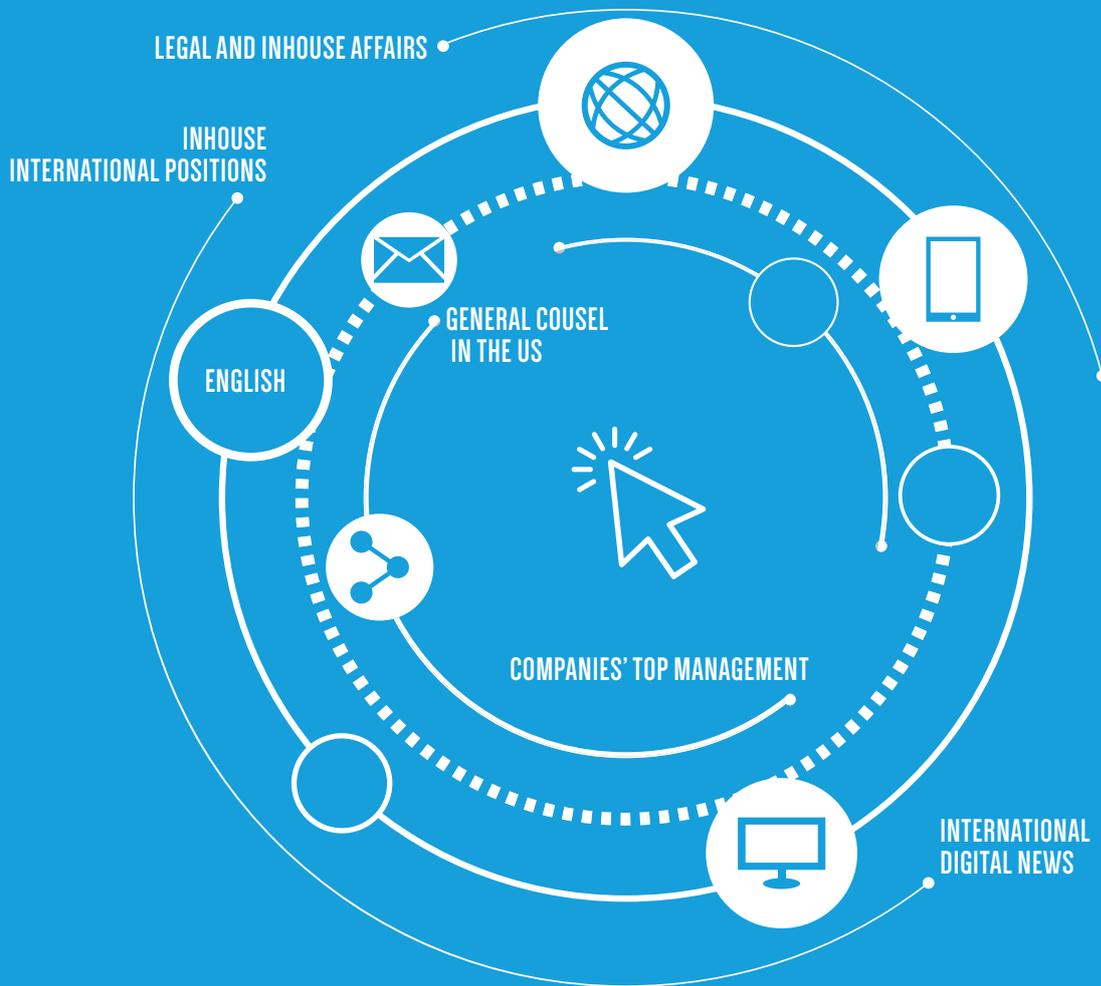
Lo stesso discorso vale per Prosit?

Prosit sta raggiungendo i 100 milioni di fatturato e ha la



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

CONSULENZA AZIENDALE



BARBARA BIASSONI



RAFFAELE FIORELLA

LA SFIDA ITALIANA DI FTI CONSULTING



FRANCESCO LEONE



CLAUDIA LOTTI

«Riteniamo esista uno spazio specifico per una boutique che sia in grado di offrire servizi di qualità e vada a coprire come target il mondo delle mid cap».
A Milano la base della società quotata al Nyse

di eleonora fraschini

Quattro professionisti, **Francesco Leone**, **Claudia Lotti**, **Barbara Biassoni** e **Raffaele Fiorella** sono alla guida della divisione italiana di corporate finance & restructuring di Fti Consulting che ha appena ufficializzato l'avvio delle sue operations nella Penisola. La base? A Milano, ovviamente.



IL SEGMENTO DELLE RISTRUTTURAZIONI È STATO QUASI COMPLETAMENTE FERMO NEGLI ULTIMI ANNI: L'ASPETTATIVA CONDIVISA È QUELLA DI UNA NUOVA ONDATA

FRANCESCO LEONE

Fondata nel 1982, quotata al New York Stock Exchange (con circa 5,4 miliardi di capitalizzazione ad aprile 2022) e un fatturato annuo di quasi 3 miliardi, Fti è una società di management consulting attiva in tutto il mondo. La divisione corporate finance & restructuring è specializzata in attività di business transformation e riorganizzazione aziendale, turnaround e ristrutturazione finanziaria, oltre che di m&a.

Il lancio della divisione italiana ha l'obiettivo di rispondere, con una logica di one-stop-shop, alle esigenze delle aziende in un momento complesso e incerto, partendo dalle situazioni di profonda trasformazione del modello operativo, fino alle ristrutturazioni.

Per capire quali siano le necessità delle imprese in questo momento complesso, MAG ha intervistato in esclusiva i professionisti della divisione corporate finance & restructuring di Fti Consulting.

Francesco Leone, senior managing director, head of Italy corporate finance & restructuring, ha oltre 25 anni di esperienza nell'advisory e in particolare nel turnaround operativo (in precedenza ha lavorato in Boston Consulting, AlixPartners e AT Kearney), nella pianificazione strategica e nel miglioramento delle performance aziendali. Ha spiegato a MAG che il lancio della divisione di corporate finance & restructuring nasce da una precisa strategia di copertura del mercato italiano: «Fti Consulting è una delle più importanti realtà al mondo in ambito turnaround, restructuring e corporate finance, da sempre caratterizzata da forte copertura internazionale, e quando siamo entrati in contatto con il team corporate, ci sono state immediatamente evidenti le opportunità di sviluppo per il mercato italiano».

Fti Consulting era presente in Europa da tempo, con uffici originariamente in Inghilterra e Spagna, e ha poi acquisito gruppi di professionisti in diversi Paesi tra cui Germania, Francia e Paesi Bassi. «L'Italia non era ancora sulla

mappa - continua Leone -. E quindi abbiamo preparato assieme un piano con delle caratteristiche specifiche per il nostro Paese, sviluppando una service offering che punta a indirizzare le "situazioni" specifiche del nostro mercato (underperformance industriale, limitate dimensioni delle aziende, struttura del capitale con ampi margini di ottimizzazione), grazie alle peculiarità individuali del senior team che avrebbe guidato l'iniziativa. Proprio questo secondo elemento, in abbinamento con il network internazionale del gruppo, crediamo rappresenti il principale punto di forza di Fti Consulting Italia: Barbara Biassoni, Claudia Lotti, Raffaele Fiorella e il sottoscritto, condividiamo un'esperienza professionale e collaboriamo in diversi ambiti da tanti anni, portando al tavolo un mix di competenze industriali e finanziarie estremamente sinergiche». La scelta è ricaduta sull'Italia per diverse ragioni: «Il motivo per cui abbiamo ritenuto che questa potesse essere un'opportunità importante è che, su un mercato comunque presidiato da diversi advisor, riteniamo esista uno spazio specifico per una boutique che sia in grado di offrire servizi di qualità e che vada a coprire come target il mondo delle mid cap (quindi aziende dai 100-150 milioni di fatturato fino ai 700-800 milioni) anche e soprattutto in collaborazione con i financial sponsor». «Se guardiamo poi specificamente al segmento delle ristrutturazioni, che è

stato quasi completamente fermo negli ultimi anni, anche a seguito dei molteplici supporti governativi e iniezioni di liquidità che le aziende hanno ricevuto, l'aspettativa condivisa è quella di una nuova ondata e l'offerta di Fti Consulting andrà a coprire quella specifica esigenza».

Claudia Lotti, senior managing director, con esperienza sia nel turnaround operativo che finanziario, sia come advisor che come manager (in precedenza ha lavorato nelle stesse aziende di Leone), ha sottolineato l'importanza di dar vita all'iniziativa proprio in questo frangente: «Abbiamo ritenuto che questo fosse il momento giusto per costruire un'offerta adatta al momento attuale di mercato. Non solo ci aspettiamo, infatti, che già tra fine 2022, ma soprattutto nel corso del 2023, riparta una nuova ondata di ristrutturazioni industriali e finanziarie, ma anche che si vengano a creare una serie di nuovi bisogni da parte delle aziende, necessità che Fti Consulting è in grado di soddisfare grazie alle sue solide competenze e alla sua esperienza a livello internazionale. Il forte rallentamento della crescita attesa post-pandemia, l'aumento dell'inflazione e dei tassi di interesse, la scarsità e gli altissimi costi delle materie prime così come degli altri fattori produttivi, stanno infatti creando, al netto di eventuali altri interventi di sistema, la "tempesta perfetta" per un mercato come quello italiano». «La nostra conoscenza diversificata dei vari settori industriali e le nostre competenze funzionali rappresentano un mix di servizi che le aziende richiederanno per intervenire sia nell'ottimizzazione del modello operativo (ottimizzazione della top-line, riduzione della struttura dei costi, miglioramento del ciclo del circolante), sia nella gestione della liquidità che nella ristrutturazione del debito».

L'advisory, in questa situazione, avrà un ruolo fondamentale. Ma sarà più efficace un approccio generalista o una specializzazione verticale? Raffaele Fiorella, senior advisor con oltre 25 anni



FRANCESCO LEONE, BARBARA BIASSONI, CLAUDIA LOTTI, RAFFAELE FIORELLA

di esperienza nel corporate finance, debt restructuring and m&a (ex Erre Quadro) ha spiegato il punto di vista di Fti Consulting: «Siamo in grado di entrare in una società e, in funzione della specifica situazione, coadiuvare il processo di riorganizzazione o ristrutturazione. Questo significa supportare l'azienda in ogni sua necessità e avere a disposizione delle figure specifiche, ma allo stesso tempo fungibili, che riescano a portare l'azienda da una situazione di stress (che può essere industriale o finanziario), a una situazione in bonis».

Il lavoro si struttura in diverse fasi:



IL FORTE RALLENTAMENTO
DELLA CRESCITA ATTESA
POST-PANDEMIA, L'AUMENTO
DELL'INFLAZIONE E DEI TASSI
DI INTERESSE STANNO CREANDO
LA "TEMPESTA PERFETTA"

CLAUDIA LOTTI

LegaltechDay^{2nd Edition}

IBERIANLAWYER



The event focusing on legaltech trends in the Iberian market

LEGALTECH OUTLOOK:

What's new and on the horizon for 2022 and beyond

15 SEPTEMBER 2022

09.00 - 15.30 - Madrid

REGISTER

PARTNER

AMBAR • PARTNER

SUPPORTER

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

For partnerships and sponsorships: carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

For general info: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLLegaltechday

LEGALTECH OUTLOOK:

What's new and on the horizon for 2022 and beyond

Legal technology is rapidly evolving, becoming easier to use and less complex, offering new service capabilities and an enhanced client experience. This year's event will discuss some of the latest technologies and how new technology tools can help solve some of your most challenging and tedious tasks.

PROGRAM*

- 09.00 Check-in and Welcome Coffee
- 09.30 Welcome and Keynote Speeches
- 09.50 **Session 1 LAWYERS AND TECHNOLOGY. WHERE ARE WE?**
SPEAKERS
Afonso Cardoso de Menezes, Head of Legal & Governance | Company Secretary, *Bison Bank*
Isabel Fernandes, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira S.A.*
- 10.50 Networking Break
- 11.15 **Session 2 WHAT'S NEXT FOR LEGAL OPERATIONS?**
SPEAKERS
Manuel Deó, CEO, *Ambar & Partners*
Teresa López-Bachiller, Iberian Legal Counsel, *BAT*
Carlos López Martín de Blas, Global Head of Legal & Secretary General, *Grupo Secuoya*
- 12.15 **Session 3 WILL A.I AND TECHNOLOGY BRING TO AN END THE BILLABLE HOUR?**
SPEAKERS
Francisca Almeida, Chief Corporate & Legal Officer, *Wiimer*
- 13.15 Standing Lunch and Networking
- 14.15 **Session 4 HOW TO CREATE EFFICIENCIES AND MANAGE RISK WITH TECHNOLOGY**
SPEAKERS
Mafalda Mascarenhas Garcia, Counsel | Head of IBM Portugal Legal Department Cybersecurity Investigations and Strategy, *Lead Counsel Europe*
Gloria Sánchez Soriano, Group Legal VP | Head of Legal for Technology & Digital, *Banco Santander*
- 15.15 Q&A
- 15.30 Closing Remarks

* in progress

PARTNER

AMBAR PARTNER

SUPPORTER

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

For partnerships and sponsorships: carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com
For general info: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLLegaltechday



SIAMO IN GRADO DI ENTRARE IN UNA SOCIETÀ E, IN FUNZIONE DELLA SPECIFICA SITUAZIONE, COADIUVARE IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE O RISTRUTTURAZIONE

RAFFAELE FIORELLA

«Iniziamo da un'analisi industriale, passando poi all'analisi finanziaria. Anche qualora ci fossero delle procedure in corso, il nostro ruolo è quello di essere l'interlocutore di tutti gli stakeholder; fornire un supporto a 360 gradi, permette infatti all'azienda di avere un unico partner con cui interagire; molto spesso, infatti, avere a che fare con troppi interlocutori, rappresenta un fattore di entropia nei programmi di riorganizzazione e di ristrutturazione. Quello che vogliamo offrire è proprio questa versatilità nel servizio che facilita l'imprenditore, o più in generale l'azionista, nella gestione degli impegni ordinari e straordinari che si dovessero presentare, senza compromettere la normale operatività aziendale. Questo consente di ottimizzare i processi e le tempistiche. Il fattore tempo e il fattore di coordinamento ordinato di tutte le risorse all'interno di questi processi sono gli elementi distintivi. Questo è l'elemento che ci differenzia rispetto alle realtà di advisory nel mercato».

«In un mercato di questo tipo servono specialisti della situazione che sappiano operare trasversalmente», sottolinea Barbara Biassoni, senior advisor con esperienza nel turnaround e nella gestione dei processi di ristrutturazione (anche lei ex Erre Quadro). «Quindi noi saremo specialisti di situazioni, che è il ruolo richiesto oggi per far fronte efficacemente alla crisi. Naturalmente ognuno di noi può attingere alle proprie

expertise settoriali e industriali, ma all'interno di operazioni complesse serve una specializzazione funzionale e preparazione rispetto alla procedura in atto, servono persone che sanno come muoversi e gestire queste situazioni, facendo quello che chiamiamo stakeholder management. Tutto questo verrà ovviamente integrato con specifiche competenze industriali offerte dal nostro network internazionale di esperti».

La congiuntura che viviamo infatti richiede competenze a diversi livelli, perché anche l'm&a continuerà a crescere. «Il mondo dell'm&a italiano oggi è molto effervescente. Abbiamo avuto un boom nel 2021 e una leggera flessione all'inizio di quest'anno, ma restiamo comunque in crescita rispetto agli anni precedenti. Il mondo italiano, sotto tutti gli aspetti, è stato da sempre attenzionato dai piccoli e grandi fondi di private equity», spiega Fiorella. «Dal made in Italy al settore del consumer e del food, passando per il tech, sono tanti i settori che hanno l'attenzione del mercato internazionale». Questo è dovuto a diversi fattori: «Le geografie dei mercati stanno cambiando. La pandemia ci ha ricordato quanto sia importante il concetto di prossimità e che le supply chain devono essere leggermente accorciate: questo ha innescato un ulteriore ciclo di operazioni di integrazione e di acquisizioni. Grazie ai suoi servizi e prodotti di eccellenza, quello italiano è e rimarrà uno dei mercati con più grande attrattiva nel contesto europeo e internazionale». 📍



DAL MADE IN ITALY AL CONSUMER E FOOD, PASSANDO PER IL TECH: SONO TANTI I SETTORI CHE HANNO L'ATTENZIONE DEL MERCATO INTERNAZIONALE

BARBARA BIASSONI

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

14-18

NOVEMBER 2022

MILAN 4th EDITION

The global event for the finance community

Platinum Partner

CHIOMENTI

VITALE

Gold Partners

Accuracy

SBNP BISCOZZI
NOBILI
PIAZZA
Studio legale tributario

CARNELUTTI
LAW FIRM

大成 DENTONS

FIVELEX
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

GPBL

LATHAM & WATKINS

mediolanum BANCA

PEDERSOLI

SS&C INTRA
LINKS

Supporters

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

Media Partners

FINANCECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FOODCOMMUNITY

IBERIANLAWYER

THE LATINAMERICANLAWYER

#financecommunityweek    

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



PRIVATE EQUITY, CONTINUANO LE PERFORMANCE POSITIVE

Max Fiani commenta i dati rilevati da Kpmg in collaborazione con Aifi. Il settore ha realizzato un tasso interno di rendimento lordo (Irr lordo aggregato) del 19,2%, per 1,7 miliardi

di claudia la via

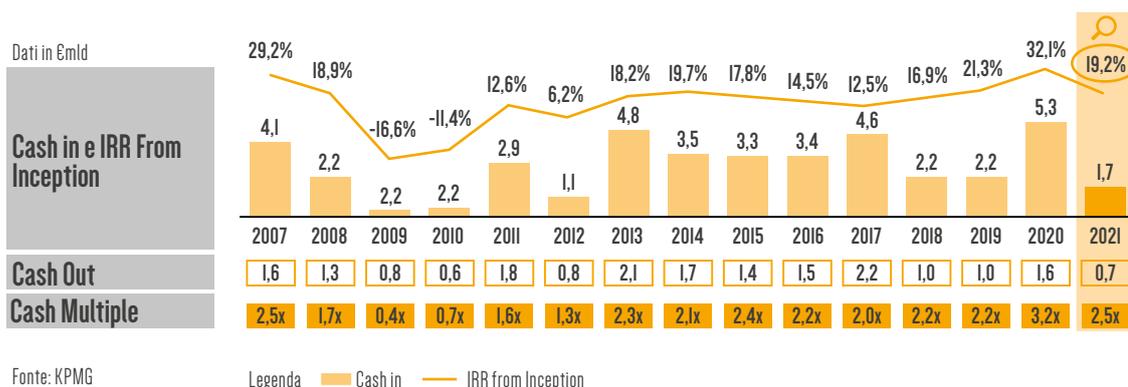
M

Mentre l'Italia cerca di uscire gradualmente dalla crisi pandemica il mercato del private equity ha tenuto, e ha registrato dati incoraggianti, nonostante le difficoltà. Nel 2021, infatti, il settore ha realizzato un tasso interno di rendimento lordo (Irr Lordo aggregato) del 19,2%. A dirlo è l'ultimo rapporto realizzato da Kpmg, in collaborazione con Aifi, e basato sull'analisi del rendimento lordo di 50 operazioni di disinvestimento realizzate lo scorso anno. Il rendimento degli investimenti, da un punto di vista strettamente aritmetico, è in calo rispetto al 2020, ma in realtà «conferma un contesto di mercato dove i rendimenti dei disinvestimenti dei private equity italiano sono ormai stabilizzati in percentuali a due cifre da circa 9 anni. In particolare, dal 2018 il rendimento è stabilmente sopra la soglia del 15%», spiega a MAG **Max Fiani**, Partner Kpmg corporate finance.

Quali sono i principali elementi di confronto con il 2020?

Il rendimento 2020 è da considerarsi outstanding, sia in termini di IRR, pari a 32,1% (il più elevato degli ultimi 15 anni), sia in termini di volumi, 5,3 miliardi di euro di cash-in, il più alto di sempre. Questa performance è stata realizzata nonostante l'emergenza pandemica e le relative conseguenze, grazie a un numero importante

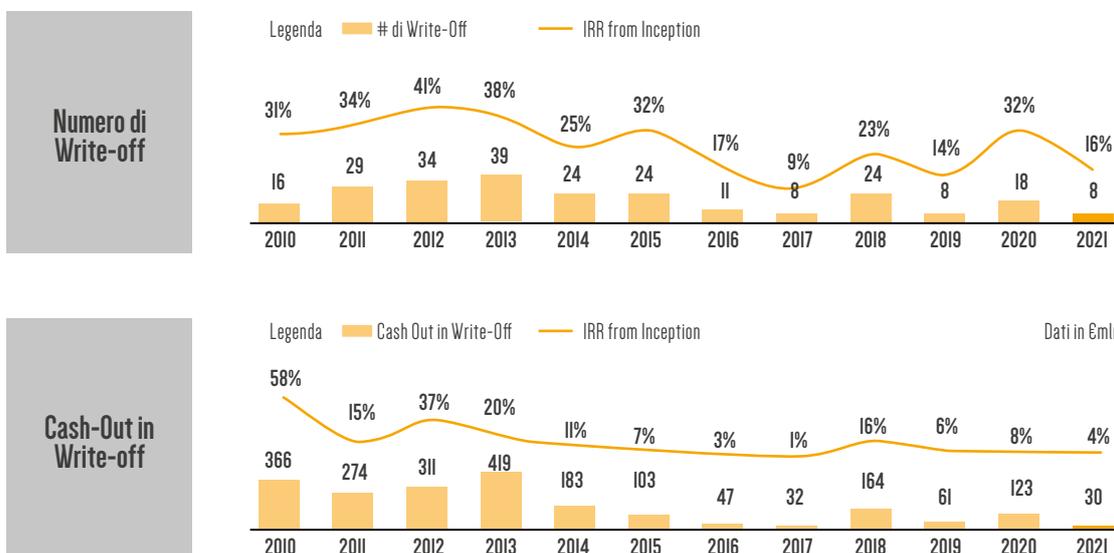
di mega-deal a rendimento molto elevato chiusi nel corso dell'anno. Il 2021, invece, è stato un anno di relativa tranquillità per i disinvestimenti dei private equity che si sono maggiormente concentrati sulle acquisizioni, e per questo si sono registrati minori volumi e un minor numero di mega-deal, con un impatto sul rendimento complessivo che comunque risulta medio-alto e conferma il buono stato di salute del mercato.



Soltanto 8 operazioni si sono chiuse con un write-off, 10 in meno rispetto al 2020. Come spiegate questo miglioramento? (v. Tabella 2)

Il calo dei write-off è sicuramente un trend molto positivo che speriamo continui anche nei prossimi anni. Se osserviamo il numero e i volumi, notiamo che questo esercizio è stato abbastanza in linea con quanto accaduto negli anni precedenti. Per fare un esempio, anche nel 2017 e nel 2019 si sono registrati 8 write-off. E, in effetti, esaminando gli ultimi

5 anni è stato più che altro il 2020 un anno particolarmente negativo, dove le partecipazioni hanno subito, oltre alle conseguenze della pandemia, anche una generale attività di "pulizia" effettuata dagli operatori anche al di fuori del Venture (categoria tipicamente interessata da un numero maggiore di write-off) su investimenti bloccati e incancreniti da tempo nei portafogli. Il 2021, invece, presentava portafogli di maggior qualità con una minor necessità di ulteriori write-off.





FINANCECOMMUNITY AWARDS

8th Edition

SAVE THE DATE 17.11.2022

SUPERSTUDIO PIÙ
Via Tortona, 27 • Milano
ORE 19.15

Partners

 CARNELUTTI
LAW FIRM

CHIOMENTI

大成 DENTONS



GIANNI
ORIGONI &

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

simmons
+simmons

Sponsor



#FinanceCommunityAwards

Per informazioni: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

Quali sono i trend più interessanti del 2021?

Se il 2021 è stato un anno relativamente tranquillo sotto il profilo dei disinvestimenti, è stato invece molto frizzante sul fronte dei nuovi investimenti. Infatti, se da un lato il cash-in derivante da disinvestimenti è stato uno dei più bassi degli ultimi 10 anni (1,7 miliardi di euro), il cash out dei nuovi investimenti è stato molto elevato, pari a 3,7 miliardi di euro, secondo solo al 2018 a livello di volumi (4,5 miliardi di euro). I disinvestimenti poi, hanno interessato maggiormente i target di dimensione ridotta con fatturato inferiore a 250 milioni di euro e hanno toccato settori molto diversi. Il settore della produzione di beni di consumo (come fashion, elettronica) è stato quello con un maggior numero di disinvestimenti, quello invece con maggiori volumi in termini cash-in è stato il settore informatico e tecnologico che si conferma il settore anche con maggiori rendimenti.

Quali sono le società di maggior interesse per gli operatori di private equity?

Sicuramente le pmi, anche se nel 2021 si sono registrati anche diversi investimenti su target

dimensionalmente più grandi e si sono chiusi alcuni mega-deal molto interessanti realizzati da fondi di matrice internazionale. Questo conferma il crescente interesse dei fondi esteri per il mercato italiano. Da un punto di vista settoriale, il settore informatico e tecnologico è quello che conta il maggior numero di investimenti e di volumi, seguito dalla produzione dei beni di consumo e dal farmaceutico e sanitario.

Che dimensione ha oggi il mercato del private equity italiano rispetto a quello delle altre grandi economie europee?

Il mercato italiano è ricco di opportunità, ma di piccole o medie dimensioni. Pertanto, se osserviamo i volumi investiti in capitale di rischio dagli operatori nel 2021, il mercato inglese (il più grande in Europa) risulta 5 volte più grande di quello italiano, mentre Francia e Germania vantano un mercato rispettivamente di circa 3,5 e 2,5 volte quello italiano. L'Italia si trova dimensionalmente più vicina a Paesi meno popolosi o con un mercato finanziario meno sviluppato, come la Spagna e i Paesi Bassi.



«IL CASH OUT 2021 DEI NUOVI INVESTIMENTI È STATO MOLTO ELEVATO, PARI A 3,7 MILIARDI DI EURO, SECONDO SOLO AL 2018 A LIVELLO DI VOLUMI »

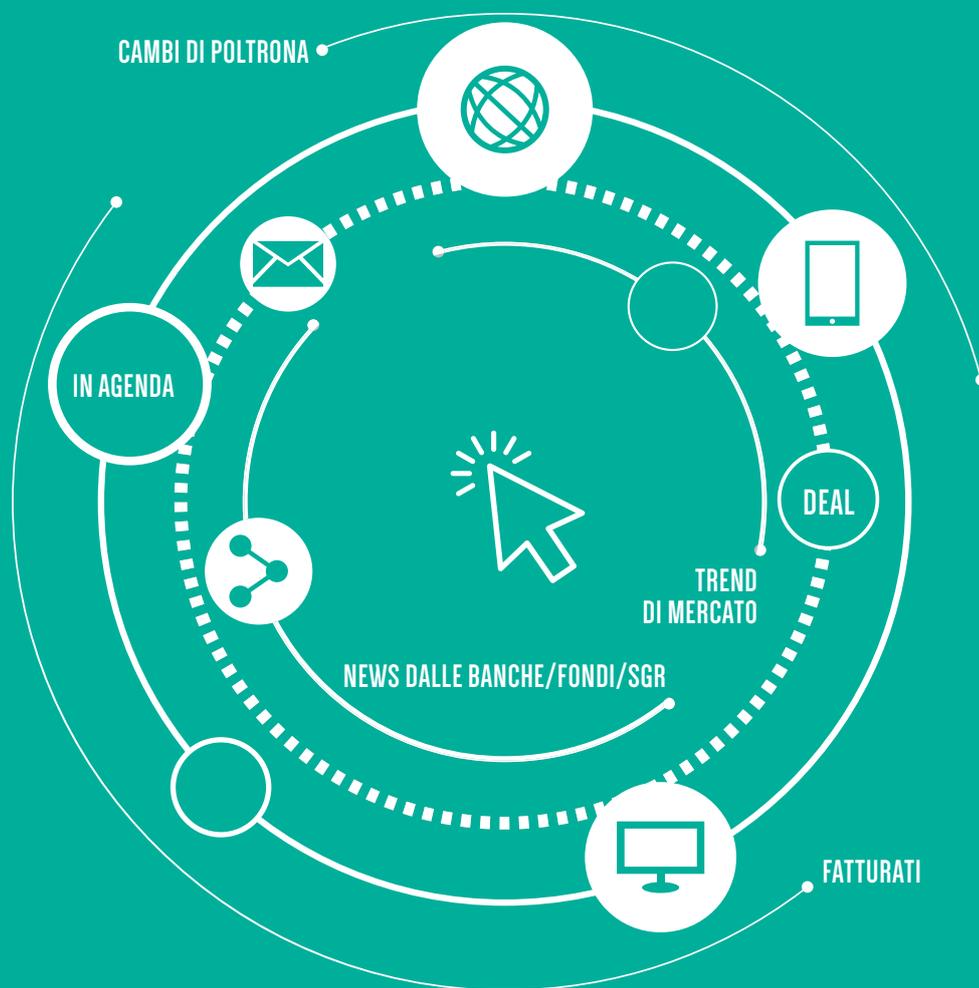
MAX FIANI





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

«PER IL 2022, BISOGNA TENERE IN
CONSIDERAZIONE ANCHE I RISCHI CONNESSI
ALL'AUMENTO DELL'INFLAZIONE E ALLE RIDOTTE
STIME DI CRESCITA »

MAX FIANI

”

C'è però ancora un forte segnale di fiducia nelle imprese italiane a giudicare dai dati del rapporto.

I fondi di private equity, sia italiani che esteri, non si sono lasciati condizionare dall'incertezza che ha caratterizzato e sta caratterizzando questo periodo storico. Gli operatori, infatti, hanno continuato ad avere fiducia nelle imprese italiane investendo volumi importanti in nuovi target, confortati da rendimenti medi ormai stabilmente a doppia cifra. Inoltre, a rendere attraente il mercato è il tessuto economico italiano, popolato da piccole imprese con grandi potenzialità di crescita, per le quali il supporto di uno sponsor finanziario e di un partner di questo tipo può rappresentare un boost di crescita a beneficio dell'impresa e dell'investitore stesso.

Stiamo assistendo a pesanti svalutazioni delle società quotate e dei mercati azionari. In che modo questo cambio di scenario coinvolge anche il private equity?

L'attuale contesto dei mercati di capitale che sta registrando consistenti ribassi nei corsi azionari e l'incremento dei tassi di interesse ha e avrà diverse tipologie di impatti anche sul private equity. L'incremento dei tassi rischia

di erodere significativamente i rendimenti degli investimenti in cui i fondi hanno fatto maggior ricorso alla leva finanziaria. Mentre le attuali condizioni di forte volatilità sui mercati borsistici stanno influenzando le strategie di way-out dei fondi, contenendo significativamente le prospettive di Ipo e riducendo i multipli e, quindi, di conseguenza i prezzi di exit, che, almeno in parte, riflettono l'andamento dei mercati di capitali per le società quotate.

Che prospettive per il 2022?

Il mercato italiano nel 2022 è già partito con operazioni molto interessanti, ma ci sono diverse sfide che i fondi stanno affrontando in Italia e all'estero, come per esempio il dover operare in un contesto dove reperire il capitale da investire costa sempre di più e dove i multipli di mercato per i disinvestimenti si riducono progressivamente, erodendo potenzialmente i rendimenti. Bisogna tenere in considerazione anche i rischi connessi all'aumento dell'inflazione e alle ridotte stime di crescita, a causa delle tensioni a livello internazionale, a cui si aggiungono la scarsità di materie prime e la flessione della redditività delle imprese nei portafogli dei fondi. 

TREEZOR: MISSIONE BANKING *AS A SERVICE*



DIDIER LALLEMAND

Parla il ceo,
Didier Lallemand:
«L'Italia è uno dei mercati
europei più attenti nel
supportare iniziative
innovative nel campo
dell'embedded finance»

di claudia la via

Sviluppare anche in Italia il mercato del banking-as-a-service e consolidarsi come leader di questo settore in Europa. È con questo obiettivo che Treezor, dopo aver aperto uffici in Francia, Germania e Spagna, è da poco sbarcato anche in Italia. Fondata nel 2016 da due imprenditori francesi - Eric Lassus and Xavier Labouret - e acquistata nel 2019 dal gruppo

«I NOSTRI CLIENTI OGGI SONO SIA FINTECH CHE AZIENDE. SIAMO IN GRADO DI SUPPORTARE QUALSIASI AZIENDA CHE ABBA UN PROGETTO NELL'AMBITO DEI PAGAMENTI»

Société Générale, Treezor è una fintech regolamentata e autorizzata ad operare in 25 nazioni come istituto di pagamento e di moneta elettronica. «L'Italia è uno dei mercati europei più attenti nel supportare iniziative innovative nel campo dell'embedded finance», spiega il ceo, da poco nominato, **Didier Lallemand**.

Perché avete deciso di avvicinarvi al mercato italiano proprio in questa fase?

Ci siamo resi conto che le iniziative fintech qui stanno vivendo un vero boom. Per questo, avere una presenza locale in Italia è un modo per supportare i nostri clienti in un processo di espansione internazionale. Inoltre, l'Italia appare un mercato chiave a livello Europeo per l'innovazione nell'embedded finance.

Che tipo di mercato vi aspettate di trovare in Italia e quanto è diverso rispetto agli altri mercati in cui già operate?

L'Italia è uno dei Paesi più promettenti sulla scena europea, se si pensa ai 530 milioni di

euro spesi in tecnologie fintech nel biennio 2021-2022: una cifra addirittura superiore a quella del biennio precedente secondo i dati della Banca d'Italia. Uno dei nostri obiettivi è aiutare le pmi, le startup e le grandi aziende a migliorare le proprie attività finanziarie offrendo nuovi servizi bancari ai propri clienti finali. Finora abbiamo visto molto dinamismo in questo senso nel campo delle neobank e in quello legato alle funzionalità di pagamento istantaneo SEPA, che consentono agli utenti di inviare e ricevere fondi in tempo reale.

Qual è il vostro core business?

Treezor è leader nel Banking as a Service (BaaS) e offriamo una piattaforma unica progettata per le aziende, per supportare tutti i progetti in ambito bancario: marketplace, crowdfunding, digital banking, programmi legati alle carte, gestione della contabilità e altro ancora. Oggi la nostra attività principale è legata all'assistenza agli agenti (ossia i nostri clienti che utilizzano la licenza di Treezor) per aiutarli a lanciare e monitorare i loro programmi

relativi alle carte. Treezor è un istituto di moneta elettronica autorizzato e uno dei principali membri della rete Mastercard. Inoltre il nostro portafoglio clienti include anche casi in cui aiutiamo le aziende a integrare e automatizzare i loro flussi di pagamento (acquisizione ed emissione) tramite la nostra piattaforma API, fornendo l'accesso alla rete SEPA.

Chi è il vostro partner ideale?

I nostri clienti oggi sono sia fintech che aziende. Siamo in grado di supportare qualsiasi azienda che abbia un progetto nell'ambito dei pagamenti, poiché la nostra piattaforma è progettata per gestire tutti i tipi di flussi di cassa, tramite carte di pagamento, bonifici SEPA o addebiti diretti SEPA. Sul fronte fintech, siamo in grado di supportare iniziative in fase iniziale attraverso lo stato di "agente", sfruttando al contempo il nostro accordo normativo e la nostra tecnologia.

Per le fintech più mature che sono già banche regolamentate o tradizionali, invece, forniamo una piattaforma core banking all'avanguardia che consente loro di ridurre i costi operativi attraverso l'approccio BaaS.

Qual è il vero vantaggio delle soluzioni di embedded finance?

Consente di aumentare i tassi di conversione e ottenere maggiori informazioni sul comportamento dei clienti. I grandi gruppi hanno capito che i clienti vogliono un unico punto di contatto. Inoltre, una customer experience senza intoppi, oltre che la fidelizzazione e l'analisi dei dati sono i principali vantaggi delle soluzioni di embedded finance.

L'embedded finance è davvero la fine dell'attività bancaria tradizionale come la conosciamo oggi e, soprattutto, delle tradizionali carte di pagamento?

L'embedded finance non sarà la fine delle banche tradizionali, ma crediamo fermamente che con l'evoluzione delle esigenze dei consumatori, le strutture bancarie si evolveranno. E lo stanno già facendo.

Come?

Con il successo delle società BaaS, le banche tradizionali sono costrette a ripensare il proprio modello e la propria struttura. Per esempio in Treezor, parte del gruppo Société Générale, beneficiamo di processi di sicurezza e conformità di livello bancario e siamo anche in grado di arricchire il nostro portafoglio di servizi grazie alle offerte esistenti all'interno del gruppo, come ad esempio il credito tramite Franfinance. Grazie a questa collaborazione, offriamo ai clienti la possibilità di incorporare nella loro customer journey un servizio chiavi in mano di credit revolving e/o di prestito ammortizzato, posizionandosi così nel mercato dinamico del credito al consumo. Queste sinergie, inoltre, funzionano anche al contrario. Société Générale infatti è stata in grado di lanciare rapidamente iniziative di pagamento innovative grazie a Treezor, come Banxup, un'app di banking per adolescenti distribuita dalla rete di vendita al dettaglio di Société Générale.

Avete supportato molti unicorni europei nel campo dei pagamenti. In che modo?

Siamo stati uno dei primi acceleratori fintech. Treezor è

«IL TIME-TO-MARKET, COMBINATO CON UN BUDGET DI INGRESSO NEL MERCATO NETTAMENTE INFERIORE, SONO IL VALORE AGGIUNTO DELLE SOLUZIONI BaaS»

stata fondata nel 2015 quando è iniziata l'era fintech ed eravamo precursori nell'offrire servizi di Banking as a Service. È proprio in quegli anni, la maggior parte degli unicorni attuali (piccole startup all'epoca) si è fidata di noi ed è diventata nostra cliente.

Lavorate solo con un'offerta white label. Avete mai pensato di lanciare una soluzione a marchio?

Siamo sempre stati un intermediario. Il nostro obiettivo è supportare il lancio di nuovi progetti. Il successo dei nostri clienti è il nostro successo. Ci concentriamo sull'offerta di servizi bancari e loro possono concentrarsi sulle risorse chiave per il proprio business verticale.

Perché, secondo voi, il Banking as a Service sta rivoluzionando il panorama fintech?

Il BaaS ha consentito la nascita di molte iniziative in ambito fintech. Il budget iniziale richiesto per lanciare una fintech, così come la complessità normativa e tecnica, avrebbero scoraggiato o messo in difficoltà molte iniziative intelligenti e dirompenti. Il time-to-market,

combinato con un budget di ingresso nel mercato nettamente inferiore, sono infatti il valore aggiunto delle soluzioni BaaS.

Come vi aspettate che cambierà il settore bancario nei prossimi anni?

Alcune banche destinate alle imprese o banche di investimento, che hanno continuato a rimanere tradizionali e non hanno modificato l'offerta di prodotti o l'esperienza di servizio, si trovano ora sotto pressione a causa dei cambiamenti nella propensione dei clienti verso la digitalizzazione.

Il futuro dell'attività bancaria si basa sicuramente sull'offerta ai clienti di una suite di prodotti e servizi su misura per le loro esigenze specifiche. Anche i clienti aziendali stanno cambiando progressivamente il loro comportamento e iniziano a selezionare i servizi da fornitori diversi, proprio come gli utenti non business. Il potenziale per innovare è ancora altissimo, soprattutto se si guarda in prospettiva ai criteri di inclusione o ambientali, sociali e di governance (ESG): questo è sicuramente il prossimo punto di svolta per il settore finanziario. ■

San Raffaele
Business
School



SBS
University of Rome



FINANCECOMMUNITY



Center of
**European
Law and Finance**



orrick
FINANCE

Finance Law Academy 2021-2022

[Per ulteriori informazioni sul bando](#)

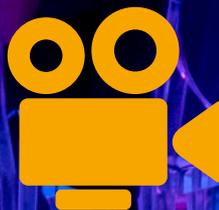


Legalcommunity Italian Awards 2022

IVINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





Al Salone delle Fontane di Roma si sono svolti, in data 14 luglio, i **Legalcommunity Italian Awards 2022**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale italiano su tutto il territorio nazionale.

La quinta edizione dell'evento, organizzata da **legalcommunity.it**, ha visto il conferimento dei riconoscimenti alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione ed attività.

Di seguito i vincitori e i finalisti di tutte le categorie.



Categoria	Vincitori
Studio dell'Anno	bureau Plattner
Avvocato dell'Anno	Giorgio Fraccastoro Fraccastoro
Avvocato dell'Anno Amministrativo Ambientale	Stefano Palmisano Stefano Palmisano Avvocato
Studio dell'Anno Amministrativo / Urbanistica	Merani Amministrativisti
Avvocato dell'Anno Amministrativo / Urbanistica	Paolo Bertacco Bertacco Recla & Partners
Studio dell'Anno Arbitrati	BSV
Avvocato dell'Anno Arbitrati	Carlo Pavesio Pavesio e Associati with Negri-Clementi
Studio dell'Anno Banche e Finanza	MF Law
Avvocato dell'Anno Banche e Finanza	Vincenzo Fedele Vincenzo Fedele Studio Legale
Avvocato dell'Anno Corporate M&A	Giovanni Barbini Studio Novus
Studio dell'Anno Energia	PGI Guccione e Associati
Avvocato dell'Anno Energia	Eugenio Pizzaghi Studio Legale Valaguzza
Studio dell'Anno Infrastrutture e Costruzioni	Massimo Malena & Associati
Avvocato dell'Anno Infrastrutture e Costruzioni	Sara Valaguzza Studio Legale Valaguzza
Studio dell'Anno Assicurazioni	Floreani Studio Legale Associato
Avvocato dell'Anno Assicurazioni	Gianluca Sposato Studio Sposato Avvocati
Studio dell'Anno Ristrutturazioni	Studio Aziendale Savi
Avvocato dell'Anno Ristrutturazioni	Giuseppe Cavallaro Studio Legale Cavallaro
Studio dell'Anno IP	Clovers
Avvocato dell'Anno IP	Luigi Goglia LGV Avvocati
Studio dell'Anno Tmt	Ristuccia Tufarelli & Partners
Studio dell'Anno Lavoro	De Berardinis Mozzi
Avvocato dell'Anno Lavoro	Francesco Amendolito Amendolito & Associati

Categoria	Vincitori
Avvocato dell'Anno Farmaceutico	Innocenzo Militeri Milateri Law Firm
Studio dell'Anno Contenzioso	Visconti Studio Legale
Avvocato dell'Anno Contenzioso	Marzia Scura Studio Scura - Litigation Boutique
Studio dell'Anno M&A	AGA Studio Legale
Avvocato dell'Anno M&A	Francesco Ceccarelli Ceccarelli & Silvestri
Studio dell'Anno Private Equity	Molaro Pezzetta Romanelli Del Fabbro & Partners
Avvocato dell'Anno Private Equity	Marta Bavasso Gambino Scanzano Pesce Bavasso
Studio dell'Anno Real Estate	GIM Legal
Avvocato dell'Anno Real Estate	Massimo Militeri Milateri Law Firm
Avvocato dell'Anno Start Up	Sabino Sernia OnLex Studio Legale
Studio dell'Anno Tax	ArlatiGhislandi
Professionista dell'Anno Tax	Vittorio Giordano Giordano Merolle
Studio dell'Anno Penale	Studio Legale Annunziata
Avvocato dell'Anno Penale	Giorgio Perroni Perroni & Associati
Notaio dell' Anno	Claudio Caruso Caruso Andreatini Notai Associati
Best Practice Consulenza Tributaria	La Commara & Partners
Best Practice Diritto di Famiglia e Tutela dei Minori	Studio Legale Ciarrocchi
Best Practice Fiscalità del Gambling	Marzo Associati
Best Practice Insurance	Giovanna Aucone PG Legal
Best Practice Labour	Studio Masetti Compagnone
Best Practice Malasanità	Studio Legale Sgromo



STUDIO DELL'ANNO

BUREAU PLATTNER

MILITERNI LAW FIRM

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS

STELLA MONFREDINI



Andrea Rabolini, Federica Getilli, Filippo Arata, Cristina Martello, Sabino Piattone, Giorgio Frigerio

AVVOCATO DELL'ANNO

FRANCESCO AMENDOLITO
Amendolito & Associati

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro

PETER KARL PLATTNER
bureau Plattner



Studio dell'Anno
**AMMINISTRATIVO/
URBANISTICA**

BERTACCO RECLA & PARTNERS

**MERANI
AMMINISTRATIVISTI**

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS

STUDIO LEGALE VALAGUZZA



Angela Turi

Avvocato dell'Anno
**AMMINISTRATIVO/
URBANISTICA**

PAOLO BERTACCO
Bertacco Recla & Partners

INNOCENZO MILITERNI
Militerni Law Firm

RENZO RISTUCCIA
Ristuccia Tufarelli & Partners



Antonio Carlino, Paolo Bertacco, Silvia Marcelli, Federico Finazzi

Studio dell'Anno
ARBITRATI

BSV

FLOREANI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

PAVESIO E ASSOCIATI
WITH NEGRI CLEMENTI

VINCENZO FEDELE STUDIO LEGALE



Valeria Rossini, Roberto Vaccarella, Elena Vaccarella

Avvocato dell'Anno
BANCHE E FINANZA

VINCENZO FEDELE
Vincenzo Fedele Studio Legale

PAOLO STELLA MONFREDINI
Stella Monfredini

MARCO VISCONTI
Visconti Studio Legale





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

Avvocato dell'Anno
CORPORATE M&A

GIOVANNI BARBINI
Studio Novus



Studio dell'Anno
ENERGIA

BUREAU PLATTNER
FRACCASTORO
P&I GUCCIONE E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE VALAGUZZA



Avvocato dell'Anno
ENERGIA

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro
CARLO PERITI
Bertacco Recla & Partners
EUGENIO PIZZAGHI
Studio Legale Valaguzza



Studio dell'Anno
INFRASTRUTTURE
E COSTRUZIONI

BERTACCO RECLA & PARTNERS

MASSIMO MALENA
& ASSOCIATI

STUDIO LEGALE VALAGUZZA



Nunzio Nardulli, Stefania Miccoli, Raffaella Maddaloni

Avvocato dell'Anno
INFRASTRUTTURE
E COSTRUZIONI

BRUNO BITETTI
Massimo Malena & Associati

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro

SARA VALAGUZZA
Studio Legale Valaguzza



Studio dell'Anno
RISTRUTTURAZIONI

BUREAU PLATTNER

STUDIO AZIENDALE SAVI

STELLA MONFREDINI



Benedetta Baruzzi, Federica Soncini, Daniela Savi, Davide Filadelfia

Avvocato dell'Anno

RISTRUTTURAZIONI

GIUSEPPE CAVALLARO

Studio Legale Cavallaro

MARCELLO POLLIO

bureau Plattner

PAOLO STELLA MONFREDINI

Stella Monfredini



Avvocato dell'Anno

IP

LUIGI GOGLIA

LGV Avvocati

PIER LUIGI RONCAGLIA

Spheriens

SABINO SERNIA

OnLex Studio Legale



Studio dell'Anno

TMT

ONLEX STUDIO LEGALE

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS

STUDIO NOVUS



Antonino Castorino, Arianna Micci, Maria Pia Bochicchio, Luca Tufarelli, Marianna Ristuccia, Giulia Fabrizi, Mario di Calo

Studio dell'Anno

LAVORO

AMENDOLITO & ASSOCIATI

DE BERARDINIS MOZZI

MILITERNI LAW FIRM

STUDIO MOSETTI COMPAGNONE



Paolo de Berardinis, Lorenzo Cola, Vincenzo Mozzi, Giovanna Flora Ragusa

Avvocato dell'Anno

LAVORO

FRANCESCO AMENDOLITO

Amendolito & Associati

FABRIZIA FABRICI

Floreani Studio Legale Associato

GIUSEPPE FONTANAROSA

Fontanarosa Billwiller Cervone



Avvocato dell'Anno
FARMACEUTICO

UGO ALTOMARE
Piselli & Partners

INNOCENZO MILITERNI
Militerni Law Firm

VALERIO PANDOLFINI
Studio Legale Pandolfini



Mario Minucci, Innocenzo Militerni, Teresa Marullo, Martina Esposito

Studio dell'Anno
CONTENZIOSO

RISTUCCIA TUFARELLI & PARTNERS
STUDIO SCURA - LITIGATION BOUTIQUE
VISCONTI STUDIO LEGALE



Alfredo Simone Visconti, Stefano Quinzii, Luca Visconti, Marco Visconti, Sergio Bove, Mariateresa Cafasso

Avvocato dell'Anno
CONTENZIOSO

GIUSEPPE CAVALLARO
Studio Legale Cavallaro

GIORGIO FRACCASTORO
Fraccastoro

MARZIA SCURA
Studio Scura - Litigation Boutique



Studio dell'Anno

M&A

A&A STUDIO LEGALE

BC&

CECCARELLI & SILVESTRI



Martina Palamidese, Valentina Castelli, Federica Bottini, Stefania Spinelli, Simona Custer, Gianluca Albè, Maria Laviensi, Elisabetta Calini

Avvocato dell'Anno

M&A

FRANCESCO CECCARELLI

Ceccarelli & Silvestri

RUDI FLOREANI

Floreani Studio Legale Associato

CARLO GURIOLI

bureau Plattner



Studio dell'Anno
PRIVATE EQUITY

GAMBINO SCANZANO PESCE BAVASSO

GIORDANO | MEROLLE

**MOLARO PEZZETTA
ROMANELLI DEL FABBRO
& PARTNERS**



Carlo Luigi Molaro, Marco Pezzetta

Studio dell'Anno
REAL ESTATE

BERTACCO RECLA & PARTNERS

BUREAU PLATTNER

GIM LEGAL

VISCONTI STUDIO LEGALE



Luigi Rizzi, Marco Conti, Mariachiara Zonfrilli, Alessandro Matteini, Martina Garofoli, Pietro Proietti

Avvocato dell'Anno
REAL ESTATE

HANNES HILPOLD
bureau Plattner

MASSIMO MILITERNI
Militerni Law Firm

EUGENIO PIZZAGHI
Studio Legale Valaguzza



Martina Esposito, Massimo Militerni, Teresa Marullo



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 srl

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano

Tel. + 39 02 36727659



Studio dell'Anno

TAX

ARLATIGHISLANDI

BUREAU PLATTNER

LA COMMARA & PARTNERS



Daniela Ghislandi

Professionista dell'Anno

TAX

VITTORIO GIORDANO

Giordano | Merolle

UMBERTO LA COMMARA
La Commara & Partners

PAOLO STELLA MONFREDINI
Stella Monfredini



Avvocato dell'Anno

PENALE

ENRICO DE CASTIGLIONE
Studio de Castiglione Ingrassia Zanchi e Associati

GUGLIELMO GIORDANENGO
Studio Giordanengo

GIORGIO PERRONI

Perroni & Associati



NOTAIO DELL'ANNO

CLAUDIO CARUSO

Caruso Andreatini Notai Associati



Best Practice

CONSULENZA TRIBUTARIA

LA COMMARA & PARTNERS



Roberta Dorotea Roscigno, Umberto La Commara, Stefania Lupini

Best Practice

DIRITTO DI FAMIGLIA
E TUTELA DEI MINORI

**STUDIO LEGALE
CIARROCCHI**



Sabrina Ciarrocchi, Diletta Renzi

Best Practice
FISCALITÀ DEL GAMBLING

MARZO ASSOCIATI



Corrado Gallo, Francesco Scardovi, Giancarlo Marzo, Liliana Peruzzo, Flavia Auriemma

Best Practice
LABOUR

**STUDIO MOSETTI
COMPAGNONE**



Paolo Penza, Jasmina Milosavljevic

Best Practice
MALASANITÀ

STUDIO LEGALE SGROMO



Rosalba Magliano, Patrizia Colonna, Bruno Sgromo, Simone Demelas, Silvio Antonio Podda







La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **14 posizioni** aperte, segnalate da **5 studi legali**: Ashurst, Dentons, FPB - Studio Legale Ferrari Pedefferri Boni, Hogan Lovells, Studio Legale Sutti

I professionisti richiesti sono 21 tra: Stage pre-laurea, Trainee, Junior Associate, Associate, Senior Associate, Associate NQ - 2PQE.

Le practice di competenza comprendono: Debt Capital Markets, Antitrust, Antitrust + Real Estate + Debt Capital Markets + Restructuring, Real Estate, Diritto Commerciale e Societario, M&A, Contrattualistica Financial Services (focus Insurance), Litigation, Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, Debt Capital Markets, Nuove tecnologie, Multidisciplinare, Proprietà intellettuale, lingua tedesca

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

ASHURST

Sede: Piazza San Fedele 2 - 20121 Milano

Posizione aperta 1: Junior Associate

Area di attività: Debt Capital Markets

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione:

- Junior Associate con 1 o 2 anni di esperienza PQE, in studi legali internazionali
- Esperienza nelle transazioni di finanza strutturata e/o DCM.
- Autonomia nel drafting di documenti complessi.
- Ottimo percorso universitario e ottimo inglese.
- Ottime doti organizzative ed esperienza nella gestione di transazioni
- Team Player, in grado di instaurare solide relazioni con i colleghi a livello globale
- Ottime doti relazionali, approccio al Business Development
- **Riferimenti:** Claudia Corradino - Recruitment, Italy recruitment.italy@Ashurst.com

Sede: Piazza San Fedele 2 - 20121 Milano

Posizione aperta 2: 1 Junior Associate + 1 Senior Associate

Area di attività: Antitrust

Numero di professionisti richiesti: 2 (1 Junior - 1 Senior)

Breve descrizione:

- Junior Associate con 1 o 2 anni di esperienza PQE, Senior Associate con 4 o 5 anni PQE in studi legali internazionali nel Dipartimento Antitrust
- Autonomia nel drafting e gestione di documenti complessi, esperienza nel merger control.
- Ottime doti organizzative nella gestione della pratica.
- Ottimo percorso universitario, LLM, ottimo inglese
- Team Player, in grado di instaurare solide relazioni con i colleghi a livello globale
- Ottime doti relazionali, approccio al Business Development
- **Riferimenti:** Claudia Corradino – Recruitment, Italy recruitment.italy@Ashurst.com

Sede: Piazza San Fedele 2 – 20121 Milano

Posizione aperta 3: Trainee

Area di attività: Antitrust + Real Estate + Debt Capital Markets + Restructuring

Numero di professionisti richiesti: 4

Breve descrizione:

I dipartimenti Antitrust, Real Estate, Debt Capital Markets, Restructuring sono alla ricerca di laureandi/neolaureati in Giurisprudenza da inserire presso i nostri uffici della sede di Milano per uno stage retribuito, curriculare/extra curriculare, valido ai fini del praticantato. I candidati saranno fin da subito coinvolti in tutte le attività quotidianamente svolte da stagisti e praticanti avvocati quali le ricerche giuridiche e normative, attività di due diligence, redazione di documenti, traduzioni e l'assistenza agli avvocati. L'esperienza darà un'impareggiabile opportunità per: A) comprendere il lavoro svolto da uno studio legale d'affari internazionale e la differenza tra i vari dipartimenti e settori di attività dello studio; b) apprendere le modalità di lavoro richieste a stagisti e praticanti c) sviluppare conoscenze in specifici settori giuridici ed industriali; d) perfezionare la conoscenza della lingua inglese

- **Riferimenti:** Claudia Corradino – Recruitment, Italy recruitment.italy@Ashurst.com

DENTONS

Sede: Milano

Posizione aperta: Associate

Area di attività: Real Estate

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: La risorsa, 2/4 anni PQ, deve avere maturato la sua esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate con esperienza specifica nel settore construction / development. E' necessaria l'ottima conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale.

- **Riferimenti:** katia.barriokrieg@dentons.com;
- alberta.biasucci@dentons.com

FPB - STUDIO LEGALE FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede: Milano

Posizione aperta: Avvocato

Area di attività: Diritto Commerciale e Societario, M&A, Contrattualistica

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Lo studio ricerca un/una avvocato/a che abbia maturato 3/5 anni di esperienza in attività di consulenza stragiudiziale, in particolare in materia di diritto commerciale e societario, contrattualistica, m&a. Ottimo inglese indispensabile.

- **Riferimenti:** RIF: 202203AF – info@fpblegal.com – www.fpblegal.com

HOGAN LOVELLS

Sede: Roma

Posizione aperta 1: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Financial Services (focus Insurance)

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Financial Services con focus nel diritto delle assicurazioni, sede di Roma.

Il/la candidato/a ideale è un/a giovane neolaureato/a, con tesi di laurea in diritto delle assicurazioni, votazione minima 105/110 ed uno spiccato interesse per la materia e/o un/una praticante avvocato che abbia sviluppato competenze ed esperienza effettiva di 1- 2 anni nel settore, preferibilmente presso studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. La conoscenza fluente dell'inglese è requisito indispensabile; eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero sono positivamente valutate.

- **Riferimenti:** Hogan Lovells - Stagiaire/Trainee Financial Services - focus Insurance - Roma

Sede: Roma

Posizione aperta 2: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Litigation

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Litigation, sede di Roma.

Il/la candidato/a ideale è: una/un laureanda/o oppure neolaureata/o con votazione minima 105/110 e uno spiccato interesse per l'ambito del contenzioso societario, assicurativo e arbitrati; l'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

- **Riferimenti:** Hogan Lovells - Stagiaire/Treinee Litigation Roma

Sede: Roma

Posizione aperta 3: Senior Associate

Area di attività: Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di una figura di Senior Associate per il team di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, sede di Roma. Il/la candidato/a collaborerà all'interno del dipartimento di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment fornendo consulenza per società multinazionali e clienti nazionali nel campo del diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, diritto ambientale e degli appalti, energy e project finance. Il profilo ideale:

- è abilitato alla professione forense in Italia con

un'esperienza effettiva di minimo 6 anni post-qualifica nel campo del diritto amministrativo

- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati

- ha un'ottima conoscenza e utilizza la lingua inglese come strumento di lavoro quotidiano nella produzione scritta/orale; tale requisito è considerato essenziale, in mancanza del quale le candidature pervenute non saranno prese in considerazione

- **Riferimenti:** Hogan Lovells Senior Associate Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment Roma

Sede: Roma

Posizione aperta 4: Associate

Area di attività: Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di una figura di Associate per il team di Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, sede di Roma.

Il/la candidato/a collaborerà all'interno del dipartimento di Regulatory and Environment fornendo consulenza per società multinazionali e clienti nazionali nel campo del diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori regulatory in generale, diritto ambientale e degli appalti, energy e project finance.

Il profilo ideale:

- è abilitato alla professione forense in Italia con un'esperienza effettiva di minimo 4 anni post-qualifica nel campo del diritto amministrativo
- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati

- ha un'ottima conoscenza e utilizza la lingua inglese come strumento di lavoro quotidiano nella produzione scritta/orale; tale requisito è considerato essenziale, in mancanza del quale le candidature pervenute non saranno prese in considerazione

- **Riferimenti:** Hogan Lovells Associate Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment Roma

Sede: Milano

Posizione aperta 5: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Real Estate

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per potenziare il nostro team di Real

Estate, sede di Milano.

Il/la candidato/a ideale è: un/a giovane neolaureato/a con una tesi in diritto civile o commerciale (votazione minima 105/110) e con uno spiccato interesse per il diritto immobiliare. Il/la professionista svolgerà attività di ricerca e supporterà il dipartimento in tutte le sue attività, in particolare nelle questioni di urbanistica, edilizia e diritto ambientale nonché nelle operazioni di acquisizione e dismissione di asset e portafogli immobiliari, nella predisposizione di contratti di locazione, di appalto o di property e facility management. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

- **Riferimenti:** Stagiaire/ Trainee - REALESTATE, Milano

Sede: Milano

Posizione aperta 6: Associate NQ – 2PQE

Area di attività: Debt Capital Markets

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a Avvocato/a per potenziare il nostro team di Debt Capital Markets, sede di Milano. Cerchiamo un/a Avvocato che abbia maturato dai due ai quattro anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel campo del Debt Capital Markets. Si richiede esperienza in operazioni di **finanza strutturata**, compresi i profili relativi a **cartolarizzazioni, cover bonds ed emissioni di titoli strutturati**, maturata presso primari Studi Legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

- **Riferimenti:** Hogan Lovells Associate NQ-2PQE Debt Capital Markets Milano

Sede: Milano / Roma

Posizione aperta 7: Stagiaire/Trainee

Area di attività: Nuove tecnologie

Numero di professionisti richiesti: 1

Breve descrizione: Siamo alla ricerca di un/a giovane professionisti/e per potenziare il nostro team di Strategic Operations, Agreements and Regulation, sede di Milano.

Il/la candidato/a ideale è: un/a neolaureato/a in Giurisprudenza, votazione minima 105/110 ed interesse specifico su nuove tecnologie, data protection, information technology e con percorso accademico coerente. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o

professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

- **Riferimenti:** Stagiaire/ Trainee - Nuove tecnologie e data protection, Milano/Roma

Sede: Milano / Roma

Posizione aperta 8: Stage pre-laurea

Area di attività: Multidisciplinare

Numero di professionisti richiesti: 4 (2 per sede)

Breve descrizione: Siamo sempre alla ricerca di giovani e brillanti studenti di Giurisprudenza al IV e V anno interessati a svolgere un tirocinio curriculare presso le nostre sedi di Milano e Roma. I tirocinanti collaborano con tutti i dipartimenti dello Studio e supportano i professionisti svolgendo varie attività quali, a titolo esemplificativo, ricerche, traduzioni e supporto nella stesura di prime bozze di documenti e memoranda. Hanno inoltre la possibilità di partecipare alle varie attività formative organizzate dallo Studio.

Il/la candidato/a ideale è: studente di giurisprudenza con un brillante curriculum accademico.

Disponibilità per almeno tre mesi full time.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

- **Riferimenti:** Hogan Lovells - Stage Curriculare Multidisciplinare

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 (via Durini 20).

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

SPESA ONLINE E FILIERA CORTA: A ROSSO PIACE CORTILIA

L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti punta i fari sulle principali operazioni registrate nel panorama italiano. Unicredit e Sace supportano Pasta Armando e Rohlik Group chiude il round di serie D

a cura di eleonora fraschini*

Il 2021 ha segnato una forte ripresa nel settore del food, con una crescita record del 6,8%, superiore a quella del Pil (6,6%). La crescita si protrarrà anche nel 2022 e 2023, con tassi intorno al 4% annuo, più del doppio del Pil. È quanto emerge dal Food Industry Monitor, l'Osservatorio sul settore food realizzato dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e da Ceresio Investors. Il report ha messo in luce il legame tra innovazione e crescita sostenibile delle società alimentari, con un focus sulle aziende familiari e le specificità dei loro modelli di business. L'analisi delle performance di sostenibilità ha inoltre evidenziato che il 98% delle aziende utilizza del tutto o in parte materie prime a ridotto impatto ambientale. Tra queste c'è Cortilia, che ha concluso un nuovo aumento di capitale guidato da Red Circle Investments di **Renzo Rosso**.

AUMENTO DI CAPITALE PER CORTILIA: 20 MILIONI PER UNA SPESA SOSTENIBILE

Cortilia, fondata nel 2011 da **Marco Porcaro** e attiva nella spesa online di qualità a filiera corta, chiude un nuovo aumento di capitale del valore di 20 milioni di euro interamente sottoscritto dagli attuali azionisti. Il lead investor è Red Circle Investments, con la partecipazione di Indaco Ventures, Five Seasons Ventures e Primo Ventures.

In un contesto di mercato complesso e competitivo i soci e investitori di Cortilia confermano la loro fiducia nella food-tech company e nel suo team, sulla base dei risultati raggiunti grazie a un posizionamento forte e distintivo del brand e del potenziale di sviluppo della società sul mercato.

L'investimento permetterà alla food-tech company di ampliare la copertura territoriale e la penetrazione sulle città già raggiunte dal servizio, rafforzando il proprio investimento di comunicazione e servendosi delle migliori tecnologie e innovazioni per operare secondo i più alti standard di qualità e sostenibilità.

L'aumento di capitale è stato guidato dal socio Red Circle Investments, società di investimenti privati di Renzo Rosso. L'imprenditore, fondatore del marchio Diesel e presidente del gruppo di moda OTB, è già parte del consiglio di amministrazione di Cortilia.

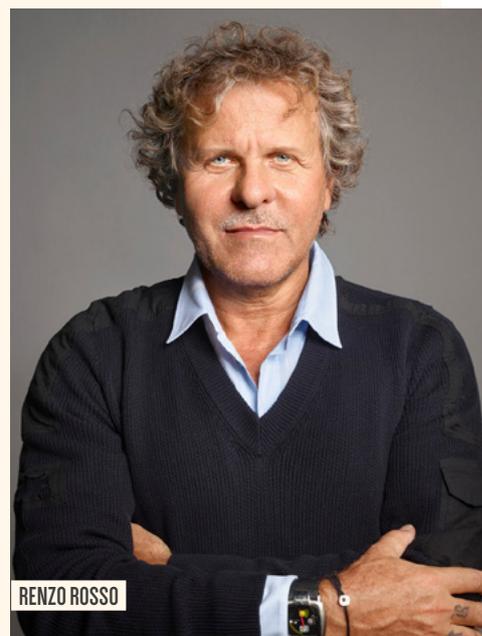
Oltre a Red Circle Investments, partecipano all'investimento i soci: Indaco Ventures, il maggior fondo di venture capital in Italia; Five Seasons Ventures, il primo fondo di venture capital paneuropeo specializzato nel food-tech, e Primo Ventures, gestore specializzato in fondi di venture capital tecnologico early stage.

Nato come il primo mercato agricolo online, Cortilia è una società benefit certificata B Corp ed è un e-commerce, e con un catalogo di 2.500 referenze, promuove un modello di acquisto consapevole. Il servizio, già attivo in Lombardia, Emilia-Romagna e Piemonte, Veneto e Liguria, consente ai consumatori di ricevere a domicilio in modo veloce, puntuale e sicuro, i migliori prodotti provenienti da agricoltori, allevatori e produttori artigianali accuratamente selezionati. Nel 2021 Cortilia ha fatturato oltre 40 milioni di euro, con una crescita del +21% su un 2020 già eccezionale, +175% sul 2019. Attualmente l'azienda collabora con oltre 250 piccoli e medi produttori e dà impiego a 70 dipendenti diretti e oltre 250 collaboratori nell'indotto.

«Nessuno ha più voglia di andare al supermercato a fare la spesa e Cortilia offre un'alternativa moderna, attenta alla sostenibilità, e garante di una qualità di prodotti unica perché arriva direttamente dai produttori. Cortilia ha grandi possibilità di ulteriore sviluppo e Red Circle Investments vuole esserne parte», ha dichiarato **Renzo Rosso**, presidente di Red Circle Investments.

«In una situazione caratterizzata dall'incremento dei costi energetici, di trasporto e delle materie prime, il modello della filiera agroalimentare corta e tracciabile, centrale nella strategia di Cortilia, è più che mai attuale. Indaco lo sostiene con convinzione condividendo con il team manageriale valori aziendali e tensione verso la crescita», aggiunge **Davide Turco**, amministratore delegato di Indaco sgr.

«Siamo sempre più convinti nel potenziale e nel timing di Cortilia come campione nazionale dell'online grocery. Questo è il momento di investire nella sua crescita e non solo nel Nord Italia», commenta **Ivan Farneti**, managing partner di Five Seasons Ventures.



RENZO ROSSO

PASTA ARMANDO CRESCE NEGLI USA CON SACE E UNICREDIT

Sace ha garantito un prestito obbligazionario da 5 milioni di euro e della durata di 7 anni sottoscritto da Unicredit ed emesso da De Matteis Agroalimentare, azienda campana produttrice di pasta di grano duro, per supportare la crescita del brand Armando nei mercati esteri.

L'operazione rientra nel "Bond Food Mezzogiorno", il programma di emissione di minibond lanciato da Unicredit e Sace per finanziare i piani di sviluppo di medio-lungo termine legati alla crescita sostenibile e internazionale delle imprese del Sud appartenenti al settore agroalimentare. Il finanziamento consentirà alla società di raggiungere obiettivi ambiziosi di crescita internazionale attraverso il piano di investimenti per il periodo 2022-2025.

Nel dettaglio è prevista la crescita e il consolidamento del premium brand Pasta Armando attraverso l'espansione della presenza commerciale e investimenti in comunicazione e marketing sul mercato statunitense e del Nord Europa. Il progetto di internazionalizzazione di De Matteis Agroalimentare permette di aumentare la produttività nazionale, per supportare il rafforzamento della propria presenza all'estero.

Alla De Matteis Agroalimentare verrà riconosciuta da Unicredit una premialità nella forma di una riduzione del tasso cedolare al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità prefissati al momento dell'emissione del prestito obbligazionario.

«De Matteis Agroalimentare rappresenta un'eccellenza campana dal profondo legame con il territorio, che ha scelto di investire nel proprio sviluppo sostenibile e internazionale», ha dichiarato **Antonio Bartolo**, responsabile sud mid corporate di Sace. «Vogliamo

sostenere la crescita nel mercato statunitense di un prodotto come Pasta Armando, di cui l'azienda gestisce il ciclo produttivo e si occupa dell'intera filiera dalla lavorazione di grano, esclusivamente italiano, fino alla distribuzione, soprattutto in questo momento storico complesso dovuto anche alle conseguenze del conflitto russo-ucraino».

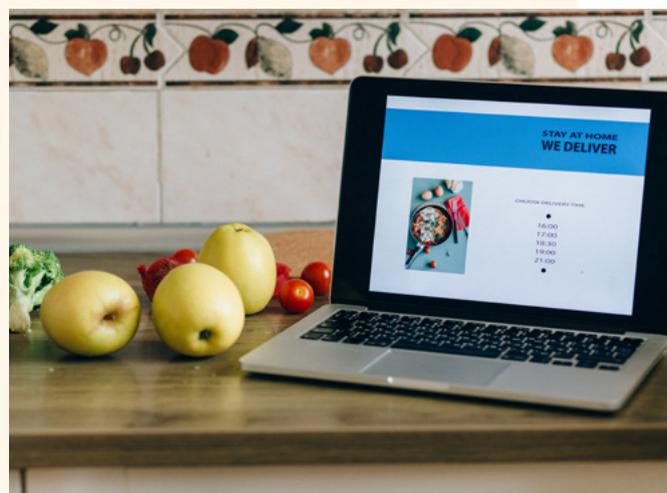
«Con questa operazione – aggiunge **Annalisa Areni**, responsabile per il sud di Unicredit Italia – sosteniamo i progetti di una importante realtà della Campania che ha intrapreso un preciso piano di investimenti basato su strategie di crescita sui mercati esteri e in ottica ESG. Con il prestito obbligazionario sottoscritto oggi proseguiamo nel percorso di emissioni di minibond nell'ambito dell'iniziativa "Bond Food Mezzogiorno", finalizzata ad incentivare forme alternative di finanziamento degli investimenti delle pmi del sud attive nel settore agroalimentare e a promuovere l'internazionalizzazione e la cultura della sostenibilità».



ROHLIK GROUP HA RACCOLTO 220 MILIONI DI SERIE D NEL ROUND

L'e-grocer europeo Rohlik Group ha raccolto 220 milioni di euro in un round di finanziamento di serie D guidato dal nuovo investitore Sofina. Hanno partecipato anche molti degli investitori attuali, tra cui Index Ventures e il fondatore **Tomáš Čupr**. I fondi verranno utilizzati per accelerare le innovazioni tecnologiche, inclusa l'automazione dei centri di distribuzione, la mobilità elettrica e un'ulteriore espansione nei Paesi esistenti.

Rohlik è una combinazione di consegna rapida, vasto assortimento e ottimo rapporto qualità-prezzo. L'azienda consegna l'85% degli ordini entro 90 minuti dall'ordine, ha 17mila articoli nel suo assortimento e i suoi prezzi sono in linea con la concorrenza fisica. L'offerta combina marchi privati a buon prezzo, prodotti di provenienza locale da piccoli agricoltori e grandi marchi internazionali. I prodotti freschi rappresentano circa il 40% delle vendite. «La serie D in questo mercato difficile è un grande risultato per Rohlik e per l'intera squadra. Senza le nostre grandi persone, non saremmo in questa posizione. Questo aumento ci dà la possibilità di emergere come vincitori di categoria nei prossimi anni e sono entusiasta di ciò che ci aspetta», spiega Tomáš Čupr.



**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a leonora.fraschini@lcpublishinggroup.it*

KITCHEN CONFIDENTIAL

ROMITO: NON MI SENTO MAI ARRIVATO



Lo chef festeggia le due stelle appena conquistate a Dubai con il Ristorante – Niko Romito, all'interno del Bulgari Hotel. Intanto prepara un «Campus dedicato alla ristorazione collettiva e ai processi di industrializzazione del cibo di qualità»

di letizia ceriani

Uno chef-imprenditore conosciuto in tutto il mondo, una cucina votata all'italianità, una città incontro di visioni e culture: questa la miscela di "ingredienti" che ha portato **Niko Romito** ad aggiudicarsi due stelle nella neonata Guida Michelin Dubai 2022. Una stella anche ad Armani Ristorante e a Torno Subito, guidato da **Massimo Bottura** e **Bernardo Paladini**.

Brilla il terzo ristorante nato dalla collaborazione tra Romito e Bulgari Hotel, dopo quelli di Pechino, Shangai e Milano,

ed è la settima stella Michelin conquistata dallo chef, dal 2007.

La scuola Niko Romito è diventata format: contemporaneità, tradizione e formazione superiore. Tutti i locali che portano la sua firma in qualche modo sintetizzano l'essenza del gusto italiano.

A Dubai, dal 2017, Romito, insieme allo chef de cuisine Giacomo Amicucci, lavora materie prime di primissima qualità cercando il connubio più armonico, unendo antico e moderno, con lo scopo di modellare un nuovo codice della cucina italiana contemporanea. Non ci sono eccessi, tutto ruota attorno all'eleganza delle cose semplici. Nel menù del locale non ci sono particolari variazioni rispetto ai fratelli maggiori della catena di lusso Bulgari Hotel, ma rivisitazioni dei classici della cucina nostrana, dai piatti di carne a quelli di pesce, dai grani e risi ai dessert.

Romito racconta quest'ultima conquista, in un'intervista a MAG.

Dopo una carriera di successi, la settima stella arriva con Il Ristorante all'interno del Bulgari Hotel di Dubai che se n'è aggiudicate due. Punto di arrivo o di partenza?

È stata un'emozione molto forte ricevere queste due stelle. Non



«CON BULGARI CI SARANNO NUOVE APERTURE, IL PROSSIMO ANNO A ROMA E TOKYO E MOLTE ALTRE A SEGUIRE, IN TUTTO IL MONDO. MA SONO TANTI ANCHE I MIEI PROGETTI IN ITALIA»

è un punto di arrivo, io non mi sento mai "arrivato", non mi fermo mai e cerco sempre di migliorarmi. Non è nemmeno un punto di partenza, perché è il frutto di un lavoro di anni. Questo riconoscimento così importante è piuttosto una conferma del valore

del lavoro fatto con Bulgari e ci indica che la direzione intrapresa per scrivere i nuovi codici della cucina italiana contemporanea è quella giusta. Due stelle sono anche una responsabilità importante, dobbiamo continuare ad impegnarci sempre di più per continuare a crescere.

Parliamo del ristorante. Lei ha curato in prima persona tutti i dettagli fin dalla nascita. Qual è il fil rouge che lega spazio e menù?

Un'idea di lusso ricercato ma essenziale, un'eleganza portatrice di cultura. Una bellezza senza fronzoli e l'idea di un'italianità autentica e contemporanea.



I piatti sono un inno all'Italia. Quali i cavalli di battaglia? Ci sono differenze stilistiche rispetto agli altri ristoranti Bulgari Hotel?

Nessuna differenza stilistica: la grandezza di questo progetto risiede anche nella sua estrema coerenza. Il menù è lo stesso in tutto il mondo, salvo qualche piccolissima differenza in Cina, a causa della difficoltà nel reperire alcuni prodotti. Sicuramente la cotoletta alla milanese ha riscosso moltissimo successo, da Parigi alla stessa Milano... Anche l'antipasto "all'italiana", che riunisce una varietà di specialità regionale di tutto il Paese è uno dei nostri cavalli di battaglia.

Grande successo anche per lo chef Giacomo Amicucci, che collabora con lei ormai da anni...

Lo chef Giacomo Amicucci mi accompagna da diversi anni, sì, ha lavorato con me al Reale per un anno e mezzo prima dell'apertura de Il Ristorante a Dubai nel 2017. Condividiamo gli stessi valori, la stessa idea di creatività e lui stesso crede molto in questo progetto. È riuscito a creare intorno a sé una squadra molto unita e molto coinvolta, che lo segue da anni.

Viviamo un periodo complesso nel mondo della ristorazione, soprattutto rispetto al tema del reclutamento dei giovani. Che aria tira negli Emirati da questo punto di vista? Il team è 100% italiano o internazionale?

In cucina ci sono diversi ragazzi italiani ma non solo, abbiamo ragazzi dal Nepal, dall'India... È bello vedere come culture anche molto lontane dalla nostra riescano ad entrare nel progetto e a cogliere l'idea di italianità contemporanea che voglio trasmettere.



GIACOMO AMICUCCI, NIKO ROMITO

«BISOGNA AVERE LE IDEE BEN CHIARE SU QUELLA CHE È LA PROPRIA IDENTITÀ, SUL MODELLO CHE SI VUOLE ESPORTARE E SU CIÒ CHE SI VUOLE RACCONTARE»

Come si gestisce un processo di internazionalizzazione nella ristorazione? Come si mantiene il controllo sulla qualità?

Prima di tutto bisogna avere le idee ben chiare su quella che è la propria identità, sul modello che si vuole esportare e su ciò che si vuole raccontare. Bisogna poi pensare alla formazione del personale, tanto di cucina quanto di sala: è fondamentale che chi lavorerà all'estero capisca e creda profondamente nel progetto. Bisogna codificare e standardizzare le ricette e trovare i fornitori che garantiscano la qualità dei prodotti necessari per realizzarle. Non bisogna mai fermarsi, ma continuare sempre a studiare per migliorarsi. È un lavoro di squadra: Il Ristorante è formato da un grande team che porta avanti i

valori di Bulgari e i miei.

Uno sguardo al futuro. Ha già progetti in divenire? In Italia o all'estero?

Lo sguardo è sempre rivolto al futuro: sono davvero tanti i progetti all'orizzonte. Con Bulgari ci saranno delle nuove aperture, il prossimo anno a Roma e Tokyo e molte altre a seguire, in tutto il mondo. Ma sono tanti anche i miei progetti in Italia. Sicuramente uno dei più importanti sarà il Campus, per il quale abbiamo da poco cominciato i lavori e che dovrebbe aprire tra un paio d'anni. Un campus universitario dedicato principalmente alla ristorazione collettiva e ai processi di industrializzazione del cibo di qualità, per cambiare veramente il cibo di domani. 🍴

200 ANNI IN NOME DEL NERO DI TROIA

L'approccio al mercato dell'Azienda Agricola Santa Lucia che al vitigno autoctono ha votato la sua attività di produzione d'eccellenza

di camilla rocca



Due secoli di storia e di impegno nella promozione del Nero di Troia da quando era considerato solo un ottimo vino da taglio. Oggi certificata biologica, Azienda Agricola Santa Lucia è un'impresa familiare che vanta continuità produttiva dal 1822. E continua nella sua scelta di premiare solo i vini del territorio, coltivando solo vitigni autoctoni, in vigneti estesi per 14 ettari ad ovest di Corato, fra le colline della Murgia nord barese, a 250 metri sul livello del mare.

In particolare, qui si coltivano, oltre al Nero di Troia, anche Bombino Nero e il Fiano. A queste produzioni, si aggiungono alcune migliaia di bottiglie di olio extra vergine d'oliva da monocultivar coratina, le cui piante fungono da cinta frangivento al vigneto.

A guidare la cantina c'è **Roberto Perrone Capano**, ultima generazione di una famiglia legata a doppio filo con la storia di questa tenuta. A guidare le attività

enoiche ci sono l'agronomo **Alfredo Tocchini**, l'enologa **Emilia Tartaglione** e il cantiniere **Antonio Zitoli**.

Oggi i vini della cantina Santa Lucia sono conosciuti all'estero, grazie anche ai numerosi riconoscimenti ottenuti nelle più importanti selezioni nazionali e internazionali. Solo nell'ultimo anno il Riserva Le More 2015 ha ottenuto il punteggio di 92/100 dalla rivista americana *Vinous*; La Gazza Ladra ha ricevuto la corona della guida TCI 2021; Il Melograno è stato insignito della Medaglia d'oro nel concorso Asia Wine Award 2022. Inoltre, il Riserva Le More 2017 è l'unico Nero di Troia ad aver ottenuto nuovamente i 4 tralci sulla guida Vitae dell'Associazione Italiana Sommelier.

«Ogni vino è il risultato del territorio, delle condizioni pedoclimatiche e delle persone che ci lavorano – spiega Tocchini. – Lavorare con il Nero di Troia è una scelta non facile, ma stimolante. La sua produttività è poco costante e spesso bassa. Dà vini strutturati, con tannini importanti, ma sempre in grado di esprimere una grande personalità. I profumi, i colori e le capacità di invecchiamento peculiari discostano i vini da Nero di Troia dagli stili internazionali a cui il mercato si è abituato. Essere diversi a volte premia, a volte no, ma è il perno di un racconto sempre nuovo. Nei vini Santa Lucia c'è la nostra interpretazione di questo grande vitigno».

«Il Nero di Troia ha già tutto quello che serve per emergere come protagonista sulla scena enoica nazionale e internazionale – sottolinea Tartaglione. – Se il Primitivo accontenta la ricerca di semplicità, con i suoi tannini



CON LA GIUSTA SINERGIA TRA I PRODUTTORI, QUESTO VINO POTREBBE DIVENTARE UN GRANDE VOLANO PER LA VITIVINICOLTURA PUGLIESE



più morbidi e il residuo zuccherino più piacevole, il Nero Di Troia contemporaneo sta cambiando volto. Noi gli abbiamo dato uno stile più consono alla bevibilità, accorciando i tempi di attesa per la messa in vendita. C'è una maggiore attenzione sia in vigna sia in cantina, soprattutto in fase di macerazione, che ci aiuta a portare al pubblico un prodotto di grande eleganza. Per il successo è solo una questione di interesse e comunicazione delle aziende che lavorano questo nobile vitigno».

«Il futuro del Nero di Troia è ancora da scrivere – racconta Perrone Capano. – Questo vino è come un sigaro cubano: affascina l'esperto, ma stende il novellino. Tuttavia, lavorando sull'identità del prodotto, potrebbe arrivare a eguagliare la migliore Grenache francese, il Nebbiolo o il miglior Sangiovese toscano. Il Nero di Troia potrebbe rimanere un vino per intenditori, ma con la giusta sinergia tra i produttori, lottando contro l'individualismo dilagante, questo vitigno potrebbe diventare un grande volano per la vitivinicoltura pugliese». In questo momento, prosegue Perrone Capano, «è fondamentale la divulgazione per restituire la dignità che questo vino si merita. E poi è necessario uniformarne lo stile produttivo (ovvero da realizzare in purezza), l'affinamento (almeno 2 anni

in legno) e l'invecchiamento (minimo 2 anni per il base e 3 per il Riserva)».

Quanto alla scelta di essere una cantina biologica, Perrone Capano afferma che «oggi conta molto essere una cantina biologica soprattutto per l'estero, in particolare per il nord Europa. In Italia questo tipo di attenzione sta iniziando adesso ma sicuramente è un trend in forte crescita».

Infine, riguardo alle potenzialità di bombino nero e fiano, l'imprenditore conclude: «Il bombino nero ha grande potenzialità, è in forte crescita e penso che sia uno dei vitigni che farà il salto nel prossimo decennio, se la nostra regione ci aiuterà in termini di comunicazione e visibilità. Ma certo ritengo che il Nero di Troia abbia tutti i numeri, per essere il vero fuoriclasse grazie al suo tannino e alla sua forte personalità. Non puntiamo molto sul Fiano, anche se è uno dei vini che vendiamo con più anticipo, ma questo vitigno, sebbene autoctono, è un primato che condividiamo con la Campania e quindi non possiamo creare una forte identità in merito». 🍷





FOODCOMMUNITY

AWARDS

6th Edition

SAVE THE DATE

30.11.2022

Milano

LA NOVITÀ

Il progetto apre a Firenze
nello storico Palazzo
Portinari Salviati ed è
un'iniziativa realizzata con
Mine & Yours Group. Formula
innovativa. Per lo chef:
«Un puzzle di possibilità»

di camilla rocca

CHIC NONNA E GLI SPLENDORI RINASCIMENTALI DI VITO MOLLI



VITO MOLLI

Chef di punta della catena Four Seasons in Italia (lo abbiamo visto a Firenze e Milano), **Vito Mollica** è da poco arrivato a Palazzo Portinari Salviati, nel capoluogo toscano. Nello specifico, director of culinary del nuovo progetto food & beverage di Mine & Yours Group, che gestisce gli spazi del bistro, del cocktail bar e del nuovo ristorante gastronomico Chic Nonna, fine dining aperto solo alla sera.

Due i percorsi di degustazione da cinque portate ciascuno: "Corte degli Imperatori", combinazione originale di carne e pesce, e "Rubabriciole", dedicato ai vegetariani. In cucina Vito Mollica viene supportato dai restaurant chef **Rosario Bernardo** e **Paolo Acunto**, in pasticceria **Tim Ricci** in qualità di consulente. In sala, ci sono **Mark Ignatov** e **Davide Altobelli**. **Clizia Zuin** cura la cantina con una piccola collezione di circa 300 etichette con tante proposte di nicchia, viaggio tra Italia e Francia.

Mine & Yours Group, specializzato in luxury hospitality, gestisce il brand targato Chic Nonna anche a Dubai, che vede sempre Vito Mollica a coordinarne la cucina. Sulla decisione di aprire anche a Firenze, **Stefano Cuoco**, ceo di Mine & Yours Group, sottolinea che «Firenze e l'Italia sono un importante focus nei nostri



VITO MOLLICA

investimenti all'estero, nonostante la difficile congiuntura economica. Progetti che attestano la forte volontà di porre le basi per consolidare la nostra presenza globale, con un focus sulle unicità dell'Italia e, al contempo, per attrarre nuovi partner. «In questo senso, sono davvero entusiasta per il coronamento in tempi così rapidi di un progetto complesso come quello di Firenze». Un progetto che Vito Mollica racconta nell'intervista che segue.

Quando ha lasciato il Four Seasons aveva già in mente di aprire nella sua città?

Si certo, ho lasciato il Four Seasons già a conoscenza del nuovo progetto su Firenze, che sarebbe stato successivo a quello di Dubai. Qui, per la prima volta mi pongo anche come imprenditore e non solo come chef.

Come gestisce l'intero comparto ristorazione?

L'esperienza precedente dentro un hotel mi ha aiutato molto. Ho imparato a gestire molti spazi e a delegare. Ho dei capo reparto - per il bistro, per il ristorante, per la cucina, per il cocktail bar - capaci e di fiducia che si confrontano con



me. Lo stesso in cucina, con Rosario Bernardo e Paolo Acunto, i due restaurant chef, in modo che almeno uno di noi sia sempre presente. Ho anche un braccio destro, Davide Bonissone che riesce sempre a supervisionare ogni aspetto, sia con la mia presenza che in mia assenza. Elena Visconti è la responsabile degli eventi e poi ci sono le guest relation che si occupano delle prenotazioni e dei contatti con gli ospiti. Infine, abbiamo una figura che si occupa di risorse umane, Benedetta Quentin, fondamentale per una struttura con 40 dipendenti. Insomma, è una struttura complessa, dove le persone che ho elencato sono responsabili per il proprio settore e io sono il punto di riferimento.

Ha avuto problemi con la selezione del personale? Che consigli dà a chi cerca collaboratori?

Come tutti abbiamo delle difficoltà nella ricerca di personale adeguato. Da parte nostra, ci impegniamo a garantire stipendio, orari e anche una formazione adeguati. Siamo riusciti a stimolare una bella curiosità da parte di ragazzi molto giovani, formati da noi, che vengono a chiamata e che nei momenti di maggior lavoro alleggeriscono quello del personale fisso. In questi giovani abbiamo cercato una cosa fondamentale, la capacità di sorridere; il resto lo facciamo noi con la formazione.

Come si vede tra 5 e 10 anni? Immagina altri Chic Nonna nel mondo?

Vorrei che Palazzo Portinari Salviati diventasse una destinazione su Firenze, con una reputazione e che permetta all'ospite di sentirsi in un luogo anche suo, dove ha costruito ricordi e dove si sono creati affetti. Poi vorrei che il brand Chic Nonna mettesse altre bandiere in giro per il mondo, un luogo piacevole sia per i viaggiatori che per i locali. E io mi vedo coinvolto in questa grande famiglia, sempre più allargata.

Perché il nuovo Chic Nonna è diverso da tanti altri ristoranti fiorentini?

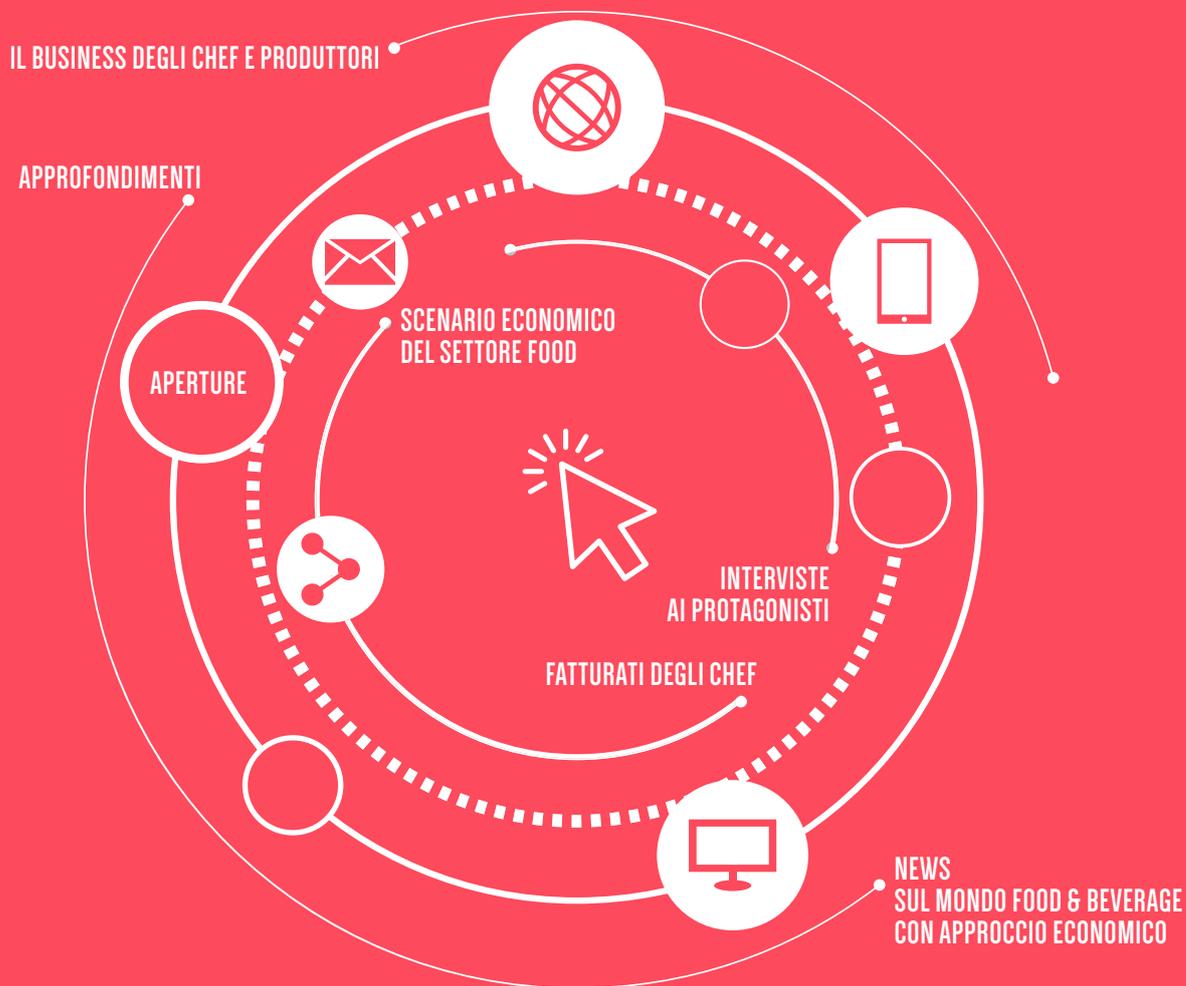
Ogni ristorante è un mondo a sé. Su Chic Nonna posso dire che si differenzia per la location unica, da un punto di vista storico e artistico. E poi ci sono i servizi che offriamo: un bistro sempre aperto, un cocktail bar elegante e con una proposta davvero interessante di mixology, una sala destinata agli eventi privati e un ristorante fine dining. Chic Nonna a Firenze è un puzzle di possibilità, dalla mattina alla sera. 🍷





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



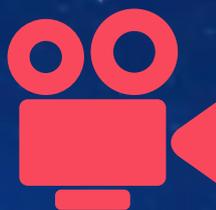
www.foodcommunity.it

SPECIALE SAVE THE BRAND 2022

SAVE THE BRAND BY FOODCOMMUNITY 2022 I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA





Premiate al Four Seasons di Milano, 30 aziende del settore Food & Beverage in occasione della nona edizione del Save the Brand, evento organizzato da LC Publishing Group – con la sua testata digitale Foodcommunity.it – dedicato agli imprenditori italiani e vere eccellenze del Made in Italy nel settore Food & Beverage che si sono distinte per il valore che sono riuscite a creare intorno al proprio marchio.

Il momento di celebrazione è stato preceduto dalla tavola rotonda “Made in Italy, l’asset strategico della food industry”, moderata da Nicola Di Molfetta, Editor in Chief di LC Publishing Group (Foodcommunity.it e MAG) che ha visto la partecipazione di Eugenio Briguglio, partner di Biscozzi Nobili Piazza, Cristina Cengia, partner di PwC Tls, Cristina Nonino, proprietaria di Nonino, Roberta Ceretto, proprietaria di Ceretto e Pierluigi Bolla, presidente di Valdo

Selezionate dalla redazione di Foodcommunity.it e dal Centro Ricerche di LC Publishing Group, sono state premiate quelle aziende che, per performance economica, innovazione di prodotto, attenzione alla sostenibilità, livello di internazionalizzazione, espansione a nuovi mercati esteri, apertura del capitale a nuovi investitori, innovazione e strategie di branding e comunicazione sono arrivate ad essere veri protagonisti del settore.

Fra le aziende premiate nelle precedenti edizioni del Save The Brand: Lucano 1894, Berlucchi, Pinalab Fratelli Carli, Masi Agricola, Venchi, e molti altri.

L’evento è stato organizzato da Foodcommunity.it in collaborazione con Biscozzi Nobili Piazza, Carnelutti, PwC Tls, Zambelli & Partners.

Di seguito, l’elenco di tutti i vincitori della serata, con relative motivazioni.

Categoria	Vincitori
Brand Hero	Ponti
Strategia di Sviluppo	Sal de Riso
Sviluppo & Innovazione	Varvaglione
Sviluppo & Innovazione	Lo Conte
Sviluppo & Innovazione	Cantina Santa Lucia
Sviluppo & Innovazione	Pinsami
Sviluppo & Innovazione	Andriani
Sviluppo & Innovazione	Mancuso
Sviluppo & Innovazione	Damiano
Innovazione del Prodotto	Joy
Promozione del Territorio	Aceto Balsamico del Duca
Promozione del Territorio	Amara
Promozione del Territorio	Pisti
Promozione del Territorio	Mieli Thun
Sviluppo Sostenibile	Lungarotti
Sostenibilità e Iniziative Sociali	Confetture d'Alessandro
Strategia di Marketing	Valdo
Filiera Ecosostenibile	Brazzale
Valorizzazione del Territorio	Consorzio Culatello di Zibello DOP
Valorizzazione del Territorio	Molino Cosma
Internazionalizzazione	Loison
Valorizzazione del Territorio	Ceretto
Sicurezza Alimentare 4.0	Giò Porro
Brand Storico	Galup
Brand Storico	Orco
Brand Storico	Nonino
Brand Storico	Vergani
Brand Storico	Campari
Brand d'eccellenza	Consorzio Prosciutto di Parma
Azienda 4.0	Acqua Sant'Anna





BRAND HERO

PONTI

Ponti, nato nel 1787, è un brand affermato a livello internazionale tra i primi a portare l'aceto italiano in tutto il mondo. La storia di questa impresa, brand hero 2022 del Save The Brand di Foodcommunity.it, attraversa nove generazioni e ha fatto dell'attività di comunicazione e marketing una delle leve più strategiche del proprio successo globale. La storia di Ponti si distingue in questi tempi, anche per l'impegno nella sostenibilità. Dal 2017 aderisce al programma di Azione delle Nazioni Unite, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Ponti produce anche una linea Bio con prodotti ottenuti solo da coltivazioni biologiche e senza conservanti.

Giacomo Ponti



STRATEGIA DI SVILUPPO

SAL DE RISO

Tra i più creativi imprenditori del sud Italia, ha saputo far diventare la sua pasticceria una vera azienda del Made in Italy.

Salvatore De Riso



SVILUPPO & INNOVAZIONE

VARVAGLIONE

La prima cantina in Italia a realizzare un'etichetta che utilizza la tecnologia della Realtà Aumentata, nata per celebrare il centenario dell'azienda.

Marzia Varvaglione



SVILUPPO & INNOVAZIONE

LO CONTE

La produzione di Lo Conte comprende oltre 350 referenze tra farine speciali, miscele per dolci e salati, ingredienti, accessori. Il Brand Farine Magiche nato nel 1980 è il simbolo dello spirito innovatore di questa azienda che da anni investe nella ricerca e nello sviluppo a partire dalle materie prime (ex. deglutinazione del chicco attraverso un processo tecnologico brevettato, o invenzione del prototipo per la concentrazione della biomassa microbica che ha portato allo sviluppo di una mousse a base di farina di castagne).



Christian Ciccone

SVILUPPO & INNOVAZIONE

CANTINA SANTA LUCIA

Una cantina che ha puntato per prima a promuovere il Nero di Troia come vitigno autoctono in purezza.



Sara Perrone Capano

SVILUPPO & INNOVAZIONE

PINSAMI

Per la creazione di un nuovo modo di fruire della tipica pinsa, portando un prodotto facile da utilizzare in tutta la ristorazione.



Fabio Grillo

SVILUPPO & INNOVAZIONE

ANDRIANI

Per aver saputo cogliere la sfida di produrre e raccontare un nuovo modo di alimentarsi con legumi e cereali.



Domenico Mazzilli

SVILUPPO & INNOVAZIONE

MANCUSO

Gruppo Mancuso, da 100 anni attiva nella produzione di gelati e dessert, nel periodo 2022-2024 sarà protagonista di un piano di investimento per rispondere alle crescenti esigenze del mercato e di un piano assunzioni che prevede 80 ingressi in Italia. Nel 2022 la società ha, inoltre, lanciato una nuova divisione specializzata nella produzione del gelato senza glutine e senza lattosio, con un nuovo stabilimento specializzato nella produzione di gelati e dessert per il mercato della celiachia e delle nuove esigenze alimentari.



Angelo Mormina

SVILUPPO & INNOVAZIONE

DAMIANO

Damiano è l'azienda siciliana leader nel mondo nella produzione e trasformazione di frutta secca biologica. Fondata nel 1964 da Pasquale Damiano in un territorio vocato alla produzione delle nocciole, Damiano ha introdotto la sua prima produzione biologica nel 1976, pionieri del settore in Italia ed in Europa. Damiano è certificata anche Benefit Corporation, certificazione assegnata a quelle aziende che agiscono secondo i più alti standard di responsabilità e che soddisfano i più elevati criteri di trasparenza e di impegno sociale e ambientale.



Caterina Damiano

INNOVAZIONE DEL PRODOTTO

JOY

Brand storico negli alimenti planted based.



Alberto Musacchio

PROMOZIONE DEL TERRITORIO

ACETO BALSAMICO DEL DUCA

Tra i promotori della tutela dell'aceto balsamico di Modena IGT nel mondo.



Mariangela Grosoli

PROMOZIONE DEL TERRITORIO

PISTÌ

L'azienda vanta una produzione artigianale, l'utilizzo di ingredienti locali e biologici e si impegna a promuovere il pistacchio di Bronte.



Nino Marino





PROMOZIONE DEL TERRIOTRIO

MIELI THUN

Originario della Val di Non, Miel Thun è un brand trentino che produce mieli monoflora in purezza coltivati nel momento di massima fioritura.



Francesca e Elena Paternoster

SVILUPPO SOSTENIBILE

LUNGAROTTI

Azienda all'avanguardia sul fronte della salvaguardia ambientale, da anni pratica una viticoltura sostenibile non usando diserbanti e componenti chimici.



Francesco Zaganelli

SOSTENIBILITÀ E INIZIATIVE SOCIALI

CONFETTURE D'ALESSANDRO

L'azienda, da sempre attiva nel sociale, ha intrapreso un percorso di inclusione coinvolgendo nel percorso produttivo anche fornitori che favoriscono l'integrazione lavorativa di persone con disabilità.



Cinzia D'Alessandro

STRATEGIA DI MARKETING

VALDO

L'azienda, da sempre attiva nel sociale, ha intrapreso un percorso di inclusione coinvolgendo nel percorso produttivo anche fornitori che favoriscono l'integrazione lavorativa di persone con disabilità.

Pierluigi Bolla



FILIERA ECOSOSTENIBILE

BRAZZALE

Nel mondo del latte dalla fine del '700, la famiglia Brazzale realizza formaggi di qualità con un'attenzione particolare alla sostenibilità con una filiera ecosostenibile.

Giovanni Brazzale



VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

CONSORZIO CULATELLO DI ZIBELLO DOP

Il Culatello di Zibello della bassa parmense racconta di un'eccellenza di un territorio spesso dimenticato ma dalla forte impronta enogastronomica. Re, regine e attori e di tutto il mondo lo prenotano anno per anno. Ambasciatore del buon cibo italiano in tutto il mondo, il culatello è un'eccellenza d'eccezione.

Romeo Gualerzi



**VALORIZZAZIONE
DEL TERRITORIO**

MOLINO COSMA

Il primo molino a produrre una farina
100% veneta.



Piero Cosma

INTERNAZIONALIZZAZIONE

LOISON

Terza generazione di pasticceri, Dario Loison ha saputo guardare all'estero e sta cercando di portare il consumo del panettone a tutto l'anno.



Dario Loison



VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

CERETTO

Tra gli imprenditori più visionari nel mondo del vino. L'azienda ha saputo investire e trovare un parallelo con il mondo dell'arte.



Roberta Ceretto

SICUREZZA ALIMENTARE 4.0

GIÒ PORRO

Attraverso il metodo Bresaola Zero hanno comunicato in modo nuovo e innovativo valori legati al benessere e alla sicurezza alimentare.



Diego Porro

BRAND STORICO

GALUP

La Galup è un'azienda italiana specializzata nella produzioni di dolci, fondata a Pinerolo nel 1922 da Pietro Monsù Ferrua, pasticciere piemontese.



Stefano Borromeo

BRAND STORICO

ORCO

Da 110 anni presente nelle dispense è lo specialista italiano delle salse che, tra tradizione e innovazione, sfida i colossi del settore.



Claudia Corno

BRAND STORICO

NONINO

La grappa Nonino rappresenta da oltre 120 anni la storia della distilleria italiana e in particolare della grappa monovitigno, tecnica unica e rivoluzionaria di cui ne detengono la paternità.



Cristina Nonino

BRAND STORICO

VERGANI

La storia del Panettone Vergani nasce a Milano nel 1944, in un piccolo laboratorio di pasticceria in viale Monza. L'impresa ancora oggi, dopo quattro generazioni, vede tramandata la ricetta originale del panettone.



Andrea Ranieri

BRAND STORICO

CAMPARI

Campari nasce nel 1860 da un'idea di Gaspare Campari e il primo stabilimento aprì a Milano nel 1904. Oggi Campari è un marchio conosciuto in tutto il mondo con 22 impianti distributivi e 190 mercati di distribuzione attivi. Anche per Campari la sostenibilità sta al centro del sistema di valori e si concretizza in quattro aree di impegno: persone, pratiche responsabili, ambiente e impegno nelle comunità



Matthijs Kramer

BRAND D'ECCELLENZA

CONSORZIO PROSCIUTTO DI PARMA

Nato nel 1963 il Consorzio del prosciutto di Parma ha lo scopo di tutelare e valorizzare in tutto il mondo questo prosciutto. Il consorzio sviluppa attività di promozione del prodotto (campagne pubblicitarie, attività informative) garantisce il rispetto della protezione della denominazione DOP e garantisce assistenza alle aziende associate.


AVVETHEBRAND
 Federico Galloni

SANT'ANNA – AZIENDA 4.0

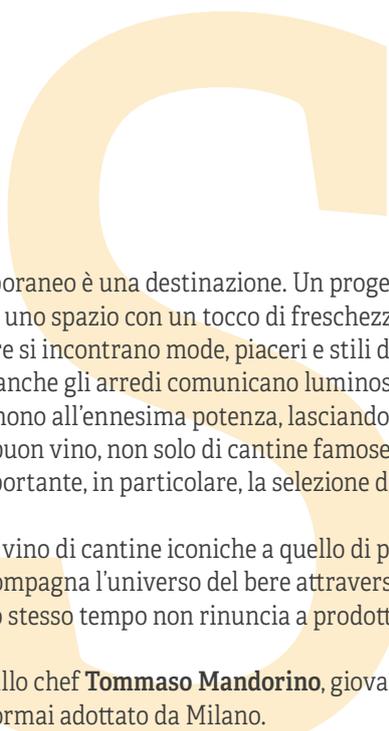
ACQUA SANT'ANNA

Azienda Made in Italy che possiede uno degli Impianti produttivi tra i più grandi al mondo con 16 linee produzione di cui tre di asettico. Capacità produttiva di 54 mila bottiglie all'ora da 1,5 litri e 81 mila bottiglie all'ora da 0,5 l. Innovazione, tecnologia e continua ricerca che hanno reso Acqua Sant'Anna un'eccellenza unica.


SAVETHEBRAND
 Alberto Bertone

SHATI BISTROT CONTEMPORANEO

di camilla rocca



Shati Bistrot Contemporaneo è una destinazione. Un progetto che nasce dalla necessità di ritagliarsi uno spazio con un tocco di freschezza, in una città come Milano, dove da sempre si incontrano mode, piaceri e stili di vita differenti. In una location in cui anche gli arredi comunicano luminosità e armonia, i piaceri del buon cibo si esprimono all'ennesima potenza, lasciandosi accompagnare rigorosamente da un buon vino, non solo di cantine famose, ma anche di piccole realtà da scoprire. Importante, in particolare, la selezione di champagne.

Così come si passa dal vino di cantine iconiche a quello di piccole realtà autentiche, il cibo accompagna l'universo del bere attraverso piatti di una cucina essenziale, ma che allo stesso tempo non rinuncia a prodotti raffinati come caviale e ostriche.

La cucina è guidata dallo chef **Tommaso Mandorino**, giovane originario della provincia di Taranto, ormai adottato da Milano.

Se dovessimo descriverlo useremmo senza dubbio gli aggettivi appassionato, rivoluzionario, creativo e pulito nei sapori. Mente creativa di tutto il progetto (e da cui deriva anche il nome del ristorante) è **Anna Shatilo** che, dopo esperienze nel mondo della moda e del design, ha pensato di creare uno spazio per cosmopoliti che cerchino il calore di casa e per i milanesi che amano le atmosfere internazionali. 🍷

SHATI BISTROT CONTEMPORANEO - VIA MARCO POLO, 5 - 20124 MILANO - 02 51.82.45.32



LC PUBLISHING GROUP



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su

