

SPECIALE

**I VINCITORI DEI
FINANCECOMMUNITY
AWARDS 2020**

Sotto la lente

CLARIS VENTURES,
L'IMPRESA DI FARE
RICERCA MEDICA

L'intervista

LA DIREZIONE LEGALE
DI INTESA SANPAOLO
SECONDO PAGNINI

Anniversari

NCTM, VENT'ANNI
CONTROCORRENTE

Faccia a faccia

TONUCCI & PARTNERS,
CRESCITA OLTRE LA CRISI

Nuove insegne

THE ITALIAN NOTARIES,
PARLANO BUSANI
E QUAGGIA

**FOODCOMMUNITY AWARDS
2020. I VINCITORI**

2020

L'ALFABETO DELL'ANNO FINANZIARIO

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





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.

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



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

Legalcommunity Week Milano, 7-11/06/2021

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

InhousecommunityDay Roma, 30/09-01/10/2021



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

InhousecommunityAwards Egypt	Web Edition, 11/02/2021
InhousecommunityAwards Italia	Milano, 14/10/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
InhousecommunityAwards Switzerland	Milano, 25/11/2021



FOODCOMMUNITY
AWARDS

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

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

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, 11/11/2021

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

Corporate Music Contest	Milano, 09/06/2021
Sustainability Awards	Postponed to 2021

Iberian Lawyer

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

Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 11/03/2021
InspiraLaw	Madrid, 08/04/2021
Labour Awards - Spain	Madrid, 06/05/2021
Forty under 40 Awards	Madrid, 23/09/2021
Gold Awards	Madrid, 04/11/2021
LegalDay	Madrid, 04/11/2021
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 02/12/2021



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

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

ADIEU!



Nella tarda serata del 30 novembre, è stata ufficializzata l'uscita di **Jean Pierre Mustier** da Unicredit. Nominato ceo nel luglio 2016, Mustier è stato artefice della ristrutturazione del gruppo. Con scelte radicali appena arrivato (la maxi-cessione di npl a Fortress, la vendita di Pioneer ad Amundi, il piano di riduzione del personale), il manager è stato in grado di varare con successo, a inizio 2017, un aumento di capitale da 13 miliardi, affidandosi unicamente al giudizio del mercato. La manovra ha consentito di rafforzare notevolmente il patrimonio della banca, che da quel momento ha intrapreso un percorso di gestione, per così dire, normale, portando avanti un piano di smaltimento dei crediti non performing mirato e virando gradualmente verso un modello di banca focalizzata soprattutto sulla clientela corporate. Mustier, nella nota che ha ufficializzato il suo addio, rivendica di aver attuato con successo il piano Trasform 2019, ma aggiunge: «Nel corso degli ultimi mesi è emerso che la strategia del piano Team 23 e i suoi pilastri fondanti non sono più in linea con l'attuale visione del cda. Di conseguenza, ho preso la decisione di lasciare il gruppo alla fine del mio mandato ad aprile 2021, in modo da consentire al consiglio di definire la strategia futura. In ogni caso ho sempre sostenuto che cinque anni sono il periodo di tempo ideale per svolgere il ruolo di ceo in un'azienda e i miei cinque anni in Unicredit sono stati, per non dire altro, un'esperienza straordinaria. Sono orgoglioso di ciò che abbiamo raggiunto e di quanto realizzato in così poco tempo».

N.153 | 14.12.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Caposervizio

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemm@lcpublishinggroup.it

alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video production

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

Design team

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Assistant

veronica.volpe@lcpublishinggroup.it

Events manager

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events coordinator

giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Account Manager

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

Senior Account

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Key Account

andre.falanghe@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting department

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

roberta.de.matteo, michele.pirrotta
barabino & partners legal, uomo senza loden

Editore

LC S.r.l.

Sede operativa: Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.it



32 IN RASSEGNA 2020, L'ALFABETO DELL'ANNO FINANZIARIO

08 Agorà
Kairos, Alberto Castelli nuovo
amministratore delegato

12 Il barometro del mercato
Il 2020 in 12 deal

34 Sotto la lente
Clarix Ventures, l'impresa
di fare ricerca medica

**48 Speciale Financecommunity
Awards 2020**
I vincitori

70 Nuove insegne
The Italian Notaries,
parlano Busani e Quaglia

78 Anniversari
Nctm, vent'anni controcorrente

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

92 Faccia a faccia
Tonucci & Partners,
crescita oltre la crisi

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

102 L'intervista
Agile, trasversale e aperta
all'innovazione. La direzione legale
d'Intesa Sanpaolo secondo Pagnini

110 Finanza e diritto... a parole
La trappola del dato

102 AAA...Cercasi
La rubrica Legal Recruitment
by legalcommunity.it

116 Tavola di Natale
Vergani, il panettone dei milanesi

121 Startup
Katoo, via gli intermediari
tra ristoratori e fornitori

**124 Speciale Foodcommunity
Awards 2020**
I vincitori

140 Calici e pandette
Primitivo e sguardi intensi:
lettera a Gesù bambino

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





LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

LC Publishing Group ha uffici a Milano, Madrid e New York.



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





RISPARMIO GESTITO

Kairos, Alberto Castelli nuovo amministratore delegato

Alberto Castelli (foto) è il nuovo amministratore di Kairos Partners Sgr e di Kairos Investment Management. La nomina sarà effettiva dall'inizio del 2021. Castelli prende il posto di **Fabrizio Rindi**, che dal settembre 2019 ha contribuito a traghettare il gruppo verso una nuova fase di sviluppo. Come già preannunciato, Rindi assumerà il ruolo di presidente.

Castelli diventerà azionista di Kairos con una quota di minoranza, rafforzando il modello di boutique indipendente della società, dopo il recente annuncio dell'ingresso nel capitale da parte di **Guido Brera**, socio fondatore, e degli storici gestori **Rocco Bove** e **Massimo Trabattoni**.

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

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

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

3^A EDIZIONE

MARKETING

WEB EDITION

15.12.2020

REGISTRATI

I VINCITORI SU 
DALLE ORE 19.00

Con il patrocinio di



#LcMarketingAwards 

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

BANCHE

Unicredit, De Candia Coö, Zadra responsabile internal audit

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

Intermite entra con il ruolo di partner e membro del comitato di investimento del fondo Sinergia III e Laera in qualità di investment associate e membro dell'investment team di Sinergia III. Intermite ha lavorato in Abn Amro Capital, Aletti Private Equity ed EdRIP. Laera è entrata in Synergo Capital nell'aprile scorso, dopo aver lavorato, tra gli altri, per Intesa Sanpaolo. Il fondo Sinergia III è dedicato agli investimenti di *growth capital* nelle medie imprese italiane, con importanti progetti di crescita e sviluppo sul mercato statunitense.

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



BANCHE

Unicredit, Adeline de Metz nuovo head of regulatory affairs

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

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

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

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

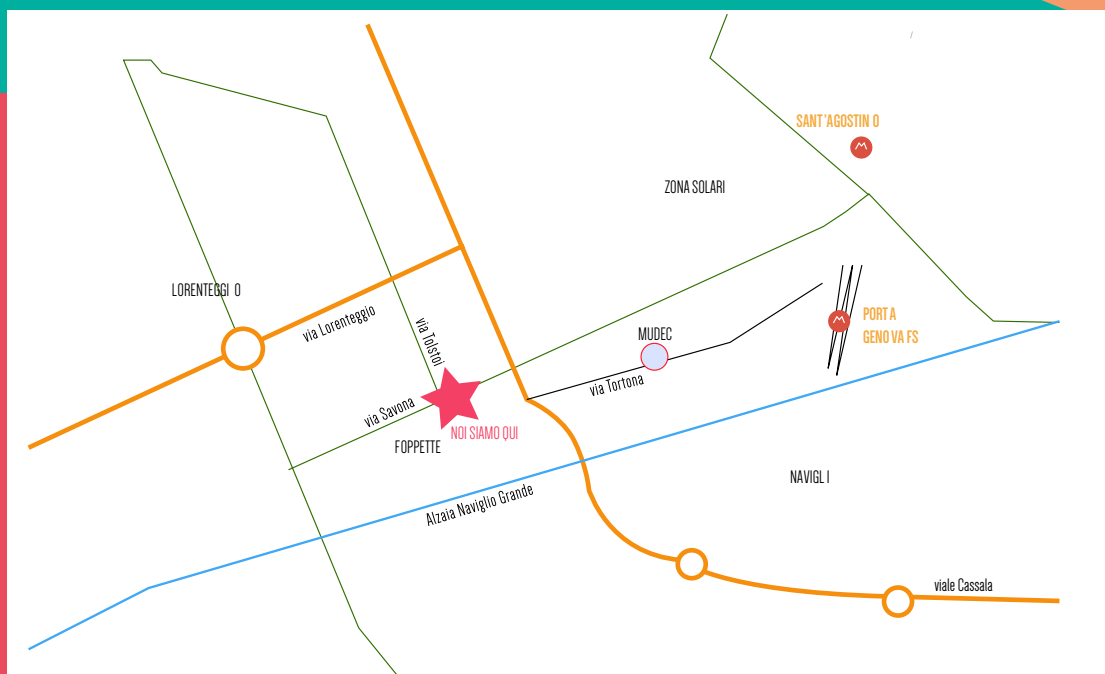


LC Publishing Group

Ha un nuovo ufficio!

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano



WEALTH MANAGEMENT

Banca del Fucino, Benettino responsabile private banking

Pier Luigi Benettin è il nuovo responsabile direzione private banking & wealth management di Banca del Fucino.

Benettin guiderà la rete dei private banker operanti su tutto il territorio nazionale; in particolare, nelle storiche aree di elezione del Lazio, dell'Abruzzo e della Sicilia e nella sede private di Milano.

Benettin, 55 anni, vanta un'esperienza ultraventennale nel settore finanziario e proviene da Mps Capital Services Banca per l'Impresa, dove ha lavorato dal 2008, ricoprendo vari ruoli, da ultimo quello di responsabile asset management & execution, unità specializzata in sales & advisory per clientela istituzionale e servizi di negoziazione (execution hub).

In precedenza, ha lavorato in Banca Antonveneta e Banca Popolare di Vicenza.

Il piano industriale di Banca del Fucino – capogruppo del gruppo bancario Igea Banca, presieduta da **Mauro Masi** e diretta da **Francesco Maiolini** – prevede entro il mese di gennaio prossimo nuove aperture a Padova e ad Ancona, con l'obiettivo di consolidare le relazioni commerciali avviate con la clientela e il tessuto industriale della Lombardia, del Veneto e delle Marche.

A fine ottobre scorso la raccolta diretta complessiva da clientela del gruppo bancario si è attestata a 1,8 miliardi di euro (+27% da inizio anno), mentre gli impieghi sono cresciuti a 1,1 miliardi di euro (+38% da inizio anno).

Secondo il piano industriale, il patrimonio netto salirà a 145 milioni di euro nel 2021, 176 milioni nel 2022 e 196 milioni nel 2023; l'utile dopo le imposte si attesterà a 11,8 milioni di euro nel 2021, 16,3 milioni nel 2022 e 19,6 milioni nel 2023. In parallelo, il Roe passerà dall'8,1% nel 2021 al 10% nel 2023.



ASSET MANAGEMENT

Decalia, arriva Magnatantini, Garufi guida Circular Economy

Roberto Magnatantini entra nella società svizzera di asset management Decalia per gestire il fondo "Decalia Silver Generation". Contestualmente, **Antonio Garufi** (foto) è stato promosso a lead portfolio manager del fondo "Decalia Circular Economy".

Il gruppo elvetico quest'anno ha già reclutato **Jean-Christophe Labbé** come *lead portfolio manager* del fondo "Decalia Millennials" e **Fabrizio Quirighetti** in qualità di *chief investment officer & head of multi-asset*.

Magnatantini proviene da Syz Asset Management, dove ha trascorso dodici anni gestendo due strategie per il *franchise* dei fondi Oyster.

In precedenza, ha lavorato in Lombard Odier e in Hsbc, dove ha gestito fondi azionari. Magnatantini subentra a **Clément Maclou**, "che seguirà nuove opportunità di carriera".

Garufi ha lavorato per tre anni in Citi & JP Morgan a Londra, poi per otto anni come gestore di portafoglio e analista di un fondo multitematico per Astor Investment. In Decalia, Garufi ha guidato il team di ricerca che ha sviluppato l'universo di investimento proprietario per il tema dell'economia circolare ed è stato il co-gestore del portafoglio di "Decalia Circular Economy" fin dalla sua creazione.

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!

IL 2020 IN 12 DEAL

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

a cura di massimo gaia



L'

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

generato un'impennata delle operazioni straordinarie.

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

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

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

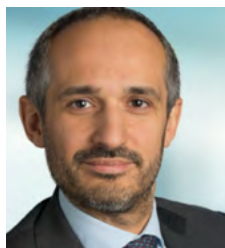
Il dato certo – e sorprendente – è che, in un anno così straordinario, con una recessione violenta e rapida come mai prima nella storia, l'attività di m&a non si è praticamente mai fermata e lo stesso può dirsi per i mercati di equity e debt.

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

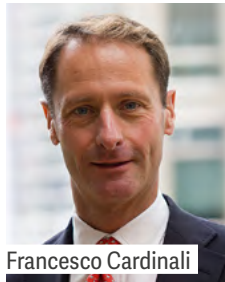
1.

TUTTI GLI ADVISOR DEL MATRIMONIO TRA FIAT E PEUGEOT

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



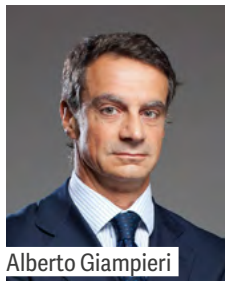
Enrico Chiapparoli



Francesco Cardinali



Marco Samaja



Alberto Giampieri



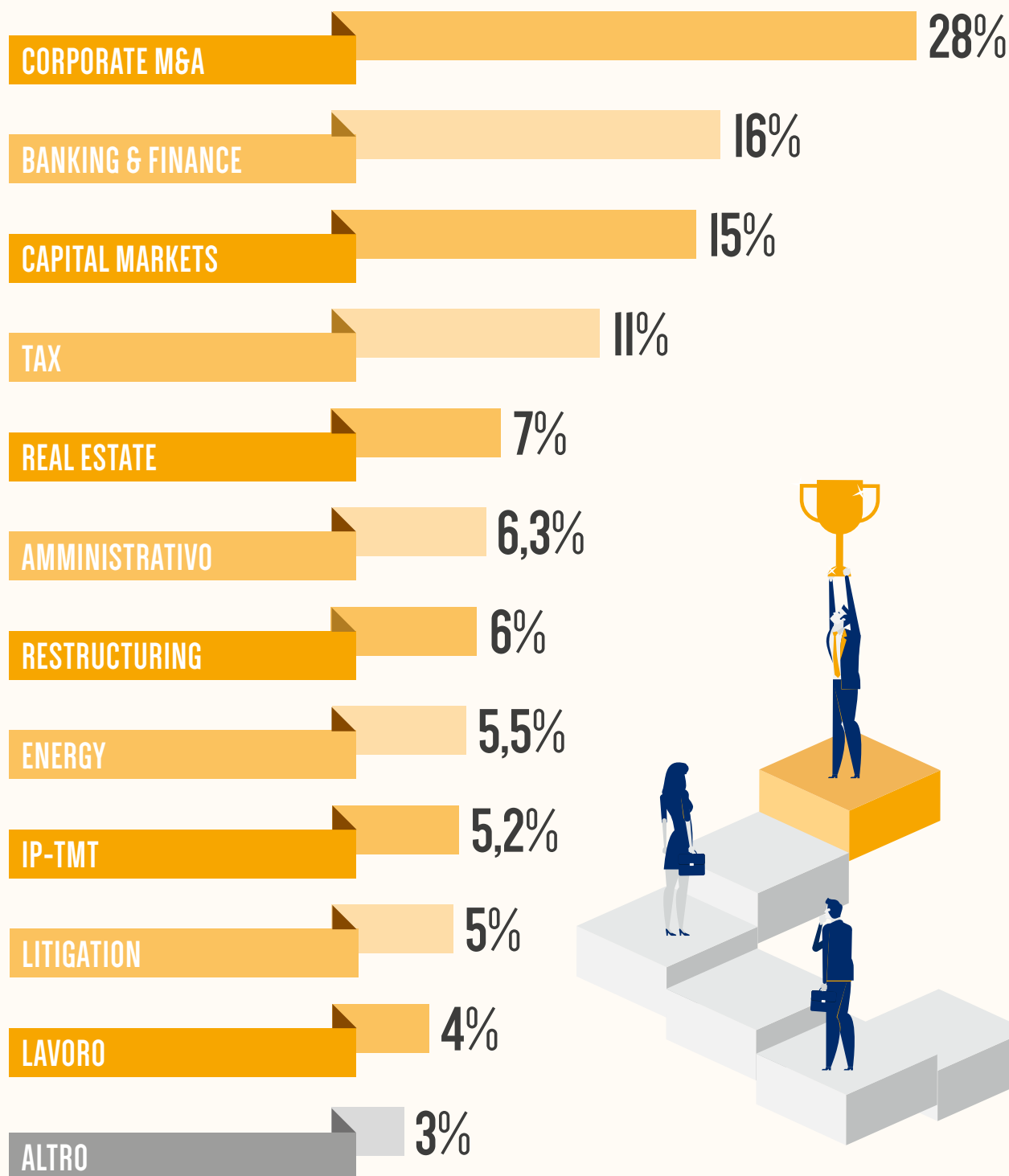
Guglielmo Maisto

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

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

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

I SETTORI che tirano

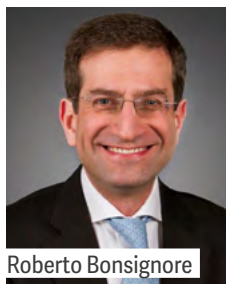


Periodo: 23 novembre 2020 - 14 dicembre 2020 • Fonte: legalcommunity.it

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

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

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



Roberto Bonsignore

La practice

Corporate finance/ m&a

Il deal

Fusione tra Fiat-Fca e Peugeot-Psa

Il valore

3,7 miliardi (sinergie)

2.

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

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

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

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

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



Patrizio Messina

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

La practice

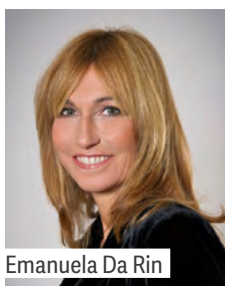
Restructuring

Il deal

Ristrutturazione di Banca Popolare di Bari

Gli studi

1,4 miliardi di euro



Emanuela Da Rin



Michele Crisostomo

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

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

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

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

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

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

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

La practice

Private equity

Il deal

Permira compra Golden Goose

Il valore

1,28 miliardi di euro

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

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

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

Nell'operazione, Lazard, con un team



Stefano Sciolla

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

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

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

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

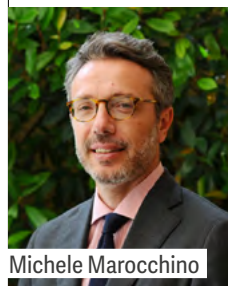
Sul fronte legale, Gattai Minoli Agostinelli & Partners e Gatti Pavesi Bianchi hanno assistito Bain Capital e NB Renaissance Partners. Nb è stata affiancata, per un diverso fondo, anche da Simpson Thacher & Bartlett e BonelliErede. Di Tanno e Associati ha assistito NB Renaissance Partners per gli aspetti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

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

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



Fabio Canè



Michele Marocchino



Irving Bellotti



Bruno Gattai



Stefano Tronconi

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

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

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

Simpson Thacher & Bartlett ha agito con un team composto dal partner **Derek Baird** e dall'associate **James Campisi**, e BonelliErede ha operato con un team guidato dai partner **Elena Busson** e **Augusto Praloran** e composto dalle associate **Merilina Lima Brito** e **Francesca Ricceri** per i profili corporate, il partner **Massimo Merola**, membro della task force golden power, per i profili a quest'ultima correlati, e il partner **Vittorio Pomarici** per gli aspetti giuslavoristici. Il top management di Engineering è stato assistito dall'allora studio Accinni Cartolano e Associati, con un team guidato dall'avvocato **Francesco Cartolano** (passato in Giliberti Triscornia nel corso dell'anno). Sempre per Engineering, PwC Tls ha svolto l'attività di due diligence fiscale, con un team guidato dal partner **Francesco Nuzzolo** e composto da **Flavia Barone**, director, e **Sara Zeppola**, senior manager.

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

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

La practice

Private equity

Il deal

Bain Capital investe in Engineering, esce

Apax

Il valore

-

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

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

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

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

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

un margine iniziale di 267,9 punti base, incrementato di un ulteriore margine di 25 punti base a partire dal 10 marzo 2032 e di altri 75 punti base a partire dal 10 marzo 2047. L'operazione ha ricevuto richieste in esubero per oltre sei volte l'offerta, per un ammontare superiore a 3,7 miliardi di euro. Il prezzo di emissione è stato fissato al 99,262% e il rendimento effettivo alla prima reset date è pari a 2,375% per anno.

L'offerta sulle obbligazioni in scadenza a settembre 2076, per un importo pari a 500 milioni di sterline, è finalizzata alla cancellazione dei titoli. La tender offer è terminata il 7 settembre ed Enel ha riacquistato bond per 200 milioni di sterline.

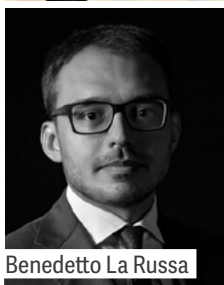
Le nuove obbligazioni sono quotate sul mercato regolamentato della Borsa d'Irlanda.

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

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



Linda Taylor



Benedetto La Russa

La practice

Debt capital markets

Il deal

Bond Enel

Il valore

600 milioni di euro

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

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

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

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

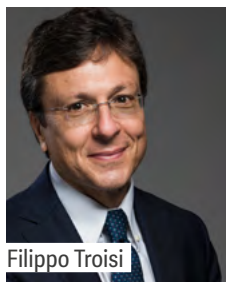
Per JP Morgan hanno lavorato **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Michele Croci**, **Andrea Turrini** e **Giacomo da Mommio**.



Francesco Canzonieri



Luigi Labbate



Filippo Troisi

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

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

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

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

La practice

Corporate Finance/ M&A

Il deal:

Fusione tra Sia e Nexi

Il valore:

15 miliardi di euro (capitalizzazione in Borsa della risultante)

7.

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

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

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

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

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



Marco Lattuada



Francesco Gianni



Emanuele Grippo



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

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

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

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

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



Alberta Figari

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

La practice

Corporate Finance/ M&A

Il deal

Cessione di Borsa Italiana

Il valore

4,325 miliardi di euro



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 84243870

8. TUTTA ESSELUNGA A GIULIANA ALBERA E MARINA CAPROTTI

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

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

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

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



Michael Immordino



Sergio Erede



Giuseppe De Palma

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

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

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

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

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

La practice

Corporate m&a/real estate

Il deal

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

Il valore:

1,84 miliardi

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

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

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

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

Sul fronte legale, BonelliErede e Chiomenti hanno assistito Coima, Covivio e Prada Holding, in collaborazione con i rispettivi team di avvocati in-house. Lo studio legale Pavia e Ansaldo, con i partner **Claudio Cera** e **Nico Moravia**, ha assistito FS Sistemi Urbani-Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane – e in particolare il team legale interno - nella procedura di dismissione dell'ex scalo ferroviario di Porta Romana.

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



Alessandro Balp

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

Chiomenti ha assistito Coima Sgr, Covivio e Prada Holding negli accordi tra partner e nella struttura dell'investimento, con un team coordinato dal socio **Umberto Borzi** e composto dal socio **Vincenzo Troiano**, con il managing counsel Gabriele Buratti e l'associate **Flavia Pagnanelli** per gli aspetti regolamentari, l'of counsel **Paolo Fedele** e gli associate **Alessandro Giacosa** e **Enrico Piro** per gli aspetti societari, il socio **Giulio Napolitano** e l'associate **Luca Masotto** per la parte amministrativa.

Lo studio Belvedere Inzaghi & Partners-BIP, con un team guidato dal co-founding partner **Guido Alberto Inzaghi**, coadiuvato da **Silvia Gnocco**, senior lawyer, e **Chiara Cardile**, trainee, ha lavorato per Coima, Covivio e Prada Holding, seguendo la due diligence urbanistica edilizia e anche la fattibilità del progetto di trasformazione (quantità, destinazioni, procedure, tempi e costi) in base al quale il raggruppamento ha vinto la gara.

Maisto e Associati ha assistito Coima in relazione agli aspetti fiscali dell'operazione, con un team composto dai soci **Marco Valdonio** e **Cesare Silvani** e dall'associate **Francesco Semonella**.

McDermott Will & Emery, con un team composto da **Giancarlo Castorino**, **Francesco Romeo** e **Nicolò Perricone**, ha assistito Intesa Sanpaolo in relazione ai profili legali connessi al finanziamento concesso a supporto della complessiva operazione.

La practice

Real estate

Il deal

Acquisizione dell'ex Scalo di Porta Romana (Milano)

Il valore

180 milioni di euro

10.

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

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

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

PwC ha svolto la revisione legale dei conti di Gvs.

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

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

La practice

Equity capital market

Il deal

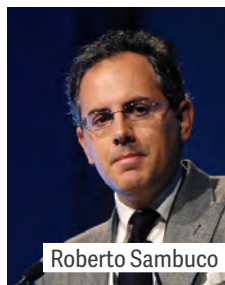
Ipo di Gvs

Il valore

Oltre 1 miliardo di euro



Alessandro Foschi



Roberto Sambuco

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

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

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

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

11.

ACCORDO TIM E CDP: NASCE ACCESSCO

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

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

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

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

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

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



Agostino Nuzzolo



Gianrico Giannesi

Federica Pomeroy e Marco Sagliocca.

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

La practice

Corporate m&a/ tlc

Il deal

Nascita di AccesCo, la rete unica

Il valore

-

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

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

I titoli sono stati interamente sottoscritti da Intesa Sanpaolo.

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

La practice

Banking & Finance

Il deal

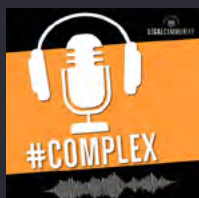
Cartolarizzazione di Intesa Sanpaolo

Il valore

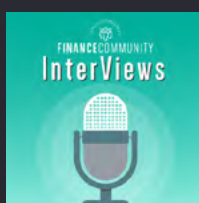
7,2 miliardi di euro

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



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



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



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





DA SINISTRA: CIRO SPEDALIERE E PIETRO PUGLISI

Clariss Ventures, L'IMPRESA DI FARE RICERCA MEDICA

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

di massimo gaia



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

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

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

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

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

Da cosa deriva questa consapevolezza?

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

all'esterno, il cosiddetto search and development.

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

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

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

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

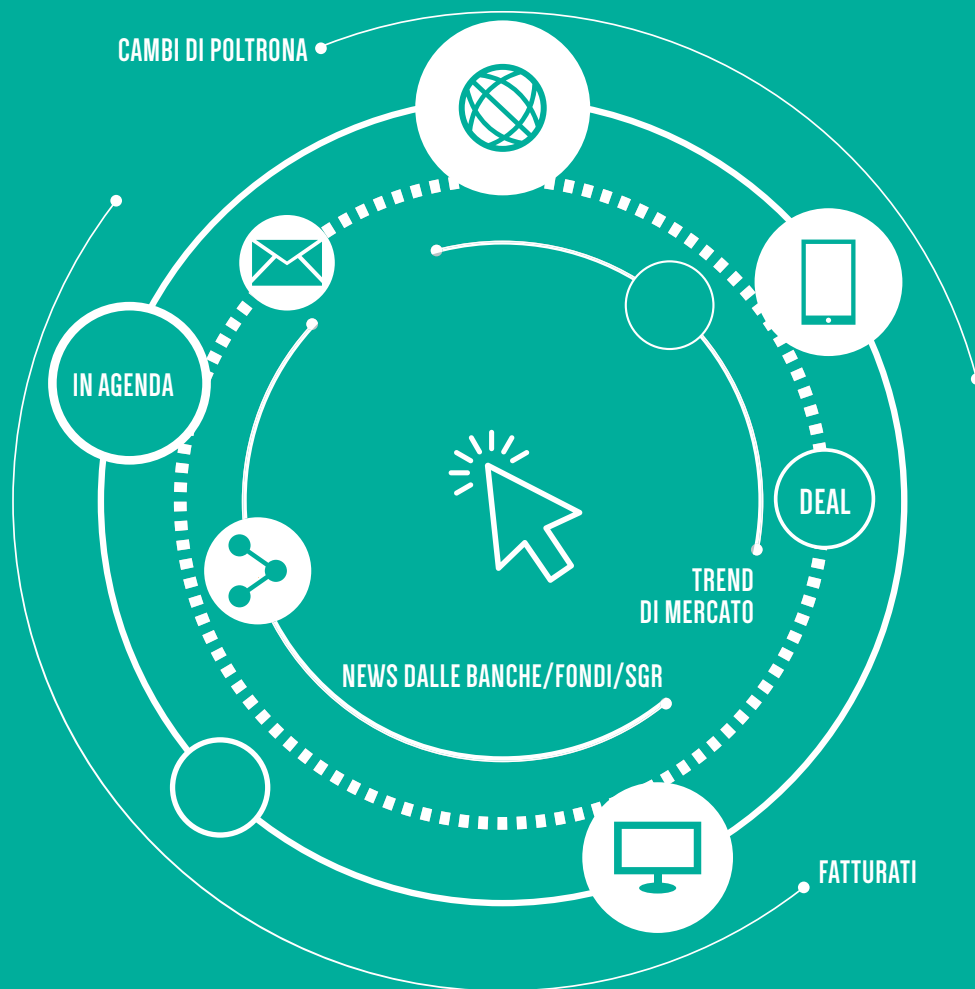
E qual è, all'interno di questo processo, lo spazio in cui può inserirsi un investitore?

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



FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



DA SINISTRA: PIETRO PUGLISI E CIRO SPEDALIERE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quando i primi investimenti?

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

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

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

Quante persone compongono lo staff di Claris Ventures?

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

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

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



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^a Edizione

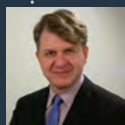
energy

29.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

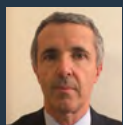
SCOPRI I
FINALISTI

#LcEnergyAwards 

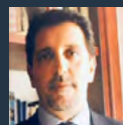
Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



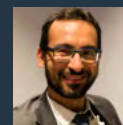
Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA, Canadian Solar



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



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



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



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director, Axpo



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



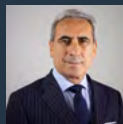
Vita Capria
Head of Legal, EF SOLARE ITALIA



Roberto Casuccio
Investment Manager, Glenmont Partners



Michele Catanzaro
General Counsel Italy, NextEnergy Capital Group



Raffaele Chiulli
Presidente, SAFE



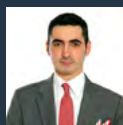
Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs, Tages Capital SGR



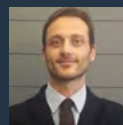
Matteo Cimenti
Responsabile Ufficio Legale, Butan Gas



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



Antonio Conforti
Responsabile Legale e Affari Societari, Arpinge



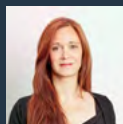
Giuseppe Conticchio
Legal Counsel, Global Solar Fund



Francesca Covone
Responsabile Affari Legali e Societari, Terna



Eugenio De Blasio
Founder & CEO, Green Arrow Capital



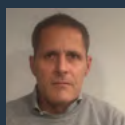
Sara Di Mario
Chief Operating Officer - Clean Energy & Infrastructure, Green Arrow Capital SGR



Giulio Fazio
General Counsel, Enel



Alessandra Ferrari
General Counsel, A2A



Andrea Fiocchi
Head of Renewables Energies, Engie Italia



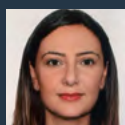
Giuseppe Fiorentino
Energy Policy Manager & Sourcing, Solvay



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



Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori, Sorgenia



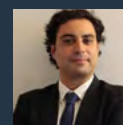
Federica La Rocca
Responsabile della Funzione Affari Legali e Societari, Gruppo PLC



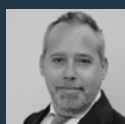
Ernesto Magnani
Executive President, Stern Energy



Davide Manunta
Head of Energy Sector, Cdp Equity



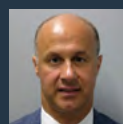
Giuseppe Maronna
Head of M&A Italy, Sonnedix



Alessandro Migliorini
Head of Italy, European Energy A/S



Alessio Minutoli
General Counsel, Italgas



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, Snam



Enrico Orsenigo
CEO - VEI Green, Palladio Holding



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



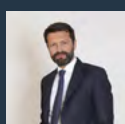
Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management, Tages Capital SGR



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



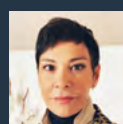
Chiara Piaggio
General Counsel, Ansaldo Energia



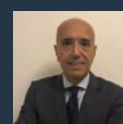
Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Duferco



Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



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



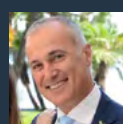
Saverio Rodà
Investment Director, Tages Capital SGR



Mario Schirru
Executive Vice President Operations / IT, Encavis AG



Marco Tabasso
Director Origination & BD Europa, Alleans Renewables



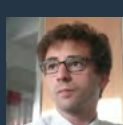
Rodolfo Tamborrino
Asset Management - Head of Business Development & Alternative Investments, RARO Future Capital Holding



Maurizio Telemetro
Finance & Support Director - Head of Centre of Competence Tax Italy, E.ON Italia



Angela Tornatora
General Counsel, ENGIE Italia



Matteo Turello
Head of Legal & Corporate Affairs, EP Produzione



Alessandra Ugoli
Country Manager Italia - Tax Advisor, Quintas Energy



Luca Zerbo
Responsabile Project Finance, Banco BPM

An isometric illustration depicting various financial and business concepts. It features a large laptop with a green upward-trending arrow on its screen, a man standing on the arrow, and several other figures interacting with the scene. Elements include stacks of gold coins, a pie chart, a calculator, a magnifying glass over a document with charts, and various currency symbols (dollar, euro, yen). The background is a light blue grid with faint icons of gears and a padlock.

IN RASSEGNA

2020

L'ALFABETO DELL'ANNO FINANZIARIO

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



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

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

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

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



come AMAZON:

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



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



come BORSA ITALIANA:

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

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



come COVID-19:

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



come DOMINO BANCARIO:

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



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

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

New Dates!

IPEM

July 6/7/8 2021

**PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 6th EDITION**

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants

50 countries

480 LPs

450 GPs

400 Advisors / Business Services

400 Speakers

LATE BIRD OFFER!

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

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

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

In partnership with:



FINANCECOMMUNITY

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

#IPEM2021



come ESG:

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



come FCA:

altro deal nato nel mondo pre-Covid, la fusione con PsA è stata portata avanti, nonostante il settore automotive si sia praticamente azzerato a causa delle restrizioni ai movimenti delle persone. Nascerà Stellantis, che avrà le dimensioni per giocare una partita che da tempo è divenuta globale e sempre più complessa, perché il mondo occidentale vede evolversi rapidamente i consumi e per i cosiddetti *millennials* l'auto non è più una proprietà, men che meno uno *status symbol*, bensì un servizio, un'app a cui ricorrere in caso di necessità. E poi ci sono gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂, che incidono sul comparto e spingono verso le motorizzazioni ibride, elettriche e a idrogeno.

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

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



come GOLDEN POWER:

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

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



come HOTELLERIE:

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

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

come INTESA SANPAOLO:

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

come JOE (BIDEN):

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

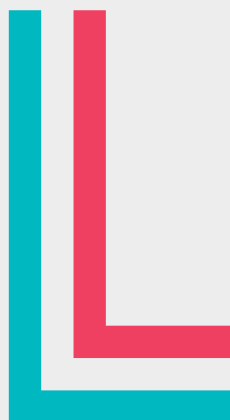
Street non vuole vedere al governo *ultra-liberals* come **Bernie Sanders** ed **Elizabeth Warren**. I capitali hanno votato democratico, ma non è certo un assegno in bianco: sopra c'è scritto, innanzitutto, che le imprese vogliono meno tasse, aiuti per superare l'impatto della pandemia e che anche solo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





come RIPRESA A K:

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



come LAGARDE (CHRISTINE):

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

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

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



come MEDIOBANCA:

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

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.
TE LO MERITI.



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

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

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



BARBERINOSWORLD.COM



come NEXI:

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

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



come PALERMO (FABRIZIO):

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



come OIL:

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



come QUOTAZIONE:

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



come RETE UNICA:

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



come SMARTWORKING:

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

T

come TRIMESTRE:

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

U

come URSULA VON DER LEYEN:

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

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

V

come VACCINO:

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





come WEBUILD:

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



come XI JINPING:

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





come YIELD:

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

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



come ZOOM:

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

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



SPECIALE FINANCECOMMUNITY AWARDS 2020

FINANCECOMMUNITY AWARDS 2020 I VINCITORI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

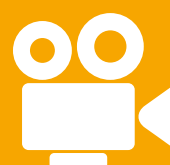
I **Financecommunity Awards 2020** sono stati l'occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza, dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

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

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

Di seguito i vincitori di tutte le categorie.

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



Professional of the Year
FINANCE PR

LUCA BARABINO
Barabino & Partners

FEDERICA MENICHINO
True Relazioni Pubbliche

AURO PALOMBA
Community

GIULIANA PAOLETTI
Image Building

FIORENZO TAGLIABUE
Secnewgate



Federica Menichino - True Relazioni Pubbliche

Team of the Year
FINANCE PR

BARABINO & PARTNERS

CLOSE TO MEDIA

COMIN & PARTNERS

COMMUNITY

IMAGE BUILDING



Gianluca Comin - Comin & Partners

Professional of the Year
MID-MARKET M&A

LORENZO ASTOLFI
Mediobanca

ALBERTO GENNARINI
Vitale & Co.

SANTE MAIOLICA
Grant Thornton Financial Advisory Services

MAURO PREMAZZI
Jefferies

ALBERTO VIGO
DC Advisory



Lorenzo Astolfi - Mediobanca

Team of the Year
MID-MARKET M&A

ALANTRA

BRERA ADVISORY

EQUITA

FINEUROP SODITIC

GRANT THORNTON
 FINANCIAL ADVISORY SERVICES

VITALE & CO.



Simone Riviera - Equita

Professional of the Year
RESTRUCTURING

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co.

IGINO BEVERINI
Lazard

ALESSIO DE COMITE
Rothschild & Co.

SALVATORE LOMBARDO
PwC

ANTONELLA NEGRI - CLEMENTI
Global Strategy



Alessio De Comite - Rothschild & Co.

Team of the Year
RESTRUCTURING

KPMG

LAZARD

MEDIOBANCA

ROTHSCHILD & CO.

VITALE & CO.



Andrea Giorgianni - Mediobanca

Professional of the Year

DCM

RICCARDO ABBONA

Barclays

CHIARA BOVO

J.P. Morgan

ALBERTO CEI

Natixis

ANDREA MONTANARI

UBS Investment Bank

MARCO SPANO

Mediobanca



Alberto Cei - Natixis

Team of the Year

DCM

BARCLAYS

IMI - INTESA SANPAOLO

J.P. MORGAN

MEDIOBANCA

UNICREDIT



Andrea Colombo - J.P. Morgan

Professional of the Year

FASHION/LUXURY

ROBERTA BENAGLIA

Style Capital

MASSIMILIANO CARAFFA

The Carlyle Group

FILIPPO CHIELI

UBI Banca

MICHELE MAROCCHINO

Lazard

MARCO PAESOTTO

Goldman Sachs



Massimiliano Caraffa - The Carlyle Group

Team of the Year**FASHION/LUXURY**

BANK OF AMERICA MERRIL LYNCH

GOLDMAN SACHS

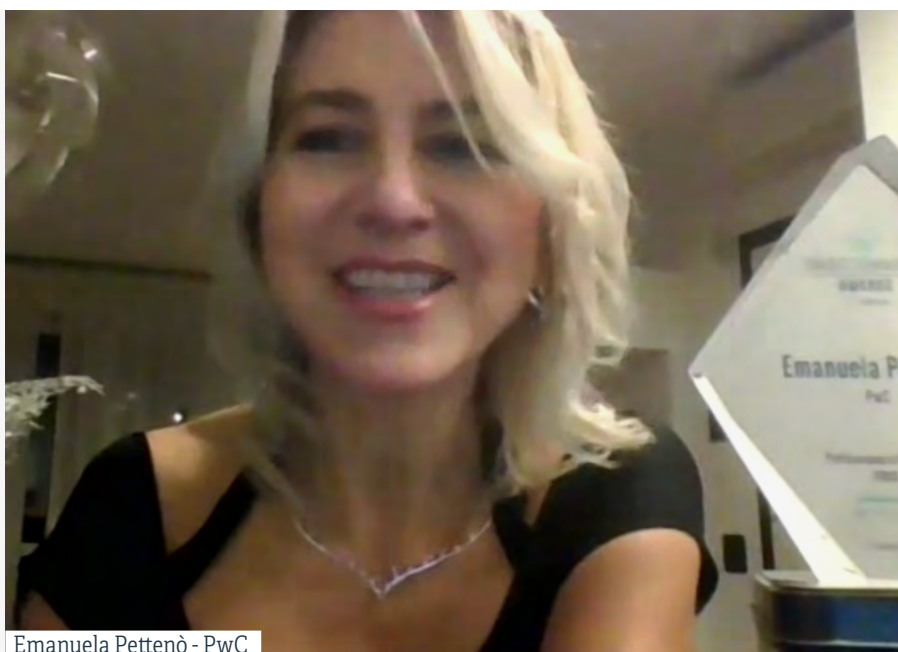
PERMIRA

QUADRIVIO GROUP

THE CARLYLE GROUP



Walter Ricciotti - Quadrivio Group

Professional of the Year**FOOD**ANDREA BERTONCELLO
*Idea Taste of Italy*FRANCO CAPPIELLO
*Ubs Investment Bank*ALBERTO GENNARINI
*Vitale & Co.*ANDREA PAGLIARA
*Brera Advisory***EMANUELA PETTENÒ**
PwC

Emanuela Pettenò - PwC

Team of the Year**FOOD**

AMBIENTA

ALTO PARTNERS

BRERA ADVISORY

MANDARIN CAPITAL PARTNERS

VITALE & CO.

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

Professional of the Year
PRIVATE DEBT

SIMONE BRUGNERA
Banca Finint

LUCA BUCELLI
Tikehau Capital

GABRIELE CASATI
Antares AZ I

GIOVANNI LANDI
Anthilia Capital Partners SGR

PAOLO PENDENZA
Equita



Simone Brugnera – Banca Finint

Team of the Year
PRIVATE DEBT

ANTHILIA CAPITAL PARTNERS

ANTARES AZ I

GREEN ARROW

MUZINICH & CO.

TIKEHAU CAPITAL



Luca Bucelli - Tikehau Capital

Professional of the Year
CORPORATE LENDING

ANDREA CALÒ
UBI Banca

GIUSEPPE LISI
BPER Banca

MARCO NIGRA
Banco BPM

GIANLUCA PAGANO
Crédit Agricole Italia

CORRADO PASSONI
IMI – Intesa Sanpaolo

STEFANO TOTORO
UBI Banca



Andrea Calò - UBI Banca

Team of the Year**CORPORATE LENDING****GRUPPO CDP**

CREDIMI

ILLIMITY BANK

IMI - INTESA SANPAOLO

OCTOBER



Nunzio Tartaglia - Gruppo CDP

Professional of the Year**CARTOLARIZZAZIONI**RICCARDO GALLINA
*IMI - Intesa Sanpaolo*ANGELA ICOLARO
*Wilmington Trust*MARCO MONSELESAN
*Prelios Credit Servicing*ALBERTO NOBILI
*Banca Finint***UMBERTO RASORI**
Zenith Service

Umberto Rasori - Zenith Service

Team Professional of the Year**CARTOLARIZZAZIONI****BANCA FININT**

IMI - INTESA SANPAOLO

PRELIOS CREDIT SERVICING

WILMINGTON TRUST

ZENITH SERVICE



Annalisa Bordini - Banca Finint



Four smart tools. One brilliant solution.

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

Deal Prep

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

DealMarketing™

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

DealVision™

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

VDRPro™

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

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

intralinks.com/dealcentre



CLEAR ADVANTAGE.

Professional of the Year
ENERGY AND INFRASTRUCTURE

PIERLUIGI BERCHICCHI
ValeCap

ALESSANDRO BERTOLINI CLERICI
Rothschild & Co.

STEFANO CASSELLA
Arcus Financial Advisors

MICHELE CROCI
J.P. Morgan

LUCA ZERBO
Banco Bpm



Stefano Cassella – Arcus Financial Advisors

Team of the Year
ENERGY AND INFRASTRUCTURE

BARCLAYS

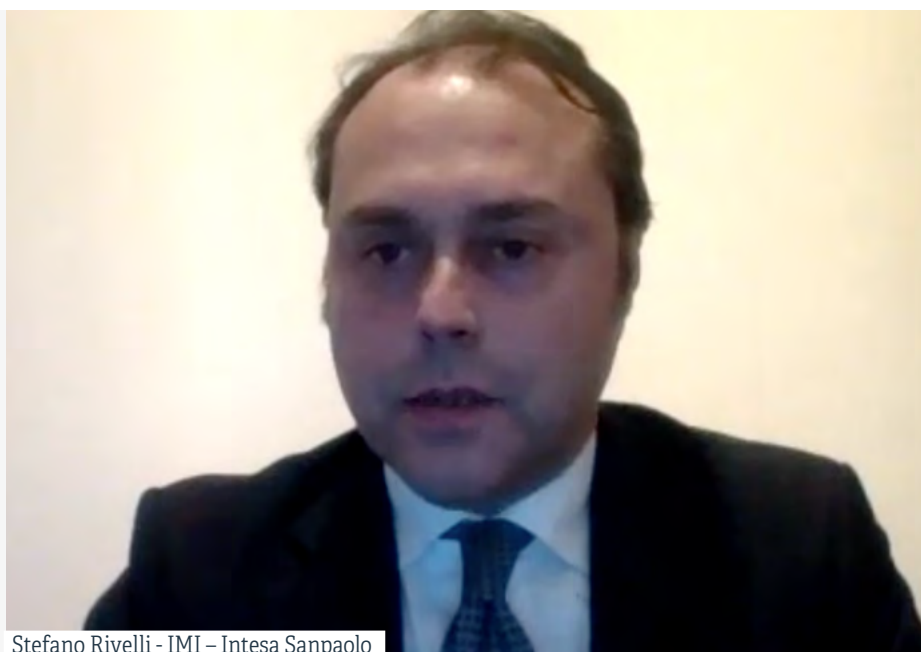
CRÉDIT AGRICOLE CIB

GREEN ARROW

IMI – INTESA SANPAOLO

ING BANK

J.P. MORGAN



Stefano Rivelli - IMI – Intesa Sanpaolo

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

MASSIMILIANO BERTOLINO
Frontis NPL

ANDREA CLAMER
illimity Bank

FRANCESCO GUARNERI
Guber Banca

MARINA NATALE
Amco

ALBERTO VIGORELLI
Fire



Marina Natale - Amco

Team of the Year

**NON PERFORMING EXPOSURES
(NPE)**

AMCO

DOVALUE

GUBER BANCA

ILLIMITY BANK

INTRUM



Manuela Franchi - doValue

Professional of the Year

WEALTH MANAGEMENT

MAURO CASTIGLIONI

Deutsche Asset & Wealth Management

PAOLO FEDERICI

Ubs Global Wealth Management

ALESSANDRA LOSITO

Pictet WM

MANUELA SONCINI

Credit Suisse

STEFANO VECCHI

Cordusio SIM



Stefano Vecchi - Cordusio SIM

Team of the Year

WEALTH MANAGEMENT

BANCA GENERALI

CORDUSIO SIM

CREDIT SUISSE

ERSEL

EURIZON CAPITAL

PICTET WM



Franco Dentella - Banca Generali

Professional of the Year**TMT & ENTERTAINMENT**

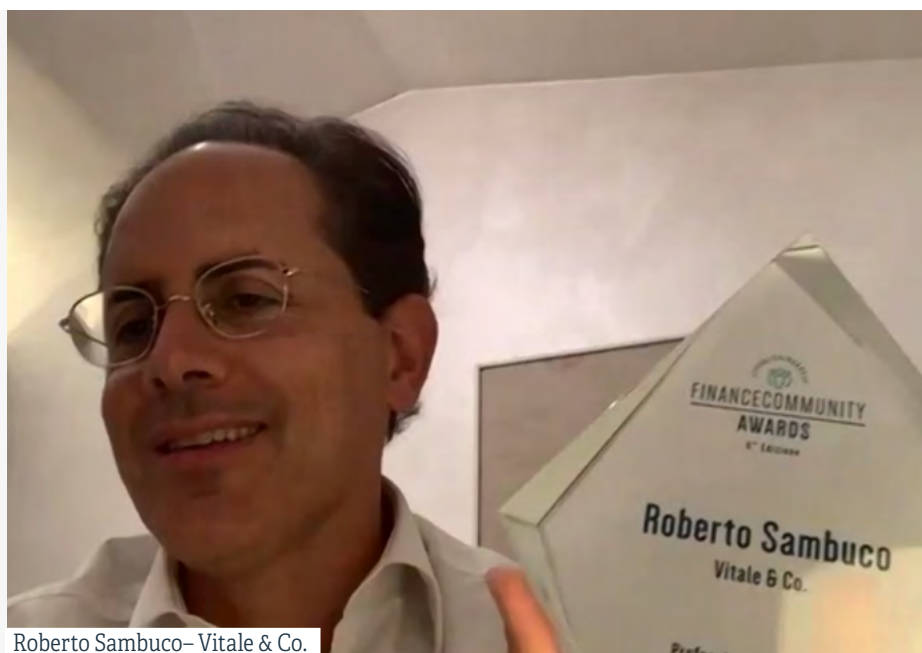
IGINO BEVERINI
Lazard

ANDREA DONZELLI
Credit Suisse

MARCO LATTUADA
IMI – Intesa Sanpaolo

ANTONIO PERDICHIZZI
Rothschild & Co.

ROBERTO SAMBUCO
Vitale & Co.



Roberto Sambuco– Vitale & Co.

Team of the Year**TMT & ENTERTAINMENT**

GOLDMAN SACHS

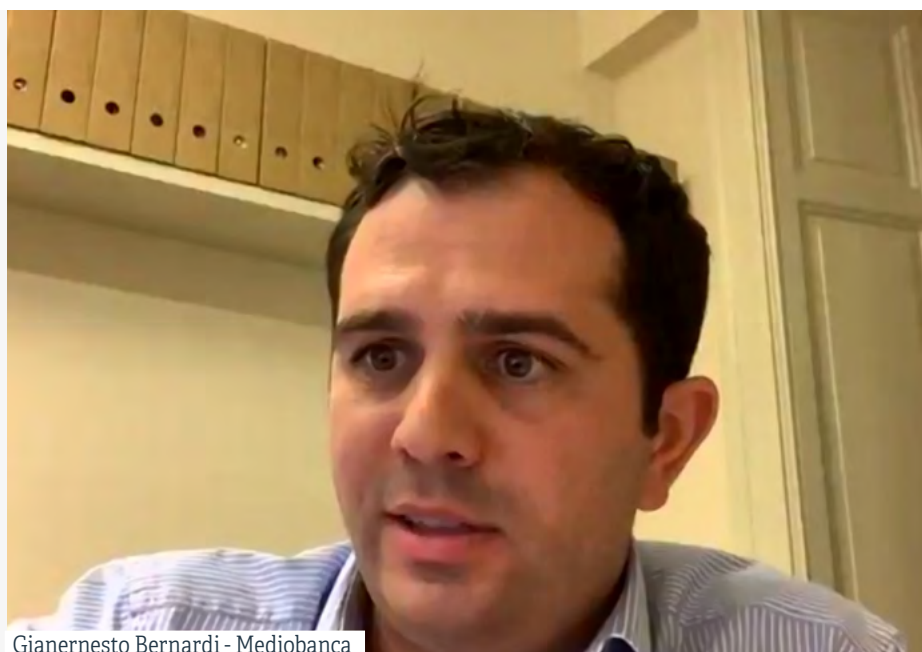
IMI – INTESA SANPAOLO

J.P. MORGAN

MEDIOBANCA

NOMURA

VITALE & CO.



Gianernesto Bernardi - Mediobanca

Professional of the Year**REAL ESTATE**

MARIO ABBADESSA
Hines Italy

PAOLO BOTTELLI
Kryalos

MANFREDI CATELLA
Coima

ALEXEI DAL PASTRO
Covivio

GIOVANNA DELLA POSTA
Invimit

ALDO MAZZOCCO
Generali Real Estate



Aldo Mazzocco - Generali Real Estate

Team of the Year
REAL ESTATE

CBRE

COIMA

COVIVIO

HINES ITALY

KRYALOS

PRELIOS



Gabriele Bonfiglioli - Coima

Professional of the Year
LEVERAGED FINANCE

FEDERICO BORN
Banco BPM

GABRIELE GLAVICH
Mediobanca

ROBERTA MORINI
BPER Banca

GIANLUCA PAGANO
Credit Agricole Italia

STEFANO FEDERICO PAVESI
UBI Banca



Roberta Morini - BPER Banca

Team of the Year
LEVERAGED FINANCE

BANCA IFIS

BANCO BPM

CRÉDIT AGRICOLE ITALIA

NATIXIS

UBI BANCA

UNICREDIT



Filippo Jacazio - UniCredit

Professional of the Year PRIVATE EQUITY

FABIO CANÈ
NB Renaissance Partners

PIERPAOLO DI STEFANO
CDP Equity

STEFANO FERRARESI
BC Partners

SILVIA OTERI
Permira

NINO TRONCHETTI PROVERA
Ambienta



Silvia Oteri – Permira

Team of the Year PRIVATE EQUITY

ADVENT INTERNATIONAL

AMBIENTA SGR

ARDIAN

BAIN CAPITAL

KKR

NB RENAISSANCE PARTNERS



Nicolò Saidelli - Ardian

Professional of the Year CORPORATE FINANCE

GIUSEPPE BALDELLI
Deutsche Bank

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co.

PAOLO ANDREA COLOMBO
Colombo & Associati

MARCO LATTUADA
IMI – Intesa Sanpaolo

DAVIDE SIRONI
KPMG



Orlando Barucci – Vitale & Co.

BESPOKE: *adjective. be·spoke.*

| bi-`spōk |

○ The term was common in the early twentieth century to distinguish from ready-made garments which appeared as a result of the industrial revolution and the development of sewing machines.

1 Custom-made. A bespoke tuxedo.

2 Dealing in or producing custom-made items. A bespoke tailor.

● **Qualifies anything custom-made for a single client.**

In the business world, used to describe specialised and custom consulting for the specific particularities and needs of clients.

[Ext.] Anything made for a particular purpose and/or person.

○ Antonyms: mass-produced, ready-made, standardised.



www.accuracy.com

Team of the Year**CORPORATE FINANCE**

IMI – INTESA SANPAOLO

KPMG

MEDIOBANCA

PWC

VITALE & CO.



Giuseppe Latorre - KPMG

Professional of the Year**ECM - AIM**ALBERTO FRANCESCHINI WEISS
*Ambromobiliare*ROSARIO SCIACCA
*UBS***DEBORAH SETOLA**
*Arkios Italy*STEFANO TAIOLI
*BPER Banca*PAOLO VERNA
EnVent Capital Markets

Deborah Setola - Arkios Italy

Team of the Year**ECM - AIM**

AMBROMOBILIARE

BPER BANCA

ENVENT CAPITAL MARKETS

EQUITA

INTEGRÆ SIM



Paolo Verna, Franco Gaudenti, Luca Perconti (EnVent Capital Markets)

Professional of the Year

ECM – MTA

ALESSANDRO FOSCHI
Lazard

FAUSTINO GALEOTTI
IMI – Intesa Sanpaolo

LUIGI LABBATE
Rothschild & Co.

VITTORIO RIVAROLI
J.P. Morgan

FRANCESCO SPILA
Mediobanca



Luigi Labbate – Rothschild & Co.

Team of the Year

ECM – MTA

BANK OF AMERICA – MERRIL LYNCH

EQUITA

GOLDMAN SACHS

LAZARD

MEDIOBANCA

ROTHSCHILD & CO.



Alessandro Foschi - Lazard

Professional of the Year

M&A

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co.

FRANCESCO CANZONIERI
Mediobanca

STEFANO GIUDICI
Nomura

MARCO PAESOTTO
Goldman Sachs

ROCCO MARCO PERELLI
IMI – Intesa Sanpaolo

ROBERTO SAMBUCCO
Vitale & Co.



Francesco Canzonieri - Mediobanca

Team of the Year**M&A****GOLDMAN SACHS**

IMI – INTESA SANPAOLO

LAZARD

MEDIOBANCA

NOMURA

VITALE & CO.



Marco Paesotto - Goldman Sachs

BANKER OF THE YEAR**ROBERTO SAMBUCCO***Vitale & Co.*

Roberto Sambuco – Vitale & Co.

Professional of the Year**VENTURE CAPITAL**FAUSTO BONI
*360 Capital Partners*ANDREA DI CAMILLO
*P101*STEFANO GUIDOTTI
*Milano Investment Partners***MASSIMILIANO MAGRINI**
*United Ventures*DAVIDE TURCO
Indaco

Massimiliano Magrini - United Ventures

Team of the Year
VENTURE CAPITAL

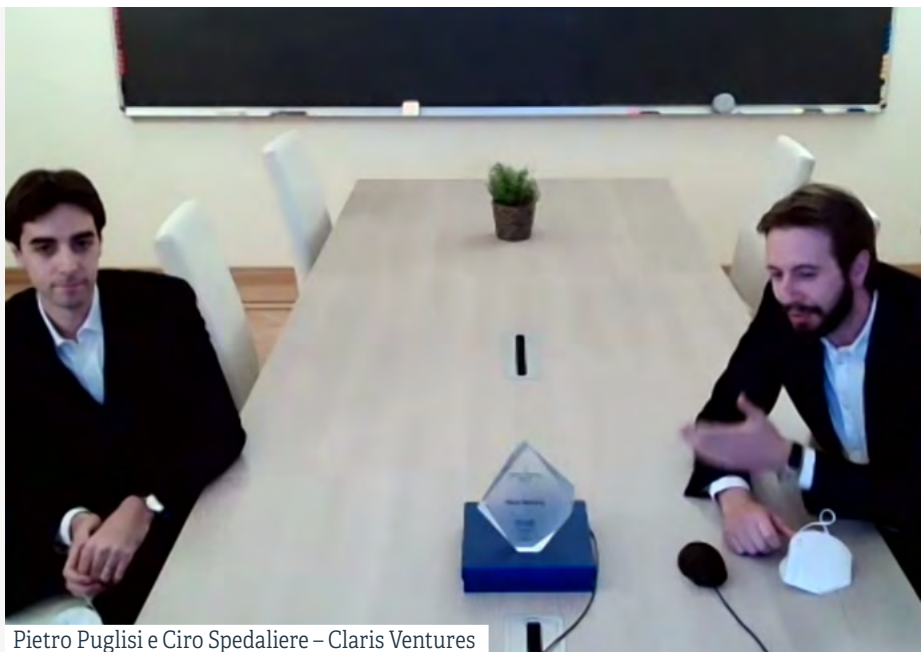
360 CAPITAL PARTNERS

CLARIS VENTURES

MILANO INVESTMENT PARTNERS

OLTRE VENTURE

PI01



Pietro Puglisi e Ciro Spedaliere – Claris Ventures

Professional of the Year
INNOVAZIONE/FINTECH

ALBERTO DALMASSO
Satispay

MONICA REGAZZI
Homepal

IGNAZIO ROCCO
Credimi

PIETRO SELLA
Banca Sella Holding

MATTEO TARRONI
Workinvoice



Ignazio Rocco di Torrepadula - Credimi

Team of the Year
INNOVAZIONE/FINTECH

BLINKS

CONCRETE INVESTING

CREDIMI

OCTOBER

SATISPAY



Andrea Allara - Satispay

Best Practice

INNOVAZIONE NEL CREDITO

**PRELIOS INNOVATION
BLINKS**



Gabriella Breno - Prelios Innovation - Blinks

Best Practice

ASSET MANAGEMENT

ARCA FONDI SGR



Ugo Loser - Arca Fondi SGR

RISING STAR

VALENTINA SALARI

Vitale & Co.



Valentina Salari - Vitale & Co.

Team of the Year
EMERGENTE

MDOTM



Tommaso Migliore - MDOTM

DEAL OF THE YEAR

OPS INTESA SANPAOLO - UBI BANCA

Studi Legali

Gatti Pavesi Bianchi
Pedersoli Studio Legale

Advisors Finanziari

Equita
J.P. Morgan
Mediobanca
Morgan Stanley
UBS

Azienda

Intesa Sanpaolo

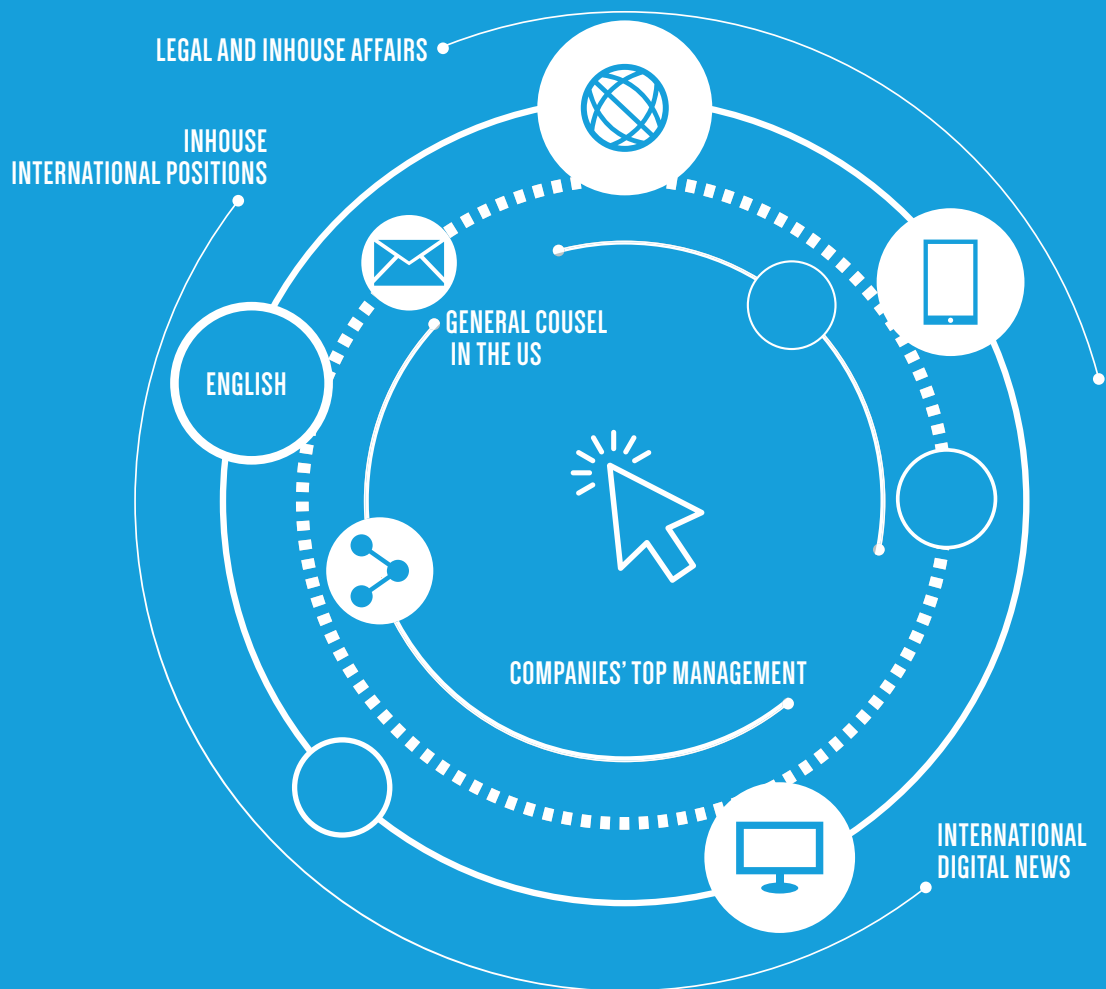


Carlo Pavesi (Gatti Pavesi Bianchi), Davide Cacchioli (Pedersoli Studio Legale), Giulia Maffini (Equita), Francesco Magri (J.P. Morgan), Francesco Canzonieri (Mediobanca), Massimiliano Ruggieri (Morgan Stanley), Christian Montaudou (UBS), Paolo Grandi e Flavio Gianetti (Intesa Sanpaolo)



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

THE ITALIAN NOTARIES,



ANGELO BUSANI



LUCIANO QUAGGIA

PARLANO BUSANI E QUAGGIA

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

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

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

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

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

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

La specializzazione diventa cruciale anche per i notai?

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

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

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

Il mercato di che tipo di notai ha bisogno?

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

Pensa serva liberalizzare di più il settore?

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



SAVE THE DATE
15.04.2021

ORE 19.15 • MILANO

8[^] Edizione

Tax AWARDS

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

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

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

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

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

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

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



ANGELO BUSANI

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

Che fatturato vi aspettate nel primo anno?

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

Effetto covid sull'attività notarile: qual è stato?

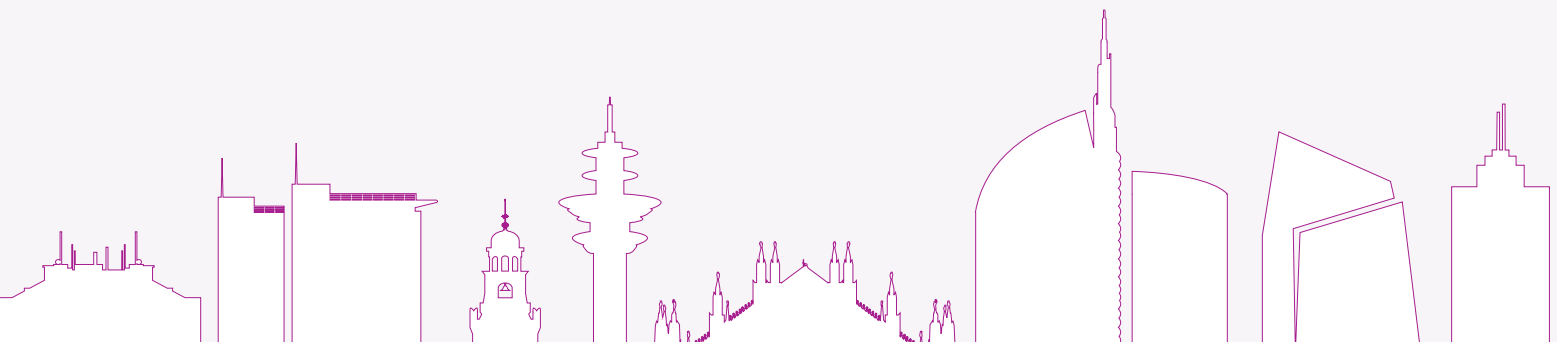
LQ: Ho quattro figli e durante il primo lock down erano molto preoccupati per la mia salute, al punto che ho dovuto ricordare loro che un preciso articolo della legge notarile recita "È punito con la destituzione...il notaio che abbandona la sede in occasione di malattie epidemiche o contagiose". Questa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

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



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

Patronage, Partners and Supporters

2021 Edition

Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 7 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Tbc
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Tbc
TUESDAY 8 JUNE				
8:00 - 9:30	 CWP	Breakfast on Finance		Tbc
9:15 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		Tbc
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Tbc
WEDNESDAY 9 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Tbc
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Tbc
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Tbc

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

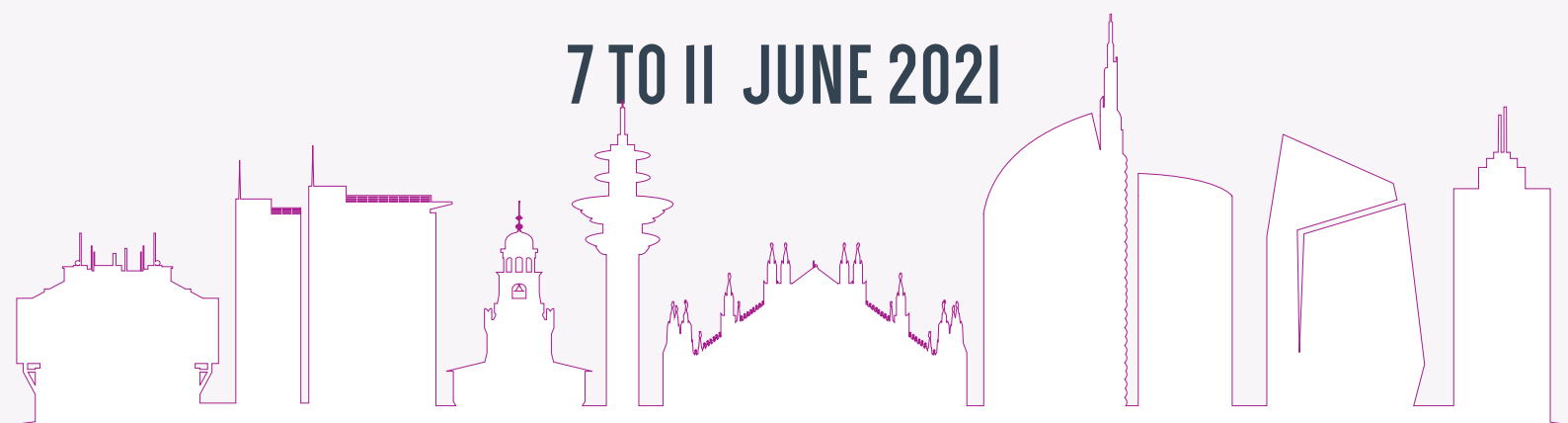
SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021



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

www.legalcommunityweek.com

A full-page portrait of two men, Alberto Toffoletto and Paolo Montironi, standing side-by-side. They are both wearing dark blue suits, white shirts, and dark ties. Toffoletto, on the left, is smiling and has dark hair. Montironi, on the right, is wearing glasses and has a grey beard. The background is a plain, light grey.

NCTM, VENT'ANNI CONTROCORRENTE

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

di nicola di molfetta

DA SINISTRA: ALBERTO TOFFOLETTO E PAOLO MONTIRONI



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

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

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

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

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

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

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

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



LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

4[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE

08.07.2021

ORE 19.15 • ROMA

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

#LcItalianAwards

Lo studio in cifre

2000

L'anno di fondazione

250+

Il numero di professionisti

65

I soci

5

Gli uffici operativi in Italia e all'estero

2016

Creazione di iLex con Toffoletto
De Luca Tamajo

2017

Apertura di Solve Studio Legale

2020 (gennaio)

Avvio di Uniqlegal

2020 (giugno)

Trasformazione di Solve in NextLegal

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

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

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

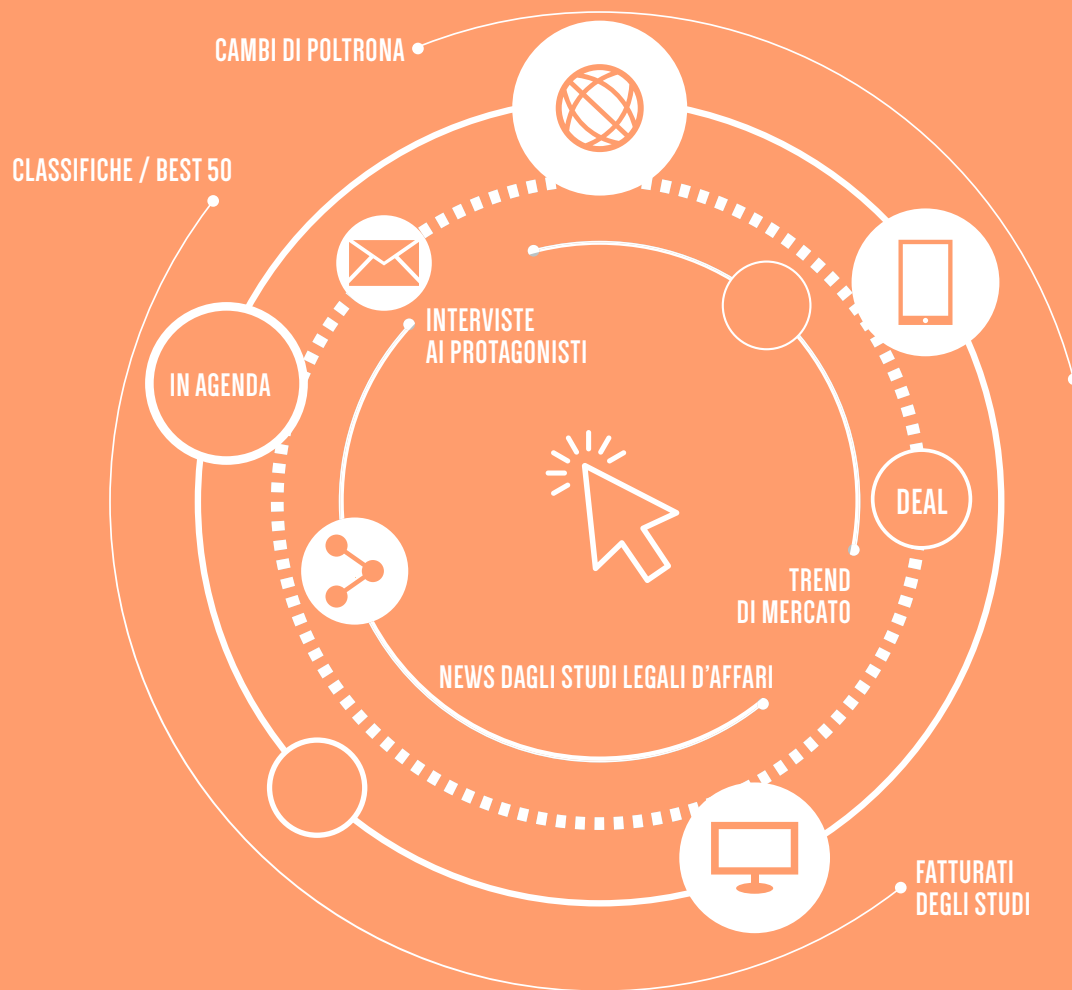
«Creo degli studi che si occupano solo di una determinata tipologia di servizi». Lo abbiamo visto dopo l'estate con il varo di Nextlegal, dedicato alla gestione dei crediti problematici e lo avevamo già registrato a inizio 2020 con la fondazione di Uniqlegal partecipato oltre che da Nctm, anche da La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

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



LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it



DA SINISTRA: ALBERTO TOFFOLETTO E PAOLO MONTIRONI

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

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

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

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

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

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

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

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

E poi ci sarà la questione del passaggio generazionale.

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

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

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

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

8^ EDIZIONE

FINANCE AWARDS

27.05.2021 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO



Francesco Beccali
Finance Director,
Terna



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Giampaolo Corea
Head of Proprietary
Operations was,
Intrum



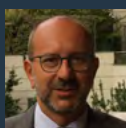
Antonia Cosenz
Head of Legal
and Regulatory Affairs,
Banco BPM



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



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



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



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



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



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



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



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



Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
Ubi Banca



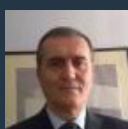
Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture Consulting



Massimo Pecorari
Head of Financing Italy,
UniCredit



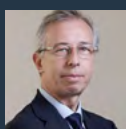
Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e
Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancalImpresa



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



Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita



Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



MARIO TONUCCI

TONUCCI & PARTNERS, CRESCITA OLTRE LA CRISI

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

di nicola di molfetta



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

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

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

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

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

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

Ovvero?

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

In termini di risultati economici?

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

Lo studio in cifre

159

Il totale dei professionisti

28

Il numero dei soci

31

I milioni fatturati nel 2019

7

Tra presenze dirette e alleanze in Italia

2

Le sedi all'estero in Albania e Romania



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

Come avete affrontato la crisi pandemica?

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

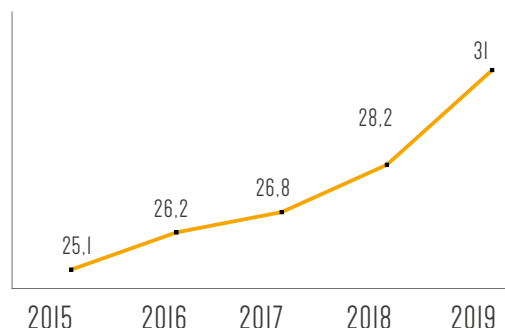
Ben presto, le attività del Comitato di Crisi si sono rivolte allo sviluppo. Il susseguirsi dei provvedimenti governativi con l'evoluzione della normativa COVID-19, nonché la dialettica tra imprese, istituzioni e società civile, ci ha consentito di cogliere nuove opportunità di lavoro e stimolato nella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

Quali sono i settori che hanno trainato lo studio?

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

L'andamento

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



Fonte: Stime legalcommunity.it per MAG

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

Più in generale, invece?

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



L'attività contenziosa diventa sempre più importante?

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

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

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

Covid: cosa cambierà in futuro?

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

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

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

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

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

Ma...

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

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

Il suo outlook per il 2021?

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

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

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

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

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

Smart working sì o no?

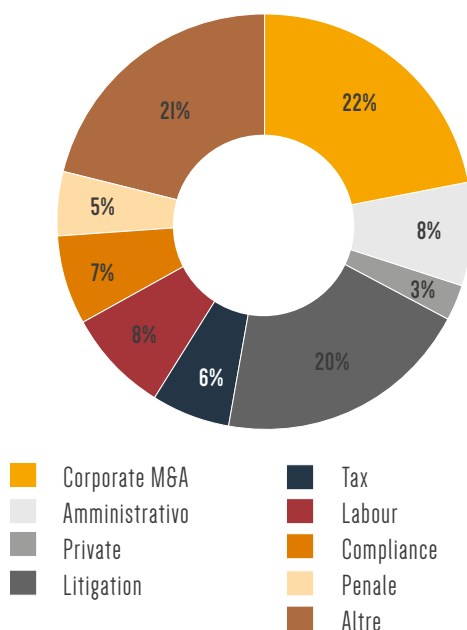
Crediamo, piuttosto, che la differenza la facciano le risorse, ovunque si trovino: passione, impegno, qualità e dedizione al lavoro, prerogative che fanno la differenza e che cerchiamo nei nostri professionisti. Puntiamo all'eccellenza, al talento. Saremmo ovviamente più felici se l'intera squadra potesse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

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

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



Suddivisione fatturato per practice



MARIO TONNUCCI

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

Quindi?

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

E lo studio dove sarà?

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

Con quale governance?

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

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



IL MONDO DELLA PREVIDENZA PRIVATA E LA PIANIFICAZIONE DEL PROPRIO FUTURO

di michele pirotta*

Come consulenti, impegnati quotidianamente, tutto il giorno, attenti e concentrati su conti, affari e opportunità per i nostri clienti, spesso finiamo per tralasciare proprio le persone e le questioni più vicine a noi, sicuri della loro comprensione, nella certezza del fatto che “ci potremo pensare dopo”.

È proprio così, noi professionisti spesso ci dimentichiamo di dedicare il giusto tempo alla nostra posizione personale e alle tematiche previdenziali. Come noto, ogni categoria professionale ha una propria Cassa Previdenziale alla quale fare riferimento per le prestazioni previdenziali e assistenziali e ogni Cassa si organizza per rispettare le proprie

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

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

Il medesimo decreto legislativo fissò, ai tempi, i criteri ispiratori dello Statuto e del Regolamento

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

FONTE: ADEPP, I RAPPORTO SUL WELFARE, 2020

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

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

riparametrare i coefficienti di rendimento e ogni altro criterio di determinazione del trattamento pensionistico, anche utilizzando il metodo contributivo, nel rispetto delle anzianità già maturate al momento dell'introduzione delle modifiche derivanti dai provvedimenti suddetti.

Benchè privatizzati ed autonomi anche nell'organizzazione e nelle modifiche dei propri regolamenti di funzionamento e di disciplina previdenziale, rimane comunque immutato il carattere pubblicistico dell'attività istituzionale di previdenza ed assistenza svolta dagli Enti, e ciò a testimonianza della volontà del legislatore di inserirsi nella complessiva manovra di riforma del sistema pensionistico evidenziando l'importanza di un intervento riformatore del sistema particolarmente incisivo, indirizzato verso logiche e strumenti di tipo privatistico. Proprio in ragione della natura pubblica della loro funzione, l'attività delle Casse di Previdenza è soggetta all'approvazione dei Ministeri vigilanti – Lavoro, Economia, Giustizia (limitatamente a Cassa Forense e Cassa Notariato) – e al controllo sugli investimenti finanziari e sulla composizione del patrimonio da parte della Covip.

La gestione dei singoli Enti è inoltre sottoposta al controllo della Corte dei Conti e, a testimonianza dell'importanza della visione attuariale del sistema, viene richiesto alle Casse Previdenziali di adottare misure volte ad assicurare l'equilibrio tra

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

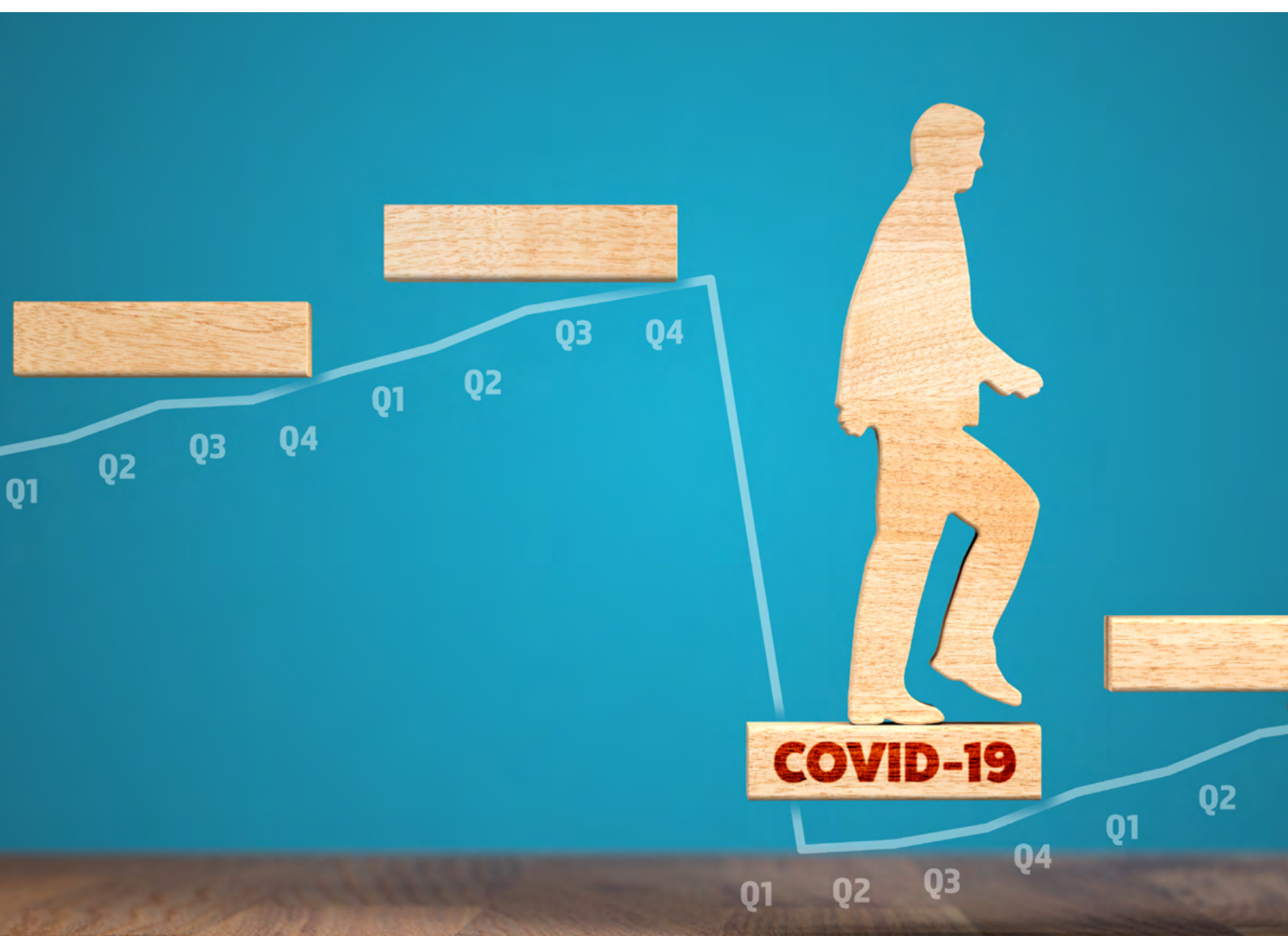
Il tempo, l'analisi e l'ascolto sono fattori cruciali per i nostri clienti, ma anche per le esigenze correlate al nostro futuro previdenziale. 

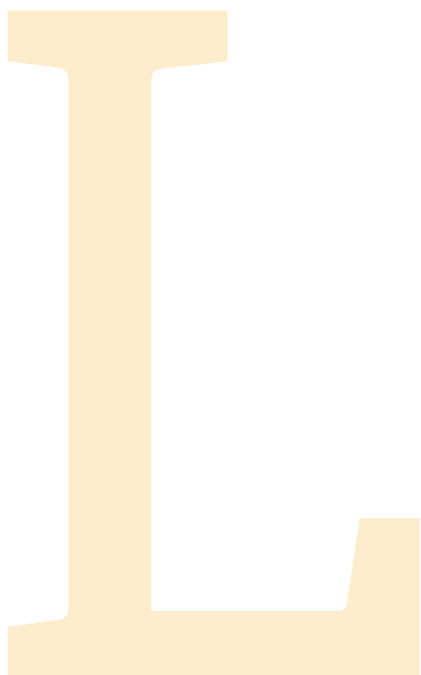
*Vice Presidente,
Cassa Dottori Commercialisti

DIPARTIMENTI LEGALI ED EFFETTO COVID, COSA CAMBIA DOPO IL 2020

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

di alessio foderi





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

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



HEALTH OFFICER

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



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

MANTRA EFFICIENZA

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





VISIONI E PROSPETTIVE PER IL 2021 PER I GENERAL COUNSEL

MARTEDÌ 26 GENNAIO
ORE 17:00



IL COMMENTO

CON GIUSEPPE CATALANO – PRESIDENTE AIGI



Quali tendenze pensa che abbiano caratterizzato il 2020 italiano?

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

I GC saranno sempre più health officer nell'organizzazione?

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

Si aggiungono nuove competenze...

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

Quindi, l'efficienza resta una priorità?

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

Cosa sta facendo AIGI sulla questione budget?

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

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

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

Cybersecurity: lo stato dell'arte in Italia?

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

Quale altre tendenze nel prossimo futuro?

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

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

Due: resilienza e professionalità.



HOW COVID-19 CHANGED THE FUTURE OF SETTLEMENT OF DISPUTES

MONDAY 18 JANUARY 2021
5pm (CET)

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

BUDGET IN CALO

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

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

SOSTENIBILITÀ

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

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

CYBERSECURITY

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



ELISABETTA PAGNINI

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

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

di *ilaria iaquinta*



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

Ecco che cosa ci ha detto:

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

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

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



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

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

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

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

racconta della riorganizzazione della direzione?

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

Poi?

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

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

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

Legaltech Day



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





ELISABETTA PAGNINI

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

Qual è il successo di questa trasformazione?

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



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

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

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

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

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

Perché ha voluto una squadra dedicata all'innovazione?

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

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

2[^] EDIZIONE

30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021
ROMA



L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA



ELISABETTA PAGNINI

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

Di cosa si occupa nello specifico?

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

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

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

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



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

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

Come mai?

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

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

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

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

Parlare la stessa lingua...

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

LA TRAPPOLA DEL DATO

a cura di Barabino & Partners Legal

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

La rubrica Legal Recruitment by
legalcommunity.it registra questa settimana
4 posizioni aperte, segnalate da **4** studi legali:
Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti;
Studio Verzelli; Watson Farley & Williams.



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimento. info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associates

Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca

Numero di professionisti richiesti. 2

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

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

STUDIO VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta. Avvocato

Area di attività. Diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, M&A, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato. Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità. Deve parlare e scrivere correttamente in inglese, anche giuridico. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

Riferimento. Per proporre la propria candidatura è sufficiente inviare via mail il proprio curriculum vitae all'indirizzo recruitment@verzelli.it con dettaglio di esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta. Sarà cura dello studio contattare per un appuntamento

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Roma (Piazza Navona)

Posizione aperta. Receptionist part time 5 ore (10-16)

Area di attività. Receptionist

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Stiamo cercando una Receptionist con contratto a tempo determinato di 6 mesi. La candidata dovrà occuparsi di smistamento posta e chiamate, accoglienza clienti, cancelleria, organizzazione trasferte, agenda dei professionisti e archiviazione documenti. Indispensabile una buona conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e del pacchetto office.

Riferimento. Inviare la propria candidatura a infoitaly@wfw.com – con oggetto “Rif. Receptionist part-time Roma”



BUSINESS

VERGANI, IL PANETTONE
DEI MILANESI

STARTUP

KATOO, VIA GLI INTERMEDIARI
TRA RISTORATORI E FORNITORI

CALICI E PANDETTE

PRIMITIVO E SGUARDI INTENSI:
LETTERA A GESÙ BAMBINO

LE TAVOLE DELLA LEGGE

28 POSTI, UN VIAGGIO TRA VEGETALI
E FERMENTAZIONE

STEFANO VERGANI

@leonardo battaglini

VERGANI, IL PANETTONE DEI MILANESI

Da bottega artigiana a produttore industriale. L'azienda è rimasta l'unica a conservare i suoi laboratori in città dove realizza più di un milione di pezzi. Il segreto? È innovare la tradizione

di francesca corradi

Il marchio Vergani nasce nel 1944 in un piccolo laboratorio di pasticceria a Milano, al civico sei di viale Monza. L'intuizione è di **Angelo Vergani** che, nel dopoguerra, avvia un'attività in proprio. Dopo 76 anni e quattro generazioni, l'impresa familiare ad oggi è l'unica azienda rimasta in città a produrre panettone, a livello industriale, sviluppandosi intorno al laboratorio d'origine tra via Nuoro e via Oristano.

Oggi gli amministratori delegati sono **Lorella e Stefano Vergani** che, dagli anni Novanta, portano avanti la tradizione familiare con le radici ben salde nella "storia" ma lo sguardo rivolto al futuro, anche grazie all'ingresso dei figli trentenni **Andrea e Marco Raineri**, la quarta generazione. Il presidente rimane, invece, l'89enne **Giacomo Vergani**.

Entrato in azienda a 29 anni, dopo cinque anni in una grande multinazionale, Stefano Vergani racconta a **MAG** la storia dell'azienda che produce solo panettoni e la strategia per mantenere una crescita costante del business.





Qual è la forza di Vergani?

Il nostro punto di forza è essere milanesi e produrre in città raccontando una tradizione da 76 anni. La genuinità degli ingredienti e la continua ricerca della qualità sono gli elementi che, di fatto, ci hanno permesso, fin dall'inizio, di farci conoscere e apprezzare nella produzione dell'originale panettone. In un prodotto tradizionale come il panetùn stare al passo con i tempi significa continuare a migliorarsi senza mai perdere di vista la propria storia.

Com'è cambiata in questi anni l'azienda?

Il primo cambiamento è avvenuto negli anni Settanta, con Luigi e Giacomo Vergani, in cui si è andati verso l'industrializzazione: sono stati abbandonati i prodotti della pasticceria fresca scegliendo di produrre solo panettone e croissant. Al tempo c'era, infatti, il mercato dei bar che consentiva di proporre un prodotto da colazione valido, non c'era il surgelato come oggi. A fine anni Ottanta l'azienda ha vissuto un'altra fase importante con l'ampliamento dello stabilimento per razionalizzare l'attività produttiva.

La grande svolta è avvenuta quindici anni fa...

La definirei più una rivoluzione. Agli inizi degli anni Duemila ci siamo concentrati esclusivamente sui panettoni, facendo, quindi, investimenti in tecnologie e rinnovando tutta l'impiantistica. Abbiamo acquistato un capannone adiacente per razionalizzare il flusso e rendere più flessibile la produzione. Tutto questo ha portato al miglioramento del controllo degli aspetti qualitativi ottenendo certificazioni importanti con standard di sicurezza del prodotto molto elevati.

Quali sono i principali mercati in cui siete presenti?

L'80% del nostro fatturato è in Italia anche se il tasso di crescita all'estero è del 20% anno su anno. La scorsa Pasqua – che vale il 25% della produzione – abbiamo registrato un incremento del 5%, la stessa

cosa succederà per questo Natale. Stimiamo di chiudere l'anno tra un +6 e +8%. A livello europeo siamo presenti in Spagna, Francia e Regno Unito. Stati Uniti e Australia sono, invece, i principali mercati extra Ue in cui esportiamo e puntiamo a consolidare la nostra presenza in Oriente.

Dove si trovano i panettoni Vergani?

Principalmente nei supermercati. Il prodotto alimentare non può più prescindere dalla grande distribuzione, che negli ultimi anni dedica sempre più attenzione a referenze premium, con spazi dedicati nella presentazione. Oltre alla gdo abbiamo creato, nel 2013, vicino a Corso Buenos Aires, la prima boutique - a metà fra bottega e caffetteria - dove proponiamo ricette esclusive e il top di gamma. I due negozi monomarca aiutano a livello d'immagine permettendoci di avere un contatto diretto con il cliente. Sono veri e propri "showroom del Panettone" creati per restituire a Milano la peculiarità di una tradizione antica tutto l'anno. Momentaneamente ci siamo fermati nell'espansione ma il nostro obiettivo è di aprire altri negozi, anche fuori città.

Quanti dipendenti ha l'azienda?

In azienda, compreso il personale nei negozi, siamo circa 50 persone: metà sono fisse, l'altra metà, invece, sono stagionali.

Qual è il vostro giro d'affari?

A livello di gruppo, compresi i negozi, facciamo circa 10 milioni di euro l'anno. Il nostro business si basa su un unico prodotto, il panettone, declinato però in 150 ricette. Il 40% è destinato al private label e il prezzo del lievito al dettaglio varia dai 14 ai 20 euro al chilogrammo.

Produzione e qualità vanno di pari passo?

Riusciamo a fare un prodotto qualitativamente di livello di pasticceria ma su scala industriale

e questo è possibile grazie ad affinamenti tecnologici e know how. Rimangono, ovviamente, alcune operazioni manuali: il resto, invece, viene fatto ricorrendo alla tecnologia che simula un lavoro fatto a mano. Nel 2019 abbiamo superato il milione di panettoni e lievitati. Si tratta di un numero cospicuo che però non va in alcun modo a sminuire la qualità del prodotto: ogni panettone è speciale perché fatto come vuole l'antica tradizione, con la medesima



© Enrico Sui Ummarino



cura artigianale, lo stesso lievito madre naturale creato da Angelo Vergani, legato in un telo e rinfrescato tre volte al giorno come vuole la vera tradizione milanese.

Come si è evoluto il mercato del panettone?

La sua industrializzazione è avvenuta nel secolo scorso. Nel Dopoguerra, con

il boom economico, c'è stato un consumo incredibile aiutato dall'avvento della grande distribuzione.

Si vendeva il panettone e la colomba classica con poche varianti sulle farciture e l'offerta dei produttori era molto simile. A partire dal Duemila il consumatore, più attento e preparato, è diventato sempre più esigente. È, perciò, fondamentale lo storytelling, sapere raccontare un prodotto. Prendiamo l'esempio del vino, che amo: oggi chi lo beve vuole sapere come, quando e dove è stato prodotto.

Il dolce milanese è sempre più prodotto fuori città...

A livello laboratoriale il panettone viene prodotto ormai in quasi tutte le pasticcerie del Paese mentre, su larga scala, c'è una forte concentrazione in Veneto. Il primo produttore nelle ricorrenze in Italia è il gruppo Bauli.

Cosa pensa della destagionalizzazione?

Il panettone è stagionale solo in Italia, all'estero sono, invece, più aperti e lo mangiano tutto l'anno.

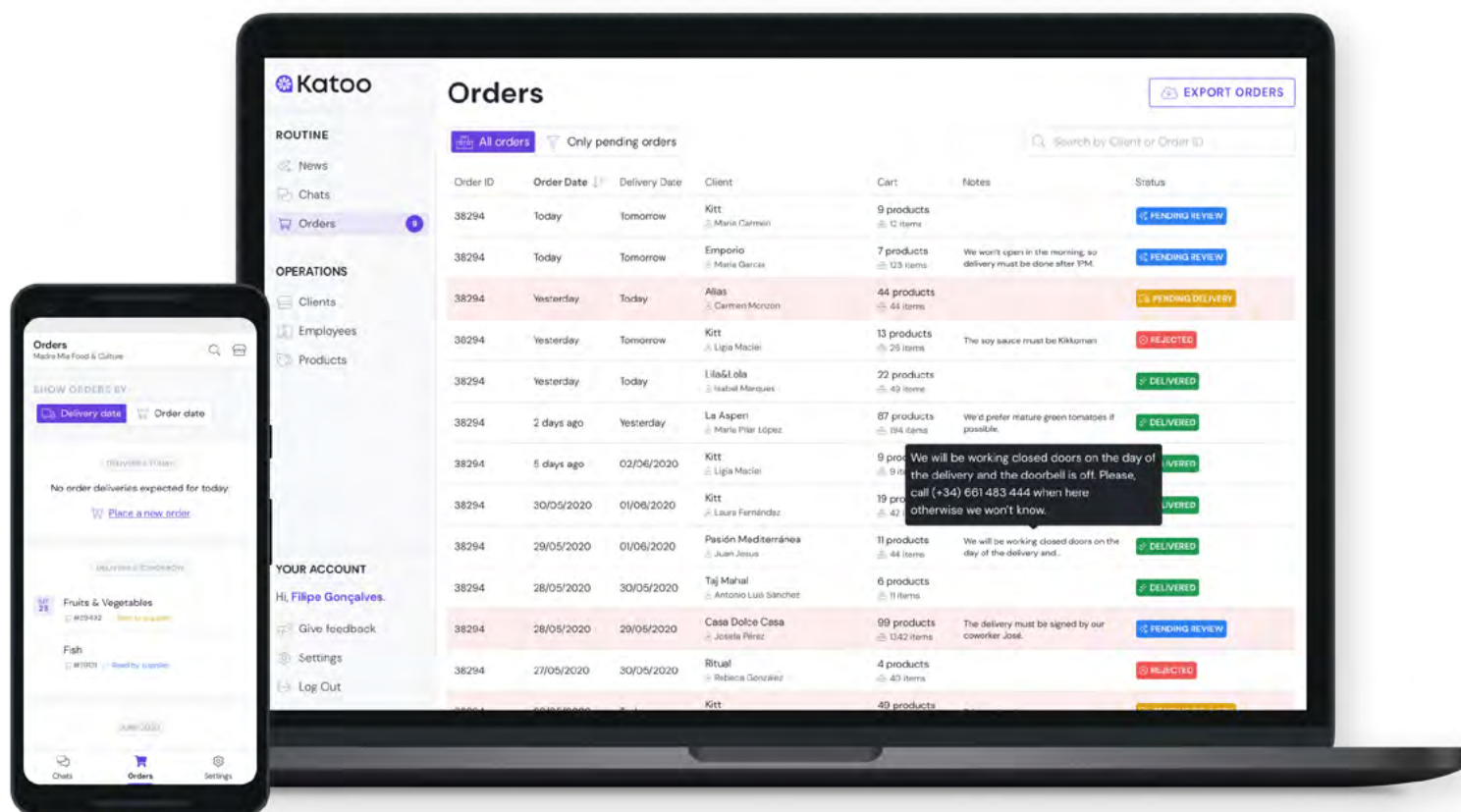
Qual è il futuro della pasticceria?

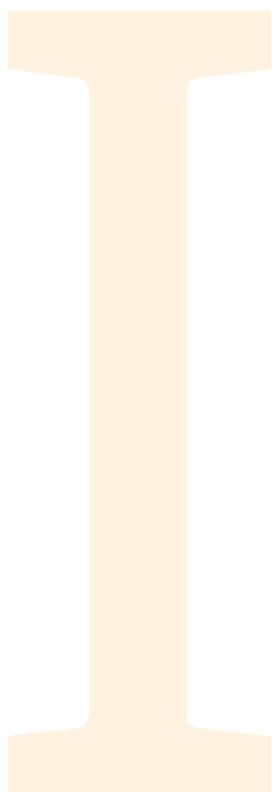
Il panettone può essere l'esempio del trend di questo settore: all'inizio considerato un dolce complesso da realizzare, poi massificato e, infine, tornato a essere apprezzato per le sue caratteristiche. A inizio del Novecento fare questo lievitato era un'arte: si doveva essere artisti perché mancavano le tecnologie, e ogni pacco di farina era diverso dall'altro. Il futuro della pasticceria può essere identificato, nei mercati occidentali, con una crescita qualitativa e di innovazione. A questo si devono aggiungere flessibilità e ricette personalizzate per clienti. 🍞

KATOO, VIA GLI INTERMEDIARI TRA RISTORATORI E FORNITORI

La startup ha chiuso un round da 3 milioni di euro con diversi investitori internazionali. L'obiettivo è aiutare la ristorazione a ridurre i costi e investire in nuove funzionalità dei prodotti tecnologici

di francesca corradi





Il settore della ristorazione, colpito nel 2020 da una forte crisi causata dalle restrizioni per il Covid-19, dovrà presto mettere in atto nuove strategie per la ripresa che avverrà, verosimilmente, dalla primavera del 2021. Sempre più imprenditori cercheranno soluzioni per aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Uno dei primi accorgimenti potrebbe essere la riduzione degli intermediari nell'approvvigionamento della merce.

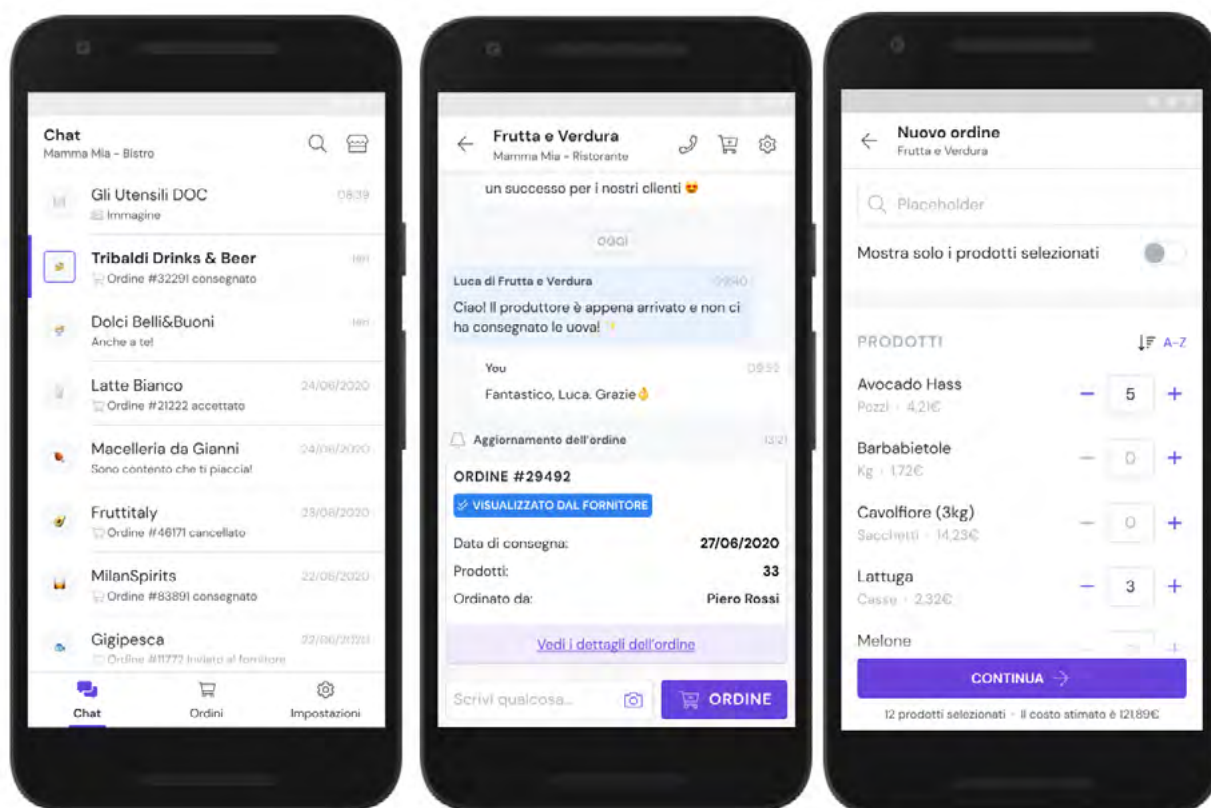
Per semplificare e accelerare la digitalizzazione dell'horeca nasce Katoo. La startup madrilenia è stata fondata nel 2019 da **Diogo Cunha**, **Karan Anand** e **Carlos Esquivel**, provenienti da multinazionali come Boston Consulting Group, Uber e SGS. Attualmente presente in Spagna, Italia e Portogallo, opera attraverso una piattaforma che permette a chef e imprenditori di effettuare gli ordini in modo rapido, semplice e immediato via e-mail o WhatsApp. Inoltre, l'app permette agli utenti di ottenere dati storici, report mensili e pannelli con riepiloghi di spese, importi e variazioni per facilitare la gestione.

La startup, ad oggi, ha un team internazionale composto da oltre 25 dipendenti, di cui dieci in Italia. A poco più di un anno dal lancio, nel settembre 2019, Katoo ha già elaborato più di 100mila ordini con oltre 3mila utenti, il 50% nel nostro Paese.

Recentemente, Katoo ha chiuso un round di investimenti da 3 milioni di euro. Tra gli investitori figurano: Flash Ventures - fondo pre-seed di



I FONDATORI, DA SINISTRA: KARAN ANAND, CARLOS ESQUIVEL, DIOGO CUNHA



Rocket Internet, il colosso dietro Delivery Hero e Zalando - Otium Capital e Marcos Alves Cardoso, Co-Founder e ceo ElTenedor.

«Raccogliere capitali esterni in tempi come questi è stato piuttosto impegnativo. Nel corso del prossimo anno ci concentreremo sul consolidamento della nostra leadership oltre a continuare a investire in tecnologia per servire al meglio i nostri ristoranti e fornitori», ha dichiarato Cunha.

L'Italia rappresenta un mercato chiave per l'azienda. Infatti, oltre a Madrid e Barcellona, Katoo ha uffici a Milano e Torino, che le permettono di essere maggiormente presente sul territorio e offrire supporto quotidiano ai clienti.

«Katoo si è guadagnato subito la fiducia di clienti italiani come Poke House, Giacomo e Gerla e, nonostante il periodo, ha ottenuto una crescita dei volumi del 230% dal primo lockdown al mese di ottobre. Ciò dimostra non solo quanto i ristoranti siano rimasti affiliati al servizio, anche in un momento complicato come quello attuale,

ma anche la voglia del settore di trasformarsi e ottimizzare processi grazie alla digitalizzazione», secondo **Edoardo Tarricone**, general manager Italy.

Durante il periodo di emergenza, Katoo si è concentrata sul supporto dei ristoranti e sulla loro sopravvivenza. L'ottimizzazione dei costi e la riduzione degli sprechi in cucina, favorite dall'uso dell'applicazione, vanno proprio in questa direzione.

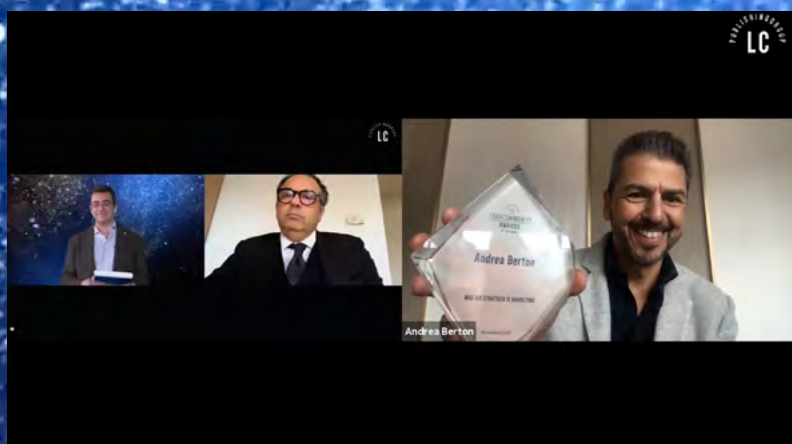
«Lo scopo del nostro team è cambiato. Se prima eravamo concentrati ad attrarre nuovi utenti, in questo periodo vogliamo aiutare la nostra base clienti a sfruttare al massimo le potenzialità di Katoo per ridurre i costi superflui. Abbiamo clienti che sono riusciti a ridurre i loro costi di oltre il 5%», secondo Anand.

Nei prossimi mesi, il team di Katoo prevede di lanciare altri strumenti e servizi come una web app per permettere ai fornitori di gestire tutti i propri ordini, mantenere aggiornato il catalogo e promuovere i propri prodotti. 📱

SPECIALE FOODCOMMUNITY AWARDS 2020

FOODCOMMUNITY AWARDS 2020 I VINCITORI

Sono 43 i riconoscimenti conferiti da foodcommunity.it,
dai grandi chef alle realtà imprenditoriali più performanti nel 2020.



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

La quarta edizione dei **Foodcommunity Awards**, evento organizzato da foodcommunity.it, testata giornalistica del Gruppo LC Publishing, ha premiato le eccellenze imprenditoriali nel mondo del food & beverage e della ristorazione che si sono particolarmente contraddistinte, nell'ultimo anno, per la crescita del business. La manifestazione ha visto la partecipazione di alcuni tra i principali protagonisti della filiera del gusto, chef e imprenditori che con il loro lavoro, oltre ad aumentare la reputazione della cucina di alto livello in Italia e all'estero, hanno creato valore per il territorio.

I vincitori sono frutto di un'analisi di dati redazionali e di risultati emersi dalle ricerche effettuate nel corso degli ultimi 12 mesi dalla redazione di Foodcommunity.it, la cui valutazione ha tenuto conto delle informazioni pubbliche di natura economica, industriale e commerciale riguardanti i candidati nel periodo di riferimento.

Inoltre, in questa edizione è stato dato ancora maggiore risalto alle startup, alla ristorazione alberghiera e all'impegno delle realtà che hanno deciso di puntare sull'internazionalizzazione del brand.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie:

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



PREMIO ALLA FORMAZIONE E CULTURA GASTRONOMICA

DANIEL CANZIAN

ENRICO CRIPPA

PINO CUTTAIA

PIETRO LEEMANN

FRANCO PEPE

NIKO ROMITO



Pino Cuttaia - La Madia

Best Practice TALENT SCOUT

REALIZE NETWORKS



Pasquale Arria - Realize Networks

MIGLIOR PROGETTO FOOD & BEVERAGE

BIOESSERÌ

MACHA CAFÈ

MISCUSI

POKE HOUSE

TEMAKINHO



Matteo Pichi - Poke House

MIGLIOR FORMAT EMERGENTE

BUN

GELSOMINA

GUSTO 17

IL MANNARINO

PIZZERIA ITALIANA ESPRESSA



Gianmarco Venuto e Filippo Sironi - Il Mannarino

MIGLIOR FORMAT PIZZA

ALICE PIZZA

BERBERÈ

COCCIUTO

CROSTA

DOMINO'S

PIZZERIA ITALIANA ESPRESSA



Claudio Baitelli - Alice Pizza

MIGLIOR CONCEPT DI RISTORAZIONE

DISPENSA EMILIA

GUD MILANO

I LOVE POKE

LA PIADINERIA

PESCARIA

SUSHI CLUB



Lucio Mele, Domingo Iudice e Bartolo Abbate - Pescaria

Best Practice
FORMAT DA ESPORTAZIONE

CIOCCOLATITALIANI

Best Practice
SINERGIE IMPRENDITORIALI

UBRI



Vincenzo Ferrieri - Cioccolatitaliani - Presidente Ubri

**CHEF RISTORAZIONE
IN HOTEL DELL'ANNO**

ANDREA APREA
Ristorante VUN Park Hyatt Hotel

DONATO ASCANI
Glam - Palazzo Venart

MATTIA BIANCHI
Ristorante Amistà - Byblos Art Hotel Villa Amistà

PIETRO FORTUNATI
Borgo Scopeto Relais

PAOLO GRIFFA
Petit Royal - Grand Hotel Royal & Golf

GIANCARLO MORELLI
Hotel VIU Milano



Paolo Griffa - Petit Royal - Grand Hotel Royal & Golf

Best Practice
CONSUMO CONSAPEVOLE

CESARE BATTISTI



Cesare Battisti - Ratanà

Best Practice

CUCINA E SCIENZA

**MICHELANGELO
MAMMOLITI**



Michelangelo Mammoliti - La Madernassa

Best Practice

EVOLUZIONE DEL BUSINESS

SAL DE RISO

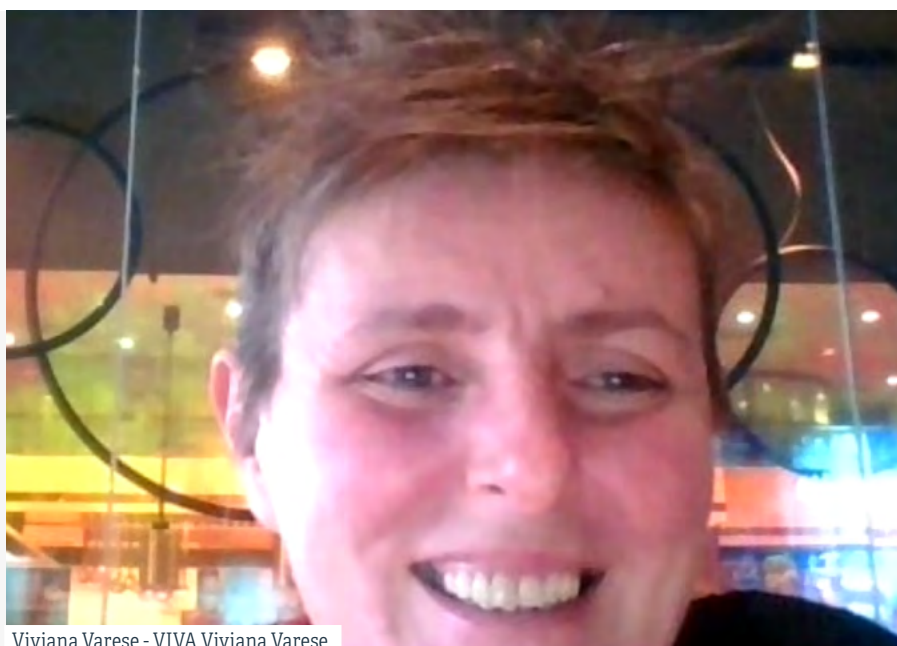


Sal De Riso

Best Practice

SVILUPPO DEL BUSINESS

VIVIANA VARESE



Viviana Varese - VIVA Viviana Varese

Best Practice

CULTURA MADE IN ITALY

FAMIGLIA IACCARINO



Livia e Ernesto Iaccarino - Don Alfonso 1890

**PREMIO
PER LA DIVERSIFICAZIONE**

ANTONELLO COLONNA

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

FAMIGLIA IACCARINO

ALESSANDRO NEGRINI E FABIO PISANI

MATIAS PERDOMO

VIVIANA VARESE



Simon Press e Matias Perdomo - Contraste

**PREMIO
CUCINA E MANAGEMENT**

MASSIMILIANO E RAFFAELE ALAJMO

ENRICO BARTOLINI

ANDREA BERTON

ANTONIO CANNAVACCIUOLO

GIANCARLO PERBELLINI

NIKO ROMITO



Giancarlo Perbellini - Casa Perbellini

PREMIO ALL'INNOVAZIONE

MARCO AMBROSINO

MATTEO BARONETTO

MORENO CEDRONI

ENRICO CRIPPA

MATIAS PERDOMO



Marco Ambrosino - 28 Posti

CHEF IMPRENDITORE DELL'ANNO

ENRICO BARTOLINI

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

CARLO CRACCO

ALESSANDRO NEGRINI E FABIO PISANI

GIANCARLO PERBELLINI

VIVIANA VARESE



Fabio Pisani e Alessandro Negrini - Il Luogo di Aimo e Nadia

PREMIO CUCINA SOSTENIBILE

MARCO AMBROSINO

CESARE BATTISTI

DAVIDE CARANCHINI

PINO CUTTAIA

ALFIO GHEZZI

NORBERT NIEDERKOFER



Norbert Niederkofler - St. Hubertus Restaurant

MIGLIOR STRATEGIA DI MARKETING

ANDREA BERTON

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

FRATELLI CEREÀ

ANTONELLO COLONNA

DAVIDE OLDANI



Andrea Berton - Ristorante Berton

CHEF DELL'ANNO

ENRICO BARTOLINI

MASSIMO BOTTURA

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

CARLO CRACCO

NORBERT NIEDERKOFER



Enrico Bartolini

Best Practice CUCINA INTERNAZIONALE

RITU DALMIA



Ritu Dalmia - Cittamani

Best Practice

**DIVERSIFICAZIONE
IMPRENDITORIALE**

CARLO CRACCO



Carlo Cracco - Cracco

Best Practice

**ECCELLENZA
NELLA RISTORAZIONE**

FRATELLI CEREÀ



Enrico e Bruna Cereà - Da Vittorio

Best Practice

DIVERSITY

PHILIPPE LÉVEILLÉ



Philippe Léveillé - Miramonti l'Altro

Best Practice

VALORIZZAZIONE DEL BRAND

DAVIDE OLDANI



Davide Oldani - D'o

CHEF SOCIAL DELL'ANNO

FRANCO ALIBERTI

BRUNO BARBIERI

ANTONINO CANNAVACCIUOLO

DANIEL CANZIAN

MATIAS PERDOMO



Bruno Barbieri

Best Practice

PERFORMANCE

MORENO CEDRONI



Moreno Cedroni - Madonnina del Pescatore

PREMIO VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

ABBRUZZINO

HYLE

QB DUEPUNTOZERO

ROSE SALÒ

SENSO



Alfio Ghezzi - Senso

Best Practice DELIVERY

TOMMASO ARRIGONI



Tommaso Arrigoni - Innocenti Evasioni

Best Practice RIVOLUZIONE CULTURALE

PIETRO LEEMANN



Pietro Leemann - Joia

**PASTICCERE
IMPRENDITORE DELL'ANNO**

ANDREA E GIACOMO BESUSCHIO

SAL DE RISO

GIANLUCA FUSTO

ERNST KNAM

IGINIO MASSARI



Linda Massignan - Fusto Milano

**Best Practice
INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**MASSIMILIANO
E RAFFAELE ALAJMO**



Massimiliano Alajmo - Le Calandre

**Best Practice
TEAM**

ANTONELLO COLONNA



Antonello Colonna - Antonello Colonna Resort

CHEF UNDER 35 DELL'ANNO

LUCA ABBRUZZINO

MARCO COZZA E ANDREA DE CARLI

RICCARDO ESCALANTE

ACHILLE ESPOSITO

LUCA NATALINI

LORENZO PESCI



Lorenzo Pesci - Aimo e Nadia Bistrot

Best Practice E-COMMERCE

DANIEL CANZIAN



Daniel Canzian e Laura Castiglione - DanielCanzian Ristorante

CHEF RISING STAR DELL'ANNO

ANTONIO BIAFORA

SIMONE BREDÀ

LORENZO PESCI

SARA PRECERUTI

ROBERTO STEFANI



Antonio Biafora - Hyle

Best Practice

**VALORIZZAZIONE
DIETA MEDITERRANEA**

FRANCO PEPE



Franco Pepe - Pepe in grani

**PREMIO
LE TAVOLE DELLA LEGGE**

AIMO E NADIA BISTROT

IL MORO

PECK CITYLIFE

TANCREDI RISTORANTE

VECCHIA MALCESINE



Leandro Luppi - Vecchia Melcesine

**NUOVA INSEGNA
DELL'ANNO**

AALTO - PART OF IYO

ACQUADA

HYLE

PARTICOLARE MILANO

SENSO

TERRAMMARE



Claudio Liu - AALTO - part of IYO

Best Practice
DELLA RISTORAZIONE

AMBASCIATORI DEL GUSTO



Cristina Bowerman - Ambasciatori del Gusto

PREMIO
PROGETTO DELIVERY

142 RESTAURANT

BU:R

DANIELCANZIAN RISTORANTE

MU DIM SUM

SINE - RISTORANTE GASTROCRATICO

VASILIKI KOUZINA



Eugenio Boer e Carlotta Perilli - Bur

STARTUP DELL'ANNO

COSAPORTO

DIVINEA

FOORBAN

ORAPESCE

STROOKA



Stefano Manili - Cosaporto

Primitivo e sguardi intensi: lettera a Gesù bambino

di uomo senza loden*

Caro Uomo Senza Loden,

negli anni passati ho pubblicato lettere nelle quali mi si chiedevano consigli quanto a vini da regalare o servire a Natale. Queste lettere venivano scaricate sul mio tavolo non solo in ragione di un rapporto di collaborazione (caporalato sarebbe più corretto) con Bob (nomignolo assegnato a Babbo Natale dai suoi dipendenti), ma soprattutto perché Bob non le riteneva sufficientemente degne, data la loro provenienza, del suo tempo. Vi è stata una certa eterogeneità degli autori di tali missive: per citarne alcuni, l'avvocato mamma, una delle renne di Babbo Natale, un assistente di Bob.

L'anno scorso mi scrisse – alcuni di voi lo ricorderanno - Babbo Natale in persona: un Babbo Natale ritornato ad essere il signore giovialone vestito di rosso e non più un cinico produttore di cash flow. Egli mi informò di avere deciso di rifiutare una generosissima offerta di acquisto della sua “azienda”, dato che l'acquirente avrebbe poi lucrato sul merchandising così gettando a mare tutta la fantasia, la poesia e l'ingenuità che il Natale, anche nella sua componente non religiosa che Bob incarna, facilita e genera. Come dire: quando CSR non è solo una vuota sigla

Quest'anno Bob è in difficoltà: quarantene, coprifuochi, tamponi (e quelli per le renne, mi risulta, sono carissimi), mascherine (altro costo esorbitante con riguardo alle renne), folletti in cassa integrazione (non sempre corrisposta), sterilizzazione dei pacchi, interruzione della supply chain, timori di disoccupazione, calo del PIL, polizia, droni e esercito schierati. Bob farà comunque – mi dice - tutto quanto in suo potere per farci vivere lo spirito del Natale: mi ha così informato che non volendo egli essere la causa dello spegnimento della fiammella di candore dei bimbi (anche di quelli grandi) correrà rischi, ma i regali li consegnerà ugualmente, confidando che tra i lettori della rivista su cui questa lettera è pubblicata venga creato, alla bisogna, un collegio di difesa (ovviamente gratuito).

Quest'anno, allora, scrivo io. Non scrivo a Bob sia perché resto pur sempre un suo collaboratore (prendo il conflitto di interessi con grande serietà: pratica non proprio diffusa), sia perché lo vedo veramente teso. Allora scrivo a te intanto perché, rispetto ad una parte della concorrenza (la Tua intendo), non sei contro il vino: note nozze ne sono la riprova. Scrivo a te perché non descrivi il paradiso come un luogo in cui sedicenti uomini avranno accesso, in premio per atti non sempre encomiabili (intendiamoci: non è che nel tuo nome non siano state giustificate atrocità: ma tutto ciò è ormai remoto), a numerose vergini. Scrivo a te perché le donne sono sempre state elemento centrale e non sottomesso della Tua vita (o della narrazione di essa) e non persone da dominare (e anche qui, chi ha agito nel Tuo nome, in un passato non ancora sufficientemente remoto, ha di che pentirsi). Scrivo a te (ora penso all'altro Tuo concorrente) perché non hai ispirato impossibili regole alimentari. Scrivo a te perché, a ben vedere, mi sembri un po' in difficoltà. Pare infatti che qualcuno non comprenda bene il senso del Natale, che non è (più) solo un fatto religioso, ma un momento identitario, di raccoglimento, di richiamo ai valori di questa società che ci ha visto liberati anche dalle catene della religione stessa. Di qualsiasi religione. Pensa, sembrerebbe addirittura -stento a crederci - che un uomo politico di elevata visibilità abbia fatto della Tua nascita un problema di orario. Ora, al di là della sciocchezza di per sé (non crederà costui, almeno spero, che tu sia nato veramente alle ore 24,00 del 24 dicembre di 2020 anni fa.....), stupisce l'insensibilità (e sono educato). Non della misura che verrà adottata e che ha fondamenti ovvi: ma della motivazione. Non sanitaria, non di cautela: ma, appunto, di orario. Come se la Messa fosse assimilabile, per dire, ad una festa dell'unità (ogni riferimento non è puramente casuale). Noi non siamo meri fenomeni biologici né bambini indisciplinati ai quali elargire

WEB EDITION
SAVETHEBRAND

BY FOODCOMMUNITY

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

24.06.2021

DALLE ORE 19.15 • MILANO

Partner



#SaveTheBrand  

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

PUBLISHING GROUP
LC

premi o scontrini a mo' di lotteria. Nelle nostre società (forse non nella sua) la libertà e i diritti vengono prima di tutto. Prima della salute. Nell'affermare che la salute è un diritto si intende che uno Stato, un qualsiasi Stato, deve garantire la migliore sanità a tutti. In qualsiasi momento. La sanità è un diritto per noi e un dovere per lo Stato. Non il contrario. Ecco perché, che io sia o meno credente, rifiuto che Tu venga trattato alla stregua della movida (termine questo che mi irrita, ma che utilizzo per brevità). E' offensivo verso le persone: credenti di qualsiasi religione e atei. Rivendico la mia parte spirituale e la mia libertà. E ci tengo a che Tu lo sappia.

Tutte le persone che si raduneranno spiritualmente intorno alla Tua (ideale) capanna vorranno, il 24 o il 25 dicembre a seconda delle abitudini familiari, festeggiare il Natale. Festeggiare l'unità familiare. Festeggiare quel microsecondo in cui si sentono (ci sentiamo) un po' più buoni. Nel rispetto delle regole che saranno vigenti e che non vietano (per ora: metti mai che qualcuno si senta offeso dalla liceità dell'alcol....) di mettere in tavola una bottiglia di vino.

Ho pensato a un vino importante, che si presti ad essere assaporato a piccolissimi sorsi, senza fretta, con serenità e condivisione, senza esibizione della propria (grande) personalità. Un vino natalizio: molto contenuto, poca ostentazione. Un vino, fatemi dire, ecumenico.

Cantina del Coppiere Primitivo Appassito 2017 Salento IGT si presenta al bicchiere con un rosso nero intenso, profondo, privo di compromessi. Una profondità spirituale, natalizia appunto. Al naso una complessa delicatezza di profumi che spaziano dalla prugna alla ciliegia, dall'erbaceo al cacao. A seguire ribes, mirtillo, suggestione di fragola, trinciato olandese. Nulla prevale, nulla sovrasta. In bocca, la lieve appassitura delle uve produce una sensazione che possiamo definire impropriamente dolce e sulla quale prevalgono equilibrio, moderazione complessiva, armonia tra il caldo, le corrette sapidità e freschezza e un elegante, leggero, tannino.

Quanto all'abbinamento (dovreste ormai sapere bene quel che penso) suggerisco uno sguardo intenso, franco e gioioso rivolto a chi ci sta intorno.

Felice Natale a tutti!



28 POSTI, UN VIAGGIO TRA VEGETALI E FERMENTAZIONE

di francesca corradi

Lo chef **Marco Ambrosino** colpisce ancora e riesce a portare l'avanguardia mediterranea della sua cucina anche a casa. Dal martedì alla domenica, sia per pranzo che per cena, il ristorante 28 Posti offre un servizio di consegna a domicilio disponibile per tutta la città di Milano.

Tra fermentazioni, affumicature e fiamme vive, il giovane procidano stupisce con una cucina mediterranea creativa e non caricaturale, sia nell'accostamento delle materie prime che nel gusto.

Il menù, mai banale, ha un'offerta di piatti limitata ma contemporanea e sostenibile. I vegetali, finalmente, non sono ridotti a mero contorno ma, in molti casi, protagonisti: dal cavolfiore fritto con cipolle in carpione e shiso ai funghi Portobello gratinati fino alla scarola affogata alla napoletana. Il pollo alla brace, con salsa romesco e rape marinate è davvero buono, da fare invidia ai re dei barbecue.

Tutto è consegnato in un packaging semplice e biodegradabile, già pronto da gustare e piacevolmente caldo.

Oltre al kit tradizionale c'è la possibilità di provare i nuovi panini, raffinati e realizzati con ingredienti selezionati e secondo le linee guida della cucina proposta dal ristorante. Si va dalla focaccia fatta in casa ripiena alle sarde a quella al petto d'anatra.

Al cibo è possibile accompagnare una bottiglia di vino con uno sconto del 30% rispetto al prezzo alla carta.

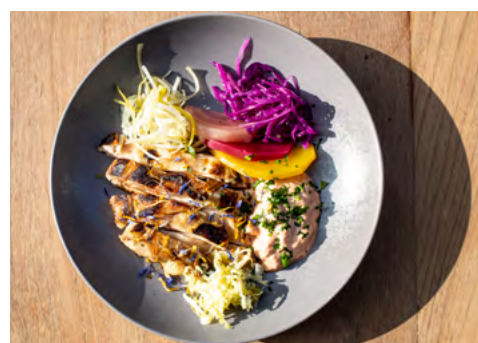
Per i regali da mettere sotto l'albero, 28 Posti ha ideato cestini gastronomici che contengono, ad esempio: pane con grano di Tumminia e burro affumicato, taralli home made, conserva di mele cotogne, una bottiglia di vino e il Kugelhoppf - dolce alsaziano simile al panettone, a lievitazione naturale - fatto in casa.

Per Natale e Capodanno si possono, inoltre, prenotare box con sughi pronti di pesce, pasta, pollo ripieno e dolci.

Indicazioni: Si può prenotare [online](https://www.28posti.org) dalle 11 alle 14.30 e dalle 18 alle 22.30- 📞

28 POSTI. VIA CORSICO, 1 - 20144 MILANO - www.28posti.org

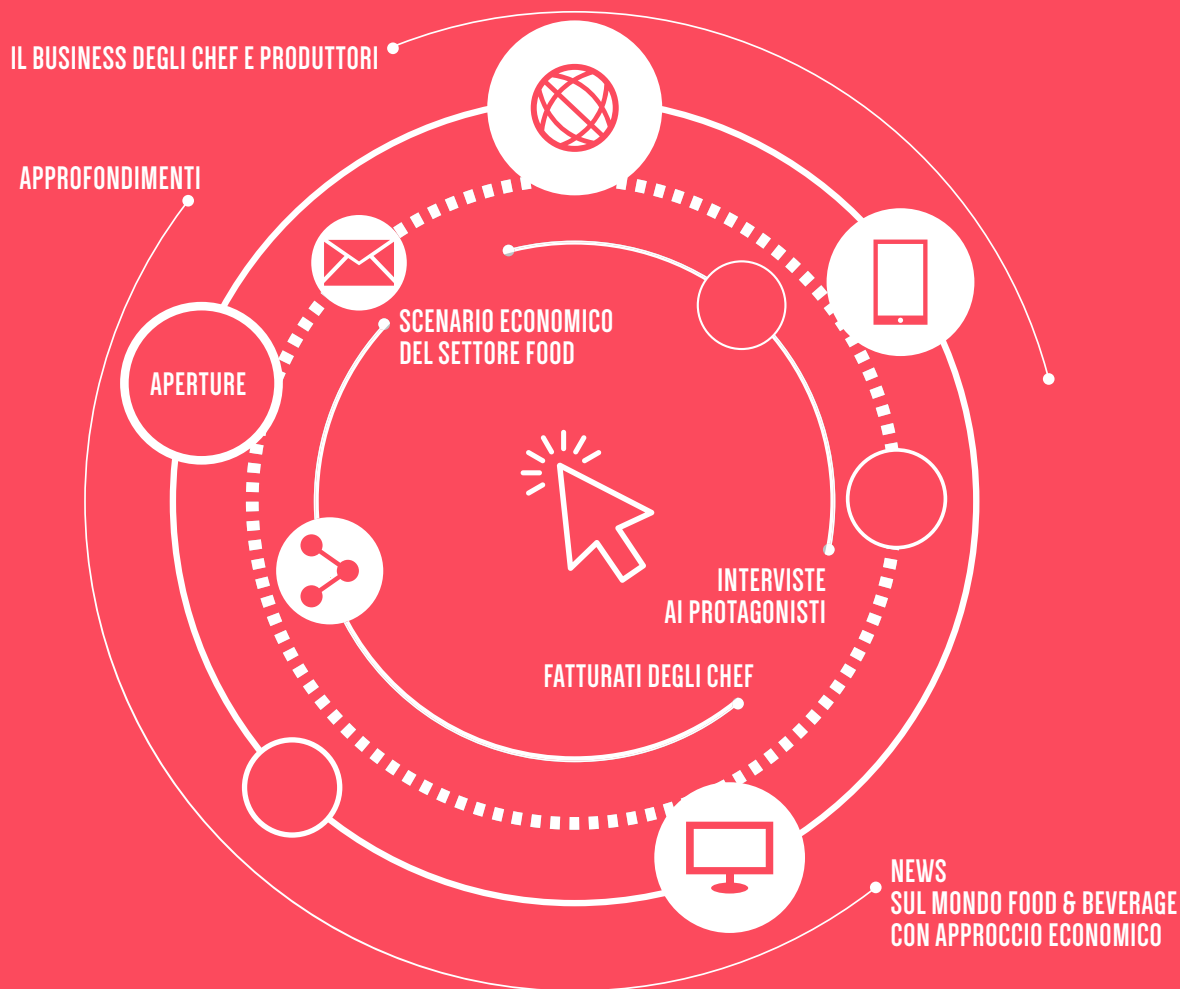
©Marco Varoli





FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

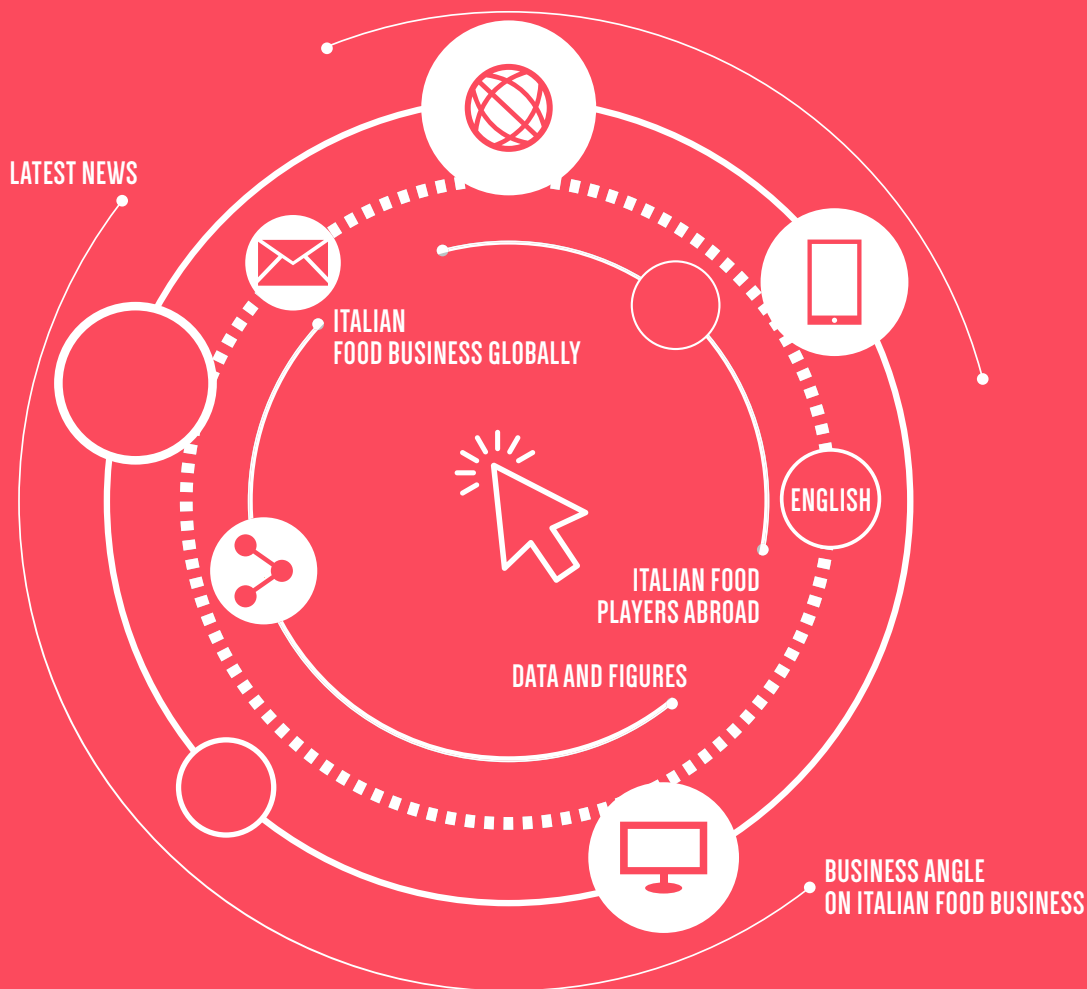


www.foodcommunity.it



FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com