

## L'emergenza

IL LUNGO CAMMINO  
VERSO L'INDIPENDENZA  
ENERGETICA

## Ip

TESORO, MI SI È RISTRETTO  
IL PATENT BOX

## Strategie

HERBERT SMITH FREEHILLS  
ALLARGA AL PENALE

## Osborne Clarke

LO STUDIO LEGALE  
IN CHIAVE ESG

## Tpf

COME FUNZIONA  
CROWDLEGAL

## Alta Formazione

UN CENTRO STUDI IN  
MEMORIA DI GUIDO ROSSI

## Dieci domande a...

MELEGA (TENOVA): I DATI  
SONO IL FUTURO DEI LEGALI

Parla il nuovo managing partner della law firm in Italia. Compirà 40 anni a ottobre. Ha costruito tutta la sua carriera nelle stanze dello studio magic circle. Dalla borsa di studio al timone. A MAG dice: «Bisogna sapersi delocalizzare mentalmente»

# LOMBARDO: LA MIA VISIONE PER FRESHFIELDS

LC PUBLISHING GROUP  
**LEGALCOMMUNITY**  
**AWARDS**

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

Finance Awards	Milano, 3/03/2022
Energy Awards	<b>NEW DATE</b> Milano, 17/03/2022
Forty under 40 Awards – Italy	Milano, 24/03/2022
<b>Inspirallaw - Italy</b>	<b>NEW EVENT</b> Milano, 4/04/2022
Tax Awards	Milano, 21/04/2022
Legalcommunity Awards Switzerland	<b>NEW DATE</b> Zurigo, 5/05/2022
IP & TMT Awards	Milano, 19/05/2022
Corporate Awards	Milano, 16/06/2022
Italian Awards	Roma, 14/07/2022
Labour Awards	Milano, 12/09/2022
Litigation Awards	Milano, 22/09/2022
Real Estate Awards	Milano, 20/10/2022
Marketing Awards	Milano, 27/10/2022

**LEGALCOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 13-17/06/2022
---------------------	-----------------------

**INHOUSECOMMUNITYDAYS**  
LCPUBLISHINGGROUP

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

Inhousecommunity Days	Roma, 29-30/09/2022
-----------------------	---------------------

LC PUBLISHING GROUP  
**INHOUSECOMMUNITY**  
**AWARDS**

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

<b>Inspirallaw - Italy</b>	<b>NEW EVENT</b> Milano, 4/04/2022
Legalcommunity Awards Switzerland	<b>NEW DATE</b> Zurigo, 5/05/2022
Inhousecommunity Awards Italia	Milano, 13/10/2022
Inhousecommunity Awards Egypt	Cairo, 24/11/2022

LC PUBLISHING GROUP  
**FOODCOMMUNITY**  
**AWARDS**

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

Save the Brand	Milano, 4/07/2022
Foodcommunity Awards	<b>NEW DATE</b> Milano, 30/11/2022

**FINANCECOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la finance community.

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

LC PUBLISHING GROUP  
**FINANCECOMMUNITY**  
**AWARDS**

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

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

PUBLISHING GROUP  
**LC**

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

Corporate Music Contest	Milano, 15/06/2022
Sustainability Awards	Milano, 10/11/2022

# LE **BILLABLE HOUR** ENTRANO **NEI PARAMETRI** **FORENSI** (ANCHE) GRAZIE ALLE **CRONACHE** **DI MERCATO**

di nicola di molfetta

# IN

Nei giorni scorsi, il Consiglio nazionale forense (Cnf) ha comunicato la propria ipotesi di modifica dei parametri forensi fissati dal Dm 55/2014. Tra le novità, pensate anzitutto per adeguare i parametri all'aumentato costo della vita, gli avvocati italiani troveranno anche le tariffe orarie. La pattuizione dei compensi a tempo è prevista dalla legge professionale 247. Ma, dal 2012 a oggi, non ha mai trovato applicazione perché non è mai stata definita una soglia economica di riferimento.

Ask the submission form to: [juicy.onugha@iberianlegalgroup.com](mailto:juicy.onugha@iberianlegalgroup.com)  
For more information about the events send an email to: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it)



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

InspiraLaw	Madrid, 09/03/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Spain	Madrid, 07/04/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Spain	Madrid, 12/05/2022
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 22/06/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Portugal	Lisbon, 06/07/2022
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 15/09/2022
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 06/10/2022
Iberian Lawyer Legalday	Madrid, 03/11/2022
Gold Awards	Madrid, 03/11/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Portugal	Lisbon, 15/12/2022



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

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

Le cose, però, stanno per cambiare e le cosiddette *billable hour* potranno entrare finalmente nella cassetta delle soluzioni per definire il compenso dei professionisti. Nella delibera contenente le proposte di modifica e integrazione dei parametri forensi vigenti, il Cnf ha proposto l'introduzione di una "soglia" nella forbice di valori compresa tra i 200 e i 500 euro l'ora.

Le cifre indicate, segnala il Cnf, "sono quelle segnalate dall'esperienza pratica". Una esperienza che trova riscontro nelle cronache di mercato curate dal nostro giornale, come sottolinea lo stesso Cnf che scrive: "Confermano quanto sopra i rilievi di recente pubblicati dalla rivista MAG, 160". Il riferimento è alla nostra biennale salary guide che, grazie al contributo di molti dei nostri stake holder, riusciamo a pubblicare facendo una vera e propria attività di servizio a beneficio del mercato. Credo sia importante segnalare la cosa perché rappresenta, una volta di più, l'importanza della funzione che l'informazione di settore svolge per il comparto. Quanto vale un'ora di lavoro di un avvocato? Questa domanda è rimasta senza risposta per dieci anni. E adesso, se una risposta c'è, è anche dovuta al fatto che ci sono professionisti (dell'informazione) che si adoperano per rendere trasparente il settore e chiarirne le dinamiche di funzionamento.

Certo, si dirà, la tariffa oraria resterà uno strumento utile solo a una certa tipologia di studi e solo nelle relazioni con una certa tipologia di clienti (tipicamente aziende). Probabile. Ma il punto è un altro. La conoscenza del mercato produce indicazioni preziose per tutti. E da adesso in avanti gli avvocati italiani avranno a disposizione un ulteriore strumento per regolare i rapporti economici con gli assistiti. Senza informazione si rischiava di rimanere nell'impasse di una norma (quella contenuta nel comma 3 dell'articolo 13 della legge 247/2012) inattuata per mancanza di riferimenti.

Nota a margine. Oltre all'adeguamento di tutti i parametri all'aumento medio del costo della vita intervenuto in questi otto anni e alla fissazione del limite del 50% per determinare il margine entro il quale un giudice può esercitare la propria discrezionalità nella quantificazione delle spese legali, la delibera prova a incentivare il ricorso a modalità alternative della soluzione delle controversie e a colpire gli abusi.

È l'effetto Pnrr? Forse sì. Di sicuro c'è un'assunzione di responsabilità da parte dell'avvocatura anche in ossequio a quell'invito a fare la propria parte sul fronte della deflazione del contenzioso civile che la ministra guardasigilli, **Marta Cartabia**, ha rivolto alla categoria in occasione dell'ultimo congresso nazionale forense riunito in "sessione ulteriore". E allora bene che si preveda un aumento dei compensi spettanti agli avvocati che assistono le parti nelle procedure di mediazione e negoziazione così come non si può che approvare la riduzione del compenso in caso di giudizi introdotti con mala fede che, dall'attuale 50%, potrà arrivare fino al 70%.

---

LE CIFRE INDICATE,  
SEGNALA IL CNF,  
"SONO QUELLE  
SEGNALATE  
DALL'ESPERIENZA  
PRATICA" CHE  
TROVA RISCONTRO  
NELLE ANALISI  
CURATE DA MAG



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
03.03.2022

9<sup>th</sup> EDITION

FINANCE

MELIÀ MILANO  
Via Masaccio, 19  
Milano

19.15 Accredito  
19.30 Aperitivo  
20.15 Premiazione  
21.00 Cena



**Marco Baga**  
 Head Of Investment Banking  
*Banca Profilo*



**Ulrike Becker**  
 Group CFO  
*Comdata Group*



**Alioscia Berto**  
 CFO  
*Antares Vision*



**Federico Born**  
 Responsabile Finanza  
 Strutturata  
*Banco BPM*



**Roberto Calanca**  
 Responsabile Servizio Credito  
 Anomalo Retail  
*Gruppo Bper Banca*



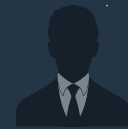
**Dario Capone**  
 Responsabile Project Finance  
*Iccrea Bancalmpresa*



**Gaetano Casali**  
 Responsabile Servizio Legale  
*Credem*



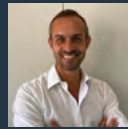
**Andrea Castaldi**  
 Vice President  
*Deutsche Bank*



**Paolo Chiaia**  
 CEO  
*Calipso*



**Benedetta Corazza**  
 Executive Director – Acquisition & Strategic Finance  
 – Corporate & Investment Banking  
*Natixis*



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



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



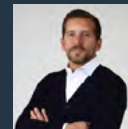
**Cristina de Haag**  
 Head of Legal Italy  
*Borsa Italiana Euronext Group*



**Jean-Pierre Di Benedetto**  
 Managing Director  
*Argos Wityu Italia*



**Federico Di Bernardino**  
 CEO  
*Julia Portfolio Solutions*



**Davide Fossati**  
 Responsabile Territoriale Large Corporate  
*Crédit Agricole Italia*



**Francesco Germini**  
 Head of Legal Finance & Advisory  
*Iccrea Banca*



**Matteo Gervasio**  
 Direttore Investimenti e Sviluppo  
*MB Credit Solutions*



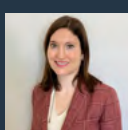
**Claudia Ghiraldi**  
 Responsabile Ufficio Legale e Contenzioso  
*Credito Padano*



**Luca Giordano**  
 Senior Banker Financial Sponsor  
*BNL Gruppo BNP Paribas*



**Alberto Lampertico**  
 Investment Director, Private Debt  
*Riello Investimenti Partners SGR*



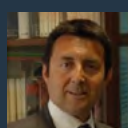
**Laura Lazzarini**  
 Head of Corporate Leveraged & Structured Finance  
 Business Clients  
*Deutsche Bank*



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



**Giovanni Lombardi**  
 General Counsel  
*Illimity Bank*



**Massimiliano Lovati**  
 Responsabile Consulenza Legale  
*Banca BPM*



**Sandro Marcucci**  
 CFO  
*Alba Leasing*



**Rossella Martino**  
 Responsabile Legal e Affari Societari  
*Allianz Bank Financial Advisors*



**Cristiano Matonti**  
 Group Head of Solutions & Asset Disposals  
*Intesa Sanpaolo*



**Martino Mauroner**  
 Head of Private Debt Italy  
*Tikehaq Capital*



**Diego Napolitano**  
 Head of Leveraged & Acquisition Finance  
*IMI Corporate & Investment Banking Division*



**Marco Nigra**  
 Responsabile Corporate Lending, Finanza Strutturata  
*Banco BPM*



**Gianluca Pagano**  
 Responsabile Finanza d'Impresa  
*Crédit Agricole Italia*



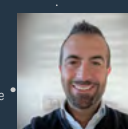
**Massimo Pecorari**  
 Head of Structured & Large Corporate Financing Italy  
*UniCredit*



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



**Tommaso Poletto**  
 Executive Director, Corporate Advisory Group  
*UBS Europe*



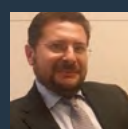
**Marco Pompeo**  
 General Counsel Italy  
*Arrow Global Group*



**Matteo Ricatti**  
 Senior Partner  
*Nextalia SGR*



**Stefano Rossi**  
 Direttore Generale  
*Alba Leasing*



**Roberto Schiavelli**  
 General Counsel and Board Secretary  
*DeA Capital Real Estate SGR*



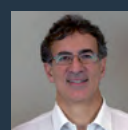
**Giorgio Maria Tognazzi Cavalli**  
 Head of Leveraged and Acquisition Finance, Italy - Intesa SanPaolo - IMI Corporate and Investment Banking Division



**Giovanni Vasini**  
 Head of Portfolio Management Leveraged Finance Italy  
*UniCredit*



**Aldo Viganò**  
 Responsabile Direzione Affari Legali  
*Crédit Agricole Italia*



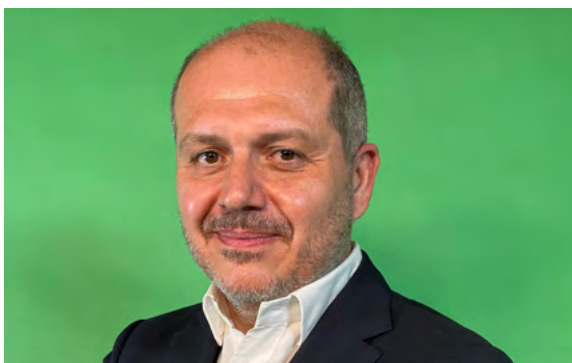
**Cosimo Vitola**  
 Managing Partner  
*Ethica Group*



**66** IL PROFILO  
**LOMBARDO: LA MIA VISIONE  
 PER FRESHFIELDS**



**118** SCENARI  
**MORPURGO:  
 IT E FARMACEUTICA TRAINANO  
 GLI INVESTIMENTI**



**102** DIECI DOMANDE A...  
**MELEGA (TENOVA): I DATI  
 SONO IL FUTURO DEI LEGALI**



**144** KITCHEN CONFIDENTIAL  
**IL MANNARINO, MACELLAIO  
 DI QUARTIERE 2.0**

**44** **IP**  
 Tesoro, mi si è ristretto il patent box

**50** **L'emergenza**  
 Lungo cammino verso  
 l'indipendenza energetica

**74** **Strategie**  
 Herbert Smith Freehills  
 allarga al penale

**88** **Sostenibilità**  
 Lo studio legale in chiave Esg

**98** **Anniversari**  
 L'accademia dei giuristi d'impresa  
 diventa maggiorenne

**108** **Da The Latin American Lawyer**  
 M&A: i protagonisti del 2021  
 in America Latina

**124** **In evidenza**  
 Legali specializzati e tecnologia:  
 così Illimity gestirà i grandi  
 portafogli di contenziosi



EDIZIONE 2022

# MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

MILANO

FORMULA WEEKEND DAL 18 FEBBRAIO AL 2 LUGLIO



Media partner



LEGALCOMMUNITY

In collaborazione con



## Obiettivo

Il master punta a fornire le competenze e gli strumenti per svolgere funzioni di marketing e comunicazione in studi legali e tributari, società di consulenza di professional services, in agenzie di comunicazione e web agency; Inoltre si propone di fornire capacità tecniche e manageriali per l'inserimento nel mondo del lavoro.

## A chi si rivolge

Il Master si rivolge a laureandi, giovani laureati in discipline socio-economiche, umanistiche, giuridiche e tecnico-scientifiche, diplomati e professionisti del settore, interessati e motivati a intraprendere un percorso di carriera nel marketing e della comunicazione legale.

## Modalità di ammissione

L'iscrizione è a numero chiuso ed è previsto un processo di selezione, comprensivo di colloquio motivazionale, finalizzato a valutare le competenze, le attitudini e le motivazioni dei candidati.

Per candidarsi è necessario inviare CV, certificato di laurea con dettaglio esami e votazione e foto tessera.

Saranno requisiti preferenziali: titolo di studio, conoscenza delle lingue straniere ed eventuali esperienze di lavoro.

## Partners



Per informazioni e iscrizioni: [www.lcpublishinggroup.com/master](http://www.lcpublishinggroup.com/master) - [chiara.seghi@lcpublishinggroup.it](mailto:chiara.seghi@lcpublishinggroup.it)

**14 Agorà**  
Zambelli si mette in proprio e lancia Zambelli & Partners

**36 Il barometro del mercato**  
L'm&a va in gol

**60 Le imprese**  
Rinnovabili, la versione del Gis

**80 Alta formazione**  
Un centro studi in memoria di Guido Rossi

**84 Il punto**  
Il diritto penale dell'economia a trent'anni da Mani pulite

**92 Tpf**  
Come funziona Crowdlegal

**96 Diverso sarà lei**  
Aziende, le donne occupano il 32% dei posti ai vertici

**113 Cartoline dalla finanza**  
Sace fa 90... miliardi

**114 Sotto la lente**  
Il private debt avrà sempre più peso nell'm&a

**128 Nessun limite alla previdenza**  
Il ruolo delle aggregazioni nello sviluppo delle competenze e del percorso professionale

**130 AAA... cercasi**  
La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 25 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali

**140 Food finance**  
Smartmele: la piattaforma che ha fatto nascere i futures sulla frutta

**150 Cantine**  
Alberto Massucco, un italiano in Champagne

**152 Food business**  
Adriano Grosoli, l'ultimo imperatore del balsamico

**156 Le tavole della legge**  
La frollatura secondo Dry Aged Milano



N.177 | 28.02.2022

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

**Caporedattrice**  
ilaria.taquinta@lcpublishinggroup.it

**con la collaborazione di**  
francesco.bonaduce@lcpublishinggroup.it  
eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it  
giuseppa.salemmi@lcpublishinggroup.it

**Art Direction**  
hicham.haidar.dlab - kreative.com

**Graphic Designer**  
emanuele.sirtori@lcpublishinggroup.it

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

**Group Market Research Director**  
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.it  
**Market Research Executive**  
juicy.onughia@lcpublishinggroup.it

**Managing Director**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it  
**Group Chief Operating Officer**  
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it  
**Group Chief Financial Officer**  
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.it  
**General Manager**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
marfina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it  
**Events Assistant**  
francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it

**Group Communication, Marketing & BD Director**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.it  
**Communication & Social Media Executive**  
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.it

**Country Manager Brazil & Portugal**  
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it  
**Sales & Marketing Executive**  
chiara.seghi@lcpublishinggroup.it  
**Sales Executive**  
greta.galotri@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
letizia.ceriani, claudia.la.via,  
camilla.rocca, giselle.estrada.ramirez.

giulio.stampanoni.bassi, salvatore.palma

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

**Accounting Department**  
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Editore**  
LCS.r.l.

Sede operativa:  
Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale:  
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.it

# LEGALCOMMUNITYWEEK

---

LC PUBLISHING GROUP

The global event for the legal community

# 13 - 17 JUNE 2022

## Milan, Italy



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

#legalcommunityweek    

For info: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) - [www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)

# Patronage, Partners and Supporters

2022 Edition

## Patronage



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

## Platinum Partners

BonelliErede

CHIOMENTI

MAISTO E ASSOCIATI

pwc | PwC TLS  
Avvocati e Commercialisti

## Gold Partners

Accuracy

Baker  
McKenzie.

BAT

CASTALDI PARTNERS  
1996

d e m i n o r  
LITIGATION FUNDING

大成 DENTONS

GPBL

GIANNI &

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Pirola  
Pennuto  
Zei  
& Associati  
studio di consulenza  
tributaria e locale

FAI PUCCIO  
PENALISTI ASSOCIATI

## Silver Partner

Elibra  
EASY ONLINE

## Supporters

Acc  
Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

AIGI  
ASSOCIAZIONE ITALIANA  
GIURISTI

ANDAF  
Associazione Nazionale  
Dirigenti Amministrativi e Finanziari

CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

elsa  
The European Law Students' Association  
ITALIA

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

ILT  
LCPUBLISHINGGROUP  
ITALIAN LEGALTECH

SLTA Swiss LegalTech Association

## Media Partners

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYUS

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

IBERIANLAWYER
















THE  
LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY

## Legalcommunity Week 2022 – Preliminary program

■ Open with registration

■ Invitation only

MONDAY 13 JUNE		Partners	Venue	
09:00 - 14:00	■	Opening conference	    Avvocati e Commercialisti	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
From 18:30	■	Corporate Counsel Cocktail	 In collaboration with  LITIGATION FUNDING	GPBL Piazza Borromeo 8, Milan
TUESDAY 14 JUNE				
8:00 - 9:30	■	Breakfast on Finance		Milan, Italy
9:15 - 14:00	■	Conference		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
11:00 - 13:00	■	Roundtable	 PENALISTI ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
WEDNESDAY 15 JUNE				
6:15 - 8:30	■	Corporate Run		Milan, Italy
09:00 - 14:00	■	Conference		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
9:15 - 11:15	■	Roundtable: "Arbitration"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
19:30 - 23:30	■	Corporate music contest		FABRIQUE Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan, Italy
THURSDAY 16 JUNE				
09:00 - 14:00	■	Conference: Africa & Middle East		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy
17:00 - 19:30	■	Discussion & Cocktail	 AVVOCATI ASSOCIATI	Legance Via Broletto 20, Milan
19:15 - 23:30	■	Corporate Awards		Milan, Italy
FRIDAY 17 JUNE				
18:00	■	International guests greetings		Milan, Italy

# SEE YOU FROM 13 TO 17 JUNE 2022

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



NUOVE INSEGNE

## Zambelli si mette in proprio e lancia Zambelli & Partners

Focus: diritto del lavoro. Il mercato registra la nascita di una “nuova” insegna che porta in dote trent’anni di attività nel settore. Il protagonista dell’iniziativa è **Angelo Zambelli** che, secondo quanto *Legalcommunity* ha potuto anticipare, esce da Grimaldi per dare il via a Zambelli & Partners.

Zambelli, classe '62, avvocato dal 1992 e cassazionista dal 2004, ha mosso i primi passi nella professione nello studio Toffoletto. Undici anni (quasi dodici) dopo i quali, a fine 1998, è approdato in Carnelutti. Un’esperienza durata sette anni da cui poi si è affrancato per fondare LabLaw assieme a **Luca Failla** e **Francesco Rotondi**.

Qui è rimasto tre anni, ovvero fino a quando ha deciso di unire le forze al team che **Bruno Gattai** stava costruendo attorno al brand americano Dewey & LeBoeuf.

Poi, nel 2012 è cominciata l’avventura in Grimaldi dove ha operato, assieme al suo storico team, negli ultimi 10 anni. Al suo nome si lega una delle practice labour più apprezzate dal mercato. Sempre in prima linea sui grandi deal.

Punto di riferimento per il settore.

In Grimaldi, oltre a essere responsabile del dipartimento di diritto del lavoro e delle relazioni industriali, è stato componente del comex e, dopo la recente riforma della governance (si veda il numero 167 di *MAG*), membro del comitato consultivo dello studio guidato da **Francesco Sciaudone**.

Assieme a Zambelli, sempre secondo quanto anticipato da *Legalcommunity*, ci sono anche gli avvocati e soci **Barbara Grasselli** e **Alberto Testi**.



BANCHE

## Unicredit: la nuova configurazione del Corporate Italia con Massimiliano Mastalia

Unicredit rafforza la funzione corporate, ora dedicata a tutte le imprese. La nuova squadra di Unicredit al servizio delle imprese è guidata dal responsabile corporate Italia **Massimiliano Mastalia**, cui riportano direttamente i responsabili dei canali small business (**Francesco Iannella**) per le aziende con fatturato tra 1 e 50 milioni e corporate (**Lucio Izzi**) per aziende fino a 1 miliardo di fatturato. Riporta a Mastalia anche la rete dedicata ai maggiori gruppi multinazionali italiani – ex investment banking – denominata large corporate Italy network, sotto la guida di **Marica Campilongo**.

Ai responsabili di segmento si affiancano i responsabili del Crm, di corporate lending per la finanza strutturata e dei foreign trade center per il business internazionale.

La presenza sul territorio è stata rafforzata, mantenendo la prossimità con la clientela.

Il coverage delle aziende small è garantito da 60 aree small business con presenza ramificata su tutto il territorio. Le aziende corporate sono seguite in 41 aree corporate, 5 aree key clients, 7 aree real estate, 7 aree special portfolio e 7 aree public sector. Nulla cambia per la clientela più grande, gestita dalle filiali dedicate del large corporate Italy network e dal team di senior banker e global account manager.

La nuova organizzazione si pone l'obiettivo di mettere a disposizione anche delle imprese di medie e piccole dimensioni prodotti e servizi a valore aggiunto sviluppati a livello globale dalle fabbriche prodotte di Unicredit e configurati sulle esigenze dello specifico segmento.

La struttura corporate solutions Italy, guidata da **Alfredo De Falco**, affianca infatti il coverage con advisory strategico, soluzioni di finanza strutturata, accesso al mercato dei capitali pubblico e privato, coperture dei rischi, gestione della liquidità e dei pagamenti, trade finance e supporto nelle operazioni cross border.

L'impegno della banca a sostenere la crescita economica ne esce rafforzato, con un focus particolare sul finanziamento alle aziende impegnate a cogliere le opportunità connesse al Pnrr, che nel 2022 prevede una crescita importante dei progetti approvati.

&gt;&gt;&gt;

# SAVE THE DATE

Wednesday

15

June  
2022



from

7.30

pm

4<sup>th</sup> Edition

## CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

### FABRIQUE

Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan

REGISTER

#CorporateMusicContest





FABRIQUE • Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan • 15 June 2022

4<sup>th</sup> Edition

# CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

IF  
YOU  
ARE A

**LEGAL COUNSEL  
BANKER  
LAWYER**

AND YOU HAVE A **BAND**  
**PARTICIPATE  
& CHALLENGE**  
YOUR COLLEAGUES **ON STAGE!**

ASK FOR MORE INFO HERE

**#CorporateMusicContest**



## QUOTATE

## Technogym: Michela Costa è la gc

**Michela Costa** è la nuova general counsel di Technogym, l'azienda italiana attiva nella produzione di attrezzi per lo sport e il tempo libero.

Costa proviene Datalogic, dove era entrata nel settembre 2021 col ruolo di direttore affari legali. Dal gennaio 2019 al settembre 2021 è stata direttore affari legali e societari ed ethic & compliance officer di Engie Solar, piattaforma globale del gruppo Engie per la transazione energetica, a seguito dell'acquisizione dal Gruppo Engie della startup Noha, operante nel settore dello stoccaggio di energie rinnovabili. Dal settembre 2014 al luglio 2016 è stata invece general counsel in Sorgenia.

In precedenza, è stata general counsel per il gruppo BP in Italia occupandosi degli aspetti legali, regolamentari e di compliance del business nei settori del gas, delle energie rinnovabili (solare) e della produzione industriale (lubrificanti). A inizio carriera ha lavorato negli studi Gianni Origoni Grippo & Partners\* e successivamente in Clifford Chance, a Milano e Londra.

Costa prende il posto di **Paolo Fabiani** che è diventato legal director di Coop Alleanza.

\*Oggi Gianni Origoni



## LATERAL HIRE

## Grimaldi, per il labour arrivano Boursier Niutta e Boffoli. In campo, 40 professionisti

Grimaldi rilancia sul diritto del lavoro con un nuovo team di professionisti. Dopo l'[uscita del team Zambelli](#), lo studio guidato da **Francesco Sciaudone** realizza un'integrazione con lo studio legale Boffoli e con Boursier Niutta & Partners. Il merger con le due realtà guidate rispettivamente da **Maddalena Boffoli** ed **Enrico Boursier Niutta** porterà la dotazione di giuslavoristi dello studio a contare circa 40 professionisti presenti nelle sedi di Milano e Roma, oltre che nelle sedi di Napoli, Torino, Parma e Treviso.

Più in dettaglio, secondo quanto *Legalcommunity* è stata in grado di anticipare, questa operazione ha visto l'ingresso di cinque nuovi soci equity: **Maddalena Boffoli**, **Enrico Boursier Niutta**, **Patrizio Maria Raimondi**, **Antonio Armentano** e **Federico D'Aiuto**.

**Carlo Boursier Niutta**, decano dei giuslavoristi italiani, sarà *of counsel*. Con loro, si uniranno a Grimaldi buona parte dei professionisti che già operavano nei due studi legali.

Grimaldi organizza il nuovo centro di competenza per il diritto del lavoro, con una copertura geografica nazionale. L'operatività del team sarà fortemente integrata con le altre practice area dello studio. In particolare, con l'one stop shop sulla crisi d'impresa e il gruppo m&a, l'amministrativo e il tax, oltre che con il one stop shop dedicato al diritto europeo ed internazionale.

PUBLISHING GROUP  
LC



PREZZO  
39.90€

**ORDINA  
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: [books@lcpublishinggroup.it](mailto:books@lcpublishinggroup.it)



## CAMBI DI POLTRONE

## Coop Alleanza: Paolo Fabiani è il nuovo legal director

Fabiani è stato incaricato di occuparsi di operazioni societarie straordinarie e finanziarie. Coop Alleanza 3.0 è la prima azionista di due società quotate alla Borsa di Milano (gruppo Unipol e Igd) e controlla oltre 40 società che operano in diversi settori (tra cui hyper supermarkets, retail, real estate, tourism, energy, media). Fabiani, prima di Coop Alleanza 3.0, è stato head of legal & corporate affairs di Technogym per oltre 11 anni e ha partecipato alla quotazione di Technogym alla Borsa di Milano. Prima di Technogym ha lavorato per Rosetti Marino (società partecipata da Saipem) e ha seguito la ipo alla Borsa di Milano di quest'ultima nel 2006. Fabiani è anche membro del cda di Techoil, società che ha co-fondato nel 2006 e che è leader nel mercato delle piattaforme aeree e mezzi antincendio.

## ASSICURAZIONI

## Novità ai vertici di Aon: Enrico Vanin e Andrea Parisi

Il gruppo Aon ha annunciato due importanti novità ai vertici: **Enrico Vanin** assume il ruolo di chief innovation officer international per le aree Emea, Latam e Apac, riportando a **Jillian Slyfield**, chief innovation officer global di Aon e a **Carlo Clavarino**, presidente esecutivo di Aon. Rimane inoltre head of Grecia, Turchia e Malta e membro dell'Emea executive committee, riportando per questo ruolo a **Eduardo Davila**, ceo Emea di Aon. **Andrea Parisi** assume invece il titolo di ceo di Aon in Italia, riportando a **Eduardo Davila**, con l'obiettivo di garantire la continuità del lavoro fatto in collaborazione con **Enrico Vanin** e con il presidente di Aon **Marco Dubini Daccò**, per generare una crescita sostenibile e accelerare il processo di Delivering Aon United. Entrambe le cariche saranno operative dal primo aprile 2022.



Presentazione del libro

# QUALI AVVOCATI?

di Nicola Di Molfetta

## SAVE THE DATE



---

martedì  
1° marzo  
2022

Ore 18:00  
**La Scala Società tra Avvocati**  
**Auditorium Piero Calamandrei**  
Via Correggio, 43 - Milano

---

martedì  
22 marzo  
2022

Ore 18:00  
**Officina 22 c/o Barabino & Partners**  
Foro Buonaparte, 22 - Milano

---

venerdì  
25 marzo  
2022

Ore 19:00  
**Vecchie Segherie Mastrototaro**  
Via Porto, 35 - Bisceglie (BT)

---



FINANCE

## Kairos cresce con l'ingresso di Lorella Gallieni nell'ufficio di Roma

Kairos, boutique d'investimento attiva nel settore dell'asset management e del wealth management, annuncia l'ingresso di **Lorella Gallieni** nella sua squadra di private banker, confermando l'obiettivo di Kairos di rafforzare la struttura dedicata al wealth management. Lorella Gallieni, che vanta un'esperienza ultraventennale nell'area private banking e wealth management del gruppo Monte dei Paschi di Siena, lavorerà negli uffici di Kairos a Roma. Il potenziamento del team di wealth management rappresenta una delle leve strategiche del business plan a tre anni di Kairos che, confermando il modello di business, basato sull'integrazione tra l'asset management e il wealth management, punta a raddoppiare le masse e ad offrire alla sua clientela un servizio sempre più personalizzato, innovativo e flessibile.

Lorella Gallieni, 48 anni, laureata in Scienze Economiche e Bancarie all'Università degli Studi di Siena, ha maturato un'esperienza ultraventennale nel gruppo Monte dei Paschi di Siena. Entrata nel 2002 in Mps Capital Services, centro di competenza nell'investment banking, nel capital markets e nella finanza strutturata; nel 2007 approda in banca prima nell'area wealth management di Milano come specialista dell'offerta di prodotti strutturati, per poi passare su Roma prima all'area commerciale – private advisor dei gestori affluent e successivamente nell'area private banking – centro family office come private banker.

**Caterina Giuggioli**, sales director di Kairos, ha così commentato: "È con grande stima che accolgo Lorella nel nostro team di Roma. Lorella ha maturato un lungo percorso professionale nell'ambito del wealth management, che le ha permesso di costruirsi una solida esperienza commerciale rafforzata da un indiscusso know-how di prodotto. La sua conoscenza della piazza romana ricopre per noi un valore strategico per la crescita del business del nostro ufficio della capitale, con il quale puntiamo ad espanderci."

Corporate,  
Finance,  
Tax.

Specialization matters.



**LEXIA**  
A V V O C A T I

Via dell'Annunciata, 23/4  
20121 Milano  
(+39) 02 3663 8610  
(+39) 02 8909 6488  
milano@lexia.it

Piazza del Popolo, 3  
00187 Roma  
(+39) 06 3265 0892  
(+39) 06 9933 4840  
roma@lexia.it

Via Quintino Sella, 77  
90139 Palermo  
(+39) 091 3090 62  
(+39) 091 3254 28  
palermo@lexia.it

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



## BANKING &amp; FINANCE

## Orsingher Ortu, cresce ancora il banking & finance: arriva Cosimo Paszkowski

Non si ferma la campagna di lateral hire di Orsingher Ortu, che ha annunciato l'ingresso dell'avvocato **Cosimo Paszkowski** in qualità di socio del dipartimento banking & finance guidata da **Manfredi Leanza**.

Proveniente da Chiomenti, studio con cui ha collaborato per più di 15 anni, Paszkowski ha esperienza nell'assistenza a società industriali, fondi immobiliari e istituti bancari nella strutturazione e negoziazione di operazioni di real estate finance, corporate finance e acquisition finance.

Dopo l'ingresso di **Luigi Baglivo** e del suo team lo scorso ottobre (qui la news), il dipartimento di diritto bancario e finanziario di Orsingher Ortu arriva a contare 11 professionisti tra soci, counsel e associate. I due innesti nel banking & finance si aggiungono agli investimenti nella practice antitrust romana recentemente messi a segno dallo studio: il 2022 si era infatti aperto con l'arrivo di **Luca Garramone** da Boursier Niutta & Partners. Poco prima, a settembre, **Carlo Edoardo Cazzato** era invece arrivato da Lipani Catricalà & Partners.



## AZIENDE

## Friggeri entra nel dipartimento affari legali di Fives

Dal 1 febbraio **Matilde Friggeri** è entrata nel gruppo industriale Fives con il ruolo di legal and contract manager.

Nel ruolo, è responsabile sia dell'area legale – fornendo supporto legale e occupandosi della contrattualistica – sia dell'area risk and compliance.

La professionista proviene da Opocrin, dove era entrata nel 2019 a ricoprire il ruolo di legal and compliance specialist all'interno del dipartimento affari legali. Nel ruolo Friggeri si occupava, principalmente, di contrattualistica nazionale e internazionale, compliance (D. Lgs. 231/01, privacy, antiriciclaggio), contenzioso e precontenzioso civile, penale e amministrativo, tematiche giuslavoristiche. Come legale d'azienda, offriva quotidianamente consulenza e supporto legale di vario tipo alle differenti funzioni aziendali e coordinava i legali e consulenti esterni.

In precedenza, la professionista ha lavorato per quattro anni nel dipartimento affari legali corporate di Parmalat. A inizio carriera, Friggeri ha lavorato nello studio legale Tirelli.



2022  
**ACC**  
EUROPE  
ANNUAL  
CONFERENCE  
22-24 May

Hotel Riu Plaza España • Madrid, Spain

## **Embracing New Beginnings – Inspiring Perspectives for In-house Counsel**

Join your in-house colleagues from across Europe for the 2022 ACC Europe Annual conference in the vibrant city of Madrid. After two challenging years in which the profile and expectations of the in-house lawyer have changed irrevocably, it is time to look forward, Embrace New Beginnings, and be inspired by fresh perspectives.

Sessions will be delivered over three dynamic programme tracks, and will cover topics including:

### **LEAD THE LAW**

- ESG
- Variance in global anti-trust regimes
- Protecting IP in the digital age
- Employment law challenges

### **LEAD THE BUSINESS**

- Legal operations
- Impact of shifting global dynamics
- Risk management
- Counsel in a crisis

### **LEAD YOURSELF**

- DE&I
- Wellbeing
- Learning from professional mistakes
- Gaining professional skills outside work

### **NOT TO BE MISSED**

#### **Opening Plenary**

A panel of seasoned GC's will explore new competencies and skills required by in-house counsel to meet company goals and increase corporate value.

#### **Closing Plenary**



**Hayley Barnard** - entrepreneur and adventurer who has trekked across the arctic and swam the English channel - will share mindset tools touching on leadership and coping with challenges and fear.



**INHOUSECOMMUNITY**

**Media Partner**



BIG FOUR

## Emiliano Russo entra in Deloitte Legal per rafforzare lo sviluppo in ambito real estate

Nuovo arrivo in Deloitte Legal che apre a **Emiliano Russo**.

L'avvocato sarà of counsel e si occuperà del settore real estate.

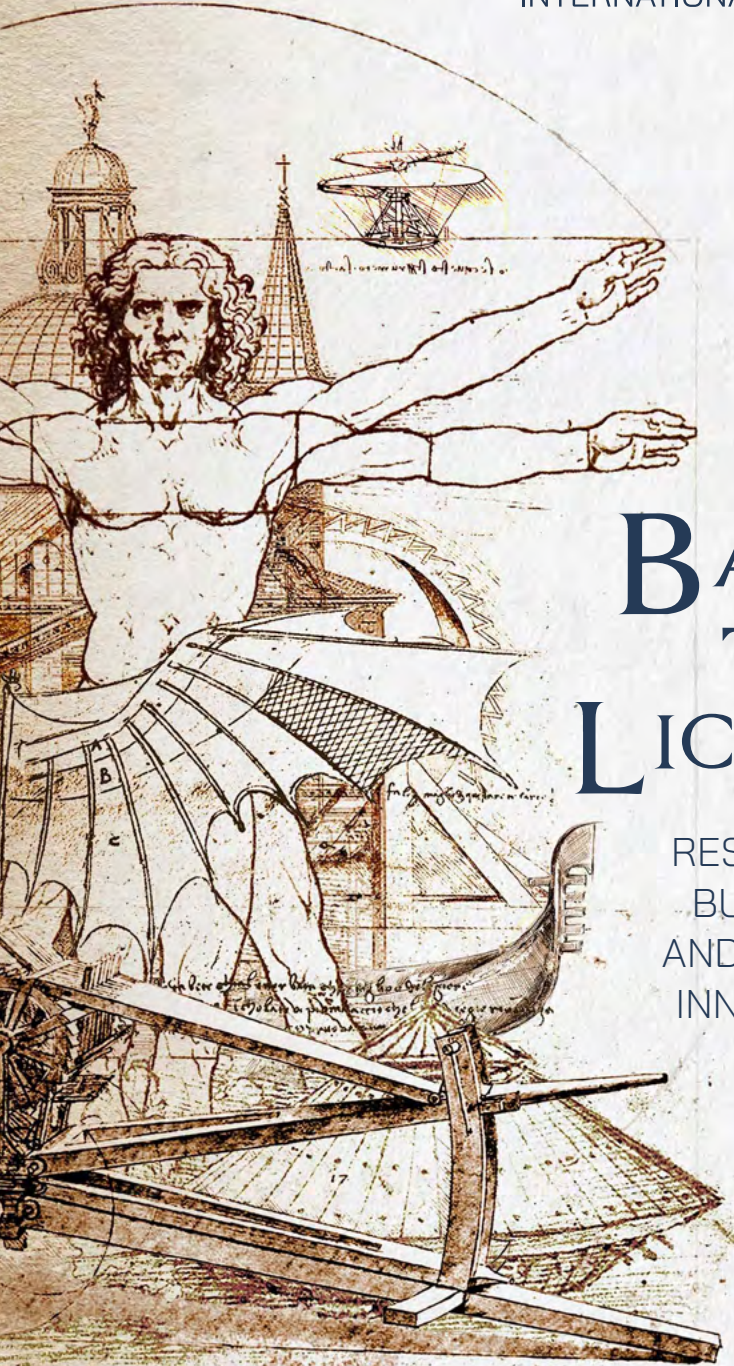
Nel corso della sua pluriennale esperienza, Russo si è occupato di diritto immobiliare, societario e regolamentare fondi, ricoprendo importanti cariche come capo del servizio legale del gruppo Beni Stabili dal 2001 al 2007 e direttore affari legali, societari e regolamentari di Beni Stabili Gestioni Sgr – società specializzata in Fondi Immobiliari – dal 2007 al 2014.

Nel 2014, Emiliano Russo ha costituito ErreLegal, studio legale specializzato in Diritto Immobiliare. Emiliano Russo è adjunct professor alla Luiss Business School e autore di numerose pubblicazioni, tra cui “Le acquisizioni di immobili e società immobiliari” nel 2009 e il volume “Il diritto immobiliare” nel 2019. Russo approda alla sede di Roma di Deloitte Legal, nella practice di corporate m&a guidata da **Giorgio Mariani**, per contribuire allo sviluppo del real estate.

# VENICE

LESI 8-10 MAY 2022  
INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE

ORGANIZED BY  
LES ITALY



## BACK TO LICENSING

RESTARTING  
BUSINESS  
AND FUELING  
INNOVATION



EARLY BIRD



REGISTRATION DEADLINE:  
Monday 28<sup>th</sup> February 2022

## ANTICIPAZIONI

**Barbara Cavaleri passa a Sky**

Come *inhousecommunity.it* ha anticipato, a partire dal prossimo 14 marzo **Barbara Cavaleri** entrerà in Sky alla guida delle direzioni finance e operations.

Laureata all'Università Bocconi e dopo un'esperienza in revisione e consulenza, Barbara Cavaleri ha avuto un lungo percorso di carriera anche internazionale all'interno di Vodafone, dove è stata finance director dell'area group cto a Londra. Successivamente, a partire dal 2016, è stata nominata cfo di Vodafone Italia e parte del suo consiglio di amministrazione, carica che ha ricoperto anche per altre società del gruppo in Italia e all'estero. Grazie alle sue doti di leadership e alla sua profonda conoscenza operativa del settore delle telecomunicazioni, Cavaleri ha saputo guidare con successo la trasformazione del business attraverso la monetizzazione degli asset e la digitalizzazione e semplificazione radicale dell'esperienza cliente.

La nomina segue l'uscita di **Domenico Labianca** e **Pietro Maranzana** che hanno infatti deciso di lasciare l'azienda per dedicarsi ad altri progetti personali e professionali e, a fronte di queste scelte, Sky ha deciso di unire le due direzioni in una nuova organizzazione integrata.



## NOMINE

**Deutsche Bank, Paula Flenkenthaller entra a far parte del team di Milano**

Continua a crescere la squadra italiana del private banking & wealth management di Deutsche Bank, che si arricchisce con l'arrivo di **Paula Flenkenthaller**, una professionista di alto standing che lavorerà come senior banker nel team di Milano a riporto di **Massimo Furno**.

Nata a Milano, doppia cittadinanza italiana e austriaca, laurea in giurisprudenza, Flenkenthaller vanta un'esperienza di circa trent'anni nel wealth management. Proviene da Credit Suisse, dove negli ultimi dieci anni, in qualità di dirigente, ha seguito family office, imprenditori e professionisti, affiancandoli nelle scelte riguardanti il patrimonio, con l'obiettivo di ottimizzarne gli aspetti finanziari, fiscali e di governance. Ha cominciato la sua carriera a Milano in Citigroup per poi passare in Bnp Paribas, dove tra le altre specializzazioni si è anche occupata di art advisory in coordinamento con il dipartimento di arte del gruppo a Parigi.



# LEGAL COMMUNITY AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

# Zurich

5<sup>th</sup> edition

# 05.05.2022

## PROGRAM

18:30 Registration and cocktail

19:15 Celebration

20:00 Dinner

Partners

**LABLAW**  
STUDIO LEGALE  
ROTONDI & PARTNERS



In collaboration with

**ACC** Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

#legalcommunityCH

For information: francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it



IN HOUSE

## Bausch + Lomb Italia: Alessandra Zoccatelli entra come senior legal & compliance officer

**Alessandra Zoccatelli** è entrata in Bausch + Lomb Italia con il ruolo di senior legal & compliance officer.

Nel ruolo, la professionista è responsabile del supporto legale e della compliance delle divisioni commerciali in Italia, tra cui le attività farmaceutiche, chirurgiche, di assistenza alla vista e Solta. Zoccatelli è parte del regional legal and compliance leadership team e del leadership team italiano.

Zoccatelli proviene da Angelini Holding, dove era entrata nel febbraio 2021 come group compliance manager. Nel ruolo era responsabile della definizione e implementazione del Compliance Management Framework delle società del gruppo Angelini (business farmaceutico, consumer, cura della persona e igiene della casa e dei tessuti, macchinari per l'industria dei prodotti assorbenti, profumeria e dermocosmesi, vitivinicolo, alimenti per lo svezzamento e l'infanzia), con focus su valutazione, monitoraggio e mitigazione dei rischi di commissione di illeciti ex d.lgs 231/01 e in relazione a tutti i temi di compliance (anticorruzione, privacy, antiriciclaggio, antitrust) in supporto a tutte le società del gruppo per gli specifici business. Garantiva, inoltre, la gestione di tutte le attività inerenti la verifica e aggiornamento della conformità delle società in scope alle normative applicabili.

Tra il 2016 e il 2021 Zoccatelli è stata head of legal and compliance department di Opis, un'organizzazione di ricerca a contratto che fornisce servizi di ricerca per le aziende farmaceutiche, biofarmaceutiche, biotecnologiche e di dispositivi medici. In precedenza, ha lavorato come legal & compliance specialist in Lima Corporate. A inizio carriera, la professionista ha lavorato in consulenza presso uno studio legale.



Associazione  
Italiana  
per l'Arbitrato  
1958



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

ITALIAN  
ARBITRATION  
DAY

# SAVE THE DATE

## 9 JUNE 2022 • ROME

# ITALIAN ARBITRATION DAY

## Towards the Reform of Italian Arbitration Law: An International Perspective

Media Partners



Info: [iaday@aiacam.org](mailto:iaday@aiacam.org)



MANAGER DI STUDIO

## Rosario Piazzese nuovo innovation manager di Trevisan & Cuonzo

Trevisan & Cuonzo rafforza il team IT con l'ingresso di **Rosario Piazzese** in qualità di innovation manager.

Piazzese ha esperienza in ambito IT soprattutto in relazione all'adozione di soluzioni tecnologiche innovative e del loro impatto organizzativo, gestionale e regolamentare in sistemi complessi di impresa. In quasi 30 anni di attività ha gestito progetti di grande importanza per conto di aziende italiane e multinazionali. Piazzese collaborerà principalmente con il team IT dello studio per il potenziamento dell'infrastruttura già esistente oltre a curare l'implementazione e lo sviluppo di tecnologie e processi volti a migliorare il lavoro di tutte le risorse dello studio.

Una particolare area di focalizzazione sarà quella relativa alla predisposizione di soluzioni digitali da fornire ai clienti per la gestione dei processi aziendali concernenti la proprietà intellettuale, la privacy, la cyber security e il legal design.



NOMINE

## Doorway porta il legal design nella strategia di crescita con Anna De Stefano

Dopo un 2021 molto positivo Doorway, la piattaforma fintech di digital investment che si rivolge a una community di investitori, accelera la sua crescita puntando sul legal design, una metodologia che tende a semplificare la complessità della comunicazione legale e finanziaria in un'ottica "user-centric", che vuole utilizzare per aumentare trasparenza e fiducia con la propria community di investitori e di founder. A condurre l'implementazione del progetto è **Anna De Stefano** che entra in Doorway con la carica di chief legal design & communication officer.

De Stefano, business angel, è una professionista che da quasi trenta anni opera nel settore delle informazioni e servizi legali. Dottore commercialista con formazione mba è stata la direttrice generale storica della casa editrice Memento Pratico, che ha guidato fin dai suoi primi passi per più di venti anni, una sorta di startup ante-litteram.



---

**GOLF CLUB VARESE**

**13.05.2022**

---

**THE LAWYERS GOLF CHALLENGE**  
è il primo evento a portare sul green  
i più importanti Studi Legali d'Italia



---

**TERMINE ISCRIZIONI 16.03.2022**

---

**MEDIA PARTNER**

  
**LEGALCOMMUNITY**

**GOLF ADVISOR**

**MCF**  
MOVE GOLF FORWARD

---

L'evento è riservato a studi legali e avvocati.

Per informazioni contattare: Giacomo Fabris | 3384816989 | giacomo@movegolfforward.it



CAMBIO DI POLTRONE

## 42LF, Cavalloni diventa partner. Capaccioli entra come of counsel

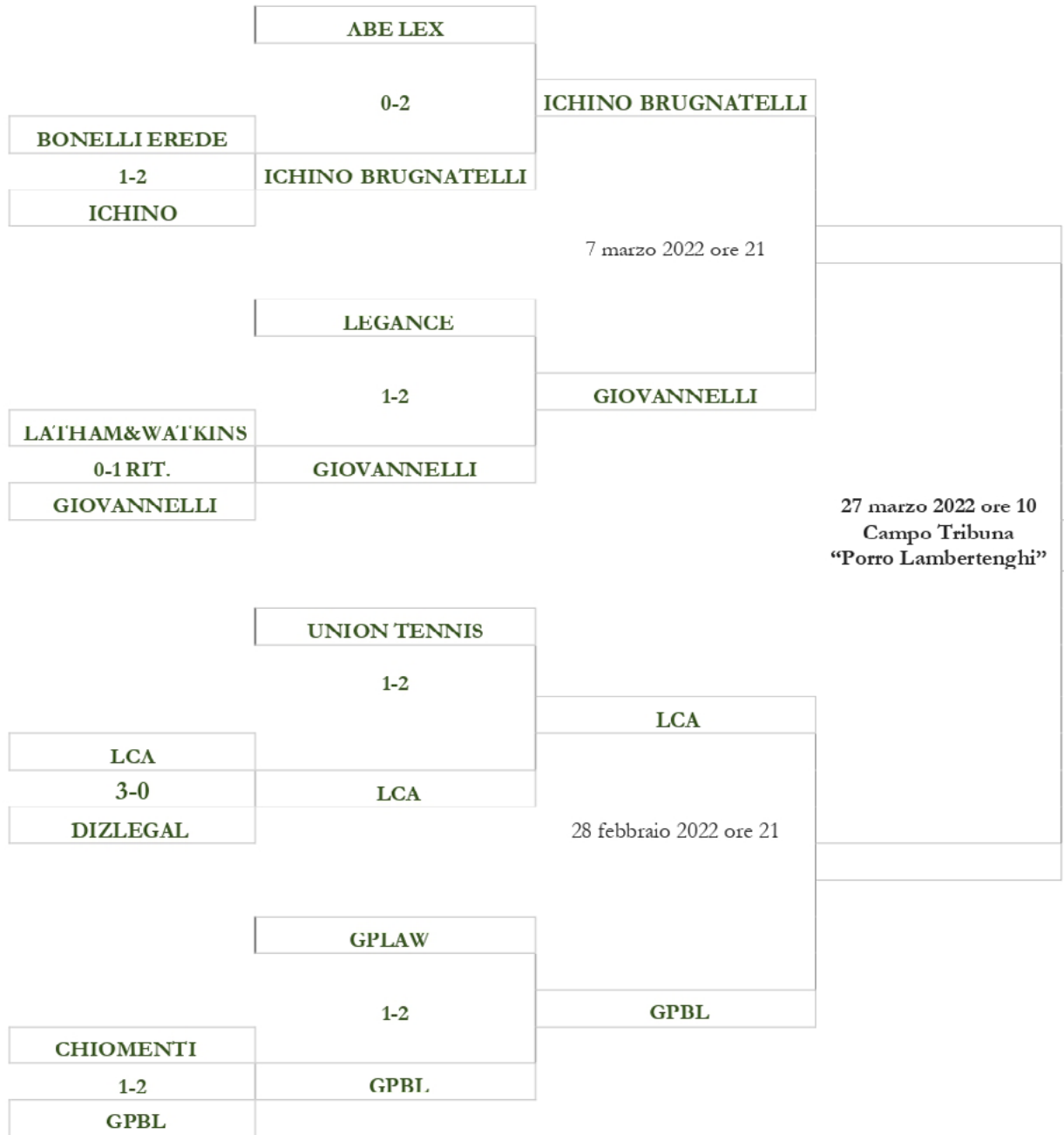
Lo studio 42LF (The Innovation Law Firm) rafforza il team multidisciplinare con il passaggio da of counsel a partner dell'avvocato **Andrea Cavalloni** e con l'ingresso di **Stefano Capaccioli**, dottore commercialista, come of counsel. Cavalloni ha collaborato con il team di 42LF The Innovation Law Firm sin dagli esordi dello studio legale, nell'ottobre 2020, integrando le competenze nella tutela della proprietà intellettuale in ambito software e hi-tech e della conoscenza aziendale in caso di concorrenza sleale, con quelle degli altri professionisti impegnati in 42LF, contribuendo alla crescita dell'attività dello studio.

Capaccioli, dottore commercialista e revisore legale, è esperto delle materie connesse agli smart contracts e alle valute virtuali. Il suo apporto quale of counsel si integra con le specifiche competenze legali nelle practice dedicate ai cryptoasset e agli aspetti finanziari, fiscali e tributari, presidiati dallo studio.

42LF punta ad affermarsi come one stop shop di servizi di consulenza strategica nella digital economy e nel web3.



# 'TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2022





## L'M&A VA IN GOL

Nuovi soci entrano nell'azionariato dell'Atalanta, mentre si perfeziona il passaggio della Spal all'americano Tacopina. Sul fronte energy arriva il primo green loan project finance fotovoltaico in grid parity

### ATALANTA, ARRIVANO GLI AMERICANI. IL 55% DI DEA ALLA CORDATA PAGLIUCA. TUTTI GLI AVVOCATI DEL DEAL

Ancora un socio americano per un club calcistico italiano. La famiglia Percassi ha ceduto una quota dell'Atalanta a un gruppo di investitori capitanati da **Stephen Pagliuca**, managing partner e co-owner dei Boston Celtics, oltre che co-chairman di Bain Capital, uno dei principali fondi di investimento al mondo. In campo, numerosi studi legali.

Gli acquirenti sono stati assistiti da



Andrea Botti



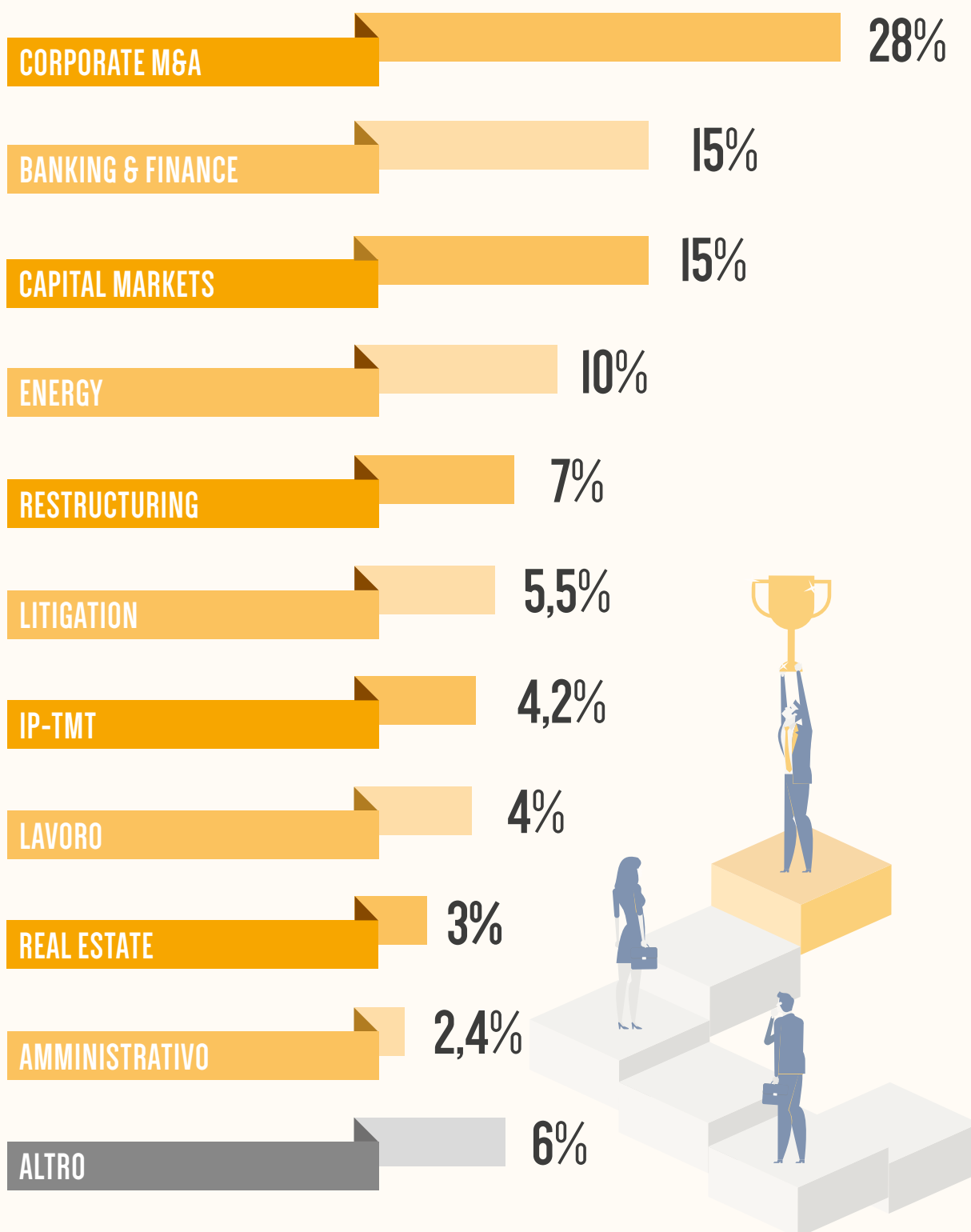
Nathalie Brazzelli

Legance e Kirkland & Ellis in qualità di advisor legali. Pirola Pennuto Zei & Associati è l'advisor fiscale. Alvarez & Marsal ha agito come advisor commerciale e finanziario.

Legance, in particolare, ha agito con un team composto da **Andrea Botti**, **Riccardo Paganin**, **Nicola Toffanin**, **Eleonora Furio** e **Luigi Gaudiosi**, per la parte m&a. **Tommaso Bernasconi**, **Antonio Siciliano** e **Silvia Cecchini** assieme allo studio Kirkland & Ellis per i profili finanziari. Gli aspetti labour sono stati seguiti da **Emiliano Torresan**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito gli acquirenti, per gli aspetti fiscali di due diligence e struttura dell'operazione, con un team guidato dalla partner **Nathalie Brazzelli**,

# I SETTORI che tirano



Periodo: 28 febbraio - 02 marzo 2022 • Fonte: legalcommunity.it



CELEBRATION NIGHT

# DIVERSITY & INCLUSION

L'evento dedicato alle **50 donne** avvocate di studio o in-house che hanno lasciato il segno in **Italia** nel 2021

SAVE THE DATE

**4 APRILE 2022**

MILANO

Seguici su  

#inspiralawIT

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

coadiuvata dall'of counsel **Mario Tenore** e dai senior associate **Filippo Jurina** e **Mirna Izzi**.

La famiglia Percassi è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici in qualità di advisor legale. Deloitte è il business advisor. BofA Securities l'advisor finanziario.

Per Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha agito un team guidato dall'equity partner **Gianni Martoglia** e con la partner **Silvia Palazzetti** e l'associate **Lorenzo Stellini** per gli aspetti di corporate m&a. L'equity partner **Marc-Alexandre Courtejoie** con l'associate **Gabriella Abbattista** per gli aspetti di banking & finance. Il senior associate **Nicolò Farina** per gli aspetti giuslavoristici dell'operazione. L'accordo prevede l'ingresso dei nuovi investitori con una quota complessiva del 55% nel capitale sociale de La Dea. La famiglia Percassi manterrà la quota del 45%. La Dea è la sub-holding della famiglia Percassi detentrici di circa l'86% del capitale sociale dell'Atalanta.

La due diligence è stata guidata e coordinata da **Stefano Matalucci**, managing director e co-responsabile dell'ufficio italiano di Alvarez & Marsal assistito da **Federico Chiesa** (director), **Simone Mocarelli** (associate) e **Filippo Semprini** (analyst) per la due diligence strategica e operativa e dai managing director **Davide Ganzer** e **Giorgio Perconti** assistiti da **Cheng He** (senior director), **Giuseppe Mazza** (assistant director) e **Charlotte East** (manager) per la due diligence finanziaria.

Indiscrezioni di stampa parlano di un deal da 400 milioni di euro circa.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Cessione di una quota dell'Atalanta



Gianni Martoglia



Stefano Matalucci



Gianluca Cambareri

#### Gli studi legali

Legance, Pirola Pennuto Zei & Associati, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

#### Altri advisor

Alvarez & Marsal

#### Il valore

400 milioni di euro

## TONUCCI, ARGENTINI E LENZI NEL COMPLETAMENTO DELL'ACQUISIZIONE DELLA SPAL

Lo studio legale e tributario Tonucci & Partners ha assistito il gruppo di investitori guidati dall'imprenditore americano **Joseph Tacopina** nell'operazione di acquisizione del restante 51% della partecipazione detenuta da Vetroresina nel club calcistico Spal, completando il processo di acquisizione iniziato ad agosto 2021.

Per Tonucci & Partners ha agito un team guidato dal partner **Gianluca Cambareri** e coordinato dal counsel **Giuseppe Santarelli** e dalla senior associate **Eleonora Ieradi**.

Il venditore Vetroresina è stato invece assistito da un team composto **Nicola Argentini** dello studio Argentini Studio Associato per gli aspetti finanziari, e da **Nicola Lenzi** e **Nicola Sanasi** dello studio legale studio Lenzi e associati, per quelli legali.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Acquisizione della Spal

#### Gli studi legali

Tonucci & Partners, Argentini Studio Associato, Lenzi e associati



# 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.

  
**MAG**

  
**LEGALCOMMUNITY**

  
**LEGALCOMMUNITYCH**

  
**FINANCECOMMUNITY**

  
**INHOUSECOMMUNITY**

  
**INHOUSECOMMUNITYUS**

  
**FOODCOMMUNITY**

  
**FOODCOMMUNITYNEWS**

  
**IBERIANLAWYER**

  
**THE LATINAMERICANLAWYER**

LC srl

Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano

Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano

Tel. + 39 02 36727659





## GOP E BONELLIEREDE NEL PRIMO GREEN LOAN PROJECT FINANCE FOTOVOLTAICO IN GRID PARITY DA 87 MW NEL LAZIO

Eos Investment Management, gruppo specializzato nella promozione di fondi di investimento alternativi in economia reale con vocazione alla sostenibilità, e Capital Dynamics, società di gestione indipendente specializzata in energie rinnovabili, hanno sottoscritto con Ing e Unicredit un finanziamento multiborrower in project financing del valore di 55 milioni di euro per la realizzazione di tre impianti fotovoltaici nel Lazio per una potenza complessiva di oltre 87.5 mw in assenza di incentivi pubblici.

Il finanziamento è assistito dalla garanzia green di Sace ed è il primo green loan project finance in regime di grid parity in Italia. Il finanziamento è, inoltre, uno dei primi in Italia a basarsi su un assetto totalmente merchant, con la vendita dell'energia prodotta sulla base di un contratto di Ppa siglato con un player internazionale del mercato wholesale di gas naturale ed energia elettrica.

Lo studio legale Gianni & Origoni ha assistito Eos Im e CapDyn con un team coordinato dal partner **Ottaviano Sanseverino**. Gli aspetti di diritto bancario sono stati seguiti dal counsel **Marilu Panetta** e dagli associate **Filippo Andreoni**, **Franco Zeppieri** e **Matteo Tulli**, mentre il counsel **Francesca Staffieri** si è occupata dei profili fiscali. La



Ottaviano Sanseverino



Catia Tomasetti



Federico  
Mottola Lucano

negoiazione del Ppa per la cessione dell'energia elettrica è stata condotta dal counsel **Filippo Manaresi**, che si è occupato anche dei contratti per la realizzazione e manutenzione del progetto, mentre gli aspetti di diritto amministrativo e di due diligence sono stati seguiti dalla senior associate **Caterina Testa** e dall'associate **Elena Motta**.

BonelliErede ha assistito Ing, Unicredit e Sace con un team guidato dalla partner **Catia Tomasetti**, leader del focus team energy and ecological transition, coadiuvata dal senior associate **Michele Florio** e dagli associate **Giovanni Guglielmo** e **Lisa Borelli** e con **Fabio Palazzo** per la documentazione finanziaria, dalla senior counsel **Giovanna Zagaria** e dagli associate **Lorenzo Tringali** e **Marilù Martoriello** per gli aspetti di diritto amministrativo. Il local partner **Roberto Flammia** ha seguito la contrattualistica di progetto e i Ppa con l'associate **Annalisa Pangallozzi**; mentre il partner **Andrea Silvestri** e l'associate **Luigi Quaratino** hanno seguito gli aspetti fiscali dell'operazione.

I profili notarili dell'operazione sono stati affidati allo studio Znr notai che ha agito con un team guidato dal notaio **Federico Mottola Lucano**.

### La practice

Energy

### Il deal

Finanziamento per impianti fotovoltaici

### Gli studi legali

Gianni & Origoni, BonelliErede

### Le banche

Ing, Unicredit

### Il valore

55 milioni di euro



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
24.03.2022

ITALY  
**Forty40**  
UNDER  
3<sup>rd</sup> Edition

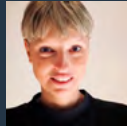
MILAN

#LcFortyUnder40 

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



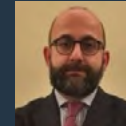
**Stefania Amoruso**  
Head of Legal & Compliance -  
*Alcon Pharmaceuticals & Growth and Export Markets, International, Alcon*



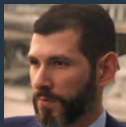
**Luna Bianchi**  
Global IP Manager,  
*Ermenegildo Zegna*



**Andrea Bonante**  
WW Corporate Affairs  
& Compliance Director,  
*Moncler*



**Alberto Carpani**  
Group General Counsel -  
Group Co-Director HR&IT,  
*Polymt-Reichhold Group*



**Silvio Cavallo**  
General Counsel e Chief  
Compliance Officer,  
*Pillarstone*



**Eduardo Di Mauro**  
Manager Legal Affairs,  
*Pernigotti*



**Mauro Di Santo**  
LDirector - Real Assets  
Infrastructure Finance  
*Natixis*



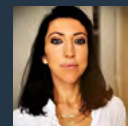
**Lorenzo Maria Di Vecchio**  
Legal, Ethics & Compliance  
Director EMEA  
*DIOR*



**Enrico Felter**  
Responsabile Affari Legali,  
Societari e Fiscali  
*Italgas*



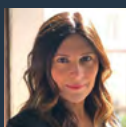
**Gianluca Ferrarese**  
Group General Counsel  
*Ligabue*



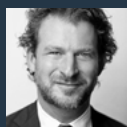
**Alice Flacco**  
General Counsel  
*Micropont Scientific Corporation*



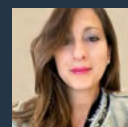
**Stefania Gallo**  
General Counsel  
*Kering Eyewear*



**Anna Rita Leo**  
Responsabile Legale  
Business Regionale, Mercato  
e European Subsidiaries  
*Trenitalia*



**Giovanni Lombardi**  
General Counsel,  
*illimity Bank*



**Tiziana Lombardo**  
Head of Legal and Corporate  
Affairs, Quest Partners Italia -  
General Counsel, *Borsalino*



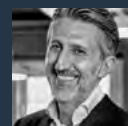
**Federico Manfrin**  
Group General Counsel  
*Miroglio Group*



**Elena Mauri**  
Legal Affairs & IP Director,  
*Ermenegildo Zegna*



**Antonio Meli**  
Group Legal Affairs Director  
*Relife Group*



**Claudio Minerdo**  
Direttore Risorse Umane,  
Governance e Relazioni  
Esterne,  
*Banca Progetto*



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



**Adriano Peloso**  
General Counsel Italy  
*Dedalus Italia*



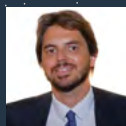
**Raffaella Romano**  
WW General Counsel  
& Compliance Officer  
*Bottega Veneta*



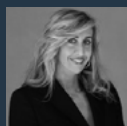
**Daniele Santoro**  
Head of Legal Affairs Italy,  
*ArcelorMittal Group*



**Ulisse Spada**  
Corporate VP - General  
Counsel,  
*DiaSorin*



**Giorgio Tosetti Dardanelli**  
Responsabile Legale e  
Societario,  
*Banca Profilo*



**Laura Zanin**  
Head of Legal & Compliance  
*Itelylum Group*

# TESORO, MI SI È RISTRETTO IL PATENT BOX

La nuova super-deduzione, che prenderà il posto dell'agevolazione introdotta dal governo Renzi, riduce la platea dei beneficiari. Era stato un successo. Forse anche troppo...

di giuseppe salemme



# E

Era il dicembre 2014 quando il governo Renzi introduceva nella legge di stabilità (n.190/2014) l'agevolazione fiscale nota come "patent box", poi attuata da un decreto congiunto Mise-Mef (30 luglio 2015) e da una circolare dell'Agenzia delle Entrate (n.154278/2015).

Lo strumento era già diffuso in Europa: ben 12 Paesi l'avevano adottato in qualche forma a partire dal 2000. Figurava anche tra le best practice consigliate dall'Ocse in materia di fisco e proprietà intellettuale.

Nella sostanza, il patent box è un'agevolazione che consente alle imprese di escludere dalla tassazione una quota del reddito derivante dall'utilizzo degli asset IP aziendali: brevetti, marchi, disegni, modelli, oltre all'ampia categoria dei "know-how" aziendali.

Lo scopo dell'introduzione del patent box era doppio: da un lato favorire nuovi investimenti in ricerca e sviluppo nelle aziende italiane; dall'altro premiare e incentivare il mantenimento in Italia degli asset immateriali già esistenti. Proprio in quest'ultimo punto stava l'originalità della normativa italiana rispetto al modello Ocse, tradottasi in concreto nell'aggiunta dei marchi al novero di beni oggetto di agevolazione.

Una misura ambiziosa, che le aziende italiane hanno colto al balzo: ben 1200 società ne usufruirono nel 2017, numero salito a 1764 nel 2018, con un corrispettivo aumento dell'11,5% delle domande di brevetto tra il 2018 e il 2020.



GLI UFFICI SONO STATI LETTERALMENTE INVASI. IL PATENT BOX, PER COME STRUTTURATO INIZIALMENTE, SI FONDAVA SUL RULING CHE HA ASSORBITO L'ATTIVITÀ DI INTERI DIPARTIMENTI DELL'AGENZIA

**DANIELE CANEVA**

Ma è forse proprio in questo grande successo che vanno rintracciate le ragioni per cui, con la fine di febbraio 2022, il patent box sarà abbandonato: a sostituirlo, una nuova super-deduzione del 110% sugli investimenti aziendali in ricerca e sviluppo.

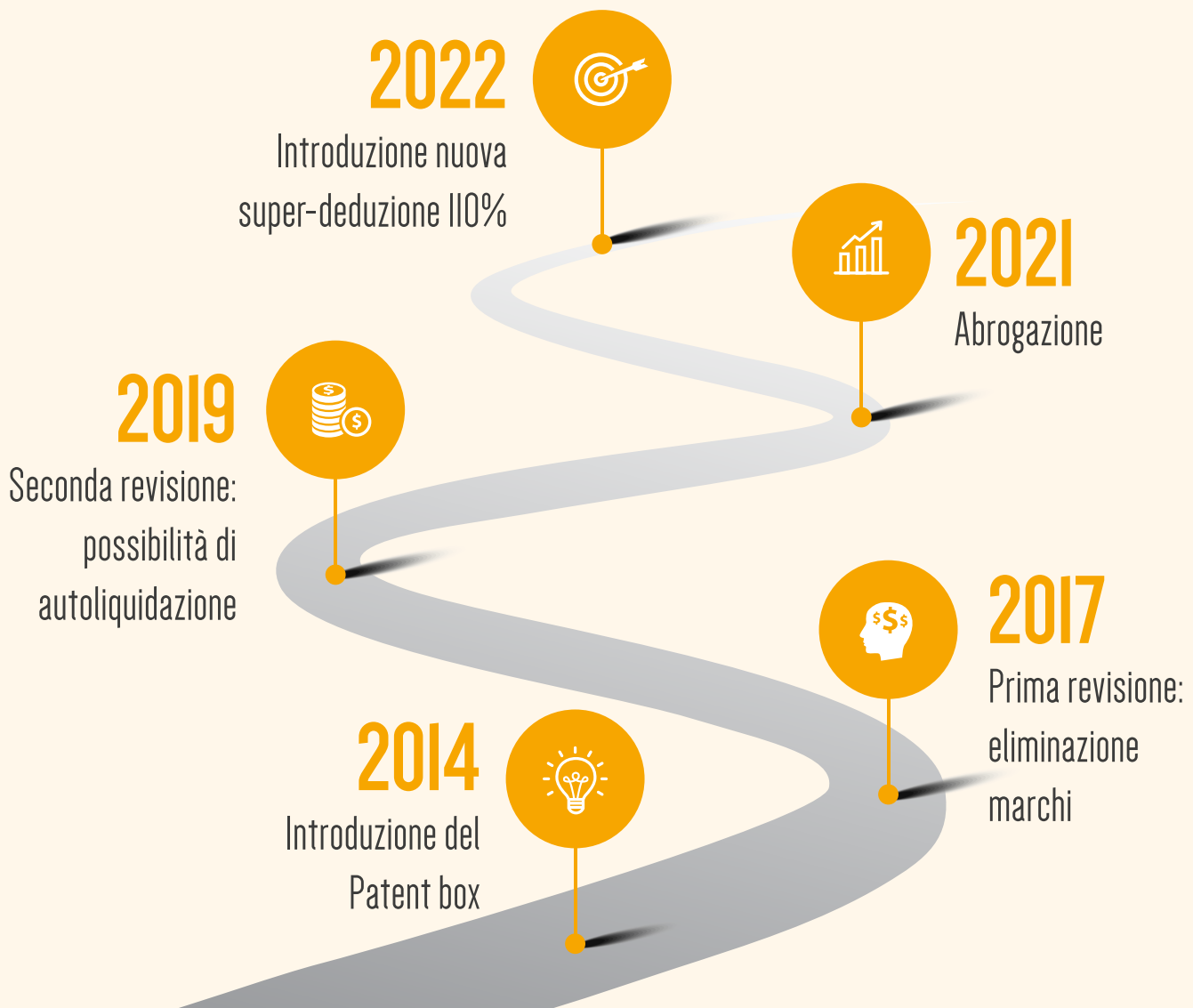
## DEATH BY SUCCESS

L'abbandono di una delle misure più apprezzate dalle aziende (nonché efficace rispetto ai propositi iniziali) potrebbe aver colto di sorpresa i più. Ma i professionisti che negli ultimi anni si sono più impegnati nell'assistenza alle aziende in relazione al patent box, sono concordi nel rilevare che si trattava in effetti di una misura "esigente" per lo Stato sotto diversi aspetti.

«Il nostro tessuto imprenditoriale italiano è ricco

di realtà con marchi, asset intellettuali e know-how unici - spiega **Luca Occhetta**, presidente di Pirola Pennuto Zei & associati - e in quest'ottica i benefici per le imprese hanno causato oneri per le casse dello Stato superiori alle previsioni iniziali». Ma non è solo una questione di finanze. Come aggiunge **Daniele Caneva**, partner di EY, si trattava di una procedura particolarmente *demanding* per le strutture dell'Agenzia delle entrate: «Gli uffici sono stati letteralmente invasi. Il patent box, per come strutturato inizialmente,

### LA TIMELINE



si fondava sul ruling: un accordo pervenuto con il fisco a seguito della presentazione di una complessa documentazione e di una negoziazione. Ciò ha assorbito l'attività di interi dipartimenti dell'Agenzia». Gli fa eco **Aurelio Massimiano**, partner di Maisto e associati: «Ci sono istanze depositate da molti anni e ancora pendenti: sia l'ufficio centrale grandi contribuenti che quelli regionali sono ingolfati. Anche perché le semplificazioni intervenute successivamente sono state accolte freddamente dalle aziende». Già, perché, nell'intento di arginare l'ondata di richieste di agevolazione abbattutasi dal 2015 sugli uffici del fisco, sono stati negli anni adottate due modifiche al suo impianto. La prima, sostanziale, è l'esclusione dei marchi dalla lista di beni passibili di entrare nel patent box. La seconda, formale, è la possibilità di autoliquidazione dell'agevolazione: «Alle aziende è stata data la possibilità di calcolare e detrarre in autonomia l'importo dell'agevolazione, saltando la fase di ruling» racconta Caneva. «A incentivare il ricorso a questa autoliquidazione c'era anche una *penalty protection*, che riparava le imprese dalle sanzioni in caso di errori. Ma i contribuenti non si sono fidati, e hanno continuato a preferire un accordo nero su bianco con l'Agenzia».

## LA NUOVA SUPER-DEDUZIONE

Qualche ben informato sostiene che potrebbe non essere detta l'ultima parola: che per il patent box potrebbe esserci una salvezza insperata fuori tempo massimo. Ma qualsiasi colpo di teatro richiederà tempo: si tratterebbe quindi, nel caso, di una reintroduzione più che di una proroga. Questo perché la nuova legge di bilancio, invece, già provvede a sostituire l'agevolazione con una nuova super-deduzione del 110% sugli investimenti in ricerca e sviluppo delle aziende. Aurelio Massimiano ne spiega le differenze con il vecchio impianto: «Il patent box era un'agevolazione di tipo *back-end*: andava cioè a detassare il reddito derivante da un investimento in r&d. Ma ciò significa che non necessariamente incentiva gli investimenti ulteriori: un'azienda può avere un marchio o un brevetto registrato anni prima, e comunque godere dell'agevolazione in funzione dell'apporto che quel bene ha sul reddito anche oggi». La nuova deduzione ha invece natura *front-end*, e quindi «va a detassare direttamente il costo



## È STATO UN DURO COLPO PER MOLTE REALTÀ, IN QUANTO VA A RIDURRE SIA IL NUMERO DI BENI AGEVOLABILI CHE IL QUANTUM DELL'AGEVOLAZIONE

### LUCA OCCHETTA

sostenuto per l'investimento. E dunque se ne avvantaggia solo chi investe anno dopo anno». Un notevole cambio di prospettiva, insomma. Con alcuni temperamenti, come il sistema di *recapture* «tramite il quale sarà possibile "recuperare" e rendere oggetto dell'agevolazione le spese connesse a creazione e sviluppo di beni intangibili sostenute negli ultimi 8 anni», aggiunge Caneva. L'assenza dei marchi, già espunti nel 2017 dalla lista dei beni immateriali "agevolabili" dal



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
19.05.2022

10<sup>TH</sup> EDITION

IIP & TMTT

MILAN





## MOLTE AZIENDE ITALIANE SCELGONO DI NON BREVETTARE, PER EVITARE CHE LE LORO INVENZIONI DIVENTINO PUBBLICHE

**AURELIO MASSIMIANO**

vecchio patent box, è confermata nella nuova super-deduzione. Che rimuove dal suo campo d'applicazione anche i know-how aziendali. I "processi, formule e informazioni relativi ad esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico", *phrasing* usato dalla vecchia normativa per indicare quei beni intellettuali non coperti da brevetto, costituiscono infatti il vero grande assente dal nuovo strumento secondo i professionisti. «Molte aziende italiane scelgono strategicamente di non

brevettare, per evitare che le loro invenzioni diventino pubbliche. Con la nuova misura questi diritti IP non registrati non saranno computabili», spiega Massimiano. Per Occhetta si tratta di una scelta volta a ridurre la base di aziende che potranno usufruire dello strumento: «Lo stesso governo stimava che solo il 10% dei soggetti che potevano accedere al vecchio regime potrà accedere al nuovo». In sostanza, la nuova misura permetterà alle aziende di più-che-raddoppiare gratuitamente gli investimenti in ricerca e sviluppo. Per qualche verso si tratta di una misura simile a quel superbonus 110% edilizio oggi nell'occhio del ciclone per gli innumerevoli abusi a cui ha dato adito. Ma i professionisti rassicurano: «La documentazione richiesta è incredibilmente stringente e analitica», spiega Occhetta. Inoltre, fa presente Caneva: «La verificabilità dei costi in materia di IP è molto più immediata che in campo edile».

## LE REAZIONI

Qual è stata la reazione delle aziende all'abbandono del patent box? «Inizialmente c'è stata molta sorpresa, e qualche indecisione in merito al regime transitorio tra la vecchia e la nuova disciplina», spiega Caneva. La pubblicazione del provvedimento attuativo da parte del presidente dell'Agenzia delle Entrate ha sicuramente risolto alcuni dei dubbi, anche se rimangono criticità. La principale, secondo Occhetta, rimane l'assenza del know-how: «È stato un duro colpo per molte realtà, in quanto va a ridurre sia il numero di beni agevolabili che il quantum dell'agevolazione. Capisco le ragioni del governo, ma auspico una sua riammissione». «Il made in Italy ne esce sicuramente penalizzato per certi aspetti», rincara Massimiano.

Lato consulenti, invece, la situazione non dovrebbe cambiare molto. Lo testimonia Occhetta: «Con il ruling del vecchio patent box assistevamo le aziende sia nella raccolta di tutta la documentazione necessaria che nel confronto con il fisco. Ma con l'avvento dell'autoliquidazione quest'ultima fase poteva già venire meno. Con il nuovo regime mi aspetto lo stesso: il nostro compito sarà quello di preparare il set documentale che andrà presentato per ottenere l'agevolazione». ■



# IL LUNGO CAMMINO VERSO L'INDIPENDENZA ENERGETICA

Dalla mancata programmazione in Italia agli scenari di guerra in Ucraina: tutte le cause del caro bollette. MAG intervista i legali esperti di energy. Per capire dove va il mercato e su quali gambe (rinnovabili?) potrà muoversi il nostro Paese

di francesco bonaduce



**T**La stangata è in atto. Consumatori e imprese stanno già vivendo sulla propria pelle, anzi, sulle proprie tasche, l'aumento delle bollette di gas ed elettricità. Nel riferire in Parlamento, lo scorso 14 febbraio, [l'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente \(Arera\)](#), ha fornito alcune cifre: nel 2021, il prezzo all'ingrosso del gas naturale è aumentato di quasi il 500% e quello dell'energia elettrica del 400%. Tradotto: «Nel primo trimestre 2022 sul primo trimestre 2021 si è registrato un aumento del 131% per il cliente domestico tipo di energia elettrica e del 94% per quello del gas naturale». Il Governo è corso ai ripari con il decreto "Sostegni ter", che tra le altre cose prevede un pacchetto di "misure urgenti... per il contenimento degli effetti degli aumenti dei prezzi nel settore elettrico". Saranno sufficienti? E soprattutto, è un intervento che guarda al futuro in ottica costruttiva o, come spesso avviene, si limita a mettere una toppa, in attesa di tempi migliori che rischiano di farsi attendere per un bel po'?

Che fare, dunque? MAG lo ha chiesto ad alcuni avvocati specializzati nel settore energetico. Per risalire alle cause della crisi in atto, per capire dove va il mercato e, in ultima analisi, per vedere dove porta il "lungo cammino" verso l'indipendenza energetica del nostro Paese.

«Siamo di fronte a una tempesta perfetta: tutto quello che poteva succedere per far aumentare il costo dell'energia è avvenuto in contemporanea». È **Lorenzo Parola**, head of the Italian Energy and



SIAMO DI FRONTE A UNA  
TEMPESTA PERFETTA: TUTTO  
QUELLO CHE POTEVA SUCCEDERE  
PER FAR AUMENTARE IL COSTO  
DELL'ENERGIA È AVVENUTO IN  
CONTEMPORANEA

**LORENZO PAROLA**



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

CONCORSO  
letterario

Il Edizione  
**RACCONTI**  
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

**Tema:** "A ruota libera"

**Partecipazione:** gratuita

**VALUTAZIONI DELLA GIURIA: MARZO - MAGGIO 2022**

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

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

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



AD OGGI SONO STATE RICHIESTE  
A TERNA CIRCA 200 GW  
DI CONNESSIONI. L'INTERO  
FABBISOGNO ITALIANO POTREBBE  
ESSERE SODDISFATTO CON LA  
COSTRUZIONE DEGLI IMPIANTI  
RINNOVABILI

**EUGENIO TRANCHINO**



Infrastructure Practice di Herbert Smith Freehills (HSF), a fare il punto. Una combinazione di fattori geopolitici, di mercato e perfino meteorologici: «Da un lato, la siccità eolica del Mare del Nord e, dall'altro, il lungo inverno scorso che aveva portato allo svuotamento degli stoccaggi di gas nel nostro Paese, per cui, di fatto, non avevamo gas da mettere sul mercato». A questo, spiega Parola, si aggiunge l'elemento della ripresa cinese post-Covid: «La Cina vuole inquinare sempre di meno e sta passando al gas abbandonando le centrali a carbone. Così, i cargo di gas liquido (Gnl) sono stati dirottati verso il Paese asiatico a prezzi altissimi e ciò ha influenzato anche i prezzi del gas in Europa». Infine, naturalmente, la guerra tra Russia e Ucraina: «Putin utilizza il gas anche come arma diplomatica. I contratti di fornitura prevedono lo "swing", una flessibilità oltre al minimo garantito. Ebbene, la Russia ha ottemperato ai suoi contratti – senza andare in violazione – ma lo sta facendo col minimo sindacale, senza fare alcuno sforzo extra», afferma il partner di HSF. E se l'Europa importa il 41% del proprio gas naturale proprio dalla Russia, dati Eurostat al 2019, la volontà del Cremlino condiziona in maniera determinante le sorti del Vecchio Continente.

«In tutto questo – aggiunge Parola – c'è un fattore non di mercato, ma politico: che noi, come Unione europea, vogliamo essere un faro a livello mondiale per la "decarbonizzazione", con obiettivi molto sfidanti al 2055. Ma se facciamo aumentare il prezzo della CO<sub>2</sub>, pur essendo ancora lontani dall'aver un parco energetico autosufficiente di

rinnovabili, è chiaro che il prezzo dell'energia sale». Il tema dell'indipendenza energetica torna così al centro della discussione. «La transizione energetica è fondamentale, ma forse le politiche europee sono un po' frettolose. Se non vogliamo dipendere più dal gas russo, non abbiamo bisogno di *un po'* di rinnovabili: ne abbiamo bisogno tantissimo e in fretta!», avverte Parola.

Un appello comune dei diversi advisor sentiti da MAG è quello volto all'accelerazione sulle autorizzazioni a nuovi impianti di rinnovabili. È di questo parere anche **Eugenio Tranchino**, partner e head di Watson Farley & Williams in Italia, che dà anche una fotografia del business attuale: «Il mercato secondario si è quasi esaurito: gli impianti che dovevano essere compravenduti hanno compiuto il proprio ciclo vitale e non credo

»»»



# i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE



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

**Prezzo:**  
10,00 euro



## IL MERCATO OFFSHORE POTREBBE AIUTARE L'ITALIA A RAGGIUNGERE I TARGET CHE L'UE CI CHIEDE A PARTIRE DAL 2030 FINO AL 2050

**PIERPAOLO MASTROMARINI**

che ci sarà un nuovo round di m&a sulle strutture esistenti. Necessariamente l'attenzione dovrà essere rivolta alla produzione che dovrà essere costruita e installata nei prossimi anni». Per Tranchino, i dati sulla richiesta di nuove connessioni forniscono indicazioni importanti: «Ad oggi sono state richieste a Terna circa 200 GW di connessioni, per la minima parte riconducibili ad impianti eolici e per la stragrande maggioranza, circa il 75%, riferibili al solare. Questo dato evidenzia come l'intero fabbisogno italiano, peraltro in linea con gli obiettivi comunitari e sanciti dall'Italia nel PNIEC, potrebbe essere soddisfatto con la costruzione degli impianti rinnovabili summenzionati. Le fonti fossili sarebbero a quel punto necessarie per assicurare la fornitura nei momenti di fabbisogno e nelle more dello sviluppo dello *storage*, nonché per la

stabilizzazione della rete elettrica». Fondamentale, sostiene Tranchino, è che la politica non dia segnali contrastanti: «Gli investitori potenziali sono tantissimi, l'interesse sul Paese – anche dall'estero – c'è. Ma questo al netto degli scivoloni, come l'articolo 16 del decreto "Sostegni ter"».

Il riferimento è alla norma che, nell'ottica di mettere un freno al caro-bollette, definisce i soggetti produttori di energia rinnovabile che dovranno versare un prezzo al Gestore dei servizi energetici (Gse): «Fondamentalmente, tutti gli impianti oggi in *grid parity*, entrati in esercizio entro la fine del 2020 sono colpiti a partire dal febbraio 2022 da questa imposizione, che si concretizza nel versamento a Gse di tutto l'extraprofitto data una determinata soglia, sulla base di un metodo di calcolo stabilito all'interno del decreto che di fatto prevede il versamento di circa 4-5 miliardi di euro», afferma **Pierpaolo Mastromarini**, partner di Bird&Bird. «Il problema principale – prosegue Mastromarini – non è tanto che si sia decisa un'imposta una tantum, ma che si sia andato a colpire soltanto il mercato delle rinnovabili. Sarebbe una misura ritagliata per andare a fare cassa il più velocemente possibile, senza considerare tecnicamente delle misure alternative anche di lungo periodo». Ed è proprio sulla ricerca di soluzioni di più ampio respiro, oltre che più consone al raggiungimento degli obiettivi europei che, secondo Mastromarini, si gioca la partita: «Il mercato offshore potrebbe aiutare l'Italia a raggiungere i target che l'Ue





PUBLISHINGGROUP  
LC

# IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



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

»»





NEL LUNGO TERMINE L'UNICA SOLUZIONE È DIVENTARE AUTOSUFFICIENTI. NEI PROSSIMI ANNI DOBBIAMO METTERE A TERRA NUOVI GW DA FOTOVOLTAICO, DA EOLICO OFFSHORE E ONSHORE E ACCELERARE TANTISSIMO LA PRODUZIONE DI GAS RINNOVABILE

**CARLO MONTELLA**

ci chiede a partire dal 2030 fino al 2050. Molti investitori stanno puntando su questo tipo di infrastrutture, con tecnologia floating applicabile a fotovoltaico ed eolico. Ma il problema del nostro Paese è la mancata programmazione: si dovrebbe andare verso la strutturazione di un mercato diverso, non chiuso all'interno dei confini di uno Stato, ma sempre più europeo. Fatto di interscambio economico e anche elettrico».

Per **Carlo Montella**, partner di Orrick, la lunga via verso l'indipendenza energetica passa per un "cocktail di fattori", di breve, medio e lungo termine: «Intanto, la diversificazione nell'approvvigionamento del gas attraverso negoziazioni affrontate come Ue e non come – o soltanto come – singoli Stati membri». A queste

soluzioni, spiega Montella, se ne aggiungono altre, come la previsione di contratti di compravendita di energia elettrica di lungo termine a prezzo fisso (*ppa*), tra le grandi utilities e il sistema produttivo del nostro Paese: «Le grandi aziende corporate possono essere acquirenti naturali anche individualmente intese. Ma dal momento che l'Italia è fatta da pmi, occorre studiare meccanismi di aggregazione della domanda di energia, lato acquirenti». Anche Montella ritiene che vadano accelerate «in maniera spasmodica» le procedure di autorizzazione delle rinnovabili: «Servirà a stimolare la realizzazione di impianti anche sui tetti dei capannoni industriali, da parte non delle aziende stesse, ma degli investitori nelle rinnovabili, che poi si impegnano a vendere energia all'azienda sottostante. Prevedendo anche meccanismi di accumulo, ci sarà enorme risparmio rispetto a quanto le imprese pagano oggi l'energia». «Nel lungo termine – conclude Montella – l'unica soluzione è quella di diventare autosufficienti. Nei prossimi anni dobbiamo mettere a terra nuovi GW da fotovoltaico, da eolico *offshore* e *onshore* e accelerare tantissimo la produzione di gas rinnovabile, in primis biometano e biogas. Ma investire in tecnologie sperimentali è di per sé un rischio. Serve dunque un quadro regolatorio – e il Pnrr va in questa direzione, ma da solo non è sufficiente – che sia chiaro e che ispiri fiducia negli investitori». ■





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE **NEW** DATE  
**17.03.2022**

*9th Edition*

*energy*

---

**EAST END STUDIOS**

Via Mecenate, 88/A  
Milano

**19.15** Accredito

**19.30** Aperitivo

**20.15** Premiazione

**21.00** Cena

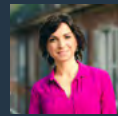
---



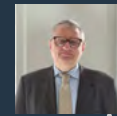
**Antonio Adami**  
Senior Director & General Counsel EMEA  
*APAC Energy Group*



**Andrea Ancora**  
General Counsel  
*Sonfinter*



**Simona Befani**  
Investment Director  
*Foresight Group*



**Paolo Biagi**  
Country Tax Manager Italia  
*Engie*



**Piergiuseppe Biandrino**  
General Counsel  
*Edison*



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



**Sebastien Bumbolo**  
General Counsel, Law and Market Department  
*Adriatic LNG*



**Vita Capria**  
General Counsel  
*EF Solare Italia*



**Tommaso Cassata**  
CEO  
*Asja Ambiente Italia*



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



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



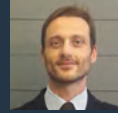
**Matteo Cimenti**  
Responsabile Ufficio Legale  
*Butan Gas*



**Antonio Conforti**  
Responsabile Ufficio Legale e Segreteria Societaria, Organismo di Vigilanza  
*Arpinge*



**Giuseppe Conti**  
Head of Legal and Corporate Affairs  
*Enel Green Power*



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



**Francesca Covone**  
Responsabile affari Legali e Societari  
*Gruppo Terna*



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



**Valerio Faccenda**  
Head of C. Europe, Africa, Asia, Australia  
*IBERDROLA*



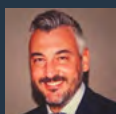
**Giulio Fazio**  
General Counsel  
*Enel*



**Claudia Fornaro**  
Managing Director  
Co-Head Energy Team  
*Mediobanca*



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



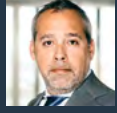
**Carlo Daniele Gorla**  
Head of Legal Supply, Residential Market, Energy Solutions BtoB and RES M&A  
*ENIE Italia*



**Francesco Maggi**  
Investment Director  
*Foresight Group*



**Giuseppe Maronna**  
Head of Acquisition, Italy  
*Sonnedix Italia Servizi*



**Alessandro Migliorini**  
Country Manager Italia  
*European Energy A/S*



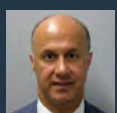
**Alessio Minutoli**  
General Counsel  
*Italgas*



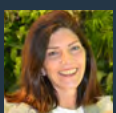
**Maurizio Molinari**  
Presidente Onorario  
*Meta Energia*



**Andrea Navarra**  
General Counsel  
*ERG*



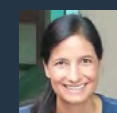
**Giuseppe Nicosia**  
Head of Tax,  
*Snam*



**Angelica Orlando**  
Direttore Affari Legali, Regolatori e Istituzionali  
*Sorgenia*



**Enrico Orsenigo**  
CEO  
*VEI Green*



**Ginevra Orsini**  
Head of Legal  
*Athena Investments AS AD, GWM Renewable Energy*



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



**Chiara Piaggio**  
Responsabile Affari Legali e Societari, Risk Management e Compliance  
*Ansaldo Energia*



**Federico Piccaluga**  
General Counsel  
*Duferco Group*



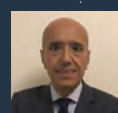
**Giuseppe Piscitelli**  
Direttore Affari Legali e Societari  
*Tirreno Power*



**Giuseppe Pizzuto**  
General Counsel  
*VEI Green*



**Emanuele Prataviera**  
Executive Director  
*Finint Investments SGR*



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



**Nicola Sanna**  
Senior Banker  
*IMI Corporate & Investment Banking*



**Marco Tabasso**  
Director Origination Dept. Europe  
*Allians Renewables*



**Rodolfo Tamborrino**  
Head of Business Development & Alternative Investments  
*RARO Future Capital Holding, Monaco*



**Maurizio Telemetro**  
Finance & Facility Management Director  
*E.ON Italia*



**Enrica Tocchi**  
Direttore Etica, Compliance e Audit  
*ENIE Italia*



**Alberto Torini**  
Responsabile Compliance e Antiriciclaggio  
*SIMEST*

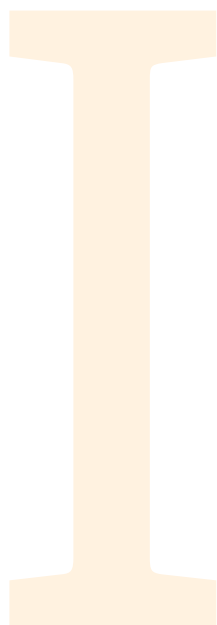


**Alessandra Ugoli**  
Country Manager Italia  
*Quintas Energy*

# RINNOVABILI, LA VERSIONE DEL GIS



«Se portassimo la capacità rinnovabile italiana vicina al 72%, non dovremmo più essere dipendenti dalle importazioni di gas». Ma tra gli ostacoli c'è la sindrome Nimby



Il costo dell'energia per le imprese italiane potrebbe toccare i 37 miliardi di euro nel 2022. Una cifra quasi cinque volte superiore rispetto al 2019, in salita rispetto ai già elevati 21 miliardi del 2021. È una delle conseguenze della crisi energetica, che negli ultimi mesi sta mettendo a dura prova le risorse europee. Altro grade tema legato all'energia di cui si sta discutendo è quello della transizione green: l'obiettivo è sostituire gradualmente le fonti fossili con quelle pulite. Ma quale ruolo possono giocare le rinnovabili nel contesto attuale di crisi e perché non vengono implementate più rapidamente? Per capirlo MAG ha intervistato i rappresentanti del Gis (Gruppo impianti solari), l'organismo associativo che si occupa di monitorare e supervisionare lo sviluppo e la costruzione di impianti fotovoltaici, con l'obiettivo di garantire il rispetto delle regole in armonia tra ambiente,

paesaggio e agricoltura. Hanno risposto alle domande il presidente **Raffaello Giacchetti** e il portavoce **Giovanni Sicari**.

### **Perché implementare le fonti rinnovabili può essere una soluzione alla crisi energetica?**

*Raffaello Giacchetti:*

All'origine della crisi c'è l'incapacità da parte di molti Paesi europei a produrre internamente l'energia di cui hanno bisogno. Sono così costretti a importare petrolio e gas da altri Stati estrattori, come la Russia. Questo sistema rende il mercato dell'energia estremamente fragile perché soggetto contemporaneamente a dinamiche giuridiche, geopolitiche, geologiche oltre che economiche.

Implementare rapidamente le fonti rinnovabili è il miglior modo disponibile al momento per puntare all'autosufficienza energetica: se portassimo la capacità rinnovabile italiana vicina al 72%, non dovremmo più essere dipendenti dalle importazioni di gas. Come ha recentemente ricordato il presidente di Legambiente Stefano Ciafani in un'intervista, se anche solo il 50% delle rinnovabili oggi sulla carta fosse autorizzato, l'Italia avrebbe già centrato la transizione ecologica.

A ciò si aggiunga che le rinnovabili hanno un bassissimo impatto sul paesaggio, a differenza delle massicce attività di estrazione fossile concentrate in un pugno di zone del pianeta.

### **Possono anche essere usate per abbassare i prezzi?**

*R.G.:* Certamente. Non essere più costretti a importare gas



RAFFAELLO GIACCHETTI

dall'estero significa non dover pagare dazi per ogni Stato in cui passa il gasdotto, né pagare intermediari locali, né essere vittime degli squilibri geopolitici. Questo è già un rilevante risparmio.

In seconda istanza, noi di Gis siamo convinti che l'inflazione possa essere calmierata se lo Stato prendesse in mano la gestione dei contratti "PPA", che regolano la compravendita diretta di energia tra produttore e acquirente. Mi spiego: lo Stato potrebbe stabilire che già in fase di autorizzazione di un progetto fotovoltaico, il PPA venga stipulato direttamente con i grandi distributori di energia. Questi soggetti non dovrebbero più acquistare da fornitori esteri ma stipulerebbero contratti con produttori italiani da cui comprare l'energia secondo logiche negoziate dal Governo italiano, non dipendenti dagli squilibri del mercato, quindi a prezzi giusti e controllati nel tempo.

### **Quali difficoltà incontrano i produttori di energie rinnovabili nel costruire nuovi impianti?**

*Giovanni Sicari:* Purtroppo in Italia è molto diffusa la famosa sindrome Nimby, letteralmente "Not in my backyard", ovvero: tutti a parole vogliono le rinnovabili, ma nei fatti non nel proprio territorio. Gli ostacoli più grandi sono due. Il primo è senza dubbio l'ostruzionismo del ministero della Cultura e delle Soprintendenze locali che spesso prendono una posizione



# LEGAL COMMUNITY ITALIAN AWARDS

5<sup>th</sup> EDITION

SAVE THE DATE

**14.07.2022**

ROMA

Per candidarsi: [juicy.onugha@lcpublishinggroup.it](mailto:juicy.onugha@lcpublishinggroup.it) - 02 36727659  
Per informazioni: [francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it) - 02 36727659

#LcItalianAwards

aprioristica sugli impianti e li bloccano anche quando i progetti non coinvolgono zone vincolate. Per fare un esempio concreto, in Lazio le associate Gis hanno progetti solari per circa 2GW di potenza che sono rimasti fermi per oltre due anni per i veti del Mic (nonostante i progetti riguardano solo terreni agricoli non soggetti a vincoli). Il consiglio dei ministri è dovuto ricorrere ai poteri sostitutivi per superare l'impasse (all'interno del Decreto Semplificazioni) e sbloccare oltre 50 progetti tra solare ed eolico. Questo è accaduto solo lo scorso novembre. Tuttavia uno sblocco così massiccio non ha affatto risolto la situazione.

#### Qual è l'altro ostacolo?

**G.S.:** Il secondo ostacolo è la mancanza di una pianificazione a livello regionale, o meglio ancora nazionale: le Regioni agiscono in ordine sparso, approvano regolamenti che sospendono nuovi impianti andando in opposizione alla legge nazionale. In Lazio è accaduto proprio questo: la moratoria presentata dall'assessore regionale è stata bocciata dal consiglio dei ministri, che l'ha rimandata alla Consulta perché lederebbe il principio di leale collaborazione Stato-Regione. Tutto questo rallenta enormemente il settore.

#### Perché lo sblocco massiccio di progetti di 50 impianti, che si citava prima, non è stato risolutivo ma controproducente?

**R.G.:** Normalmente una simile quantità di impianti sarebbe stata realizzata nell'arco di 3 o 4 anni, sfalsati in base ai rispettivi iter autorizzativi. Invece, sono stati tutti autorizzati



GIOVANNI SICARI

contemporaneamente e realizzarli richiederà tempi lunghissimi. Innanzitutto, la domanda di materie prime è altissima e ci saranno pesanti ritardi nelle forniture e, di conseguenza, nella realizzazione degli impianti. In secondo luogo, le aziende che si trovano a dover costruire diversi impianti insieme si ritroveranno saturate con il sistema bancario e assicurativo e non potranno fornire le fidejussioni dovute, perdendo le commesse. Il risultato? Le imprese italiane saranno in costante affanno, e costruttori non qualificati e non europei avranno libero campo.

#### Quali atteggiamenti virtuosi dovrebbe adottare lo Stato nei confronti del settore?

**G.S.:** Noi di Gis, in qualità di associazione che rappresenta una parte del settore, ci aspettiamo che il Governo prenda seriamente in analisi la situazione e promuova soluzioni fondate e lungimiranti, non provvedimenti di emergenza. Misure di compensazione e incentivi, tassare gli extraprofiti non solo non risolvono il problema, ma rischiano di ritorcersi contro il settore stesso.

Il Governo dovrebbe guardare all'intera filiera e rafforzarla nel suo insieme, ottimizzando i rapporti tra le singole componenti: fornitori di materie prime, costruttori di fotovoltaico, grandi distributori di energia. Le soluzioni ci sono, e noi siamo pronti a condividere i nostri suggerimenti. (e.f.)



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
21.04.2022

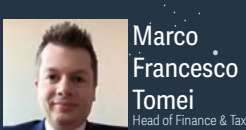
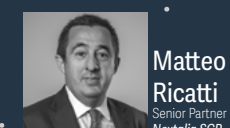
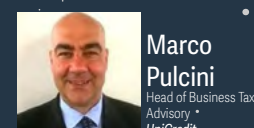
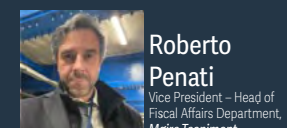
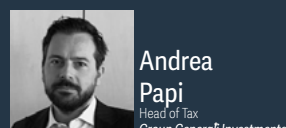
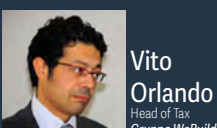
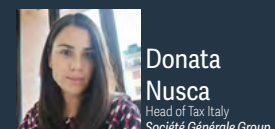
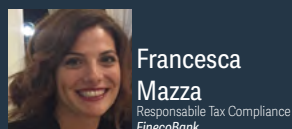
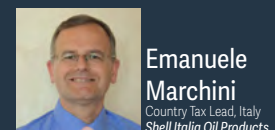
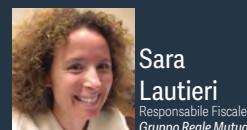
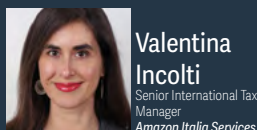
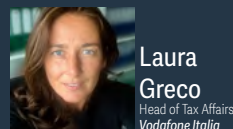
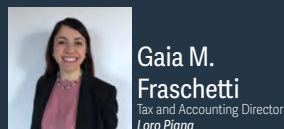
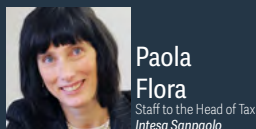
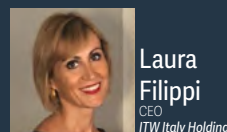
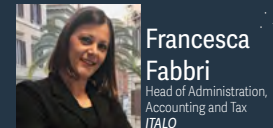
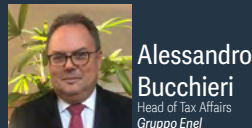
9<sup>th</sup> Edition  
**Tax**

MILANO

#LcTaxAwards 

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





A portrait of Francesco Lombardo, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred cityscape under a clear blue sky.

**LOMBARDO:**  
**LA MIA**  
**VISIONE PER**  
**FRESHFIELDS**

Parla il nuovo managing partner della law firm in Italia. Compirà 40 anni a ottobre. Ha costruito tutta la sua carriera nelle stanze dello studio magic circle. Dalla borsa di studio al timone. A MAG dice: «Spazio per nuovi soci». «Bisogna sapersi delocalizzare mentalmente»

di nicola di molfetta

Passaggio di testimone al vertice di Freshfields Bruckhaus Deringer (Freshfields) in Italia. Come anticipato da Legalcommunity nei giorni scorsi, **Francesco Lombardo** è il nuovo managing partner della law firm magic circle nella Penisola. Prende il posto di **Nicola Asti** che ha svolto due mandati alla guida dello studio portandolo a un nuovo consolidamento nel mercato italiano e gestendo il passaggio a un'organizzazione sempre più integrata delle tante aree di pratica che offre (global transactions, dispute resolution, antitrust & competition, tax, public law ed employment).

Si tratta di un avvicinamento in linea di continuità, visto che tra Asti e Lombardo c'è stata una costante collaborazione in questi anni, soprattutto sul fronte marketing e business development.

Nel venticinquesimo anno di presenza in Italia, la law firm nata in Inghilterra nel 1743, sarà guidata da un *millennial*. Lombardo, origini napoletane, classe 1982, è nato e cresciuto professionalmente in Freshfields. E non è solo un modo di dire. È entrato nello studio nel 2008, grazie alla borsa di studio che ogni anno Freshfields mette a disposizione dei migliori laureati in giurisprudenza in Italia. «All'epoca frequentavo un master a Milano - racconta a MAG l'avvocato - e lessi di questa opportunità. Così decisi di partecipare. Finii tra i 10 finalisti e dovetti andare a sostenere l'ultimo colloquio a Roma». E nella capitale l'avvocato Lombardo avrebbe dovuto svolgere i sei mesi di stage organizzati dalla law firm, per occuparsi

di corporate m&a. Ma la vita è fatta di coincidenze. «Dopo il colloquio dovevo tornare a Milano - prosegue Lombardo - **Emiliano Conio** (compianto socio dello studio, è stato per anni un punto di riferimento nel finance e ha ricoperto anche il ruolo di co-managing partner con **Tommaso Salonicò**) si offrì di darmi un passaggio in macchina. Durante il viaggio chiacchierammo a lungo e alla fine decisi che mi sarebbe piaciuto occuparmi di finanza. Così, anziché fare il mio stage a Roma, come inizialmente previsto, lo feci a Milano. E il resto è storia».

Lombardo arriva in Freshfields da poco laureato, con in tasca un master in business law, e la volontà di lasciare il segno. In dieci anni diventa partner a 36 anni (nel 2019) dello studio e si vede assegnare la responsabilità della practice di financing e capital markets. Tre anni dopo, siamo nuovamente qui a parlarne, visto che lo studio ha deciso di dargli

## LO STUDIO IN CIFRE



1743

L'anno di fondazione di Freshfields



25

Gli anni di presenza in Italia



100

I professionisti in Italia



9

Le sedi in Italia (Milano e Roma)



10

I soci



8

I counsel



53,5

I milioni fatturati nel 2021 in Italia (stima)



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
16.06.2022

8<sup>th</sup> Edition

corporate

MILAN

#LcCorporateAwards 

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

fiducia e assegnargli la responsabilità della gestione delle sedi italiane. Per certi versi è una storia che si è già vista, anche in altri magic circle in Italia. **Charles Adams**, dal prossimo maggio nuovo managing partner globale di Clifford Chance, divenne managing partner della law firm in Italia a 38 anni, nel 2006. Stessa cosa è accaduta ad **Andrea Arosio** che, nel 2007, anche lui a 38 anni, ha preso la guida di Linklaters. Ulteriore coincidenza, se si vuole, è rappresentata dal fatto che tutti questi professionisti si occupano di diritto bancario e finanziario. Ma la differenza è che Lombardo rappresenta quella generazione di avvocati italiani che sono letteralmente sbocciati all'interno di una law firm internazionale. Professionisti cresciuti a immagine e somiglianza dello studio, assimilandone la cultura e soprattutto una certa visione della professione. «Essere avvocato in una law firm come Freshfields – dice Lombardo – vuol dire essere un professionista consapevole dell'importanza del lavoro di squadra. Consapevole che il rapporto di fiducia personale che si costruisce con i propri assistiti non è in contrasto con



FRANCESCO LOMBARDO

## NEL VENTICINQUESIMO ANNO DI PRESENZA IN ITALIA, LA LAW FIRM NATA IN INGHILTERRA NEL 1743, SARÀ GUIDATA DA UN MILLENNIAL

la possibilità di affiancarli mettendo a loro disposizione tutte le competenze necessarie a seguirli al meglio. Questo è un business che si sviluppa in team, al punto che in una law firm internazionale bisogna sapersi delocalizzare mentalmente, aprendosi al lavoro in tandem con colleghi che sono dislocati anche in altre sedi nel mondo».

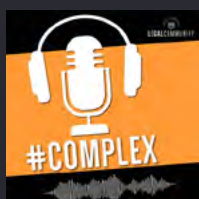
Freshfields in Italia è, per usare le parole dell'avvocato Lombardo, «in una fase matura. Siamo là dove vogliamo in termini di posizionamento – sottolinea l'avvocato –. La sfida, quindi, è riuscire a immaginare quali saranno le nuove tendenze del mercato e della domanda e farci trovare pronti a cogliere sfide e opportunità». In termini di operazioni, il 2021 è stato un anno importante. A livello globale, Freshfields ha realizzato un incremento del fatturato del 5% arrivando a quota

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

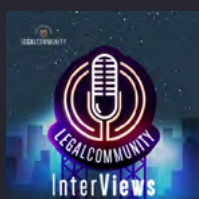
PUBLISHING GROUP  
LC



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



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



I GIURISTI D'IMPRESA  
SI RACCONTANO  
RISPONDENDO  
A DIECI DOMANDE



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



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



STORIE  
DEI PROTAGONISTI  
DELLA COMMUNITY  
DEL FOOD & BEVERAGE



1,59 miliardi di sterline, con profitti per equity partner pari a circa 1,9 milioni di pound.

Una performance che si è riflessa anche in Italia dove la law firm resta stabilmente nel club degli studi con ricavi stimati pari (o superiori) ai 50 milioni di euro.

Sul fronte transaction, per esempio, lo studio ha seguito 19 operazioni di m&a per un valore pari a circa (15,8 miliardi di euro), portando a casa deal come l'acquisizione di Abc farmaceutici da parte di Industria Chimica Emiliana, la vendita di Lutech da parte di One Equity Partner, così come l'acquisizione di Sergio Rossi per conto di Lanvin e quella di Arcaplanet per Cinven.

Rilevante anche il track record nel contenzioso e in ambito antitrust.

Lo studio, per esempio, con il team di **Enrico Castellani** ha fatto parte del pool legale che ha raggiunto la pace nelle controversie tra Vivendi, Fininvest e Mediaset lo scorso luglio, così come ha agito al fianco di Morgan Stanley nell'ambito della vicenda derivati. Sul fronte concorrenza, invece, Freshfields con il gruppo di professionisti guidato da **Gianluca Zampa** ha assistito Dazn nella vicenda diritti Tv sulla Serie A di calcio dinanzi all'Agcm.

Lombardo sottolinea l'efficacia dell'approccio per gruppi e non più per practice areas verticali e "separate" che caratterizza l'offerta full service dello studio. «Siamo riusciti a passare dal prodotto al cliente in termini di priorità. Questo si è rivelato un vantaggio competitivo. La flessibilità e la capacità di agire su più fronti è diventata fondamentale. Il mercato vuole avvocati capaci d'avere una visione d'insieme unitamente a una buona conoscenza dei diversi settori industriali».

Flessibilità e trasversalità sono due caratteristiche fondamentali, ribadisce il neo managing partner di Freshfields che, non a caso è anche il socio che guida l'Italy sustainability group dello studio. «Si tratta di una squadra di professionisti provenienti da diverse aree dello studio



FRANCESCO LOMBARDO





## LA SFIDA È RIUSCIRE A IMMAGINARE QUALI SARANNO LE NUOVE TENDENZE DEL MERCATO E DELLA DOMANDA

e con differenti livelli di seniority che ha assunto il compito di occuparsi delle tematiche Esg e di supportare tutti i colleghi nelle diverse aree di lavoro dello studio su questo fronte. Si tratta di un settore strategico dove la sensibilità dei clienti è in costante crescita».

Ma come noto la sostenibilità è anche un asset da valorizzare nella gestione delle persone. «Il tempo è un bene prezioso – sottolinea Lombardo – e nella organizzazione di uno studio moderno, riuscire a garantire a tutti i professionisti quegli spazi necessari ad avere una buona qualità della vita è una condizione fondamentale per garantire ai clienti una buona qualità del lavoro». Un esempio? «Io non rinuncio ai miei due pomeriggi a settimana che mi sono ricavato da trascorrere con i miei figli. E i clienti non solo lo rispettano, ma lo apprezzano». E questo, a quanto pare, non solo è importante per permettere a chi già lavora in Freshfields di godere di un buon equilibrio vita/lavoro. Ma serve anche allo studio per riuscire ad attirare nuovi talenti che, sempre più, sono interessati al “clima” di un’organizzazione professionale oltre

che ai percorsi di carriera che questa è in grado di offrire.

A quest’ultimo proposito, Lombardo assicura che in Freshfields le porte della partnership sono aperte, nonostante la sua sia stata l’unica promozione a socio negli ultimi tre anni. «Questo resta uno studio profondamente meritocratico. È vero che non abbiamo avuto nomine di soci negli scorsi due anni, ma è anche vero che abbiamo promosso numerosi counsel, figure importanti che qui da noi hanno grande rilevanza e partecipano appieno alla vita dello studio». Quattro degli attuali otto counsel della law firm in Italia sono stati nominati nel 2021. Si tratta di **Nico Moravia**, **Luca Sponziello**, **Giuliano Marzi** e **Lorenzo Fusco**, rispettivamente in forza ai team di diritto amministrativo, global transactions - corporate/m&a, global transactions - finance & capital markets. In alcuni casi i counsel sono anche responsabili di una specifica area di pratica, come nel caso di **Nico Moravia**, head of public and regulatory law e **Nicola Franceschina**, head of real estate, uno dei settori in maggiore crescita dello studio. «La counselship ci consente di esplorare nuovi settori e valutare l’opportunità di investire su fronti che dimostrano grandi potenzialità nel prossimo futuro dando la possibilità di crescere anche a professionisti che non hanno ancora un business case consolidato. Detto questo vedo spazio per nuovi partner in considerazione delle esigenze dello studio e dei suoi clienti».

E a proposito di futuro: cosa si aspetta Francesco Lombardo per Freshfields per i prossimi tre anni? «Sono sicuro che lo studio fra tre anni sarà ancora più avanti – dice Lombardo – e più moderno. Uno studio che sarà capace di cambiare con i clienti rimanendo un’organizzazione d’eccellenza. Sono convinto che tra tre anni Freshfields sarà ancora più energico, ancora più solido, ancora più maturo e ancora più all’avanguardia». 📌

# HERBERT SMITH FREEHILLS

## ALLARGA AL PENALE

Arriva Enrico Maria Mancuso in qualità di socio equity. Internazionalità, settorialità e spinta sul contenzioso: questi gli effetti di una mossa che segna lo sviluppo della practice italiana della firm

di nicola di molfetta



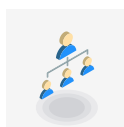
LAURA ORLANDO E ENRICO MARIA MANCUSO

# C

Cresce la partnership italiana di Herbert Smith Freehills (Hsf). Come raccontato da Legalcommunity lo scorso 14 febbraio, la sede italiana della law firm, guidata dalla managing partner **Laura Orlando**, ha aperto le porte a un team di quattro professionisti. Una squadra dedicata al penale dell'economia o, come lo classificano gli avvocati dello studio, corporate crime and investigations (Cc&i). A guidare il gruppo è il professor

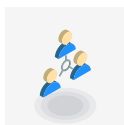
**Enrico Maria Mancuso**, ordinario di diritto processuale penale nella facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna anche diritto e logica della prova e sicurezza dell'informazione. Mancuso, allievo di **Angelo Giarda**, proviene da Pedersoli, dov'era entrato nel 2018 dopo

## LO STUDIO IN CIFRE



# 25

I professionisti



# 6

I partner



# 1

La sede in Italia  
(Milano)



# 12

I milioni di fatturato  
stimato (2021)

quasi sette anni trascorsi in Baker McKenzie. Con lui ci sono anche il senior associate **Federico Bracalente**, l'associate **Marco Mariotti** e la trainee **Sofia Ricasoli Firidolfi**, sempre provenienti da Pedersoli. Quello con Hsf e in particolare con l'avvocata Orlando, però, è un rapporto di lunga data. La collaborazione tra la practice di life sciences guidata dalla managing partner e il professore penalista, risale addirittura ai tempi in cui i due professionisti lavoravano ancora rispettivamente in Simmons & Simmons e in Baker McKenzie. Ma qual è l'inquadramento strategico di questa operazione? Risponde Laura Orlando: «Noi

che apporta: «L'internazionalità e l'approccio cross-border, che si accompagnano al forte imprinting contenzioso della practice. E poi c'è l'elemento settoriale. Enrico è noto per aver creato, tra i primi, una expertise specifica in comparti come life sciences, financial institutions, energy e tmt che, come noto, sono presidiati dal nostro studio».

Quindi, prosegue Orlando, «se mi metto il cappello di office managing partner di Hsf in Italia, sono sicuramente felice di accogliere Enrico e la sua squadra inaugurando la practice Cc&i a Milano. Ma se metto il cappello di responsabile life sciences per l'area Emea della

"CON QUESTA OPERAZIONE  
FORMALIZZIAMO UN'UNIONE  
PROFESSIONALE CHE DI FATTO  
ESISTEVA GIÀ"

**LAURA ORLANDO**

abbiamo sempre seguito il filo conduttore del sector focus per dipanare la strategia della crescita in Italia e in Europa. La practice di Enrico Mancuso ha delle caratteristiche che la rendono eccezionalmente aderente alle esigenze di uno studio internazionale come il nostro». In particolare, per la managing partner di Hsf, sono tre gli aspetti che qualificano questa integrazione e il valore aggiunto

law firm, questo arrivo assume una connotazione (se possibile) ancora più rilevante, perché ci permette di potenziare il nostro posizionamento strategico in questo settore a livello cross-border». Oltre all'Inghilterra, l'Italia è stata trainante nella azione di sviluppo continentale del life sciences dello studio, in primis attraverso una capacità d'azione fondamentale sul fronte del contenzioso brevettuale farmaceutico, declinata poi

# 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 TEAM

nelle altre practice grazie alla conoscenza trasversale del panorama regolatorio comunitario e nazionale. «Degli aspetti regolatori - riprende Orlando - dal punto di vista italiano mi sono sempre occupata io con il mio team per ciò che riguarda il lato civilistico. Mentre per quelli di compliance penale, ho sempre collaborato con Enrico». «In pratica con questa operazione - chiosa Orlando - formalizziamo un'unione professionale che di fatto esisteva già». Non c'è dubbio, inoltre, che l'arrivo di Mancuso in Hsf si inserisca in una tendenza che da qualche anno si sta affermando con una certa insistenza e che vede molti penalisti entrare a far parte di organizzazioni professionali multidisciplinari. Tuttavia, ogni caso va letto nella sua specificità. «Molti

cercano semplicemente di cogliere un'opportunità - afferma in proposito Mancuso - ovvero di dotarsi di una competenza interna da impiegare quando sorgano dei problemi. Riempire la proverbiale casella nel ventaglio dell'offerta professionale. Ma il driver che ha portato noi a questa operazione è diverso». Mancuso fa un ragionamento che guarda al mondo dei settori regolamentati: «Sono tutti mondi in cui la compliance va vista sotto il profilo amministrativo regolatorio da un lato e sotto il profilo penale dall'altro. Qui i clienti hanno bisogno di accompagnamento costante. E un ruolo fondamentale cominciano ad averlo le investigazioni interne». Essere consapevoli di quali sono i rischi che un'attività imprenditoriale o finanziaria comporta è una

necessità crescente. «Per cui, l'idea di proporre un gruppo di professionisti che faccia penale dell'economia e che sappia aiutare a rispondere o a prevenire i rischi è fondamentale. Questo nell'approccio di Hsf è molto chiaro». Lo studio porta avvocati, nel senso più tradizionale del termine, ai tavoli del business. Mancuso si occupa di contenzioso, compliance e investigazioni. L'avviamento nel life sciences è forse la sua dote più rilevante. «Ma qui incontro una serie di opportunità che derivano dal raggio internazionale dell'azione dello studio», sottolinea il professore, pensando a tutte le opportunità di lavoro che questa organizzazione potrà generare. «Ci occupiamo di contenzioso, di strategia e consulenza e facciamo molte investigazioni

# ILT



## ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

---

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

Per membership: [membership@italianlegaltech.it](mailto:membership@italianlegaltech.it)

 [www.italianlegaltech.it](http://www.italianlegaltech.it) - T: +39 02 36727659

"PARTIAMO  
CON UN TEAM  
LEGGERO MA  
CHE IN  
PROSPETTIVA  
VEDO IN  
CRESCITA CON  
L'AGGIUNTA  
DI ALMENO  
UN PAIO DI  
PROFESSIONISTI"

**ENRICO MARIA MANCUSO**

interne», per le quali ci vogliono persone e tecnologia. «La capacità di leggere l'output prodotto da questi software sofisticatissimi che oggi sono sul mercato è essenziale. Altrimenti l'attività forensic rischia di rimanere quantomeno superficiale». E Hsf è uno dei pochi studi che ha scelto di dotarsi di una fucina legal tech interna per adottare strumenti cuciti sulle esigenze dei professionisti che dovranno utilizzarli.

Quanto alla squadra, conclude Mancuso, «partiamo con un team leggero ma che in prospettiva vedo in crescita con l'aggiunta di almeno un paio di professionisti». ■



ENRICO MARIA MANCUSO



GUIDO ROSSI

# UN CENTRO STUDI IN MEMORIA DI GUIDO ROSSI

MAG incontra Mario Cera, professore dell'Università di Pavia, allievo del grande giurista milanese e direttore del progetto avviato nel Collegio Ghisleri anche grazie al contributo di Intesa Sanpaolo

La prossima estate ricorreranno i cinque anni dalla scomparsa di **Guido Rossi**. Il giurista milanese è stato un personaggio di riferimento per l'avvocatura d'affari nazionale. Esponente di una élite giuridica che ha avuto pochi eredi. Interprete acuto (e spesso critico) del capitalismo. Sostenitore convinto del legame intrinseco che unisce diritto e cultura. Guido Rossi è stato uno studioso delle società per azioni, delle dinamiche giuridiche che le riguardano e dell'impatto socio-politico della loro attività. E al suo nome si lega una iniziativa di alta formazione che prenderà il via il prossimo maggio presso lo storico Collegio Ghisleri di Pavia dove è stato istituito, anche grazie al contributo di Intesa Sanpaolo, un centro studi a lui intitolato e collegato al dipartimento di giurisprudenza dell'ateneo pavese.

«La prima iniziativa del centro studi sarà un corso di perfezionamento intitolato *Grandi imprese, sostenibilità e compliance*, indirizzato a professionisti già avviati», racconta a MAG il professor **Mario Cera**, avvocato, direttore del centro studi, coordinatore del corso e ordinario di diritto commerciale a Pavia, in quella che fu la cattedra di Rossi. A dire il vero è nata prima l'idea di istituire il corso. «Tuttavia



– prosegue Cera che è anche presidente della Fondazione Banca del Monte di Lombardia – ci siamo subito resi conto che l’iniziativa poteva avere un respiro più ampio. E quindi abbiamo pensato alla creazione di un centro studi che potesse fare cultura giuridica su tematiche che riguardano il mercato, le professioni e le istituzioni».

L’idea ha trovato subito il pieno supporto dell’avvocata **Francesca Luchi**, vedova di Guido Rossi, amministratore indipendente di Saras e Prelios Sgr oltreché consigliere di amministrazione di Adelphi, che ne è diventata la presidente. Completano l’elenco dei componenti del comitato scientifico alcuni professionisti legati alla figura di Guido Rossi per rapporti di amicizia, collaborazioni professionali o accademiche. A cominciare da **Piergaetano Marchetti**, emerito di diritto commerciale all’Università Bocconi e presidente della Fondazione Corriere della Sera. Ancora, fanno parte del comitato scientifico il general counsel di Edison, **Pier Giuseppe Briandino**, la professoressa **Rossella Locatelli**, consigliere e presidente del comitato rischi di Intesa Sanpaolo e presidente di BF Spa; il professor **Matteo Rescigno**, ordinario di diritto commerciale all’università degli studi di Milano; **Marco Ventoruzzo**, ordinario di diritto commerciale alla Bocconi e il professor **Giuseppe Zanarone**, emerito di diritto commerciale all’università di Pavia, che fu il primo allievo di Rossi.

## LA PRIMA INIZIATIVA SARÀ UN CORSO DI PERFEZIONAMENTO INTITOLATO **GRANDI IMPRESE, SOSTENIBILITÀ E COMPLIANCE**



MARIO CERA

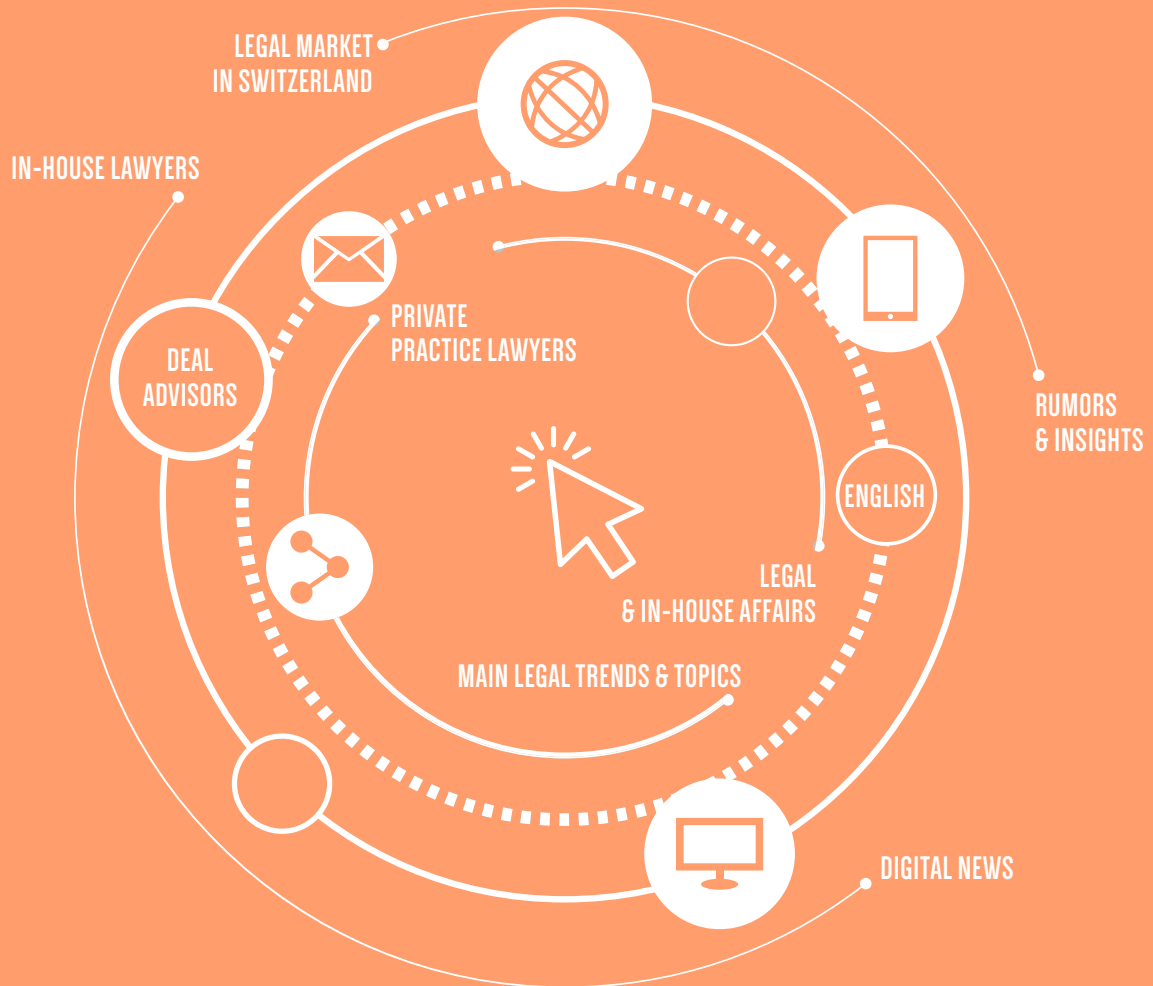
Il centro studi svolgerà attività di ricerca, stimolo, confronto e opererà in maniera autonoma «con un collegamento istituzionale con il dipartimento di Giurisprudenza di Pavia visto che il direttore del centro, per statuto, dovrà essere sempre un professore del dipartimento». Del resto, la figura di Guido Rossi è legata a doppio filo all’ateneo pavese. Rossi fu studente del collegio Ghisleri, si formò nelle aule della facoltà di legge della città e qui ottenne il suo primo incarico come professore di diritto commerciale. «Le radici accademiche sia del Guido Rossi studente che del Guido Rossi docente, sono a Pavia», sottolinea Cera che poi ricorda anche come la carriera accademica del suo mentore sia proseguita prima alla Statale di Milano e poi si sia conclusa alla Bocconi.

Sostenibilità, governance e compliance, come già detto, saranno i temi al centro del corso. Si tratta di questioni di estrema attualità in cui si rispecchia il profondo processo di evoluzione che l’economia contemporanea sta attraversando. Il rapporto tra



# LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

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



FRANCESCA LUCHI



PIERGAETANO MARCHETTI

trasformazione del contesto e normative vigenti rappresenta sul piano non solo intellettuale ma anche pratico una delle esigenze di approfondimento più urgenti da parte di chi opera nel mercato e deve dare seguito ai processi trasformativi che stanno caratterizzando l'impresa. «Sicuramente – conferma Cera – questa iniziativa non è pensata per neolaureati. E dirò anche che, sebbene abbia contenuti essenzialmente giuridici, non è rivolta nemmeno solo a professionisti del diritto, bensì a chiunque si occupi di gestione e conformità alle regole all'interno delle aziende». Si tratta di una materia ancora estremamente magmatica, in fase di definizione in cui questa iniziativa si innesta proprio nello spirito che ha guidato Rossi in molte delle sue attività. Guido Rossi è stato un giurista capace di «anticipare i temi. Era sempre proiettato in avanti, in particolare per la sua capacità di considerare le questioni giuridiche nel contesto socio-economico-culturale in cui nascevano e si imponevano». Forse questa è stata la grande eredità che Guido Rossi ha lasciato ai giuristi contemporanei. «E sicuramente questa è la ragione che rende ancora attuale il suo pensiero – sottolinea Cera –. Quando lui parlava della confusione dei mercati, dei conflitti d'interesse, dello strapotere o prepotere di alcune realtà economiche o della vaghezza dell'attività di alcune autorità di controllo, affrontava temi che sono ancora sul tavolo. Guido Rossi è stato la coscienza critica del capitalismo italiano fra fine ed inizio dei millenni, ma insieme un impareggiabile avvocato». (n.d.m.)

# IL DIRITTO PENALE DELL'ECONOMIA A TRENT'ANNI DA MANI PULITE

di Guido Stampanoni Bassi\*

Ricorre in questi giorni il trentennale di Mani pulite, senza ombra di dubbio una delle inchieste giudiziarie che, più di altre, hanno cambiato il volto del diritto penale, per non parlare – ma è tema noto – degli avvenimenti politici del nostro paese negli anni a venire.

Per ricordarlo – e per chiedersi, in particolare, in che modo quella stagione abbia influito sullo sviluppo di quella particolare branca del diritto penale che è il diritto penale dell'economia (nata, come è noto, ben prima di Tangentopoli) – mi pare interessante passare idealmente, e molto brevemente, in rassegna la storia degli ultimi 40 anni del diritto penale societario attraverso le parole di tre illustri giuristi: i professori **Giovanni Maria Flick**, **Paola Severino** e il

GERARDO COLOMBO E ANTONIO DI PIETRO



compianto **Filippo Sgubbi**.

Prima tappa attraverso cui si può tentare di comprendere come il nostro diritto penale abbia attraversato gli anni di Tangentopoli sono le parole utilizzate nel 1983, dunque circa dieci anni prima, da Flick (poi diventato prima giudice e poi presidente della Corte Costituzionale), nel suo articolo "Problemi attuali e profili costituzionali nel diritto penale d'impresa".

Nello scritto, dopo aver ricordato come una delle istanze all'epoca più avvertite circa l'approccio al tema della criminalità di impresa fosse quella di un «più accentuato, più incisivo e più penetrante intervento del diritto penale e dei suoi strumenti di controllo», il professore ricoglieva tale domanda a una motivazione "tipicamente ideologica", da ravvisarsi nella «reazione, a ben vedere polemica, né una tradizionale immunità, effettiva o presunta, riconosciuta alla criminalità dei colletti bianchi».

Il giudizio dato quasi 40 anni fa circa le chance di intervento del diritto penale nel contesto economico dell'epoca era, per stessa ammissione dell'autore,



GIOVANNI MARIA FLICK

“negativo e pessimistico”, apparendo il sistema già al tempo inadeguato (inadeguatezza che non deve essere intesa come pretesa di “più penale”) sotto diversi punti di vista: da quello sistematico a quello sostanziale, passando per quello sanzionatorio. Per questo, si suggeriva di «porre mano all’attuazione di un sistema di controllo penale, il quale sia realmente efficiente rispetto ai risultati che con esso si intendono raggiungere: un sistema di controllo penale che non sia viziato né per difetto, né per eccesso, sia nelle sue scelte di contenuto, sia nei suoi

strumenti normativi, sia in quelli sanzionatori, sia infine nelle modalità di applicazione».

La seconda tappa attraverso cui verificare se e come tali (lungimiranti) osservazioni sugli strumenti di contrasto alla criminalità di impresa siano poi state recepite – nonché per rendersi conto di quali siano stati gli effetti di Tangentopoli – sono le considerazioni espresse da Paola Severino a vent’anni dall’intervento di Flick (e, dunque, circa dieci dopo l’inizio di Tangentopoli).

Nel 2003, in un intervento dal titolo “Le nuove frontiere del diritto penale d’impresa” – da lei stessa definito come la naturale prosecuzione dell’analisi condotta da Flick – la professoressa ricordava come l’evoluzione legislativa riscontrata nei due decenni precedenti (ossia proprio a cavallo di Mani pulite), fosse stata resa possibile anche, se non soprattutto, dal «maturare di una coscienza sociale in merito al disvalore del reato economico: rimasta per anni in un alveo di comodo anonimato, la cd. “criminalità dei colletti bianchi” è stata per lungo tempo considerata dalla collettività



PAOLA SEVERINO

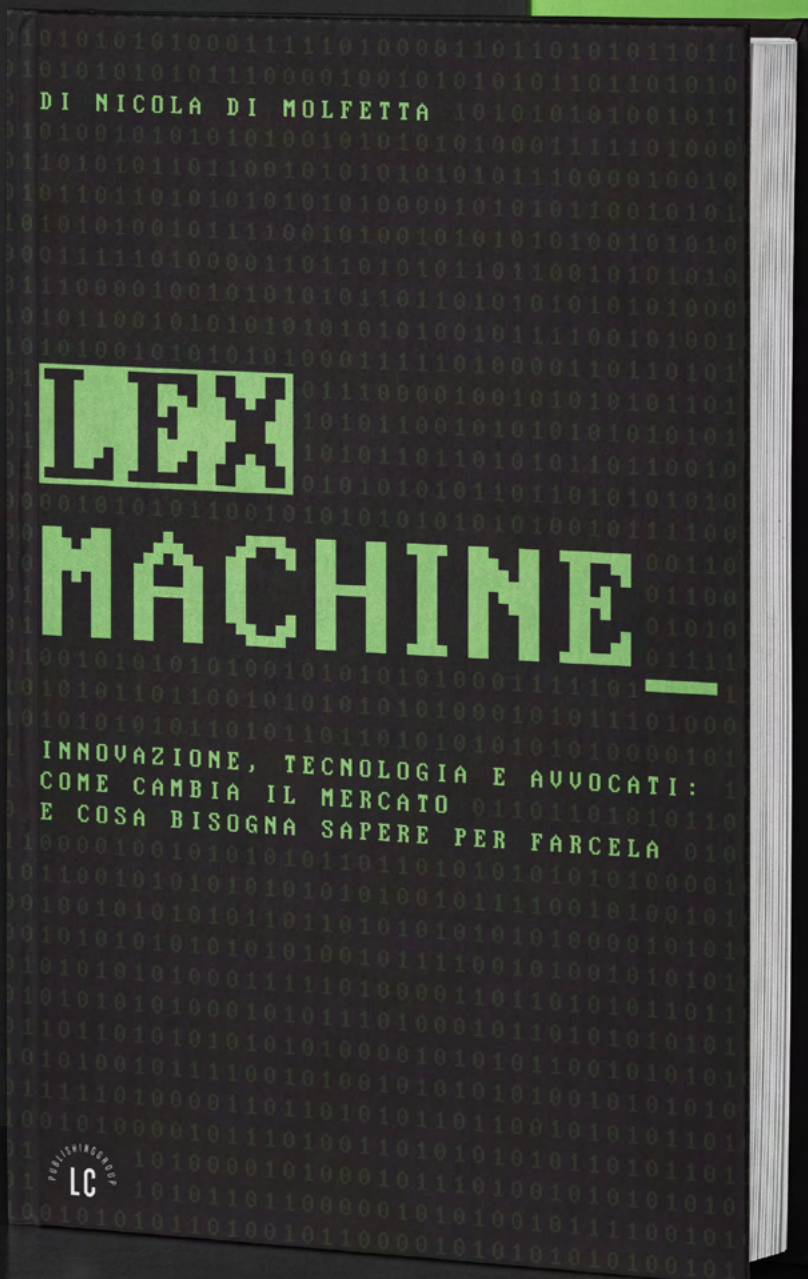
PUBLISHING GROUP  
LC

Disponibile il nuovo libro edito da  
LC PUBLISHING GROUP:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

Per informazioni

tel. 02 36727659 - [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

FILIPPO SGUBBI



meno insidiosa e dannosa della criminalità tradizionale e, sostanzialmente, ignorata». Se tale concezione era stata per lungo tempo favorita dal fatto che «gli effetti prodotti dal reato economico si diluiscono su larga scala e nel lungo periodo e appaiono, dunque, difficilmente percepibili dall'uomo comune», è anche vero – ricordava Severino – che «a partire dagli anni '90 il fenomeno Tangentopoli ha praticamente rovesciato quest'ottica, raggiungendo gli apici che tutti conosciamo: fatti di corruzione, falso in bilancio, bancarotta fraudolenta e perfino quelli fino ad allora considerati forme di indebito (ma tollerato) sostegno alla politica, ossia l'illecito finanziamento ai partiti, sono venuti alla ribalta della cronaca, divenendo ben presto oggetto di una severa repressione. Si è formato dunque – e come in tutte le rivoluzioni, anche culturali, in modo cruento – un nuovo consenso sociale intorno al reato economico, finalmente riconosciuto come forma perniciosa e nociva, capace di interferire sulle corrette dinamiche della libera concorrenza su cui l'art. 41 Cost. fonda il nostro sistema

imprenditoriale».

Terza e ultima tappa sono le argomentazioni svolte da un altro maestro del diritto penale dell'economia – il professor Filippo Sgubbi, scomparso nel 2020 – il quale, nel 2017, metteva bene in luce la deriva cui è andata incontro la legislazione degli ultimi decenni. Legislazione che lo stesso autore ricollegava proprio al fenomeno Tangentopoli, definito «l'inizio di un'epoca di profonda trasformazione del diritto penale e delle relative prassi applicative».

Tanti gli interventi legislativi che il Sgubbi menzionava come esempi del cambiamento che quell'epoca aveva lasciato sul diritto penale dell'economia: dalle numerose riforme dei delitti contro la pubblica amministrazione che negli anni a seguire verranno approvate (tutte caratterizzate da un progressivo innalzamento della risposta sanzionatoria) all'introduzione della responsabilità degli enti ex d. lgs. 231/2001; dalla normativa ambientale a quella antiriciclaggio; dalla riforma dei reati societari, all'istituzione dell'Anac.

Uno degli ultimi interventi, in ordine di tempo, è rappresentato dalla cosiddetta legge “spazzacorrotti” che, sebbene successivo all'intervento del professor Sgubbi, era stato dallo stesso profeticamente annunciato: «Gli esempi più evidenti di normazione penale sfuggente e idonea a espandere la discrezionalità giudiziale sono offerti proprio da talune leggi molto recenti. Segno che l'opinione e i movimenti che vengono definiti solitamente “giustizialisti”, originatisi con Mani Pulite, hanno avuto una gestazione lenta ma in costante progressione, accompagnati dall'azione della giurisprudenza». In conclusione – ma si tratta di considerazione che potrebbe essere estesa anche a settori diversi dal penale – da una situazione di complessiva inadeguatezza, dovuta anche alle nuove problematiche che la criminalità economica in quegli anni poneva, il nostro sistema è passato attraverso una prima fase di profonda trasformazione culturale (senz'altro frutto di Tangentopoli e non del tutto priva di conseguenze positive), poi seguita da una successiva fase (nella quale probabilmente ancora ci troviamo) caratterizzata da interventi legislativi che non sempre hanno brillato per organicità e sistematicità. Torna in mente una vecchia massima cara alla dottrina – e raramente tenuta in considerazione – secondo cui nel diritto penale dell'economia occorrerebbe fare economia di diritto penale.

*\*Partner di Pistochini Avvocati e Direttore di Giurisprudenza Penale*

# LO STUDIO LEGALE IN CHIAVE

**ESG** Osborne Clarke lancia il programma "OC For Good". MAG ne ha parlato con i responsabili milanesi, Riccardo Roversi, Federica Greggio e Valeria Veneziano



«Stiamo vivendo una fase di importante evoluzione legata alla sostenibilità e siamo sempre più consapevoli che per essere credibili nel proporre al mercato la nostra consulenza legale dobbiamo noi stessi sviluppare un'autentica coscienza Esg e un impegno concreto nei vari ambiti in cui questa si declina». È **Riccardo Roversi**, managing partner di Osborne Clarke in Italia, a spiegare la nascita di "OC For Good", progetto con cui lo studio punta a realizzare gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di governo aziendale.

Assieme a Roversi, responsabile per la parte di governance, il progetto vede coinvolte **Federica Greggio**, partner e responsabile social, e **Valeria Veneziano**, senior associate e responsabile per l'area environmental. "OC For Good" è il programma lanciato da Osborne Clarke a livello internazionale. MAG ha incontrato i tre avvocati



RICCARDO ROVERSI



FEDERICA GREGGIO



VALERIA VENEZIANO



della sede di Milano, per capire nel concreto come funziona la sua attuazione in Italia.

### In cosa consiste il progetto?

**Riccardo Roversi (RR):** L'idea è mettere a fattore comune le nostre iniziative in ambito Esg. Negli anni, più o meno consapevolmente, abbiamo maturato una coscienza in questo campo con una serie di comportamenti spontanei non sempre coordinati tra loro. Ce ne siamo accorti e abbiamo deciso di riportare tutto sotto un unico ombrello: "OC For Good".

### Qual è stato l'elemento determinante che ha portato a questa scelta?

**RR:** I clienti. E il nostro entusiasmo. È già successo che ci venisse chiesta evidenza delle nostre policy in chiave sostenibilità e non ci siamo fatti trovare impreparati. Amazon – cliente di Osborne Clarke a livello internazionale – e altri over-the-top hanno detto chiaramente che entro la data in cui saranno "net-zero", esigeranno che anche tutta la filiera, studi legali inclusi, dovrà essere "neutrale". Di fronte a un annuncio del genere, è saggio muoversi per tempo.

### Partiamo dall'environment. Quali pratiche adottate o adatterete?

**Valeria Veneziano (VV):** Il progetto più importante riguarda la riduzione della nostra impronta di carbonio: stiamo lavorando per ottenere la certificazione ISO 14064-1, che fotografa le emissioni attuali. Ciò nell'ottica di una loro progressiva riduzione per raggiungere la carbon neutrality.

### Qual è il fattore che più impatta sulle vostre emissioni?

**RR:** Dalle prime analisi, il fattore che produce più emissioni sono i movimenti dei professionisti da e per l'ufficio. Dobbiamo però prendere atto che, almeno nel breve periodo, non arriveremo a una vera neutralità e, almeno in parte, procederemo anche per compensazione. La flotta di biciclette è un primo passo: se si afferma, possiamo evitare un sacco di viaggi.

### Di che cosa si tratta?

**VV:** Abbiamo creato una flotta di 14 bici, di cui quattro a pedalata assistita, a disposizione di dipendenti e collaboratori. Sono prenotabili con un'app e si possono tenere per un massimo di 36 ore consecutive, così da farle girare tra professionisti e dipendenti. Per quelle elettriche, abbiamo anche le postazioni di ricarica nella corte dello studio.

### Altri esempi in chiave ambientale?

**VV:** La sede di Milano è stata di recente ristrutturata secondo i principi della bioedilizia. I lavori sono terminati a settembre 2021 e abbiamo avviato il processo per il conseguimento della certificazione Breeam, di compatibilità ambientale dell'edificio. Sempre nei nostri uffici, abbiamo eliminato la plastica monouso e collegato i dispenser di acqua alla rete idrica; ci appoggiamo solo a taxi o pony express con mezzi elettrici o ibridi. Un altro obiettivo riguarda l'energia elettrica: entro fine 2022 ci approvvigioneremo solo da fonti rinnovabili.

### Dopo la E, passiamo alla esse. In che consiste il vostro sforzo "sociale"?

**Federica Greggio (FG):** I punti fondamentali sono inclusione e diversità. I clienti ora stanno attenti alla composizione dei team di lavoro, soprattutto riguardo al genere e all'età. Ma non si tratta solo di declinare il tema con "tot donne in tot posizioni". Ci sono altri aspetti, come preparare e aiutare le giovani professioniste a farsi avanti, a candidarsi e mettersi in gioco per percorrere la strada che porta a diventare socie\*.

### Che progetti avete attivato in tal senso?

**FG:** Lo scorso Natale abbiamo introdotto un piano di *talent development*. Tutto l'organico viene affiancato da psicologi e formatori, con l'obiettivo di individuare le competenze e le caratteristiche di ciascuno e declinarle in comportamenti concreti, per imparare a lavorare in team e relazionarsi con i clienti in modo più efficiente. Per noi "anziani" significa anche apprendere un nuovo modello di leadership: non più gerarchica, ma basata su condivisione e coinvolgimento.

**RR:** È un progetto in cui crediamo molto e che nelle nostre intenzioni andrà oltre il 2022. Si tratta di un investimento significativo: alla fine, varrà almeno il 10 per cento del budget per gli associate.

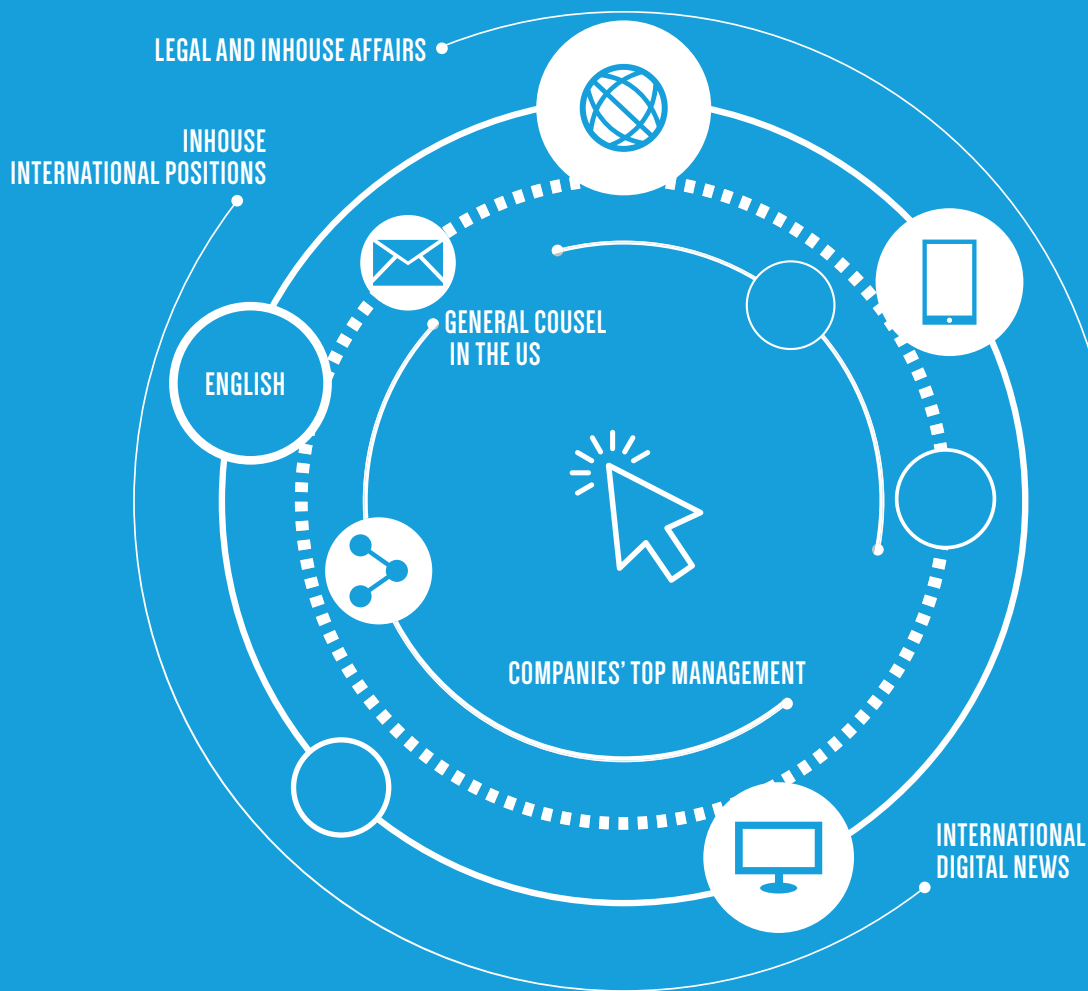
### A proposito di budget, quanto incide nel complesso il progetto OC For Good?

**RR:** Pensiamo che sul fronte sostenibilità non ci debbano essere grandi vincoli: bisogna investire. Perché fa parte del nostro Dna e, come detto, perché ce lo chiedono i clienti. Il fronte certificazione ISO 14064-1 assorbirà nell'anno in corso tra i 50 e i 100mila euro. Cifre che non considerano un altro elemento, il nostro tempo: stimiamo che saranno necessarie alcune centinaia di ore/uomo per pensare ed eseguire i progetti.



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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



#### La difficoltà principale che incontrate?


**RR:** La risorsa scarsa è proprio il tempo. Da un lato, abbiamo una risposta entusiastica da parte di tutti i collaboratori. Dall'altro, questo entusiasmo si scontra con le difficoltà operative di tutti i giorni, con l'esigenza di dover portare a termine il lavoro per i clienti.

#### Avete parlato spesso dei clienti come stimolo. Ma farete anche voi una "selezione" della clientela in ottica Esg?

**RR:** Abbiamo già una policy che esclude la possibilità di assistere clienti in certi ambiti e secondo determinati parametri, ma non so se questa si estenderà in futuro anche a un "rating Esg". Per fortuna, notiamo che la spinta verso una coscienza "sostenibile" è così forte, direi inarrestabile, che alcuni clienti dimostrano un interesse inaspettato per questi argomenti.

### LA SQUADRA

## IN 7 NEL COMITATO

Oltre a Roversi, Greggio e Veneziano, responsabili delle singole aree, il team OC For Good è composto da altri membri con funzioni di staff. Monia Massarini per la comunicazione; Roberto Gagliuso, responsabile IT in Italia, impegnato sul fronte tecnologico; l'office manager Marco Orsi; la responsabile fornitori, Laura Cortellini. 


#### L'ultimo aspetto: la governance...

**RR:** Intanto, l'organizzazione del lavoro: ibrido, flessibile, con la *clean desk policy*. Tutto gestibile con un'app, per prenotare ciò che serve, dalla bici alla sala riunioni.

**FG:** I luoghi sono pensati in funzione alla qualità del lavoro: ti siedi vicino alle persone con cui stai lavorando in quel momento e crei gruppi mobili: non ci sono più stanze fisse. Si viene in studio per ragioni di business, ma anche per rafforzare il senso di squadra. Sempre in chiave governance, abbiamo da tempo adottato un modello improntato alla trasparenza: sia nei numeri, con bilancio certificato, sia nei processi di carriera dei professionisti, con policy condivise dal giorno d'ingresso. Con cadenza semestrale, conduciamo colloqui per vedere a che punto si è rispetto al percorso di carriera.

#### La nuova "chiave Esg" porterà a sviluppare l'organico in maniera specifica?

**FG:** Abbiamo in corso la ricerca di un professionista, non avvocato. Pensiamo che avere in organico persone di estrazioni diverse, ci aiuti a pensare a tutto tondo in ottica di sostenibilità.

**RR:** Con il candidato giusto, che provenga da percorsi universitari legati alla sostenibilità, vorremmo creare internamente la figura di un *Esg Manager*, con la sensibilità giusta per il business legale. Al momento in Italia questa figura non c'è: tenteremo di formarla noi. *(f.b.)* 

*\*Sul tema, vedi anche la rubrica "Diverso sarà lei" in questo numero*



Sono oggi tantissime le imprese, in Italia e nel mondo, che sono costrette ad abbandonare o non riescono neanche a iniziare azioni legali nei confronti di controparti finanziariamente più solide. Il motivo è quasi sempre l'assenza di adeguate risorse economiche.

Per dare una risposta a questo bisogno in Italia è nata da poco Crowdlegal, una realtà "erede" di Opstart, community italiana di equity crowdfunding, nata nel 2015 per supportare investimenti sostenibili e innovativi. Si tratta del primo caso italiano di applicazione dello strumento del crowdfunding al finanziamento delle cause di natura legale.

Il successo della piattaforma Opstart ha spinto la nascita lo scorso anno di Crowdbase, un hub che ingloba diverse divisioni dedicate a specifiche tipologie di crowdfunding, come appunto quello legale. «Crowdlegal fornisce l'opportunità di procurarsi le risorse economiche necessarie, ma anche un team di specialisti capaci di guidare l'azienda sia dal punto di vista finanziario sia legale», spiega **Giovanpaolo Arioldi**, ceo di Crowdlegal.

**Com'è il panorama italiano e che "sensibilità" verso questo tema avete trovato fra investitori e aziende?**

Ci sono tante piccole e medie imprese che molto spesso rinunciano a portare avanti azioni legali per mancanza di risorse, perché la durata dei processi è un punto debole del sistema giudiziario del nostro Paese. E la strategia più comune della controparte è proprio quella di prolungare i tempi del processo, aumentando in modo significativo le risorse necessarie per la parcella di un avvocato. Ad oggi abbiamo riscontrato un diffusissimo interesse nei



GIOVANPAOLO ARIOLDI

## COME FUNZIONA CROWDLEGAL

Si tratta del primo crowdfunding attivo in Italia dedicato al finanziamento delle cause. MAG ha incontrato il ceo Giovanpaolo Arioldi: «Ci muoviamo nei limiti della regolamentazione»

di claudia la via

confronti di Crowdlegal, sia dalle imprese sia dal settore legale in generale. Si tratta comunque di uno strumento innovativo, non solo in Italia ma anche in Europa.

#### **Qual è l'identikit del vostro cliente tipo?**

Di solito il nostro cliente tipo è una persona giuridica, per esempio una società, una fondazione o anche un ente, che non può permettersi di sostenere l'azione legale in questione, pur avendo sostanziali possibilità di vincita. Parliamo principalmente di piccole e medie imprese, desiderose di condividere il rischio intrinseco dell'azione legale e disposte a socializzare il risultato, condividendolo con una pletera di investitori.

apportando quindi risorse che l'impresa si impegna a restituire in cambio di una percentuale di interesse prestabilita.

#### **Quali sono i criteri di valutazione utilizzati per ammettere specifiche azioni legali al crowdfunding?**

I criteri valutativi principali sono strettamente legati alla tipologia di causa e azione legale. Viene data prevalenza a cause di natura commerciale, industriale, contrattuale, bancaria e finanziaria, basate su prove "documentali". Opstart è affiancata nel processo di valutazione delle cause da DWF legal, studio legale di portata internazionale, e nostro primario partner nello sviluppo di Crowdlegal.



#### **Qual è la differenza sostanziale tra l'equity e il lending crowdfunding e chi sono gli attori coinvolti?**

La principale differenza sta nella tipologia di rischio che gli investitori di queste due diverse asset class intendono assumersi. Gli investitori di equity crowdfunding diventano, a tutti gli effetti, soci o azionisti della società che effettua la campagna e riceveranno delle particolari tipologie di quote o azioni, dedicate al supporto dell'azione legale. Nel caso del lending crowdfunding, invece, gli investitori intervengono come "finanziatori",

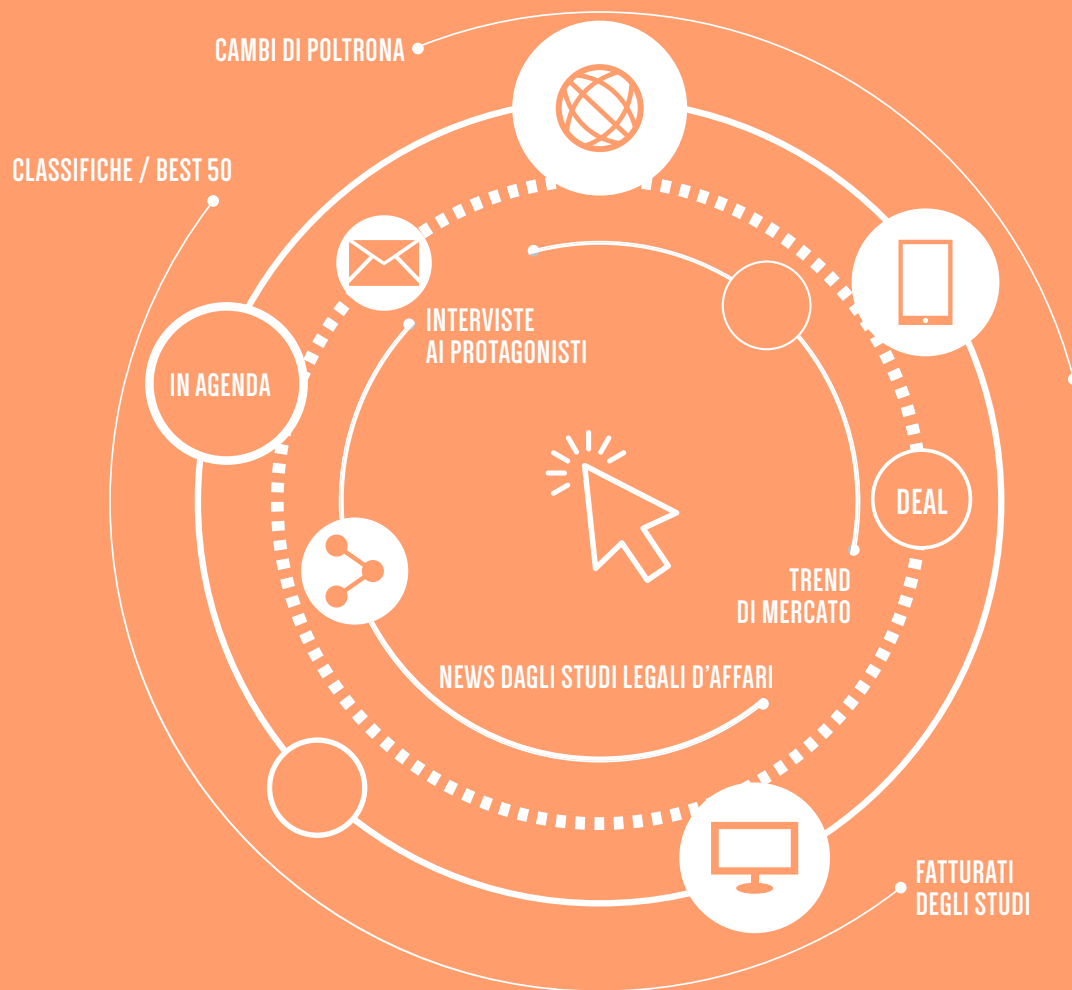
#### **Nel processo di analisi e ammissione di una richiesta di crowdfunding, quali sono i requisiti richiesti alle imprese?**

Prima di tutto il valore della causa deve essere pari ad almeno 250mila euro. Poi, come detto, è necessario che siano presenti prove documentali scritte e che si tratti di cause di pronta soluzione. Gli ambiti presi in considerazione, invece, sono diversi, dal diritto ambientale o quello bancario, assicurativo e finanziario e fino alla protezione di marchi e brevetti o alla violazione del segreto industriale, ma anche controversie di natura immobiliare. Se questi primi



# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

requisiti sono rispettati, si passa poi alla valutazione da parte del nostro team, affiancato da DWF. In questa fase si considerano vari aspetti, fra cui la tipologia di diritto controverso, la probabilità di successo, le fasi di giudizio necessarie, la solvibilità della controparte, i costi e gli oneri.

## "OPSTART È AFFIANCATA NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE CAUSE DA DWF LEGAL, NOSTRO PRIMARIO PARTNER NELLO SVILUPPO DI CROWDLEGAL"

**Il legal crowdfunding sbarca in Italia in assenza di un quadro normativo chiaro su questo fronte: come vi muovete per non incorrere in criticità legali?**

L'idea di Crowdlegal nasce ancora prima della costituzione di Opstart, ed era anzi la sua idea fondativa. Abbiamo però accantonato il progetto per qualche anno, proprio perché il quadro legislativo non era chiaro e abbiamo prima indirizzato gli sforzi verso la crescita di Opstart. Oggi, ci muoviamo nei limiti della regolamentazione vigente nell'ambito degli strumenti di crowdinvesting. Il legal crowdfunding non si differenzia dalle altre tipologie di crowdfunding già presenti nel nostro Paese e oggetto di regolamentazione.

**Quali sono i reali vantaggi per le imprese?**

Primo fra tutti la possibilità di reperire le risorse finanziarie per avviare un'azione legale e sostenerla fino all'ultimo grado di giudizio in modo facile, veloce e sicuro: Opstart è infatti una delle principali piattaforme di crowdfunding italiane, con ormai una solida esperienza alle spalle e un percorso guidato e trasparente.

In secondo luogo, una campagna con Crowdlegal può evitare alla società le trafale burocratiche di un finanziamento tradizionale e diminuire l'esposizione nei confronti degli istituti di credito. Infine, aiuta a contrastare le strategie di dilatazione dei tempi e permette di socializzare il rischio - e la vincita - di un'azione legale condividendola con un ampio bacino di investitori che costituiranno una comunità che crede nella causa e si avvicina all'impresa.

**Quali i vantaggi per gli investitori e che tipo di ritorno riescono a ottenere?**

Con Crowdlegal, che si inserisce all'interno dell'hub Crowdbase, che comprende iniziative di lending, equity e debt crowdfunding, gli investitori riescono a diversificare il proprio portafoglio tramite investimenti alternativi, investendo anche piccole somme di denaro e distribuendole su più iniziative. A questo si aggiunge l'idea di potere letteralmente "sposare una causa" che rispecchia i propri valori e ideali.

**Qual è il valore massimo di una causa finanziabile?**

È uguale al valore massimo per il quale è possibile, con il nuovo regolamento europeo, effettuare una campagna di raccolta in crowdfunding, pari a 5 milioni di euro per società nell'arco di 12 mesi.

**Perché il legal crowdfunding può cambiare il mercato legale e che prospettive vedete a breve e medio termine?**

Ci aspettiamo che Crowdlegal diventi uno strumento sempre più conosciuto e utilizzato dalle Pmi italiane: abbiamo già intessuto diverse relazioni con decine di studi legali del nostro Paese e la risposta è entusiasta, perché questo permette loro di portare avanti cause con elevate possibilità di vincita di clienti che avrebbero altrimenti abbandonato l'azione. Ad oggi il nostro obiettivo è far conoscere Crowdlegal a una platea sempre più ampia, e ci aspettiamo che il diffuso interesse si concretizzi in un mercato crescente nei prossimi mesi. ■

DIVERSO SARÀ LEI



# AZIENDE, LE DONNE OCCUPANO IL 32% DEI POSTI AI VERTICI

di Ilenia Iaquinta



Che posizioni occupano le donne in azienda? Una risposta a questo interrogativo arriva dal rapporto annuale “Women in Business” pubblicato a fine mese da Grant Thornton.

Dai dati raccolti dal network di consulenza internazionale – su oltre 10mila aziende in 30 economie di tutto il mondo – risulta che, nel 2022 le donne occupano il 32% delle posizioni aziendali di comando, in leggero aumento (due punti percentuali in più) rispetto all’anno precedente.

Malgrado il protrarsi della pandemia e della crisi economica che ne consegue, tutte le regioni analizzate a livello globale hanno superato la soglia del 30% di donne in ruoli dirigenziali, compresa l’Asia Pacifica, che ha raggiunto questo traguardo in questa edizione della ricerca. Il Paese con la percentuale maggiore di donne ai vertici (42%) è il Sud Africa, seguito da Turchia e Malesia (entrambi col 40%).

Rispetto ai comparti, al primo posto c’è quello sanitario (39%), seguito a pari merito da turismo ed estrazione (col 37% ciascuno). Ultimi in classifica i settori manifatturiero e quello dei trasporti con rispettivamente il 28% e il 29% di donne in posizioni di leadership.

Quali sono, nello specifico, le posizioni occupate dalle donne? Nel campione preso in analisi le amministratrici delegate (ad) a livello globale sono il 24% (in calo del 2% rispetto all’anno precedente). Più numerose le chief financial officer che guadagnano un punto





percentuale su base annua attestandosi al 37%. Le chief operating officer sono il 24% (+2% a/a). In generale, invece la percentuale di donne nei ruoli senior più tradizionali è salita di un punto dal 2021 al 32%.

Restringendo lo sguardo all'Italia, le donne occupano che la posizione di ad sono il 20% (erano il 18% nel 2021), quelle di senior manager il 30% (29% nel 2021). Nel complesso, le donne che detengono posizioni di leadership sono il 30%. Malgrado la percentuale abbia guadagnato un punto rispetto all'anno precedente, su questo indicatore, il Bel Paese è il fanalino di coda tra le 30 economie analizzate. È però in calo la percentuale di aziende senza presenze femminili nel senior management (12% rispetto al 23% dello scorso anno). «Come evidenzia il report, l'occupazione femminile nel nostro Paese, seppur in lieve crescita, è carente; l'aumento della presenza di donne che ricoprono posizioni senior è decisamente esiguo.

L'impegno nell'accelerare le pari opportunità non è mai stato così importante quanto in questo momento storico. Durante la pandemia, infatti, le difficoltà già presenti nei luoghi di lavoro sono affiorate con più evidenza – ha dichiarato in una nota alla stampa **Maria Grazia Apuleo**, manager di Bernoni Grant Thornton –. Per essere un'affidabile woman in business è necessario, difatti, avere il supporto di una realtà aziendale definita e stabile, una struttura sensibile che promuova l'equilibrio di genere senza pregiudizi e discriminazioni».

Non c'è però da disperare. Secondo il report, la pandemia ha accelerato il passo a pratiche aziendali più inclusive, ideate per attrarre e preservare i talenti, destinate a portare vantaggio alle donne. Le politiche che incentivano azioni concrete volte a eliminare gli approcci più tradizionali al lavoro e le diversità di genere, possono creare le giuste condizioni affinché le donne possano

crescere. A livello globale il 73% delle imprese intervistate ritiene che le nuove pratiche lavorative a seguito del Covid (in particolare lo smart working e l'utilizzo più ampio delle nuove tecnologie) andranno a beneficio delle traiettorie di carriera delle donne nel lungo periodo.

Il 95% delle aziende sta già prendendo provvedimenti per creare una cultura più inclusiva\*. Oltre il 70% si è attivato per attrarre e trattenere i talenti femminili promuovendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata e/o flessibilità per i dipendenti (47%), introdurre nuove pratiche per coinvolgere in modo più ampio tutte le figure professionali, incluso il lavoro virtuale e flessibile (44%) e creare un ambiente di lavoro in cui tutti i colleghi possano condividere idee, problemi e domande (44%).

*\*Si veda l'articolo "Lo studio legale in chiave Esg" in questo numero di Mag*



# L'ACCADEMIA DEI GIURISTI D'IMPRESA DIVENTA MAGGIORENNE

ENZO PULITANÒ

La scuola Aigi taglia il traguardo del suo diciottesimo anno di attività. MAG ne ha parlato con Enzo Pulitanò, coordinatore didattico e componente del comitato scientifico

**L** La scuola Aigi diventa maggiorenne. A inizio febbraio hanno preso il via a Milano le lezioni della diciottesima edizione della scuola nazionale di specializzazione per legali d'azienda, il programma annuale di formazione che l'associazione italiana dei giuristi d'impresa (Aigi) propone ad aspiranti e neo in house counsel per prepararli a lavorare in azienda.

Il percorso ideato da Aigi viene erogato infatti dal 2004, in scia al proliferare, in quel periodo, di iniziative post-universitarie dedicate alla categoria professionale degli avvocati. «Ci invitavano a tenere delle lezioni ai master dedicati ai giuristi d'impresa – racconta a MAG l'avvocato **Enzo Pulitanò**, presidente emerito di Aigi, coordinatore didattico e componente del comitato scientifico della scuola Aigi – e, vista la grande richiesta, a un certo punto valeva la pena creare una scuola in seno all'associazione...». Una scuola, non un master. Pulitanò ci tiene a precisarlo sin dall'inizio dell'intervista. Il termine è, a suo avviso, più adatto per indicare una didattica strutturata come un percorso lungo i vari ambiti di attività che affronta chi svolge già o si prepara ad assumere ruoli di management all'interno della direzione legale di un'azienda.

L'obiettivo in questi anni è rimasto lo stesso: insegnare il mestiere del giurista d'impresa «offrendone una rappresentazione reale, attraverso l'esperienza di chi fa questo lavoro da anni e per questo può raccontarlo in maniera pratica», dice l'avvocato. A rimanere invariata nel tempo è stata anche la collaborazione con Just Legal Services, che eroga servizi di formazione legale dal 1998, e che con Aigi lavora alla scuola sin dalla prima edizione del corso.

**"CHI LAVORA IN AZIENDA DEVE AVERE  
UNA VISIONE LARGA E TRASVERSALE  
E CONOSCERE QUANTE PIÙ COSE PER  
COMPREDERE A QUALI RISCHI  
PUÒ ESSERE ESPOSTA LA SOCIETÀ"**

## L'EVOLUZIONE

Quello che è cambiato negli ultimi 18 anni, come sottolinea Pulitanò, è invece tutto il resto: gli insegnanti, le materie, gli orari, gli allievi. Per i primi si è scelto di fare affidamento il più possibile a giuristi d'impresa, in grado di offrire un taglio più pratico e procedurale, anche degli argomenti più tecnici, rispetto a quello più specialistico che darebbero invece i professori tradizionali. «Agli inizi, alcune lezioni erano tenute anche da notai o avvocati esterni», ricorda il professionista.

Gli argomenti delle lezioni sono invece cambiati per rispondere alle nuove esigenze dei legali d'azienda, tra cui la più approfondita conoscenza di tematiche societarie (m&a, statuti parasociali, bilanci ecc.), della compliance in senso allargato, di argomenti nuovi come la sostenibilità, la digitalizzazione e la sicurezza, delle lingue straniere e del funzionamento



# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

3<sup>rd</sup> EDITION

SAVE THE DATE  
**29 - 30 SETTEMBRE 2022**

ROMA



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

Partner



Con il supporto di



degli ordinamenti giuridici esteri. «Chi lavora in azienda deve avere una visione larga e trasversale e conoscere quante più cose per comprendere a quali rischi può essere esposta la società, così da mitigarli, anche col supporto dei consulenti esterni quando necessario», spiega Pulitanò. L'orario delle lezioni è stato riadattato per arrivare a un totale di 200 ore di lezione tra febbraio e luglio (contro le 260 di qualche edizione fa), principalmente di venerdì pomeriggio e sabato per evitare ai lavoratori eventuali problemi di partecipazione. Anche le modalità di fruizione sono mutate, per via della pandemia. Se nel 2020 il corso è stato erogato completamente online e nel 2021 c'è stata un'unica lezione in presenza (l'ultima), il 2022 sarà l'anno della flessibilità. In particolare, si terranno in remoto solo alcune lezioni, e chi fosse fisicamente impossibilitato a frequentare in presenza, poiché all'estero o in una città diversa da Milano, potrà seguire le lezioni in collegamento.

Sono cambiati anche gli allievi. Del resto, provengono da percorsi universitari in parte differenti rispetto a quelli seguiti dai loro predecessori. In questi anni infatti è cambiata anche l'offerta accademica. Alcune università hanno fatto passi in avanti, sottolinea Pulitanò, anche se la formazione base rimane ancora carente su alcune materie di tipo più generale. «L'università insegna purtroppo ancora poco a scrivere e parlare bene. Inoltre, potrebbe focalizzarsi ulteriormente sulle lingue straniere e dare più nozioni di tipo economico», aggiunge l'avvocato. Competenze, quest'ultime, che favorirebbero l'ingresso dei neolaureati nel mondo del lavoro, consentendo loro delle scelte professionali più consapevoli. Anche se, come fa notare Pulitanò, tra gli allievi c'è maggiore consapevolezza della professione del giurista d'impresa rispetto al passato. «Accade almeno da una decina d'anni», conferma l'avvocato aggiungendo che è nota ormai anche la managerialità del ruolo del legale d'azienda che richiede oltre alla padronanza delle competenze legali, anche quella delle *soft skills*. Abilità, queste, sulle quali la scuola insiste da anni e che oggi sono oggetto delle conversazioni con gli studenti già durante i colloqui di ammissione.



MARIA SELINA KLECKNER

## LE ESPERIENZE

A confermarlo sono anche le parole di **Maria Selina Kleckner**, studentessa dell'edizione 2022 del corso, che dice: «Prima di iniziare la scuola pensavo che la leadership fosse una qualità innata delle persone, ma invece ho capito che è qualcosa che si può imparare e che, anzi, è utile acquisire se si vuole lavorare nelle grandi imprese. Per quanto mi riguarda, mi interessa lavorare in azienda perché, oltre che amante del diritto, sono appassionata di altre materie, come l'economia, che il giurista d'impresa può mettere a frutto col suo lavoro di manager».

In generale, l'approccio pratico e manageriale della scuola è la chiave per la quale gli allievi la scelgono. «Ho frequentato la scuola nel 2016 – racconta **Elisabetta Spumini**, oggi business compliance specialist di Leonardo –. All'epoca ero un'avvocata esterna che, per avviare il proprio studio, voleva conoscere la lingua dell'imprenditore attraverso l'esperienza di chi lavorava in azienda per contribuire così alla sua crescita e non solo per intervenire in fase patologica. Poi però anch'io sono entrata in azienda e il bagaglio di strumenti acquisito a scuola mi è tornato e mi torna utile». Nel mondo attuale in continua e rapida evoluzione, conclude Pulitanò, «anche la figura del giurista d'impresa è chiamata ad affrontare sempre nuove sfide. Serve una formazione dinamica e versatile: la scuola Aigi prosegue il suo cammino pronta per il futuro». (i.i.)



# I DATI SONO IL FUTURO DEI LEGALI

Parla il chief legal officer di  
Tenova, Giorgio Melega. Le decisioni,  
anche quelle legali dell'azienda,  
dovranno sempre più essere basate  
su dati, evidenze oggettive e metriche  
comparabili

di Ilenia Iaquina

Un cartello "buono" per alzare gli standard di integrità e compliance nel comparto dell'industria dell'impiantistica siderurgica. È quanto realizzato a fine 2021 con una *collective action* sul fronte governance dai quattro principali operatori del comparto: Tenova, Sms group GmbH, Primetals Technologies e Danieli Group.

MAG ne ha parlato in video col chief legal officer di Tenova **Giorgio Melega**, per poi allargare lo sguardo alle sfide legali di un'industria dove confluiscono molti dei megatrend attuali: sostenibilità, IoT e AI.

La direzione affari legali è infatti attivamente coinvolta sui temi Esg che stanno trasformando l'azienda, ma è anche aperta all'innovazione che l'internet delle cose e l'intelligenza artificiale stanno portando in Tenova.



INCORPORANDO LE PROCEDURE IN STRUMENTI INFORMATICI SI CAMBIA INVECE PRATICAMENTE IL MODO DI LAVORARE DELLE PERSONE E LE PROCEDURE SONO SOLO UN RIFLESSO DI QUELLO CHE DISELEZIONATO AVVIENE IN AZIENDA

**La direzione legale e compliance di Tenova ha appena concluso insieme a quelle dei suoi tre principali competitor un lavoro di condivisione di pratiche operative che lei stesso ha definito “good cartel”. Ci racconta di cosa si tratta?**

Ci siamo coordinati in una sorta di cartello, ma a fin di bene. Abbiamo condiviso e allineato le rispettive pratiche commerciali per essere in grado di limitare al massimo comportamenti illeciti o addirittura potenzialmente corruttivi coi clienti e competere puramente su prezzi, tecnologia e innovazione, garanzie, ecc. Nel settore, che ha come mercato geograficamente rilevante l'intero mondo, i fornitori “premium” siamo praticamente solo noi quattro e competiamo su ordini che spesso arrivano da mercati difficili e poco trasparenti come Cina, India, Russia.

**Come mai avete deciso di portare avanti questo progetto?**

L'iniziativa della *collective action* è stata inizialmente promossa dal Basel Insitut ed è stata subito raccolta dalle aziende coinvolte. Abbiamo constatato come, tramite la creazione di un rapporto di fiducia tra concorrenti, tutti potessero beneficiarne sul mercato. Abbiamo definito due pratiche come quelle più sensibili: la selezioni di agenti e consulenti commerciali e le spese per regali e ospitalità.

Per la prima, abbiamo stabilito dei kpi da verificare prima di nominare degli intermediari a garanzia del loro track record in materia di compliance. Per la seconda abbiamo indicato delle regole comuni per evitare elementi potenzialmente distorsivi della concorrenza.

**Che impatti avrà quest'esperienza nel settore siderurgico? Può rappresentare un esempio anche oltre questo comparto?**

Gli esempi di *collective action* sono diversi anche negli altri settori. Tra le applicazioni di maggiore successo ci son quelli nell'industria estrattiva, marittima e quello bancario.

Per quanto ci riguarda abbiamo concepito questa iniziativa come una sorta di “bollino blu”, un vantaggio competitivo comune che rappresenti uno standard di garanzia. Gli uffici acquisti, oltre a giustificare le scelte su aspetti tecnologici e/o commerciali potranno mostrare di aver selezionato fornitori che adottano pratiche commerciali sobrie e corrette, garantendo scelte libere da interessi e ritorni personali. Inoltre, c'è un riconoscimento crescente nella convergenza delle politiche anticorruzione con quelle per la protezione dei diritti umani. La *collective action* entra a far parte del reporting non-finanziario tra i temi Esg ed è entrata a far parte delle raccomandazioni Ocse in tema di politiche anticorruzione pubblicate a fine 2021.

**Questo progetto rientra nel perimetro delle attività di governance. Quale è la vostra strategia di governance?**

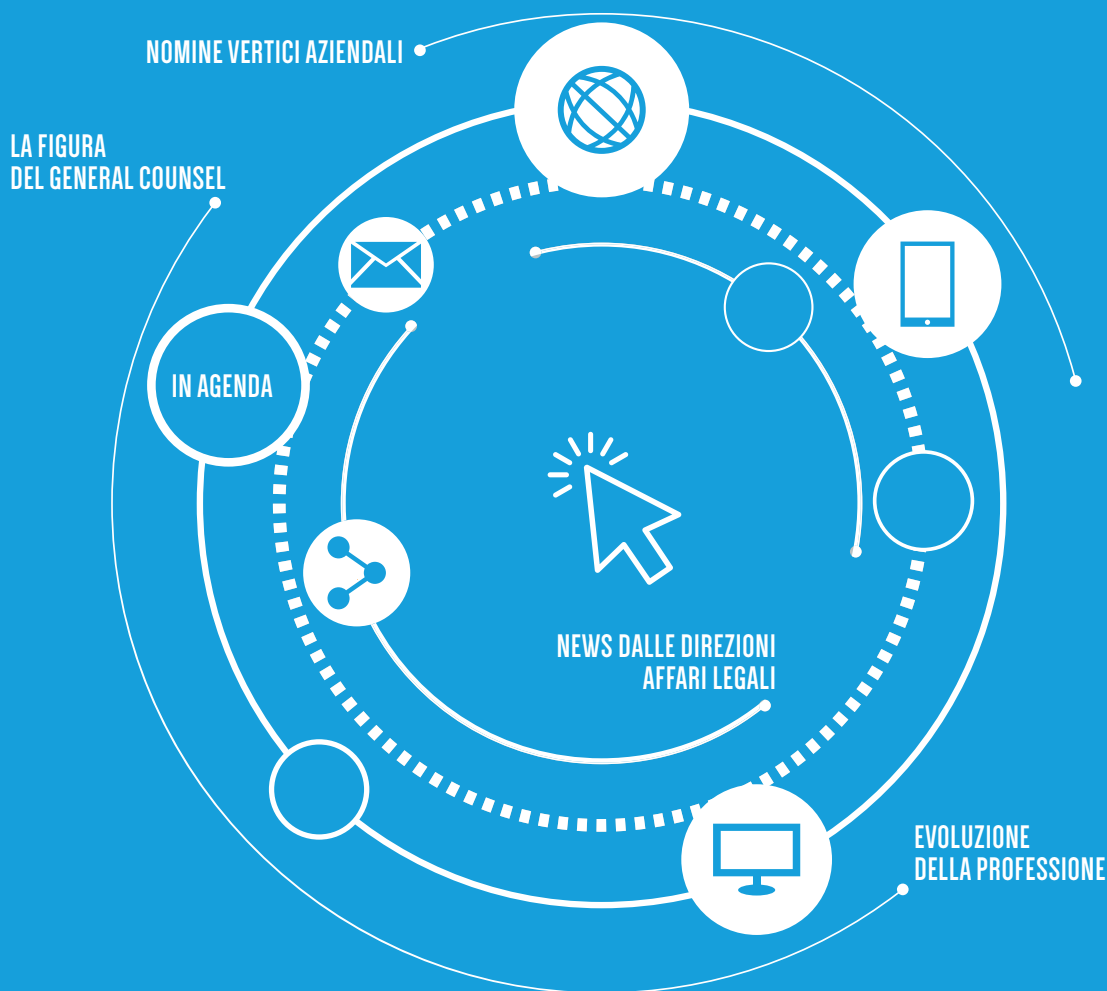
Adottare, per ogni comparto per il quale il dipartimento legale è responsabile, degli strumenti, delle tecnologie, che consentano di condividere in modo trasparente, tracciabile





# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



L'AMBIZIONE DELL'UFFICIO LEGALE È APPLICARE L'APPROCCIO INDUSTRIALE ANALOGAMENTE AL DIPARTIMENTO LEGALE E OTTENERE METRICHE SU CONTRATTI, CONTENZIOSI, IP E COMPLIANCE

e che garantiscano il coinvolgimento di più funzioni/soggetti nell'approvazione delle decisioni. In passato il dipartimento legale e quello di compliance erano grandi produttori di "carta" come i codici etici o le procedure. Purtroppo, però, questi erano spesso poco conosciuti, utilizzati e vissuti dal resto della società. Incorporando le procedure in strumenti informatici si cambia invece praticamente il modo di lavorare delle persone e le procedure sono solo un riflesso di quello che avviene in azienda.

#### **Quali progetti state portando avanti?**

Le applicazioni sono le più svariate, dai vari processi di approvazione, selezione fornitori, approvazione di viaggi o spese di ospitalità; ma anche il coinvolgimento di terze parti indipendenti nella gestione di alcuni processi. Penso per esempio alla gestione del whistleblowing o ai "bollini di compliance" per agenti e consulenti.

#### **Rimanendo in ambito Esg, ma focalizzandoci sulla E di Environmental, la sua direzione ha lavorato a gennaio scorso agli accordi con Snam e Tenaris per la decarbonizzazione dell'industria metallurgica. Il legale ha anche altri ruoli nella trasformazione verde dell'azienda?**

Sui temi "E" i colleghi ingegneri la fanno da padroni. In ogni caso,

su questi il ruolo dei legali è duplice. Da un lato aiutiamo nella protezione delle innovazioni e delle tecnologie tramite un'accurata applicazione degli strumenti di proprietà intellettuale: brevetti, know-how, segreti industriali, ecc. Dall'altro favoriamo una collaborazione con enti terzi tramite accordi equilibrati e che creino i giusti incentivi per le parti per favorire la condivisione di idee e iniziative.

#### **Passiamo alla S di Social. In che modo la direzione è coinvolta sul tema?**

Sui temi ha un ruolo determinante il dipartimento hr, che si occupa ad esempio di work-life balance e diversity. Credo però che il legale possa essere di grande supporto nella parte di education e training.

Qualche anno fa abbiamo sviluppato internamente un set di cinque training che il dipartimento legale ha costruito e



FORSE I LEGALI, OLTRE A ESSERE SOFISTICATI COMUNICATORI, ACCORTI MEDIATORI, DOVRANNO AGGIUNGERE AL BAGAGLIO DELLE LORO CAPACITÀ ANCHE QUELLA DI “DATA SCIENTIST”

fornito a tutti i dipendenti interessati su: responsabilità e doveri da amministratori; negoziazione delle clausole contrattuali; gestione dei contenziosi nelle commesse; ip; “e-communication” cioè come scrivere e-mail, MoM o MoU in modo corretto.

**Per la direzione legale di un produttore di tecnologie come Tenova, l'internet delle cose rappresenta certamente una sfida. Come la affrontate?**

La sensoristica diffusa nei nostri impianti produce una grande quantità di dati, consentendoci di fare diverse cose, per citarne una: la manutenzione predittiva. L'ambizione dell'ufficio legale è applicare l'approccio industriale analogamente al



dipartimento legale e ottenere metriche su contratti, contenziosi, ip e compliance. Questo ci consentirebbe, per esempio, di orientare le nostre scelte future sulla scelta delle leggi applicabili nei contratti, arbitrati, garanzie, limitazioni di responsabilità, ecc...

**L'utilizzo dell'intelligenza artificiale può essere utile... La state già usando?**

Stiamo iniziando a utilizzarla, non senza difficoltà. Anche qui faccio un'analogia con quello che accade ai colleghi della parte industriale. C'è un'AI che legge e divide i carichi del rottame in base al contenuto prima che entrino nei forni fusori, così da garantire la giusta miscela, essenziale per tenere alta la qualità dell'acciaio prodotto. Ci piacerebbe applicare qualcosa di simile alle clausole contrattuali. Abbiamo avviato un progetto di “analisi semantica” da parte dell'AI e identificazione dei rischi contrattuali. C'è ancora molto lavoro da fare, ma siamo fiduciosi che, in futuro, il binomio uomo-macchina potrà produrre i risultati migliori su questi ambiti.

**In chiusura, allarghiamo lo sguardo alla professione. Qual è, se dovesse sceglierne una, la sfida maggiore per i general counsel?**

Aiutare i leader a navigare territori tipicamente poco familiari come quelli del diritto non basandosi puramente sulla fiducia. Alla Nasa campeggia una scritta sui muri: “*In God we trust. All others must bring data*”, questo vuole essere il nostro approccio. Le decisioni, anche quelle legali dell'azienda, dovranno sempre più essere basate su dati, evidenze oggettive e metriche comparabili. Del resto, lo facciamo già tutti i giorni come consumatori. Forse i legali, oltre a essere sofisticati comunicatori, accorti mediatori, irreprensibili paladini del “fare la cosa giusta”, dovranno aggiungere al bagaglio delle loro capacità anche quella di “data scientist”. 📊





# M&A: I PROTAGONISTI DEL 2021 IN AMERICA LATINA

## Il ranking m&a 2021 realizzato dalla piattaforma di market intelligence Ttr

di giselle estrada ramírez

Il mercato m&a in America Latina ha registrato nel 2021 ben 3.633 operazioni, per un valore totale di 166.780 milioni di dollari USA. Rispetto allo stesso periodo del 2020, si è registrato un aumento del 41% delle transazioni e del 112% del valore.

A rivelarlo è The Latin America Lawyer, nel [numero 23 del magazine](#) pubblicando i dati del ranking m&a 2021 realizzato dalla piattaforma di market intelligence Ttr.

La classifica prende in considerazione i cinque Paesi con il maggior numero di operazioni, ovvero Argentina, Cile, Colombia, Messico e Perù.

Per quanto riguarda la performance di questi Paesi, secondo il rapporto, il Messico ha registrato 394 operazioni (+25% su base annua) per un valore complessivo di 19.360 milioni di dollari; il Cile ha chiuso 349 operazioni (+49% a/a) per un totale di 18.080 milioni di dollari; la Colombia ha segnato un incremento annuo del 40% con 232 operazioni per 13 miliardi di dollari; dal canto suo, l'Argentina ha registrato 200 operazioni (+36% a/a) per un totale di 14.660 milioni; infine, il Perù ha registrato 115 transazioni per un importo complessivo di 4.130 milioni di dollari, in crescita del 15% rispetto al 2020.

Restringendo lo sguardo su m&a, private equity, venture capital e asset acquisition, nel corso dell'anno sono state registrate rispettivamente: 1.964 fusioni e acquisizioni, per un controvalore complessivo di 95.103 milioni di dollari; 179 operazioni per 13.078 milioni; 1070 operazioni e un importo di 20.203 milioni; oltre a 421 transazioni per un valore di 38.398 milioni di dollari.

Gli studi legali protagonisti delle grandi operazioni sono stati quelli seguenti.

## ARGENTINA

RANKING 2021	STUDIO LEGALE	NUM. DI OPERAZIONI	VALORE(USDM)	RANKING 2020
1	Marval O'Farrell Mairal	9	530	1
2	Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno Abogados	2	54	13
3	Zang, Bergel & Viñes Abogados	2	34	11
4	Bruchou, Fernández Madero & Lombardi	2	27	3
5	Pérez Alati Grodona Benites & Arnsten	2	-	5
6	Estudio Garrido Abogados	1	500	13
7	Beccar Varela	1	225	4
8	Beretta Godoy	1	30	*
9	Salverri, Burgio & Wetzler Malbrán Abogados	1	8	*
10	Nicholson y Cano Abogados	1	3.09	10

\*dati non disponibili

**CHILE** 

RANKING 2021	STUDIO LEGALE	NUM. DI OPERAZIONI	VALORE(USDM)	RANKING 2020
1	Carey	30	3,259	1
2	Cuatrecasas Chile	22	667.44	19
3	DLA Piper	19	2,548.85	2
4	Claro y Cía. Abogados	17	1,366.49	4
5	Barros & Errázuriz Abogados	14	2,552.20	3
6	CMS Carey & Allende	12	632.70	12
7	Cariola Díez Pérez-Cotapos	10	3,099.07	17
8	Phillipi, Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría Chile	10	1,892.00	5
9	Guerrero Olivos	7	944.50	7
10	Morales & Besa Abogados	7	593.70	6

**COLOMBIA** 

RANKING 2021	STUDIO LEGALE	NUM. DI OPERAZIONI	VALORE(USDM)	RANKING 2020
1	Brigard Urrutia	20	1,621.09	1
2	DLA Piper Martinez Beltrán	20	134.49	2
3	Posse Herrera Ruiz	19	5,028.46	4
4	Phillipi, Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría Colombia	15	2,216.46	6
5	Cuatrecasas Colombia	9	746.90	18
6	Gómez-Pinzón	9	585.09	3
7	RAD	7	85.99	13
8	Dentons Cárdenas & Cárdenas	5	12.00	8
9	Garrigues Colombia	5	-	5
10	Brick Abogados	4	207.99	15

\*dati non disponibili

## MÉXICO

RANKING 2021	STUDIO LEGALE	NUM. DI OPERAZIONI	VALORE(USDM)	RANKING 2020
1	Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez	49	2,699.63	1
2	Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes	14	7,174.27	4
3	Galicia Abogados	9	5,512.53	5
4	Ritch Mueller	4	382.59	10
5	White & Case México	3	337.68	14
6	Cuatrecasas México	3	173.80	6
7	Nader Hayaux & Goebel Abogados	3	100.00	2
8	Basham Ringe y Correa	3	66.35	3
9	Greenberg Traurig México	3	6.00	8
10	González Calvillo	3	2.03	21

*\*dati non disponibili*

## PERÚ

RANKING 2021	STUDIO LEGALE	NUM. DI OPERAZIONI	VALORE(USDM)	RANKING 2020
1	Estudio Muñiz	21	743.99	1
2	Miranda & Amado Abogados	12	1,038.35	7
3	Hernández & Cía Abogados	9	59.72	6
4	Cuatrecasas Perú	9	26.00	5
5	Rodrigo, Elías & Medrano Abogados	7	780.60	2
6	Estudio Rubio Leguía Normand	6	127.74	9
7	Phillipi, Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría Perú	5	86.80	3
8	DLA Piper Perú	4	1,095.75	10
9	Rebaza, Alcázar & De Las Casas	4	-	12
10	Garrigues Perú	3	1,095.75	4

*\*dati non disponibili*



# IBERIAN LAWYER



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

### Every issue includes:

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

Follow us on



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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





# SACE FA 90 ... MILIARDI



Crescono a circa 90 miliardi di euro le risorse mobilitate complessivamente da Sace a sostegno delle imprese italiane dall'inizio della crisi pandemica a oggi.

Le risorse mobilitate da Sace tra il 2020 e il 2021 si attestano a un livello ben superiore rispetto al periodo pre-pandemico, confermando la strategicità della missione a supporto del tessuto imprenditoriale italiano, con un particolare focus sulle Pmi.

L'impegno di Sace si è tradotto concretamente in un impatto positivo sull'economia del Paese: oltre 1 milione di posti di lavoro sostenuti, 215 miliardi di euro sul valore della produzione e 80 miliardi di euro sul valore aggiunto. Questi i risultati dell'effetto Sace sul tessuto economico italiano.

«Attraverso le nuove linee operative che Sace gioca un ruolo importante a sostegno del rilancio economico del Paese e della transizione ecologica delle nostre imprese, a supporto del Pnrr e dell'attuazione del Green New Deal», ha commentato l'ad della società, **Pierfrancesco Latini**.

In particolare, attraverso Garanzia Italia, Sace ha mobilitato risorse per oltre 32 miliardi di euro da inizio pandemia. Nell'ambito del Green New Deal e a sostegno della transizione energetica del Paese, ha mosso inoltre circa 3 miliardi di euro attraverso le sue Garanzie Green a supporto di progetti di economia circolare, mobilità sostenibile, riconversione di processi industriali ed efficientamento energetico. 📄

# IL PRIVATE DEBT AVRÀ SEMPRE PIÙ PESO NELL'M&A

MAG incontra Saverio Rondelli, managing director e responsabile di Lincoln International per l'Italia. «Offriamo un autentico "outsourcing totale" del processo di financing»

di claudia la via



**D**Da boutique di investimento nata alla fine degli anni '90 a Chicago, a colosso internazionale dell'investment banking specializzato nel mid-market con 734 dipendenti nel mondo, più di 1.000 transazioni portate a termine negli ultimi cinque anni, e 22 uffici in 16 Paesi di quattro continenti. Oggi, Lincoln International opera nel mercato m&a, ma anche nel capital raising e debt advisory, oltre a fornire servizi di valuation & options. Da realtà immersa in un contesto globale e forte di queste competenze, Lincoln rappresenta

un punto di osservazione privilegiato per comprendere come l'economia e il mercato degli investimenti stia andando oggi, dopo due anni complessi e influenzati dalla pandemia. Inoltre, la banca d'investimento, grazie al costante confronto internazionale, offre anche una visione sulla situazione del mercato azionario mid-cap, che è poi la caratteristica intrinseca del mercato italiano, e dove la crisi ha battuto più forte. «Certo, le nubi a livello globale sono significative: Ucraina, inflazione materie prime e pandemia sono criticità reali. Dall'altra parte, però, l'alta liquidità di potenziali investitori e la necessità strategica per le aziende globali di perseguire una

crescita per linee esterne sono i fattori positivi che spingeranno il numero delle transazioni nel 2022. E, in questo contesto, le prospettive di crescita si vedono anche in Italia», spiega a MAG **Saverio Rondelli**, managing director e responsabile di Lincoln International per l'Italia.

**A livello globale, quest'anno Lincoln ha aumentato i ricavi da commissioni relative a operazioni di fusione o acquisizione: che clima c'è nel m&a in Italia?**

Nel 2021 abbiamo aumentato il numero delle transazioni mondiali di m&a su cui abbiamo agito come advisor per una percentuale di crescita record che sorpassa il 50%. Inoltre,

abbiamo aumentato anche il livello medio dimensionale. Siamo la firm che vanta il maggior numero di sell side al mondo per conto di fondi di private equity. La pandemia ha colpito il business in modi diversi. Nei Paesi anglosassoni, per esempio, dove la libertà di movimento è stata maggiore nel 2020 e 2021 in epoca di chiusure, il business ha avuto minor difficoltà. L'Italia, invece, ha avuto una buona performance, ma la pandemia ha certamente inciso rispetto al 2019.

#### **Qual è il valore medio delle transazioni che gestite?**

Lincoln è attiva nel mercato dell'upper mid-market, quindi con operazioni che hanno un valore medio di enterprise value fra i cento milioni e il miliardo di euro, con eccezioni sopra e sotto quel range.

#### **Su che ambiti si muove la vostra divisione di debt advisory?**

La divisione di debt advisory è focalizzata nel supportare imprese e azionisti (sia private equity che imprenditori) nella raccolta, gestione e ottimizzazione di tutti gli strumenti di debito – dai finanziamenti bancari ai bond e fino a strumenti ibridi –, in particolare nei processi di acquisizione societarie (Lbo financing) e rifinanziamenti. Si



SAVERIO RONDELLI

tratta di un'attività che diventa sempre più rilevante, anche viste le tendenze evolutive dei mercati finanziari e gli aspetti regolamentari.

#### **Perché Lincoln fa la differenza oggi sul mercato?**

Sul mercato m&a: perché abbiamo una competenza settoriale profonda, maturata a livello globale a professionisti italiani di lunghissima esperienza e di comprovata qualità nel mercato italiano di debt advisory. Siamo in grado di offrire un autentico "outsourcing

totale" del processo di financing: dalla selezione dei finanziatori alla supervisione del business plan, per poi chiudere con la negoziazione contrattuale. In sintesi, offriamo ai clienti la certezza nell'ottenimento del pacchetto di debito sostenibile alle migliori condizioni sul mercato e con un considerevole risparmio di tempo.

#### **Con la crisi generata dalla pandemia la figura del debt advisor è oggi più che mai strategica per le imprese. Quali evoluzioni prevedete sulla disponibilità di finanziamenti alle imprese?**

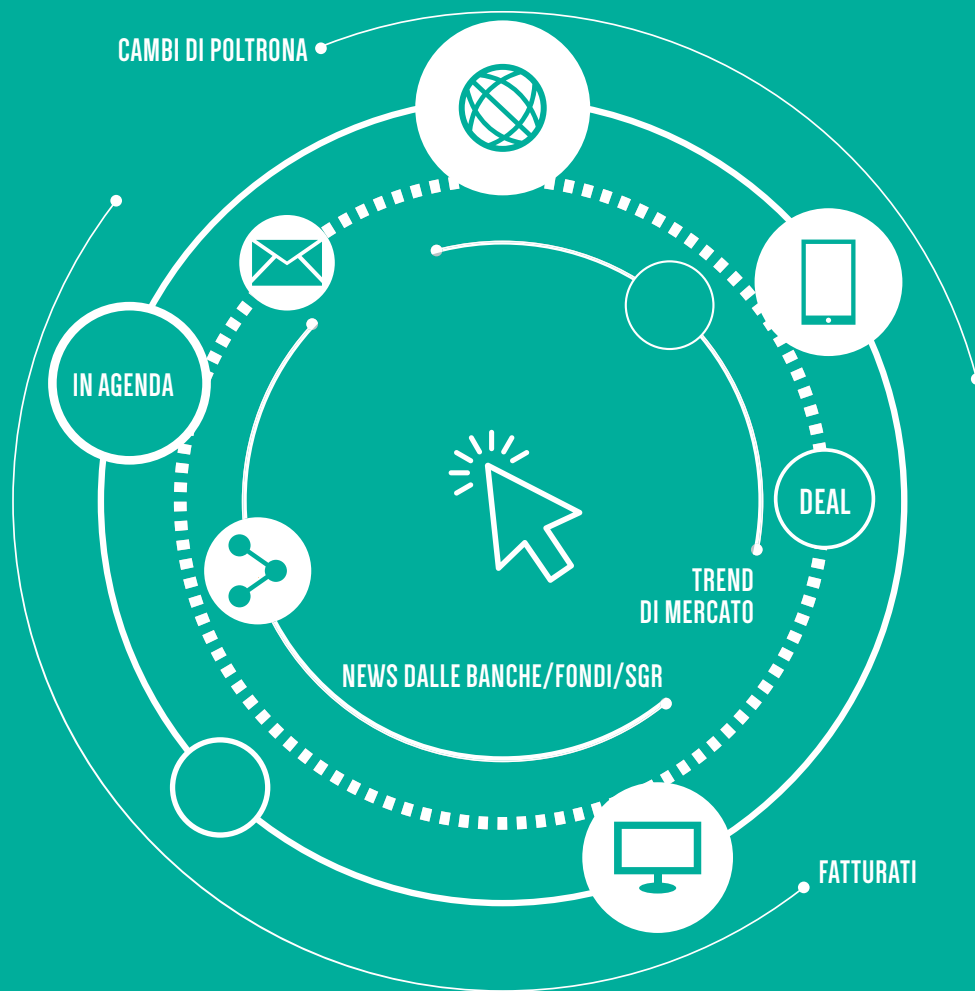
Sul fronte dei finanziamenti per acquisizioni, il panorama italiano è da sempre dominato dalle banche, mentre in vari altri Paesi (come USA, UK, Germania e Francia) la presenza dei private debt è molto rilevante ed è divenuta la principale fonte di finanziamento delle operazioni di Lbo. Oggi anche l'Italia sta andando in questa direzione.

**"LINCOLN È ATTIVA NEL MERCATO DELL'UPPER MID-MARKET, QUINDI CON OPERAZIONI CHE HANNO UN VALORE MEDIO DI ENTERPRISE VALUE FRA I CENTO MILIONI E IL MILIARDO DI EURO"**



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

Per questo mi aspetto un peso crescente dei private debt nel contesto dei finanziamenti per acquisizione, mentre le banche resteranno primarie per finanziamenti ordinari.

**Il 2021 è stato un anno record per Lincoln: avete continuato a investire non solo sulle strategie di business, ma anche sulle risorse umane. Quali obiettivi vi siete dati per il 2022?**

Siamo una realtà globale, molto integrata, molto attenta alla formazione. Abbiamo una

Lincoln University e cerchiamo di modulare la formazione ai bisogni di ogni nostro professionista e così sarà anche nel 2022. Siamo anche attenti a dare ad ognuno un'esperienza umana e professionale piena di opportunità, di relazioni internazionali e di progetti interessanti.

**Cosa distingue Lincoln dagli altri investment banker?**

La cultura ci distingue. Storicamente l'investment banking è stato un business

umanamente difficile, dove i conflitti organizzativi sono stati la pecca di molte organizzazioni internazionali. Lincoln nasce con una filosofia di integrazione umana forte, in cui prima di tutto è data importanza all'amicizia, alla trasparenza ed alla unità di intenti e di risultati, dando attenzione a come le persone interagiscono fra loro, unitamente al focus costante all'incremento della professionalità e della qualità del servizio per i nostri clienti. 📌

## LA TENDENZA

# PRIVATE EQUITY: UNA DOMANDA CHE CRESCE

Sempre più fondi si avvalgono della consulenza dei debt advisor all'interno dei loro processi. Abbiamo chiesto a **Daniele Candiani**, managing director e head of capital & debt advisory per l'Italia di Lincoln International, da che cosa deriva l'aumento di interesse per questo tipo di attività. «I private equity cercano un advisor in grado di offrire un servizio di outsourcing totale del processo di financing», spiega Candiani.

**Già da alcuni anni si parla del private debt come nuova alternativa al credito bancario per le imprese. Come si pone l'Italia rispetto agli altri Paesi Europei?**

Anche l'Italia sta andando in questa direzione e ci aspettiamo un peso crescente dei private debt nel contesto dei finanziamenti per acquisizione, mentre le banche conserveranno un ruolo primario per i finanziamenti ordinari.

**Quali sono oggi gli strumenti maggiormente utilizzati?**

Sicuramente ci sono significative differenze legate alla maggiore dimensione e alla maggiore sofisticazione dei deal internazionali. A questo proposito l'*unitranche* rimane lo strumento più utilizzato sul totale delle transazioni, seguita dal *senior loan* e dal *Mezzanino*.

**Che scenario vedete in questo momento per il mercato italiano del private debt?**

Il mercato sarà ancora dominato dalle banche, ma anche l'Italia sta andando nella direzione del private debt nell'ambito dei finanziamenti per acquisizione. (c.l.v.) 📌



DANIELE CANDIANI

A portrait of Eugenio Morpurgo, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is plain white.

# MORPURGO: IT E FARMACEUTICA TRAINANO GLI INVESTIMENTI

EUGENIO MORPURGO

L'amministratore delegato  
e socio fondatore di  
Fineurop Soditic spiega  
a MAG perché il mercato  
m&a nel 2022 sarà  
positivo ma selettivo.  
«Anche quest'anno si  
supererà la soglia delle  
1.100 operazioni»

di eleonora fraschini

Incrementi a doppia cifra e numero record di operazioni completate: questo è il trend segnato dal mercato globale dell'm&a nel 2021. Secondo i dati di Kpmg, la crescita si attesta a +47% in termini di controvalore e +31% in volumi rispetto all'anno precedente; con 4.418 miliardi di dollari generati a fronte di 48.948 operazioni completate. In questo contesto Fineurop Soditic, boutique finanziaria indipendente attiva in operazioni di finanza straordinaria e specializzata in operazioni di fusione e acquisizione, acquisition financing e debt advisory, ha realizzato diverse operazioni. Secondo l'osservatorio Mergermarket sono stati 14 i deal annunciati nel corso dell'ultimo anno che hanno coinvolto anche Fineurop Soditic. Dalla vendita di Veneta Cucine, all'acquisizione di Gnutti Cirillo; dalla cessione di Tucano Urbano alla acquisizione di Marini Impianti industriali seguita al fianco di Oaktree.

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

14-18

NOVEMBER 2022

MILAN 4<sup>th</sup> EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners



大成 DENTONS

GPBL

SS&C

INTRA LINKS

Media Partners



#financecommunityweek    

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 36727659



Per avere una panoramica sul settore m&a del nostro Paese, MAG ha intervistato l'amministratore delegato **Eugenio Morpurgo**. Il socio fondatore della realtà nata nel 1998, ha iniziato la sua carriera in Germania, lavorando prima per il Gruppo Matuschka a Monaco di Baviera e poi per Deutsche Bank a Francoforte.

#### **L'anno scorso, l'm&a si è dimostrato un settore in forte crescita?**

È stato un anno record in termini di numero di operazioni, abbiamo abbondantemente superato le mille: è il record di sempre. Dal punto di vista del volume siamo intorno ai 100 miliardi, recuperando così i valori complessivi precedenti alla crisi del 2008. Quindi direi che il mercato ha dimostrato una grande tenuta e sviluppo, e secondo il parere mio e di altri colleghi, il 2022 e 2023 saranno anni molto positivi per le operazioni di aggregazione.

#### **Che cosa si aspetta dal 2022?**

Mi aspetto che anche quest'anno si sfondi la soglia delle 1.100 operazioni e che alla fine il mercato si attesti ancora attorno ai 100 miliardi di euro. Basti pensare che negli anni duri della crisi, tra 2009 e 2011, siamo stati anche a 30 miliardi. Sono le strette creditizie che solitamente influenzano in modo negativo il mercato dell'm&a, che ha dimostrato invece di assorbire fenomeni come la Brexit e la stessa pandemia, durante la quale si è verificato non una discesa del mercato, ma un turn over dei settori.

#### **Perché possiamo essere ottimisti?**

In primo luogo, abbiamo a disposizione una liquidità molto cospicua a livello di sistema mondiale, sia da parte dei fondi di private equity, che negli ultimi anni hanno raccolto molte risorse, sia da parte delle banche che sono disponibili a fornire senior loan, e poi anche il mercato dei bond e degli alternative lenders conosce un buon momento in questo frangente.

È chiaro che però se arrivano degli shock molto forti, a livello finanziario o geopolitico, il mercato potrebbe ripiegare.

#### **In questo contesto, quale deve essere il ruolo dell'advisory?**

L'advisory deve innanzitutto saper segmentare bene il mercato e conoscere il parterre dei compratori più probabili. Il suo compito è anche quello di dare, fin dalle prime fasi dell'operazione, un'idea obiettiva del valore che si può ottenere sul mercato senza promettere risultati irrealistici. Il mercato infatti è positivo ma rimane selettivo nell'analizzare le opportunità, soprattutto nella possibilità di fare acquisizioni e nel valutare



L'ADVISORY  
DEVE  
INNANZITUTTO  
SAPER  
SEGMENTARE  
BENE IL  
MERCATO E  
CONOSCERE IL  
PARTERRE DEI  
COMPRATORI  
PIÙ PROBILI



San Raffaele  
Business  
School



**SBS**  
University of Rome



**FINANCECOMMUNITY**



Center of  
**European  
Law and Finance**



**orrick**  
FINANCE

# Finance Law Academy

2021-2022

[Per ulteriori informazioni sul bando](#)



la capacità manageriale di fare un cambiamento di scala. Se si tratta di advisory buy side, deve convincere il compratore a concentrarsi su aziende in cui può effettivamente dare un contributo e eseguire una business due diligence molto rapida ma accurata.

### **In quali settori questo è particolarmente importante?**

In alcuni settori, come IT, farmaceutico e food, ci si trova con più compratori che venditori, e questo ha portato a una traslazione verso l'alto dei multipli. Altri settori, come la componentistica industriale, sono molto più riflessivi, con multipli moderati, e c'è un maggior bilanciamento tra domanda e offerta. Quindi l'advisor non deve copiare il lavoro fatto da altri o quello svolto in precedenza, deve dare la sua interpretazione su quella specifica azienda tenendo presente che il mercato è molto dinamico, ma tutto sommato ancora selettivo.

### **Secondo i dati degli ultimi report, il settore industrial e consumer market è quello in cui si è svolta la maggior parte delle operazioni. Qual è il motivo a suo avviso?**

Nel 2020 alcuni settori hanno sofferto tantissimo, ad esempio il settore delle commesse e il settore della componentistica industriale e ci sono stati anche problemi logistici importanti. Direi che l'interesse degli investitori negli ultimi due anni si è rivolto all'IT, servizi di software e telecomunicazioni, e al farmaceutico. Ma componentistica industriale e consumer sono sempre stati la colonna portante del mercato dell'm&a italiano, basti pensare a quante aziende abbiamo nel settore dei macchinari, dell'ingegneria, della componentistica meccanica di precisione, oppure nel food e nel luxury.

### **Quali sono le differenze tra questi settori?**

Si creano delle differenze valutative. Nell'IT e nell'healthcare le valutazioni sono molto alte, con multipli abbondantemente double digit. Nel



UNO DEI TEMI CENTRALI È TROVARE DELLE RISORSE GIOVANI CHE POSSANO AIUTARE A SEGUIRE BENE IL CLIENTE, ED È UNA DELLE NOSTRE PRIORITÀ

settore industriale e del packaging siamo a multipli assai più moderati. Il mercato fa differenze da settore a settore anche in base all'impatto della tematica Esg. Alcuni comparti, ad esempio la chimica e il packaging, sono soggetti a un cambiamento nell'interpretazione della sostenibilità e quindi si devono adeguare. In tutti i settori mi aspetto comunque una buona ripresa, chiaramente chi ha una logistica complessa, chi ha alti costi dell'energia e di materie prime può avere più difficoltà a redigere dei business plan precisi e accurati.

### **Come si pone Fineurop Soditic in questo contesto?**

Storicamente abbiamo un portafoglio molto ampio e diversificato, che comprende le medie aziende, quindi non abbiamo una vocazione specifica su un singolo settore. Uno dei comparti in cui siamo più attivi è l'information technology, abbiamo chiuso operazioni importanti nella cybersicurezza e nella consulenza IT. È un settore interessante perché l'Italia ha tante eccellenze, che però hanno bisogno di intraprendere un cambiamento di scala. In questi anni c'è una grande competizione tra banche d'affari in un mercato in crescita. Uno dei temi centrali è trovare delle risorse giovani che possano aiutare a seguire bene il cliente, ed è una delle nostre priorità. ■

# LEGALI SPECIALIZZATI E TECNOLOGIA: COSÌ ILLIMITY GESTIRÀ I GRANDI PORTAFOGLI DI CONTENZIOSI

Andrea Clamer, head of distressed credit, ha spiegato a MAG come si è svolta l'ultima operazione da 1,8 miliardi, posizioni caratterizzate da contenziosi di società di costruzioni

di eleonora fraschini



ANDREA CLAMER

# C

Con una vasta esperienza nel mercato dei crediti deteriorati, **Andrea Clamer** ha partecipato fin dalla nascita all'avventura di Illimity dove ricopre la carica di head of distressed credit. In questo ruolo si è occupato del recente acquisto di un portafoglio di claim relativi a riserve tecniche da appalti da 1,8 miliardi di euro detenuto da fondi gestiti da società affiliate di Apollo Global Management.

Queste posizioni sono caratterizzate da contenziosi avviati da società di costruzioni nei confronti di enti pubblici e riguardano il risarcimento di costi imprevisti sostenuti nella realizzazione delle opere.

Includendo questa operazione, il valore complessivo dei crediti, acquistati dalla divisione distressed credit di Illimity raggiunge circa 9,4 miliardi di euro. Per approfondire l'approccio e la strategia della divisione, MAG ha intervistato Andrea Clamer.

### Quali sono le funzioni della divisione distressed credit di Illimity?

Acquisiamo crediti distressed corporate, siano essi utp o npl, single name o portafogli, e li gestiamo attraverso la nostra società di servicing, Neprix. Gestiamo tutta la catena del valore in tale ambito, dall'acquisizione al finanziamento, dal servicing al remarketing.

### In pratica?

Per semplificare, interveniamo quando l'imprenditore ha difficoltà a ripagare il proprio debito alla banca di riferimento. Noi troviamo un accordo con entrambe le parti subentrando al primo istituto come creditore o diventando proprietari dell'asset posto a garanzia del debito.

## ”

NELLA NOSTRA DIVISIONE  
IMPIEGHIAMO PIÙ DI 300  
PERSONE. L'OBIETTIVO DEL  
PIANO INDUSTRIALE  
2021- 2025 È INVESTIRE  
3 MILIARDI NELL'ACQUISTO  
E FINANZIAMENTO  
DI CREDITI DISTRESSED





Nella nostra divisione impieghiamo più di 300 persone, e siamo una realtà in continua e forte crescita: l'obiettivo del piano industriale 2021-2025 è investire 3 miliardi di euro nell'acquisto e finanziamento di crediti distressed.

**Avete recentemente acquistato un portafoglio di claim relativi a riserve tecniche da appalti. Di cosa si tratta?**

Nel settore delle costruzioni con gara d'appalto, con soggetti pubblici che incaricano costruttori per realizzare specifiche opere, spesso emergono costi imprevisti. Tali costi, che il costruttore attende di veder ripagati, vengono da questo iscritti in bilancio alla voce "riserve tecniche" e in genere sono legati a un contenzioso legale per l'incasso.

**Perché le società decidono di vendere i crediti?**

In genere per trasformare subito questo credito potenziale in liquidità al servizio del business: così, a fronte di una rinuncia di una parte dell'incasso



I COSTRUTTORI ISCRIVONO  
I COSTI IMPREVISTI ALLA  
VOCE "RISERVE TECNICHE" IN  
BILANCIO E IN GENERE SONO  
LEGATI A UN CONTENZIOSO  
LEGALE PER L'INCASSO

futuro, non devono aspettare la conclusione dell'iter giudiziario.

#### **Come si è articolata l'operazione per l'acquisto del portafoglio da 1,8 miliardi?**

È stata un'operazione sul mercato secondario: abbiamo infatti concordato con apollo, cui faceva capo l'intero portafoglio, l'acquisto diretto di una parte dello stesso da circa 600 milioni e abbiamo finanziato il resto.

#### **Come verranno gestiti questi crediti? Saranno coinvolti studi legali e sarà necessario l'ausilio della tecnologia?**

I procedimenti sono già avviati e si riferiscono a opere già terminate e collaudate. La gestione dell'iter sarà da un lato legale, dall'altro stragiudiziale con dei possibili tentativi di transazione con le controparti debitorie. Gli studi coinvolti saranno quindi molto verticali e specializzati.

#### **E la tecnologia che ruolo avrà?**


La gestione tecnologica a supporto del business è un nostro tratto distintivo. In relazione a questi crediti, nello specifico, non sarà necessario un

impiego particolare di queste tecnologie perché si tratta di poche posizioni, una ventina, con dimensioni rilevanti, che richiedono quindi un lavoro minuzioso dal punto di vista legale e tecnico.

#### **Cosa prevedete per il vostro futuro?**

L'approccio di Illimity nel credito distressed è presidiare nicchie di mercato poco servite, ma con potenziale, come l'energy e l'immobiliare e da ultimo i claim. Questi mercati sono caratterizzati da un'elevata complessità tecnica che richiede specializzazione ma garantisce buona redditività. Con questa prima operazione nei claim, siamo entrati in un nuovo segmento di business che, ancora una volta, ha queste caratteristiche.

#### **Prossimi step?**

Visto l'obiettivo di sviluppo ulteriore del business, inizieremo a creare una base dati che ci consenta di tracciare tutte le informazioni utili in termini di caratteristiche di contenziosi pendenti, attività che ci consentirà di trasformare queste informazioni in modelli valutativi e di pricing. Ora puntiamo ad ampliare ulteriormente le nostre competenze tecniche e legali e a posizionarci in modo forte sul mercato. 





# IL RUOLO DELLE AGGREGAZIONI NELLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEL PERCORSO PROFESSIONALE

di salvatore palma\*

**D** Pnrr, transizione ecologica e innovazione digitale rappresentano importanti opportunità di sviluppo per l'economia e il tessuto imprenditoriale del nostro Paese e, di conseguenza, di crescita per i professionisti chiamati a supportare le aziende in questi percorsi. Prima di tutto questo, però, sono anche e soprattutto sfide che, specie in questo momento, diventa fondamentale saper guardare con occhi nuovi, con la "curiosità", la possibilità e la volontà di mettere in campo competenze diversificate.

Al di là del piano di ripresa, molti sono i settori specialistici se non nuovi, certamente diversi rispetto a quelli "tradizionali" con i quali, come dottori commercialisti, abbiamo la possibilità di misurarci, potendo contare su una rinnovata capacità consulenziale. Tra questi l'europrogettazione e la rendicontazione dei fondi europei, l'assistenza alla pubblica amministrazione nei piani di sviluppo territoriale, la contabilità pubblica e la consulenza nelle società a partecipazione pubblica, o ancora il project financing che rappresenta un'efficace leva di sviluppo locale grazie anche all'utilizzo di risorse statali e comunitarie.

Per rispondere alle esigenze nuove e alla richiesta di servizi sempre più complessi da parte dei clienti siamo quindi tutti chiamati a (ri)metterci in gioco per evitare di perdere competitività intraprendendo un percorso di rinnovamento in cui alcuni strumenti, a partire dalla formazione,



possono rivelarsi di grande utilità nel ridisegnare la nostra professionalità.

Tra questi, un ruolo di primo piano spetta sicuramente alle aggregazioni che permettono di ampliare lo spettro di competenze professionali, potenziando e supportando la capacità consulenziale in ottica multidisciplinare, al fine di poter offrire alla propria clientela un servizio sempre più completo, “chiavi in mano”.

Anche in termini di redditività, gli effetti delle aggregazioni tra professionisti sono determinanti: secondo i dati recentemente elaborati dalla nostra Cassa, infatti, il volume d'affari medio prodotto dai dottori commercialisti che operano in forma aggregata o mista è di oltre tre volte superiore rispetto a quello dei professionisti che operano in forma esclusivamente individuale.

Un veicolo, quello delle aggregazioni, in grado di sostenere concretamente la crescita professionale sotto diversi punti di vista, ma che ha bisogno al tempo stesso di essere supportato tramite l'attuazione di politiche efficaci e in grado di correggere quegli elementi distorsivi della normativa tributaria che, in qualche modo, ne ostacolano la piena realizzazione.

Anche la riforma fiscale recentemente avviata nell'ambito della legge di bilancio 2022 che prevede l'esonero dal pagamento dell'Irap, ritenendola non dovuta da parte delle “persone fisiche esercenti attività commerciali ed esercenti arti e professioni” di fatto esclude, almeno per ora, gli studi associati e le Stp, contribuendo quindi al mantenimento di una logica individualistica incapace



di superare il “nanismo” che continua a prevalere in molti campi professionali e che è tra i principali responsabili della perdita di competitività dei liberi professionisti di fronte alla concorrenza delle grandi società di consulenza.

Un altro freno alla crescita del fenomeno aggregativo è rappresentato dal raddoppio del contributo previdenziale integrativo del 4% che si genera quando le prestazioni sono fatturate da una Stp al cliente e poi da questa pagate al socio direttamente coinvolto nell'attività contrattualizzata. Come ente di previdenza privata, chiediamo da tempo che venga eliminato o corretto questo elemento che di fatto finisce per moltiplicare i costi sostenuti per le medesime prestazioni di servizio.

Di fronte a questo scenario che sembra, appunto, incentivare, la “solitudine” del professionista, sarebbe invece importante trovare nuovi strumenti e soluzioni per agevolare la scelta di aggregarsi come via preferenziale per la crescita non solo dal punto di vista dei redditi, ma anche da quello, certamente più utile e strategico delle

conoscenze e delle competenze. Anche le casse di previdenza possono avere un ruolo nel favorire e nello stimolare i processi aggregativi tramite strumenti di welfare “strategico”: va in questo senso, ad esempio, l'iniziativa che abbiamo avviato nel 2020 che prevede l'erogazione di contributi a supporto delle aggregazioni, intese appunto come veicolo fondamentale e strategico per garantire la crescita professionale degli iscritti.

Allo stesso tempo è fondamentale portare avanti l'impegno nella diffusione di una reale cultura aggregativa, sensibilizzando i professionisti sui vantaggi, non solo in termini reddituali, del fare squadra che permette di poter contare su elementi quali il confronto e il dialogo continuo e di approfondire le proprie competenze anche in senso specialistico per metterle a disposizione di una clientela sempre più ampia e diversificata. 📌

*\*Consigliere di Amministrazione, Cassa Dottori Commercialisti*



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **25** posizioni aperte, segnalate da **8** studi legali: Andersen, Bresner Cammareri Intellectual Property, Dentons, Gentili & Partners, Hogan Lovells, Morri Rossetti e Associati, Studio Legale Sutti, RLVT – Tax Legal AFC Advisory.

I professionisti richiesti sono **36** tra: praticante dottore commercialista prossimo abilitazione, dottore commercialista abilitato, professionista in finanza agevolata, professionista addetto al controllo di gestione, dottore commercialista neoabilitato, accountant & tax specialist, Trainee Trademark Attorney / Praticante, Avvocato, Trainee, Stagista, Paralegal, Associato, Associate NQ – IPQE, Trainee - Associate NQ, Senior, Associate, Junior

Associate – Corporate M&A, praticante commercialista, giovane collega Dottore Commercialista abilitato/a.

Le practice di competenza comprendono: contabile/fiscale, consulenza alle imprese, Proprietà Intellettuale, Dipartimento Litigation and Dispute Resolution, Diritto dei mercati finanziari, Real Estate, Pharmaceuticals & Biotechnologies, Debt Capital Markets, Nuove tecnologie, Regulatory (Administrative and Public Law) and Environment, Diritto del lavoro e delle relazioni industriali, Corporate M&A, Fiscalità nazionale e internazionale, Consulenza fiscale, Adempimenti e dichiarativi relativi a imposte dirette e indirette, Proprietà intellettuale, lingua tedesca.

Per future segnalazioni scrivere a:

[francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it)

## ANDERSEN

**Sede:** Torino

**Posizione aperta 1:** praticante dottore commercialista prossimo abilitazione

**Area di attività:** contabile/fiscale

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:**

Requisiti:

- Conseguimento Laurea Magistrale in discipline economiche (con preferenza per Professioni contabili e Finanza aziendale e mercati finanziari)
- Conoscenza inglese
- Padronanza del pacchetto MS OFFICE

Descrizione dell'attività:

- Obiettivo del Praticantato è quello di far acquisire al candidato il know how in materia tributaria e fiscale, attraverso una formazione sul campo in affiancamento costante al dominus o a colleghi senior al fine del superamento dell'esame di stato per l'abilitazione di Dottore Commercialista:
- Consolidamento/Apprendimento delle normative fiscali e tributarie (dirette e indirette) e civilistiche
- Apprendimento dell'utilizzo del sw gestionale di studio
- Supporto alla contabilità/bilanci, fino alla predisposizione in proprio (con supervisione) di semplici bilanci completi anche in formato XBRL
- Ricerche per pareri, risposte a quesiti della clientela, studio normativo
- Assistenza alle dichiarazioni fiscali di tutti i tipi, con raccolta e analisi documenti e predisposizione di alcuni conteggi; fino alla predisposizione in proprio (con supervisione) inizialmente di semplici dichiarazioni e via via più complesse
- Supporto giornaliero ad alcune attività amministrative e fiscali
- Pratiche ufficio

Durata del praticantato: Durata del praticantato 18 mesi e comunque fino al sostenimento dell'esame di stato

**Riferimenti:**

[laura.ponzo@it.andersen.com](mailto:laura.ponzo@it.andersen.com)

**Sede:** Torino, Milano, Brescia

**Posizione aperta 2:** dottore commercialista abilitato

**Area di attività:** contabile/fiscale

**Numero di professionisti richiesti:** 3

**Breve descrizione:** Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea magistrale in discipline economiche
- Esperienza di almeno 3/5 anni dopo l'abilitazione in primari Studi Professionali o in Società di Revisione (ufficio tax);
- Solida e comprovata esperienza in materia di: fiscalità nazionale e internazionale; consulenza societaria, fiscale, tributaria e contabile con focus su società di capitali medio/grandi; redazione di pareri e risoluzione di quesiti in materia fiscale e societaria; redazione bilanci per società di capitali; redazione dichiarazioni dei redditi; accertamento fiscale e contenzioso tributario.
- Ottima conoscenza della lingua inglese;
- Padronanza del pacchetto MS OFFICE;
- L'inserimento è previsto con P. IVA

**Riferimenti:**

[laura.ponzo@it.andersen.com](mailto:laura.ponzo@it.andersen.com)

**Sede:** Torino

**Posizione aperta 3:** professionista in finanza agevolata

**Area di attività:** consulenza alle imprese

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** La risorsa supporterà i Team dello Studio prevalentemente nello svolgimento delle seguenti attività:

- analisi delle esigenze delle aziende clienti, supporto nell'ideazione e strutturazione del progetto aziendale; supporto nella predisposizione del budget del progetto; istruzione della pratica e rendicontazione successiva

Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea magistrale in discipline economiche;
- Adeguata conoscenza degli strumenti di finanza agevolata e dei meccanismi di partecipazione ai bandi
- Almeno 5 anni di esperienza di cui 2-3 nell'ambito della Finanza Agevolata;
- Buona conoscenza della lingua inglese;
- Totale padronanza del pacchetto MS OFFICE
- L'inserimento è previsto in P. IVA.

**Riferimenti:**

[laura.ponzo@it.andersen.com](mailto:laura.ponzo@it.andersen.com)

**Sede:** Torino

**Posizione aperta 4:** professionista addetto al controllo di gestione

**Area di attività:** consulenza alle imprese

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Il ruolo prevede prevalentemente lo svolgimento delle seguenti attività:

- Elaborazione di budget, business plan e piani industriali finalizzati alla ricerca di capitale di rischio/di debito e all'accesso a contributi/finanziamenti agevolati; Controllo di gestione finanziario ed industriale e identificazione di KPI; Supporto alle operazioni di M&A e finanza strutturata; Valutazione d'azienda in ottica di M&A e di accesso al credito; Analisi aziendale quantitativa e qualitativa supportata da differenti modelli di rating-scoring; Analisi dei dati di bilancio, analisi per indici e margini in ottica gestionale e di accesso al credito; Redazione di richieste di contributi/finanziamenti agevolati.

Requisiti richiesti:

- Laurea in discipline economiche
- Ottime capacità di analisi critica dei processi e di risoluzione delle criticità, orientata all'identificazione dei KPI e alla proposizione di linee di intervento
- Ottima conoscenza del pacchetto Office e di Excel per analisi ed interpretazione di dati e indici numerici;
- Ottima conoscenza della lingua inglese.

Costituirà requisito preferenziale l'iscrizione nell'albo dei Dottori Commercialisti e l'aver svolto una precedente esperienza lavorativa inerente alle attività richieste. L'inquadramento è con Partita Iva. La selezione rispetta il principio delle pari opportunità (L.903/77).

**Riferimenti:**

[laura.ponzo@it.andersen.com](mailto:laura.ponzo@it.andersen.com)

**Sede:** Torino, Milano, Brescia

**Posizione aperta 5:** dottore commercialista neoabilitato

**Area di attività:** contabile/fiscale

**Numero di professionisti richiesti:** 3

**Breve descrizione:** Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea magistrale in discipline economiche
- Esperienza di praticantato in primari Studi Professionali o in Società di Revisione (ufficio tax);
- Attività svolte durante il praticantato (in autonomia o in affiancamento a un

professionista abilitato) in fiscalità nazionale e internazionale; consulenza societaria, fiscale, tributaria e contabile con focus su società di capitali medio/grandi; redazione di pareri e risoluzione di quesiti in materia fiscale e societaria; redazione bilanci per società di capitali; redazione dichiarazioni dei redditi; accertamento fiscale e contenzioso tributario.

- Ottima conoscenza della lingua inglese;
- Padronanza del pacchetto MS OFFICE;
- L'inserimento è previsto con P. IVA

**Riferimenti:**

[hr@it.andersen.com](mailto:hr@it.andersen.com)

**Sede:** Torino, Milano, Brescia, Chiari

**Posizione aperta 6:** accountant & tax specialist

**Area di attività:** contabile/fiscale

**Numero di professionisti richiesti:** 3

**Breve descrizione:** • Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea magistrale in discipline economiche
- Possibilmente esperienza in Studi Professionali o in Società di Revisione (ufficio tax);
- Attività di consulenza societaria, fiscale, tributaria e contabile, risoluzione di quesiti del cliente in materia fiscale e societaria; redazione bilanci (anche ante imposte); redazione dichiarazioni dei redditi e modelli 770; pratiche intrastat; gestione e tenuta della contabilità del cliente
- Buona conoscenza della lingua inglese;
- Padronanza del pacchetto MS OFFICE;
- L'inserimento è previsto con contratto di lavoro subordinato

**Riferimenti:**

[hr@it.andersen.com](mailto:hr@it.andersen.com)

---

## BRESNER CAMMARERI INTELLECTUAL PROPERTY

**Sede:** Milano

**Posizione aperta:** Trainee Trademark Attorney / Praticante Avvocato

**Area di attività:** Proprietà Intellettuale

**Numero di professionisti richiesti:** 2

**Breve descrizione:** Lo Studio, attivo esclusivamente nella materia della proprietà intellettuale, è alla ricerca di due laureandi/neolaureati (massimo 25 anni e con non più di 6 mesi di esperienza) da

inserire nel dipartimento di filing e prosecution. Per i neolaureati il voto di laurea deve preferibilmente essere pari o superiore a 105/110. L'attività consisterà prevalentemente nella redazione di corrispondenza da intrattenersi con clienti, Uffici Marchi e Brevetti e colleghi esteri in relazione al mantenimento ed alla gestione di diritti di privativa. La risorsa dovrà anche occuparsi del deposito delle privative, della prosecuzione delle stesse e della gestione di opposizioni e di azioni di invalidazione/cancellazione. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del diritto industriale. Sono richieste buone capacità relazionali, serietà, intraprendenza, precisione e predisposizione al lavoro in team, oltre ad un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Si prega di inviare il CV, unitamente ad una breve lettera di presentazione, all'indirizzo e-mail [emanuele.cammareri@bcip.it](mailto:emanuele.cammareri@bcip.it).

**Riferimenti:**

(a chi inviare il Cv) Emanuele Cammareri  
([emanuele.cammareri@bcip.it](mailto:emanuele.cammareri@bcip.it))

---

## DENTONS

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 1:** Trainee

**Area di attività:** Dipartimento Litigation and Dispute Resolution

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** La risorsa deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Litigation and Dispute Resolution. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale.

**Riferimenti:**

[katia.barriokrieg@dentons.com](mailto:katia.barriokrieg@dentons.com)  
[alberta.biasucci@dentons.com](mailto:alberta.biasucci@dentons.com)

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 2:** Stagista

**Area di attività:** Dipartimento Litigation and Dispute Resolution

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** La risorsa, neolaureat\*, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio

cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti:**

[katia.barriokrieg@dentons.com](mailto:katia.barriokrieg@dentons.com)  
[alberta.biasucci@dentons.com](mailto:alberta.biasucci@dentons.com)

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 3:** Paralegal

**Area di attività:** Dipartimento Litigation and Dispute Resolution

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** la risorsa deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si occuperà prevalentemente di depositi, scadenziario e archiviazione delle pratiche. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti:**

[katia.barriokrieg@dentons.com](mailto:katia.barriokrieg@dentons.com)  
[alberta.biasucci@dentons.com](mailto:alberta.biasucci@dentons.com)

---

## GENTILI & PARTNERS

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 1:** Associato

**Area di attività:** diritto dei mercati finanziari

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Gentili & Partners, boutique legale specializzata nel diritto dei mercati finanziari cerca una/un giovane avvocat/a (PQE: da 1 a 5 anni) con almeno un paio di anni di pregressa esperienza professionale nel diritto dei mercati finanziari (intermediari, emittenti, mercati) e, in particolar modo, del risparmio gestito o del diritto bancario. In difetto dell'esperienza, costituirà titolo preferenziale l'aver svolto la tesi di laurea, master specialistici o aver conseguito il dottorato di ricerca o altri corsi post-universitari in tali materie e sarà necessario dimostrare, in sede di colloquio, un genuino interesse per le stesse. È requisito indispensabile la perfetta padronanza della lingua inglese. La provenienza da boutique domestiche modernamente organizzate e specializzate nei predetti settori costituirà titolo preferenziale.

**Riferimenti:**

[pm.marangio@gentili.com](mailto:pm.marangio@gentili.com) o [o.nava@gentili.com](mailto:o.nava@gentili.com)



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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 36727659

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 2:** stagista o praticante avvocato

**Area di attività:** diritto dei mercati finanziari

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Gentili & Partners, boutique legale specializzata nel diritto dei mercati finanziari cerca una/un giovane stagista o praticante avvocato. In tal caso costituirà titolo preferenziale l'aver condotto o stare svolgendo una tesi in diritto dei mercati finanziari, diritto societario, diritto bancario, diritto commerciale comparato o diritto assicurativo. Anche in tal caso, il sincero interesse per il diritto dei mercati finanziari è un requisito indispensabile, così come l'ottima conoscenza almeno della lingua inglese

**Riferimenti:**

[pm.marangio@gentili.com](mailto:pm.marangio@gentili.com) o [o.nava@gentili.com](mailto:o.nava@gentili.com)

## HOGAN LOVELLS

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 1:** Associate NQ – 1PQE

**Area di attività:** Real Estate

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Siamo alla ricerca di un/a Avvocato/a per potenziare il nostro team di Real Estate, sede di Milano.

- Il/la candidato/a ideale è: Un/a giovane Avvocato/a neo-abilitato/a, con massimo un anno di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza in particolare nelle operazioni di acquisizione e dismissione di asset e portafogli immobiliari, nella predisposizione di contratti di locazione, di appalto o di property e facility management, nonché nelle questioni di urbanistica, edilizia e diritto ambientale.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Associate-NQ--1-PQE--dip-REAL-ESTATE--sede-di-Milano\\_R212030](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Associate-NQ--1-PQE--dip-REAL-ESTATE--sede-di-Milano_R212030)

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 2:** Trainee - Associate NQ

**Area di attività:** Pharmaceuticals & Biotechnologies

**Numero di professionisti richiesti:** 1

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

team di Pharmaceuticals & Biotechnologies, sede di Milano.

- Il/la candidato/a ideale è: un/a professionista che abbia maturato almeno 2 anni di esperienza (periodo di pratica forense incluso) nel settore della regolamentazione farmaceutica e/o food presso primari Studi Legali o società multinazionali.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Trainee--Associate-NQ-Pharmaceuticals--Biotechnologies\\_R222459](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Trainee--Associate-NQ-Pharmaceuticals--Biotechnologies_R222459)

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 3:** Stagiaire/Trainee

**Area di attività:** Debt Capital Markets

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per ampliare il nostro team di Debt Capital Market, sede di Milano.

In particolare cerchiamo:

- Un/a laureando/a oppure neolaureato/a, con tesi di laurea preferibilmente in diritto commerciale, societario, bancario o dei mercati finanziari, con votazione minima 100/110 e con una forte motivazione ed entusiasmo per il settore; oppure un/a praticante fino a 6 mesi di esperienza

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Stagiaire-Trainee--Debt-Capital-Markets--Milano\\_R222634](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Stagiaire-Trainee--Debt-Capital-Markets--Milano_R222634)

**Sede:** Milano

**Posizione aperta 4:** Stagiaire/ Trainee

**Area di attività:** Real Estate

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Siamo alla ricerca di un/a giovane professionista per potenziare il nostro team di Real Estate, sede di Milano.

Il/la candidato/a ideale è:

- Un/a giovane neolaureato/a con una tesi in diritto civile o commerciale (votazione minima 105/110) e con uno spiccato interesse per il diritto immobiliare. Il/la professionista svolgerà attività di ricerca e supporterà il dipartimento in tutte le sue attività, ovvero in particolare nelle operazioni di acquisizione e dismissione di asset e portafogli immobiliari, nella predisposizione di contratti di locazione, di appalto o di property

e facility management, nonché nelle questioni di urbanistica, edilizia e diritto ambientale.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Stagiaire--Trainee---REAL-ESTATE--Milano\\_R222591](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Milan/Stagiaire--Trainee---REAL-ESTATE--Milano_R222591)

**Sede:** Roma

**Posizione aperta 5:** Stagiaire/Trainee

**Area di attività:** Nuove tecnologie

**Numero di professionisti richiesti:** 1

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

- Il/la candidato/a ideale è: un/a neolaureato/a in Giurisprudenza, votazione minima 105/110 ed interesse specifico su nuove tecnologie, e-commerce, information technology e data protection e con percorso accademico coerente.

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

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Stagiaire--Trainee---Nuove-tecnologie--sede-di-Roma\\_R222447](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Stagiaire--Trainee---Nuove-tecnologie--sede-di-Roma_R222447)

**Sede:** Roma

**Posizione aperta 6:** Senior Associate

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

**Numero di professionisti richiesti:** 1

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

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

Il profilo ideale:

- è abilitato alla professione forense in Italia con un'esperienza effettiva di minimo 6 anni post-qualifica nel campo del diritto amministrativo
- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati

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

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Senior-Associate---Regulatory-Administrative-and-Public-Law-and-Environment--Roma\\_R211680](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Senior-Associate---Regulatory-Administrative-and-Public-Law-and-Environment--Roma_R211680)

**Sede:** Roma

**Posizione aperta 7:** Associate

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

**Numero di professionisti richiesti:** 1

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

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

- è abilitato alla professione forense in Italia con un'esperienza effettiva di minimo 4 anni post-qualifica nel campo del diritto amministrativo
- ha maturato esperienza in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati
- ha un'ottima conoscenza e utilizza la lingua inglese come strumento di lavoro quotidiano nella produzione scritta/orale; tale requisito è considerato essenziale, in mancanza del quale le candidature pervenute non saranno prese in considerazione

**Riferimenti:** [https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Associate--Regulatory-Administrative-and-Public-Law-and-Environment--Roma\\_R211681](https://hoganlovells.wd3.myworkdayjobs.com/Search/job/Rome/Associate--Regulatory-Administrative-and-Public-Law-and-Environment--Roma_R211681)



## MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

**Sede:** Milano

**Posizioni aperte 1:** Associate

**Area di attività:** Diritto del lavoro e delle relazioni industriali

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Lo Studio è alla ricerca di un giovane avvocato, anche neo abilitato, per potenziare le attività di consulenza e assistenza continuativa a favore di primarie società clienti dello Studio. Il professionista avrà modo di operare in un ambiente giovane e dinamico e affiancherà il team di riferimento nella gestione degli incarichi attinenti alle diverse tematiche di diritto del lavoro e della previdenza sociale.

È richiesta un'esperienza pregressa in studi o dipartimenti specializzati nell'assistenza giuslavoristica, una ottima conoscenza della lingua inglese e l'attitudine a lavorare in team.

Si richiede

- Esperienza pregressa in studi o dipartimenti specializzati nell'assistenza giuslavoristica
- Ottima conoscenza della lingua inglese (livello C1)
- Ottime doti di elaborazione di testi scritti
- Laurea magistrale in giurisprudenza con votazione pari almeno a 105
- Eccellente padronanza del pacchetto MS OFFICE

Tipo di contratto Collaborazione. Completano il profilo: capacità di lavorare sia in autonomia che in team, forte determinazione nel raggiungimento di obiettivi e nel rispettare le deadline, forte inclinazione all'approfondimento normativo e all'aggiornamento professionale continuo.

**Riferimenti:** Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

[Alessandra.Boati@MorriRossetti.it](mailto:Alessandra.Boati@MorriRossetti.it) [codice posizione: DL0122]

**Sede:** Milano

**Posizioni aperte 2:** Junior Associate

**Area di attività:** Corporate M&A

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Lo Studio è alla ricerca di un praticante avvocato per il dipartimento di corporate M&A. Si richiede

- laurea magistrale in giurisprudenza (min. 108/110);
- forte propensione e passione per lo studio e l'approfondimento;

- ottimo inglese;
  - ottima padronanza del pacchetto MS Office.
- Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team. Tipo di contratto: Collaborazione

**Riferimenti:** Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) [codice posizione: MA0222]

**Sede:** Milano

**Posizioni aperte 3:** Associate

**Area di attività:** Associate

**Numero di professionisti richiesti:** 1

**Breve descrizione:** Lo Studio è alla ricerca di un Associate da inserire nel Dipartimento Crisi d'Impresa. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività a stretto contatto con il Partner di Riferimento. Le principali attività riguardano prevalentemente:

- Gestione di fallimenti e concordati preventivi (lato Curatore e Commissario Giudiziale)
- Assistenza a società in stato di crisi attraverso il ricorso a strumenti quali concordati preventivi, accordi di ristrutturazione dei debiti e piani attestati di risanamento.
- Consulenze tecniche in materia societaria, contabile e bancaria
- Si richiedono:
- Laurea in discipline economiche e abilitazione alla Professione di Dottore Commercialista.
- Almeno 2 anni (post abilitazione) di esperienza nel settore delle procedure concorsuali.
- Padronanza del pacchetto Microsoft Office (in particolare Excel). Gradita conoscenza del programma applicativo Falco.

Completano il profilo: serietà, puntualità, attitudine al problem solving, attitudine alla formazione professionale continua e all'approfondimento della materia, predisposizione alla redazione di articoli, cupiditas sciendi, approccio al lavoro preciso, accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team. Tipo di contratto: Collaborazione

**Riferimenti:** Si prega di inviare il CV a:

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) o inviare la propria candidatura qui. [codice posizione: CD0221].

## RLVT - TAX LEGAL AFC ADVISORY

**Sede:** Torino

**Posizioni aperte:** praticante commercialista. La risorsa si inserirà nel team di consulenza alle società di capitali

**Area di attività:** Il/la professionista dovrà essere disponibile ad acquisire competenze in fiscalità nazionale e internazionale

**Numero di professionisti richiesti:** 3

**Breve descrizione:** Neolaureato in discipline economiche con indirizzo professioni contabili, amministrazione e finanza con eccellente curriculum di studi; massimo 25 anni, al candidato è richiesta la conoscenza dei principali strumenti informatici, pacchetto office e ottimo inglese scritto e parlato.

La/Il candidata/o deve saper lavorare in team, essere motivato, preciso e avere ottime capacità comunicative e relazionali.

**Riferimenti:** Si richiede di allegare Curriculum Vitae ed inviare la candidatura a [recruiting@rlvt.it](mailto:recruiting@rlvt.it) indicando nell'oggetto dell'e-mail "Candidatura praticantato".

**Sede:** Torino

**Posizioni aperte:** giovane collega Dottore Commercialista abilitato/a. La risorsa si inserirà nel team di consulenza alle società di capitali, nella gestione degli incarichi attinenti alle problematiche societarie e fiscali dei clienti dello Studio, oltre che all'assistenza ai partner nelle operazioni di Corporate, M&A.

**Area di attività:** Il/la professionista dovrà avere una specifica esperienza/attitudine alla consulenza fiscale continua, adempimenti e dichiarativi relativi a imposte dirette e indirette.

**Numero di professionisti richiesti:** 2

**Breve descrizione:** Laureato/a in scienze economiche, massimo 35 anni, al candidato/a sono richiesti 3-4 anni di esperienza maturata presso studi professionali o società di revisione - area Tax - nelle quali si sia occupato di Reddito d'impresa ed IVA sia per la predisposizione dei dichiarativi di società di capitali (modello Redditi e Dichiarazione Iva), sia con finalità di consulenza.

È gradita anche l'esperienza relativa ad operazioni straordinarie, sempre lato Tax.

È richiesta la conoscenza dei principali strumenti informatici.

La/Il candidata/o deve saper lavorare in team,

essere motivato, preciso e avere ottime capacità comunicative e relazionali.

È richiesta, infine, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti:** Si richiede di allegare Curriculum Vitae ed inviare la candidatura a [recruiting@rlvt.it](mailto:recruiting@rlvt.it) indicando nell'oggetto dell'e-mail "Candidatura Dottore Commercialista".

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede:** Milano

**Posizioni aperte:** Associates

**Area di attività:** Proprietà intellettuale, lingua tedesca

**Numero di professionisti richiesti:** 2

**Breve descrizione:** Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane del proprio ufficio milanese (via Durini 20).

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



## **FOOD FINANCE**

SMARTMELE: LA PIATTAFORMA  
CHE HA FATTO NASCERE  
I FUTURES SULLA FRUTTA

## **KITCHEN CONFIDENTIAL**

IL MANNARINO, MACELLAIO  
DI QUARTIERE 2.0

## **CANTINE**

ALBERTO MASSUCCO,  
UN ITALIANO IN CHAMPAGNE

## **FOOD BUSINESS**

ADRIANO GROSOLI, L'ULTIMO  
IMPERATORE DEL BALSAMICO

## **LE TAVOLE DELLA LEGGE**

LA FROLLATURA SECONDO  
DRY AGED MILANO

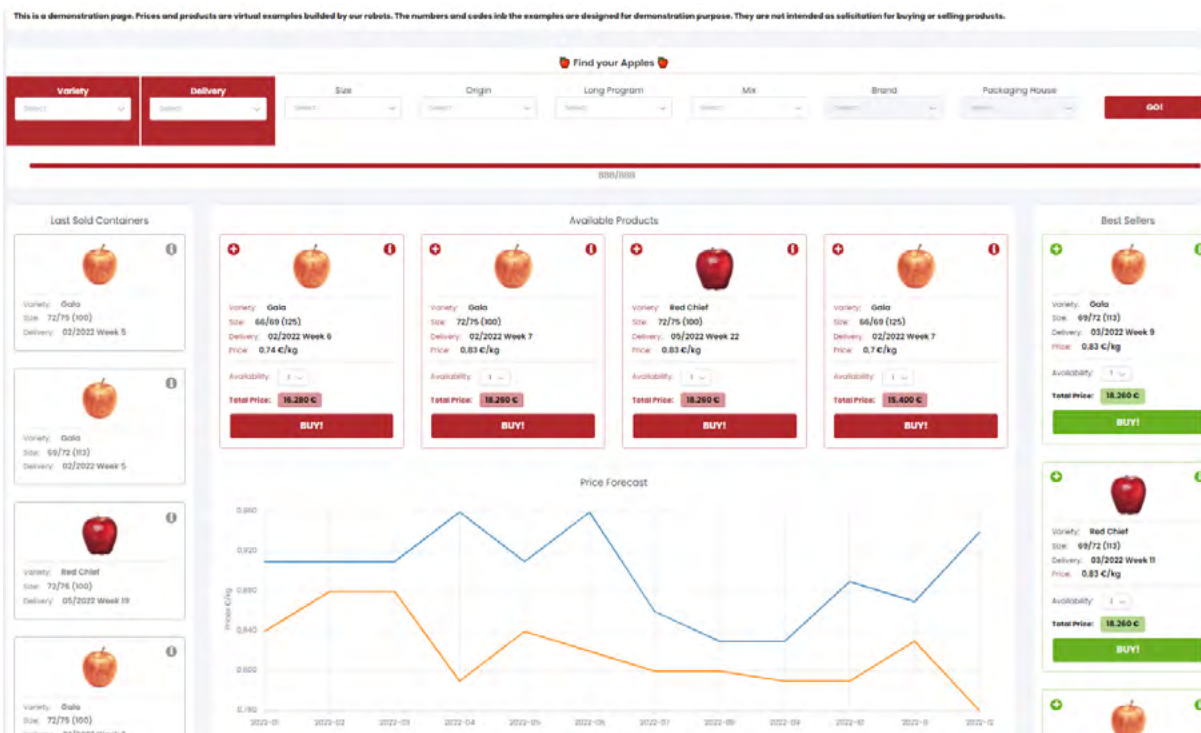
# SMARTMELE: LA PIATTAFORMA CHE HA FATTO NASCERE I FUTURES SULLA FRUTTA

L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti ha intervistato il fondatore e ad Gianfranco Sorasio

di eleonora fraschini\*



GIANFRANCO SORASIO



Come fa un ingegnere nucleare a rivoluzionare e rendere più sostenibile il mercato delle mele? È quello che sta facendo **Gianfranco Sorasio**, fondatore e amministratore delegato di eVISO. La società, che ha sviluppato una piattaforma di intelligenza artificiale attiva nel mercato delle commodities, ha messo a punto Smartmele. Questa piattaforma, grazie a una soluzione di IA, è in grado di analizzare, catalogare e visualizzare le informazioni disponibili nei numerosi database dedicati alle mele, a livello italiano, europeo e globale. L'obiettivo è quello di mettere in contatto produttori, venditori e acquirenti, con vantaggio reciproco per tutti. Attraverso la piattaforma è possibile visualizzare, in aggiornamento periodico, i prezzi e le quantità negoziate a livello nazionale, europeo e americano e verificare la capacità di stock delle mele, oltre che i parametri che influenzano il settore, come temperatura, cambio e mercati di altra frutta. Sono inoltre consultabili i volumi di domanda e offerta e gli andamenti dei prezzi di acquisto e vendita.

Per capire come è nata Smartmele e le sue caratteristiche, MAG ha intervistato Gianfranco Sorasio.

### Perché avete scelto il mercato delle mele per la realizzazione di questa piattaforma?

Abbiamo deciso di puntare su un mercato che a livello mondiale vale 87 miliardi all'anno. L'Italia è uno dei produttori di mele più importanti, soprattutto per quanto riguarda le regioni settentrionali. Entrando in dialogo con gli stakeholder della filiera, abbiamo capito che una delle criticità è la programmazione a medio-lungo termine. L'attività commerciale dei produttori è infatti di tipo spot: vendono quello che hanno, quando ce l'hanno. Abbiamo quindi percepito l'esigenza di stabilizzare sia costi che revenue. Siamo partiti quindi dalla conoscenza degli attori per valutare l'utilità di questa idea e abbiamo deciso di creare una piattaforma che permetta di scambiarsi container di frutta con scadenza a mesi. Grazie a Smartmele sono nati i *futures* sulla frutta che prima non esistevano, a differenza di quanto avveniva nel mercato dei cereali.



9<sup>th</sup> Edition  
**SAVE THE BRAND**

BY FOODCOMMUNITY

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

SAVE THE DATE  
**04.07.2022**

MILANO

#SaveTheBrand  

Per informazioni: [francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it) • 02 36727659

PUBLISHING GROUP  
**LC**



### Quali sono stati i passaggi fondamentali per realizzare il piattaforma?

A febbraio 2021 la piattaforma è stata lanciata come sistema di visualizzazione per dare la trasparenza sulla visione del mercato internazionale. Abbiamo dedicato i primi sei mesi al lavoro di tassonomia per associare i prezzi alle tipologie di mele, è stato un lavoro da data analyst abbastanza complesso. A luglio abbiamo raggiunto un alto livello di precisione nel presentare i dati, che sono stati poi validati dalla Borsa Merci Telematica Italiana, lo strumento del ministero delle Politiche agricole per gli scambi telematici. Esistono 1270 varietà di mele in Europa, noi ne trattiamo cinque, che da sole costituiscono il 90% della produzione europea: Gala, Fuji, Golden, Granny e Red delicious.

Una volta che abbiamo creato questa infrastruttura di trasparenza, abbiamo potuto dare il via agli scambi: il primo è avvenuto a dicembre 2021.

### Perché la classificazione tassonomica e il contributo della tecnologia sono stati così importanti?

Partiamo da un esempio. A dicembre 2021 un acquirente ha deciso di comprare cinque container di mele Gala con consegna a ottobre 2022, di un determinato calibro, con un packaging

ben specifico. La logistica del trasporto è stata organizzata 60 giorni prima della consegna. Abbiamo creato noi questa classificazione delle caratteristiche meccaniche, che permette di definire un prodotto che ancora non è sulla pianta. Il modo in cui queste caratteristiche influiscono sul prezzo del prodotto non è univoco e solo un meccanismo con intelligenza artificiale è in grado di classificare questa mole di informazioni.

### Quali sono i prossimi obiettivi?

Il primo obiettivo della piattaforma è di essere liquida, quindi stiamo attraendo sia produttori che consumatori in modo che lo scambio segua una dinamica effervescente. Quali sono i benefici che portiamo? Il primo vantaggio è per il produttore: lo aiutiamo ad avere la certezza che il prezzo a cui le mele vengono vendute sia soddisfacente per i loro investimenti. L'altro obiettivo è migliorare l'impatto sull'ambiente. La programmazione a lungo termine permette infatti di ottimizzare la filiera e i trasporti. Il punto principale di tutto è la programmazione di volumi e prezzi.

### Come si riesce a mantenere l'equilibrio tra produttori, venditori e acquirenti?

Il rispetto della filiera agricola è tra i nostri valori fondanti. Smartmele si rivolge sia ai buyer che ai venditori, ma abbiamo alla base la considerazione per il lavoro del produttore.

Consideriamo ad esempio il calibro, ovvero le dimensioni che ha una mela. In Germania sono molto apprezzate le mele grosse, quindi gli acquirenti sono disposti a pagarle di più. In America invece non hanno buon mercato, perché sono più apprezzate quelle piccole. La differenza di prezzo può variare anche del 50% da un Paese all'altro. Smartmele, in modo trasparente, permette al produttore di capire su quale mercato è più conveniente collocare la propria frutta e di ottenere così il prezzo adeguato. 🍏

*\*Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a [eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it](mailto:eleonora.fraschini@lcpublishinggroup.it)*

# IL MANNARINO, MACELLAIO DI QUARTIERE 2.0



GIANMARCO VENUTO E FILIPPO SIRONI



Il Mannarino inaugura la prima macelleria con cucina nell'estate 2019 e oggi si prepara a quattro nuove aperture. Gianmarco Venuto, co-founder insieme al socio Filippo Sironi, racconta a MAG la storia del brand. Galeotta fu quella vacanza in Puglia...

di letizia ceriani

Il Mannarino apre i battenti a Milano nel 2019. L'ultimo anno, nonostante i numerosi stop & go causa pandemia, ha portato un fatturato di 7 milioni di euro e i fondatori **Gianmarco Venuto** e **Filippo Sironi** si aspettano di raddoppiarlo entro la fine del 2022. L'anno nuovo porta con sé molti progetti.

Tra maggio e dicembre sono attese nuove aperture a Milano in zona Navigli, e poi i primi locali a Como, a Lecco e a Novara. L'obiettivo è conquistare il Nord Italia «e poi chissà, daremo ascolto ai feedback dei nostri clienti», dichiara Venuto in questa intervista a MAG.

La proposta: la vita di quartiere *made in Italy*, l'artigianalità, la scelta accurata delle materie prime, ma anche tanta innovazione. Si tratta di una macelleria con cucina ispirata alla bracioleria pugliese tradizionale, ma adattata al contesto polimorfo e dinamico della città, quindi più *smart*, più *urban* e decisamente più *young*.



Le bombette, vero marchio di fabbrica, sono state riviste nelle dimensioni e nelle combinazioni di sapori, e così gli antipasti sfiziosi e la selezione di costate, di provenienza tracciata e certificata. La pandemia ha costretto i soci Venuto e Sironi a reinventare più volte il brand per stare al passo coi tempi, investendo soprattutto nella digitalizzazione. In questo periodo è nato infatti un dettagliatissimo canale e-commerce, con servizio delivery annesso, e le cucine sono state ripensate come *dark kitchen*. Tra le prossime novità, ci sarà anche un'app pensata per fidelizzare e premiare i clienti appassionati. Obiettivo finale: dare vita a una *community* sensibilizzata ed educata al buon cibo italiano.

**La storia di Mannarino, il macellaio di quartiere. Da dove viene l'ispirazione e come si concretizza?**

Filippo e io ci conosciamo dai tempi

del liceo e lavoriamo insieme da molti anni. Dopo l'università abbiamo aperto due attività: una si occupa di software e marketing e l'altra di consulenza in ambito hr. Il 90% dei clienti provengono dal canale ho.re.ca. L'intuizione del Mannarino è ovviamente pugliese. Avendo i genitori originari delle zone di Foggia, ho sempre trascorso l'estate in Puglia e spesso capitava che invitassi anche Filippo.

**E quindi...**

Una volta tornati a casa, la domanda era sempre la stessa: perché non possiamo avere anche qui una macelleria che costi poco, che sia buona e che abbia un'atmosfera distesa e conviviale? Per un anno abbiamo fatto le nostre valutazioni e nel giugno 2019 abbiamo aperto il primo punto vendita in De Angeli a Milano e nel dicembre 2019 abbiamo inaugurato il secondo in Via Carlo Tenca, zona Centrale.

**Una bella scommessa e, oserei dire, indovinata, quella di aprire nella zona della Stazione Centrale. Nel 2019 era solo agli inizi di una riqualificazione più ampia...**

La capacità di leggere anche l'urbanistica della città ci ha sempre accompagnato. Milano è una città che cambia moltissimo da quartiere a quartiere e noi cerchiamo di aprire i locali nelle zone che più rispecchiano il nostro target, ovvero quell'età che va dai 25 ai 45 anni. In Tenca abbiamo subito stabilito una connessione con il quartiere.

**Il panorama gastronomico milanese è in perenne mutamento. Con quali peculiarità si inserisce il vostro format? Ci siamo ispirati alla macelleria e**



**MANNARINO È IL TENTATIVO DI CREARE UNA MACELLERIA NUOVA E INNOVATIVA CHE SAPPIA ESSERE MULTICANALE**

bracioleria pugliese e l'abbiamo riadattata al contesto cittadino. Inizialmente, abbiamo cercato di rendere il concept più *urban*, a partire dal design del locale fino ovviamente allo studio del prodotto. Focalizzandoci sul mood spensierato che appartiene a tutta Italia, ma soprattutto al Sud, abbiamo tentato di alleggerire e rendere più smart anche il prodotto, nelle dimensioni e nella sperimentazione delle ricette, cercando di rendere la *varietas* più completa. La ricerca del prodotto e la selezione della carne sono il nostro primo credo, così come rientra nella caratterizzazione del brand anche la strategia di marketing che sta dietro alla scelta della *mise en place*, dei piatti, per esempio, che vengono fatti da un artigiano tornitore pugliese.

**So che siete molto attenti alle politiche aziendali relative ai vostri dipendenti...**

Crediamo molto in un certo tipo di trattamento del personale. Abbiamo deciso di utilizzare delle tipologie contrattuali che sono poco usuali nel settore ho.re.ca. - come il pagamento a ore - perché abbiamo un'idea molto chiara di quella che vorremmo fosse la crescita dei nostri dipendenti. Portiamo avanti un piano welfare per la premialità dei nostri dipendenti e, nell'ultimo periodo, ci siamo strutturati con una linea manageriale basata sulla suddivisione delle responsabilità. Abbiamo un *HR Manager*, un *Food Manager*, un *Operation Manager*...

**Aprite nel 2019 e nel 2020 scoppia la pandemia...**

Ci è crollato un po' il mondo addosso, ma ci siamo rimessi subito in carreggiata con l'idea della macelleria online. Sfruttando la nostra prima attività che si occupa di implementazione software e marketing abbiamo creato l'e-commerce e abbiamo rivenduto in tutta Italia i prodotti delle nostre macellerie con cucina. I risultati sono stati fin da subito positivi. In fin dei conti, la pandemia ci ha dato la possibilità di reinventarci e di renderci multicanale, espandendo le macellerie con cucina alla vendita online e collegandola a tutta Italia



con il servizio delivery. L'online oggi è diventato quasi imprescindibile.

### Qual è la mission del Mannarino?

Il Mannarino ha una vocazione pedagogica: vorremmo educare il cliente a mangiare carne bene e consapevolmente. Per questo, sensibilizziamo i nostri utenti affinché riconoscano che cosa stanno mangiando. La nostra esperienza è differenziante perché ti informa sul pezzo di carne, sulla provenienza e sulla particolarità di sapore. È utile visionare il prodotto crudo al banco per poterlo riconoscere anche nel futuro. Chi vuole mangiare carne in modo consapevole e, ci tengo a precisare, poche volte alla settimana, venendo qui nota la differenza rispetto alla GDO. Questo tipo di sensibilizzazione è uno dei nostri punti forti. Stiamo lavorando a un sistema di tracciabilità dei nostri prodotti in blockchain in modo che sia comunicabile in modo preciso e certificato.

### Quali criteri usate per scegliere i menù?

#### La stagionalità?

Sì, nell'arco dell'anno proponiamo due menù stagionali, uno che copre autunno e inverno e uno che copre primavera ed estate. Diciamo però che la stagionalità si applica più alla scelta dei contorni e degli abbinamenti degli antipasti, piuttosto che alle carni. Per quanto riguarda i fornitori, stiamo consolidando i rapporti con tanti piccoli produttori.

#### Perché?

La carne è un prodotto che abbiamo capito essere poco standardizzabile. Fanno tanto, per esempio, le dinamiche legate all'allevamento degli animali, all'alimentazione e alla cura. A noi interessa che i nostri utenti colgano anche questi aspetti, la stretta connessione tra prima e dopo. Cerchiamo di riportare alla luce le dinamiche della bottega di quartiere proponendola come punto di riferimento.

### Quali sono i vostri clienti-tipo?

In questo lavoro, occorre comprendere le dinamiche, monitorare le evoluzioni,



## IL NOSTRO BRAND HA UNA FORTE VOCAZIONE PEDAGOGICA: VORREMMO EDUCARE IL CLIENTE A MANGIARE CARNE BENE E CONSAPEVOLMENTE

analizzare l'indice di gradimento. Filippo e io da subito abbiamo ascoltato i feedback per capire quali fossero i gusti. Mannarino è pensato per le famiglie giovani, ma ci piace che sia trasversale. Chi viene a mangiare da noi, non ha un portafoglio infinito, anzi. Ci sono player più *low profile* e da noi lo scontrino medio è di 36 euro, quindi si spende circa il 10-15% in più rispetto alla GDO, dove si ha tutto a portata di mano e a poco.

#### Un "identikit"?

Il 50% è composto da un pubblico femminile e io non me lo sarei mai aspettato. Questo penso dipenda dal fatto che offriamo piatti che fanno gola anche a chi non è propriamente "carnivoro". Le tipologie di piatti sono divise in due macroaree: bombette, arrosticini e sfiziosità e poi le costate. Sono due esperienze differenti che però tengono conto della varietà dei gusti che abbiamo incontrato negli anni. Ci sono carni saporite, più marezzate e più scioglievoli, e carni più magre e servite in versione sia cruda che cotta, come la nostra Fassona Piemontese.

#### L'e-commerce come l'avete concepito?

Sul filone del canale di e-commerce, dovendoci industriare il più possibile

per far fronte alle continue aperture e chiusure, abbiamo pensato di rilanciare l'hamburger. È un prodotto che vendiamo solo online proprio perché vogliamo differenziarci da tutte le altre catene di fast food. È nato lo spin off "Hamburger by Mannarino", composto da carne di manzo 100% italiano, è macinato al momento e abbiamo sostituito ai soliti bacon e cheddar, capocollo e caciocavallo.

#### **E dopo l'e-commerce la dark kitchen, in questo momento molto in voga....**

In periodo di chiusura, abbiamo aperto "in dark", con *Deliveroo* e *Glovo*, utilizzando i nostri ristoranti come cucine. Un altro importante spin off della catena si chiama "A Casa di Nonna" e coincide con la nostra gastronomia. Sono prodotti sottovuoto facilmente cucinabili a casa, come parmigiana, caponata e carciofini sott'olio.

#### **Se dovessi descrivere il brand in una frase?**

In una frase è impossibile. Mannarino ha tre anime. La prima recupera e studia i valori della cucina tradizionale pugliese. La seconda lavora per riportare alla luce del mercato della filiera della carne la macelleria come punto di riferimento del quartiere, e il macellaio come figura a cui guardare. La terza, la più giovane, cerca di modulare i prodotti e la *customer experience* a questo momento storico. Mannarino è il tentativo di creare una macelleria nuova e innovativa, una macelleria 2.0, quindi multicanale.

#### **Quali sono i progetti all'orizzonte per questo 2022?**

Tra maggio 2022 e dicembre abbiamo in programma quattro nuove aperture: la prima a Milano sui Navigli, poi approderemo per la prima volta a Como, a Lecco e a Novara.

Riallacciandomi al discorso della tracciabilità, stiamo implementando un'app che vuole premiare i nostri clienti. Chiunque mangi da Mannarino o compri online, accumula dei "Punti Bombetta" che poi potrà utilizzare per raggiungere dei livelli: il livello "Aiuto Mannarino",



il livello "Mannarino" e il livello "Capo Mannarino". Il primo dà diritto a uno sconto del 5% a vita, il secondo del 10% e il terzo 10% con un'aggiunta di 10 euro online al mese da spendere. È importante valorizzare i clienti che ci seguono, apprezzano il nostro lavoro e che riconoscono la qualità del nostro prodotto. Puntiamo a innovarci sempre di più, ascoltando i feedback dell'utenza e migliorandoci laddove possiamo.

Il nostro è un lavoro che ci fa svegliare con il sorriso tutte le mattine. 🍴



ALBERTO MASSUCCO

# ALBERTO MASSUCCO, UN ITALIANO IN CHAMPAGNE

Dalla distribuzione alla produzione. L'imprenditore piemontese si appresta a lanciare *Mon idée de Cramant*. In autunno toccherà alla cuvée Mirede

di camilla rocca

Grande amante delle bollicine francesi, **Alberto Massucco** è stato il primo italiano a possedere una vigna nella regione francese dello Champagne. Dopo aver iniziato la sua avventura nel mondo vitivinicolo come importatore e distributore di champagne in Italia, quest'anno l'imprenditore piemontese farà il suo debutto sul mercato italiano con una propria etichetta, "Mon idée de Cramant", in vendita a partire dalla primavera 2022. La bottiglia, una cuvée con tiratura limitata a sole 500 bottiglie, rigorosamente numerate, è stata

prodotta grazie all'eccezionale annata 2018 che le vigne di Cramant, villaggio Grand Cru della Côte de Blanc, hanno offerto ai produttori. Invece, nell'autunno del 2022 si potrà brindare con la Cuvée Mirede, un omaggio alla moglie che per anni lo ha sostenuto e seguito nella realizzazione dei suoi obiettivi. Il 2023 vedrà l'uscita del suo Blanc de Blancs 100% Chardonnay, il Millesimato Alberto Massucco Champagne Grand Cru 2018. Oggi Massucco distribuisce piccole maison indipendenti: Rochet-Bocart, Jean-Philippe

Trousset, Gallois-Bouché e Fa'Bulleuses sono le quattro maison che importa e distribuisce in esclusiva in Italia.

## Come ha iniziato la sua avventura in Francia?

Grazie all'amicizia con uno dei migliori produttori di champagne, Erick De Sousa. Nel 2018 uniti dalla passione comune, l'unione tra conoscenza francese e spirito italiano, è nata la prima cantina con un cuore italiano in Champagne.

## Cosa significa?

Sono stato il primo che ha avuto



ALBERTO MASSUCCO



la possibilità di acquistare una vigna in Champagne e la ritengo una grande fortuna. Oggi ci sono anche altre realtà. Non immaginavo di arrivare a tanto, tutto quello che è accaduto e che sta accadendo supera ogni mia aspettativa.

**Dal Piemonte alla Champagne quali sono le problematiche che non pensava di incontrare?**

Sono stato accolto con simpatia, forse anche curiosità a essere onesto non ho incontrato alcuna difficoltà. Forse questo dipende anche dal modo in cui ci si pone, poi tra persone che lavorano c'è un rispetto e un codice non espresso che ti pone subito sulla stessa lunghezza d'onda.

**Lei è anche un importatore, come seleziona i vigneron da fare conoscere all'Italia?**

Tutte le etichette che importiamo sono di piccoli produttori, tutti RM, récoltant manipulant, che seguono il processo di vinificazione dalla vigna all'imbottigliamento. La selezione è frutto di anni di scouting in Champagne.

**L'Italia è un mercato difficile?**

L'Italia è un Paese che recepisce bene e consuma molto champagne. Noi italiani siamo abituati a mangiare e bere bene. Come importatore e distributore ci rivolgiamo sia al settore Horeca che ai privati, che durante la pandemia hanno incrementato in modo esponenziale il consumo dello champagne.



ALBERTO MASSUCCO

**"LE ETICHETTE CHE IMPORTIAMO E DISTRIBUIAMO SONO UNA MIA PERSONALE SELEZIONE PER IL MERCATO ITALIANO"**

**Qual è la chiave giusta nel proporre champagne?**

Non c'è una chiave, basta lavorare con serietà e selezionare prodotti giusti. Le etichette che importiamo e distribuiamo sono una mia personale selezione per il mercato italiano. Seguono quello che è il mio gusto.

**Possiamo dire che il suo mondo è una nicchia o anche i singoli stanno prendendo sempre più consapevolezza nella scelta?**

Il consumatore finale sta diventando sempre più consapevole. È un mondo di nicchia, se ci si riferisce alla tipologia di prodotto che seleziona già di per sé il target di riferimento. 🍷

L'AVVENTURA È COMINCIATA GRAZIE ALL'AMICIZIA CON ERIK DE SOUSA. IL 2023 VEDRÀ L'USCITA DEL SUO BLANC DE BLANCS 100% CHARDONNAY

# ADRIANO GROSOLI, L'ULTIMO IMPERATORE DEL BALSAMICO

L'azienda Acetaia del Duca esporta circa il 70% della sua produzione: 1 milione di litri l'anno. «In arrivo il passaporto digitale realizzato assieme alla Zecca dello Stato»

di camilla rocca



LA FAMIGLIA GROSOLI

P

Possiamo dire che **Adriano Grosoli** ha fatto la storia dell'Aceto Balsamico di Modena IGP. Ultimo sopravvissuto dei quattro imprenditori modenesi - lui, **Giorgio Fini**, **Giuseppe Giusti** ed **Elio Federzoni** - che nella seconda metà del Novecento hanno creato il mito dell'aceto e della sua denominazione, ha guidato il passaggio dell'aceto balsamico dalle cantine domestiche al mondo dell'industria. Ha portato l'intera categoria sui mercati esteri attraverso fiere in Europa e negli Stati Uniti, con intraprendenza e spirito pionieristico. Infatti, fino alla metà degli anni Ottanta l'intera produzione del balsamico era appannaggio di pochissimi, e si sintetizzava nelle produzioni familiari destinate a un consumo casalingo. Difficile trovarlo fuori dalla provincia di Modena. Oggi è la spalla portante dell'Aceto del Duca, azienda di Spilamberto, è una delle più antiche e ricche di tradizione, tanto da meritare l'ingresso nel registro dell'Unione Imprese Storiche d'Italia.



È il 1891 quando la famiglia Grosoli compie la prima iscrizione nel registro della Camera di Commercio di Modena. Ed è subito un successo: nel 1927 a Genova, in occasione dell'Esposizione Internazionale riceve il "Diploma di Gran Premio e Medaglia d'Oro per la speciale lavorazione di prodotti tradizionali". Di lì a poco l'immagine del Duca Francesco I d'Este, tra i più famosi e appassionati produttori di quel balsamo molto apprezzato alla corte degli Estensi, diviene il testimonial dell'azienda. E in suo onore la famiglia Grosoli finanzia il restauro del dipinto di Velazquez che lo ritrae.

Oggi l'azienda è giunta alla quarta generazione ed esporta oltre il 70% della sua produzione in Giappone, Svizzera, Emirati Arabi, Unione Europea, Usa, Sudafrica. La produzione totale ammonta a 1 milione di litri l'anno, invecchiati in oltre 600 barili posti in un'antica fornace per la cottura dei mattoni, edificata intorno al 1600, oggi sede di tour e assaggi. Il 40% dei dipendenti che lavorano in azienda è assaggiatore ufficiale di Balsamico secondo gli standard AIB (Assaggiatori Italiani Balsamico).

Abbiamo intervistato **Adriano Grosoli**, l'ultimo "imperatore" del Balsamico per farci raccontare il trend del mercato dell'aceto.

### **Come ci si sente a essere "l'ultimo big dell'Aceto Balsamico" come l'hanno definita?**

Fino agli anni 80 del '900 eravamo solo quattro aziende ad avere creduto e focalizzato l'attività sull'aceto balsamico ed è in quegli anni che abbiamo portato il balsamico fuori dal territorio d'origine facendolo conoscere anche all'estero. La soddisfazione era immensa quando vedevo le espressioni di stupore e apprezzamento delle persone che assaggiavano per la prima volta il nostro oro nero.

### **Era necessaria una IGP per differenziarsi dal prodotto DOP? Ci può spiegare la differenza di uso, anche nelle stesse famiglie?**

L'aceto balsamico di Modena, oggi conosciuto come IGP, nasce da un'esigenza reale all'interno delle famiglie della zona, ovvero quella di avere a disposizione un prodotto da poter utilizzare quotidianamente, in alternativa all'altro balsamico (oggi Aceto Balsamico Tradizionale di Modena DOP) che necessita di un lungo invecchiamento. Fin dai tempi del Ducato Estense si è perciò iniziato ad aggiungere al solo mosto cotto una parte variabile di aceto di vino, che accelera il processo di acidificazione e fa sì che, anche dopo un breve periodo in legno, si ottenga un prodotto da poter



## **"IN MOLTI MERCATI C'È ANCORA PARECCHIO SPAZIO, SOPRATTUTTO PER FARE CONOSCERE I PRODOTTI DI GAMMA MEDIO ALTA"**

utilizzare come condimento o come ingrediente per la cottura. Un prodotto diverso dal Balsamico Tradizionale ma eccellente rispetto al comune aceto di vino.

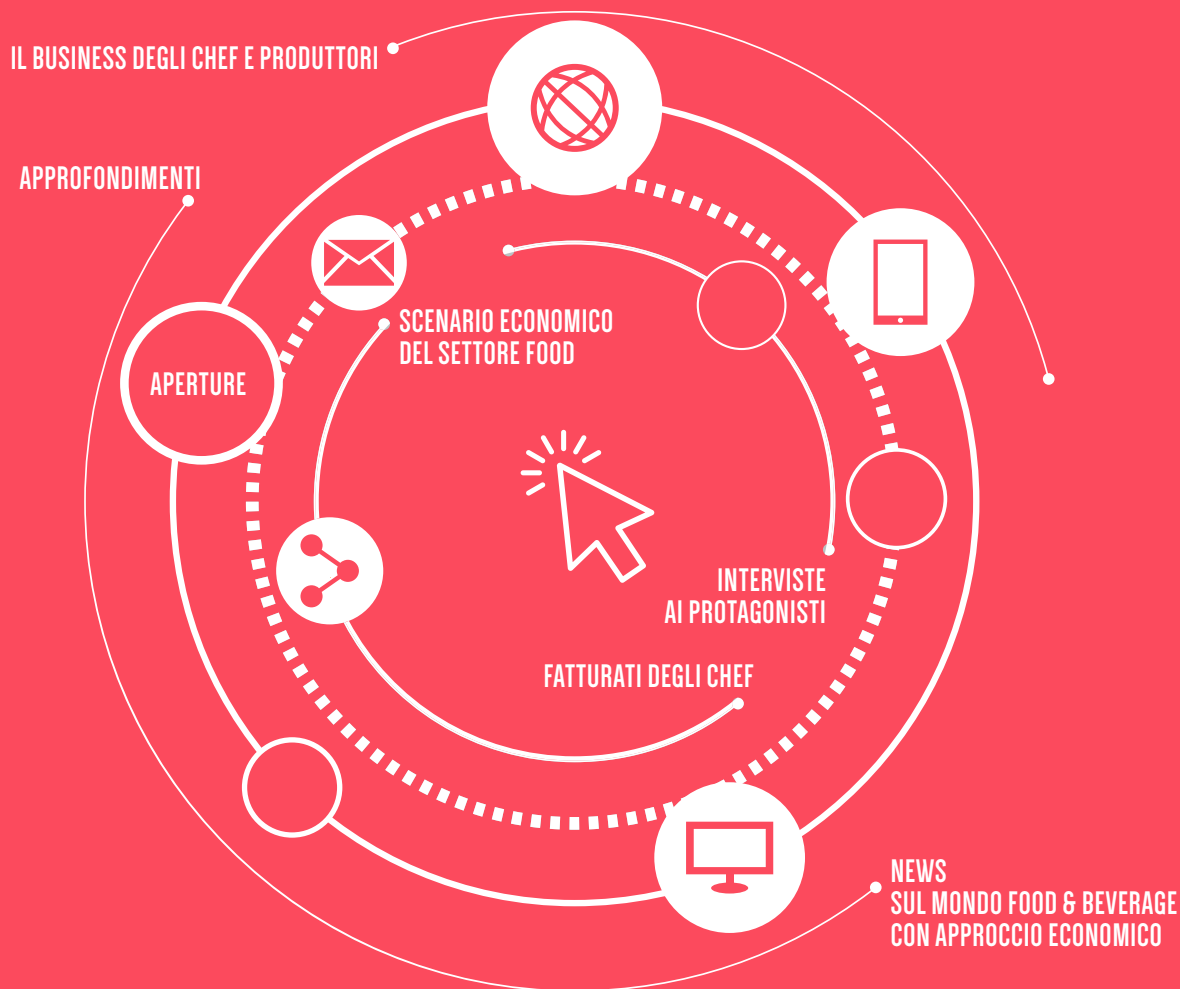
**Cosa vorrebbe dire a un consumatore che si appropria per la prima volta al balsamico per trovare un prodotto di qualità certificato? Qual è il prezzo sotto cui non potrà mai trovarlo al supermercato?**

Attenzione alle etichette! Sebbene a scaffale ci siano



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



MARIANGELA GROSOLI



IL BARILE PIÙ ANTICO DEL 1897




## "COME CONSORZIO TUTELA DEL BALSAMICO IGP ABBIAMO RICHIESTO ALCUNE MODIFICHE AL DISCIPLINARE PER GARANTIRE UN MAGGIORE CONTROLLO"

molteplici varietà di balsamico, è fondamentale verificare l'autenticità dei prodotti. Cercate sempre i loghi europei DOP o IGP e leggete con attenzione gli ingredienti. Non lasciatevi ingannare dalla densità dei prodotti: i Balsamici più invecchiati hanno sicuramente una buona densità naturale, ma non sempre vale il contrario; non tutti i prodotti densi infatti sono necessariamente di alta qualità. Dei prodotti IGP la gamma è molto ampia: trovate i prodotti *basic* da utilizzare tutti i giorni in cucina, quelli di media fascia ottimi come condimento, fino ai più pregiati ed invecchiati per le rifiniture. Nella famiglia delle DOP di Modena invece la scelta è tra il prodotto invecchiato per minimo 12 anni e l'Extravecchio, invecchiato per minimo 25 anni.

**Un prodotto che viene esportato molto all'estero, nel futuro prevede che la tendenza si accentui? Il mercato italiano è già saturo?**

Ormai l'aceto balsamico di Modena IGP viene esportato in tutto il mondo; tuttavia, in molti mercati c'è ancora parecchio spazio, soprattutto per fare conoscere i prodotti di gamma medio/alta. Il consumatore, sia italiano che straniero, deve essere ancora educato molto sulla qualità e le caratteristiche del balsamico, per cui diventa fondamentale comunicare nella maniera adeguata e trasmettere quante più conoscenze possibili.

**Come vi state difendendo per garantire il Made in Italy di questa importante produzione?**

Come Consorzio tutela aceto balsamico di Modena IGP abbiamo richiesto alcune modifiche al disciplinare di produzione per garantire un maggiore controllo sui singoli produttori delle materie prime necessarie (aceto di vino e mosto d'uva). Verrà poi introdotto in maniera stabile nei prossimi mesi il già annunciato passaporto digitale per l'aceto balsamico di Modena IGP, creato in collaborazione con l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato che andrà a identificare univocamente ogni singola bottiglietta garantendone l'originalità. 

# La FROLLATURA secondo DRY AGED MILANO

di letizia ceriani

A due passi da Porta Genova, lo chef **Matteo Ferrario** e il maître **Stefano Carenzi** – entrambi under 35 – hanno inaugurato Dry Aged. Della concentrazione del gusto, i due soci ne hanno fatto una narrazione e un'arte.

Ferrario, dopo varie esperienze in ristoranti stellati come Villa Serbelloni a Bellagio, incontra Stefano Carenzi da Terrazza Triennale Osteria con Vista a Milano. Dopo cinque anni di lavoro insieme, decidono di iniziare un nuovo capitolo che rispecchia i gusti del momento. Carenzi ha un background a metà tra ristorazione e hotellerie: classe 1991, è passato anche dal ristorante vegetariano Joia di Milano e dal veneziano Oro Restaurant all'interno del Belmond Cipriani.

La condivisione di stile è palpabile una volta varcata la soglia del locale. Nulla è lasciato al caso: il design asset gioca con lo stile urban newyorkese e si conferma nella scelta del tavolo in condivisione della zona del bar all'ingresso, così come nelle stampe appese alle pareti, che strizzano l'occhio a uno stile più futurista.

La cucina a vista attira l'attenzione della sala principale, accentuata dalla forma a oblò che sembra spiare lo chef al pass. I piatti di Dry Aged rivisitano la tradizione del Nord Italia con originalità, puntando sulla frollatura a secco di carne e pesce. Accattivanti i "Mondeghili" serviti su crema di zafferano, spinacino saltato, senape e salsa allo zafferano. L'antipasto? La trita, affumicata al momento, che incontra il contrasto dolce della stracciatella, l'asprigno della crema di pomodoro bruciato e la consistenza croccante della nocciola piemontese salata.

Tra gli antipasti di mare, invece, lo chef propone dei piatti che di per sé appartengono già al mondo del macerato, come il baccalà mantecato su polenta e cipolla in agrodolce e il polpo, fatto riposare per circa dieci giorni, e presentato su una leggerissima spuma di patate arricchita con polvere di paprika.

Memorabile fra i primi piatti, lo "Spaghetto Verrigni ai 3 pomodori mantecato con olio EVO e basilico", che gioca con tre diverse consistenze: la passata, il pomodorino confit e il pomodorino fresco.

Nel caso vi domandaste a cosa sia dovuto il rumore metallico proveniente dalla cucina, vi basterà sporgervi per svelare l'arcano: al centro della cucina, svetta un'affettatrice professionale che porziona maestose costate di carni selezionate: Fassona, Galiziana/Rubia Gallega o Pezzata Rossa. Dalla carta, in pole position l'entraña alla brace, con soffice di patate e cipolla caramellata.

Dulcis in fundo, un "quasi" cannolo siciliano, composto da due dischi di cialda croccante, un ripieno di ricotta vaccina – la tradizione la vorrebbe di pecora – e una composta di arancia che regala una piacevole nota agrodolce.

Produttori di nicchia anche per quanto riguarda la carta dei vini, che punta in particolar modo su rossi corposi e su bolcine naturali e biodinamiche. 🍷

DRY AGED - VIA CESARE DA SESTO, 1 - 20123 MILANO - 02 5810 7932 - [RESTAURANT.THEDRYAGED.IT](http://RESTAURANT.THEDRYAGED.IT)



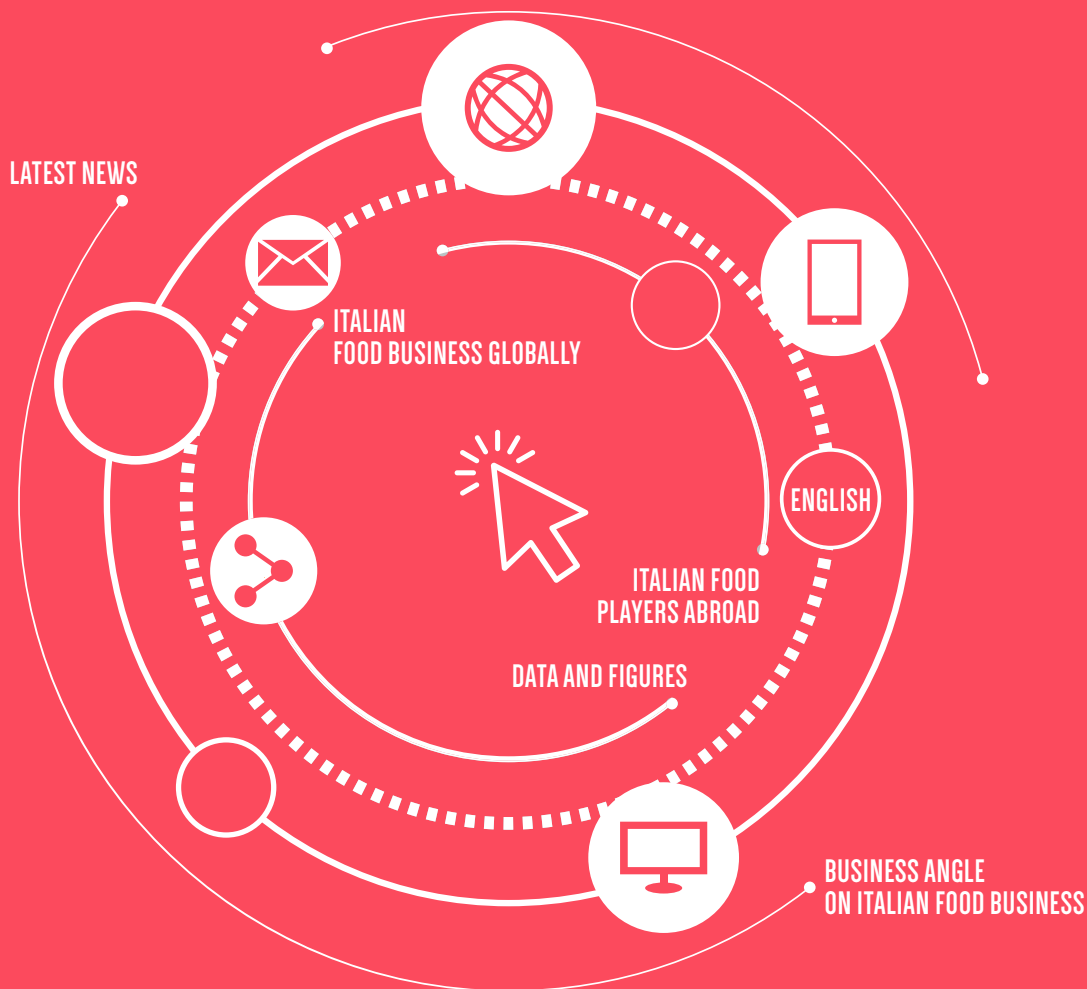
MATTEO FERRARIO E STEFANO CARENZI





# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



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

LCPUBLISHINGGROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

### Seguici su



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

Cerca MAG su

