

La lente sul mercato

UN ANNO DI M&A,
AVVOCATI DA NOVE ZERI

M&A e finanza

PEDERSOLI:
«IL CONSOLIDAMENTO
È LA VIA MAESTRA»

L'intervista

CLIFFORD CHANCE:
DI MERCATO E DI SISTEMA

Legal tech garage

TECNOLOGIE LEGALI
IN ITALIA: UN MERCATO
DA 10 MILIONI

L'intervista

VERDICCHIO (PIRELLI),
PAROLE D'ORDINE
SOSTENIBILITÀ
E DIGITALIZZAZIONE

Pipeline

E-NOVIA: LA FABBRICA
DELLE IMPRESE GUARDA
A PIAZZA AFFARI E ALL'ESTERO

Kitchen confidential

MAX MASCHIA E L'EREDITÀ
DI MORINI

L'evento

I RACCONTI
DELL'ULTIMO BICCHIERE

MAG incontra i co-managing partner
di Gianni & Origoni, Antonio Auricchio e Rosario
Zaccà. Dopo il rebranding i soci spingono su
istituzionalizzazione, tecnologia, sostenibilità.
E continuano a guardare all'estero.
Efficienza è la parola d'ordine.
Lo smart working farà parte
della nuova organizzazione

«LAVORIAMO A UNO STUDIO FUTURE PROOF»





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.

Tax Awards	Milano, 15/04/2021
Energy Awards	Milano, 29/04/2021
IP&TMT Awards	Milano, 13/05/2021
Finance Awards	Milano, 27/05/2021
Corporate Awards	Milano, 10/06/2021
Forty under 40 Awards Italy	NEW DATE Milano, 21/06/2021
Italian Awards	Roma, 08/07/2021
Labour Awards	Milano, 09/09/2021
Litigation Awards	Milano, 16/09/2021

LEGALCOMMUNITYWEEK
ICPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week Milano, 7-11/06/2021

INHOUSECOMMUNITY
LCPUBLISHINGGROUP

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

Inhousecommunity Day Roma, 30/09-01/10/2021



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

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



FOODCOMMUNITY
AWARDS

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

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

FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards Milano, 18/11/2021

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

Corporate Music Contest	Milano, 09/06/2021
Sustainability Day	Milano, 11/11/2021
Sustainability Awards	Milano, 11/11/2021

Iberian Lawyer

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

Labour Awards - Portugal	Edizione 2020 riprogrammata a	Lisbona, 31/03/2021
Labour Awards - Spain		Madrid, 06/05/2021
IP & TMT Awards - Spain		Madrid, 20/05/2021
InspiraLaw		Madrid, 25/05/2021
IP & TMT Awards - Portugal		Lisbona, 13/07/2021
Forty under 40 Awards		Madrid, 23/09/2021
LegalDay		Madrid, 04/11/2021
Gold Awards		Madrid, 04/11/2021
Labour Awards - Portugal		Lisbona, 02/12/2021



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

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

CRISI E CAMBIAMENTO: IL MERCATO LEGALE È GIÀ IMMUNE?

di nicola di molfetta

A giudicare dai dati di pre-consuntivo, il 2020 non è stato quel grande disastro che in tanti pensavano, almeno per il mercato dei servizi legali d'affari.

In questo numero di MAG analizziamo l'andamento dell'm&a, settore chiave per gran parte dell'avvocatura impegnata in questo segmento. E la straordinaria quantità di operazioni miliardarie che l'esercizio appena trascorso ha messo in serie non può che lasciare stupefatti.

Anche le stime sui conti di buona parte delle strutture interpellate fino a oggi sembrano confermare questo mancato sfacelo: molti tengono, qualcuno cresce.

Tutto bene allora? Andiamo avanti come se nulla fosse accaduto?

Cautela. Il 2020 ha beneficiato di alcune condizioni peculiari. L'abbrivio di un 2019 di straordinaria crescita, l'abbondanza di operazioni di sistema (che non si fermano, a prescindere), la disponibilità di liquidità dei grandi investitori



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

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



LC srl
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659



internazionali e la capacità di resistenza dei big player del mercato hanno inciso in maniera sostanziale su questo risultato.

L'anno appena cominciato, invece, suonerà un'altra musica? Quasi certamente sì.

Con quali effetti per il mercato dei servizi legali? È tutto da vedere.

Certo non suona bene l'eco di alcune notizie provenienti da Oltremania dove, a quanto pare, alcune law firm, dopo aver passato il 2020 a stringere i denti ed evitare di ricorrere a tagli, hanno deciso di mettere mano agli organici cominciando a sfoltire (in particolar modo) le strutture di staff. Casi isolati? Per il momento parrebbe di sì. Ma il *mood* con cui alcune strutture hanno scelto di inaugurare il 2021, lascia quantomeno interdetti.

Venendo alle cose di casa nostra, invece, l'effetto principale della crisi pandemica sembra essere stato quello di accelerare il processo di ridefinizione del mercato con le grandi strutture intente a diventare sempre più grandi e le "piccole" divise tra chi ce la fa da sola e diventa polo d'attrazione strategico e chi ha bisogno di trovare una nuova collocazione sul mercato, magari dando vita a un nuovo progetto.

Le aggregazioni non saranno un dato esclusivo del 2020. Con grande probabilità ne vedremo molte anche nel corso di questo 2021. Così come vedremo sempre più nuovi operatori farsi largo sulla scena. Studi legali o piattaforme digitali intenzionate ad aggredire specifiche aree di mercato, sottraendo spazio e quote all'avvocatura tradizionale.

In realtà, dunque, non possiamo dire che il mercato dei servizi legali si sia dimostrato immune rispetto agli effetti della pandemia. Piuttosto sembra confermata la sensazione che il settore abbia mostrato e continuerà a riportare i sintomi del virus del cambiamento.

A delineare i tratti salienti di questa stagione che, Covid o no, si muove in linea di continuità con quella che ho cominciato a raccontare in *Lex Machine*, è uno degli osservatori più acuti del settore, Mark A. Cohen su *Forbes.com*. Nel suo recente articolo, "*A Post-Pandemic Survival Kit For The Legal Industry*", l'economista e ceo di Legalmosaic ha indicato 35 punti su cui ogni operatore del mercato dovrebbe riflettere per capire il suo livello di preparazione rispetto al prossimo futuro. Per usare le parole del mio amico Federico Fontana (con cui conduco il podcast *Legal Design Insight*): "sono meno della metà delle 95 tesi di Lutero, ma hanno la stessa carica eretico-riformista". Qui ne riporterò solo una, che però mi sembra essere la più dirompente: «Il mercato dei servizi legali sta portando avanti una gap analysis. Nota per gli avvocati: non la state conducendo voi, ma i clienti». 📌

L'EFFETTO
PRINCIPALE
DELLA CRISI
PANDEMICA
SEMBRA ESSERE
STATO QUELLO
DI ACCELERARE
IL PROCESSO DI
RIDEFINIZIONE
DEL MERCATO
CON LE GRANDI
STRUTTURE
INTENTE A
DIVENTARE
SEMPRE PIÙ
GRANDI E LE
"PICCOLE" DIVISE
TRA CHI CE LA
FA DA SOLA E
DIVENTA POLO
D'ATTRAZIONE
STRATEGICO E
CHI HA BISOGNO
DI TROVARE
UNA NUOVA
COLLOCAZIONE
SUL MERCATO,
MAGARI DANDO
VITA A UN NUOVO
PROGETTO



56 ESCLUSIVA
«LAVORIAMO A UNO STUDIO
FUTURE PROOF»



104 PIPELINE
LA FABBRICA DELLE IMPRESE
GUARDA A PIAZZA AFFARI
E ALL'ESTERO



88 L'INTERVISTA
VERDICCHIO, PAROLE D'ORDINE
SOSTENIBILITÀ
E DIGITALIZZAZIONE



120 KITCHEN CONFIDENTIAL
MAX MASCIA
E L'EREDITÀ DI MORINI

38 La lente sul mercato
Un anno di M&A,
avvocati da nove zeri

48 M&A e finanza
Pedersoli: «Il consolidamento
è la via maestra»

52 L'intervista
Clifford Chance: di mercato
e di sistema

70 Scenari
Le 5 sfide sul fronte privacy
nel 2021

78 In Svizzera
Il general counsel? Un business
partner reattivo e proattivo

98 Trend
Boom delle procedure concorsuali?
J-Invest: «Siamo pronti»



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

2^a Edizione

ITALY Forty40 UNDER

NEW DATE

21.06.2021 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO PREFERITO

- 10 Agorà**
Capello e Bozza in Withers:
nasce il "dream-team"
del diritto sportivo
- 24 Il barometro del mercato**
La sostenibilità entra nel bond
- 30 Nuove insegne**
Smaterializzato e modulare,
via al progetto Emlex
- 64 Legal tech garage**
Legal tech in Italia: un mercato
da 10 milioni
- 66 Periscopio**
Generazione C,
Avvocati a prova di futuro
- 76 Diverso sarà lei**
Professione general counsel:
l'aspirazione di giuristi e giuriste
- 86 Nessun limite alla Previdenza**
Il binocolo della Previdenza
per guardare al futuro
oltre l'emergenza
- 94 Green corner**
Il circular thinking in azienda:
la ricetta di Enel X
- 96 Finanza e diritto... a parole**
Alla ricerca della felicità

- 102 Obiettivo legalità**
Un'analisi del settore bancario
e assicurativo: le criticità
segnalate dal Copasir
- 112 Partita Doppia**
Tom Brady, il campione del football
che vuole battere il tempo
- 114 L'evento**
I racconti dell'ultimo bicchiere:
vince Andrea Fanelli



- 118 AAA... cercasi**
La rubrica Legal Recruitment
by legalcommunity.it
- 126 Agroindustria**
Brazzale, il coraggio di osare
- 130 Calici e pandette**
Carmignano Piaggia,
complessità e poesia
- 132 Le tavole della legge**
Sapori di mare... Mediterraneo



N.155 | 25.01.2021

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Capo Redattore
ilaria.jaquinta@lcpublishinggroup.it

Caposervizio
laura.morelli@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di
massimo.gala@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.salemme@lcpublishinggroup.it
alessio.foderi@lcpublishinggroup.it

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro Ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art Direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

Graphic Designer
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing Director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

COO
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication, Marketing & BD Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

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

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Events Coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Senior Account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Key Account
andre.falanghe@lcpublishinggroup.it

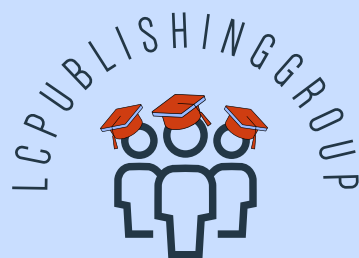
Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

Accounting Department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
Barabino & partners Legal, stefano distilli,
tommaso grotto, stefano martinazzo, uomo senza loden

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



MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE LEGALE

12 FEBBRAIO - 29 MAGGIO 2021 (fase d'aula - online)

PIÙ SEI MESI DI STAGE



Media partner



In collaborazione con



BonelliErede



CAROLINA MAILANDER
COMUNICAZIONE

CLIFFORD
CHANCE

Deloitte.
Legal

大成 DENTONS



GattiPavesiBianchiLudovici

GIANNI
ORIGONI

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

orrick

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



SCENARI

Capello e Bozza in Withers: nasce il “dream-team” del diritto sportivo

Pierfilippo Capello e **Andrea Bozza** entrano in **Withers**, in un'operazione strategica che avrà un impatto notevole sul settore della consulenza legale e fiscale in ambito sportivo. Capello e Bozza, protagonisti di molte importanti operazioni del mercato calcistico, infatti, si aggregano a un team specializzato in altri sport globali tra i quali Formula 1, Tennis e Golf. La practice sportiva dello studio, guidata dal global head of sport **Luca Ferrari**, potrà vantare, a seguito di questo “doppio colpo”, un team unico in Italia per dimensioni e qualità e tra i più forti in Europa.

I due professionisti provengono da **Osborne Clarke** e, in **Withers**, come si apprende dal comunicato stampa rilasciato dallo studio, faranno principalmente riferimento alla sede milanese, dove coordineranno la loro attività con i partner **Anthony Indaimo** e **Luca Ferrari**, e beneficeranno anche di un focus di settore perfettamente integrato nella piattaforma internazionale di **Withers** e attivo in vari uffici negli Stati Uniti, in Europa e in Asia. In particolare, per quanto riguarda il calcio, Londra e Milano sono le nuove basi di un gruppo di lavoro che assiste i protagonisti dello sport, dei media e dello spettacolo: agenzie, talenti, manager, proprietà e investitori.



IN AZIENDA

Juventus Football club: Cesare Gabasio nuovo GC

Tempo di nomine ai vertici di **Juventus Football Club**. La società ha nominato **Cesare Gabasio** general counsel and chief legal officer che riporterà direttamente all'executive chairman **Andrea Agnelli**.

Gabasio si è laureato nel 1993 presso l'Università di Torino e ha successivamente conseguito un master per giuristi d'impresa nel 1994 presso l'Università Luigi Bocconi di Milano. Tra il 1994 e il 2006 ha collaborato con Grande Stevens Studio Legale, prima di diventare partner dello Studio Pacciani Avvocati, per un decennio (2007-2017). È stato quindi equity partner di Weigmann Studio Legale. Ricopre attualmente il ruolo di membro del Legal Advisory Panel (LAP) di ECA ed è arbitro del TAS.

La società ha inoltre nominato chief financial officer e investor relator della società **Stefano Cerrato** e **Tiziana Zancan** quale chief people officer.



AL VERTICE

Credit Suisse, De Falco head of Iwm Investment Banking Advisory Coverage

Da inizio anno **Vincenzo De Falco** ha fatto ritorno in Credit Suisse, assumendo il ruolo di head of Iwm Investment Banking Advisory Coverage. Iwm Iba è la struttura che il gruppo ha costituito per assistere clienti imprenditoriali in Europa, ampliando le capacità di consulenza e finanziamento alle aziende private e agli individui *ultra high*.

In qualità di head of Iwm Iba Coverage, De Falco è responsabile del *coverage*, in affiancamento alle strutture di private banking esistenti. Obiettivo di De Falco sarà rafforzare la presenza attuale e ampliare la presenza in Europa del gruppo.

Basato a Zurigo, De Falco è diventato membro del management committee di Iwm Iba.

Il banker arriva da Ubi Banca Cib, dove è stato responsabile dell'investment banking dal 2017. In Ubi ha assistito clienti energy, industriali e private equity, tra cui Acea, A2A, Enel, Iren, InBre, E2E, IP, Fedrigoni, Finproject, Inter FC, Nexi, Almagora, Green Arrow, Bain Capital e HIG.

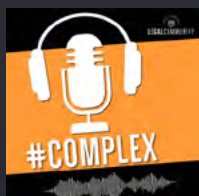
Prima di Ubi Banca, tra il 2010 e il 2016 De Falco è stato in Banca Imi come head of industry groups & m&a e successivamente, fino al 2017, come global head of oil & gas di Intesa Sanpaolo.

De Falco ha già lavorato in Credit Suisse dal 2006 al 2010, dove ha ricoperto il ruolo di co-head del comitato investment banking della filiale di Milano.

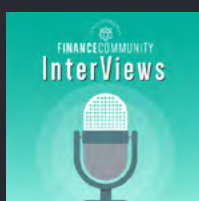
All'inizio della carriera ha lavorato nel corporate e investment banking di Banca Intesa e Banca Commerciale Italiana.

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



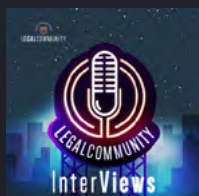
UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA



STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE



LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



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



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



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





CAMBI DI POLTRONE

Marina Tavassi entra in BonelliErede

BonelliErede potenzia il presidio nell'ambito del diritto commerciale, della concorrenza e del diritto industriale con l'ingresso di **Marina Tavassi** in qualità di of counsel presso la sede di Milano.

Marina Tavassi, entrata in magistratura nel 1977, è stata Presidente della Corte d'Appello di Milano dal 2016 al 2020, Presidente della Sezione specializzata in materia di Impresa presso il Tribunale di Milano dal 2009 al 2016 e Consigliere della Suprema Corte di Cassazione dal 2004 al 2009.

In tali ruoli, si è sempre occupata di diritto commerciale, diritto comunitario, arbitrati, diritto industriale e antitrust. Il suo percorso professionale è stato arricchito da numerosi incarichi didattici e prestigiosi contributi scientifici a livello nazionale e internazionale.

CAMBI DI POLTRONA

Emanuele Camandona: nuovo group general counsel di Bolton Group

Emanuele Camandona è il nuovo group general counsel di **Bolton Group**, produttore di beni di largo consumo in 146 paesi.

Classe 1979, Camandona era nella direzione legale di Luxottica dal 2014 e dal novembre 2016 ne aveva assunto la responsabilità per l'Europa il Medio Oriente e l'Africa (EMEA). Nel suo ruolo supportava il gruppo in tutte le sue esigenze legali, e seguiva, tra le altre cose le operazioni straordinarie, la contrattualistica e le tematiche antitrust.

In precedenza, si è occupato prima di diritto penale d'impresa, materia nella quale ha conseguito un dottorato di ricerca, e poi di diritto societario presso lo studio Chiomenti, operando dagli uffici di Milano e di New York.





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

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER



LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER

LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Tel. + 39 02 36727659



PRIVATE EQUITY

CAPZA, Stefano Zavattaro partner e country manager Italia

Stefano Zavattaro è il nuovo country manager italiano di CAPZA, società di gestione indipendente focalizzata sugli investimenti privati in medie imprese europee. Zavattaro sarà responsabile degli investimenti di CAPZA nelle imprese italiane e sosterrà i progetti di sviluppo in Italia delle società del portafoglio di Francia, Spagna o Germania.

Il manager ha lavorato in General Electric, dove ha partecipato a numerose operazioni di M&A e private equity all'interno della divisione GE Capital. Successivamente è stato scelto dall'investitore francese Siparex per l'avvio delle attività di private equity in Italia, prima di assumere la direzione della divisione private equity del gruppo Crédit Agricole. Dal 2014 ha assistito case di investimento internazionali sui progetti italiani ed europei.

Nella sede di Milano si unisce a **Tommaso Galletta**, associate, e punterà a sviluppare ulteriormente il team con nuove assunzioni.



INTERNAZIONALE

Valentina Pomares entra nello steering committee di Eversheds Sutherland Italia

L'assemblea dei soci di **Eversheds Sutherland Italia** ha deciso all'unanimità l'ingresso dell'avvocato **Valentina Pomares** nello steering committee.

Pomares, co-head del dipartimento labour dello studio affiancherà **Riccardo Bianchini Riccardi**, coordinatore dei rapporti con il network e lo sviluppo dell'attività all'estero e **Giuseppe Celli**, responsabile degli aspetti legati all'amministrazione interna. In questo nuovo ruolo l'avvocato gestirà le dinamiche relative allo sviluppo delle attività italiane.

Pomares, in Eversheds Sutherland dal 2013, vanta una significativa esperienza nell'ambito del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale sia nell'ambito giudiziale che stragiudiziale, maturato anche presso i primari studi legali italiani e internazionali.



NOMINE

Luxottica, Costanzo Global Head of Legal IP; Giacobbe è Head of Legal Affairs EMEA

Tempo di nomine nella direzione affari legali di Luxottica. Da dicembre 2020 **Sabrina Costanzo** è Global Head of Legal IP in Luxottica. In azienda, la professionista ha ricoperto il ruolo di senior attorney per oltre sette anni, occupandosi di diritto e contratti di proprietà intellettuale (EMEA e Asia), marketing, pubblicità, copyright, marchi, licenze, tecnologia, brevetti, e sviluppo di app, protezione dei dati (a livello globale), E-Commerce e Antitrust.

Da gennaio 2021, **Federico Giacobbe** è diventato Head of Legal Affairs EMEA in Luxottica. Il professionista ha preso il posto di **Emanuele Camandona**, nominato nuovo group general counsel di Bolton Group. Giacobbe, invece, è in Luxottica dal 2018 come senior legal counsel. In precedenza, l'avvocato ha lavorato in studi legali di primo piano come Dentons e Baker & McKenzie, occupandosi di corporate e fusioni e acquisizioni.

IN STUDIO

Paolo Iemma nuovo socio per il regulatory di Gitti and Partners

Gitti and Partners rafforza il dipartimento Regulatory e prende in squadra un nuovo socio, si tratta di **Paolo Iemma** che fa il suo ingresso insieme a **Nadia Cuppini** e **Alessia Zeqja**.

Iemma ha ricoperto lo stesso ruolo presso **Gianni & Origoni**, nel quale è entrato nel 1998 e divenuto socio nel 2004, dopo una significativa esperienza presso la divisione affari legali della Consob.

Iemma è esperto di regolamentazione dei servizi bancari, finanziari, di investimento e assicurativi, di risparmio gestito, nonché di disciplina market abuse.



CAMBI DI POLTRONA

Giuseppina Divono passa a JTI come legal director

Da gennaio 2021 **Giuseppina Divono** è passata a **JTI (Japan Tobacco International)**, uno dei principali produttori internazionali di prodotti del tabacco, con il ruolo di legal director.

La giurista proviene da **Huawei Device**, dove già responsabile del dipartimento legale per l'Italia, aveva assunto da febbraio 2019 anche la responsabilità dell'ufficio legale per il Portogallo di **Huawei Consumer Business Group** di Huawei Device, la divisione consumer del colosso tecnologico in Italia.

CONSULENZA

Bain & Company, tre nuovi partner italiani

Bain & Company ha promosso a partner di tre risorse dell'ufficio italiano. A partire dall'inizio del 2021, **Laura Vezzoli**, **Mariagiovanna Di Feo** e **Fabio Colacchio** sono entrati a far parte del *leadership team* di Bain in Italia, che conta oggi su oltre cinquanta partner.

Vezzoli, esperta in prodotti di consumo e agroalimentare, ha maturato oltre dodici anni di esperienza nel mondo della consulenza, lavorando a stretto contatto con dirigenti e management team di tutta l'area Emea.

Di Feo, in Bain dal 2010 all'interno delle practice *Financial Services* e *Global Payments*, è altamente specializzata nella consulenza a banche e istituti di pagamento nazionali e internazionali, con un focus particolare su pagamenti digitali, *fintech* e *open innovation*.

Colacchio – entrato in Bain nel 2012 – opera nel vertical *Moda&Lusso*, e ha acquisito una vasta esperienza nel settore *Consumer Products* e *Retail*, in particolare in ambito di *marketing strategy* e *digital transformation*.

»»»



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8^a Edizione

Tax

15.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LcTaxAwards



Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



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



TAX

Massimo Giaconia entra nella practice tax di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

Spinge ancora sul tax lo studio **Gatti Pavesi Bianchi Ludovici** che ufficializza l'arrivo di **Massimo Giaconia** nel nuovo dipartimento che lo studio ha avviato con la recente integrazione di Ludovici Piccone & Partners.

Dopo una lunga carriera in Baker McKenzie, realtà nella quale dal 2005 al 2020 ha ricoperto il ruolo di partner e coordinatore del dipartimento Tax della sede Italiana, Giaconia entra a far parte di GPBL portando la sua esperienza nel campo delle riorganizzazioni societarie, domestiche e internazionali, nonché nella gestione di situazioni fiscali complesse.

Precedentemente, è stato partner in Italia in Ernst & Young, dove ha ricoperto nel 1999 il ruolo di responsabile dell'Italian Tax Desk a New York e dal 2002 al 2005 di Managing Partner del settore tax e Presidente dello Studio italiano. Con Giaconia si uniranno anche il senior associate **Stefano Corbara** e l'associate **Stefano Forcina**, anch'essi provenienti dalla sede di Milano di Baker & McKenzie.



AI VERTICI

Giftable: Clemente Sardi Chief Operating Officer & Co-Founder

Da gennaio 2021, **Clemente Sardi** è stato nominato Chief Operating Officer & Co-Founder di Giftable, la start-up lussemburghese che ha recentemente lanciato la propria applicazione mobile per consentire agli utenti di inviare tramite smartphone regali ed esperienze da condividere con i propri contatti mediante un semplice messaggio.

Nel ruolo, Sardi sarà responsabile, tra l'altro, delle attività operative della società, incluse quelle relative al fundraising e alle relazioni con gli investitori, della corporate governance, delle implementazioni delle partnership strategiche per lo sviluppo del prodotto e dell'espansione internazionale.

Sardi ha lavorato per cinque anni presso lo studio americano Cleary Gottlieb e più recentemente per Satispay, dove ha assunto la posizione prima di General Counsel e poi di General Manager. Sardi rivestirà anche la carica di amministratore del gruppo lussemburghese a cui appartiene Giftable e per sviluppare la società lavorerà direttamente con Michel Hoffman, CEO & Founder di Giftable.

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!



ENERGY

Asja Ambiente Italia: Giovanni Giustiniani nuovo senior legal counsel

Giovanni Giustiniani passa ad **Asja Ambiente Italia**, attiva nel settore delle energie rinnovabili, con la carica di senior legal counsel, dove si occuperà, in particolare, di questioni afferenti il diritto amministrativo nell'ambito dei contratti pubblici e degli iter autorizzativi per la realizzazione e gestione di impianti per la produzione di biogas e di biometano. Giustiniani ha maturato una consolidata esperienza in diversi studi legali, tra cui Grimaldi Studio Legale e Villata, Degli Esposti e Associati, assistendo, anche in giudizio, diverse imprese pubbliche e private con specifico riguardo a tematiche di diritto ambientale, real estate e contrattualistica pubblica (project financing). Dal 2016 svolge la propria attività in house, dove – dopo aver lavorato per le società Gas Natural Italia e 2i Rete Gas – ha da ultimo ricoperto il ruolo di senior legal counsel per il Gruppo Engie, multinazionale francese attiva nella produzione e nella vendita di elettricità e gas (green), nonché nella fornitura di soluzioni di efficienza energetica e servizi integrati in favore di pubbliche amministrazioni. Abilitato all'esercizio della professione forense, è inoltre autore di diverse pubblicazioni in materia di diritto pubblico ed è stato relatore a convegni e corsi di formazioni inerenti al diritto dell'energia e ai contratti pubblici, ricoprendo anche il ruolo di lecturer presso l'Università degli Studi di Milano e il Politecnico di Milano.



FISCALISTI

Pavia e Ansaldo accelera sul tax con l'arrivo di Galeano

Nuovo ingresso nel dipartimento tax di **Pavia e Ansaldo**. Si tratta di **Giuseppe Alessandro Galeano** in qualità di partner, **Francesca Marchiori** e **Niccolò Poggio**, in qualità di counsel, insieme a un team di 4 professionisti senior.

Grazie a questo ingresso, Pavia e Ansaldo realizza il progetto strategico di fornire consulenza integrata alle imprese nelle operazioni di m&a, corporate e finanza straordinaria non solo sul versante legale, ma anche su quello fiscale.

Giuseppe Alessandro Galeano, dopo oltre 16 anni in CBA, assiste clientela nazionale ed internazionale e in particolar modo fondi di private equity.

LABOUR

Luca De Menech nuovo partner nel dipartimento Employment di Dentons



Dentons ha annunciato l'ingresso dell'avvocato **Luca De Menech** in qualità di partner nel dipartimento di Employment & Labor. De Menech, precedentemente in **BonelliErede**, si occupa di diritto del lavoro e diritto sindacale, assistendo società italiane ed estere operanti in diversi settori, tra i quali: chimico, farmaceutico, metalmeccanico, moda, trasporti e servizi. Vanta una consolidata esperienza, sia in ambito contenzioso che stragiudiziale, in relazione a tutte le tematiche giuslavoristiche attinenti alla gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, con particolare riferimento alle procedure concorsuali e alle operazioni di riorganizzazione aziendale.



PROMOZIONI

Grande Stevens nomina Celestino e Agea a salary partner

Gli avvocati **Francesco Celestino** e **Silvana Agea** sono stati nominati salary partner dello studio Grande Stevens. Celestino, componente del team guidato dal managing partner **Michele Briamonte** è di base a Roma ed è il responsabile del contenzioso amministrativo. L'avvocato neo promosso ha trascorso un anno nello studio di Londra con Vincent Lanni il partner locale.

Silvana Agea è invece nel team di **Paolo Barozzi** (componete l'organo di gestione dello studio) e si occupa principalmente di contenzioso finanziario.

In forza di queste due nomine il numero di salary partner della super boutique di matrice sabauda sale a 15 e si affianca ai 5 equity.



SCENARI

Toffoletto De Luca Tamajo apre a Bari

Toffoletto De Luca Tamajo, uno dei maggiori studi legali italiani specializzati in consulenza e diritto del lavoro e sindacale per le aziende e contratti di agenzia, prosegue nella sua espansione in Italia con l'apertura della sede di Bari e l'ingresso di una nuova Partner, l'avvocata **Serena Botta**, e del suo team.

Con questa operazione, lo studio è presente oggi in **9 città** – Milano, Napoli, Roma, Bergamo, Brescia, Bologna, Genova, Varese, Bari – e conta **27 soci**, oltre a far parte dell'alleanza internazionale Ius Laboris diffusa in 59 Paesi nel mondo.

Botta, dopo l'ingresso nello studio di famiglia nel 2003, ne è divenuta managing partner nel 2008 ed ha conseguito una profonda conoscenza del territorio e del tessuto economico locale, con un focus particolare su tutti gli aspetti del diritto del lavoro e previdenziale, dalle riorganizzazioni aziendali alla gestione delle risorse umane e sindacali, contenzioso e contrattualistica. Già membro della Commissione diritto del Lavoro del Consiglio Nazionale Forense e delegato nazionale OUA (Organismo Unitario dell'Avvocatura) per il Distretto Corte di Appello di Bari, l'avvocato Botta è un punto di riferimento anche per le istituzioni locali. Negli

Con la partner Botta, che sarà responsabile della sede di Bari, entrano in studio anche gli avvocati **Maria Carella** e **Vittorio Pondrelli**.

PER LA PRECISIONE

Talenti, da De Andrè a Legistèr

Nel numero 154 di MAG, all'interno del tabellone sui soci che hanno cambiato studio nel corso del 2020, per errore abbiamo indicato quale studio di provenienza dell'Avvocato Alfredo Talenti lo studio Crea. Invece, prima di fare il suo ingresso in Legistèr, Talenti è stato partner di studio legale De Andrè. Ce ne scusiamo con i diretti interessati e con i lettori.

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NEL BOND

L'emissione da 1 miliardo, targata Tim, ha visto all'opera Allen & Overy e Orrick. Intanto, CMS segue la digitalizzazione di Intesa Sanpaolo e Legance manda in porto la nascita di Stellantis

Il mercato del debito continua la sua corsa e guarda agli obiettivi di sostenibilità delle aziende. TIM sigla una emissione da un miliardo. Innovazione fa rima con digitalizzazione. Intesa Sanpaolo ha siglato con TIM e Google un accordo per il passaggio di buona parte del suo sistema informativo sul cloud.

Nel mentre, Fca e Psa mandano in porto la nascita di Stellantis che debutta in Borsa.

ORRICK E ALLEN & OVERY NEL PRIMO SUSTAINABILITY BOND DI TIM

Tim Spa ha annunciato il collocamento del suo primo *sustainability bond* per un valore nominale di 1 miliardo di euro e scadenza a otto anni (18 gennaio 2029). Il *bond* è destinato a incrementare l'efficienza energetica del Gruppo e a finanziare progetti Green e Social. L'operazione ha visto il coinvolgimento di Orrick a fianco dell'emittente, Tim, e di Allen & Overy con gli istituti finanziari *joint bookrunners*.

I titoli hanno cedola fissa annua pari all'1,625% e sono emessi a valere sul programma *Euro Medium Term Notes* (EMTN) del valore di 20 miliardi di euro di Tim. La quotazione dell'emissione è prevista presso la Borsa del Lussemburgo.

Il team Orrick che ha assistito Tim era composto dai *partner* **Patrizio Messina** e **Alessandro Accrocca**, dall'associate **Serena Mussoni** oltre che da **Cosimo Spagnolo** ed **Edoardo Minnetti**.

Il team di Allen & Overy che ha agito a fianco degli istituti finanziari *joint bookrunners* – tra cui Banca Akros, BBVA, BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Santander, UBI Banca, UniCredit – è guidato dai *partner* del Dipartimento International Capital Markets **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, con la *counsel* **Alessandra Pala**, coadiuvati dall'associate **Cristina Palma** e dal *trainee* **Paolo Arena**. Il *senior associate* **Elia Ferdinando Clarizia** e il *trainee* **Lino Ziliotti** hanno prestato assistenza con riferimento agli aspetti Tax.

La practice

Debt capital market

Il deal

Sustainability bond di TIM

Gli studi legali

Allen & Overy (Cristiano Tommasi e Craig Byrne); Orrick (Patrizio Messina e Alessandro Accrocca)



Patrizio Messina



Cristiano Tommasi



Alessandro Accrocca

Le banche

Banca Akros, BBVA, BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Santander, UBI Banca, UniCredit

Il valore

1 miliardo di euro

TUTTI GLI STUDI DEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DI INTESA SANPAOLO

CMS ha assistito Intesa Sanpaolo negli accordi definitivi siglati con TIM e Google, seguite rispettivamente da Bird & Bird e Cleary Gottlieb, riguardo il progetto di migrazione da parte di Intesa Sanpaolo di una parte rilevante del proprio sistema informativo sui servizi cloud di Google che si appoggeranno sui Data Center italiani di TIM a Milano e Torino.

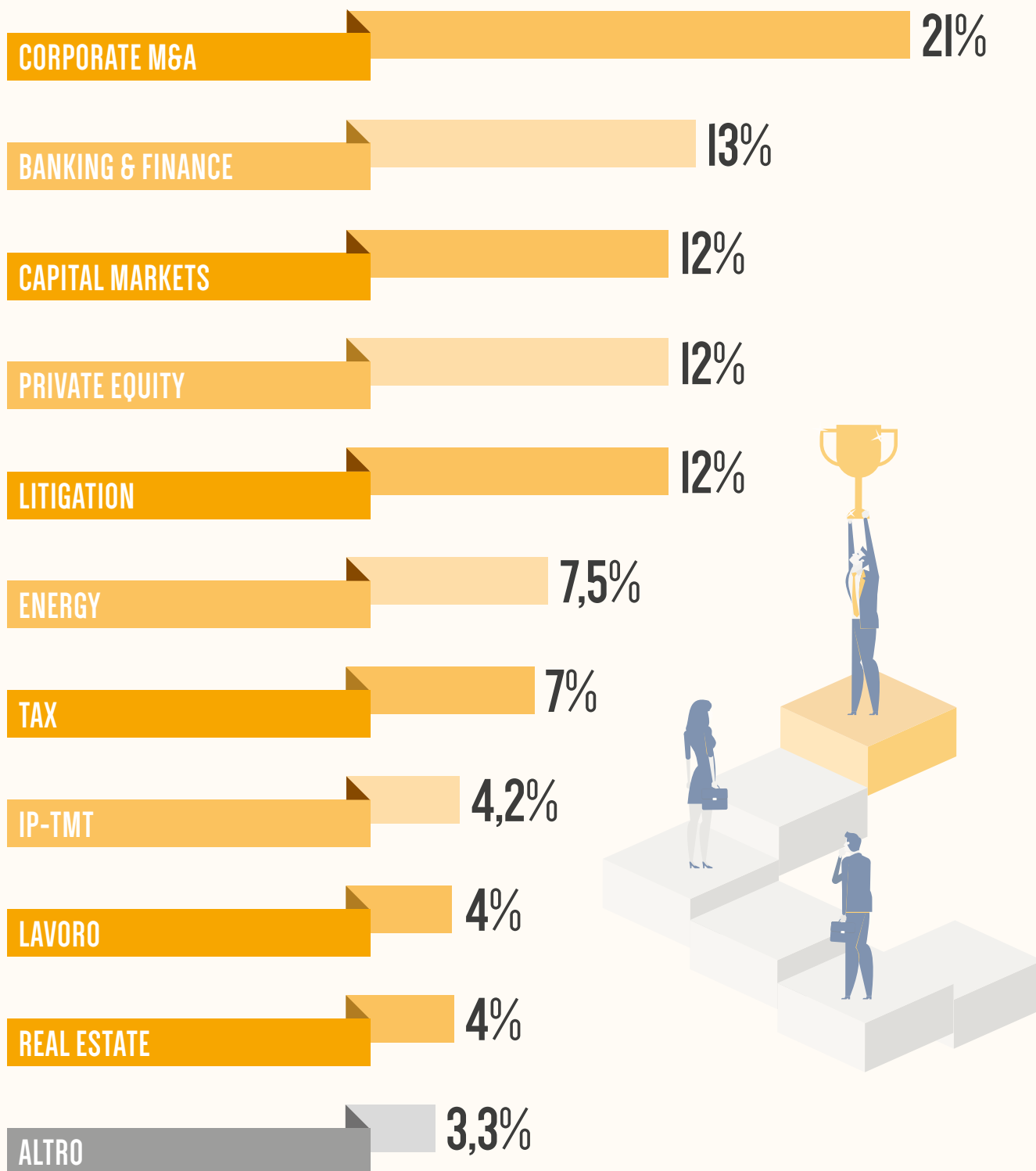
Gli accordi accelerano il processo di digitalizzazione in atto di Intesa Sanpaolo nell'ottica della Digital Company, nel rispetto dei più elevati standard internazionali di sicurezza e riservatezza delle informazioni e favoriscono la diffusione di una cultura digitale e del cloud computing in Italia al servizio di famiglie e imprese, grazie alla collaborazione con le due realtà primarie di TIM e Google.

Più nel dettaglio, il progetto prevede l'apertura a Torino di un'innovativa infrastruttura tecnologica per l'erogazione dei servizi Google Cloud e la creazione di un importante centro dedicato all'intelligenza artificiale, alla formazione e al sostegno professionale delle start up attraverso iniziative da definirsi insieme tra Intesa Sanpaolo, Google e TIM.

La presenza di due Google Cloud Region speculari in Italia, a Milano e Torino, assicurerà a Intesa Sanpaolo la continuità operativa dei servizi cloud.

Nell'operazione, Intesa Sanpaolo è stata assistita da CMS con un team composto dagli avvocati **Italo de Feo**, **Matia Campo** e **Vincenzo Giangiacomo** che hanno affiancato la Group General Counsel **Elisabetta Pagnini** e gli avvocati

I SETTORI che tirano



Periodo: 12-24 gennaio 2021 • Fonte: legalcommunity.it

Alessandra Iuliucci, Giuseppe Bellazzi, Silvia Favretto e Silvia Troysi dell'ufficio legale di Intesa Sanpaolo. Bird & Bird ha seguito TIM con un team composto dagli avvocati **Gian Marco Rinaldi, Giovanni Galimberti e Marta Breschi** oltre che, per le questioni regulatory, gli avvocati **Stefano Febbi e Diego Cefaro**, che hanno coadiuvato il General Counsel **Agostino Nuzzolo** e l'avvocato **Rocco Ramondino** dell'ufficio legale di TIM. Google è stata assistita, infine, da Cleary Gottlieb con gli avvocati **Matteo Montanaro, Lorenzo Freddi e Cristina Dionisio**, insieme alla Legal Counsel di Google **Marta Scrimin**.

La practice

Tmt

Il deal

Digitalizzazione di Intesa Sanpaolo

Gli studi legali

CMS (Italo de Feo, Matia Campo e Vincenzo Giangiacomo), Bird & Bird (Gian Marco Rinaldi, Giovanni Galimberti e Marta Breschi), Cleary Gottlieb (Matteo Montanaro, Lorenzo Freddi e Cristina Dionisio)

In House

Per Intesa Sanpaolo Elisabetta Pagnini, Alessandra Iuliucci, Giuseppe Bellazzi, Silvia Favretto e Silvia Troysi; per TIM Agostino Nuzzolo e Rocco Ramondino; per Google Marta Scrimin.

Il valore

-

LEGANCE, MAISTO E BONELLIEREDE CON STELLANTIS A PIAZZA AFFARI

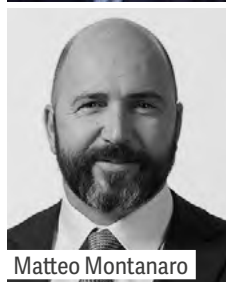
Si è ufficialmente completata la fusione tra Fiat Chrysler Automobiles e Peugeot che ha dato vita a Stellantis, il quarto gruppo automobilistico a livello mondiale quotato sul NYSE, sull'MTA e su Euronext Parigi. FCA è stata assistita da Legance con



Italo De Feo



Giovanni Galimberti



Matteo Montanaro



Elisabetta Pagnini



Alberto Giampieri



Guglielmo Maisto

un team guidato da **Alberto Giampieri** (nella foto) e composto da **Laura Li Donni, Stefano Bandini e Donatella Ruggiero** per i profili di diritto italiano e quelli connessi alla quotazione sull'MTA, nonché da **Marco Penna e Giuseppe Alessandro** per gli aspetti di regolamentazione dei servizi finanziari. Maisto e Associati ha prestato assistenza a FCA in relazione ai profili fiscali con un team guidato dal senior partner **Guglielmo Maisto** e dal partner **Cesare Silvani** con gli associate **Filippo Maisto e Francesco Semonella**.

I profili di diritto americano sono stati seguiti da Sullivan & Cromwell LLP mentre quelli di diritto olandese da DeBrauw Blackstone Westbroek. Darrois Villey Maillot Brochier ha fornito assistenza a FCA in relazione agli aspetti di diritto francese.

PSA è stata assistita da Bredin Prat.

Mentre per i profili di diritto italiano ha agito un team dello studio BonelliErede guidato da **Mario Roli** e composto dalla managing associate **Federica Munno** con l'associate **Roberto Distante** che hanno seguito gli aspetti di capital markets. La managing associate **Francesca di Carpegna Brivio** ha coordinato gli aspetti della due diligence, in cui sono stati coinvolti i partner **Vittorio Pomarici** per i profili di diritto del lavoro, **Andrea Silvestri** per quelli fiscali, **Federico Vezzani** per gli aspetti regolamentari, **Luca Perfetti** per i profili amministrativi, **Catia Tomasetti** per quelli bancari e **Tommaso Faelli** per l'IP.

La practice

Equity capital markets

Il deal

Ipo Stellantis

Gli studi legali

Per i profili di diritto italiano hanno lavorato Legance (Alberto Giampieri) e Maisto (Guglielmo Maisto) al fianco di Fca. BonelliErede (Mario Roli) ha affiancato Psa.

Il valore

Capitalizzazione 42,2 miliardi nel primo giorno di quotazione



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

8^a Edizione

energy

29.04.2021 • ORE 19.15
MILANO

SCOPRI I
FINALISTI

#LcEnergyAwards 

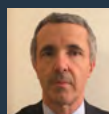
Per info: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



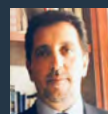
Antonio Adami
Senior Director and General Counsel EMEA, Canadian Solar



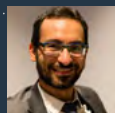
Andrea Ancora
Group General Counsel, Safinter



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



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



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



Stefano Brogelli
Legal & Compliance Director, Axpo



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



Vita Capria
Head of Legal, EF SOLARE ITALIA



Roberto Casuccio
Investment Manager, Glenmont Partners



Michele Catanzaro
General Counsel Italy, NextEnergy Capital Group



Raffaele Chiulli
Presidente, SAFE



Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs, Tages Capital SGR



Matteo Cimenti
Responsabile Ufficio Legale, Butan Gas



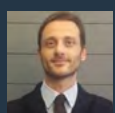
Mauro Colantonio
Director - Infrastructure & Power Project Finance Italy, UniCredit



Antonio Conforti
Responsabile Legale e Affari Societari, Arpinge



Michela Conocchia
Responsabile Affari Legali e Societari, Asja Ambiente Italia



Giuseppe Conticchio
Legal Counsel, Global Solar Fund



Francesca Covone
Responsabile Affari Legali e Societari, Tema



Eugenio De Blasio
Founder & CEO, Green Arrow Capital



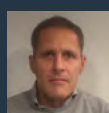
Sara Di Mario
Chief Operating Officer - Clean Energy & Infrastructure, Green Arrow Capital SGR



Giulio Fazio
General Counsel, Enel



Alessandra Ferrari
General Counsel, A2A



Andrea Fiocchi
Head of Renewables Energies, Engie Italia



Giuseppe Fiorentino
Energy Policy Manager & Sourcing, Solvay



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



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



Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori, Sargenia



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



Ernesto Magnani
Executive President, Stern Energy



Davide Manunta
Head of Energy Sector, Cdp Equity



Giuseppe Maronna
Head of M&A Italy, Sannedit



Alessandro Migliorini
Head of Italy, European Energy A/S



Alessio Minutoli
General Counsel, Italgas



Andrea Navarra
General Counsel, ERG



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, Snam



Enrico Orsenigo
CEO - VEI Green, Palladio Holding



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



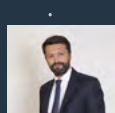
Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management, Tages Capital SGR



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



Chiara Piaggio
General Counsel, Ansaldo Energia



Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Dufasco



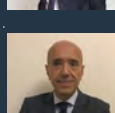
Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



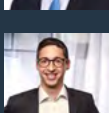
Giuseppe Pizzuto
General Counsel, VEI Green



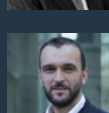
Alessandra Ramadori
Legal Adviser Italy and Greece, Cubico Sustainable Investments Italy



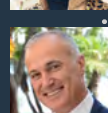
Saverio Rodà
Investment Director, Tages Capital SGR



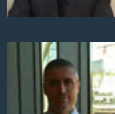
Mario Schirru
Executive Vice President Operations / IT, Encavis AG



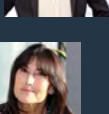
Marco Tabasso
Director Origination e BD Europa, Allians Renewables



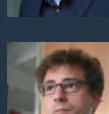
Rodolfo Tamborrino
Asset Management - Head of Business Development & Alternative Investments, RARO Future Capital Holding



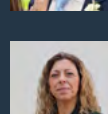
Maurizio Telemetro
Finance & Support Director - Head of Centre of Competence Tax Italy, E.ON Italia



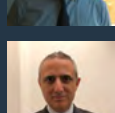
Angela Tornatora
General Counsel, ENGIE Italia



Matteo Turello
Head of Legal & Corporate Affairs, EP Produzione



Alessandra Ugoli
Country Manager Italia - Tax Advisor, Quintas Energy



Luca Zerbo
Responsabile Project Finance, Banco BPM



SMATERIALIZZATO E MODULARE, VIA AL PROGETTO EMLEX

MAG incontra i fondatori Eva Maschietto e Massimo Maggiore che raccontano l'approccio di questa boutique che conta quattro soci e 15 professionisti. Una formazione di "ubiquitous lawyers"

La storia

UN SODALIZIO COMINCIATO NEL 2007

Ora danno vita a un nuovo studio. Ma il progetto Emlex, avviato da Eva Maschietto e Massimo Maggiore si pone in linea di continuità con un sodalizio professionale che unisce i due avvocati dal 2007, ovvero da quando diedero vita a MMLex. In precedenza, Maschietto è stata environmental manager di General Electric, partner della law firm Ashurst oltre che avvocato di Pavia e Ansaldo. Anche Maggiore, prima di fondare MMLex, è stato in Ashurst dopo alcuni anni trascorsi in Rucellai & Raffaelli. Maggiore è anche professore a contratto di Diritto per il marketing alla Bocconi. 📖

Quattro soci. Più altri quindici professionisti. Tutti basati a Milano. Ma tutti aperti a nuove forme di organizzazione del lavoro. Pronti a reinterpretare una professione che non resta sempre uguale a se stessa ma che evolve nelle sue forme e nei bisogni cui è chiamata a dare delle risposte.

Quando **Eva Maschietto** e **Massimo Maggiore** assieme ai partner **Aurelio Assenza** e **Alex Fauster** hanno deciso di dar vita a Emlex hanno deciso di essere «nuovi di nuovo». Un gioco di parole ispirato al titolo del disco che il batterista jazz, Makaya McCraven, ha realizzato quest'anno semplicemente aggiungendo una nuova linea ritmica al canto di Gill-Scott Heron nell'album di dieci anni fa, *I'm new here*.

Lo studio, nelle intenzioni dei fondatori, sarà una realtà smart, «agile e che vuole sfruttare appieno l'*ubiquitous computing*, cogliendone gli aspetti innovativi, informali che non penalizzano, ma anzi migliorano la velocità di reazione dei professionisti nella soluzione dei loro problemi». Come spiegano in questa intervista a MAG Eva Maschietto e Massimo Maggiore, sono i clienti che hanno ispirato la scelta di dare spazio a temi nuovi che hanno portato con sé nuovi investimenti, anche in termini di infrastrutture informatiche come cybersecurity, benessere delle persone, formazione e aggiornamento professionale. I professionisti di Emlex lavorano

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

Nel presentarvi avete usato una espressione suggestiva: Siamo nuovi di nuovo. A parte la citazione musicale, il messaggio qual è?

Eva Maschietto (EM): Dopo oltre 13 anni di attività con Massimo Maggiore, già prima della pandemia, abbiamo sentito l'esigenza di ripensare all'impostazione dello studio. Eravamo nuovi già 13 anni fa quando abbiamo deciso di metterci in proprio, io appena uscita da un'impresa multinazionale e Massimo da

uno studio legale internazionale in cui avevamo lavorato insieme.

E oggi?

EM: Oggi vogliamo mettere a frutto questi anni di esperienza in una nuova forma, ancora più dinamica, moderna e centrata su una maggiore coesione e vicinanza professionale e umana, anche nei confronti dei clienti. Da qui in primo luogo la scelta del brand "Emlex", incentrato sulle iniziali dei nostri nomi: Eva e Massimo. Sentiamo che questa nostra decisione è coerente con la domanda che proviene dal mercato.

In che senso?

EM: Al momento di riflettere sui piani di sviluppo dello studio ci siamo resi conto che avrebbe avuto più senso ripartire con un *fresh start*, anche se fortemente radicato in quello che siamo stati fino a quel momento. Da qui *We are new again, Siamo nuovi di nuovo*. La citazione musicale ci è sembrata particolarmente



vicina al nostro sentire: suonare un brano noto, forte, ma con un ritmo diverso, che lo rinnova senza toccare la melodia, proprio quello che abbiamo in mente.

Cosa vuol dire, in pratica, essere avvocati nuovi all'alba del 2021 dopo uno degli anni più complicati che si ricordino in tempi recenti?

Massimo Maggiore (MM): Per noi vuol dire dare per acquisito tutto quello che è cambiato fino a ora e considerarlo parte del nostro patrimonio, sul quale costruire e modellare anche la professione legale del futuro. Questo significa innestare competenze e abilità nuove, sempre in divenire, cercando anche di affinare la sensibilità e la reattività dei professionisti verso gli scenari che si possono presentare. Partiamo in qualche modo avvantaggiati, perché il nostro bagaglio di esperienze si è formato anche grazie al dialogo con imprese che si muovono in scenari dove la competizione si gioca proprio sulla capacità di innovare.

Per affiancare il cliente che innova bisogna aprirsi al nuovo?

MM: Esatto. Non consideriamo le categorie tradizionali del diritto come fossero dei limiti, tutt'altro, ma come chiavi di accesso a una materia che deve adattarsi a situazioni che cambiano continuamente. Qui sta il valore aggiunto del professionista, perché la legge per sua natura ha bisogno del filtro della realtà per essere strumento di propulsione e non ostacolo.

Quali sono i settori in cui operate?

MM: Gli ambiti con cui noi ci confrontiamo, e che hanno assunto un peso anche maggiore

a seguito della pandemia, comprendono i settori dell'intelligenza artificiale, della cybersecurity, del cloud computing, ma anche del social housing e della rigenerazione urbana, insieme al più "classico" M&A.

LO STUDIO IN CIFRE

2020 
Anno di fondazione

4 
I soci

15 
I professionisti

14 
Le aree di attività

1 
La sede, a Milano

Il 2021 si apre con l'aspettativa di rafforzarci su questi settori accrescendo le nostre competenze e risorse.

Vi presentate come studio smart: cosa vuol dire?

MM: Le restrizioni ai nostri movimenti durante il 2020 hanno costretto tutti a ripensare al modello di lavoro. Nel nostro caso il primo lockdown ha alimentato l'idea, già maturata in precedenza, di dare vita a Emlex. Strutturarla come uno studio per quanto possibile smaterializzato, modulare, che si appoggia sull'uso delle tecnologie disponibili e le comprende tra i suoi valori fondanti, è stata una scelta piuttosto spontanea. Non è necessario ricorrere a *catch-word* come *legal tech* per descriverlo, ma semmai pensare in modo diverso alla relazione tra la professione e i luoghi e le occasioni in cui questa si esercita.

Quindi?

MM: Per capirci, trovare e arredare l'ufficio di Milano è una priorità come lo sono gli strumenti di lavoro agili e in mobilità e la sicurezza informatica, in un contesto in cui ci è richiesto di lavorare da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento o, se si vuole, di essere "ubiquitous lawyers". Allo stesso tempo, il distanziamento forzato ci ha fatto capire che trovarsi insieme in un ambiente accogliente, che sia luogo di scambio continuo di idee, anche estemporanee, dove i collaboratori vadano con piacere, è molto importante. Crediamo che il nostro nuovo ufficio a Milano, di prossima apertura in Via Santo Spirito risponda a questa esigenza. Lo "smart working" è una scelta e



EVA MASCHIETTO, ANDREA GALLARINI E CATERINA LI DESTRI NICOSIA

non deve essere confuso con il “working from home” forzato, ma come possibilità di operare un corretto bilanciamento tra i diversi momenti della vita.

Nei settori di cui vi occupate che aspettative ci sono per il 2021?

EM: Il diritto amministrativo è un settore che interessa le imprese ancor più di quanto si pensasse in passato: nessuna delle attività è esente da profili amministrativistici: dall'urbanistica agli appalti, dalle autorizzazioni, al diritto ambientale, all'energia. Con le carenze infrastrutturali e funzionali della nostra economia e tutte le risorse europee e statali che ci aspettiamo vengano iniettate nel nostro Paese è il settore destinato a crescere maggiormente.

Il real estate ha acquisito nuova linfa con la logistica e con la grandissima occasione della rigenerazione urbana. Tutti i settori di cui si occupa prevalentemente Massimo, con il suo team, che vanno dall'IP ad ogni applicazione delle tecnologie digitali è invece al centro della scena, per il fatto stesso che queste ormai permeano ogni

ambito della nostra vita, dalle abitudini quotidiane alla circolazione delle idee, ancor più a causa della pandemia.

Cambiano i fondamentali per competere in questo scenario?

MM: Per noi la competenza, nelle professioni legali, significa in primo luogo capacità di visione olistica, non parcellizzata, in cui il diritto sappia, per quanto possibile, contaminarsi con le esigenze effettive che provengono dal mondo delle imprese. Occorre leggere le norme con la consapevolezza delle ricadute sui mercati competitivi nei quali si muovono i nostri clienti, senza lasciarsi sfuggire le molteplici interazioni tra i diversi settori professionali. Partendo da una solida preparazione giuridica di base, quello che a mio parere serve all'avvocato oggi è avere chiaro come funziona il business del cliente, si occupi di alimentare, di fashion, di investimenti immobiliari o di blockchain. Non ci si improvvisa, si cresce accanto al cliente e per questo serve dedizione, applicazione, entusiasmo e molto studio.

Dopo il lancio del nuovo brand lavorerete anche a integrare la squadra con altri colleghi? Di che seniority?

MM: Abbiamo da tempo in mente di rafforzarci in alcuni settori trasversali a quelli di cui ci occupiamo, come ad esempio il diritto del lavoro. La nostra priorità è quella di far crescere i nostri attuali collaboratori, perché possano emergere per le indubbie capacità che ci hanno dimostrato. Allo stesso tempo manteniamo sempre massima apertura a cogliere le opportunità di crescita che possano provenire dall'esterno, stando attenti a non snaturare lo spirito di Emlex.

Tre priorità per Emlex nel 2021?

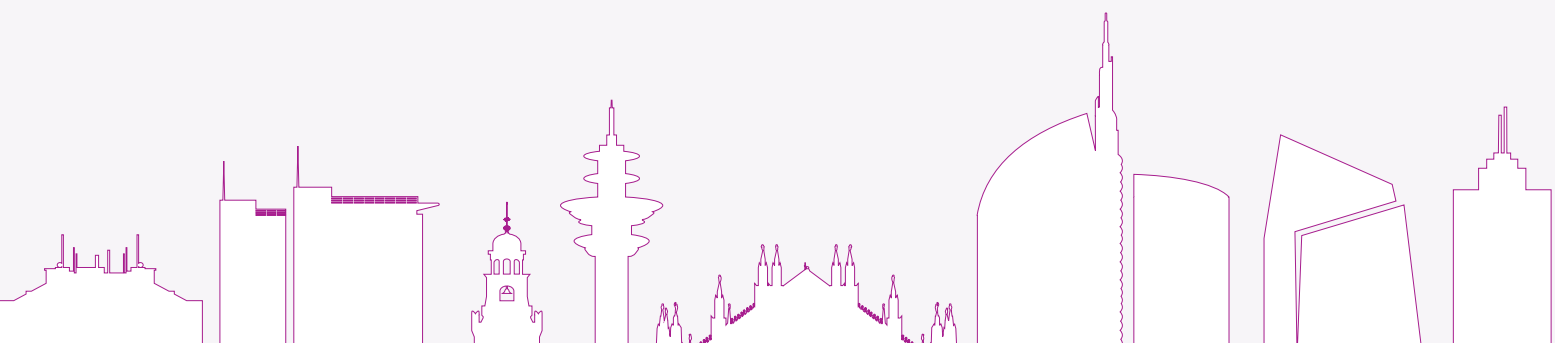
EM: Per prima cosa contagiare il mercato con il nostro entusiasmo: una volta stabiliti nel nuovo studio “fisico” organizzare il lavoro in modo alternato per dare nuova energia e rendere lo smart working un'opzione. In relazione allo sviluppo di nuovo business vorremmo crescere nelle aree che presentano un valore aggiunto maggiore, continuando a essere percepiti dal mercato come uno studio che si distingue soprattutto per la qualità del suo lavoro. (n.d.m.) 

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

7 - 11 JUNE 2021

Milan, Italy



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

Patronage, Partners and Supporters

2021 Edition

Platinum Partners



Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS



Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

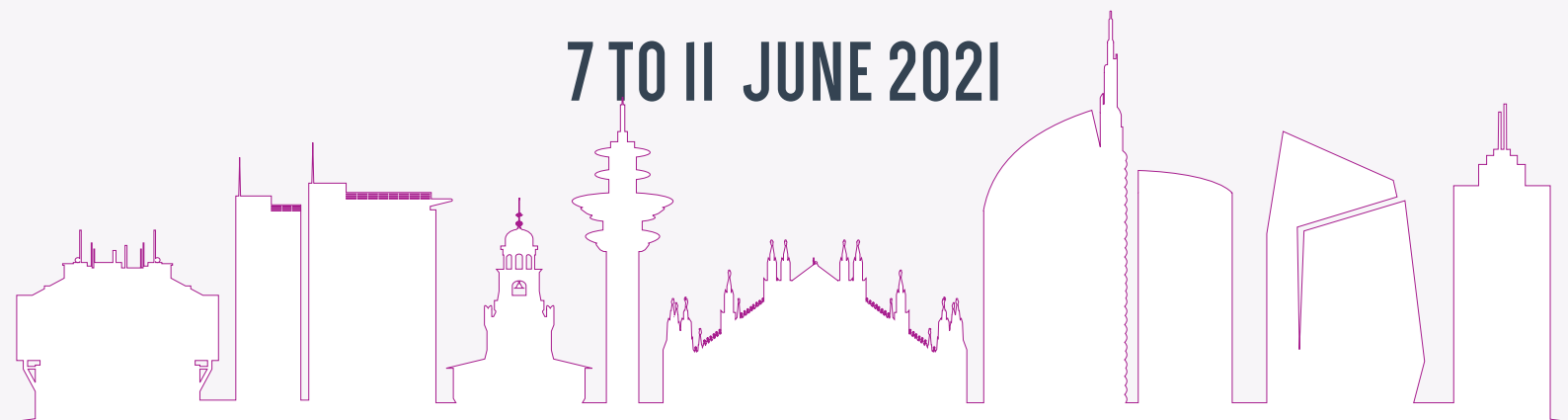
SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

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

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021



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

www.legalcommunityweek.com



UN ANNO DI M&A, AVVOCATI DA NOVE ZERI

Nell'anno del Covid-19, a fronte di un calo del numero di operazioni, il mercato delle fusioni e acquisizioni ha registrato un boom di operazioni miliardarie. Ecco i protagonisti e i dossier seguiti. Nctm, Gianni & Origoni e Chiomenti sul podio dei più attivi

di nicola di molfetta

Nessuno stop. Il Covid-19 non ha fermato il mercato delle fusioni e acquisizioni e soprattutto non ha congelato l'attività dei consulenti legali. C'è stato un rallentamento. Questo sì. Il numero di operazioni seguite, in più di un caso su due (se si guarda ai primi venti studi per volume di attività) è sceso rispetto al 2019. Allo stesso tempo, però, se si guarda al valore dei deal, non può sfuggire il fatto che le prime dieci inseguono per entità delle

operazioni seguite hanno tutte chiuso l'ultimo esercizio con un incremento anche sostanzioso della dimensione dei dossier su cui sono state accreditate.

Il dato italiano riflette quello internazionale. A livello globale, secondo le rilevazioni di Mergermarket, la riduzione del valore dell'attività di m&a si è limitata a un -6,6%. Ma se si guarda al secondo semestre dell'anno la musica cambia al punto che, con la cifra record di 2,2 miliardi di dollari, l'osservatorio internazionale segnala un record assoluto.

In Europa, sempre secondo Mergermarket, l'incremento del valore delle operazioni annunciate nel secondo semestre 2020 rispetto al primo è stato dell'87,7%. Mentre quasi un deal su quattro è stato un buyout di private equity.

I fondi sono stati i grandi protagonisti di questo anno di m&a. E il loro iperattivismo ha chiaramente avvantaggiato le law firm di matrice internazionale che hanno giocato a tutto campo su diversi scacchieri a livello globale, incluso quello italiano. Qui, si sono messe in luce in modo particolare realtà come Linklaters, Freshfields, White & Case e Clifford Chance.

Sul podio degli studi che hanno seguito le operazioni di maggior valore troviamo Cleary Gottlieb, accreditato con 11 deal per complessivi 19,5 miliardi di euro. La law firm americana è seguita a ruota da BonelliErede che ha messo a segno 37 operazioni per un valore complessivo di 19,3 miliardi. Mentre sul terzo gradino sventa il vessillo di Gop con 56 operazioni per totali 18,4 miliardi di euro. Oro, argento e bronzo per numero di operazioni seguite, invece, sono andati nell'ordine a Nctm, che ha

chiuso l'anno con 67 deal per un valore totale di quasi 4 miliardi di euro, Gianni & Origoni di cui abbiamo già detto e Chiomenti, impegnato su 48 dossier per un valore complessivo di 12,4 miliardi di euro.

Tanti i big deal, ossia le operazioni a nove zeri, registrati nel corso dei 12 mesi appena passati. È il caso della fusione di Nets in Nexi che ha dato vita a una paytech di livello europeo (8 miliardi di euro). L'operazione ha visto Legance agire al fianco di Nexi con un team che, tra gli altri, ha coinvolto i soci **Alberto Giampieri** e **Filippo Troisi**. Sempre con Nexi, anche gli avvocati di Linklaters con una squadra di cui hanno fatto parte anche i soci **Pietro Belloni** e **Ugo Orsini**. Lo studio Galbiati Sacchi ha assistito il comitato parti correlate del bidder, mentre Cleary Gottlieb ha affiancato i financial advisor.



ALBERTO GIAMPIERI



FILIPPO TROISI

IN EVIDENZA

TRA GLI ADVISOR FINANZIARI, GOLDMAN SACHS FA 13

È Goldman Sachs a guidare la classifica Mergermarket degli advisor finanziari accreditati sui deal più ricchi annunciati nel 2020. Per la banca d'affari si contano 13 dossier per un valore complessivo pari a quasi 32,6 miliardi di euro. In elenco operazioni come Nexi-Nets, Cellnex-Ck Hutchison, Telepass e Borsa Italiana.

Tra le prime conquiste insegne per valore dei deal seguiti, l'unica italiana è Mediobanca con 30 operazioni per complessivi 21,026 miliardi di euro. Poco più in là, invece, troviamo Imi-Intesa Sanpaolo con 15 deal per 18,6 miliardi ed Equita che ha chiuso il 2020 con 11 dossier per più di 15,7 miliardi.

Quanto alle big internazionali, segnaliamo anche le performance di Morgan Stanley (5 operazioni per un valore di 21,9 miliardi), Lazard (17 deal per totali 21,8 miliardi), JpMorgan (9 dossier per 19,8 miliardi) oltre a Rothschild (19 operazioni per 19,4 miliardi), Credit Suisse (5 centri da 15,9 miliardi) e Hsbc (3 dossier per 15,7 miliardi).

Se guardiamo al numero delle operazioni seguite, invece, i primi della classe sono i team delle big four: Kpmg che ha seguito 70 dossier, Deloitte con 64, PwC impegnata su 40 e EY attiva su 39.

MONDAY 7 JUNE

TUESDAY 8 JUNE

WEDNESDAY 9 JUNE

THURSDAY 10 JUNE

FRIDAY 11 JUNE



SAVE THE DATE

CONFERENCE

AFRICA AND THE MIDDLE EAST

8 JUNE 2021 • 9.15 - 13.00

Fondazione Stelline

Corso Magenta, 61 - 20123
Milan, Italy

Contacts

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Legalcommunity Week is supported by



Per Nets ha agito un team di Freshfields, con i partner **Luigi Verga** e **Nicola Asti**, mentre i profili fiscali per i venditori sono stati gestiti da Pirola Pennuto Zei & Associati.

Latham & Watkins, con un pool legale capitanato da **Marcello Bragliani**, ha affiancato le banche nel finanziamento dell'operazione.

In sequenza, va menzionato anche il deal in cui Kkr e Tim hanno sottoscritto un contratto vincolante relativo alla realizzazione del progetto Fibercop (7,7 miliardi di euro). La nuova società offrirà servizi di accesso

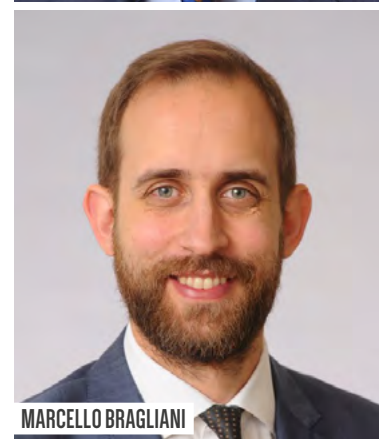
passivi della rete secondaria in rame e fibra a tutti gli operatori del mercato. Qui, Chiomenti ha assistito Kkr con un team guidato dal partner **Franco Agopyan** in collaborazione con lo studio Paul Weiss (Londra). Gianni & Origoni ha affiancato la direzione legale di Tim – guidata dal general counsel **Agostino Nuzzolo** e dall'head of legal wholesale & technology **Gianni Venditti** – con un team guidato dal fondatore **Francesco Gianni**. Mentre Ey ha agito al fianco del fondo Kkr per la due diligence finanziaria, operational e fiscale, con un team guidato dai



PIETRO BELLONI



NICOLA ASTI



MARCELLO BRAGLIANI



AGOSTINO NUZZOLO

BEST 20 STUDI LEGALI PER NUMERO DELLE OPERAZIONI

#	Advisor	Valore delle operazioni in mln di euro	Numero delle operazioni
1	Nctm	3.933	67
2	Gianni & Origoni	18.409	56
3	Chiomenti	12.445	48
4	Pedersoli	9.102	45
5	BonelliErede	19.316	37
6	Pwc Tls	6.763	34
7	Gattai Minoli Agostinelli	3.003	32
8	Legance	10.626	30
9	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	8.639	28
10	White & case	14.767	25
11	Orrick	248	22
12	Giovannelli e Associati	613	20
13	Latham & Watkins	2.242	19
14	Clifford Chance	7.482	16
15	LCA	333	14
16	Linklaters	18.390	13
17	Allen & Overy	663	13
18	Giliberti Triscornia	82	13
19	Dentons	17	13
20	Carnelutti	1.458	12

FONTE: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
13.05.2021

ORE 19.15 • MILANO

9^A EDIZIONE

IIP&TMTT

BEST 20 STUDI LEGALI PER VALORE DELLE OPERAZIONI

#	Advisor	Valore delle operazioni in mln di euro	Numero delle operazioni
1	Cleary Gottlieb	19.526	11
2	BonelliErede	19.316	37
3	Gianni & Origoni	18.409	56
4	Linklaters	18.390	13
5	Freshfields	16.719	9
6	White & Case	14.767	25
7	Chiomenti	12.445	48
8	Legance	10.626	30
9	Pedersoli	9.102	45
10	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	8.639	28
11	Clifford Chance	7.482	16
12	Pwc Tls	6.763	34
13	Herbert Smith Freehills	4.372	3
14	Nctm	3.933	67
15	Gattai Minoli Agostinelli	3.003	32
16	Latham & Watkins	2.242	19
17	Pirola Pennuto Zei & Associati	1.658	8
18	Carnelutti	1.458	12
19	Poggi & Associati	1.422	1
20	Shearman & Sterling	765	6

FONTE: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket

partner **Andrea Scialpi, Giuseppe Donatelli e Quirino Walter Imbimbo**.

Non sono mancate le cosiddette operazioni di sistema. La prima per importanza è stata senza dubbio l'ops di Intesa Sanpaolo su Ubi Banca (5,48 miliardi di euro). Il Ca' de Sass è stato affiancato da dallo studio legale Pedersoli, che ha agito con un nutrito team guidato dal socio **Carlo Pedersoli** e formato, tra gli altri da **Diego Riva, Marta Sassella, Alessandro Zappasodi e Marcello Magro**. Sempre per la banca acquirente hanno lavorato lo studio Gatti

Pavesi Bianchi con i soci **Carlo Pavesi e Francesco Gatti** e la law firm Covington & Burling. Dall'altra parte del tavolo, invece, si sono seduti BonelliErede con un team guidato dal fondatore **Sergio Erede** e Linklaters con **Roberto Casati**.

C'è stata poi l'acquisizione di Borsa Italiana da parte del consorzio paneuropeo guidato da Euronext e formato anche da Cdp e Intesa Sanpaolo (4,4 miliardi di euro). Gianni & Origoni, Cleary Gottlieb e PwC Tls hanno assistito Euronext. In particolare, per Gop ha agito un team guidato dall'avvocato Gianni



FRANCESCO GIANNI



BRUNO GATTAI



CARLO PEDERSOLI



GIAMPIERO SUCCÌ

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

e dal socio **Emanuele Grippo**; Cleary Gottlieb ha schierato un pool legale internazionale di hanno fatto parte, tra gli altri **Gabriele Antonazzo** e **Matteo Beretta**; mentre la squadra di PwC Tls era guidata dal partner Francesco Nuzzolo.

BonelliErede ha lavorato al fianco di Cdp con un team capitanato dai soci **Gianpiero Succi** e **Federico Vezzani**. Mentre Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo con un pool multidisciplinare e internazionale guidato da **Alberta Figari**. I venditori sono stati seguiti da un team di Freshfields.

L'elenco (e questo è davvero un dato sorprendente per un anno così complicato come quello che ci siamo lasciati alle spalle) potrebbe proseguire con almeno altri dieci billion-deal. Oltre alle operazioni Moncler-Stone Island e Gamenet-Lottomatica, di cui parliamo già nella rubrica *Barometro del mercato* in questo numero di MAG, possiamo ricordare ancora l'operazione Esselunga (1,8 miliardi) che ha visto White & Case e Gop con Marina Caprotti e con Giuliana Albera che sono salite al 100% di Supermarkets Italiani rilevando il 30% in mano a Giuseppe e Violetta Caprotti assistite da BonelliErede; così come va menzionato l'ingresso di Bc Partners in Sofima (1,4 miliardi) in cui White & Case ha assistito Bc Partners con Facchini Rossi Michelutti e Tremonti Romagnoli Piccardi (per le tematiche tax). Gli azionisti di Ima sono stati assistiti da Poggi e Associati e da Nctm. Mentre le banche finanziatrici sono state seguite da Milbank e Legance. Va segnalato il dinamismo del settore telecomunicazioni dove si è registrato, tra l'altro, l'ingresso di un consorzio di investitori istituzionali guidato da Ardian in Inwit (1,3 miliardi) a cui hanno

lavorato BonelliErede con il bidder e Gianni & Origoni con Tim, mentre il finanziamento è stato seguito da Ashurst e Legance; ma anche l'acquisizione di CK Hutchinson Networks Italia da parte di Cellnex che ha visto in campo Freshfields, Linklaters e Clifford Chance.

Come detto all'inizio, i fondi sono stati determinanti in questo scenario. Tra le operazioni a cui hanno dato vita, oltre a quelle già citate, possiamo ricordare anche l'acquisizione di Guala Closures da parte di Investindustrial, a cui hanno lavorato BonelliErede, Chiomenti e Latham & Watkins, così come il passaggio di Engineering Ingegneria Informatica da Apax Partners a un consorzio costituito da Bain Capital e Nb Renaissance Partners che ha impegnato gli studi Gattai Minoli Agostinelli, Gatti Pavesi Bianchi e Kirkland & Ellis per gli acquirenti e Simpson Thacher & Bartlett e BonelliErede per i venditori, oltre a Di Tanno Associati che ha assistito Nb Renaissance Partners per gli aspetti fiscali della transazione e Pirola Pennuto Zei & Associati che ha affiancato Bain Capital mentre Latham & Watkins, Shearman & Sterling e Facchini Rossi Michelutti hanno seguito il finanziamento.

Infine, i professionisti più attivi, ovvero gli avvocati che hanno seguito il maggior numero di dossier ovvero le operazioni più ricche dell'anno.

Infine, sul podio dei professionisti più attivi, troviamo **Pietro Zanoni** e **Matteo Trapani** di Nctm rispettivamente primo e secondo con 18 e 13 operazioni all'attivo. Sempre con 13 deal, anche **Alessandro Marena** di Pedersoli.



PIETRO ZANONI



MATTEO TRAPANI



LUIGI VERGA

In testa all'elenco dei professionisti che hanno lavorato ai dossier di maggior valore, invece, si piazza **Luigi Verga** di Freshfields, accreditato su tre dossier dal valore complessivo di 12,4 miliardi di euro. Segue **Nicola Asti**, managing partner della stessa law firm con tre deal per un valore complessivo di 8,7 miliardi. Quindi troviamo **Francesco Gianni**, socio fondatore di Gianni & Origoni impegnato su otto operazioni per un valore complessivo di 8,6 miliardi. 📄



LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8^ EDIZIONE

FINANCE

27.05.2021 • ORE 19.15
MILANO

SCOPRI I
FINALISTI



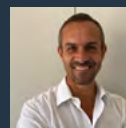
Francesco Beccali
Finance Director,
Terna



Roberto Calanca
Responsabile Servizio Credito
Anomalo Retail,
Bper Banca



Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank



Giampaolo Coreà
Head of Proprietary
Operations was,
Intrum



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



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



Davide Fossati
Responsabile Territoriale
Large Corporate,
Crédit Agricole Italia



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



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



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



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



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



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



Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
Ubi Banca



Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture Consulting



Massimo Pecorari
Head of Financing Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e
Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancaImpresa



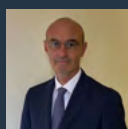
Daniele Quartieri
Head of Acquisition Finance
and Corporate Lending,
UBI Banca



Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita



Stefano Rossi
Direttore Generale,
Alba Leasing



Emanuele Scarnati
Direttore Generale,
Mps Capital Services

«IL CONSOLIDAMENTO È LA VIA MAESTRA»

Intesa-Ubi e non solo. Parla Carlo Pedersoli che ha affiancato il Ca' de Sass nell'operazione più rilevante dell'ultimo anno e delinea gli scenari futuri per il settore e l'approccio dello studio

di nicola di molfetta

II

Un anno a tutto m&a. Tanto che lo studio Pedersoli dovrebbe archiviare quest'ultimo esercizio «in crescita rispetto al 2019». Tutto merito del ruolo centrale avuto dalla super boutique nella ops di Intesa Sanpaolo su Ubi? Non solo, come racconta il senior partner **Carlo Pedersoli** in questa intervista concessa a MAG. Per lo studio Pedersoli il 2020 si è chiuso con un aumento del fatturato stimabile attorno al 25%. Una crescita che ha anche favorito un ulteriore ampliamento del numero di equity partner dell'organizzazione (saliti a 24) che, proprio in questi giorni, ha ufficializzato la promozione di **Alessandro Zappasodi**.



CARLO PEDERSOLI

Lo studio, in base ai dati Mergermarket (si veda l'articolo precedente), ha seguito la bellezza di 45 operazioni. Tra le altre, per esempio, possiamo ricordare l'acquisizione del pacchetto di controllo di Gedi per conto di Exor, coordinata dal partner **Carlo Re**; la fusione mediante incorporazione di Vodafone Towers al fianco di Inwit, gestita dal socio **Andrea Gandini**; o, ancora, il passaggio del 32,7% di Industrie de Nora a Snam per conto della famiglia de Nora, seguita da un team guidato da **Giovanni Pedersoli**.

Poi, ovviamente, c'è stata l'attività nell'industry finanziaria in cui spicca l'attivismo del gruppo Intesa Sanpaolo che è stato impegnato, tra le altre, nella cessione del ramo merchant acquiring a una controllata di Nexi, così come nella vendita della partecipazione di controllo in Autorstrate Lombarde ovvero nell'accordo (tramite Banca 5) con Sisal Group da cui è nato SisalPay Group. Ma è chiaro che l'operazione regina è stata l'offerta pubblica di scambio volontaria presentata da Intesa sulla totalità delle azioni di Ubi banca (un deal da 5,48 miliardi) che si è portata dietro anche la cessione di oltre 500 filiali di Ubi a Bper.

Un'operazione di "sistema" e sicuramente un dossier paradigmatico del processo evolutivo che sta interessando il settore bancario nazionale orientato sempre più al consolidamento.

Proprio da qui parte il colloquio con l'avvocato Pedersoli.

LA BCE È SICURAMENTE FAVOREVOLE ALL'M&A CHE CREI ISTITUTI DI CREDITO SOLIDI E REDDITIZI SICCHÉ VI È DA CREDERE CHE SI VEDRANNO OPERAZIONI DI CONSOLIDAMENTO BANCARIO A LIVELLO TRANSFRONTALIERO

L'operazione Intesa-Ubi ha avuto anzitutto una grande rilevanza come operazione di "sistema". L'industry bancaria italiana ha bisogno di operatori dalle spalle larghe?

L'unione fra Intesa e Ubi porta alla nascita di un colosso europeo, uno dei primi gruppi nell'Eurozona e leader nello scenario bancario europeo, oltre che un grande gruppo capace di

LO STUDIO IN CIFRE

160

*Il numero
dei professionisti*

24

I soci equity

18

I partner

60+

*Gli anni di attività
dello studio*

+25%

*La crescita (stimata)
nel 2020*

3

*Le sedi a Milano,
Torino e Roma*

rafforzare il sistema finanziario italiano grazie al suo radicamento nel territorio. Il consolidamento è la via maestra perché per le banche più piccole non sarà agevole fronteggiare il futuro che richiederà ampie risorse per accompagnare le aziende in quel percorso di crescita che non può più essere rimandato. Infatti anche il mondo industriale dovrà fare un salto dimensionale e avrà bisogno del sostegno di istituti dalle spalle larghe, appunto.

Da molti, il deal è visto anche come quello che ha dato il via a una nuova stagione di m&a nel settore bancario: ritiene che il 2021 vedrà molti altri dossier andare in porto?

La Bce è sicuramente favorevole all'M&A che crei istituti di credito solidi e redditizi sicché vi è da credere che si vedranno operazioni di consolidamento bancario a livello transfrontaliero, spero accompagnate da una maggiore armonizzazione di regole e prassi, mancando ancora una normativa unica bancaria valida per tutta Europa.

A proposito di dossier: ci sono già dei "cantieri aperti" su cui state lavorando con Intesa o altre banche?

Con Intesa siamo al lavoro sulla cessione di un



LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

4[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE

08.07.2021

ORE 19.15 • ROMA

Sponsor



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

#LcItalianAwards

insieme di sportelli del gruppo per ottemperanza antitrust.

Molte operazioni potranno riguardare anche il settore assicurativo: si va verso una razionalizzazione del comparto?

Innovazione tecnologica, digitalizzazione ed effetto Covid stanno trasformando ogni ambito dell'industria finanziaria, ivi incluso il settore assicurativo che, credo, dovrà consolidarsi per offrire prodotti e servizi al passo con i tempi.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA,
DIGITALIZZAZIONE ED EFFETTO COVID
STANNO TRASFORMANDO OGNI AMBITO
DELL'INDUSTRIA FINANZIARIA, INCLUSO IL
SETTORE ASSICURATIVO CHE, CREDO, DOVRÀ
CONSOLIDARSI PER OFFRIRE PRODOTTI E
SERVIZI AL PASSO COI TEMPI

Operazioni come l'Ops Intesa-Ubi non richiedono solo competenze di M&A, serve una specifica conoscenza del settore. Per voi è ormai tradizione: quali professionalità sono state fondamentali in questa occasione?

Nel quadro della consulenza che abbiamo prestato a Intesa Sanpaolo, è stato determinante il mix tra le competenze specifiche nell'M&A bancario, quelle in materia di Antitrust, quelle in materia regolamentare e quelle nel capital market: questo mix ha lavorato in perfetta sincronia e ha assicurato la miglior gestione del tutto, nonostante le difficoltà del periodo.

Come avete chiuso il 2020 e che aspettative avete per l'anno appena iniziato?

Rappresenta per noi ragione di grande orgoglio avere chiuso l'anno in crescita rispetto al 2019 e non solo grazie all'offerta di scambio Ubi.

Lo studio pensa a nuovi investimenti e/o lateral hire in settori strategici o nuove aree di pratica? Quali?

Al netto di eventuali situazioni opportunistiche,

IL TEAM

UN TEAM TRASVERSALE PER IL BIG DEAL

Come sottolinea Carlo Pedersoli nell'intervista, la gestione di un'operazione complessa e articolata come l'ops di Intesa Sanpaolo su Ubi Banca non poteva prescindere dalla possibilità dello studio di schierare il giusto mix di competenze. Nello specifico, all'operazione hanno lavorato, sotto la regia di **Carlo Pedersoli**, il junior partner **Giulio Sandrelli** e i senior associate **Edoardo Pedersoli** e **Paolo Manzoni** per tutte le tematiche relative alla impostazione dell'operazione nei diversi profili tecnici e strategici (compresa la negoziazione con Bper) e alla gestione dell'offerta.

L'equity partner **Davide Cacchioli** (con il supporto del partner **Alessandro Bardanzellu**) ha affrontato le questioni legate ai profili antitrust. Le tematiche di capital market dell'operazione sono state seguite dagli equity partner **Marcello Magro** e **Diego Riva** con la partner **Marta Sassella** e con il supporto del senior associate **Fabrizio Grasso** e dell'associate **Federico Tallia**. Infine gli aspetti di regolamentazione dell'attività bancaria e finanziaria sono stati curati dal partner **Alessandro Zappasodi** con il supporto dell'associate **Licia Mongiello**. 

attraverso la crescita per linee interne ed esterne degli ultimi anni lo studio è perfettamente attrezzato in tutte le principali aree di attività e settori secondo un modello full-service. Penso che rafforzeremo ulteriormente la nostra strategia sui settori energia e FinTech, oltre a potenziare ulteriormente la nostra rete di collaborazioni non esclusive con primari studi legali internazionali. 

CLIFFORD CHANCE: DI MERCATO E DI SISTEMA

Il 2020 ha visto la sede italiana della law firm magic circle particolarmente presente su operazioni cruciali per il Paese. Paolo Sersale racconta a *MAG* strategia e prospettive dello studio nel comparto delle fusioni e acquisizioni: «Private equity, infrastrutture e cross-border m&a resteranno al centro della nostra strategia»

di nicola di molfetta



PAOLO SERSALE



CLAUDIO CERABOLINI



FILIPPO ISACCO



ALBERTA FIGARI



UMBERTO PENCO SALVI

N

Nell'anno dei billion deal (oltre che del Covid-19) le insegne internazionali hanno giocato un ruolo da protagoniste nel mercato m&a italiano. Nel caso di Clifford Chance, in particolare, anche in operazioni di "sistema", dimostrando di essere riuscite, negli anni, a inserirsi stabilmente anche in uno dei comparti tradizionalmente considerati esclusivo appannaggio delle organizzazioni di matrice locale.

Stando ai dati Mergermarket, il 2020 ha visto Clifford Chance in pista su 16 operazioni per un valore complessivo pari a circa 7,5 miliardi di euro.

«In Italia siamo un gruppo di oltre 30 professionisti, con livelli di seniority e competenze diversificate, che opera in modo integrato in una practice corporate globale che solo in Europa conta oltre 500 professionisti – dice **Paolo Sersale**, socio responsabile della practice di corporate m&a nella Penisola in questa intervista a MAG –. Fin da quando lo studio è approdato in Italia, ormai quasi 30 anni fa, il dipartimento corporate ha avuto un ruolo strategico. Nello specifico, ci focalizziamo sull'assistenza in operazioni complesse di cross-border m&a, riassetto societari, private equity e corporate governance».

Il 2020 è stato un anno particolarmente importante per voi. Come mai il settore dell'M&A, almeno fino a questo momento, non ha risentito (troppo) dell'effetto Covid?

Il 2020 è stato un anno che, nonostante il Covid, ci ha visto coinvolti in numerose operazioni di sistema accanto sia a grandi gruppi italiani che a fondi di private equity e infrastrutturali. Per citarne alcune, penso all'acquisizione di Telepass

CLIFFORD CHANCE IN ITALIA

Apertura primo ufficio

28 anni fa (1993 a Roma, 1994 a Milano)

Totale professionisti in Italia

oltre 100

Soci e counsel

17 soci e 7 counsel

Managing Partner

Giuseppe De Palma

Dipartimenti

Corporate M&A,
Finance & Capital Markets,
Litigation & Dispute Resolution,
Tax Pensions & Employment

Dipartimento Corporate

oltre 30 professionisti,

5 soci

Claudio Cerabolini, Luciano Di Via, Alberta Figari, Umberto Penco Salvi, Paolo Sersale;

2 Counsel

Filippo Isacco, Stefano Parrocchetti Piantanida

Fatturato

Lo studio fornisce dati solo a livello globale. Nell'anno fiscale chiuso ad aprile 2020, Clifford Chance ha registrato ricavi pari a 2,055 miliardi di euro (ultimo dato ufficiale disponibile) In Italia, secondo le stime di Legalcommunity, invece, lo studio ha ricavi pari a circa 50 milioni.

da parte di Partners Group; gli investimenti di Ardian nel tech medicale di Agfa-Gevaert e DXC Technology; l'assistenza ad Amco nel contesto della scissione delle attività *non performing* di MPS; cui si aggiungono altri incarichi estremamente interessanti ancora in corso accanto per esempio al consorzio composto da Cassa Depositi e Prestiti, Macquarie e Blackstone nella partita su Autostrade, l'assistenza a Macquarie nella vicenda relativa alla rete unica di telecomunicazioni con l'offerta su Open Fiber e da ultimo il coinvolgimento quali legali di ITA – Italia Trasporto Aereo nel lancio della “nuova Alitalia”.

Cosa ha spinto il mercato?

A livello generale nel 2020, anche se il mercato ha subito un rallentamento a causa della crisi sanitaria, si sono comunque viste operazioni importanti, in qualche caso indotte dalle pressioni e dalle opportunità derivanti dal Covid. Hanno tenuto in particolare le operazioni di sistema, seppure con qualche difficoltà e “*stop and go*”. I fondi di private equity continuano a giocare un ruolo strategico grazie alla notevole liquidità di cui dispongono, nello specifico in settori chiave come le infrastrutture e il tech.

Il fatto che ci siano state tante operazioni di sistema è stato casuale?

La pandemia ha concentrato l'interesse dei potenziali investitori sui “*real assets*”, ossia su investimenti in asset tangibili e solitamente sistemici quali le infrastrutture come i trasporti, le utilities e le telecomunicazioni, oppure le risorse naturali in particolare le energie rinnovabili. Sono asset importanti per un Paese, come l'Italia, che già accusava ritardi in diversi settori strategici e ora con la crisi sanitaria ha necessità di investire rapidamente l'enorme massa di liquidità messa a disposizione dallo stimolo economico di questi mesi. Ci sono poi delle partite di sistema che non possono fermarsi di fronte al Covid e che, anzi, in diversi casi subiscono impulso dalle pressioni o dalle opportunità che ne derivano.

Cosa dobbiamo aspettarci per i prossimi mesi? Quali saranno i fattori che influenzeranno le dinamiche M&A (prezzi, private equity, ristrutturazioni ecc)?

Al momento c'è molta attesa e incertezza per la situazione sanitaria. I tempi della vaccinazione

ad ampio raggio sulla popolazione e la capacità di utilizzare al meglio i fondi dati dall'UE sono i fattori che faranno la differenza e a cui tutti guardano. L'Italia continua a rimanere interessante per i fondi di Private Equity, ma credo che – se si eccettuano i settori spinti dal Covid di cui si diceva prima – molti investitori staranno a guardare come evolve il 2021 prima di investire. I multipli sono ancora alti e non è chiaro se la dinamica espansiva ingenerata dallo stimolo sia destinata a tenere nel tempo, oppure se siamo destinati a vedere un riassetto dei valori. Certamente mi aspetto ancora dinamica su infrastrutture, digitale e farmaceutico, nonché bancario che sarà interessato da processi di ulteriore consolidamento. In aggiunta, potremmo assistere nel corso dell'anno a un intensificarsi dell'attività su ristrutturazioni aziendali e distressed m&a, come effetto della crisi legata alla pandemia.

“NON BASTA AVERE ALLE SPALLE UN NETWORK FORTE. OCCORRONO COMPETENZE DI PRIMO PIANO SUL TERRITORIO, CONOSCENZA DEL MERCATO LOCALE E TRACK-RECORD RICONOSCIUTO”

Clifford Chance come affronterà il mercato? Su cosa punterete?

Continueremo a perseguire la nostra strategia di stare accanto agli investitori finanziari, sia internazionali che nazionali, ai grandi gruppi industriali italiani e agli operatori di sistema. La rotta è quella giusta, anche se le acque sono

agitate. Private equity, infrastrutture e cross-border M&A resteranno al centro della nostra strategia, puntando però più sulla qualità che sulla quantità delle cose che facciamo. Punteremo anche sull'innovazione e sull'ulteriore integrazione con il gruppo Corporate a livello europeo e globale. Le pressioni in termini di sviluppo ed innovazione del nostro settore non sono mai state così forti e sono destinate ad accelerare.

"OGGI LA PRIORITÀ È PROMUOVERE LA NUOVA GENERAZIONE DI TALENTI, INVESTENDO PRINCIPALMENTE SUL NOSTRO VIVAIO DI GIOVANI"

A livello di organico, il vostro team ha margini di ampliamento? Crescita interna o lateral hire?
Abbiamo lavorato molto negli ultimi anni per costruire un team Corporate coeso ed equilibrato in termini di seniority e competenze. Oggi la priorità è promuovere la nuova generazione di talenti, investendo principalmente sul nostro vivaio di giovani.

Siete tra i pochi internazionali a giocare un ruolo di peso nell'm&a in Italia. Anche se a guardare le performance di quest'anno il club comincia ad allargarsi: come legge questo trend?

Non è da oggi che Clifford Chance gioca un ruolo di peso nell'm&a italiano, abbiamo seguito anche in passato importanti partite di sistema come le vicende Telefonica-Telecom Italia, Abertis-Autostrade ed EDF-Edison. In Italia c'è una storica riluttanza a riconoscere il peso degli studi internazionali, ma è evidente che realtà come la nostra, capaci di combinare forte presenza locale con un network internazionale di primo piano, costituiscono una alternativa altrettanto

credibile rispetto all'"elite" dei grandi studi italiani.

Quindi il mercato si allarga...

In futuro ci può essere posto per altri studi internazionali, come succede nei principali mercati dell'Europa continentale. Occorrono tuttavia individualità riconosciute sul territorio e reale capacità di gestire su scala multinazionale le complessità delle operazioni più grandi.

Le law firm guadagnano quote di mercato perché l'internazionalità diventa sempre più un fattore di competitività? O ci sono altre ragioni?

Il processo di globalizzazione dei nostri mercati è inarrestabile e avvantaggia le strutture che hanno capacità internazionali. I grandi studi italiani si sono organizzati nel tempo con sedi all'estero e reti di "best friendship". Tuttavia è evidente che i grandi studi internazionali offrono vantaggi per gestire la dimensione globale. Ma non basta avere alle spalle un network forte. Occorrono competenze di primo piano sul territorio, conoscenza del mercato locale e track-record riconosciuto.

Personalmente, come vede il settore da qui a cinque anni?

Credo che i prossimi anni saranno interessanti, in quanto i periodi di crisi sono sempre forieri di cambiamenti. Vedo un'ulteriore accelerazione in termini di innovazione e digitalizzazione dei processi di M&A; in questi mesi difficili ci siamo abituati a fare *signing* e *closing* in remoto, non credo che torneremo indietro a scapito dell'efficienza. Altrettanto ineluttabile è il processo di "automazione" di parti significative dei processi di due diligence, sulla base dei molti programmi di intelligenza artificiale in via di sviluppo. Vedo anche la progressiva emersione di standard internazionali di m&a, che favoriranno ulteriore globalizzazione del mercato.

Con quale effetto?

Questi fattori favoriranno l'ulteriore affermazione di realtà organizzate con caratura internazionale, in grado di interpretare e gestire questi fattori di cambiamento. Ciò detto, sono convinto che la qualità dell'individuo resterà comunque centrale, soprattutto nel caso di operazioni di m&a complesse nelle quali la capacità di guidare il cliente e di gestire la complessità relazionale delle negoziazioni rimane fondamentale. ■

MAG incontra i co-managing partner di Gianni & Origoni, Antonio Auricchio e Rosario Zaccà. Dopo il rebranding i soci spingono su istituzionalizzazione, tecnologia, sostenibilità. E continuano a guardare all'estero. Efficienza è la parola d'ordine. Lo smart working farà parte della nuova organizzazione

di nicola di molfetta

«LAVORIAMO A UNO STUDIO *FUTURE PROOF*»

Nei momenti di tempesta, ogni navigante ha bisogno di una bussola. Il 2020, con la tragedia del Covid-19, è stato un anno in burrasca, che ha messo a dura prova la capacità di tenuta del sistema economico, finanziario e, ovviamente, del mercato della consulenza. Inclusa quella legale.

Per molti, l'anno che ci lasciamo alle spalle è stato un anno di scelte inedite e grandi cambiamenti. Per alcuni, invece, ha favorito l'accelerazione sul fronte di processi evolutivi già in corso e che oggi si sono rivelati determinanti per consolidare un posizionamento competitivo.

Tra questi ultimi, senza dubbio, possiamo annoverare i professionisti di Gianni & Origoni che hanno affrontato i flutti tenendo gli occhi su alcuni obiettivi strategici ben definiti. A cominciare dall'istituzionalizzazione che, a valle di un percorso lungo dieci anni, ha raggiunto un traguardo simbolico proprio con la scelta trasformare una volta per tutte il nome dell'organizzazione in un brand che ne racconti la storia e i valori.

Gianni & Origoni è un punto di riferimento granitico della scena legale d'affari italiana. Lo dimostra la capacità di resistenza agli eventi. Dall'uscita di un socio di peso come Cappelli, alle catastrofi sanitarie.

Sotto la lente

UN BRAND PER L'ISTITUZIONALIZZAZIONE



A dicembre 2020 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners annuncia il cambio del proprio nome in **Gianni & Origoni**. Questo importante passaggio nella storia dello studio fondato da **Francesco Gianni** e **GianBattista Origoni** sancisce dopo 32 anni di attività, il consolidamento dell'identità istituzionale di questa organizzazione. I nomi in ditta diventano un brand. Il nuovo nome, Gianni & Origoni, (ideato in collaborazione con l'agenzia Inarea e in particolare col direttore creativo Stefano Aureli e il project director Emanuela Camera Roda) rappresenta la concretizzazione di un percorso che lo studio ha intrapreso verso l'istituzionalizzazione, costruito negli anni con passi effettivi che hanno visto il progressivo affermarsi di un modello di governance in cui le responsabilità gestionali sono sempre più diffuse fra i soci. Di questo percorso hanno fatto parte non solo la creazione dei principali comitati di management, ma anche di task force specialistiche impegnate a definire i prossimi passi dell'evoluzione dello studio in aree strategiche quali internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità. Elemento fondamentale del logo continua a essere la "G", un simbolo che, nelle intenzioni dei soci, esprime tutta la vitalità della coesione della partnership.

LO STUDIO IN CIFRE

428

Il numero dei professionisti

110

Il numero dei soci

4

I soci salary promossi a inizio 2020

10

Focus team

20

Practice area

154

I milioni fatturati nel 2019 (+6,2%)

16

Le lingue parlate

27.700

I follower su LinkedIn

Guardando solo al fronte m&a, lo studio ha archiviato l'ultimo anno con 56 operazioni per un valore complessivo di oltre 18,4 miliardi di euro. Chiudendo l'anno sostanzialmente in linea con il risultato record del 2019 che ha visto il fatturato attestarsi attorno ai 154 milioni di euro. «Ma il 2020 - sottolineano gli avvocati in questa intervista - è stato un anno di consolidamento dello studio, importante al di là dei risultati economici, un anno duro che tuttavia ci ha reso più uniti per il raggiungimento di un interesse comune: superare insieme difficoltà di carattere eccezionale».

Il 2020 è finito con l'annuncio del rebranding: una scelta dettata non solo dall'uscita di uno degli ex name partner, Roberto Cappelli, ma soprattutto dalla volontà di consolidare l'istituzionalizzazione di Gianni & Origoni?

Rosario Zaccà (RZ): Il rebranding ha rappresentato l'occasione per esprimere il nostro continuo desiderio di migliorare, crescere, andare oltre. Eravamo da tempo impegnati in un processo di riflessione sul nostro nome e l'uscita di Roberto (Cappelli, ndr) ha dato un'accelerazione a questo processo. Sentivamo il bisogno di adeguare il nostro nome all'evoluzione dello studio, soprattutto su due dimensioni, per noi fondamentali. L'internazionalizzazione è stata forse la dinamica che richiedeva un'ottimizzazione in modo più urgente e concreto: il nuovo brand è più adatto ad una realtà globale come oggi siamo per molti motivi - non ultimo la maggiore facilità con cui è possibile riconoscerlo e pronunciarlo. La seconda dimensione è invece l'istituzionalizzazione - un percorso che come sa ha radici profonde nello studio e a cui dedichiamo molta energia negli aspetti organizzativi e di governance; una energia che oggi trova cittadinanza anche nel nostro nome.

Antonio Auricchio (AA): C'è infine un aspetto molto legato al nostro vissuto: dal confronto tra soci è emerso in modo chiaro come i clienti, gli stakeholder, gli amici, a volte noi stessi abbiamo



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
10.06.2021

ORE 19.15 • MILANO

7[^] Edizione

corporate

continuato a chiamarci Gianni & Origoni per tutti questi anni, con un valore di vera istituzione attribuita ai nomi dei fondatori, e quella & che unisce e che rappresenta il nostro impegno nella costruzione di un rapporto di vera partnership con i nostri clienti. Insomma, in fondo per molti, "Gianni & Origoni" lo siamo sempre stati, così come Gop, che continuerà ad essere il nostro dominio internet e il modo in cui abbreviare il nostro nome.

Quali sono i messaggi che lanciate trasformando in brand i nomi dei fondatori?

AA: I soci fondatori hanno sempre manifestato il desiderio di creare uno studio in grado di continuare ad esistere nel tempo. Quando parliamo della capacità del nostro brand di coniugare le fondamenta solide dello studio e la nostra propensione verso il futuro intendiamo esattamente questo. E non si tratta di una aspirazione verso un principio astratto, ma si nutre al contrario di comportamenti molto concreti, che appartengono alla quotidianità di tutti noi.

RZ: Come quelli che mantengono solida una cultura aziendale improntata al valore dell'accoglienza, anche perché viene alimentata da un grande numero di soci che hanno sviluppato un lungo percorso professionale all'interno dello studio, collaborando in maniera sinergica, e favorendo l'inserimento di nuovi soci. Oggi questo nuovo brand racconta anche la loro storia e ciò che hanno contribuito a costruire insieme ai soci fondatori.

Avete anche registrato il marchio?

RZ: Stiamo procedendo con tutte le azioni necessarie per registrare il nuovo brand a livello nazionale per poi estenderlo anche all'UE e ai Paesi in cui siamo presenti.

Marchio a parte, come si è chiuso l'anno per lo studio?

AA: Il 2020 si chiuderà con margini in linea con quelli dell'anno precedente. Questo anche grazie a una serie di ottimizzazioni sui costi che siamo riusciti



ANTONIO AURICCHIO

**LE SEDI
IN ITALIA:**



- Roma
- Milano
- Bologna
- Padova
- Torino

a intraprendere nel corso dei passati dodici mesi. Ma il 2020 è stato un anno di consolidamento dello studio, importante al di là dei risultati economici, un anno duro che tuttavia ci ha reso più uniti per il raggiungimento di un interesse comune: superare insieme difficoltà di carattere eccezionale. Abbiamo reso ancora più snelli ed efficienti molti processi decisionali, accelerando un percorso che era già in atto e che continuerà ad essere perseguito anche in futuro. Il difficile contesto in cui il Paese si è trovato non solo ha innescato molti casi di "disruption positiva" dei processi già esistenti, ma ha contribuito a creare nuovi contenuti, nuove sinergie e modalità di collaborazione. Penso ad esempio alla creazione della Task Force per l'emergenza sanitaria che ha riunito in modo trasversale professionisti, staff e partner esterni, per fornire risposte tempestive ed efficaci legate alla situazione di crisi contingente, riuscendo a volte ad anticipare i decisori politici chiamati a legiferare sul tema.

Abbiamo visto tanto m&a e tante operazioni di sistema. Ma quali sono oggi i settori chiave, in termini prospettici?

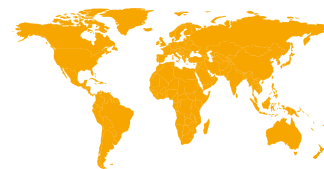
RZ: Con la fine dell'emergenza ci aspettiamo una ripresa generalizzata in tutti i settori. In particolare, è verosimile che i comparti a cui verranno destinati i fondi strutturali e i prestiti europei – ad esempio healthcare, chimico e farmaceutico, infrastrutture e digitale – potranno beneficiare di un ulteriore impulso. Vediamo anche altri settori che nonostante siano stati impattati in modo gravissimo dall'emergenza sanitaria, stanno preparandosi ad una ripresa che, per quanto li riguarda, potrebbe essere anche molto rapida, una volta avviata: mi riferisco a comparti come l'hotellerie e il retail. In modo trasversale rispetto ai settori industriali, ma è una diretta conseguenza delle dinamiche sotto gli occhi di tutti, ipotizziamo anche un certo dinamismo delle riorganizzazioni e ristrutturazioni aziendali.

In una delle nostre ultime chiacchierate abbiamo parlato di parecchi cantieri aperti. L'internazionalizzazione (verso l'Africa) e la digitalizzazione dei servizi in particolare. A che punto siamo?

Vedremo qualcosa di concreto nel 2021?

RZ: Se l'attività di assistenza legale delle nostre sedi internazionali ha continuato a funzionare come sempre nonostante la pandemia, le restrizioni alla mobilità e l'impossibilità di viaggiare hanno rappresentato un ostacolo molto rilevante all'ulteriore sviluppo dell'internazionalizzazione, in cui la componente relazionale gioca un ruolo rilevante. Ciononostante le attività espansive già avviate non hanno subito battute d'arresto (inclusa l'Africa dove abbiamo attivato un secondment) e la dinamica in atto a livello globale ci ha consentito di concentrarci sul consolidamento delle sedi estere già presenti, dove abbiamo in programma di rafforzare gli organici inviando risorse dall'Italia e dove abbiamo registrato risultati apprezzabili, in particolare negli uffici di New York, Londra e Abu Dhabi.

LE SEDI ALL'ESTERO:



- Abu Dhabi
- Bruxelles
- Hong Kong
- Shanghai
- Londra
- New York

Nel 2021 speriamo di riprendere con maggiore intensità l'attività di sviluppo internazionale, ma molto dipenderà dalla libertà di movimento.

Rispetto alla digitalizzazione?

RZ: Il fronte della digitalizzazione è probabilmente quello su cui si è manifestata con maggiore evidenza l'accelerazione imposta dal Covid. Nei mesi scorsi, lo studio ha infatti dato un forte impulso a un processo di rinnovamento tecnologico e infrastrutturale che avevamo iniziato negli scorsi anni, anche attraverso la creazione di IntelliGOP (un'apposita task force interna dedicata ai temi dell'intelligenza artificiale) e collaborazioni esterne (quali quella con l'Università Bocconi). Tale sensibilità al tema dell'innovazione ci ha consentito di fare rapidamente fronte alle esigenze che si sono manifestate durante la pandemia. Questo aggiornamento ha comportato dei processi di adattamento molto profondi a livello infrastrutturale e di organizzazione quotidiana del lavoro, attraverso l'implementazione su larga scala, ad esempio, di soluzioni cloud, di una VPN estremamente avanzata sul fronte della cybersecurity, o l'adozione di un nuovo software per la gestione dei timesheet, il tutto ovviamente nel pieno rispetto della certificazione ISO 27001 sulla sicurezza delle informazioni di cui siamo stati precursori in Italia nel settore legale. Soprattutto, questi processi sono diventati abilitanti per quello che sarà un altro dei cambiamenti strutturali più

rilevanti nell'organizzazione dello studio, e cioè lo smart working attuato non in modalità emergenziale, ma in maniera strutturata ed organizzata.

Ci dica di più: lo smart working diventerà una modalità operativa stabile?

RZ: Dopo un'attenta analisi dei flussi di lavoro e delle necessità organizzative attuali e prospettiche, lo studio ha deciso di avviare un vasto programma di smart working, che a livello organizzativo sarà probabilmente una delle più importanti eredità dei mesi appena trascorsi. Il progetto vedrà la luce nel 2021, ma abbiamo già portato a termine un percorso complesso di analisi e pianificazione che ha visto l'intervento di una società di consulenza esterna e la partecipazione di molte risorse dello studio, sia livello di professionisti sia a livello di staff, già nelle primissime fasi di costruzione del modello che intendiamo implementare. Attraverso interviste e workshop interni abbiamo infatti individuato le misure necessarie per realizzare miglioramenti in efficienza ed efficacia su tutta la linea.

Con quali effetti?

RZ: Il progetto porterà il rapporto tra postazioni di lavoro e persone a 0,8 e consentirà di realizzare non solo opportunità di contenimento dei costi date da una più efficiente gestione degli spazi, ma anche vantaggi in termini di flessibilità delle persone e – crediamo – anche di employer branding. Avremo modo di affrontare i dettagli del progetto; per ora possiamo dire che a partire dalle prossime settimane saranno lanciate le attività di formazione per i team pilota che sperimenteranno il modello e gli interventi sulle componenti più hard del sistema, come il riposizionamento del Centro Elaborazione Dati.

Se dico sostenibilità cosa rispondete?

AA: È un tema per noi molto importante, tanto che già nel 2019 abbiamo lanciato il nostro progetto dedicato alla sostenibilità, dandogli il nome di GOP Cares.



ROSARIO ZACCÀ

I DESK:



- India
- Cina
- Corea
- Turchia
- Russia
- Africa
- Lussemburgo

GOP Cares significa soprattutto gestire lo studio in un'ottica di medio-lungo periodo guardando alle giovani generazioni di colleghi e oltre.

Cosa troviamo sotto l'ombrello GOP Cares?

AA: GOP Cares riunisce in sé tutti i progetti ispirati ai principi ESG: a favore dell'ambiente (GOP Cares Green), delle persone (GOP Cares Social), della governance (GOP Cares Work). Sotto questo cappello si sono stratificate le attività che di volta hanno reso lo studio *plastic free* o che hanno promosso lo sviluppo di strumenti di welfare aziendale. Le attività che abbiamo aggiunto quest'anno non potevano che essere indirizzate al supporto delle comunità intorno allo studio nella gestione delle difficoltà generate dalla pandemia. Così, oltre all'attività di pro-bono che viene gestita in maniera organizzata e strutturata, abbiamo attivato una raccolta fondi che ha generato donazioni a favore dell'ospedale



ANTONIO AURICCHIO

Lazzaro Spallanzani di Roma – per le attività di ricerca sui vaccini e farmaci – e dell'ospedale Luigi Sacco di Milano dove abbiamo realizzato l'allestimento di un nuovo posto letto di terapia intensiva completo dell'apparecchiatura per la ventilazione polmonare.

Anche le risorse per la festa natalizia dello studio, quest'anno sono state destinate a iniziative di sostegno umanitario?

AA: Data l'impossibilità per quest'anno di tenere il consueto concerto di Natale che da 17 anni lo studio organizza per clienti e amici, abbiamo deciso di sostenere due organizzazioni no-profit per il sostegno di persone indigenti, la Comunità di Sant'Egidio a Roma e l'Opera San Francesco per i Poveri a Milano. Abbiamo infine sostenuto l'associazione "Volontari per Policlinico Tor Vergata", in memoria del nostro socio Riccardo Sensi prematuramente scomparso a fine 2018.

Tornando all'organizzazione dello studio, nel 2020 avete salutato diversi soci. Alcuni di indubitabile peso. Ci sarà spazio per nuovi lateral?

AA: C'è sempre spazio per cogliere le opportunità che si presentano sul

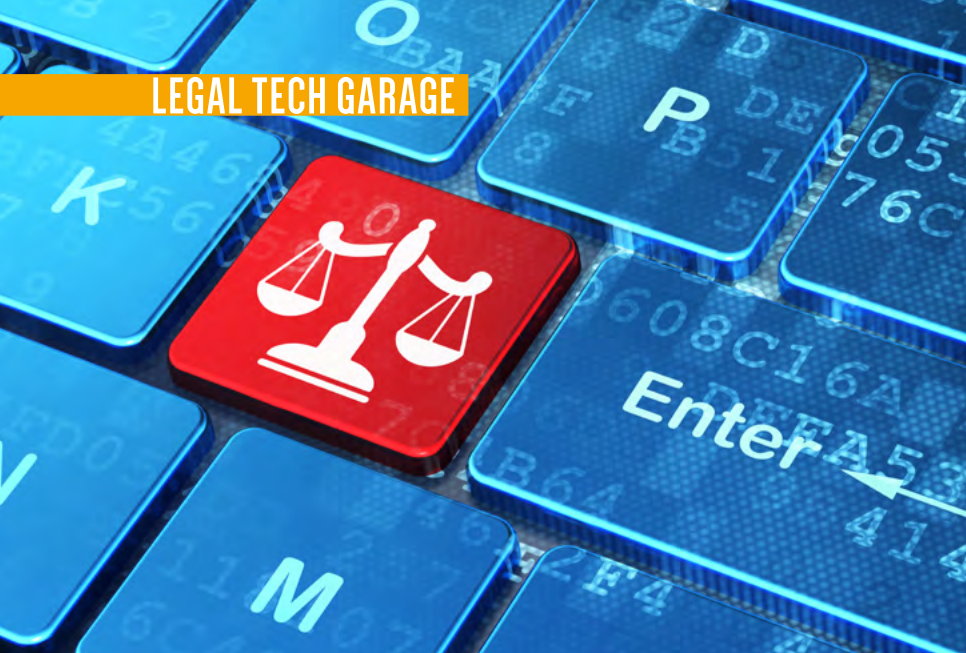


ROSARIO ZACCÀ

mercato e che riguardano settori nuovi o che desideriamo rinforzare. Crediamo che il 2021 possa essere un anno ricco di opportunità.

Chiudendo sul rebranding e sulla istituzionalizzazione dello studio e sul passaggio generazionale. Quali sono gli step già realizzati e quali i prossimi?

AA: Lo studio ha in questi anni compiuto molti passi - in termini di cultura, strutture, processi, persone - per essere pronto ad una leadership sempre più corale, anche attraverso il coinvolgimento di un sempre maggior numero di soci negli aspetti manageriali. È evidentemente un percorso che ha avuto una gestazione non breve, ma siamo a buon punto: la strada è quella giusta e la stiamo percorrendo in maniera convinta e condivisa. Si tratta di singoli passi coerenti tra loro, finalizzati a consolidare uno studio in grado di adattarsi a un mondo che cambia velocemente, uno studio "future proof".



LEGAL TECH IN ITALIA: UN MERCATO DA 10 MILIONI

Nel 2019 il settore è cresciuto del 15%. Le aziende legal tech italiane che offrono almeno un prodotto digitale tangibile sono circa 60. Una realtà su quattro si trova a Milano

di tommaso grotto*

Quando pensiamo al fenomeno legal tech, intendendo la nascita e lo sviluppo di realtà imprenditoriali innovative che si affacciano al settore legale, o ad altri settori ma con una focalizzazione sull'automazione di servizi legali, nel nostro immaginario si tratta di un fenomeno in forte fermento, la cui crescita negli ultimi anni non si è mai arrestata. Beh, a quanto pare, i numeri ci stanno raccontando una storia differente. I dati sono stati raccolti ed elaborati da **Kopjra** e **Legal Tech Forum**, fanno riferimento agli ultimi 4 anni (2016-2019) e saranno oggetto di un report di prossima pubblicazione.

Per quanto concerne, invece, i veri protagonisti di questa analisi, ovvero i **circa 60 progetti d'impresa, spinoff universitari, startup e scaleup legal tech italiane (o estere ma fondate da imprenditori italiani)**, sono stati censiti in una mappa interattiva online, **Legal Tech Map**, contenente varie informazioni di pubblico dominio quali i contatti ricavabili dal sito o dal Registro Imprese, l'anno di fondazione, i ricavi operativi dell'ultimo triennio, il numero di dipendenti, ecc. Qui trovate il link per accedere alla mappa: <https://www.legaltechforum.com/map>

LA CRESCITA DEL SETTORE

È ormai da qualche anno che ci stiamo occupando di analizzare in maniera approfondita il settore legal tech in Italia. Il prerequisito fondamentale della nostra indagine è la presenza tangibile di un prodotto digitale, anche in fase prototipale, in modo da escludere tutte le realtà puramente consulenziali. Anche se potrebbe sembrare esattamente il contrario, i numeri ci raccontano che nel nostro Paese la crescita non è così prosperosa come la si può apprezzare invece, a livello macroscopico, in Europa e oltreoceano.

Dopo un boom di costituzioni societarie nel 2016, che ha visto un ulteriore fermento con l'introduzione del GDPR e della PSD2, l'evoluzione si è poi protratta con una certa lentezza. Nondimeno, le più promettenti startup legal tech risultano essere state acquisite in breve tempo da realtà preesistenti più strutturate.

Considerando come anno base il 2016, il numero totale di nuove costituzioni diminuisce di circa il 10% all'anno. Al netto delle prime 5 realtà più importanti in termini di ricavi operativi, la crescita si è in generale contratta fino ad esaurire quasi del tutto, nel 2019, la forza della spinta iniziale. Le 5 startup più rilevanti detengono il 70% della quota di mercato e risultano essere particolarmente incisive nel trainare il settore.

Al netto delle startup e scaleup acquisite da realtà più strutturate, possiamo affermare che la dimensione del mercato legal tech italiano si attesta nel 2019 a circa 10 milioni di euro, in crescita del 15% rispetto all'anno precedente.

Più in generale, le aziende legal tech italiane che offrono almeno un prodotto digitale tangibile sono circa 60. Di queste più della metà risultano essere progetti in fase embrionale, le restanti si dividono tra spinoff universitari, startup ed un numero esiguo di scaleup.

LA FOCALIZZAZIONE SUL CAPITALE UMANO

Un elemento interessante emerso da questa analisi è quello relativo all'utilizzo del capitale umano. Nonostante la digitalizzazione e la forte componente tecnologica del settore legal tech, le startup che presentano performance migliori sono quelle che hanno investito fin dall'inizio nelle persone che compongono il team. Il capitale umano utilizzato come risorsa si è dimostrato, ancora una volta, un'ottima leva di crescita, anche nelle startup con un alto grado di automazione. In modo complementare, chi non ha presentato nel corso del tempo particolari investimenti nel capitale umano, affidandosi alla mera componente tecnologica, si è visto esaurire nel breve periodo la forte crescita iniziale.

LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

La distribuzione geografica risulta particolarmente frammentata a livello nazionale con una discreta concentrazione nella zona centro-settentrionale, in particolare a Milano (15, circa un quarto del campione complessivo), Roma (9) e Trento (5).

LE AREE DI COMPETENZA

Il 2011 risulta essere l'anno di costituzione della prima startup legal tech in Italia. In quei primi anni le startup del settore operavano per lo più nel campo della Digital Forensics, Fraud Prevention e Regulatory Technology. Nell'ultimo triennio, invece, si è visto un incremento importante di nuove costituzioni operanti negli ambiti della Reputation (intesa sia come Brand Reputation sia Personal Reputation) e Legal Management.

A conti fatti, ad oggi, l'area di competenza che si presenta in assoluto con maggiore frequenza è Intellectual Property (15), che coinvolge circa il 20% delle realtà analizzate. A seguire Blockchain (13) con le sottocategorie Notarization, Smart Contracts e Oracles. Di particolare rilevanza anche Legal Automation (10), che include le startup che si occupano di Legal Analysis, Legal Drafting e Dispute Resolution.

Prendendo in esame l'ultimo decennio, se da un lato l'introduzione del GDPR e della PSD2 ha contribuito in maniera importante allo sviluppo del settore legal tech in Italia, dall'altro negli ultimi anni risulta esserci stata una leggera contrazione nella crescita. Una quota rilevante dell'intero comparto è controllata da un numero ristretto di startup, ciò anche grazie alla progressiva concentrazione della dimensione del mercato.

Non necessariamente questo si deve tradurre in una barriera all'ingresso per potenziali nuovi entranti, viste le prospettive di crescita

a livello macroscopico, in Europa ed oltreoceano. Per poter cavalcare l'onda della trasformazione digitale del settore legale è auspicabile, però, una profonda analisi nella forma e nella sostanza delle opportunità, ed in particolare delle criticità, anche attraverso il continuo scambio di idee tra i numerosi attori coinvolti nell'ecosistema.

In conclusione, possiamo serenamente asserire che l'Italia, se guardiamo al numero di progettualità nate e cresciute nel territorio nazionale, non sia da meno rispetto ad altri Paesi europei. Quello che manca, a nostro avviso, è un ecosistema convinto di voler aiutare questi progetti ad emergere, in prima battuta, nel nostro stesso mercato. Fatta eccezione per un numero ridotto di realtà lungimiranti e vicine all'innovazione nostrana, ad oggi studi ed uffici legali prediligono essere affiancati da partner già consolidati, nazionali e internazionali.

Come potrà mai una startup legal tech nata in Italia crescere in questo Paese senza il primario supporto degli stessi potenziali clienti? Ricordiamoci che non sono i capitali raccolti a decretare il successo di una startup ma la sua capacità di generare ricavi, ovvero di soddisfare le esigenze di un preciso mercato. Legal Tech Map nasce proprio con l'intento di guidare e stimolare studi ed uffici legali ad "adottare" una startup legal tech italiana, testando i suoi prodotti e servizi, fornendo feedback, anche e soprattutto negativi, così da aiutarla a migliorare e crescere in modo sano e duraturo. 📌

**cofondatore e CEO di Kopjra.
Dal 2015 organizza
Legal Tech Forum*

GENERAZIONE C, AVVOCATI A PROVA DI FUTURO

di nicola di molfetta

STEFANO MELE



Faccia a faccia con Stefano Mele. «In Italia, la legge sul 'Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica' ha focalizzato l'attenzione sulla protezione degli asset strategici dei principali operatori pubblici e privati. Nel 2021, questa sarà un'importante sfida per i cybersecurity lawyer»

L'evoluzione tecnologica è la più grande garanzia di una «lunga ed esponenziale crescita e proliferazione della 'generazione dei cybersecurity lawyer'. È un processo che io – e non solo io – reputo ormai inarrestabile e irreversibile. Fermarlo è impossibile, a meno che non si voglia provare a tornare ai tempi della macchina per scrivere». **Stefano Mele** è uno di quegli avvocati che guarda avanti. Esponente di quella che potremmo definire Generazione C, nel senso di cybersecurity. Partner di Carnelutti, dove è responsabile del dipartimento di Diritto delle tecnologie, privacy e cybersecurity, nel 2014 è stato inserito dalla Nato nella lista dei suoi key opinion leader for cyberspace security. È, inoltre, il Presidente dell'Autorità per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione ("Autorità ICT") della Repubblica di San Marino e socio fondatore della

società Humint Consulting. MAG lo ha incontrato per discutere delle opportunità e dei rischi che in un futuro sempre più digitale si presentano per gli avvocati e gli studi legali. A cominciare dalla grande questione della cybersecurity.

Avvocato Mele, la pandemia di Covid-19 ha messo in grande evidenza il tema della cybersecurity. Perché? Ci sono dati?

L'emergenza sanitaria ha posto il tema della protezione dei dati e delle informazioni in cima alla lista delle preoccupazioni di ogni operatore pubblico e privato, in quanto tutta la pubblica amministrazione e la quasi totalità delle aziende non erano pronte a una migrazione improvvisa e di massa dei dipendenti verso il telelavoro.

In che senso?

Non lo erano – e in molti casi non lo sono tuttora – sul piano tecnologico, in quanto, ad esempio, non tutti i datori di lavoro hanno provveduto ad assegnare a ogni singolo dipendente un *laptop* e uno *smartphone* per lavorare da remoto. Non lo erano – e in molti casi non lo sono tuttora – sul piano dei processi, perché la nostra cultura lavorativa, persino per i liberi professionisti, è legata ancora oggi al concetto tradizionale di “sede di lavoro”. Non lo erano – e in molti casi non lo sono tuttora – sul piano della cultura della sicurezza, in considerazione degli scarsissimi investimenti che ogni operatore pubblico e privato dedica alla formazione. Infine, ancora una volta, non lo erano – e in molti casi non lo sono tuttora – sul piano della sicurezza dei dati e delle informazioni, in quanto la mancanza di tecnologie, di processi e di cultura ha fatto sì che ogni dipendente collegato dalla propria abitazione sia diventato improvvisamente (e ancor più del consueto) una vera e propria porta di accesso spalancata sui sistemi informatici e su tutto il patrimonio informativo del datore di lavoro.

La pandemia ha fatto emergere tutti quei problemi strutturali che i professionisti del settore riconoscono e segnalano da sempre...

Purtroppo però, per avere dei dati reali sulla gravità della situazione, dovremo ancora attendere. Sale giornalmente agli onori della cronaca l'enorme e costante ondata di attacchi di tipo “ransomware”, che da mesi stanno flagellando tutti gli operatori pubblici e privati italiani.

Quindi le aziende e gli studi legali non erano preparati ad attivare il telelavoro e a proteggere i dati e le informazioni sensibili?

La maggior parte delle aziende e degli studi legali, come accennato in precedenza, sono ancora abituati a focalizzare la propria attenzione sul come proteggere i dati e le informazioni in una situazione di lavoro “tradizionale”, ovvero prettamente statica e *on-site*. Alcuni di essi, per esigenze di business, solo negli ultimi anni hanno modificato questo approccio per permettere ad una parte dei lavoratori di svolgere la propria attività anche da remoto. La pandemia, però, ha mutato repentinamente questa dinamica, costringendo la quasi totalità degli attori pubblici e privati a far migrare gran parte della forza lavoro verso quello che impropriamente viene definito *smart working*.



**LA CYBERSECURITY
DEVE ESSERE ANCHE UN
TEMA DI COMPLIANCE,
CHE DEVE COINVOLGERE
TUTTE LE PRINCIPALI
FUNZIONI AZIENDALI,
PARTENDO DAL VERTICE
E DAL CDA, PASSANDO
PER LE FUNZIONI LEGAL
E SECURITY, FINO AD
ARRIVARE A OGNI SINGOLO
DIPENDENTE**



Il processo era in corso. Il problema è stata l'accelerazione?

Il punto di criticità è rintracciabile proprio nella repentinità di questo mutamento e – dobbiamo dirlo – in alcuni casi anche nell'impreparazione di molti di questi attori nel fronteggiare una situazione di crisi inaspettata, come è senz'altro quella pandemica legata al Covid-19. Tutto ciò pone i dati e le informazioni di questi soggetti in una situazione di enorme rischio.

Assieme alla privacy, questa materia ha integrato la to do list dei compliance manager?

Il tema della *cybersecurity* è da sempre visto come un "problema" strettamente tecnico-informatico, appannaggio, quindi, dei *security manager* e degli *IT manager*. Un problema tecnico che, pertanto, si ritiene debba essere gestito e risolto dai tecnici. Questa, però, è una visione – mi si passi il termine – da inizio del secolo scorso. Il tessuto economico di ogni nazione pulsa, oggi, al ritmo e alla velocità delle connessioni ad Internet. Si alimenta dei dati e delle informazioni che vi transitano. Cresce al moltiplicarsi delle infrastrutture tecnologiche. Pensare, quindi, che la sicurezza e la protezione di tutto ciò sia solo un compito

per tecnici, significa avere una percezione miope del proprio business. Per questo la *cybersecurity* deve essere, oggi più che mai, anche un tema di *compliance*, che deve coinvolgere tutte le principali funzioni aziendali, partendo anzitutto dal vertice e dal consiglio di amministrazione, passando per le funzioni *legal* e *security*, fino ad arrivare ad ogni singolo dipendente.

La tecnologia sta diventando strumento fondamentale per l'esercizio della professione, ma sarà sempre più anche oggetto della professione legale. Perché?

Se ci fermiamo a riflettere, quasi tutto ormai è o può essere digitalizzato. Nel mondo odierno – e ancor più nel prossimo futuro – la tecnologia svolgerà un ruolo sempre più centrale in ogni aspetto della nostra vita sociale e lavorativa, nei processi produttivi, nella fornitura di beni e servizi, così come in tanto altro ancora. Il mondo della professione legale, ovviamente, non fa eccezione.

Con quali peculiarità?

Se è vero che da sempre gli avvocati supportano con i loro servizi ogni settore regolamentato dalle norme, focalizzandosi ciascuno nel proprio campo di vocazione, quello delle tecnologie e della *cybersecurity* è il primo nella storia ad essere completamente trasversale a ogni altro. Infatti, se tutto è digitalizzato e le tecnologie svolgono quel ruolo cardinale che gli riconosciamo, la loro comprensione e sicurezza è ovviamente prioritaria in ogni settore, al di là del campo di applicazione.

Il che cambia l'approccio che da verticale diventa orizzontale?

Ho sempre pensato che, per svolgere al meglio la professione nel campo del diritto delle tecnologie e della *cybersecurity*, occorra padroneggiare qualsiasi settore del diritto in cui le tecnologie abbiano un ruolo. Non può bastare, quindi, essere esperti di contrattualistica in ambito tecnologico o di privacy, se si svolge la professione nel campo del diritto civile, oppure di crimini informatici, se ci si muove nel settore del diritto penale. Si deve guardare alla materia con un approccio omnicomprensivo, ovvero, appunto, in maniera orizzontale.

Carnelutti come si sta muovendo?

Carnelutti Law Firm, grazie alla sensibilità



LA TECNOLOGIA CON IL PASSARE DEL TEMPO INVADERÀ E MODIFICHERÀ TUTTI I SETTORI DEL DIRITTO, DIVENTANDO SEMPRE DI PIÙ L'OGGETTO PRINCIPALE DELLA NOSTRA PROFESSIONE

del managing partner **Luca Arnaboldi**, sin dal 2010, ha condiviso con me questa visione della professione legale – al tempo davvero “rivoluzionaria” – e ha puntato moltissimo sulla creazione di uno specifico dipartimento focalizzato, in maniera orizzontale, proprio sul diritto delle tecnologie, sulla privacy e sulla *cybersecurity*, vedendo, peraltro, nella multidisciplinarietà un punto di forza per rendere ai nostri clienti un servizio davvero completo e a valore aggiunto.

Quali sono le principali normative nel settore della *cybersecurity* che impattano le aziende italiane?

Sul piano normativo, il settore della *cybersecurity* ha radici lontane, che sono intimamente legate al tema della protezione dei dati personali e del *know-how* pregiato delle aziende. Il vero cambio di passo lo si è avuto solo nel 2017, quando l'Unione europea, all'interno della sua *cybersecurity strategy*, si è posta degli obiettivi strategici anche in campo normativo tanto ambiziosi, quanto coerenti con le attuali esigenze. Il cosiddetto GDPR, la Direttiva NIS e il *Cybersecurity Act* sono solo una parte degli impianti normativi – forse i più famosi – che il legislatore europeo ha posto in essere per

innalzare i livelli di sicurezza cibernetica e proteggere la digitalizzazione dei Paesi Membri. Va detto che in Italia, di recente, la legge sul ‘Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica’ ha focalizzato l'attenzione sulla protezione degli asset strategici dei principali operatori pubblici e privati. Nel 2021, pertanto, questa sarà un'importante sfida per tutti gli attori coinvolti e i *cybersecurity lawyer* saranno tra i principali protagonisti.

La digitalizzazione delle aziende implica un cambio di pelle anche da parte dei loro consulenti legali?

Il mondo degli avvocati e dei consulenti legali deve ancora evolvere e adeguarsi a pieno a questo scenario. Se è ormai acclarato che un eccellente avvocato debba anzitutto saper “parlare la lingua del cliente”, in questo settore ciò significa riuscire a parlare non solo quella del business e dei legali, ma anche quella della *security*, dell'IT *security*, dell'*audit*, del *procurement*, dell'HR e così via. La *cybersecurity*, infatti, è la massima espressione della interdisciplinarietà e della multidisciplinarietà, perché rappresenta il tema di base per qualsiasi processo all'interno delle aziende, così come delle pubbliche amministrazioni. Soltanto così il nostro lavoro nel settore della *cybersecurity* può davvero creare valore e non essere considerato un freno.

Quali sono le frontiere per cui ci si deve preparare?

L'intelligenza artificiale, l'automazione e la robotica saranno senz'altro i principali *game changer* che caratterizzeranno la frontiera a noi più prossima e che, grazie anche alla cosiddetta *Internet of Things* e alle reti iperveloci di nuova generazione (es., 5G e 6G), stravolgeranno il mondo del business e del lavoro. Molti si concentrano sul ben noto assioma che, a causa della prossima rivoluzione tecnologica alcuni posti di lavoro andranno persi e molti altri verranno creati. Pochi riflettono, invece, sull'unica certezza reale, ovvero che quasi tutti i modi di lavorare cambieranno. Pertanto, a mio avviso, dobbiamo ragionare fin da subito, affinché quella del prossimo futuro sia una storia di miglioramento delle attività lavorative grazie alle nuove tecnologie e non di sostituzione. Questa è la vera frontiera a cui ci si deve preparare, che vedrà la ‘generazione dei *cybersecurity lawyer*’ impegnata in prima linea. 📖

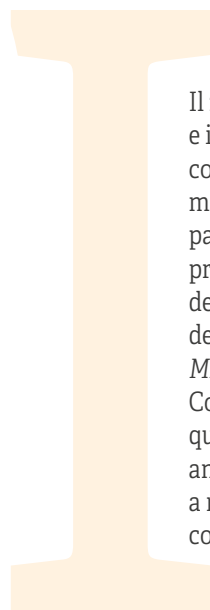
LE 5 SFIDE SUL FRONTE PRIVACY NEL 2021





Parla Sandra Mori, dpo di Coca-Cola per l'Europa. Dalla data ethics alla sicurezza dei sistemi: «Ai professionisti verrà sempre più richiesta un'expertise non solo tecnica, ma anche creativa»

di Ilaria Iaquina



Il 2021 si apre, per i data protection officer (dpo) e i giuristi d'impresa che si occupano di privacy, con non poche sfide, frutto della nuova realtà. Il mondo è cambiato rispetto a quello che solo un paio d'anni fa portava alla nascita della categoria professionale dei dpo e allargava le competenze dei legali in ambito privacy. E non solo per via della pandemia.

MAG ne ha parlato con **Sandra Mori**, dpo di Coca-Cola per l'Europa. La giurista ha elencato quelle che suo avviso sono le 5 principali sfide in ambito privacy del 2021 per aiutare la redazione a metterle a fuoco e dare qualche indicazione sul come potranno essere affrontate.

I. DATA ETHICS.

Clienti e consumatori sono sempre più attenti all'uso che le aziende fanno dei loro dati personali. Per questo motivo, le imprese dovranno dimostrare di trattare in modo etico i dati in loro possesso, "raccontando" chiaramente alle persone come questi vengono usati e assicurandole sul fatto che l'utilizzo degli stessi è indirizzato all'ottimizzazione della loro esperienza.

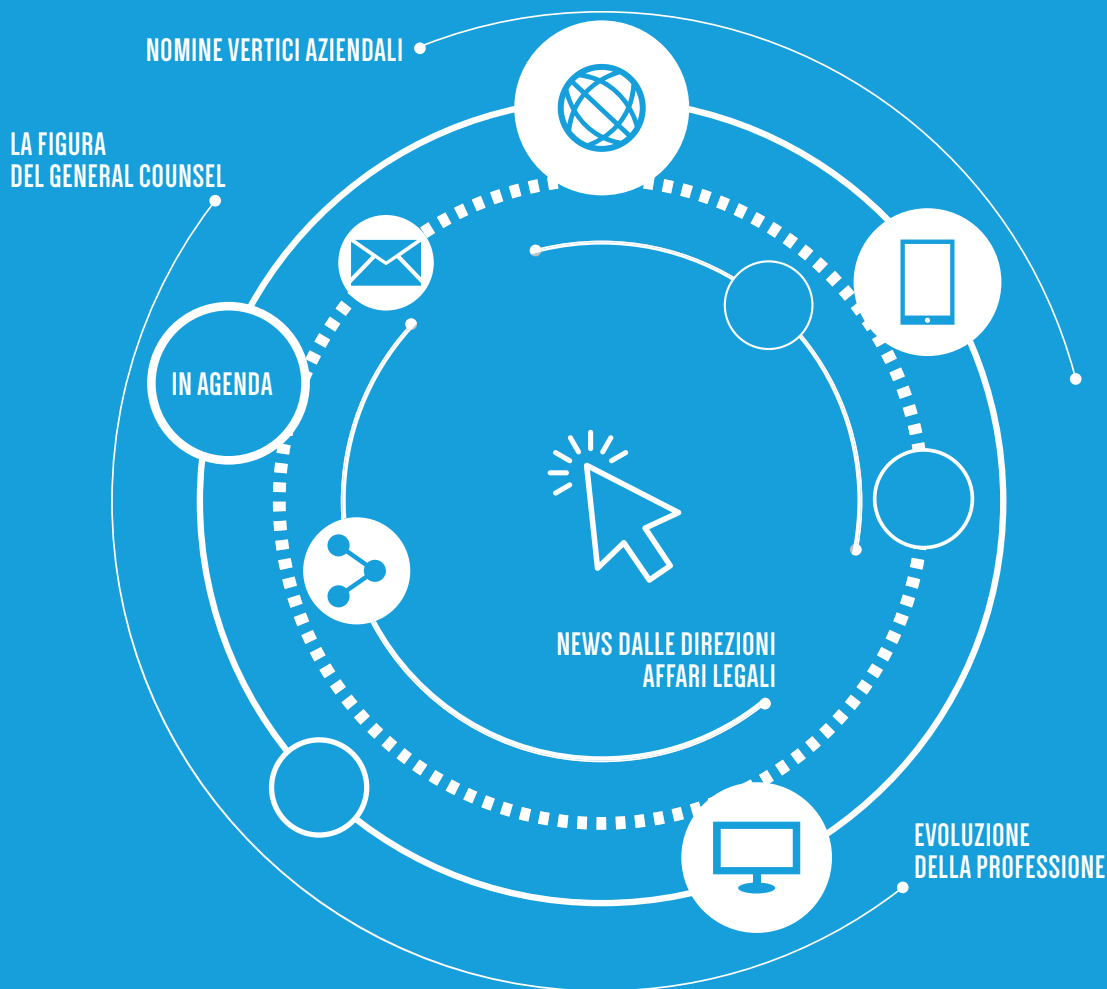
«Bilanciando le esigenze di innovazione costante coi principi etici possiamo proteggere i consumatori dall'impatto che i servizi forniti utilizzando la tecnologia hanno sul loro diritto alla riservatezza e migliorare il valore della nostra offerta. Un esempio di ciò può essere la semplificazione dell'informativa privacy e la sua contestualizzazione all'interno dell'esperienza di acquisto del consumatore», commenta Mori. Molte aziende si stanno muovendo in questa direzione e gli esperti di privacy al loro interno dovranno accompagnarle su questa strada fornendo soluzioni flessibili e creative. L'opportunità per i dpo è «lavorare su una sempre maggiore integrazione dei principi di "data ethics" e privacy nella catena del valore di prodotti e servizi».





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

2. SICUREZZA DEI SISTEMI E CONTROLLI SUI LAVORATORI

Con l'incremento del lavoro da remoto, a seguito della pandemia, sono aumentati esponenzialmente i rischi relativi alla sicurezza dei dati, delle informazioni e dei sistemi aziendali. I sistemi informativi hanno delle debolezze e la tecnologia non garantisce al 100% la

protezione degli asset. Tutto questo richiede «una più stretta collaborazione tra gli esperti di privacy e quelli di cybersecurity all'interno delle imprese, cosa di per sé non facile data la tensione esistente tra le due funzioni, generata dal fatto che, specialmente in tempi di crisi, i primi tendono a contrastare questi rischi aumentando i controlli sui lavoratori – spiega Mori –. In realtà, le due funzioni dovrebbero lavorare di concerto per supportare i necessari cambiamenti al comportamento dei lavoratori, generando e aumentando la consapevolezza e fornendo supporto in maniera più agile e

immediata». Nei mesi scorsi, la collaborazione tra

privacy e cybersecurity, secondo l'esperienza della giurista, è stata utile per creare training congiunti, riadattare le procedure

di data breach al lavoro da casa, coinvolgere i dipendenti nelle tematiche

di sicurezza e renderli partecipi delle nuove esigenze di gestione del lavoro. «Gli esperti di privacy dovranno sempre di più dotarsi di queste soft skills per continuare a sostenere la strategia dell'azienda in futuro, dato che siamo ormai certi che il lavoro non riprenderà mai completamente "in sede", aggiunge la dpo.



3. I COOKIE AVRANNO UN FUTURO?

Negli ultimi anni gli esperti di privacy in azienda hanno speso molto tempo aggiornare spesso le cookie policies e ad assicurarsi che i "cookie banner" permettessero al cliente di effettuare con chiarezza le proprie scelte. Eppure, oggi, secondo molti esperti, i cookie starebbero per fare la fine dei dinosauri, visto che stanno emergendo nuove soluzioni tecnologiche molto meno invasive e più rispettose della privacy. «L'inizio della fine del mondo dei cookie si è avuto all'inizio del 2020 quando Google ha annunciato di volersi unire a Firefox e Safari nel bloccare l'utilizzo di cookie di terzi nel loro browser, seppure in modo graduale e in un periodo di due anni», spiega Mori.

In particolare, le nuove tecnologie – secondo la giurista – permetteranno agli esperti di marketing di "targetizzare" i consumatori senza focalizzarsi sulle persone fisiche specifiche e ai dpo di sviluppare ulteriormente il concetto di data ethics e le sue applicazioni, aprendo nuove prospettive di attività e analisi.



SAVE THE DATE

Wednesday

09

June
2021



From

7.30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports



#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues.

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it



4. TRASFERIMENTO DATI FUORI DA UE POST SCHREMS II.

L'invalidazione dell'EU-U.S. Privacy Shield agreement dovuta alla decisione "Schrems II" darà un bel daffare agli esperti di privacy in house. «Anche se la decisione dice chiaramente che le Standard Contractual Clauses restano valide "è necessario mettere in piedi salvaguardie ulteriori" per poterle legittimamente continuare a usare. Ma c'è poca chiarezza in merito a che cosa siano queste "salvaguardie ulteriori" e quale sia o debba essere il ruolo delle aziende nell'individuare e metterle in pratica», dichiara Mori. Nei mesi a venire i dpo dovranno cercare lavorare all'analisi di possibili soluzioni che rendano il trasferimento dei dati più sicuro, in modo da minimizzare i rischi ed evitare possibili conseguenze legali in futuro, ma anche affiancare la funzione IT, assistendola nella valutazione di soluzioni di sistema più radicali o fornitori alternativi. «Ancora una volta il nostro ruolo dovrà essere sempre più compenetrato con quello di IT e security per fornire all'azienda soluzioni che tengano conto di tutti gli aspetti critici», conclude la giurista.

5. EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL DPO.

Intanto bisognerà tenere d'occhio l'evoluzione dei sistemi privacy extra-Ue per vedere quanti di questi prevedranno la nomina di un dpo o un professionista simile. Per le multinazionali e le aziende con clientela internazionale – spiega Mori – sarà un'opportunità di standardizzazione della funzione e creazione di un approccio comune alle varie problematiche.

Ma soprattutto, finita l'era dell'implementazione del "GDPR framework" e in una realtà molto diversa da quella immediatamente successiva al 25 maggio 2018 – evidenzia la giurista – deve cambiare il ruolo del dpo.

Questo professionista deve integrarsi con l'organizzazione (IT, security, strategy e top management) e arricchirsi delle competenze operative e commerciali specifiche dell'azienda. «Non occorre diventare "tuttologi" – precisa – ma dotarsi di un team che abbia al suo interno tutte queste competenze». Più in generale, conclude: «Ai professionisti della privacy verrà sempre più richiesta un'expertise non più solo tecnica della materia, ma anche creativa. Dovranno progettare soluzioni dove la privacy diventa un asset per l'azienda, non solo come elemento di attrattività nei confronti dei dipendenti ma anche come valore da offrire a clienti o consumatori».



PROFESSIONE GENERAL COUNSEL: l'aspirazione di giuristi e giuriste

di Ilaria Iaquina



Diventare general counsel (GC). È il sogno condiviso dai giuristi d'impresa di ambo i sessi. Il 54% degli uomini e il 46% delle donne che lavorano in house hanno confermato l'ambizione di salire al vertice della direzione legale. In particolare, il 49% di loro sarebbe felice di farlo all'interno dell'azienda per la quale lavora.

Lo rileva il report 2020 *Aspiring General Counsel* pubblicato a dicembre scorso dal cacciatore di teste BarkerGilmore, che indaga sulle aspirazioni di oltre 200 giuristi d'impresa in tutto il mondo.

C'è però ancora un divario da colmare tra le giuriste che aspirano a raggiungere questa posizione e quelle che arrivano a

occuparla. Infatti, al momento, le direzioni affari legali prese in considerazione sono dirette nel 64% dei casi da uomini e nel 36% da donne. Il report ha analizzato questo tipo di dati per la prima volta, dunque i risultati raccolti non possono essere confrontati con dei precedenti, ma dalle prossime edizioni sarà sicuramente possibile vedere se questo gap si restringerà o meno.

Tra gli "aspiranti GC" il 28% ha confermato di essere stato già identificato, da parte dell'impresa, come potenziale successore dell'attuale direttore affari legali. Tra questi, il 48% dei rispondenti riferisce che, a seguito di questa notizia, ha scelto di non cercare più altre opportunità al di fuori della propria organizzazione. Più in generale, il 45% dei giuristi non ha avuto indicazioni in azienda rispetto alle sue future possibilità di crescita.

Volendo osservare questi dati in base al genere di appartenenza degli in house interpellati risulta che per gli uomini è più probabile essere individuati come successori del GC (50%) rispetto alle donne (43%).

Come si stanno preparando questi professionisti a salire al timone della direzione legale? Stando al report, il 55% degli intervistati sta iniziando ad allargare lo spettro delle proprie attività occupandosi di un nuovo ambito di responsabilità in espansione; il 42% sta seguendo sempre più formazione alla leadership; il 39% sta aumentando la propria esposizione al consiglio di amministrazione; il 36% sta assumendo nuovi incarichi. ■

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

2[^] EDIZIONE

30 SETTEMBRE - 01 OTTOBRE 2021
ROMA



L'EVENTO DEDICATO ALLA FIGURA DEL GIURISTA D'IMPRESA



IL GENERAL COUNSEL? UN BUSINESS PARTNER REATTIVO E PROATTIVO

Franck Vernier, general counsel di MET International, racconta a *MAG* le principali sfide legali per un'azienda attiva nell'energy in 14 giurisdizioni diverse

di alessio foderi

Con sede in Svizzera, MET è una società energetica europea attiva nei mercati del gas naturale, dell'energia e del petrolio, focalizzata su commercio all'ingrosso, vendita di multi-commodity, infrastrutture energetiche e attività industriali. Tramite le sue filiali opera in 14 paesi, anche attraverso 22 hub commerciali internazionali e 25 mercati nazionali del gas. Insomma, non si fa fatica a immaginare il ritmo dell'azienda. Un dinamismo tangibile anche nell'ufficio legale, dove l'idea è

quella di essere dei veri business partner e la sfida quella di riuscire a districarsi fra tutte le diverse giurisdizioni. **Franck Vernier**, general counsel di MET International, si racconta a MAG...

Prima di tutto, come opera il suo ufficio legale?

L'ufficio legale di MET International copre tutte le questioni legali, di compliance e normative legate alle attività di trading della società. Al momento si compone di tre persone, ma una crescita è in vista se si considera l'aumento delle nostre attività. Con me ci sono un consulente legale junior e un funzionario senior che si occupa di compliance. Il nostro obiettivo è quello di supportare tutte le questioni legali che emergono durante una qualsiasi fase di una transazione dell'attività di MET.

Quali sono le principali sfide che state affrontando?

La sfida principale è quella di star al passo con un'attività incredibilmente dinamica che a volte non rientra nella timeline di cui l'ufficio legale avrebbe bisogno. La sfida, quindi, è fornire un'accurata consulenza legale in un ambiente molto veloce in cui ogni punto (in qualsiasi aspetto) conta. Reattività e proattività sono i re nel nostro business come diciamo noi, siamo 'partners in crime' e supportiamo come partner ogni domanda e ogni problema che emerge internamente in merito alle nostre attività. Da una prospettiva più ampia, credo che il nostro lavoro sia conoscere l'attività come se facessimo parte del front office, in modo da poter prestare servizio nel miglior modo possibile. Ad esempio: introdurre nel business le prospettive legali per garantire

una visione d'insieme e di successo su tutte le operazioni che l'azienda desidera intraprendere.

In altre parole, essere dei veri business partner...

Assolutamente. Dovremmo essere visti come deal maker e, fondamentalmente, dobbiamo essere orientati al business. Dobbiamo dimostrare che in azienda siamo come dei firewall: siamo guardiani della legge ma, allo stesso tempo, capaci di comprendere le intenzioni commerciali. Siamo qui per consigliare e supportare queste intenzioni, assicurandoci che tutto sia fatto secondo le regole e che i rischi legali siano ben noti. Il nostro ruolo chiave è trovare soluzioni e, quindi, offrire opzioni che funzionino per tutte le parti coinvolte.

«DOBBIAMO
DIMOSTRARE CHE
IN AZIENDA SIAMO
COME DEI FIREWALL:
SIAMO GUARDIANI
DELLA LEGGE MA, ALLO
STESSO TEMPO, CAPACI
DI COMPRENDERE
LE INTENZIONI
COMMERCIALI»

Come è cambiato il suo lavoro con l'arrivo della pandemia?

Ad essere onesti, non credo che le cose siano cambiate molto con la pandemia. Penso che abbiamo vissuto una situazione in cui i general counsel dovevano essere molto attivi e proattivi nelle loro risposte, consigli, comprensione delle esigenze dell'azienda, dei loro stakeholder e, in ultima analisi, dei loro clienti. Ovviamente, dobbiamo saper sfruttare la nostra esperienza con perspicacia e molto rapidamente per essere in grado di affrontare le diverse situazioni e, quindi, tradurre i principi legali in fatti e realtà. Questa è stata un'esperienza positiva nel senso che ha dimostrato quanto velocemente siamo stati in grado di sconvolgere l'ordinario creando una nuova struttura legale. Ma anche perché, come ufficio legale, abbiamo organizzato, dato forma, sperimentato soluzioni sempre con lo scopo ultimo di essere immediatamente nel posto giusto al momento giusto. Con la pandemia da Covid-19 tutti i dipartimenti legali hanno dovuto affrontare più problemi contemporaneamente e quindi una mentalità organizzativa e un'analisi legale dell'impatto e del rischio sulle nostre attività sono state un must per garantire la corretta continuità: i GC hanno dovuto essere reattivi e adattarsi alla situazione nell'interesse dell'azienda di cui fanno parte.

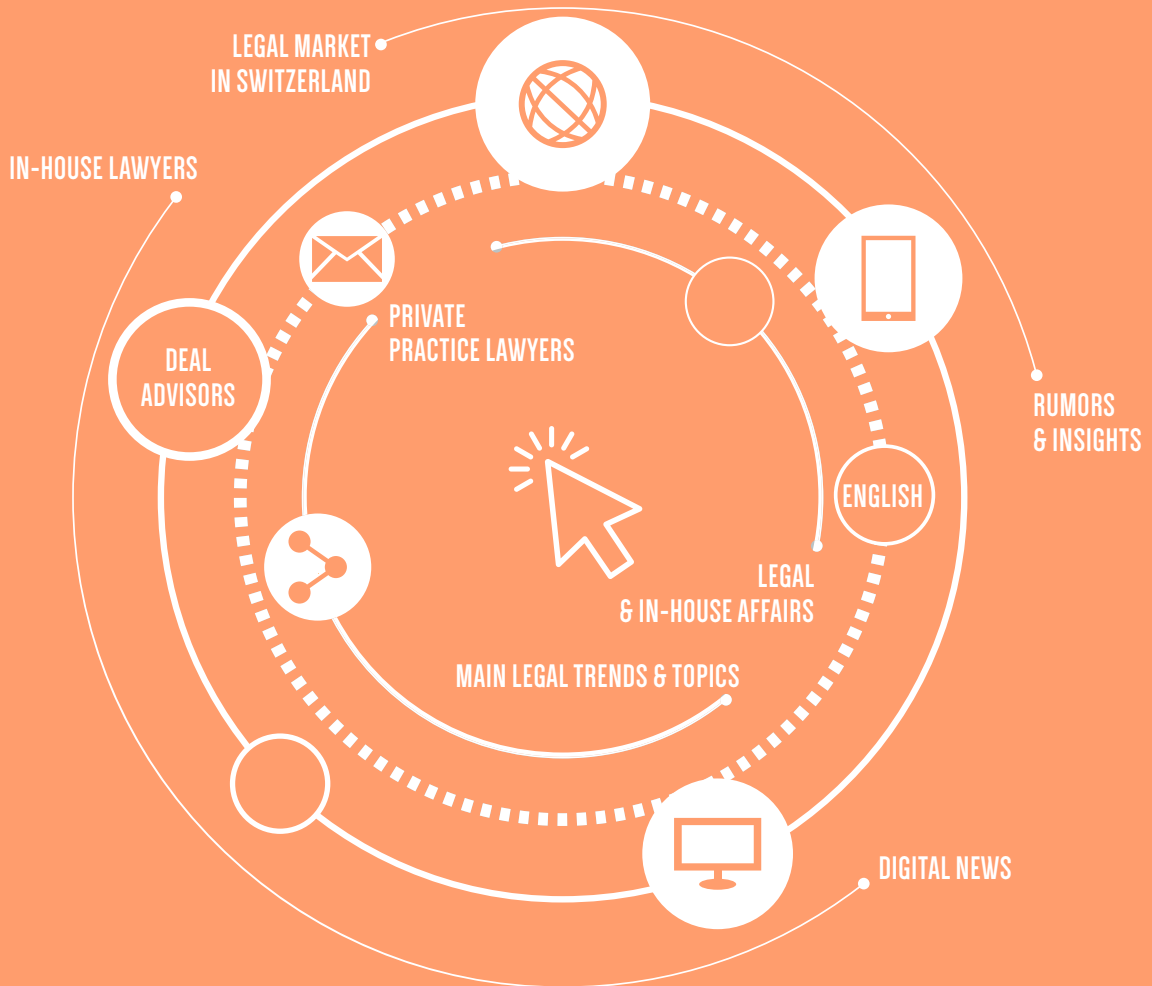
E per quanto riguarda la cooperazione interna?

È la stessa situazione di prima della pandemia. Tuttavia, sono state stabilite nuove relazioni più strette, ad esempio con le risorse umane, per impostare le policy in modo da poter supportare i dipendenti. Esternamente, abbiamo collaborato



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch

maggiormente con il front office per assistere quelli che sono i potenziali rischi legali associati alla pandemia.

Parlando di crescita rinnovabile nella regione europea, quali sono le prospettive legali?

La crescita rinnovabile è una strategia chiave per il gruppo e, quindi, per noi. L'intenzione è quella di supportare l'attività in modo tale che possa essere realizzata nei tempi e modi previsti. L'ufficio legale è un partner importante in questo senso per stimolare l'appetito strategico che desideriamo stabilire. La legislazione si sta sviluppando rapidamente e i requisiti normativi sono rigidi: per questo devono essere ben compresi se si vuole avere successo. Dobbiamo adattarci rapidamente alla diversità del mercato e supportare l'attività di conseguenza.

«NON SI PUÒ RINUNCIARE UN'INTELLIGENZA UMANA PER POTER DISCUTERE, NEGOZIARE, APPREZZARE IL RISCHIO LEGALE ASSOCIATO A QUALSIASI TRANSAZIONE»

Il 2020 è stato un anno di grandi risultati. MET ha concluso diverse operazioni in Austria, Bulgaria, Ungheria ...

Sì. Questa è la bellezza e la sfida di lavorare in un'azienda attiva in tutta Europa. Dobbiamo essere al passo con i tempi in termini di leggi e regolamenti, condizioni, requisiti legali, ecc ... tutte questioni che hanno autorità e si applicano in ciascuna giurisdizione in cui siamo attivi. Nel 2020 abbiamo anche stretto una partnership strategica con Keppel Corporation, che è di grande supporto per le nostre attività. Da un punto di vista delle transazioni, vale la pena citare il conferimento di capacità presso il terminal GNL croato di KrK a sostegno della nostra strategia e delle nostre prospettive.

Inoltre, MET è entrata di recente nel mercato tedesco con attività di stoccaggio e vendita di gas...

Sì, è stato un altro traguardo dello scorso anno. L'ufficio legale è stato di sostegno per questo obiettivo e ha supportato la strategia che desideriamo applicare su questo mercato.

E guardando al futuro?

L'intenzione è quella di seguire la nostra crescita e di crescere in parallelo! Stiamo lavorando alla modernizzazione dei nostri sistemi e strumenti che utilizziamo in supporto al nostro lavoro quotidiano. Vogliamo anche lavorare su una maggiore standardizzazione e armonizzazione della documentazione da utilizzare internamente, ma anche esternamente con i nostri clienti che supportano la liquidità delle nostre attività. La tecnologia è sicuramente qualcosa che stiamo esaminando, per aiutarci e quindi concentrarci sui principali aspetti

«AD ESSERE ONESTI, NON CREDO CHE LE COSE SIANO CAMBIATE MOLTO CON LA PANDEMIA. PENSO CHE ABBIAMO VISSUTO UNA SITUAZIONE IN CUI I GENERAL COUNSEL DOVEVANO ESSERE MOLTO ATTIVI E PROATTIVI NELLE LORO RISPOSTE, CONSIGLI, COMPrensIONE DELLE ESIGENZE DELL'AZIENDA, DEI LORO STAKEHOLDER E DEI LORO CLIENTI»

legali. Nell'intera catena di una transazione ci sono già strumenti tecnologici. Ma ovviamente, non si può rinunciare un'intelligenza umana per poter discutere, negoziare, apprezzare il rischio legale associato a qualsiasi transazione. Nei prossimi due anni, credo che la tecnologia sarà sempre più presente e probabilmente cambierà il modo di lavorare, ma non la nostra visione centrale di cosa debba essere un consiglio o supporto legale. ■

FRANCK VERNIER



HOW TO BE REACTIVE AND PROACTIVE BUSINESS PARTNERS

Franck Vernier, MET International general counsel, tells *MAG* the main legal challenges for an energy company operating in 14 different jurisdictions

by alessio foderi

H

Headquartered in Switzerland, MET is an integrated European energy company, with activities in natural gas, power and oil, focused on multi-commodity wholesale, trading and sales, as well as energy infrastructure and industrial assets. Operating in 14 countries via subsidiaries and with 22 International trading hubs and 25 national gas markets, it's easy to understand the active pace of the company.

A dynamism tangible also in the legal department, where the idea is to be true business partner and the challenge being able to coordinate all the different jurisdictions. **Franck Vernier**, general counsel at MET International AG, tells more to MAG...

First of all, how does your legal department operate?
The legal department of MET international covers all legal, compliance and regulatory matters attached to the trading activities of the company. The legal department is composed of three people with incentives to grow in view of the growth of our activities. There is a junior legal counsel and a senior compliance regulatory officer with me as part of the department. The scope of work is to support all legal, compliance and regulatory questions arising within MET's business at every step of a transaction.

What are the main challenges you're facing?

The main challenge is to follow an incredibly dynamic business which sometimes is not on the same timeline as the legal department would request us to be on. The challenge is to provide accurate legal advice in a very swift environment where every point (in every aspects) matters. Reactivity and proactivity are king in our business as we say, we are "partners in crime" and we are supporting as partner every question, every issue that front office, middle office and back office may have regarding the legal aspect attached to our activities. From a high-level perspective, I do believe our

job is to know the business as if we were front office to be able to advise them in the best way possible. i.e. bringing into the business scope the legal components to ensure successful overall view on any trades they wish to enter into.

«WE HAVE TO
DEMONSTRATE THAT WE
ARE IN THE COMPANY
AS A FIREWALL: AS A
GATE KEEPERS OF THE
RULE BUT, AT THE SAME
TIME, UNDERSTANDING
THE COMMERCIAL
INTENTIONS»

In other words, being a true business partner...

Indeed. We should be seen as dealmakers and, basically, we need to be business-minded. We have to demonstrate that we are in the company as a firewall: as a gate keepers of the rule but, at the same time, understanding the commercial intentions. We're here to advise and to support these intentions, making sure

everything is done by the rules and that the legal risks are well known. Our key role is to find solutions and, therefore, give options that will work for all stakeholders involved.

How has your work changed with the arrival of pandemic?

To be honest, I don't think things changed much with the pandemic. I think we lived a situation where GCs needed to be very active and proactive in their responses, advice, understanding of the needs of the company, of their stakeholders and ultimately to their clients. Obviously, we have to put expertise and senses all together very quickly to be able to face the different situations and so translate legal principle into facts and reality. This has been a positive experience in the sense that it demonstrated how quickly we have been able to turn around and set up new legal structure in presence of this new environment and how we actually did organize, shape, experience, with the ultimate purpose to ensure legal department to be on the spot at the right place at the right moment. With Covid-19 all legal departments had to face all issues at once and so an organisational mindset as well as a legal analysis of the impact and risk on our activities were a must to ensure proper continuity: GCs needed to be reactive and to adapt to the situation for the interest of the company we represent.

And as for the internal cooperation?

It's the same situation as before. But new closer relations have been established for instance with HR, to set up



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

EGYPT

WEB EDITION

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

11 FEBRUARY 2021

19:00 (EET) • AWARDS CEREMONY

REGISTER

#ihcommunityAwardsEgypt    

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - +39 02 36 72 76 59

policies the way it should be able to support employees. Externally, we cooperated more with the front office to assist what are potentially the legal risks attached to these new circumstances.

Talking about renewable growth in CEE region, what are the legal perspectives?

Renewable growth is a key strategy for the group and therefore for us. The intention is to support the business in such a way, that it can be achieved in

«TO BE HONEST, I DON'T THINK THINGS CHANGED MUCH WITH THE PANDEMIC. I THINK WE LIVED A SITUATION WHERE GCS NEEDED TO BE VERY ACTIVE AND PROACTIVE IN THEIR RESPONSES, ADVICE, UNDERSTANDING OF THE NEEDS OF THE COMPANY, OF THEIR STAKEHOLDERS AND ULTIMATELY TO THEIR CLIENTS»

due time and manner. The legal department is a major partner in that respect to frame the strategy appetite we wish to establish. The legislation is developing fast and regulatory requirements are strict which shall be well understood to enable success. We have to adapt quickly to the market diversity and support the business accordingly.

2020 has been a year of big achievements. MET did several operations in Austria, Bulgaria, Hungary...

Yes. That's the beauty and the challenge of working in a company active all-around Europe. We have to be up to speed in terms of any legal and regs, conditions, legal requirements, guidance etc... which have authority and apply in each jurisdiction where we are active. In 2020, it is notable that we entered into strategic partnership with Keppel Corporation which is of great support for our activities. From a transactional perspective, we booked subsequent capacity booking at the KrK Croatian LNG terminal in support of our strategy and perspectives.

Also, MET recently entered the German market with gas storage and sales activities...

Yes, it has been also an achievement for 2020. Legal department has been supportive in enabling it to take place and support the strategy that we wish to apply on this market

And looking to the future?

The intention is to follow our growth and to grow with it! We are working on modernizing our systems and tools which

«YOU STILL NEED TO HAVE A HUMAN INTELLIGENCE TO BE ABLE TO DISCUSS, NEGOTIATE, APPRECIATE THE LEGAL RISK ATTACHED TO ANY TRANSACTION».

support us in our daily work . We also wish to work on more standardization and harmonization of documentation to be used internally but also externally with our clients who support liquidity of our activities. Technology is definitely something we're looking into, to help us out and so to focus on the main legal aspects. In the entire chain of a transaction there are already technological tools. But obviously, you still need to have a human intelligence to be able to discuss, negotiate, appreciate the legal risk attached to any transaction. In the next two years, I feel technology will be more and more present and will probably change the way of working but not our core vision of what a legal advice or support shall be! 📄



IL BINOCOLO DELLA PREVIDENZA PER GUARDARE AL FUTURO OLTRE L'EMERGENZA

di stefano distilli*



Tra gli effetti indesiderati della pandemia e di questo stato di emergenza che si protrae ormai da quasi un anno, c'è quello della miopia o meglio della rinuncia a guardare oltre, rimanendo concentrati sul "qui e ora" di un presente le cui esigenze sono dettate, oltre che logicamente da situazioni di oggettiva difficoltà, anche da una giustificabile sensazione di paura e da un generale spaesamento. È proprio in questi momenti che risulta, invece, tanto più importante mantenere alta l'attenzione su strategie e strumenti di pianificazione del proprio futuro ed il principale strumento per farlo è, senza dubbio, un corretto ed adeguato risparmio previdenziale.

Per molti colleghi la pandemia comporterà, in prospettiva, un calo del livello reddituale, più o meno consistente e del quale è al momento difficile prevedere entità e durata ma che probabilmente

toccherà maggiormente i colleghi più giovani. L'effetto ulteriore conseguente sarà quello di una riduzione, anche significativa, dei contributi previdenziali che verranno versati alle Casse con le potenziali ripercussioni in termini di contrazione delle aspettative pensionistiche, tanto più importante per i colleghi più giovani tenuto conto dei meccanismi propri del regime di calcolo delle prestazioni basato sul criterio contributivo. E se ora, comprensibilmente, la gravità e il protrarsi della situazione emergenziale

qualche modo può rappresentare un fattore di "distorsione" nella percezione collettiva del ruolo delle Casse professionali rispetto alla loro *mission* specifica primaria di "Enti di previdenza" destinati, quindi, a costruire le coperture previdenziali nel lungo termine.

In quest'ottica è di certo lodevole l'iniziativa prevista nella Legge di bilancio 2021 che prevede l'istituzione di un Fondo per l'esonero parziale del pagamento dei contributi previdenziali rivolto anche ai liberi professionisti, che potrà rappresentare certamente

pianificazione previdenziale. Nel corso di questi mesi si è andati in questa direzione, puntando *in primis* sulla definizione di termini, tempistiche, modalità di recupero delle contribuzioni sospese nel periodo di pandemia, in grado di permettere agli iscritti di pianificare il recupero delle somme dovute con piani di rientro sostenibili.

Pur in una situazione contingente così delicata e a fronte delle potenziali difficoltà a livello di liquidità e reddituali, le strategie che i professionisti possono mettere in atto per evitare una penalizzazione, devono, appunto, tenere conto degli strumenti messi a disposizione dalla Casse per personalizzare i piani di versamento dei contributi sospesi, in modo da evitare periodi di "buco contributivo", e valutare seriamente la possibilità di incrementare le percentuali contributive con il fine di garantire maggiore sicurezza al loro futuro previdenziale.

Tutto ciò nella logica che, pur consapevoli della gravità della situazione attuale e delle difficoltà che ne conseguono, è tanto più opportuno riuscire a mantenere lo sguardo rivolto anche al futuro per cercare di minimizzare gli effetti dell'emergenza nel lungo termine e in particolare sulle aspettative pensionistiche, nonostante la difficoltà di ragionare in termini di "vantaggi/bisogni" su tempi lunghi sottraendo, non senza difficoltà, risorse che, nell'immediato, risultano preziose. 📌

**Presidente Cassa Dottori Commercialisti*

porta tutti noi a concentrare l'attenzione sugli aspetti e le misure di carattere assistenziale, in grado di rispondere ai bisogni e alle situazioni di difficoltà più immediate, trascurare una programmazione previdenziale di più ampio respiro potrebbe, appunto, portare a pesanti ripercussioni nel medio-lungo termine.

Si è discusso molto, inoltre, di come in questi mesi di pandemia gli Enti di previdenza privati si siano trovati a dover colmare i vuoti lasciati dallo Stato, erogando misure e sostegni di carattere assistenziale in questa fase emergenziale e ciò in

uno strumento utile, anche se occorrerà valutarne gli effetti alla luce di quelle che saranno le disposizioni attuative attraverso i previsti Decreti e l'entità delle risorse destinate alle Casse professionali, per le quali è auspicabile un coinvolgimento nella definizione delle disposizioni attuative stesse.

In considerazione del momento, è poi fondamentale, lato Casse, mettere a disposizione dei professionisti iscritti degli strumenti appositamente ideati per evitare una penalizzazione in termini di aspettative pensionistiche e di ottimizzazione della



NICOLA VERDICCHIO

Il senior vice president e chief legal officer di Pirelli riflette con *MAG* sull'evoluzione del ruolo del general counsel: «La direzione legale non solo deve supportare il cambiamento, ma deve essere il cambiamento»

di ilaria iaquinta

VERDICCHIO, PAROLE D'ORDINE SOSTENIBILITÀ E DIGITALIZZAZIONE

Sostenibilità e digitalizzazione. Sono queste, in estrema sintesi, le due parole chiave per i general counsel (GC) moderni, secondo il pensiero del senior vice president e chief legal officer di Pirelli **Nicola Verdicchio**. Cavalcando l'onda di questi grandi temi, strettamente correlati tra loro, i giuristi d'impresa possono e devono ulteriormente allargare le proprie competenze in azienda, così da poter contribuire

attivamente alla creazione di valore per il business. Un valore che oggi non si misura più solo con le metriche economiche e i vantaggi offerti agli azionisti, ma anche allargando lo sguardo al contributo che le imprese possono dare alla società più in generale. Abbracciare e, anzi, favorire la digitalizzazione in azienda serve a efficientare i processi, ridurre i costi e velocizzare le attività di consulenza legale avvicinandole al ritmo serrato degli affari.

Sono questi i temi della chiacchierata che la redazione di MAG ha fatto col professionista. Ecco cosa ci ha detto:

Il tema della sostenibilità è diventato sempre più centrale per i GC.

Perché?

Credo che il nostro ruolo stia evolvendo e si stia concentrando sempre più non solo su ciò che è "legale", ma anche su ciò che è "giusto". La convergenza di questioni finanziarie, ambientali, sociali ed etiche per creare valore a lungo termine spinge le aziende a impegnarsi nella sostenibilità e sempre più i GC utilizzano questo tema per articolare la proposta di valore della direzione legale. Inoltre, il panorama commerciale, legale e sociale è cambiato. Concetti come governance, supervisione, responsabilità, tutela, compliance hanno assunto una maggiore centralità. E chiaramente molte

”

CREDO CHE IL
NOSTRO RUOLO
STIA EVOLVENDO
E SI STIA
CONCENTRANDO
SEMPRE PIÙ NON
SOLO SU CIÒ CHE
È "LEGALE", MA
ANCHE SU CIÒ
CHE È "GIUSTO"



VISIONI E PROSPETTIVE PER IL 2021 PER I GENERAL COUNSEL

MARTEDÌ 26 GENNAIO
ORE 17:00



REGISTRATI

MODERA

Ilaria Iaquinta

Caporedattore

LC Publishing Group & Iberian Legal Group

INTERVENGONO

Alessandra Ferrari

General Counsel, *A2A*

Giovanni Lombardi

General Counsel, *illimity*

Fabrizio Gallotti

Country Manager Italia, *DiliTrust*

Germana Mentil

Group General Counsel, *Salvatore Ferragamo*

questioni chiave che incidono sul processo decisionale strategico aziendale sono rientrate nel perimetro d'azione del GC, anche se non erano tradizionalmente "di sua proprietà".

L'impegno verso una maggiore sostenibilità non è più un impegno solo per le persone fisiche, ma anche per le aziende...

Si sente spesso dire che lo scopo di un'azienda non deve più essere centrato unicamente sull'aumento di valore per gli azionisti, ma deve anche essere portato in una dimensione sociale. Questa consapevolezza, già radicata negli ultimi anni, è cresciuta enormemente nell'era Covid. I benefici della sostenibilità devono, tuttavia, essere legati alla performance dell'azienda. Forse sembrerò vecchio stile... ma a mio avviso non avrebbe senso parlare di sostenibilità se fosse percepita solo come costo o vincolo per l'azienda. Bisogna essere più sostenibili, ma questo deve anche tradursi in aumento dei profitti.

Questo in che modo può avvenire?

Tutti sanno che i profitti si ottengono anche, banalmente, riducendo i costi, grazie ad esempio all'efficienza energetica o alla riduzione dei rifiuti, ma questo obiettivo si raggiunge anche garantendo l'uguaglianza di genere e operando attraverso un teamworking a tutti i livelli ... è risaputo che i lavoratori più felici sono anche più efficienti. Questo ovviamente è solo un punto di partenza.

Cos'altro serve allora?

La direzione legale non solo deve supportare il cambiamento – attraverso una corporate governance calibrata, l'attenzione alla filiera e l'uso di strumenti tecnologici per efficientare le attività quotidiane – ma deve essere il cambiamento. In un numero crescente di aziende, l'impegno del top management nella sostenibilità ha consentito al GC di andare oltre il suo ruolo tradizionale e di contribuire maggiormente al business, assumendo un impegno e una prospettiva più ampi.



BISOGNA ESSERE PIÙ SOSTENIBILI, MA QUESTO DEVE ANCHE TRADURSI IN AUMENTO DEI PROFITTI

Ci spiega meglio?

Il GC non è più chiamato "solo" a prevenire i rischi, massimizzare la tutela dell'azienda, gestire le problematiche e supportare il business. Oggi gli è richiesto anche di farsi portavoce dei valori di sostenibilità dell'azienda e generare valore, superare i confini, adottare comportamenti sostenibili con proattività, stabilire le priorità e massimizzare l'approccio alla risoluzione di problemi con tempi di risposta più rapidi.

Sul taglio dei tempi di risposta la digitalizzazione può offrire un contributo? Come si inserisce la tecnologia nella sua riflessione?

Come dicevo, la direzione legale è chiamata a offrire soluzioni che vanno oltre la pura attività legale. L'in house counsel deve essere, specialmente in epoca Covid-19, tecnologico e digitale. Pirelli ha avviato da diversi anni un processo di digitalizzazione profondo, nel quale noi legali siamo stati e continuiamo ad essere, con tutte le altre funzioni aziendali, in prima linea. Le legal tech stanno diventando fondamentali per aumentare l'efficienza senza perdere qualità. Il business va veloce e le attività legali devono tenere il passo.

Quali strumenti sono diventati imprescindibili per chi fa questo mestiere?

Ci sono strumenti per la gestione dei cicli di vita dei contratti, che tengono traccia delle varie fasi di negoziazione, delle versioni e delle modifiche apportate nel tempo.

L'uso della firma elettronica è diventato, per ovvie ragioni, una necessità, soprattutto in epoca Covid-19.

Uno degli ambiti importanti in cui la tecnologia aiuta i legali è la gestione dei database. Ci sono strumenti che aiutano l'utente a trovare la giusta regola applicabile in un enorme labirinto di regole e regolamenti, che spesso si sovrappongono e contrastano tra loro. Ci sono tanti altri esempi di strumenti che accelerano il problem solving,

Legaltech Day



WEBINAR

GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2021 • ORE 9:15 – 17:45



PROGRAMMA*

9:15 MESSAGGIO DI BENVENUTO

Aldo Scaringella, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*

9:20 INTRODUZIONE

Nicola Di Molfetta, Direttore *MAG e Legalcommunity*,
Editor-in-Chief *LC Publishing Group*, Autore di *Lex Machine*

9:30 KEYNOTE SPEECH

Claudia Sandei, Professore Associato di Diritto Commerciale e
Docente di Diritto delle Nuove Tecnologie, *Università di Padova*

9:45 SESSIONE I

**L'età dell'efficienza: i clienti chiedono efficacia
e controllo dei costi. Gli avvocati come rispondono?**

Marilù Capparelli, Director of Legal Affairs, *Google*
Giulio Fazio, Direttore Affari Legali e Societari, *Enel*
Laura Orlando, Managing Partner, *Herbert Smith Freehills*

11:30 SESSIONE II

Gestione dei mandati seriali: la tecnologia è imprescindibile?

Gianpaolo Alessandro, General Counsel, *UniCredit*
Pietro Galizzi, Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs,
Eni Gas e Luce
Nicola Verdicchio, Chief Legal Officer, *Pirelli & C.*

BREAK

15:30 SESSIONE III

**Legaltech e impatto sui conti degli studi legali:
che fine farà il valore aggiunto?**

Marco Reggiani, Chairman, *Stogit*
Sandra Mori, Data Protection Officer Europe, *Coca-Cola*

17:30 CLOSING SPRITZ

Nicola Di Molfetta, Direttore *MAG e Legalcommunity*,
Editor-in-Chief *LC Publishing Group*, Autore di *Lex Machine*
Claudia Sandei, Professore Associato di Diritto Commerciale
e Docente di Diritto delle Nuove Tecnologie, *Università di Padova*

17:45 Saluti e fine lavori

In collaborazione con



Partner



HERBERT
SMITH
FREEHILLS

Sponsors



garantiscono tempi di risposta più rapidi, aggiungono valore e riducono i costi.

Ce ne sono altri?

Il mercato offre alcune piattaforme intelligenti per la stesura dei primi draft contrattuali, utili ancor di più a ridurre le ore impiegate a ricostruire forme iniziali di contratto o a "confezionare" disposizioni specifiche, ma è imprescindibile che siano tutte basate su esperienze precedenti acquisite in occasione di operazioni similari. Sono strumenti che aprono un orizzonte affascinante, che potrebbe anche indurre qualcuno a pensare che non ci sarà più bisogno di legali specializzati in azienda. Ma in realtà questi tool vanno gestiti con la piena consapevolezza che possono essere d'aiuto solo ai professionisti esperti e di alta qualità ed esclusivamente nelle primissime fasi della redazione dei contratti.

Qual è la sfida maggiore per i GC?

Spingere verso la creazione di una categoria di professionisti orientati anche alla sostenibilità e consapevoli del mondo digitalizzato. Oltre a dover sempre accrescere le proprie conoscenze giuridiche e dei vari contesti normativi applicabili, i giuristi devono acquisire nuove competenze per imparare a usare e gestire velocemente le legal tech, essendo partner strategici del business nell'adozione di modelli sostenibili. Una consulenza data tempestivamente e con lungimiranza può fare la differenza. Pertanto, l'utilizzo sapiente di database intelligenti, unito alla profonda conoscenza delle tecnologie aziendali crea valore materiale per l'impresa e la sua attività. Le legal tech devono servire anche a comunicare col business.

Cosa si può fare per facilitare il dialogo tra il consulente legale e le altre divisioni aziendali?

Innanzitutto un in house counsel che non dialoga strettamente col business rappresenta un grande problema per l'azienda in cui opera. E per poter dialogare al meglio, bisogna utilizzare la



NICOLA VERDICCHIO



LA DIREZIONE
LEGALE È
CHIAMATA
A OFFRIRE
SOLUZIONI CHE
VANNO OLTRE LA
PURA ATTIVITÀ
LEGALE. L'IN
HOUSE COUNSEL
DEVE ESSERE,
SPECIALMENTE
IN EPOCA
COVID-19,
TECNOLOGICO E
DIGITALE

stessa lingua. L'ufficio legale deve quindi essere pronto a parlare anche una lingua diversa da quella legale. Penso all'impiego del *legal design*, che ha lo scopo di creare un codice di linguaggio che diventi la base comune di comunicazione a ogni livello. Nel mercato legale sono in fase di sviluppo alcuni prodotti tecnologici che trasformeranno un linguaggio tecnico in un altro che, anche attraverso immagini e meccanismi grafici, renda immediatamente chiari i contenuti.

Torniamo in chiusura sulla sostenibilità, in che modo i GC possono fare la differenza su questo argomento?

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità aziendale, il GC ha bisogno di prestare attenzione alla sostenibilità, conoscere le esigenze più urgenti del mondo digitalizzato (e globalizzato) e deve essere aperto ad ampliare la conoscenza degli strumenti tecnologici, che deve imparare a usare nel modo più efficiente, per creare valore aggiunto per l'azienda. L'attenzione alla sostenibilità consentirà ai GC di ampliare le proprie competenze a vantaggio del business, sfruttare il proprio ruolo e i propri *skill* tecnologici in qualità di consiglieri di fiducia, che promuovono proattivamente un cambiamento positivo. ■

IL CIRCULAR THINKING IN AZIENDA: LA RICETTA DI ENEL X

di alessio foderi



NICOLA TAGLIAFIERRO

Economia circolare significa responsabilità sociale e ambientale, ma i benefici per le aziende non finiscono qui. Tuttavia, però, non è sempre facile misurare gli impatti in modo da implementare le azioni nel medio e lungo termine. Con un portfolio di oltre venti prodotti, Enel X riesce a definire una Energy Circular Economy Roadmap per aumentare il livello di circolarità di un'azienda. Va notato, infatti, che il pensiero circolare applicato in azienda vuol dire, innanzitutto, ragionare in una logica di eco-design nella progettazione delle soluzioni. Significa lavorare sulla modularità, la longevità, la riparabilità e la riciclabilità dei prodotti e dei servizi offerti e su modelli di consumo basati sulla condivisione e sul *product as-a-service*.

«In Enel X - racconta **Nicola Tagliafierro**, Responsabile della sostenibilità - abbiamo lavorato per rendere concreta e misurabile l'economia circolare, affinché questa diventi una reale opportunità di business sia in ambito prodotti e servizi, sia in ambito aziende e Pubbliche Amministrazioni». In effetti, per le aziende adottare una strategia che integra gli aspetti della circolarità significa, fra le altre cose, mitigare il rischio, abbassare i costi e crescere proprio in termini di business. E ottenere, così, anche un vantaggio competitivo grazie anche a nuove partnership e sinergie.

«Con questo obiettivo - prosegue Tagliafierro - abbiamo lavorato

allo sviluppo di una soluzione unica nel suo genere, il *Circular Economy (CE) Report*, uno strumento al servizio di aziende e Pubbliche amministrazioni, in grado di misurare i livelli di circolarità, tracciare una roadmap di intervento e prospettare i vantaggi delle possibili soluzioni». Il report si compone di una duplice struttura: un *Corporate Circular Economy assessment* e un *Site Energy Circular Economy assessment*.

Nel primo caso si tratta un'analisi qualitativa che valuta il livello di circolarità a tutto tondo dell'azienda in questione: dalle politiche di design e procurement sino a quelle di gestione dei rifiuti. Il secondo, invece, è un'analisi quantitativa dettagliata applicata ai siti amministrativi e/o produttivi con un focus sui sistemi di consumo energetici. Nel dettaglio, tramite gli assessment Enel X calcola l'incremento percentuale dello score aziendale a seconda del numero di soluzioni innovative fattibili per l'azienda presa in esame. In pratica, una ricetta per integrare questi principi nella pratica e continuare a migliorarsi. «Si tratta di una metodologia innovativa, validata anche dall'ente di certificazione esterno RINA», conclude il professionista. 





LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



SUSTAINABILITY DAY



DIGITAL EDITION

GIOVEDÌ 18 MARZO 2021

ORE 9:00 – 16:30

Partners



Rödl & Partner

Per informazioni francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

ALLA RICERCA DELLA FELICITÀ

a cura di Barabino & Partners Legal

Inizia il 2021 per "Finanza e Diritto...a parole". Vogliamo iniziare l'anno raccontando di una *rivoluzione silenziosa* che niente e tutto ha a che vedere con la finanza e con il diritto. Ma andiamo con ordine. C'è una cosa che economia e finanza hanno da sempre ricercato: la produzione di ricchezza. Anche le società, i soggetti giuridici per eccellenza, hanno quale scopo l'esercizio di un'attività economica che deve generare profitto, cioè ricchezza.

Eppure, mentre nel Settecento inglese Adam Smith argomentava la ricchezza delle nazioni, in Italia, a Napoli con Antonio Genovesi e a Milano con Pietro Verri la scienza economica veniva definita come "scienza della pubblica felicità". Genovesi può essere liquidato dagli scettici quale prete buonista che trasla l'etica e la morale in terreno economico, ammettiamolo pure. Ma lo standing indiscusso di Verri quale esponente dell'illuminismo italiano serva a lasciarci il dubbio che, forse, anche alla luce della ragione economia e felicità sono più legate di quanto non sembri.

Questa *rivoluzione silenziosa*, come la definisce l'economista Giacomo Beccattini (toscano, che tanto ha studiato e discusso della piccola economia locale) che il covid ha per certi aspetti reso rumorosissima e rapidissima nei risultati, è quella degli studi di economia e felicità. Una rivoluzione che inizia negli anni 70 e che vede esperti di economia, psicologia, scienze sociali, elaborare teorie a partire da un assunto empirico di base, tanto semplice quanto sconcertante. Oddio, per noi oggi forse meno sconcertante, ma perché oramai siamo sensibilizzati al concetto di sostenibilità e in particolare la sostenibilità sociale la capacità di garantire il benessere di persone, comunità, territori.



Ma per quegli anni di consumismo sfegatato in cui tanto più possedevi tanto più avresti dovuto essere felice (o almeno così prometteva la *réclame*), constatare attraverso tanti, diversificati e approfonditi esperimenti che in realtà la correlazione tra reddito e felicità era bassissima se non inesistente, deve essere stato un colpo brutto. Assai. Questo sconcertante risultato della inversa proporzionalità fra reddito e felicità è conosciuto come il paradosso di Easterlin, economista inglese fra i massimi esponenti dell'*economics of happiness*.

Forse anche per questo la rivoluzione era silenziosa, perché andava di traverso rispetto ad un establishment che continuava a ritenere che accrescere il benessere economico avrebbe accresciuto la felicità delle persone e dunque il benessere generale.

Anche se qualche voce fuori dal coro c'era, c'è sempre stata. Tanto per fare un esempio pop, chi si ricorda di Richie Rich? L'attore

è lo stesso di Mamma ho perso l'aereo ma la serie, prodotta negli anni 80 e poi il film, mettevano in scena un fumetto degli anni 50. Richie, il bambino più ricco del mondo, poteva comprare tutto ma non aveva amici sinceri. Se li farà poi, tra mille peripezie, come succede nelle storie per bambini.

E che cos'è l'amicizia? Arriviamo al fulcro di questa rivoluzione silenziosa. Che ha tutto che vedere con la finanza e il diritto perché si tratta di un "bene" in grado di regolare la società. Niente a che vedere perché questo bene non ha un valore economico, né è suscettibile dell'esercizio di un potere.

Si tratta del cosiddetto bene relazionale, il solo in grado di fornire una lettura del paradosso di Easterlin che non faccia dell'uomo un essere condannato all'infelicità. Voi direte, ma fino ad ora l'economia non ha studiato le relazioni fra le persone? Sì, ma le relazioni fra gli agenti economici razionali sono sempre state connotate quali vie per generare un profitto. Una compravendita

è ben riuscita se l'acquirente risparmia ma il venditore guadagna, per esempio. La componente relazionale è in tutto e per tutto subordinata e strumentale al perseguimento di un interesse di natura economica.

Invece, il bene relazionale che oggi è alla ribalta identifica una relazione completamente scollegata da un ritorno economico, anzi alle volte essa stessa è un "costo" se vogliamo leggerla adottando una prospettiva da agente economico razionale. Una relazione che risponde ai criteri di gratuità e che è dettata da motivazioni dette intrinseche, cioè quelle più profonde che non rispondono neanche un po' ad una logica né economica né finanziaria.

Se è vero che in questa stagione sarà un approccio sostenibile a guidare economia, finanza e società, allora è al bene relazionale e alla sua valorizzazione che bisognerà guardare. E, forse, ci sarà una nuova, vera ricchezza da raggiungere. ■

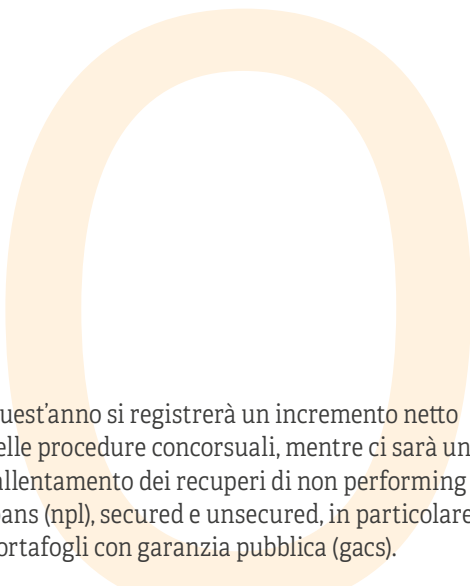
JACOPO DI STEFANO

A man with glasses and a beard, wearing a blue suit, a pink shirt, and a patterned tie, stands on a balcony with a stone balustrade. In the background, a cityscape is visible under a clear blue sky. The text 'BOOM DELLE PROCEDURE CONCORDSUALI?' is in white, and 'J-INVEST: «SIAMO PRONTI»' is in large orange letters.

BOOM DELLE PROCEDURE CONCORDSUALI? J-INVEST: «SIAMO PRONTI»

Jacopo Di Stefano, co-founder e amministratore delegato della società, vede un 2021 positivo per chi acquisisce e gestisce npl ammessi al passivo. E parla di consolidamento dell'industria e del ruolo di Amco

di massimo gaia



Quest'anno si registrerà un incremento netto delle procedure concorsuali, mentre ci sarà un rallentamento dei recuperi di non performing loans (npl), secured e unsecured, in particolare sui portafogli con garanzia pubblica (gacs).

È quanto prevede **Jacopo Di Stefano**, co-founder e amministratore delegato di **J-Invest**, società finanziaria indipendente attiva nel settore dei distressed asset e degli npl, iscritta al nuovo albo degli intermediari finanziari ex articolo 106 del Testo unico bancario e soggetta a controllo e vigilanza da parte della Banca d'Italia.

Fondata nel 2008, J-Invest acquisisce pro soluto e gestisce npl ammessi al passivo di procedure concorsuali. Dall'avvio delle attività, la società ha acquistato - direttamente o tramite partnership - asset per un valore complessivo nominale di quasi 6 miliardi di euro nei confronti di oltre 3mila procedure concorsuali.

Nell'aprile scorso J-Invest ha effettuato una maxi-cartolarizzazione da 1,7 miliardi di euro: un portafoglio composto da 1.930 posizioni, originate per il 93% da istituti finanziari e bancari, con un *ticket size* medio pari a 881mila euro e una *default vintage* media pari a undici anni. **Zenith Service** è il master servicer della cartolarizzazione, che ha visto **Corrado Angelelli**, partner di **Greenberg Traurig Santa Maria**, assistere J-Invest.

A ottobre, poi, la società guidata da Di Stefano ha cartolarizzato un portafoglio di crediti unsecured per 89 milioni, sempre con Zenith Service nel ruolo di master servicer e Greenberg Traurig Santa Maria come advisor legale.

Di Stefano, ripercorriamo innanzitutto la storia di J-Invest...

Opero in questo settore da oltre vent'anni. Dal 2000 al 2007 sono stato alla guida di una

società che poi è divenuta la divisione crediti fiscali di Banca Ifis. Dal 2008 ho creato J-Invest, con Stefano Giura e mio fratello Alvisè, con lo specifico obiettivo di operare nei crediti in sofferenza coinvolti in procedure concorsuali. Abbiamo cominciato a comprare posizioni ammesse al passivo di grosse procedure, facendo trading, basandoci su un approccio di analisi fondamentale, non su statistiche sulle curve di recupero. Abbiamo sempre guardato al valore da estrarre dal credito. Nel 2012 abbiamo effettuato la prima cartolarizzazione di crediti unsecured.

Quali sono i vostri numeri attuali?

Intanto, ci tengo a dire che siamo un soggetto vigilato da Bankitalia e che in questi anni abbiamo pagato al fisco italiano imposte per oltre 40 milioni. Il team è formato da 37 persone. Gestiamo crediti per quasi 6 miliardi, suddivisi in 9mila linee attive su 3.600 debitori, tutti coinvolti in procedure concorsuali, quasi esclusivamente in Italia. Abbiamo effettuato quattordici serie di cartolarizzazioni, tutte senza gacs.

Il 2020, con la chiusura dei tribunali per via del lockdown, è stato un anno negativo per i servicer: l'attività di recupero si è bloccata per diversi mesi. Per voi come sono andate le cose?

L'anno scorso abbiamo acquisito nuove posizioni per 280 milioni. A marzo, con il blocco dell'attività economica per via dell'emergenza sanitaria, avevamo una *view* che si è rivelata azzeccata: il recupero di crediti secured e unsecured è stato impattato, perché i prestiti personali hanno risentito della crisi economica e la chiusura dei tribunali ha inciso sui recuperi di crediti garantiti. Viceversa, prevedevamo che le procedure concorsuali avrebbero registrato un effetto positivo. E così è stato: sono state emesse diverse ordinanze per accelerare i piani di riparto. Nel 2020 i nostri risultati sono stati quasi doppi rispetto al budget e al piano strategico. La nostra specializzazione e la conoscenza del sistema delle procedure ci ha consentito di accelerare i recuperi.

Come siete riusciti a viaggiare in controtendenza?

Selezionando le posizioni e grazie alla gestione attiva. Vogliamo sempre incidere nell'attività di recupero, determinando una velocizzazione delle procedure. In una quindicina di casi, poi, ci siamo proposti come assuntori concordatari.

RITAGLIA TEMPO PER TE STESSO.
TE LO MERITI.



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

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

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



BARBERINOSWORLD.COM

E per quest'anno cosa prevedete?

Siamo molto positivi. Il nostro piano strategico prevede un incremento significativo dell'attività, sia con l'acquisizione di nuove posizioni, sia in termini di recuperi e incassi. Siamo in corsa in alcuni processi competitivi per la gestione di *tranches* di portafogli.

In generale, nel settore dei non performing, che trend vi aspettate?

I player di maggiori dimensioni hanno senza dubbio una tematica legata ai tassi di recupero sui portafogli più grossi. Le gacs continuano a non avere risultati soddisfacenti. Penso che nel 2021 vedremo una sequela di cambiamenti di *subservicer*. Anche con la riapertura dei tribunali, sui portafogli di npl secured credo che osserveremo un calo ulteriore di valori e recuperi. Ritengo che alcuni player abbiano stilato business plan troppo aggressivi, che dovranno essere rivisti.

Da un paio d'anni si parla di consolidamento nel settore dei servicer. Sinora, però, i tentativi di aggregazione o partnership (vedi Banca Ifis-Credito Fondiario e Intrum-Cerved Credit Management) sono naufragati: come mai?

Noi crediamo nella specializzazione piuttosto che in un aumento della scala: a servicer sempre più grandi non corrisponde un aumento di efficienza e risultati. Nei processi competitivi per la gestione dei grandi portafogli si sta affermando la *clusterizzazione* in sottocategorie, che premiano la specializzazione e le capacità innovative del servicer.

Siete mai stati contattati da qualche player che puntava a comprarvi?

C'è stato qualche approccio, ma siamo sempre stati orgogliosi dell'indipendenza e non ci siamo posti il tema. Siamo un gruppo affiatato, vogliamo crescere in maniera autonoma, però valuteremo eventuali opportunità. Non vogliamo diventare parte di qualcuno, non è un'idea sexy. Ci guardiamo attorno in modo diverso, non per aumentare le dimensioni, semmai per ampliare le attività.

In termini di nuovi flussi di non performing exposures (npe), cosa vi aspettate per i prossimi 12-18 mesi?

Molto dipendere da come le autorità di vigilanza saranno flessibili nel consentire alle banche di

gestire i crediti non performing. Sono stati varati alcuni provvedimenti per limitare l'impatto della classificazione dei crediti. E altri ne arriveranno, probabilmente. Le autorità di vigilanza non possono stroncare la ripresa economica post-pandemia con una regolamentazione troppo rigida della ponderazione dei crediti nei portafogli delle banche.

Torniamo al futuro di J-Invest. Quando parla di "ampliare l'attività" intende guardare ad altri segmenti dei crediti non performing?

Stiamo facendo delle valutazioni di natura strategica per ampliare l'attività, tenendo conto che non prevediamo un mercato positivo nei prossimi mesi per sofferenze secured, prestiti personali e anche unlikely to pay (utp). Questi ultimi, poi, necessitano di competenze diverse rispetto agli npl, per certi versi si tratta di una gestione più vicina al private equity. Stiamo facendo una riflessione a tutto campo, guardando alla filiera del mercato: master servicer, servicer, subservicer, banche, sgr. Non crediamo che l'aumento delle dimensioni sia un valore in sé: vanno individuate sinergie e oggi ne vedo poche.

Come giudica il fatto che nel 2020 le transazioni siano state quasi esclusivamente effettuate da player domestici: non è preoccupante la sparizione degli acquirenti esteri?

No, al contrario: penso sia un dato positivo la prevalenza degli operatori domestici, significa che abbiamo creato un mercato che è in grado di reggersi sulle proprie gambe. C'è un'industria.

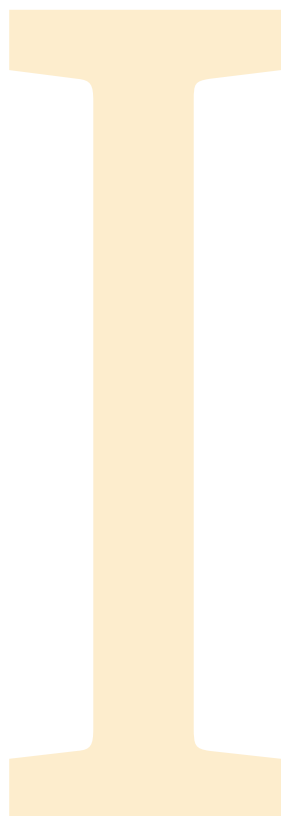
Un'ultima domanda, Di Stefano. Nelle settimane scorse diversi servicer hanno polemizzato con Amco, in quanto una controllata del Tesoro, che gode di un costo del funding inferiore. Che ne pensa?

Non ho la presunzione di dire che Amco stia alterando il mercato, perché mi pare che si muova nei limiti in cui lo Stato ha deciso di intervenire. Probabilmente serve maggiore trasparenza sul ruolo di questo soggetto, di cui c'era bisogno: va fatta chiarezza su cos'è e come opera sul mercato, confrontandosi in maniera competitiva. Detto questo, guardando al tema dal punto di vista del sistema e dell'interesse generale, considero un po' egoista chi ritiene che non ci fosse necessità di Amco. ■



UN'ANALISI DEL SETTORE BANCARIO E ASSICURATIVO: LE CRITICITÀ SEGNALATE DAL COPASIR

di stefano martinazzo*



Il Comitato Parlamentare per la Sicurezza della Repubblica (o COPASIR) lo scorso 5 novembre 2020 ha approvato la “Relazione sulla tutela degli asset strategici nazionali nei settori bancario e assicurativo”, disponendone la divulgazione pubblica.

Il Comitato, che esercita il controllo parlamentare sull'operato dei servizi segreti italiani, nella sua relazione periodica ha riferito di alcune importanti criticità connesse alla detenzione estera del debito pubblico italiano e, in generale, ai rischi riguardanti il nostro sistema bancario e assicurativo. In particolare, la percentuale di titoli di Stato italiani in possesso degli investitori stranieri ammonta al 22,3% (al netto dei titoli detenuti dall'Eurosistem), di cui circa la metà detenuta dai francesi

(esattamente 285 miliardi di euro, su un ammontare complessivo di debito pubblico pari a 2.409 miliardi di euro al 31 dicembre 2019).

Secondo il COPASIR l'enorme ammontare di titoli di Stato in mani straniere potrebbe determinare politiche ostili ai danni degli interessi nazionali, sostanzialmente mirate a speculare sul prezzo degli strumenti finanziari emessi dallo Stato. Questo scenario si potrebbe concretizzare, ad esempio, se un Paese estero prestasse i titoli del debito sovrano italiano, dietro pagamento di una commissione, ad investitori di tipo speculativo (i cosiddetti “*hedge funds*”), la cui logica è esclusivamente orientata alle vendite o agli acquisti sulla base dell'andamento del rischio di *default* del Paese (e quindi



della variazione dello *spread* del tasso di interesse), senza alcun altro fine, ad esempio legato alla stabilità economica del sistema-Paese.

Nell'ultimo anno questo rischio si è aggravato sia per l'elevata volatilità dei prezzi di mercato dei titoli di Stato sia perché il valore del debito pubblico italiano è andato ad incrementarsi notevolmente nel giro di pochi mesi, arrivando alla soglia dei 2.579 miliardi di euro ad agosto 2020.

Altro aspetto non trascurabile segnalato dal COPASIR riguarda le operazioni bancarie di accorpamento in atto in questi mesi e la particolare attenzione sulle vicende societarie che orientano ed esprimono la *governance* degli istituti di credito.

Da rilevare che nell'interesse nazionale, lo Stato non può rimanere mero spettatore con riferimento alle politiche strategiche decise dal settore bancario. Sebbene questo sia un settore privato.

Infatti il tessuto produttivo italiano richiede da un lato un'adeguata presenza sul territorio degli istituti bancari e dall'altro la loro capacità di assicurare una *"importante prossimità ai cittadini e alle piccole e medie imprese che rappresentano una ricchezza riconosciuta del nostro sistema"*.

Con specifico riferimento all'operazione avente ad oggetto l'acquisizione di Borsa Italiana S.p.A., il Comitato ha fatto emergere *"l'esigenza di assicurare un'azione di sistema volta a garantire il rientro in una sfera di controllo nazionale dell'infrastruttura finanziaria del mercato borsistico italiano"*. Peraltro, su questo specifico aspetto il COPASIR ha rilevato

che *"il Parlamento non è stato adeguatamente informato di tale rilevante operazione"* e che *"non risultano evidenti le ragioni alla base della scelta verso la soluzione Euronext (sia pure con la partecipazione di Cassa Depositi e Prestiti e la presenza di Intesa Sanpaolo), rispetto alle altre offerte presentate, in apparenza potenzialmente competitive sotto l'aspetto economico"*.

Nella relazione sulla tutela degli *asset* strategici italiani il Comitato ha rilevato altresì ulteriori criticità, quali: la crescente e pianificata presenza di operatori economici e finanziari di origine francese nel nostro tessuto economico, bancario, assicurativo e finanziario. Il Comitato Parlamentare per la Sicurezza della Repubblica, ha sottolineato nella relazione che *"L'attivismo francese sul fronte delle acquisizioni di istituti finanziari italiani continua, peraltro, ad essere costante"*;

il gravoso impatto sul settore bancario del quadro normativo europeo in tema di sofferenze bancarie, in particolare per gli effetti legati al rigido sistema di valutazione dei crediti adottato nel 2018 dalla BCE su iniziativa della Germania – il *"Calendar provisioning"* – in base al quale le banche sono tenute a svalutare (più che a recuperare) i crediti deteriorati secondo una tempistica stringente. E ciò potrebbe essere particolarmente penalizzante per l'Italia in una

fase di crisi economica come quella che ci si attende nel periodo post-Covid; i rischi legati alla rivoluzione tecnologica e all'impatto delle nuove tecnologie sul settore finanziario, determinati dagli ampi e accelerati processi di digitalizzazione dei consumi e dei sistemi produttivi che coinvolgeranno l'intera economia italiana. Infatti la digitalizzazione e il ricorso a tecniche quali l'intelligenza artificiale, l'uso dei *big data* e le infrastrutture 5G, consentiranno di trasferire molti più dati in tempo reale con la necessità di gestire milioni di pagamenti generati automaticamente dalle macchine. Per salvaguardare la riservatezza dei dati dei clienti le banche dovranno affrontare ingenti investimenti in tecnologia e in capitale umano, per competere tra di loro e con i nuovi intermediari che stanno emergendo. Il COPASIR sottolinea che *"La loro sopravvivenza sarà legata a questo"*.

Concludendo, il COPASIR nella sua relazione – scaricabile al seguente indirizzo internet: <http://documenti.camera.it/dati/leg18/lavori/documentiparlamentari/IndiceETesti/034/003/INTERO.pdf> – fornisce una lucida lettura dello scenario attuale ed una serie di suggerimenti ed iniziative per tutelare, in prospettiva, gli interessi strategici nazionali. 
*Forensic accountant

LA FABBRICA DELLE IMPRESE GUARDA A PIAZZA AFFARI E ALL'ESTERO

E-Novia ha creato un ecosistema attorno alle tecnologie per la mobilità e la robotica. La quotazione all'Aim sarà solo un trampolino per un balzo ulteriore. Parlano Vincenzo Russi e Cristiano Spelta

di massimo gaia





La fabbrica delle imprese cresce e guarda a Piazza Affari come trampolino per allargare l'orizzonte a nuovi settori e continuare a espandersi verso l'estero. **e-Novia** è il luogo dove le idee si trasformano in prodotti, i ricercatori sviluppano esperienze imprenditoriali e le startup si modellano in imprese. Nata nel 2015, e-Novia promuove, costituisce e sviluppa aziende nelle aree della robotica, intelligenza artificiale e mobilità. La Fabbrica (come orgogliosamente la chiamano i fondatori), basata a Milano, è una realtà di oltre duecento talenti, circa trentacinque progetti imprenditoriali basati su più di cinquanta brevetti.

Per quanto giovane, la società ha un management con esperienze significative, il Ceo Vincenzo Russi, co-fondatore della Fabbrica, proviene da una lunga esperienza all'interno di realtà multinazionali e nella costituzione e gestione di imprese innovative: nel 2020 sono stati inseriti in pipeline undici nuovi

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

15-19

NOVEMBER 2021

MILAN

3rd EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners

GattiPavesiBianchiLudovici

ss&c

INTRA
LINKS

#financecommunityweek    

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

progetti imprenditoriali, alcuni sono stati trasformati in imprese deep tech, altri cresceranno quest'anno e verranno affiancati da nuove tecnologie e idee di prodotto; è in dirittura d'arrivo la quotazione su un mercato borsistico e si guarda a nuovi settori e all'apertura di nuove sedi all'estero.

Secondo quanto risulta a *Financecommunity*, l'advisor finanziario della quotazione è **Long Term Partners**, l'advisor legale **BonelliErede** e il revisore contabile **Kpmg**.

Ne abbiamo parlato con l'amministratore delegato, **Vincenzo Russi** (VR), e il direttore finanziario, **Cristiano Spelta** (CS), due dei fondatori di e-Novia.

Partiamo dallo spiegare che cos'è e-Novia...

VR: e-Novia è la fabbrica di imprese. Creiamo le imprese dall'idea tecnologica e di prodotto che trasformiamo in prototipo. Per questo non siamo un incubatore o un acceleratore. Oggi abbiamo in portfolio ventiquattro imprese, tutte entità giuridiche indipendenti. A queste si aggiungono undici nuovi progetti imprenditoriali, che nasceranno nel corso del 2021, quella che noi chiamiamo la nostra pipeline. Generiamo idee imprenditoriali in tre settori: mobilità collaborativa (nuovi servizi di mobilità che utilizzano deep tech nei veicoli siano essi auto o bici, moto o veicoli ricreazionali, veicoli elettrici leggeri ed ultraleggeri), robotica industriale collaborativa (intelligenza artificiale che consente ai robot di collaborare con le persone) e robotica indossabile (tecnologie che consentono all'uomo di amplificare le proprie capacità per usufruire di nuovi servizi).

Chi sono gli azionisti?

CS: Ci sono 27 investitori soci, tra cui tre esecutivi (Russi, Spelta e il chief operating officer Ivo Boniolo, *ndr*), 44 azionisti e 160 investitori. Tra gli azionisti figurano alcune delle imprese più importanti dell'industria italiana, come – per citarne solo alcune – O.R.I. Martin, Rubinetterie Bresciane, Dompé, Landi Renzo, Fassi,



VINCENZO RUSSI

Streparava, Pelliconi, Brembo, Eldor. È inusuale per l'Italia avere un azionariato così diffuso, ma è stata una nostra volontà sin dalla nascita della compagine di investitori.

Quali sono i numeri di e-Novia?

CS: Abbiamo due anime: la fabbrica, dove operano più di cento persone e sono concentrati le proprietà intellettuali e i brevetti; e il portfolio di società che creiamo, ovvero un altro centinaio di persone coinvolte. Siamo una società economicamente e finanziariamente sana, con ricavi a fine dicembre 2019 per 10,6 milioni euro e un ebitda positivo. E-Novia ha raccolto, fra equity e bond, quasi 45 milioni; le imprese nel portfolio hanno raccolto ulteriori 31 milioni.

Qual è il rapporto fra e-Novia e le aziende che fate nascere?

CS: Partecipiamo sempre all'azionariato e siamo sempre in maggioranza, perché vogliamo sviluppare e trattenere il massimo valore possibile della proprietà intellettuale, trasformata in tecnologia e poi in impresa.

Cosa vi distingue dal venture capital?

VR: La prima differenza è nello sviluppo e nell'accesso a quello che consideriamo la "materia prima" della vera innovazione: la proprietà intellettuale. Abbiamo realizzato un sistema che privilegia il

New Dates!

IPEM

July 6/7/8 2021

PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE - 6th EDITION

THE GREATEST PRIVATE CAPITAL EVENT

3,200 participants

50 countries

480 LPs

450 GPs

400 Advisors / Business Services

400 Speakers

LATE BIRD OFFER!

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

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

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

In partnership with:



FINANCECOMMUNITY

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

rapporto con le Università, alla nascita con Politecnico di Milano e Università di Bergamo, e i centri di ricerca, che è in grado di sviluppare progetti ed esaltare vocazioni imprenditoriali nei nostri settori della *augmented human*, *humanized machines* e *collaborative mobility*. In questi settori, infatti, gli investimenti finanziari rappresentano una componente, seppur importante, della ricetta dello sviluppo e della crescita sul mercato. Sono necessari competenze e capitale umano per sviluppare l'impresa in tutte le sue funzioni vitali. Per questo identifichiamo le abilità imprenditoriali, selezioniamo l'imprenditore e lo sosteniamo con metodi, strumenti e tecniche che danno solidità alla neonata impresa. e-Novia condivide con i 35 progetti imprenditoriali, in qualsiasi stadio essi si trovino, la piattaforma di engineering costituita da ingegneri e designer che affiancano il team nello sviluppo del progetto, e quella di management realizzata da esperti di amministrazione, finanza e business per affiancare l'impresa e l'imprenditore nelle fasi di crescita e scale-up. E i risultati si vedono: delle 24 imprese che abbiamo *fabbricato*, le meno giovani operano su scala globale, tutte hanno prospettive internazionali. Rispetto ai modelli di venture capital, principalmente fondato su modelli finanziari, noi siamo guidati da strategia industriale che indirizza i nostri processi di trasformazione da idea a impresa su contenuti tecnologici, efficienze produttive e opportunità di mercato. Questa caratteristica accresce la probabilità di successo per tutte le imprese del nostro portfolio e ne potenzia le prospettive di mercato.

Tra le società più avanti nel processo di maturazione c'è Blubrake, che nell'ottobre scorso ha chiuso un round di finanziamento di 5,2 milioni. Siete pronti per l'exit?

CS: Blubrake è nata a fine 2015 e in questi anni ha raccolto quasi 10 milioni, di cui oltre due investimenti europei Horizon 2020. E' indubbiamente una delle imprese in portfolio più mature, che



CRISTIANO SPELTA

vede riconosciuti i prodotti dai grandi player del mercato dei veicoli leggeri, in primis bici elettriche. Oltre a Blubrake in portfolio ci sono altre imprese che hanno lanciato round di raccolta di capitali, ottenendo investimenti milionari. La nostra strategia sul tema delle exit rimane chiara: valorizzare un'impresa che opera nel *deep tech* significa innanzitutto accesso a mercati moderni di accesso ai capitali, quindi anche quotazione in Italia o sui mercati internazionali. Prendiamo in considerazione la cessione della partecipazione, principalmente quando l'iniezione finanziaria garantisce il sostegno della strategia industriale.

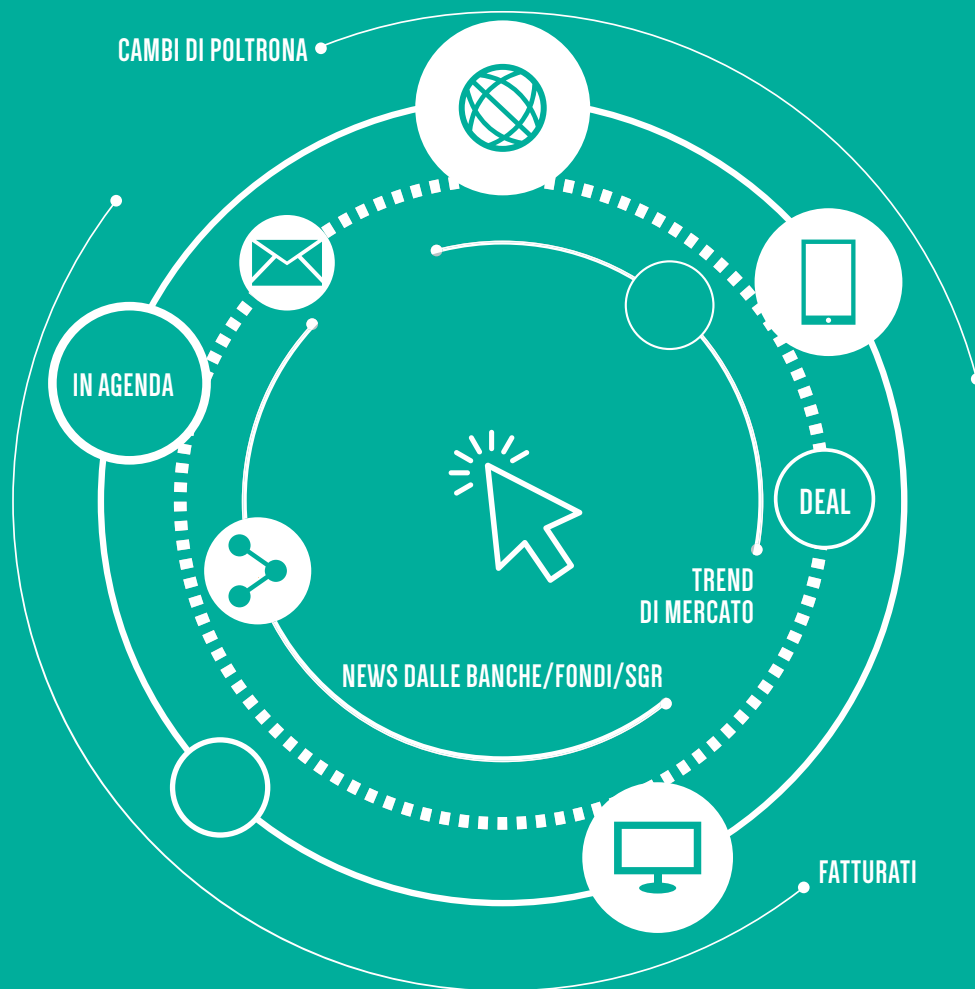
Torniamo a e-Novia: state allargando le spalle dal punto di vista finanziario per continuare a crescere. Tramite quali strumenti?

CS: A fine 2019 abbiamo emesso un prestito obbligazionario convertendo, per sostenere il rinnovato piano industriale. Puntavamo a raccogliere 15 milioni, abbiamo avuto sottoscrizioni per 21 milioni, e questo in un anno terribile come il 2020. Un terzo circa del bond è stato sottoscritto dagli azionisti di e-Novia, un terzo da nuovi investitori internazionali e l'ultimo terzo è arrivato nell'ambito di un'operazione di crowdfunding, attraverso la piattaforma di crowdfunding BacktoWork 24, con una raccolta di 7,8 milioni di euro. Il



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

convertendo ha ottenuto un'ottima risposta, in linea con la nostra strategia di avere un azionariato diffuso e una politica di funding moderna, adeguata alla Fabbrica del futuro.

Il prossimo passo sarà la quotazione: quali sono i tempi?

CS: Brevi, compatibilmente con il contesto generale. Anche su questo fronte, abbiamo le idee molto chiare: stiamo pensando all'Aim nell'ambito di un'operazione più ampia. Una tappa per passare in tempi brevi ai mercati regolamentati internazionali.

Facciamo un passo indietro: come funziona il vostro modello, ovvero qual è il rapporto fra chi propone l'idea e gli azionisti di e-Novia?

VR: In generale i nostri azionisti non interferiscono direttamente con il processo di creazione delle imprese. Piuttosto rappresentano sponsor o stimolo alla valutazione attenta dell'opportunità di prodotto e di mercato. I fondatori esecutivi e il Management di e-Novia selezionano le idee, sottoposte preventivamente al comitato per gli investimenti, per far crescere imprenditori e realizzare imprese di successo. Quando le neonate imprese raccolgono capitale, i nostri azionisti hanno l'opportunità di valutare le startup e, se opportuno, investire con investitori qualificati esterni alla compagine di azionisti, consentendo ai giovani imprenditori di avere al fianco persone che hanno fatto la più prestigiosa industria italiana. In alternativa, le corporate, anche esterne alla compagine dei nostri azionisti, possono realizzare imprese con noi, a valle di progetti di innovazione non lineare, in un modello joint venture nel quale la nostra partecipazione è in generale minoritaria. E' un modello vantaggioso per tutti, ci premia del lavoro che facciamo attraverso il riconoscimento di equity della joint venture e porta nella neonata impresa tutti coloro che hanno motivazione al successo. È il moderno approccio alla open innovation.

Quali partnership avete con le università e i centri di ricerca?

VR: Collaboriamo già con quattordici atenei, tra cui il Politecnico di Milano e i dipartimenti di ingegneria di Bergamo e di Siena, ma stiamo lavorando in differenti iniziative anche con le università di Padova, Trento, Bologna e Roma. Collaboriamo con l'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova. E abbiamo contatti sistematici con politecnici svizzeri e francesi. Ampliamo continuamente questi rapporti sui quali investiamo una percentuale significativa dei nostri ricavi.

Qual è il punto di forza del vostro modello?

VR: Nella realizzazione di una unicità italiana nel *deep tech* fatto di prestigio tecnico scientifico e di eccellenza imprenditoriale. Non emuliamo modelli che funzionano altrove: abbiamo un tessuto industriale straordinario e un'università blasonata, che ci vengono invidiate e che possiamo con orgoglio esportare. Abbiamo sede anche in Silicon Valley e apriremo presto – quando sarà reso possibile dalla situazione pandemica – sedi in Giappone per e-Novia e alcune imprese del portfolio.

Università, centri di ricerca, eccellenze imprenditoriali: e-Novia si pone come motore per la creazione di un ecosistema attorno alle tecnologie per la mobilità e la robotica?

VR: E' così. Nell'ecosistema e-Novia ci sono attori che collaborano ciascuno con le proprie specificità. Stiamo realizzando un modello ibrido ingegneristico e finanziario, che ci affianchi su quelle tecnologie *capital intensive*. Stiamo guardando soprattutto all'aerospazio. Studiamo nuovi modelli per far sì che queste eccellenze imprenditoriali abbiano finanza necessaria per crescere nel nostro Paese. La quotazione rappresenterà una fonte di accesso ai capitali in tempi rapidi per sviluppare, con la concretezza che ci ha contraddistinti fino ad oggi, il nuovo piano industriale. 📈

TOM BRADY, il campione del football CHE VUOLE BATTERE IL TEMPO

Dopo una carriera in maglia Patriots, il quarterback ha firmato un contratto da 50 milioni di dollari e portato i Tampa Bay Buccaneers a un passo dal Super Bowl. Con la moglie Gisele Buendchen forma una coppia che vale miliardi di dollari

di massimo gaia



È

È *the greatest of all time* (Goat). E potrebbe coronare una carriera straordinaria andando a giocarsi il decimo Super Bowl, che, per chi conosce il football *made in Usa*, è una cosa mostruosa.

Thomas Edward Patrick Brady Junior è nato a San Mateo, in California, il 3 agosto del 1977; quest'anno, dunque, compirà 44 anni, un'età in cui normalmente i giocatori di football si stanno godendo da un pezzo quanto guadagnato in anni di botte e infortuni. Lui, invece, dopo diciassette stagioni da titolare con la maglia dei New England Patriots (nove Super Bowl giocati, di cui sei vinti), ha firmato un contratto biennale da 50 milioni di dollari con i Tampa Bay Buccaneers e ha portato la squadra della Florida a giocarsi la finale della National Football Conference (Nfc) nel gelo di Green Bay (Wisconsin, siamo vicini al Canada, dove in questa stagione la colonnina di mercurio staziona ben al di sotto degli zero gradi e non è insolito giocare in mezzo a tormente di neve).

Ma torniamo a Brady. Perché tutta l'America – a parte i tifosi dei Packers, i caldissimi *Cheeseheads*, *ça va sans dire* – tifa per lui. In carriera ha frantumato ogni record Nfl: statistiche a parte (è primo praticamente in ogni categoria), ha vinto il titolo di Mvp della stagione regolare e del Super Bowl, l'unico a riuscirci insieme a **Joe Montana**. Il

leggendario quarterback dei San Francisco 49ers, però, quando lasciò la California per vestire la maglia dei Chiefs, a fine carriera, deluse profondamente. Brady, invece, è andato in Florida per continuare a vincere.

In carriera, il californiano ha guadagnato – solo in termini di ingaggi – circa 300 milioni di dollari, comprendendo l'ultimo contratto con Tampa Bay. A questo gruzzoletto va aggiunta almeno una decina di milioni di euro grazie ai contratti di sponsorizzazione con aziende come Under Armour, Intel, Beats by Dre e Shields.

Brady è sposato con la super-model brasiliana **Gisele Buendchen**, che in carriera, secondo i calcoli di *Forbes*, ha guadagnato 1 miliardo di dollari. I figli della coppia - **Benjamin Rein**, nato l'8 dicembre 2009, e **Vivian Lake**, nata il 5 dicembre 2012 -, insomma, non dovrebbero

avere problemi economici per il resto della vita.

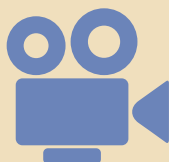
Il campione, tra vari contratti di sponsorizzazione firmati in carriera, ha sottoscritto una partnership con la Aston Martin: la casa automobilistica britannica ha lanciato un'edizione limitata di vetture «Vanquish S Volante Tom Brady». Ne sono stati prodotte solo dodici esemplari. Prezzo base: 360mila dollari. Fino a qualche anno fa la coppia possedeva una villa da 17 milioni di euro a Los Angeles, venduta nel 2014 al produttore discografico **Dr. Dre** (l'ex rapper che ha lanciato, tra gli altri, **Eminem**) per oltre 35 milioni di euro. Tom e Gisele evidentemente hanno fiuto per gli affari nel real estate: trasferitisi a Manhattan in un doppio appartamento comprato per 10,2 milioni di euro, lo hanno

venduto nel 2016 per 15 milioni. Adesso la coppia vive in una grande casa che affaccia sul mare nel quartiere di Tribeca, a New York: il valore della proprietà supera i 18 milioni di euro.

Salutista, attento fino a essere maniacale alla dieta e all'esercizio fisico (anni fa ha pubblicato un libro per spiegare come essere in forma: manco a dirlo, un *bestseller*), Brady assomiglia a **Cristiano Ronaldo** da tanti punti di vista. La differenza, rispetto all'asso brasiliano della Juventus, è che il californiano è il tipico bravo ragazzo americano, sempre sorridente, disponibile, mai sopra le righe, prodigo (partecipa ai principali galà di beneficenza), simpatico. Staremo a vedere se *Goat* saprà superare anche se stesso, sconfiggere il tempo che passa e andare a giocare il decimo Super Bowl. 🏈



Guarda
il video della
premiazione



I RACCONTI DELL'ULTIMO BICCHIERE: VINCE ANDREA FANELLI



illustrazione a cura di roberta mazzoleni



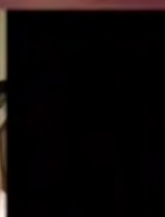
Wanya Carraro



Federica Fantozzi



Laura Pavese



Stefano Simontacchi

LA GIURIA (INTRODOTTA DA ALDO SCARINGELLA)

WANYA CARRARO, FEDERICA FANTOZZI, MASSIMILIANO MOSTARDINI, LAURA PAVESE E STEFANO SIMONTACCHI

È il Gip del Tribunale di Roma, **Andrea Fanelli**, il trionfatore della prima edizione del premio letterario "I racconti dell'ultimo bicchiere" ideato da Legalcommunity e Inhousecommunity in collaborazione con il giurista d'impresa **Umberto Simonelli** e **Aigi**.

Il magistrato ha presentato un racconto intitolato "Gli occhi di mio padre", un pezzo di narrativa estremamente profondo in cui il concetto di pietà si misura con quello di verità.

Sul secondo gradino del podio di questa kermesse letteraria, svolta online il 21 gennaio, si è piazzata **Francesca Silvestre**, responsabile dell'ufficio legale di Espe con un racconto dal titolo "Bice". Terzo classificato, l'avvocato penalista **Giovanni Briola** con "La panchina stellata".

La giuria che ha esaminato le 54 opere in concorso è stata presieduta dal magistrato scrittore **Francesco Caringella** e composta da Umberto Simonelli, oltreché dalla giornalista **Federica Fantozzi**, dal presidente di BonelliErede **Stefano Simontacchi**, dal chairman di Bird & Bird **Massimiliano Mostardini**, dalla vice presidente vicario di Aigi e senior counsel di Publitelia '80 **Wanya Carraro**, dalla senior litigation manager di Hewlett Packard Italiana, **Laura Pavese** e dal direttore di *Legacomunity* e *MAG* **Nicola Di Molfetta**.

Il tema del concorso era "A ruota libera", una traccia che ha dato la possibilità ai partecipanti di spaziare tra storie e argomenti.

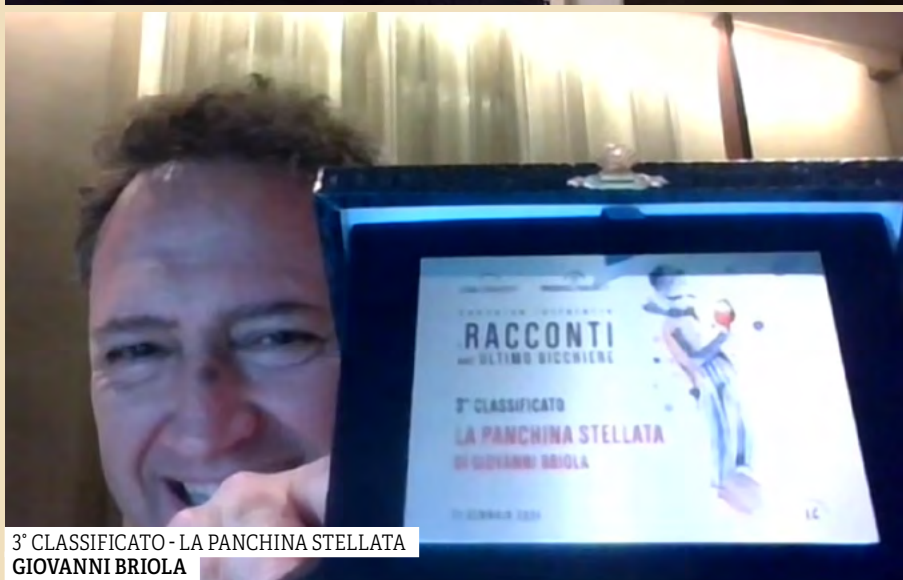
La giuria ha anche assegnato sei premi speciali. Il premio "Ammazzacaffè" è andato a Leonardo De Leva autore di "BPTW". Simona Sapienza ha ricevuto il premio "miglior trama giudiziaria" con "L'eredità Parrot". "Migliore ambientazione" a "Gianni con la barba bianca" di Maria Surace. Mentre il premio al "Migliore personaggio" è andato a Pietro Dettori per "Lasciati guardare" e ad Alessia Allegri per "Esame e Controesame". Infine, menzione speciale per Marco Bernabeo e il suo "Orizzonte bianco".



1° CLASSIFICATO - GLI OCCHI DI MIO PADRE
ANDREA FANELLI



2° CLASSIFICATO - BICE
FRANCESCA SILVESTRE



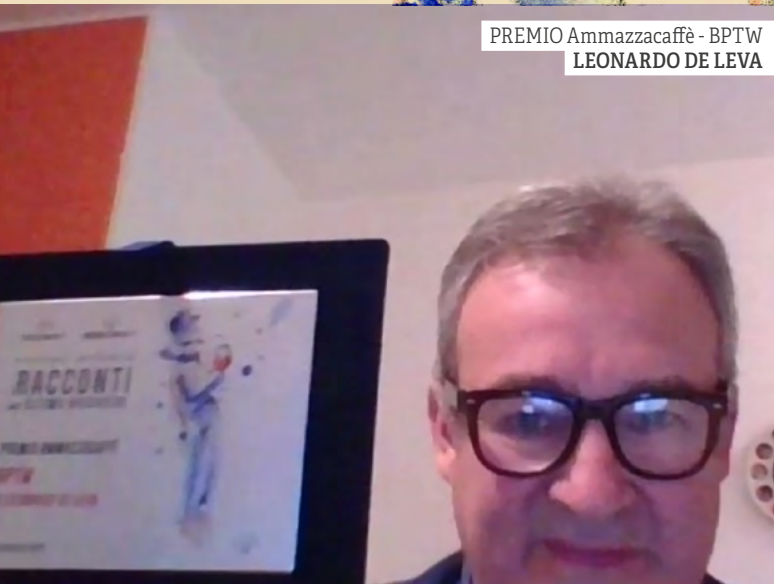
3° CLASSIFICATO - LA PANCHINA STELLATA
GIOVANNI BRIOLA



I PRESENTATORI E GIURATI
UMBERTO SIMONELLI E NICOLA DI MOLFETTA



PREMIO Ammazzacaffè - BPTW
LEONARDO DE LEVA



PREMIO MIGLIORE PERSONAGGIO - ESAME E CONTROESAME
ALESSIA ALLEGRI



MENZIONE SPECIALE - ORIZZONTE BIANCO
MARCO BERNABÈ



PREMIO MIGLIORE PERSONAGGIO - LASCIATI GUARDARE
PIETRO DETTORI



PREMIO MIGLIOR TRAMA GIUDIZIARIA - L'EREDITÀ PARROT
SIMONA SAPIENZA



PREMIO MIGLIORE AMBIENTAZIONE - GIANNI CON LA BARBA BIANCA
MARIA SURACE

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

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

Tema: "A ruota libera"

Raccolta racconti: entro il 31/08/2021

Partecipazione: gratuita

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





La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **4** posizioni aperte, segnalate da **4** studi legali: Morri Rossetti e Associati; Puccio – Penalisti Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti. I professionisti richiesti sono **6** tra associates e tax consultant. Le practice di competenza comprendono: contenzioso, societario, tributario, contabilità, m&a, compliance e 231, proprietà intellettuale.

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

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate - tipo di contratto: collaborazione

Area di attività. Contenzioso

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio è alla ricerca di un Associate da inserire nel Dipartimento di Contenzioso. La risorsa si occuperà di redazione di atti giudiziari in ambito civile e commerciale, gestione degli adempimenti connessi al processo civile telematico, redazione e revisione di contratti, sia in lingua italiana che in lingua inglese. Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti:

- Laurea magistrale in giurisprudenza con votazione almeno pari a 105/110;
- Almeno 2 anni di pregressa esperienza maturata all'interno di dipartimenti di contenzioso di Studi legali strutturati;
- Ottima conoscenza scritta e parlata della lingua inglese;
- Eccellente padronanza del pacchetto Microsoft Office.

Completano il profilo: precisione, proattività, capacità di lavorare per obiettivi nel rispetto delle scadenze, attitudine al problem solving

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: CC0121]

PUCCIO - PENALISTI ASSOCIATI

Sede. Milano, Brescia

Posizione aperta. Avvocato/Praticante/Consulente

Area di attività. Compliance e 231

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio è alla ricerca di un professionista che abbia maturato almeno due anni di esperienza, anche presso aziende o società di consulenza, in ambito Compliance e 231. La persona verrà inserita nel team che si occupa prevalentemente di:

- provvedere all'elaborazione e all'aggiornamento di Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/01
- fornire supporto e consulenza agli OdV
- rendere pareri e consulenza su specifici progetti/tematiche di Compliance

Completano il profilo: ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata, capacità di analisi e sintesi, flessibilità e attitudine a lavorare in team.

Riferimento. gambone@pucciopenalisti.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, m&a

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimento. info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associates

Area di attività. Proprietà intellettuale, lingua tedesca

Numero di professionisti richiesti. 2

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

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



KITCHEN CONFIDENTIAL

MAX MASCIA
E L'EREDITÀ DI MORINI

AGROINDUSTRIA

BRAZZALE, IL CORAGGIO
DI OSARE

CALICI E PANDETTE

CARMIGNAMO PIAGGIA,
COMPLESSITÀ E POESIA

LE TAVOLE DELLA LEGGE

SAPORE DI MARE...
MEDITERRANEO

MAX MASCIA E L'EREDITÀ DI MORINI



Lo chef imprenditore innova e rinnova il San Domenico, portando avanti, insieme agli zii Marcattili l'insegna imolese che ha fatto la storia della ristorazione italiana

di francesca corradi

MAX MASCIA

La sua brigata non lo chiama chef ma semplicemente Max. **Massimiliano Mascia**, classe 1983, è da sette anni alla guida del San Domenico: il ristorante imolese di **Gianluigi Morini**, antesignano della ristorazione italiana d'autore, al pari di **Gualtiero Marchesi**, **Giorgio Pinchiorri** ed **Ezio Santin**.

Serve, però, fare qualche passo indietro per capire la grandezza e l'impegno nella gestione di quello che, di fatto, è uno dei primi ristoranti pensati per far conoscere al mondo la grande cucina italiana. È il 7 marzo 1970 quando Morini dà vita a un luogo che ha reso indimenticabile con un'atmosfera fuori dal tempo. Il San Domenico ha scalato tutte le classifiche delle guide gastronomiche. Nel 1973 viene segnalato nella Rossa, la prima stella arriva due anni dopo mentre il secondo macaron, che mantiene tutt'oggi, nel 1977, confermandosi il bistellato più longevo d'Italia. Il fondatore, morto a dicembre all'età di 85 anni, otto anni fa ha passato di mano la sua stessa creatura alla famiglia acquisita ovvero **Valentino Marcattili** e **Natale Marcattili**. Dopo sette anni in alcune delle più grandi cucine del mondo - fino a Ducasse a Parigi e al Plaza Athénée in Costa Azzurra - Mascia nel 2013 prende le redini del ristorante diventandone socio, insieme agli zii. Un ricambio generazionale così fluido e naturale che, dopo 50 anni, caratterizza ancora il San Domenico per l'accoglienza e l'efficacia di una cucina storica che sa evolvere, migliorarsi e incontrare le nuove generazioni.

Il segreto di Morini e dei successori sta nell'aver mantenuto "il focus su quattro assi cardinali che lo contraddistinguono: tradizione, memoria, ricerca e inventiva", come lo descrive ancora oggi la Guida Michelin. In mezzo secolo sono riusciti a preservare l'identità, lo spirito di avanguardia e il sogno di un luogo di condivisione e grande calore, quello di una famiglia.

Lo chef 37enne, che ha innovato e rinnovato il San Domenico, racconta a **MAG** cosa significa essere uno chef imprenditore e affrontare le sfide della ristorazione.

Quali sono i pro e i contro di essere l'erede e guidare un luogo simbolo dell'alta ristorazione italiana?

I pro sono tanti significa avere la possibilità di portare avanti il nome, con tutto ciò di sfidante, bello, intrigante che comporta. Non mi fa abbassare mai la guardia consentendomi di migliorare giorno dopo giorno. È un continuo stimolo a fare qualcosa di meglio per essere all'altezza della fama di chi mi ha preceduto. Il grosso contro, invece, c'è stato forse solo all'inizio della mia carriera, quando sono andato a lavorare in altre cucine: venendo dal San Domenico davano per scontato io sapessi fare quasi tutto.

WEB EDITION
SAVETHEBRAND

BY FOODCOMMUNITY

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

24.06.2021

DALLE ORE 19.15 • MILANO

Partner



#SaveTheBrand  

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

PUBLISHING GROUP
LC



MAX MASCIA E VALENTINO MARCATTILI



Cos'ha fatto prima di diventare un imprenditore?

Ho dovuto studiare nuove tecniche e sapori, sfidare i miei limiti, mettermi alla prova. Negli Stati Uniti ho imparato a lavorare a ritmi sempre elevati e ho compreso l'importanza dell'organizzazione del lavoro. In Francia, invece, ho approfondito la tecnica di cucina e ho percepito il grande valore della storia e della cultura gastronomica. In Italia ho studiato attentamente la materia prima, che non ha eguali nel mondo per livello qualitativo.

Cosa vuol dire fare alta ristorazione in una piccola realtà come Imola?

C'è una grande differenza tra metropoli e provincia. Oggi, forse, sembra più facile mandare avanti un ristorante di cinquanta coperti in un piccolo centro piuttosto che in grandi città, soprattutto se turistiche. Il nostro sforzo è fidelizzare il cliente che va dalla coppia alla famiglia, fino al gruppo di amici: siamo come un ristorante non stellato in città.

Cosa vogliono dire gestione, elaborazione e organizzazione?

Sono uno chef imprenditore e socio del San Domenico dal 2013, insieme ai miei zii Valentino Marcattili e Natale Marcattili. Rispetto al cucinare e basta mi occupo anche di far quadrare i conti, che non è affatto facile.

Come vanno, a proposito, gli affari?

Il San Domenico è sempre andato bene, accusando un po' di crisi solo attorno al 2010-2012. Grazie a qualche scelta vincente si è rimesso in moto e poi è stato un crescendo fino a febbraio 2020. Negli ultimi sette anni abbiamo raddoppiato il fatturato e, ancora dobbiamo fare bene i conti, ma nell'anno appena trascorso dovremmo aver perso circa il 18-20%.

Qual è la chiave del successo del San Domenico?

La filosofia, l'identità, il rimanere al passo con i tempi senza seguire le mode. Il nostro cliente cerca certezze, sapori e atmosfera.

“

HO DOVUTO
STUDIARE NUOVE
TECNICHE E
SAPORI, SFIDARE
I MIEI LIMITI,
METTERMICI ALLA
PROVA

”



MAX MASCIA CON LA SUA BRIGATA



IL SOMMELIER FRANCESCO CIORIA E MAX MASCIA

Se le dico territorio?

È un elemento indispensabile e questo fa parte di una identità precisa fatta di materie prime e piccoli produttori. Ogni giorno ho la possibilità di prendere la macchina e andare a fare visita agli allevatori, ai coltivatori selezionando personalmente la merce da acquistare. Questo mi dà sicurezza in cucina anche se non sempre è facile, per una realtà piccola, trovare chi ci asseconda, anche al di là dei volumi piccoli.

Com'è cambiata la ristorazione in questi anni? E nell'ultimo?

C'è più consapevolezza di dover lavorare in un certo modo. Fino a un anno fa non si pensava a determinate dinamiche, oggi siamo eticamente più responsabili e stiamo ritornando alla cucina italiana che negli ultimi anni è un po' cambiata con l'uso, ahimè, eccessivo di ingredienti "esotici" e sconosciuti. Il menù, per me, deve essere italiano non internazionale.

Com'è percepita la cucina, oggi, nel mondo?

Ha una buona considerazione anche se penso ci sia bisogno di insistere

“

PER LA CUCINA
BISOGNA
RITORNARE ALLA
TRADIZIONE,
ALLE BASI,
ALL'AUTENTICITÀ:
I PIATTI NON
DEVONO ESSERE
SOLO BELLI E
COLORATI MA
ANCHE INVITANTI

”

per fare capire che la cucina italiana è cresciuta, si è evoluta e ha bisogno di materia prima italiana. Questa, di fatto, è la parte difficile. Non basta la ricetta o la tecnica ma per veicolare il gusto servono gli ingredienti.

Quali sono le prossime sfide della ristorazione?

La sostenibilità, occorre trovare un modo per eliminare gli sprechi. Per la cucina bisogna ritornare alla tradizione, alle basi, all'autenticità: i piatti non devono essere solo belli e colorati ma anche invitanti.

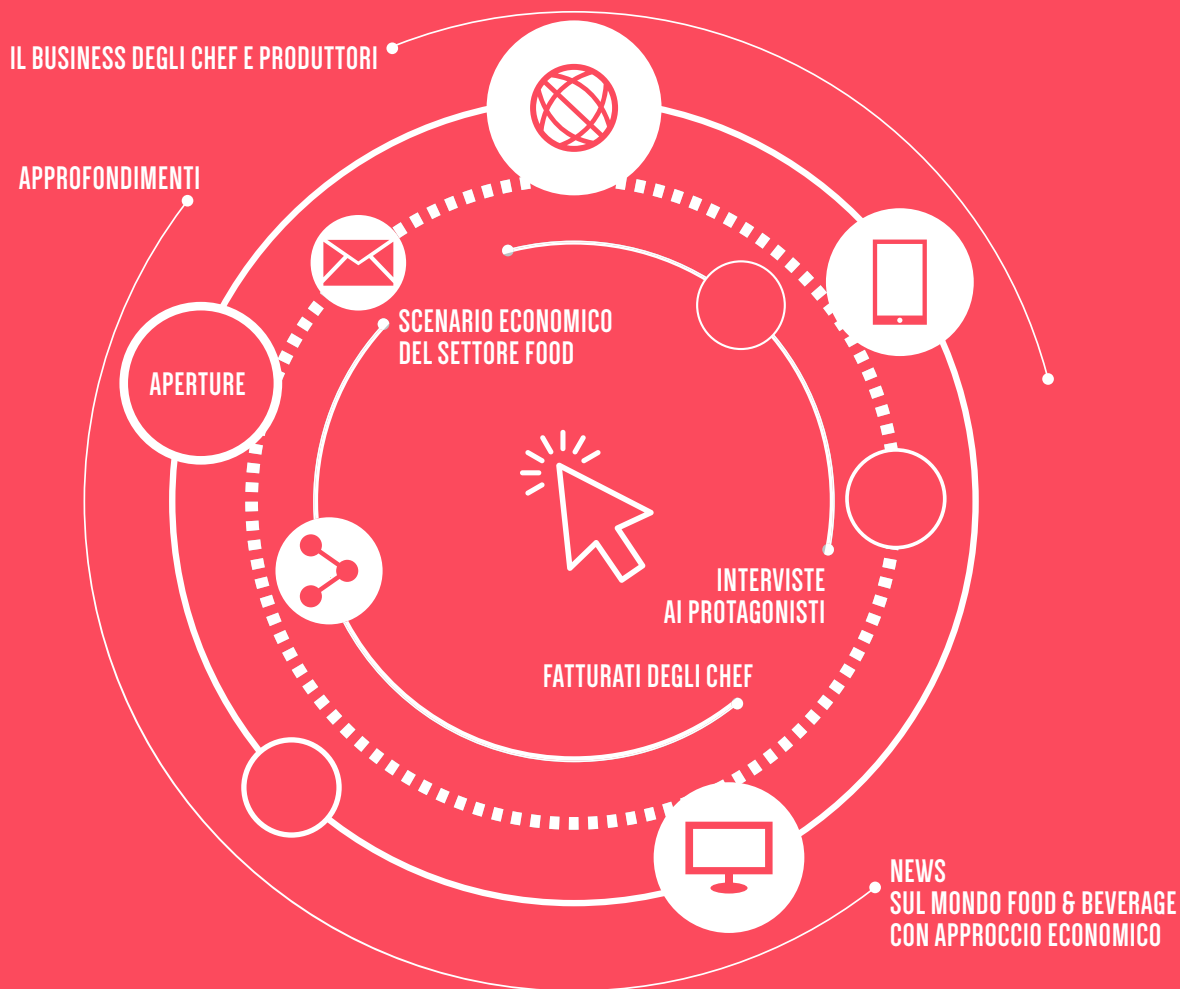
Nel 2020 il San Domenico ha compiuto 50 anni, erano previsti festeggiamenti?

Sì erano stati programmati tanti eventi di celebrazione: dalla mostra fotografica, inaugurata e poi interrotta, a cene a quattro mani. Cercheremo di riorganizzarli nel 2021 per festeggiare i 50 anni più uno. 🍷



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



ROBERTO BRAZZALE

BRAZZALE, IL CORAGGIO DI OSARE

Pensare in grande e oltre i confini: questo è il segreto dell'azienda casearia veneta che ha costruito un impero ecosostenibile, attraverso l'internazionalizzazione e l'innovazione

di francesca corradi



LA FAMIGLIA BRAZZALE



Tutto nasce da una visione. Il successo viene da se quando c'è passione e una sana attitudine ai sogni. Brazzale, la più antica dinastia italiana del burro e formaggio, è oggi guidata dalla settima generazione rappresentata attivamente dai fratelli **Gian Battista, Roberto e Piercristiano Brazzale**.

Con un controllo di filiera dalla A alla Z e la scelta – per primi – di andare in Repubblica Ceca a produrre latte, l'azienda di Zanè ha chiuso il 2020 con un giro d'affari di 210 milioni di euro. L'ascesa costante, negli ultimi anni, è stata promossa dagli investimenti in innovazione di processo, prodotto e filiere ecosostenibili e dalla vocazione internazionale.

Da sempre impegnata nello sport, Brazzale ha stipulato recentemente un nuovo modello contrattuale per permettere agli sportivi di allenarsi e contemporaneamente lavorare in azienda e non solo per lo Stato.

L'avvocato e presidente "ideologo" Roberto Brazzale, secondo cui "il miglior corso di studio per fare caciotte è giurisprudenza", ha raccontato a MAG la strategia futura del gruppo e l'imminente inaugurazione del magazzino di formaggi robotizzato.

Ci racconta come nasce Brazzale?

Brazzale opera nel mondo del latte almeno dalla fine del Settecento e rappresenta la più antica impresa familiare italiana del settore, in attività ininterrotta da almeno otto generazioni. L'azienda nasce sull'Altopiano di Asiago e a fine '800 scende a Zanè, presso Thiene, dove Giovanni Maria Brazzale realizza il primo burrificio industriale con celle frigorifere e impianti di confezionamento, subito dopo la Prima Guerra Mondiale.

Quello del lattiero-caseario non è un settore semplice. Qual è la situazione italiana?

Siamo uno dei Paesi con il numero più alto di imprese casearie a conduzione familiare, soprattutto trasformatori di formaggi: grandi importatori di latte e grandi esportatori - articolati in reti - di prodotti dall'elevato valore

I NUMERI DI BRAZZALE

PRESENZA 

produzione in 4 Paesi, vendite in oltre 60 Paesi.

250 

milioni di litri di latte trasformati all'anno.

8 

stabilimenti

400 

dipendenti (circa) solo in Italia



In vent'anni triplicata la produzione di formaggi. Produzione annuale di formaggi oltre 20 milioni di kg, di cui 300mila forme di Gran Moravia.

aggiunto. L'Italia deve però fare i conti con la sua scarsità di territorio che provoca un deficit strutturale nella produzione di latte di circa il 40% del fabbisogno.

Come avete affrontato il problema?

Non abbiamo aspettato di importare il latte ma lì abbiamo creato una nostra filiera di produzione, oltre le Alpi, nel cuore agricolo dell'Impero Asburgico. Dal 2000 abbiamo costruito in Moravia, regione molto vocata per clima e disponibilità di terreni, una rete di 80 fattorie per circa 90mila ettari, con razze bovine ideali, grande professionalità, foraggi prodotti in azienda, basso impatto di nitrati, assenza di inquinamenti da aflatossine.

Dove producite?

Non compriamo latte da terzi e tutto il latte trasformato a formaggio viene dalle fattorie della filiera ecosostenibile. In Moravia, nello stabilimento di Litovel, realizziamo circa l'80% dei nostri formaggi, il resto nello stabilimento italiano di Monte di Malo, in particolare per le Dop come l'Asiago e il Provolone Valpadana e le paste filate. In Italia, inoltre, c'è il burrificio "delle Alpi", che realizza il 25% del fatturato dell'azienda, e lì ha sede la direzione e tutta la gestione dei processi.

Quali e quanti sono i prodotti che circolano nei vostri magazzini?

Oggi siamo protagonisti nel settore con il burro, il formaggio Gran Moravia, quattro prodotti Dop e sette diversi marchi: Alpilate, Burro Superiore F.lli Brazzale, Burro delle Alpi, Verena, Zogi, Gran Moravia e Ouro Branco Silvipastoril.

In quali mercati siete presenti?

Siamo in circa 60 Paesi, in tutti i canali dalla gdo all'horeca, ma anche attraverso una catena al dettaglio propria, di 22 negozi.

Ci parla delle operazioni per linee esterne? Cos'hanno portato al gruppo?

Internazionalizzare non significa banalmente esportare bensì abolire i confini dalla propria testa ed andare a fare ciascuna cosa dove riesce meglio. Alla fine il prodotto avrà uno straordinario beneficio di qualità e convenienza. Fanno parte del gruppo anche le Società Brazzale s.p.a., Brazzale Moravia A.s., Brazzale U.S.A. inc., Verena s.r.l., Ouro Branco Ltda (Brasil), Brazzale (Shanghai) Food Ltd., JiKang Food Ltd., Immobiliare Bevadoro s.r.l.

L'ottava generazione è già operativa in azienda. Negli anni com'è cambiato il vostro assetto?

Era e rimane un'azienda strettamente familiare, i nostri collaboratori crescono con noi. Nel ventennio 1992-2012 abbiamo dovuto sviluppare l'azienda e al contempo riorganizzare la proprietà, ormai ingestibile per la presenza di cinque rami familiari con 30 soci. Oggi siamo un unico ramo familiare con tre soci.

Meglio avvocato o presidente? Quanto l'ha aiutata la sua professione?

Quando mi chiamano presidente rispondo che non sto seduto sulla mia poltrona, come



suggerisce la parola. Sono molto attivo in azienda e mi piace occuparmi di tutto. Essere avvocato, secondo me, è molto utile. La cultura giuridica insegna all'approccio dei problemi in modo ordinato e proficuo, significa vedere quali saranno le conseguenze dell'azione e avere una "tavolozza" di schemi nella mente che aiutano l'azione imprenditoriale e commerciale.

Il miglior corso di studio per fare caciotte rimane giurisprudenza. La curiosità è però alla base di tutto.

Qual è la vostra carta vincente?

Cogliere le nuove prospettive di internazionalizzazione offerte dai tempi, allargare la manovra al mondo intero. Da poco siamo diventati perfino Carbon Neutral, raggiungendo la compensazione delle emissioni di carbonio di tutti i nostri stabilimenti nel mondo piantando 1,5 milioni di alberi. Grazie al Gran Moravia dal 2000 abbiamo quasi triplicato la produzione di grana del gruppo, triplicando gli impiegati in Italia dove si svolge metà della filiera. Se seguisse il modello l'Italia avrebbe un potenziale immenso da sviluppare.

Qual è il vostro giro d'affari? Come si è chiuso il 2020?

Con le nuove filiere ecosostenibili abbiamo superato i 700 dipendenti, oltre la metà in Italia. Nel 2015 abbiamo, inoltre, inventato un nuovo burro di alta gamma e promosso il rinascimento di questo prodotto fantastico. Chiudiamo il 2020 con 210 mln di fatturato circa.

L'azienda investe anche nell'arte e nello sport, e nel 2020 avete lanciato un particolare contratto...

In un panorama dominato dai gruppi sportivi dello Stato abbiamo messo a punto un modello che permettesse alla campionessa di atletica



LO STABILIMENTO BRAZZALE

DA SINISTRA: GIANNI, PIERCRISTIANO E ROBERTO BRAZZALE NELLA NEVE DI ASIAGO



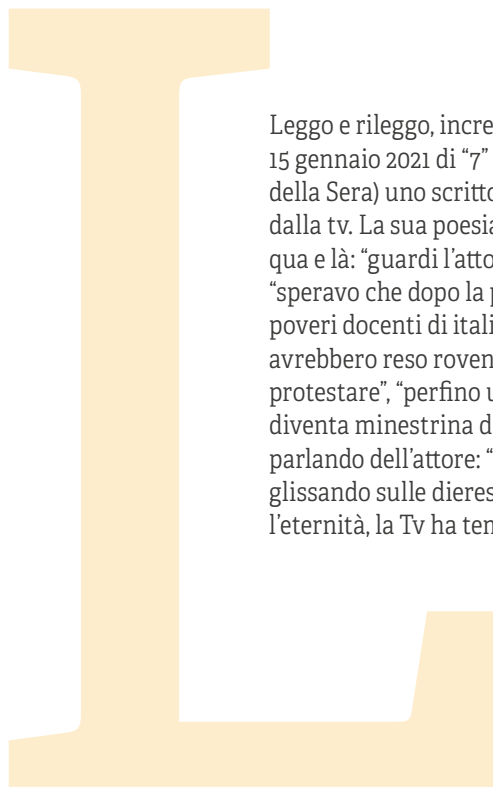
Laura Strati di proseguire la preparazione per le Olimpiadi e parallelamente iniziare l'esperienza di lavoro e crescita professionale in azienda, nel settore commerciale-export. Il contratto annuale è stato studiato appositamente come part time a orari adattati alle necessità sportive e speriamo che Laura rimanga con noi per sempre. Sarebbe bello che altre realtà prendano spunto.

Qual è il futuro dell'azienda?

Entro il primo semestre 2021 è previsto l'avvio del magazzino robotizzato di Gran Moravia, il più grande in Italia di questo tipo. Tutte le operazioni del formaggio come le rivoltature o le spazzolature saranno effettuate da robot con navette che sposteranno i lotti, da un'unità all'altra. Il tutto alimentato da energia solare. ☀️

CARMIGNAMO PIAGGIA, COMPLESSITÀ E POESIA

di uomo senza loden*



Leggo e rileggo, incredulo e felice, sul numero del 15 gennaio 2021 di "7" (il *magazine* del Corriere della Sera) uno scritto dal titolo "Salviamo Dante dalla tv. La sua poesia non va recitata". Pesco qua e là: "guardi l'attore e i versi non li senti", "speravo che dopo la prima trasmissione (...) i poveri docenti di italiano nelle scuole secondarie avrebbero reso roventi (...) le linee della Rai per protestare", "perfino uno Shakespeare televisivo diventa minestrina d'ospedale". E ancora, parlando dell'attore: "deve correre, magari glissando sulle dieresi perché, se Dante ha con sé l'eternità, la Tv ha tempi stretti".

Finalmente, gongolo tra me e me, qualcuno che ha il coraggio di criticare, sganciato dal pensiero omologato, la giullaresca e strillata lettura che di Dante ha fatto e fa Roberto Benigni (lo so: Benigni ha vinto un Oscar: e allora?!?!). Non sono infine il solo a sentirsi offeso dalla semplificazione delle situazioni amorose ridotte a storielline da telenovela, dalla svalutazione di discussioni politico-religiose, anche feroci, a risse da pianerottolo, dalla totale assenza di comprensione storico-culturale quanto a un'opera centrale per la definizione della cultura europea che ne sarebbe venuta e per la lingua italiana che così tanto amiamo. Per tacere dello scempio sul piano propriamente linguistico-lessicale: facendo apparire Dante come un poetucolo, ermetico e forse un po' snob, dei buoni sentimenti, Benigni irride l'armonia data anche dalla complessità del testo, gettando ai rovi, come se il resto non bastasse, la musicalità matematica della metrica: e nel fare ciò si rende complice, supportandola, della nostra accresciuta incapacità di comprensione di uno scritto (le statistiche recenti riguardanti il nostro Paese sono allarmanti). Per non parlare della bellezza del testo così com'è e non di come sarebbe se fosse un *post*. E poi... E poi scopro che si tratta di un articolo a firma di Franco Fortini comparso il 14 aprile 1988 sul Corriere della Sera e ripubblicato all'interno di un ciclo in ricordo delle grandi firme della testata. Raggelato e deluso, provo a concentrarmi sui motivi

di tanta critica. Fortini, con mestizia, commenta una lettura televisiva di Dante affidata a Giorgio Albertazzi: non sminuisce le qualità di attore di questi, ma attacca il mezzo, ovvero la televisione, poiché l'inevitabile presenza delle immagini obbliga chi ascolta e guarda a concentrarsi sull'attore e non sulle parole, così perdendo il senso della poesia.

Sic transit gloria mundi (o forse meglio *O tempora, o*



mores!?!): trent'anni or sono la lettura televisiva di Dante affidata a Giorgio Albertazzi destava perplessità, mentre oggi uno *show* di un Benigni semplificatore e saltellante mette d'accordo (sedicenti) colti ideologicamente orientati e (ben felicemente sedicenti) avversari dello studio, della complessità e della fatica di un testo poetico. E poi si sa: meno parole si conoscono, meno critiche si esprimono. Il segno dei tempi. Non so come Dante abbia reagito alla lettura recitata di Giorgio Albertazzi, ma sono certo che dinnanzi alla più recente starnazzata banalizzazione della Divina Commedia abbia cercato ristoro anche in un vino delle sue terre (mi riferisco alla Toscana tutta, tralasciando i campanili di allora e di oggi). Carmignano DOCG Riserva 2015 Piaggia ci riavvicina alla poesia, al senso della complessità, al rigore della concentrazione. Rosso rubino intenso e profondo nel bicchiere, *lo mazzo di rose e viola a tracciar sentiero allo naso, a seguitar mirtillo, amarena ribes et mora* (oh, quant'è facile ruzzolar da Dante a Brancaleone da Norcia!). Il sottobosco di poesia aromatica cela vaghe rimembranze di erbe, di aromi forse balsamici. Ancora una punta, ma guarirà, di vaniglia, qualche ombra di vellutato cacao, qualche spezia virante al dolce. Al palato dantescammente imponente, caldo e giustamente sapido, intenso ma non invadente. Un grande vino. Da gustare rigorosamente in abbinamento a un cantico dell'inferno dantesco (metti mai che in paradiso i vini non siano ammessi). ■

SAPORE DI MARE... MEDITERRANEO

di francesca corradi

Da pochi mesi ha aperto i battenti il ristorante Olio specializzato in cucina di pesce. La nuova elegante insegna gastronomica si trova a Origgio, a mezz'ora dal centro di Milano e dall'aeroporto di Malpensa, ed è guidata dallo chef **Andrea Marinelli**. Il professionista ha militato in diverse cucine, dall'Armani Ristorante a Innocenti Evasioni.

Olio occupa il piano terra di The box, un luogo poliedrico che ospita anche una mostra permanente di auto di interesse storico con la relativa autofficina, serre, orti e spazi per eventi.

Momentaneamente chiuso al pubblico, con il servizio Olio a casa, il ristorante offre un servizio di consegna a domicilio disponibile per l'alto milanese e il capoluogo lombardo. Come suggerisce il nome stesso del locale, l'olio extravergine di oliva è l'elemento protagonista in ogni piatto - selezionato in diverse varietà per esaltare i sapori di materie prime di qualità, soprattutto ortaggi a chilometro zero.

Il ristorante, da poche settimane ha attivato anche un servizio pescheria per portare a casa il miglior pescato del Mediterraneo, pulito, porzionato e pronto per essere cotto. Tutto con l'indicazione specifica della zona di provenienza.

La mia cena è iniziata con una catalana di molluschi e crostacei, accompagnata da verdure e gazpacho giallo: facilissima da rigenerare e divertente da impiattare. Il Riso Carnaroli riserva S. Massimo ai frutti di mare con pesto di basilico e bergamotto è stata una vera sorpresa: mi sono dovuta ricredere sul risotto a domicilio ed è stato un gioco da ragazzi prepararlo.

Il dessert, invece, è arrivato già pronto e decorato. In carta, in questo momento ci sono: lemon tart con crema al limone candito, cremoso al mascarpone e, infine, mousse al fondente e pere.

La maggior parte dei piatti necessitano di qualche minuto per la preparazione ma il risultato è molto vicino a quello di una cena al ristorante: che soddisfazione e che bontà! Per un'ottima cena di pesce fresco è approvato.

Indicazioni: Si può prenotare sul sito <https://ristoranteolio.it/it/i-delivery-di-olio> 



OLIO. VIA SP233 VARESINA - INGRESSO PEDONALE E CARRAIO, N. 1 - 21040 ORIGGIO (VA) - TEL. 0283620900





MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

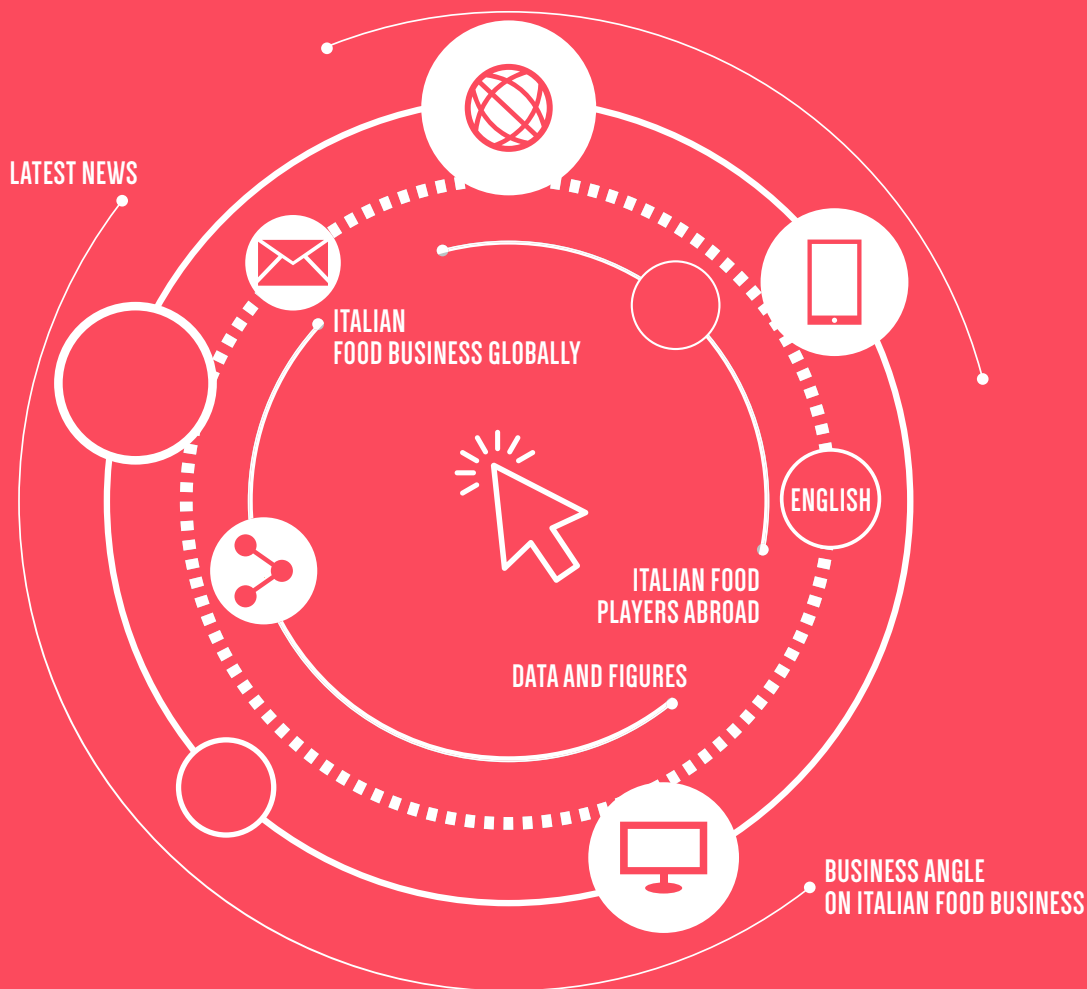
Cerca MAG su





FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com