



# LE FONTI LEGAL

La rivista N°1 degli avvocati

N° 68-69  
GEN-FEB



# 2022

## Le nuove sfide della CONSULENZA

Le Fonti Legal fa il punto sulle evoluzioni dei settori economici che subiranno le maggiori trasformazioni in questo nuovo anno grazie al contributo di avvocati e professionisti esperti nei singoli comparti

Conferenza Franklin Templeton

# L'ESG CHE NON TI ASPETTI

16 settembre 2021 ore 16:45 Sala Blu1  
Il Salone del Risparmio

Futuro della tecnologia, cambiamento climatico, scarsità delle risorse: questi sono i tre megatrend globali che dovrebbero guidare le dinamiche di mercato nel lungo periodo e che vengono valutati dal team Long-Term Unconstrained di Martin Currie per tutte le società, anche per quelle che non ti aspetti.

Zehrid Osmani, Portfolio Manager e Head of Long-Term Unconstrained Team di Martin Currie, mostrerà con un esempio pratico come un asset manager possa attivamente spingere verso la transizione green.



FRANKLIN  
TEMPLETON



MARTIN CURRIE

## Conferenza riservata a investitori professionali.

**Tutti gli investimenti comportano rischi.** Il valore degli investimenti e qualsiasi reddito ricevuto da essi possono aumentare o diminuire e potresti recuperare meno di quanto hai investito. Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Il presente materiale è puramente d'interesse generale e non deve essere interpretato come una consulenza di investimento individuale o una raccomandazione o sollecitazione ad acquistare o vendere azioni di nessuna delle gamme di fondi Franklin Templeton. Pubblicato da Franklin Templeton International Services S.à r.l., Succursale Italiana – Corso Italia, 1 – 20122 Milano – Tel: +39 0285459 1 – Fax: +39 0285459 222.

© 2021 Franklin Templeton. Tutti i diritti riservati.

# SOMMARIO

## Speciale Le Fonti Legal 2022

### PROTAGONISTI

2022: Le sfide della Consulenza  
di F. Chiezzi e G. Ventura  
Pag. 18

Le prossime sfide della compliance aziendale  
Antonella Alfonsi  
Pag. 20

Web3, la nuova frontiera della consulenza legale  
Francesco del Bene  
Pag. 22

Nuova composizione negoziata, esperti in campo  
Riccardo Rapelli  
Pag. 24

Nuovo patent box, più opportunità per le imprese  
Vincenzo José Cavallaro  
Pag. 26

Una consulenza specializzata per le imprese  
Tina Gulli  
Pag. 28

Data economy, normativa in fermento  
Rocco Panetta  
Pag. 30

Giustizia civile a un punto di svolta  
Marzia Scura  
Pag. 32

### GIUSTIZIA

Il sistema penitenziario si rinnova  
di Alessandro Bastianello  
Pag. 36

### ASSET MANAGEMENT

Prepararsi alla partita Le nuove regole dei mercati  
di Leopoldo Fiore  
Pag. 44

### RUBRICHE

Carriere Pag. 8  
Mandati Pag. 12  
Barometro Legale Pag. 16  
Osservatorio D&I Pag. 17  
Mondo In House Pag. 34  
Le Fonti TV Pag. 54  
Le Fonti Awards Pag. 60  
Lifestyle Pag. 74

## Le Fonti Legal | N.68-69

Gennaio-Febbraio 2022

DIRETTORE RESPONSABILE: Guido Giommi

VICEDIRETTORE: Gabriele Ventura (gabriele.ventura@lefonti.it)

COORDINAMENTO REDAZIONALE: Federica Chiezzi (federica.chiezzi@lefonti.it)

SEGRETERIA EDITORIALE: segreteria@lefonti.it

#### PROGETTI SPECIALI

Alessia Rosa (alessia.rosa@lefonti.it)

#### INNOVAZIONE E DIGITAL MARKETING

Simona Vantaggiato (simona.vantaggiato@lefonti.it)

#### PROGETTAZIONE GRAFICA

Giulia Andreoli (giulia.andreoli@lefonti.it)

#### IMPAGINAZIONE E COPERTINA

Marco Cataldo

#### REDAZIONE E STUDI TELEVISIVI

Via Dante 4, 20121 - Milano | Tel: 02 8738.6306 / E-mail: info@lefonti.it

Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Milano il 10 Marzo 2016,

numero 83. La testata Le Fonti Legal è di proprietà di Le Fonti.



Scopri tutti i numeri



# IL COMITATO SCIENTIFICO LE FONTI®



**Banfi Alberto**

Docente di Economia degli intermediari finanziari.

**UNIVERSITÀ  
CATTOLICA**



**Bertelli Ruggero**

Prof. associato di Economia degli intermediari finanziari

**UNIVERSITÀ DI  
SIENA**



**Antonio Corda**

Direttore Affari Legali

**VODAFONE  
ITALIA**



**Claudio Criscuolo**

Group General Counsel

**CEMENTIR  
HOLDING**



**Roberto Daverio**

Presidente

**ACMI**



**Salvatore Lo Giudice**

Direttore affari legali e societari

**INWIT**



**Stefano Longhini**

Direttore Gestione Enti Collettivi, Protezione Diritto d'Autore e Contenzioso

**MEDIASET**



**Diego Manzetti**

General Counsel

**AIG EUROPA**



**Germana Martano**

Direttore Generale

**ANASF**



**Fabrizio Masinelli**

Presidente

**AITI**



**Alberto Mattiello**

Docente di Innovazione Digitale

**UNIVERSITÀ  
BOCCONI**



**Mario Noera**

Docente di Finanza

**UNIVERSITÀ  
BOCCONI**



**Elisabetta Pagnini**

Group General Counsel

**INTESA  
SAN PAOLO**



**Bepi Pezzulli**

Direttore esecutivo

**ITALIA  
ATLANTICA**



**Umberto Simonelli**

Chief Legal & Corporate Affairs Officer

**BREMBO**



SPECIALE



# LE FONTI LEGAL

**NUOVO FORMAT**  
su Le Fonti Legal:

*Per candidature spontanee  
e maggiori informazioni scrivere a:  
[press@lefonti.it](mailto:press@lefonti.it)*

**SPECIALI** tematici di settore  
che mettono a confronto

**Avvocati**  
**Professionisti**  
**Mondo in house**

per creare dei veri e propri  
network di approfondimento



 **LE FONTI**  
THE LIVE STREAMING TV

Via Dante,4  
20121 Milano (MI)  
E-mail [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)  
Tel.02 87386306

# Calendario Eventi 2022

## Marzo

**10**  
Le Fonti  
**NPL & UTP**

Forum

**10**  
Le Fonti  
**Awards**

## Aprile

**13**  
Le Fonti  
**Retail Insights**  
Main Event

**13**  
Le Fonti  
**Awards**

**26-29**  
Le Fonti  
**Penale D'Impresa**  
TV Week

## Maggio

**2-6**  
Le Fonti  
**HR**  
TV Week

**5**  
Le Fonti  
**HR**  
Forum

**5**  
Le Fonti  
**Awards**

**23-27**  
Le Fonti  
**New Insurance**  
TV Week

**26**  
Le Fonti  
**New Insurance**  
Main Event

**26**  
Le Fonti  
**Awards**

## Giugno

**8**  
Le Fonti  
**Awards**

**23**  
Le Fonti  
**Open Banking**  
Main Event

**23**  
Le Fonti  
**Awards**

## Luglio

**7**  
Le Fonti  
**Awards**

## Scopri gli eventi...

LE FONTI | FORUM  
**NPL & UTP**

Secondo le previsioni nel 2022 lo stock di Utp supererà quello degli Npl. Ne parleremo con gli attori dell'ecosistema creditizio per individuare soluzioni e strategie per la ripresa economica.

LE FONTI | FORUM EVENT  
**Open Banking**

Torna l'evento che approfondisce le tendenze del settore con un focus sui nuovi strumenti per la creazione di un ecosistema di servizi che punta a far sempre più parte della quotidianità dei consumatori.

LE FONTI | MAIN EVENT  
**Retail Insights**

Il Retail oggi è sempre più ibrido. Per i Retailer sarà necessario dar vita ad una dimensione phygital, attivando nuove esperienze per il consumatore e cogliendo nuove opportunità di crescita.

LE FONTI | TV WEEK  
**Sustainability**

La crescente consapevolezza e attenzione verso l'economia circolare dimostra quanto sia importante che le aziende integrino la sostenibilità all'interno delle loro strategie e sviluppino modelli di business.

LE FONTI | TV WEEK  
**Penale d'Impresa**

L'unica iniziativa che riunisce istituzioni, aziende e i massimi esperti di diritto penale per confrontarsi su come è destinata a cambiare la giustizia penale.

LE FONTI | TV WEEK  
**Financial**

L'evento che coinvolge gli esperti del mondo finance per approfondire le strategie che guideranno la crescita delle aziende nel futuro. Un incontro dedicato alla finanza che verrà e alla trasformazione del ruolo del CFO.

LE FONTI | TV WEEK  
**HR**

L'iniziativa che riunisce i maggiori esperti sul tema per confrontarsi su come sta evolvendo il mondo del lavoro con un focus sulle sfide degli HR Manager e sulla trasformazione dell'employee experience.

LE FONTI | TV WEEK  
**Digital Transformation**

Trasformazione Digitale: a che punto sono le imprese italiane? Una settimana dedicata ai temi della digitalizzazione con protagonisti i maggiori esperti dell'innovazione.

LE FONTI | TV WEEK  
**New Insurance**

In uno scenario economico e geopolitico sempre più complesso e competitivo, i player del settore assicurativo dovranno abbracciare nuovi modi di interagire con i clienti e aprirsi a nuove opportunità.

LE FONTI  
**AWARDS**

Le Fonti Awards Italy fa parte dei premi internazionali Le Fonti Awards. Ad essi si affiancano i Le Fonti CEO Summit che prevedono tavole rotonde di CEO, Top Executive, vincitori del Premio e imprese di eccellenza.

## Settembre

**19-23**

Le Fonti  
**Sustainability**

TV Week

## Ottobre

**6**

Le Fonti  
**Financial**

Forum

**6**

Le Fonti  
**Awards**

**27**

Le Fonti  
**Awards**

## Novembre

**7-11**

Le Fonti  
**Digital  
Transformation**  
TV Week

**10**

Le Fonti  
**AI & Digital  
Process  
Transformation**  
Forum

**10**

Le Fonti  
**Awards**

**21-25**

Le Fonti  
**HR**  
TV Week

**24**

Le Fonti  
**HR**  
Forum

**24**

Le Fonti  
**Awards**

## Dicembre

**1**

Le Fonti  
**Awards**

*...e resta aggiornato!*



Seguici sulle nostre piattaforme social:  
**LinkedIn - LE FONTI**

**Facebook - @LeFontiGroup**  
**Instagram - @lefonti\_group**



[www.lefonti.tv/calendario-eventi-le-fonti](http://www.lefonti.tv/calendario-eventi-le-fonti)



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



[www.lefontiawards.it](http://www.lefontiawards.it)  
[www.lefontiawards.com](http://www.lefontiawards.com)



Le Fonti S.r.l.  
Via Dante, 4 | Milano (MI)  
Tel: +39 02 87386306



## Alma cresce nel contenzioso e m&a

Alma Sta ha annunciato l'ingresso di una squadra di dieci professionisti provenienti dall'ufficio romano di Orrick. Lo spin off è guidato da Marco Nicolini e **Riccardo Troiano**, che entrano come nuovi equity partner di Alma rafforzando rispettivamente l'area corporate e il contenzioso. Con il loro ingresso la boutique amplia l'offerta al corporate/M&A, private equity e al contenzioso e arbitrati.

---

## Promozioni e nuovi ingressi in Panetta

Panetta Studio Legale inizia il 2022 con due promozioni e una new entry: Tommaso Mauro, dal 2018 in Panetta come counsel, è stato promosso a partner. Federico Sartore, dal 2016 in Panetta, è stato promosso da senior associate a counsel. Dal 10 gennaio 2022, inoltre, è entrata a far parte della squadra anche Elena Massignani, laureata con lode all'Università Bocconi e nuova associate dello Studio. In foto **Rocco Panetta**, managing partner.



---

## La Rosa lascia Belluzzo ed entra in Lexsential

Lexsential ha accolto **Ezio La Rosa** in qualità di socio. La Rosa è esperto in materia di strutturazione finanziaria, operazioni straordinarie e strumenti finanziari con un focus particolare sulle operazioni cross-border. Ha, inoltre, una significativa competenza nell'internazionalizzazione delle imprese e nelle operazioni corporate tra l'Italia ed il Regno Unito. La Rosa proviene dallo studio Belluzzo International Partners dove era corporate partner.





---

## Studio Palea di Torino entra in Andersen

Andersen ha accolto ufficialmente i soci e il team di Studio Palea dal primo gennaio 2022. Lo Studio Palea, fondato a Torino nel 1962 dal dottor Roberto Palea e in forma associata dal 1981, è specializzato nel settore della consulenza tributaria e societaria e dell'M&A ed assiste società e gruppi italiani e internazionali, fondi di investimento e istituzioni, clienti individuali e primarie famiglie di imprenditori. In

foto **Andrea De Vecchi**, Ceo di Andersen Italia.



## Restyling e promozioni per CT&P

CT&P annuncia il restyling del logo che riflette il nuovo nome: Studio Associato C|T|&|P. Lo studio ha voluto dare maggiore evidenza all'acronimo seguito dalla nuova tagline "commercialisti associati". Il restyling avviene in un momento di rafforzamento e crescita della struttura.

Contestualmente lo studio annuncia la nomina a partner di **Annalisa Randazzo**, già of counsel dello Studio.

---

## Nasce lo Studio Legale Del Re Marullo

Dalla collaborazione tra gli avvocati **Guido Del Re** e **Roberto Marullo** nasce lo Studio Legale Del Re Marullo, una "boutique del diritto" a disposizione di pmi e grandi imprese. Lo studio avrà la sua sede principale a Milano, e altre due sedi secondarie a Crotone ed a Roma. Guido Del Re si occupa di diritto civile, sportivo e lavoro, mentre Roberto Marullo di diritto dei giochi e delle scommesse, di diritto societario e malpractice medica.





## Baker Tilly International si rafforza in Italia

Baker Tilly International, decimo gruppo mondiale di consulenza integrata rafforza la presenza in Italia grazie all'ingresso degli studi Bolla Bergero Bianco Ctl Consultancy, Colombo Galli Sole Massara & Partners, MTEA e Wealth Corporate & Tax che apporteranno le loro competenze tax all'interno del network. Con l'ingresso dei quattro studi vengono ampliate le competenze nei settori Tax e Accounting. In foto il team.

## Giro di nomine in Pirola Pennuzo Zei & Associati

Giro di nomine in Pirola Pennuzo Zei. Tra queste, quella a equity partner di **Mosè Metrangolo**; quella a partner di Luca Neri, Barbara Castelli e Paolo Consales. quella ad associate partner di Mattia Salerno, Serena Bussotti, Matteo Merlo, Barbara Ghelli, Federico Signorini e Gianmaria Tomelleri, Igor Parisi. Inoltre per il 2022 la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione sarà ricoperta da **Luca Occhetta**.



## Due nuovi soci fondatori per Nunziante Magrone

Nunziante Magrone nomina soci fondatori **Pietro Ilardi** e **Vieri Paoletti**. Entrambi i professionisti avevano raggiunto lo studio nel 2019. Grazie a queste due nomine salgono a 12 i soci fondatori dello Studio. Ilardi è esperto di diritto commerciale, civile e della proprietà intellettuale. Paoletti è esperto di diritto civile, societario e commerciale e negli anni ha sviluppato specifiche competenze nel diritto immobiliare e in ambito nautico.

# SU e GIÙ



## ORRICK

La sede di Roma perde dieci professionisti, guidati da due soci di peso: Marco Nicolini e Riccardo Troiano. In foto Alessandro De Nicola, senior partner



## ALMA STA

Potenzia m&A e litigation con Nicolini e Troiano che lasciano Orrick con dieci professionisti. In foto Alessandro Corno, founding partner





## GPBL con CDP e CDPE per un investimento ESG

Il team di fund formation & investment management di GPBL, guidato dal partner **Eriprando Guerritore** ha assistito la capogruppo CDP e la controllata CDPE nell'investimento di quest'ultima nel fondo alternativo italiano infrastrutturale denominato "F2i – Fondo per le Infrastrutture Sostenibili", gestito da F2i SGR (FIS). L'investimento è avvenuto nel contesto di un nuovo closing di FIS, che aveva realizzato il suo primo closing già nel maggio 2021.

---

## Allen & Overy con Bank of America

Allen & Overy ha assistito Bank of America nella cartolarizzazione di un finanziamento immobiliare concesso da Bank of America Europe Designated Activity Company, succursale di Milano ad un fondo di investimento alternativo immobiliare di tipo chiuso. Il team di Allen & Overy è stato diretto dai partner Stefano Sennhauser e Pietro Scarfone e dal counsel **Pietro Bellone**, con il supporto dell'associate **Fabio Gregoris**.



---

## Gli studi nell'operazione di micro credito al consumo

Legance – Avvocati Associati ha assistito OCS, il gruppo fintech controllato da Charme Capital Partners, nell'acquisizione di Redo assistita dallo Studio Biscozzi Nobili Piazza. Legance ha agito con un team guidato dal partner Francesco Florio con la managing associate **Nicoletta Spinaci** e l'associate Matilde Finucci. Biscozzi Nobili Piazza ha assistito i venditori con un team composto dal partner **Luigi Garavaglia** per gli aspetti fiscali.





---

## K&L Gates al fianco di D-Orbit

K&L Gates ha assistito D-Orbit nell'accordo volto alla fusione con la SPAC Breeze Holdings Acquisition Corp. (NASDAQ: BREZ). K&L Gates ha assistito D-Orbit con un team guidato da **Lorenzo Fratantoni** per tutti gli aspetti di diritto italiano e dal socio Vittorio Salvadori di Wiesenhoff per gli aspetti fiscali, insieme a un team americano guidato dal partner di New York Robert Matlin



## DLA Piper al TAR Roma sul fotovoltaico

Con la sentenza 624 del 19 gennaio 2022 il TAR Roma – dopo quasi 8 anni di pronunciamenti negativi - ribalta un suo precedente orientamento in materia di riconoscimento dell'incentivo per un impianto fotovoltaico, all'esito di un ricorso proposto con il patrocinio di **Germana Cassar**, partner di DLA Piper.

---

## Chiomenti al CdS sui finanziamenti auto

Il Consiglio di Stato, con sentenza del 25 gennaio 2022, ha confermato l'annullamento del provvedimento dell'AGCM con il quale era stata sanzionata una presunta intesa anticoncorrenziale nel settore dei finanziamenti auto. Chiomenti ha difeso Toyota Financial Services con un team guidato da **Cristoforo Osti**, responsabile del dipartimento antitrust, dall'associate Angela Colonna e dal Counsel Alfredo Vitale, per gli aspetti di diritto amministrativo.





## L'aumento di capitale di Innovatec green

Deloitte Legal ha assistito Innovatec S.p.A., società operante nel business della clean technology, quotata su Euronext Growth Milan, nell'operazione di aumento del capitale riservato a investitori qualificati, realizzato mediante la procedura di c.d. accelerated bookbuilding. Deloitte Legal ha operato con un team guidato dal partner **Gioacchino Amato**, responsabile del settore Capital Markets.

---

## LCA con COIM nell'acquisizione di Synres

LCA Studio Legale ha assistito il Gruppo COIM nell'acquisizione del 100% di Synres, società olandese specializzata nella produzione di resine alchidiche e acriliche con sede e stabilimenti a Rotterdam. LCA Studio Legale ha assistito il Gruppo COIM con un team guidato da **Daniele Bonvicini** e composto da Riccardo Sismondi, Matteo Montironi e Lara Bianchini.



---

## BonelliErede con Dexia Crediop

Con sentenza del 20 gennaio 2022, la Corte dei Conti – Sezione Giurisdizionale Regione Basilicata ha respinto le domande della Procura riguardanti la presunta responsabilità erariale di UBS Europe e Dexia Crediop per i contratti derivati sottoscritti dalla Regione nel 2006. BonelliErede ha assistito Dexia Crediop con un team composto dal partner **Massimiliano Danusso**.

---

## Gli studi nel Tier 2 di BPER Banca

Baker McKenzie e CappelliRCCD hanno assistito rispettivamente le banche joint lead managers e BPER Banca in riferimento all'emissione da parte di BPER Banca di un bond Tier 2 subordinato a tasso fisso con scadenza 25 luglio 2032.

Il team di Baker McKenzie è stato guidato dal counsel **Eugenio Muschio**. BPER Banca è stata assistita da CappelliRCCD, con un team guidato dal partner **Federico Morelli**.



---

## Andersen nell'operazione straordinaria Tubotec

Andersen ha assistito la famiglia Casasola negli aspetti contrattuali e fiscali legati all'operazione di cessione delle quote della società Tubotec Srl di Varmo, specializzata nella trasformazione del tubo di rame e nella produzione di impianti frigoriferi commerciali e industriali. Il team guidato da **Filippo Brass**, partner e dottore commercialista di Venezia, ha curato gli aspetti di valutazione, negoziazione e strutturazione dell'operazione.

---

## Di Tanno Associati con Kryalos SGR

Di Tanno Associati ha assistito Kryalos SGR, che ha assunto il ruolo di advisor immobiliare e strategico in relazione all'acquisizione da parte di Blacstone di Reale Compagnia Immobiliare. Il team di Di Tanno Associati, composto dal Socio Responsabile dell'Area Legale **Roberto Della Vecchia** e dal Socio Emanuele Marrocco, ha curato gli aspetti regolamentari e contrattuali affiancando Kryalos SGR nei rapporti con l'investitore e con Reale.

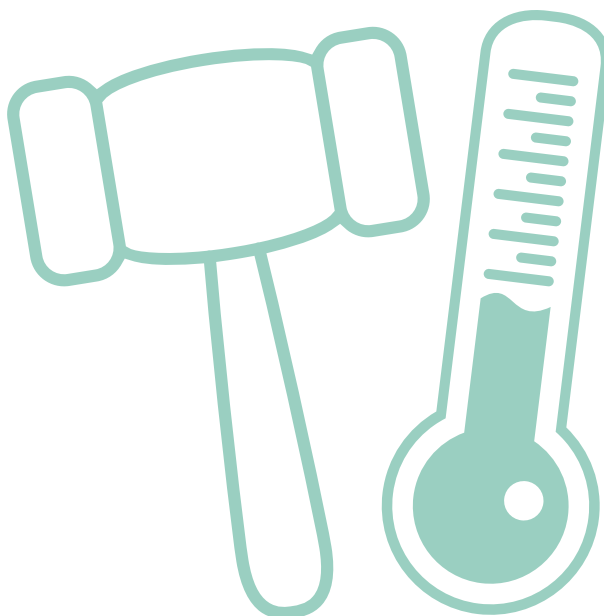


## La crisi “medievale” dell’avvocatura

C’è un dato, all’interno della relazione del presidente dell’Ordine degli avvocati di Milano, Vinicio Nardo, per l’inaugurazione dell’anno giudiziario 2022, che fa particolarmente riflettere, anche se è passato perlopiù in sordina. Ed è quello sulle cancellazioni degli avvocati dall’albo nel 2021: 664, record di sempre. Il che impatta sull’andamento degli iscritti all’albo, in crescita di sole 198 unità rispetto al 2020. Dal 1990 a oggi, non si è mai verificata una crescita così bassa per quanto riguarda l’Ordine degli avvocati di Milano. A questo aggiungiamo il numero più basso degli ultimi cinque anni per quanto riguarda le iscrizioni al registro dei praticanti (1.085) e il quadro è completo. La fuga dalla professione forense ha toccato anche la piazza milanese, una delle più ambite degli avvocati che sognano di entrare nel mondo dorato degli studi legali d’affari o comunque di varcare le austere porte del Tribunale di Milano.

Si tratta di una crisi che parte da lontano e che l’avvocatura non è riuscita a intercettare, sempre più lontana dal mondo reale e dalle problematiche che affrontano quotidianamente professioniste e professionisti e sempre più chiusa e arroccata su posizioni di retroguardia. «La crisi dell’avvocatura ricorda quella medievale dell’Età dei Comuni, quando un florilegio di entità fu collettivamente inaridito dall’incapacità di costituire insieme un’espressione unitaria», ha affermato Nardo nella sua relazione. Ed è il punto focale di un’autocritica che deve investire la categoria, rafforzata dall’uscita dall’impasse del Consiglio nazionale forense, con l’elezione di Maria Masi alla presidenza. Ora, come dire, le scuse (se mai potessero essere accettate) sono finite: la categoria torna a contare nelle “stanze dei bottoni” della politica nelle riforme che contano, ammesso e non concesso che non sia già troppo tardi. Certo poi, anche i più ottimisti sul futuro dell’avvocatura sono costretti a ricredersi quando leggono di iniziative come quella presa dall’Organismo congressuale forense, che valuta “l’istituzione di una Scuola di Formazione Politica da attuare attraverso la costituzione di una apposita Fondazione”. Iniziativa che ha già ricevuto la piena bocciatura da parte di diversi ordini forensi, contrari nel merito e nel metodo. Ecco, se il buongiorno, per questo 2022, si vede dal mattino...

*Gabriele Ventura*



### La “lotta al glamour” dell’Ordine di Torino

Ha tenuto banco, nei giorni scorsi, il procedimento disciplinare aperto dall’Ordine degli avvocati di Torino nei confronti di due avvocatessse per aver aperto un profilo Instagram un po’ troppo “frivolo”, Dc LegalShow. “Una città magica (Torino), due avvocatessse, la loro vita, il mondo legale... Lo show legale diventerà realtà”: questa la descrizione dell’account delle due professioniste, che sono anche state cancellate dal sito dello studio legale per cui collaboravano, sempre per essere “uscite dalle righe”. Andando poi a vedere il profilo, che ha già superato i 15 mila follower anche grazie alla pubblicità “indiretta” dell’intransigente Coa di Torino, si scoprono foto che documentano la vita delle due avvocate, che amano concedersi sfizi come spa, corsi di yoga, cene fuori, borse, vestiti e via dicendo. Tutto ciò, però, secondo l’Ordine potrebbe costituire una violazione al codice deontologico. Ecco, con tutti i problemi che oggi vive il mondo dell’avvocatura, la “lotta al glamour” proprio ci mancava.

*Peso Piuma*



ELEZIONI

# Una donna guida gli avvocati



Maria Masi eletta presidente del Consiglio nazionale forense per la prima volta in quasi 100 anni di vita dell'istituzione. Un segnale per la categoria, ancora indietro nello sviluppo di adeguate politiche di diversity

*Gabriele Ventura*

**P**er la prima volta, in quasi cento anni di vita dell'istituzione, una donna è stata eletta alla guida del Consiglio nazionale forense (Cnf), l'organo di rappresentanza istituzionale dell'avvocatura italiana.

Eletta all'unanimità nella prima seduta dopo l'insediamento dei nove nuovi consiglieri, Maria Masi, 53 anni, avvocatessa civilista del Foro di Nola, ha ricoperto nell'attuale consiliatura, prima il ruolo di vicepresidente e poi, da marzo 2020, ha svolto le funzioni di presidente in seguito alle dimissioni del presidente Andrea Mascherin. Il 21 gennaio scorso è intervenuta in qualità di presidente del Consiglio nazionale forense all'inaugurazione dell'anno giudiziario presso la Corte di cassazione alla presenza del Presidente della Repubblica e delle più alte cariche dello Stato.

Il plenum dei 34 consiglieri ha votato le cariche vacanti dell'ufficio di presidenza: oltre alla designazione di Masi come presidente, sono stati nominati vicepresidenti Francesco Greco, già presidente dell'Ordine degli avvocati di Palermo e Patrizia Corona, già Presidente dell'Unione Triveneta dei Consigli dell'Ordine.

«Desidero ringraziare», ha detto la presidente Masi, «tutti i consiglieri nazionali per la fiducia riposta in me. È una grande responsabilità, ma soprattutto un onore rappresentare l'avvocatura italiana, ancora di più in un periodo incerto e complicato come questo. Altrettanto grande sarà l'impegno del Consiglio nazionale forense e mio per affrontare il lavoro che abbiamo dinanzi».

Maria Masi è avvocatessa dal 1997 e cassazionista dal 2011. Nel 2015 è stata eletta dal distretto di Corte d'appello di Napoli al Cnf dove è riconfermata alle ultime elezioni forensi per il quadriennio 2019

- 2022. In precedenza Masi è stata per due mandati, fino al 2012, consigliera e poi presidente dell'Ordine degli avvocati di Nola. È sposata e ha due figli, una femmina e un maschio.

Restano immutati gli altri ruoli dell'ufficio di presidenza: consigliera segretaria è l'avvocata Rosa Capria del Foro di Pisa e consigliere tesoriere l'avvocato Giuseppe Iacona del Foro di Caltanissetta.

Istituito nel 1926, il Consiglio nazionale forense ha annoverato tra le sue fila avvocati, giuristi e politici di fama: da Vittorio Scialoja, Francesco Carnelutti e Arturo Rocco, il padre del codice penale ancora vigente, a Piero Calamandrei e Enrico De Nicola, primo Capo dello Stato dell'Italia repubblicana.



*Maria Masi*

# 2022

## LE SFIDE DELLA CONSULENZA

Messa da parte, si spera, quest'ultima ondata pandemica che ha fatto traballare anche i mercati, si può guardare al 2022 come all'anno della Svolta. Un anno fa indicavamo il 2021 come l'anno della Ripartenza, e così è stato. Grazie a due fattori portanti: il vaccino e il Recovery Plan. Quest'anno, però, si tratterà di raccogliere i frutti di quanto seminato. E lo sanno bene gli avvocati e i professionisti che Le Fonti Legal ha interpellato per il consueto Speciale del primo numero dell'anno. Scandagliando i principali settori economici per individuare qual è l'outlook per il 2022 e le prossime sfide per gli avvocati: agevolazioni fiscali per le imprese, strategia e organizzazione aziendale, nuove tecnologie, contenzioso e arbitrati, restructuring, compliance aziendale, privacy e data economy. Troverete nelle pagine che seguono un ampio approfondimento che riguarda proprio questi comparti chiave. Dalla sfida decisiva per il trasferimento dei dati personali fuori dall'Unione europea, all'estensione della compliance ormai a tutti i reati, all'attuazione della legge delega sul processo civile, fino all'entrata in vigore, a maggio 2022, del nuovo codice della crisi di impresa e al nuovo regime del patent box. Altri settori caldi, per gli avvocati, saranno infrastrutture, digitalizzazione, sanità, economia circolare, project financing e project bond, le operazioni di m&a e finance in green economy e transizione energetica, fino alle nuove frontiere aperte dal Metaverso. Questo e altro troverete nello Speciale Eccellenze 2022.

A cura di Federica Chiezzi e Gabriele Ventura





LE FONTI  
**LEGAL**

**COMPLIANCE E MODELLI INTEGRATI**



**Antonella Alfonsi**



*Studio Legale Avv. Antonella Alfonsi*



---

# Le prossime sfide della compliance aziendale

Dai reati fiscali ai reati di contrabbando, da quelli relativi agli strumenti di pagamento fino ai reati contro la pubblica amministrazione. Numerosi sono ormai gli ambiti a cui è stata estesa la compliance. A spiegarli è l'avvocato **Antonella Alfonsi**, dell'omonimo studio, esperta di diritto societario, corporate governance e compliance.

## Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 per quel che riguarda la compliance?

La compliance è in continua evoluzione ed è indispensabile che le Società comprendano il consulente come un partner che le assiste nel percorso di adeguamento ai dettami normativi, che riesce ad essere sempre più efficiente man mano che migliora la sua conoscenza della società, dei rischi associati/associabili, dei meccanismi operativi e procedurali e delle sinergie interne. Il legislatore negli ultimi anni è stato prolifico in tema di aggiornamenti 231, con l'introduzione nel 2020 dei reati tributari, dei reati di contrabbando e di modifiche ai reati contro la PA. Nel mese di dicembre 2021 sono invece entrati in vigore due nuovi provvedimenti normativi, ovvero i D.Lgs. n.184 e n.195 del 2021, che hanno rispettivamente introdotto: a) il nuovo art. 25-octies.1 recante "Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti" includendo i reati di indebito utilizzo e falsificazione di carte di credito e di pagamento (art. 493-ter c.p.), detenzione e diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a commettere reati riguardanti strumenti di pagamento diversi dai contanti (art. 493-quater c.p.) e modificando la frode informatica (art. 640-ter c.p.), introducendo l'ipotesi aggravata di realizzazione di un trasferimento di denaro, di valore monetario o di valuta virtuale; b) rilevanti modifiche ai delitti di ricettazione (art. 648 c.p.), riciclaggio (art. 648 bis c.p.), impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 ter c.p.), autoriciclaggio (art. 648 ter.1 c.p.), prevedendo che il denaro, i beni o le utilità oggetto delle condotte di tali reati possano provenire anche da

delitti colposi e certe contravvenzioni, aggiungendo poi la previsione di una nuova ipotesi di cosiddetta ricettazione aggravata qualora il fatto sia commesso nell'esercizio di un'attività professionale.

## Quali le prospettive di sviluppo per il 2022 in riferimento alla compliance?

La prospettiva principale di sviluppo del core business rimane quella di rafforzare la presenza a fianco dei clienti per comprendere, analizzare e indentificare le soluzioni per risolvere le varie questioni di compliance. Molte società hanno già approvato aggiornamenti ai Modelli Organizzativi per recepire i reati tributari ed i reati di contrabbando e ora il legislatore, introducendo una nuova categoria di reati e modificando alcune fattispecie preesistenti, ha fissato un nuovo challenge. È pertanto richiesta una nuova task per la comprensione del quadro specifico, l'effettività dell'impatto di questi nuovi reati sul contesto aziendale e, da ultimo, la valutazione delle modalità e tempistiche per procedere ad un nuovo aggiornamento.

Non è un intervento "a chiamata", ma la continuazione di un percorso già iniziato in tema di compliance. Resta sempre aperta la possibilità, per le società ed enti che non abbiano ancora affrontato la verifica dell'allineamento del modello organizzativo ai requisiti previsti dal D.Lgs. 231/2001, di avviare un percorso che porti alla implementazione del Modello 231 ed alla attivazione degli elementi della cosiddetta condizione esimente dalla responsabilità amministrativa, prevista dal Decreto.

## Quali invece gli sviluppi futuri della vostra realtà e le novità che si sente di anticipare per il 2022?

La prospettiva per gli sviluppi futuri in tema di compliance e corporate governance rimane quella di rafforzare la compliance integrata tra le diverse normative di settore. Dal punto di vista strettamente connesso al D.Lgs. 231/2001, sono in discussione diversi disegni di legge di particolare rilievo. La modifica più imminente sembra essere relativa alle nuove norme in tema di reati agroalimentari che in aggiunta al rafforzamento della portata punitiva per la tutela della salute pubblica e della sicurezza degli alimenti prevede l'adozione di «Modelli di organizzazione dell'ente qualificato come impresa alimentare», ovvero una specie di «modello integrato» per le società interessate, per cui si porranno questioni di interpretazione e realizzazione dei presidi di controllo, da affrontare vere in sinergia, per il miglior interesse della società.

LE FONTI  
**LEGAL**

**CONSULENZA LEGALE E NUOVE TECNOLOGIE**

**Francesco del Bene**



*Avocom Law Firm*

---

# Web3, la nuova frontiera della consulenza legale

Dalle infrastrutture alla digitalizzazione, dalla sanità all'economia circolare, fino alle rinnovabili. Questi i settori di maggior sviluppo secondo **Francesco del Bene**, senior partner di Avocom Law Firm, che fa anche un bilancio sui traguardi dello Studio e ne anticipa i progetti per il 2022, orientati a Web3 e meta-verso.

## Quale bilancio può fare del 2021 per quanto riguarda il suo studio?

Il 2021 si è rivelato essere un anno di grande crescita, di scelte strategiche complesse e di posizionamento stabile tra le migliori leading law firm a livello nazionale e internazionale, grazie anche ad alleanze strategiche quali quelle con Coral International Commercial Agency (Cica) e con Estudio Pinkas Abogados. Questo ha reso possibile raggiungere una significativa dimensione come numero complessivo di avvocati, oggi pari a 65 tra partner, associate e trainee e di incrementare il fatturato dell'anno precedente di oltre il 34%. Di grande prestigio è stato l'ingresso in qualità di senior of counsel di Giorgio Benvenuto che si occupa delle relazioni istituzionali a livello domestico e internazionale e di Federico Michele Sorrentino, equity partner a capo del dipartimento corporate m&a della sede di Londra.

Lo Studio, per far menzione di alcuni dei risultati principali, è stato nominato socio di Aifi e di The Adam Smith Society, società per lo studio e la diffusione dei principi dell'economia di mercato. Avocom Law Firm ha, inoltre, ottenuto la certificazione ISO 9001:2015 per il Sistema di gestione integrato. Questo risultato dimostra la dedizione dell'organizzazione a garantire il rispetto dei più elevati standard di gestione della qualità.

## A suo avviso, quali settori legali stanno avendo o avranno maggiore sviluppo in Italia?

Nella prospettiva dell'arrivo dei fondi del Recovery Plan, c'è da dire in premessa, si sta lavorando da tempo al potenziamento delle squadre così come alla cre-

zione di team interdisciplinari e all'apertura ai progetti europei: sono queste alcune delle strategie pianificate per farsi trovare pronti all'impatto con i 200 miliardi destinati al nostro Paese per il Next Generation Eu e i settori caldi, com'è noto, vanno dalle infrastrutture alla digitalizzazione, dalla sanità all'economia circolare. I massicci investimenti nelle Infrastrutture e cioè su strade, autostrade e ferrovie saranno attrattivi anche per i capitali privati con un prevedibile aumento delle operazioni di project financing e project bond (con possibili m&a su progetti infrastrutturali), sulle operazioni m&a e finance nel settore della green economy e transizione energetica.

È quello delle energie rinnovabili, già al centro del Green new deal europeo operativo prima della pandemia, l'altro settore di assoluto interesse e foriero di opportunità di investimento sia per i capitali europei che d'oltreoceano con un'attenzione particolare sull'idrogeno verde che, secondo stime affidabili, sarà in grado di attrarre oltre 10 miliardi di investimenti entro il 2050, anche grazie ai fondi messi a disposizione dal Recovery Plan italiano.

## Quali invece gli sviluppi futuri del vostro studio e le novità che si sente di anticipare per il 2022?

Crediamo fermamente nel metaverso e nel Web3. È da tempo ormai che stiamo investendo con impegno, essendo tra i primi a muoversi e cercare di svilupparlo prendendo a riferimento pilot project straordinari come quello Upland implementato di recente dallo studio legale canadese Renno & Co. e che consente ai clienti di interagire direttamente col primo ufficio estero virtuale. Sempre più clienti domestici e internazionali provengono da aree come la emerging technology, blockchain, criptovalute, intelligenza artificiale e clean tech, tra gli altri.

Il nostro studio sta sviluppando una profonda esperienza in questi settori, per larga parte ancora inesplorati, e si sta evolvendo a un ritmo rapido. Cerchiamo sempre di testare queste nuove parti del mercato e faremo in modo che i clienti valutino, con crescente attenzione e curiosità, l'opportunità di sviluppare il loro business, le loro strategie di marketing, il concetto stesso di proprietà in questi spazi, nel metaverso, creando sinergie e ottimizzazione di costi, valore e impiego di risorse sinora inimmaginabile.

Da ultimo, avvocati e personale potranno avere la possibilità di incassare una parte, o la totalità, delle loro entrate (stipendi e onorari) in bitcoin. Questo, pensiamo, possa dare ai clienti molta più fiducia.

LE FONTI  
**LEGAL**

**CRISI DI IMPRESA**



**Riccardo Rapelli**



*BNC - Berta, Nembrini, Colombini e Associati*

---

## Nuova composizione negoziata, esperti in campo

Tra le maggiori novità per i professionisti che si occupano della delicata materia della crisi di impresa, è stata introdotta, nel corso del 2021, la nuova normativa sulla composizione negoziata, che consente all'imprenditore che attraversa una crisi reversibile, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente, che ha il ruolo di agevolarlo nelle trattative con i creditori e gli altri soggetti interessati. Lo afferma **Riccardo Rapelli**, commercialista dello Studio BNC – Berta, Nembrini, Colombini e Associati, che a Le Fonti Legal ha raccontato le principali novità occorse per le imprese nell'anno passato, le prospettive di sviluppo per i settori strategici per lo studio, e le prospettive di crescita della firm. Da segnalare, secondo Rapelli, l'adozione o la proroga di interventi che hanno stimolato e supportato la ripresa economica, nell'ambito del PNRR, come il Piano Transizione 4.0 nonché tutta la normativa sui bonus per l'efficientamento degli edifici che hanno dato notevole impulso al settore edilizio.

Nel 2022, invece, lo studio auspica un ritorno alla normalità per concentrarsi sulla consulenza per lo sviluppo delle imprese, che non si concentra solo sulla consulenza fiscale, contabile e del lavoro, ma anche in settori chiave come fusioni & acquisizioni e finanza aziendale, con focus team dedicati. Gli obiettivi dello studio, in generale, passano sia dallo sviluppo di nuove specializzazioni interne, sia attraverso possibili aggregazioni di altre realtà professionali, in corso di valutazione.

### **Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 nel vostro settore di riferimento?**

Nel corso del 2021 sono proseguiti gli interventi normativi con i decreti Sostegni e Sostegni-bis, che hanno previsto misure a favore di attività colpite dalla crisi pandemica.

Inoltre, nell'ambito del PNRR, sono state adottati o prorogati interventi che hanno stimolato e supportato la ripresa economica quali ad esempio il Piano Transizione 4.0 nonché tutta la normativa sui bonus per l'efficientamento degli edifici che hanno dato notevole impulso al settore edilizio.

Sul lato della crisi d'impresa è stata invece introdotta la nuova normativa sulla Composizione Negoziata, attiva dallo scorso 15 novembre, che consente all'imprenditore che attraversa una crisi reversibile, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente, che ha il ruolo di agevolarlo nelle trattative con i creditori e gli altri soggetti interessati.

### **Quali le prospettive di sviluppo per il 2022 in riferimento al vostro core business?**

Nel corso del 2022 auspichiamo ovviamente un ritorno alla "normalità" anche per la nostra professione, per focalizzarci sulla consulenza per lo sviluppo delle imprese, viste le importanti sfide che le attendono.

Lo Studio BNC affianca infatti alla tradizionale consulenza fiscale, contabile e del lavoro, quella in M&A e finanza aziendale, con focus team dedicati, e per le quali il 2022 si preannuncia ricco di attività.

La nuova Composizione Negoziata e l'assistenza alle imprese in difficoltà costituiranno altresì attività che lo studio affronterà anche grazie alla consolidata esperienza dei suoi professionisti.

Saremo inoltre certamente operativi su tutto quanto legato all'attivazione del PNRR, anche grazie alla partnership con Conlabora, una società di advisory specializzata sull'attivazione di risorse e contributi finanziari per le imprese.

### **Quali invece le prospettive di crescita del vostro studio e le novità che si sente di anticipare per il 2022?**

Lo Studio BNC ha centrato gli obiettivi di crescita nel 2021, nonostante il difficile contesto nel quale esercitare la professione. Gli obiettivi che ci siamo posti nel 2022 sono ancora più ambiziosi e passano sia dallo sviluppo di nuove specializzazioni interne, sia attraverso possibili aggregazioni di altre realtà professionali, in corso di valutazione, con l'obiettivo di ampliare l'offerta di servizi professionali fornita dello studio.



LE FONTI  
**LEGAL**

**AGEVOLAZIONI FISCALI PER LE IMPRESE**



**Vincenzo José Cavallaro**



*Cavallaro & Associati*

---

# Nuovo patent box, più opportunità per le imprese

Cambia il regime del patent box. Con la legge di bilancio 2022, infatti, il Governo ha cancellato lo strumento così come regolamentato dal decreto Fisco-lavoro, prevedendo dal 2021 il nuovo regime di super deduzione dei costi sostenuti per ricerca e sviluppo sui beni immateriali. Secondo **Vincenzo José Cavallaro**, name partner di Cavallaro & Associati, studio legale tributario, con questa nuova norma si apre una fase di maggiori vantaggi per le imprese, in quanto i costi relativi a questi beni possono beneficiare sia del credito ricerca e sviluppo che del patent box. Inoltre, la sanatoria introdotta sui crediti di imposta per attività di ricerca e sviluppo 2015-2019, secondo Cavallaro, offre alle imprese la possibilità di “pacificarsi” con il fisco scongiurando le possibili conseguenze penali derivanti da indebita compensazione di crediti di imposta.

Ma vediamo quali sono tutte le novità in materia fiscale e le maggiori opportunità per le imprese dal punto di vista dello studio Cavallaro & Associati.

## **Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 nel vostro settore di riferimento?**

La legge di bilancio 2022 ha da un lato confermato la cancellazione del patent box prevista dal decreto Fisco-lavoro (D.l. n. 146/2021) e, dall'altro, al posto del patent box, ha previsto dal 2021 il nuovo regime di super deduzione dei costi R&S sui beni immateriali, elevando dal 90 al 110 per cento la maggiorazione fiscale dei costi di ricerca e sviluppo sostenuti in relazione a beni immateriali giuridicamente tutelabili, escludendo marchi e know how. Inoltre, è stata abolita l'incompatibilità con il credito d'imposta per le spese di ricerca e sviluppo e modificata la disciplina transitoria di passaggio dal vecchio al nuovo regime, per non obbligare al transito automatico al nuovo patent box chi ha esercitato l'opzione per l'originario istituto, con riferimento ad anni antecedenti al 2021.

Sempre con riguardo al tema del credito di imposta per R&S, va menzionata la sanatoria introdotta all'art. 5, commi da 7 a 12, del Decreto Fiscale che ha previsto la possibilità di sanare eventuali utilizzi indebiti del credito di imposta per R&S del periodo 2015 – 2019, con versamento delle sole somme indebitamente compensate senza applicazione di sanzioni ed interessi.

## **Quali le prospettive di sviluppo per il 2022 in riferimento al vostro core business?**

Nel confronto tra vecchio e nuovo regime patent box, osserviamo come, per le imprese che sviluppano software, brevetti industriali, disegni e modelli si apre una fase sicuramente di maggiori vantaggi in quanto i costi relativi a questi beni possono beneficiare sia del credito ricerca e sviluppo che del patent box. Al tempo stesso, come si accennava, con la sanatoria introdotta sui crediti d'imposta per attività di ricerca e sviluppo fruiti indebitamente, il Governo ha voluto offrire una via d'uscita a tutte le aziende che dal 2015 al 2019 hanno tracciato costi di ricerca e sviluppo in modo disinvolto, nell'ambito di attività progettuali a volte “semi serie”. Si tratta di una grande opportunità per le imprese di pacificarsi con il fisco che dovrebbe essere positivamente accolta dal sistema delle imprese.

## **Quali invece le prospettive di crescita del vostro studio e le novità che si sente di anticipare per il 2022?**

A mio avviso, la sanatoria introdotta sui crediti d'imposta per attività di ricerca e sviluppo offre sicuramente alle imprese italiane la possibilità di arginare le (prima) sottovalutate conseguenze penali dell'indebita compensazione di crediti d'imposta per attività di ricerca e sviluppo. L'art. 5, comma 11, del Decreto Fiscale prevede infatti che “in esito al corretto perfezionamento della procedura di riversamento, è esclusa la punibilità per il delitto di cui all'art. 10 quater del decreto legislativo 10 marzo 2000, nr. 74”. Nei casi di costi tracciati come relativi a progetti di R&S ma che non sono qualificabili come tali, si apre dunque una nuova fase che non esitiamo a definire una vera e propria “voluntary disclosure” per il credito d'imposta ricerca e sviluppo con risvolti favorevoli anche in ordine a condotte poco trasparenti di eventuale rilevanza penale.

LE FONTI  
**LEGAL**

**STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**



**Tina Gulli**



*Studio Gulli*

---

# Una consulenza specializzata per le imprese

Dalla proroga dei versamenti Irap alle modifiche delle agevolazioni Imu per l'abitazione principale, dallo slittamento dell'abolizione dell'esterometro alla conferma al 1° gennaio 2023 del divieto di fatturazione elettronica da parte degli operatori sanitari: si tratta di alcune delle principali novità occorse nel 2021 nel settore fiscale, uno dei punti di riferimento dello Studio Gulli. A raccontare anche le prospettive di crescita dello Studio nel 2022 è la titolare, **Tina Gulli**.

## **Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 nel vostro settore di riferimento?**

Anzitutto, la proroga al 31 gennaio 2022 per la sanatoria dei versamenti Irap. Poi, le modifiche ed integrazioni della disciplina del Patrimonio Destinato, le modifiche agevolazioni Imu per l'abitazione principale. Ancora, lo slittamento al 1° luglio 2022 dell'abolizione dell'esterometro, la conferma al 1° gennaio 2023 del divieto di fatturazione elettronica da parte degli operatori sanitari nei confronti delle persone fisiche. Non dimentichiamo poi le modifiche al testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, la definizione agevolata per indebitato utilizzo del credito di imposta R&S, le modifiche alla disciplina Iva per organizzazioni no profit, le modifiche sull'utilizzo del contante e il nuovo assegno unico e universale a sostegno delle famiglie

## **Quali le prospettive di sviluppo per il 2022 in riferimento al vostro core business?**

Abbiamo trovato il modo di delegare ai collaboratori alcuni compiti di routine a fronte di funzioni gestionali e intuitive. Così facendo abbiamo liberato la commercialista la titolare dello studio dai suddetti impegni permettendole di concentrarsi sulla consulenza specializzata. Non è un salto dall'oggi al domani ma una transizione attraverso un nuovo approccio graduale che consente, da un lato, di continuare a servire i clienti del ciclo tradizionale rispondendo alle sollecitazioni del mercato, anche con l'ottimizzazione degli asset e, dall'altro, di competere efficacemente nella sfida quindi

per il 2022 il nostro core business sarà capire cosa sta accadendo e disegnare un futuro attorno alla Professione ad alto valore aggiunto; sfruttare il potenziale della "macchina" invece di farsi sovrastare dall'innovazione; delegare compiti a basso valore aggiunto e concentrarsi dove può fare la differenza. Una professione che deve necessariamente ripensare se stessa, in una prospettiva orientata all'innovazione e alla ricerca di nuove opportunità di business; promuovendo e sostenendo le attività commerciali all'estero delle aziende italiane. Facilitare l'accesso, con tecnologie all'avanguardia, iniziative, collaborazione con ICE e assistenza nella penetrazione commerciale sui mercati esteri, delocalizzazione e internazionalizzazione oltre alla normale gestione delle contabilità e dichiarazioni varie

## **Quali invece le prospettive di crescita del vostro studio e le novità che si sente di anticipare per il 2022?**

La nostra prospettiva è fornire una consulenza specializzata che riguardi la strategia e l'organizzazione dell'azienda, il cuore e il cervello della gestione aziendale. Per chiudere con il giusto spirito e con la giusta fiducia nel futuro che la nostra professione ci potrà riservare se avremo il coraggio e la passione necessari ad evolverne la concezione, vorrei condividere con voi anche una frase di Winston Churchill, magari la conoscerete già, che a me infonde coraggio e positività: "Il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale: ciò che conta è il coraggio di andare avanti".

Inoltre, vista la concorrenza tra professionisti sul territorio nazionale che ha ridotto, di fatto, il numero di clienti pro-capite, ciò ha comportato una compressione dei fatturati e dall'estensione delle aree di competenza è derivato un aumento della domanda specialistica da parte della clientela. Questi fenomeni hanno determinato una significativa spinta per gli studi professionali ad organizzarsi secondo modelli più complessi, in grado di far fronte all'evoluzione del mercato e di lavorare secondo criteri aziendali di autonomia organizzativa e massima redditività. Infatti, sino a pochi anni fa le operazioni M&A di studi professionali erano davvero straordinarie, in quanto si manifestavano mediante l'acquisizione di un singolo studio. Da qualche anno si stanno consolidando operazioni più strutturate con l'obiettivo di acquisizione su larga scala sull'intero territorio nazionale, ed è quello che intendiamo fare nel prossimo futuro. È proprio vero che puoi avere successo, meglio e più velocemente, aiutando gli altri ad avere successo.

LE FONTI  
**LEGAL**

**PRIVACY ED EVOLUZIONE TECNOLOGICA**



**Rocco Panetta**



*Panetta Studio Legale*



---

# Data economy, normativa in fermento

Mentre l'Italia si aggiorna su green pass e cookie, Regno Unito e Cina ripensano a un nuovo Gdpr e gli Stati Uniti discutono su una privacy federale. A fare il punto sull'evoluzione internazionale del processo di digitalizzazione e sulla data economy è **Rocco Panetta**, managing partner di Panetta Studio Legale.

## **Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 nel settore dell'economia dei dati?**

A livello europeo ci sono diverse norme in discussione a Bruxelles che avranno risvolti importanti sulla protezione dei dati personali e nel settore tecnologico. Sicuramente l'AI Act è quello più atteso e discusso, visto il suo approccio cross settoriale. La proposta di regolamento europeo sull'intelligenza artificiale avrà un impatto importante sui dati personali visto l'uso che ne viene fatto per prendere decisioni con effetti diretti sulla vita e i diritti dei cittadini. Già in fase avanzata di approvazione c'è il Data Governance Act, altra proposta di regolamento europeo che mira a regolare lo scambio e il flusso di dati tra imprese private e organizzazioni pubbliche.

I legislatori europei hanno previsto tutele rafforzate quando ad essere scambiati sono i dati personali dei cittadini. Fuori dai confini dell'Unione Europea ci sono poi da tenere sotto osservazione gli Stati Uniti, dove ancora continuano sia le discussioni su una legge federale per la privacy che quelle con la Commissione europea per il successore del Privacy Shield, l'accordo che regola il trasferimento di dati personali tra le due sponde dell'Atlantico. Dall'altra parte della Manica invece è il Regno Unito che merita attenzione viste alcune dichiarazioni che lo vorrebbero allontanarsi dallo standard del Gdpr con cui è uscito dall'Unione Europea verso soluzioni più vicine al libero mercato dei dati.

Da ultimo la Cina che a novembre ha pubblicato "il suo Gdpr" con impatti importanti per le molte imprese italiane che commerciano in Cina. Restando in Italia non si può non citare l'aggiornamento delle linee guida del Garante privacy sui cookie pubblicate a luglio ed effet-

tive a partire da quest'anno e le numerose disposizioni in tema di green pass.

## **Quale bilancio si sente di fare di un 2021 segnato da una, seppur complessa, ripartenza?**

Il settore della protezione dei dati non si è fermato quest'anno, anzi. Come provato da una ricerca di IAPP, l'associazione internazionale dei professionisti della privacy che rappresenta in Italia e che conta oltre 70.000 membri in tutto il mondo, le nuove sfide che le aziende hanno dovuto affrontare tra lavoro da remoto e gestione dei dati sanitari ha aumentato la consapevolezza di quanto siano importanti i Dpo, i data protection officer, per rispondere alle tante richieste di dipendenti e Autorità. Le aziende che avevano già avviato un percorso di trasformazione digitale hanno affrontato bene l'anno e i cambiamenti che ha apportato. Il settore puramente tecnologico poi ha visto una crescita a doppia cifra, segno di un cambiamento di paradigma. L'errore da evitare è perdere l'occasione di quanto imparato finora quando la situazione sarà tornata alla "normalità". La digitalizzazione ci ha tenuto a galla ed è bene continuare in quella direzione con attenzione alle norme e alle evoluzioni legislative e del mercato.

## **A suo avviso su quali tematiche si concentrerà la consulenza legale nel 2022, nell'ambito del settore della protezione dei dati e della cybersecurity?**

Con il protrarsi della pandemia non mancheranno richieste di indicazioni su come attuare in concreto le decisioni del governo. Tali norme con il variare del virus cambiano con una velocità mai vista prima e avendo un impatto significativo sulla vita dei lavoratori e sull'organizzazione delle aziende, bisogna essere sempre pronti nel fornire soluzioni facilmente percorribili. Per fortuna la guida dell'Autorità Garante per la privacy resta un faro nel mare delle incertezze. Il trasferimento dei dati personali fuori dall'Unione Europea sarà un'altra sfida importante, soprattutto verso Cina e Stati Uniti. Con gli Stati Uniti occorre che la Commissione Europea stipuli un accordo quanto prima per semplificare la vita delle aziende. La cybersecurity resta un altro caposaldo da non dimenticare visto che quello degli attacchi informatici resta uno dei pochi mercati in costante e fiorente crescita con danni per miliardi di euro a livello globale ogni anno. Ma la cosa più importante è comprendere che la cosiddetta privacy è parte del business, lo aiuta, lo protegge, lo migliora, incrementando i profitti e migliorando l'etica d'impresa. Se comprendiamo questo, metà del viaggio è compiuto.

LE FONTI  
**LEGAL**

**CONTENZIOSO E ADR**



**Marzia Scura**



*Studio Legale Scura*

---

# Giustizia civile a un punto di svolta

Il 2022 sarà un anno di svolta per la giustizia civile: si va verso il varo della riforma del processo e l'attuazione del nuovo codice della crisi di impresa. Grande attenzione sarà poi rivolta agli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, in crescita grazie a incentivi governativi e a una sempre maggiore consapevolezza della loro efficienza, soprattutto nelle dispute internazionali.

A spiegarlo è **Marzia Scura**, titolare dello Studio Legale Scura, boutique specializzata nel litigation.

## Quali sono le principali novità normative emerse nel corso del 2021 nel contenzioso?

Occupandomi di contenzioso civile-commerciale, lo sguardo non può che andare alla riforma del processo, avallata definitivamente con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 292 del 9 dicembre 2021 della Legge 26 novembre 2021, n. 206 recante “Delega al Governo per l’efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e misure urgenti di razionalizzazione dei procedimenti in materia di diritti delle persone e delle famiglie nonché in materia di esecuzione forzata”.

Dalla scorsa Vigilia di Natale ha iniziato a decorere l’anno entro il quale il Governo dovrà dare attuazione alla legge delega, nel rispetto di principi e criteri direttivi, tuttavia, stringenti e già ben delineati. Salvi quindi i margini di manovra del Governo, sappiamo già che ci attendono dinamiche processuali profondamente diverse, a cui occorre iniziare ad abituarsi, quanto meno mentalmente, sin d’ora, per arrivare pronti al “varo” vero e proprio.

A maggio 2022, inoltre, dopo i molti slittamenti dovuti alla pandemia, è prevista l’entrata in vigore del nuovo codice della crisi d’impresa.

## Quali le prospettive di sviluppo per il 2022 in riferimento al contenzioso?

Anche alla luce della incombente riforma del

processo civile, credo che per i “contenziosisti” sarà importante avere un occhio di riguardo per i cosiddetti strumenti ADR (Alternative dispute resolution): mediazione, negoziazione assistita e arbitrato.

Pur rimanendo il processo uno strumento centrale, non si può non riconoscere il livello di sviluppo raggiunto, con alti e bassi, da queste misure alternative, ormai entrate a far parte del necessario bagaglio di chi opera nel settore litigation.

Senza considerare, con particolare riferimento all’arbitrato (soprattutto quello amministrato), che per i contenziosi internazionali si tratta di uno strumento già largamente preferito al processo dinanzi al Giudice, proprio per i suoi caratteri di speditezza, efficienza e specializzazione e per la eccellente organizzazione delle camere arbitrali (non mi si accusi di campanilismo se affermo che la Camera Arbitrale di Milano, che negli anni si è ritagliata una propria indiscutibile e oggettiva nicchia di credibilità a livello nazionale internazionale, anche per aver saputo accogliere le sfide legate alla diffusione dello strumento arbitrale conseguenti al rapido sviluppo del commercio internazionale, rappresenta un vero e proprio fiore all’occhiello per il nostro Paese).

Il ricorso agli strumenti ADR ha ora ricevuto ulteriori incentivi (anche di natura fiscale) dalla Legge 206/2021 e ritengo sia un invito da parte del Legislatore da non lasciar cadere nel vuoto.

## Quali invece gli sviluppi futuri del suo studio e le novità che si sente di anticipare per il 2022?

Sin da quando ho avviato lo studio, nel 2019, ho puntato su tecnologia, costante aggiornamento e collaborazioni con studi e professionisti d’eccellenza.

Conto di proseguire con la medesima strategia, che sta dando ottimi risultati e, soprattutto sul fronte delle collaborazioni di qualità, mi vede già coinvolta per il 2022 quale coautrice di un prestigioso volume di diritto bancario, materia su cui ho già avuto modo di scrivere in passato.

Seguendo poi i filoni di sviluppo a cui accennavo prima, ho l’obiettivo di intensificare l’attività dello studio, ora prettamente forense, in ambito arbitrale, uno strumento che da sempre mi appassiona e che penso rivestirà un ruolo sempre più centrale nella dispute resolution, anche “domestica”, di carattere commerciale.

## FOOD &amp; BEVERAGE

# Coca-Cola, spinta al marketing globale



Dalla nuova campagna Real Magic alla sponsorizzazione dei Mondiali in Qatar. Andrea d'Agostino, legal counsel Europe, illustra i prossimi progetti del colosso americano, in gran parte orientati al marketing, nei quali il team legale ha un ruolo cruciale per ridurre al minimo i rischi e gestire compliance e regolatorio

Federica Chiezzi

**T**empo di nuovi progetti e investimenti per Coca-Cola. La multinazionale infatti, presente in Italia da oltre 90 anni, ha lanciato per i prossimi anni la sua nuova campagna globale di marketing Real Magic. Al team legale il compito di affiancare il business nelle valutazioni dei rischi sui singoli mercati, rivedere accordi di marketing e sponsorizzazioni, gestire i profili regolatori e di compliance. A *Le Fonti Legal* parla **Andrea d'Agostino**, legal counsel Europe di Coca-Cola.

## Quali sono le maggiori responsabilità e le principali mansioni dell'ufficio legale?

Guidare l'ufficio legale e societario di Coca-Cola in Italia significa supportare il business in tutte le sue attività quotidiane senza trascurare gli adempimenti societari e di compliance. Per una realtà come Coca-Cola ciò implica un continuo mettersi in gioco con competenze trasversali passando dall'analisi di tutte le campagne pubblicitarie e commerciali che vengono lanciate sul mercato locale sino ad arrivare all'analisi di questioni legali più complesse come possono essere le operazioni straordinarie di acquisizione di nuovi brand e società.

In sinergia con i partner imbottigliatori, che hanno la responsabilità di produrre e commercializzare le bevande dei marchi di The Coca-Cola Company con le attività legali alla stessa connesse, Coca-Cola Italia ha il compito di promuovere i propri brand a 360 gradi il che implica un notevole sforzo da parte dell'ufficio legale nell'essere sempre al passo con le novità normative e giurisprudenziali in tema di antitrust, advertising, product placement e manifestazioni a premi così da poter tutelare al meglio

tutte le attività di business.

Tutte queste attività si concentreranno nei prossimi anni anche sulla localizzazione e amplificazione della nuova campagna globale Real Magic.

## Sebbene il 2021 sia stato l'anno della ripartenza, la pandemia sta ancora impattando su numerose attività. In che modo la sua direzione legale sta affrontando questi mesi?

La pandemia purtroppo non è ancora da considerarsi un ricordo e, come in tutti i settori, anche nel nostro ha creato qualche ostacolo. Tuttavia è stata una occasione a livello globale per rivedere processi e procedure con l'intento di accelerare la modernizzazione e digitalizzazione non solo della direzione legale ma di tutta l'azienda. Inutile rimarcare come la pandemia abbia condizionato lo svolgimento delle attività lavorative fatto sempre più dall'alternanza di lavoro in presenza e da remoto.

Sul tema, l'essere ricorsi già da anni allo smartworking, seppur graduale, ha facilitato il doversi adattare alla "nuova vita" imposta dalla pandemia e, al tempo stesso, ha fornito una valida occasione per individuare i punti di miglioramento. In tale contesto la direzione legale ha assunto un ruolo fondamentale nell'individuare e facilitare l'utilizzo di sistemi di firma elettronica per mandare avanti la parte "burocratica" delle attività di business che rischiava di incepparsi o rendersi complicata.

## Dal suo racconto viene citata questa campagna globale Real Magic, in che modo l'ufficio legale è stato e sarà coinvolto?

Per noi Real Magic sarà lo scenario dei prossimi anni in

cui come team legale saremo chiamati a fornire il più ampio supporto affinché le attività di marketing rispettino tutte le normative applicabili e i regolamenti e codici di condotta che abbiamo sottoscritto. Supportare dal punto di vista legale una campagna di marketing di così vasta portata non è affatto banale considerato che la notorietà dei nostri brand spesso attirano l'attenzione di molti e ogni minimo particolare deve essere valutato attentamente.

Per un legale d'impresa ciò non può che costituire una appassionante sfida nella quale vengono messe alla prova non solo le proprie competenze legali ma anche quelle di "consumatore" attento che, con le sue idee e osservazioni, supporta l'intero team (e.g. marketing, public affairs, etc.) nel calibrare al meglio la campagna pubblicitaria e ridurre al minimo i rischi legali. Per fare queste attività, oltre ad una buona conoscenza delle materie giuridiche trattate serve necessariamente anche una importante dote decisionale.

Quest'ultima dote, nella mia esperienza, viene particolarmente apprezzata dal top-management nell'ambito del rapporto fiduciario con i propri legali d'azienda.

#### **Oltre alla campagna Real Magic su quali altri progetti state lavorando?**

Il mondo Coca-Cola fortunatamente è una fucina di progetti interessanti e stimolanti.

Il 2022 sarà l'anno dei Mondiali in Qatar ed il team legale

sarà focalizzato per fornire tutto il proprio supporto nella redazione e negoziazione di tutti i contratti connessi a questo evento dove saremo tra gli sponsor globali principali.

Come ogni anno ci saranno diverse campagne pubblicitarie calendarizzate a seconda della stagione di riferimento, ad esempio il periodo natalizio è notoriamente ricco di attività promosse da Coca-Cola che richiedono un notevole impegno da parte del team legale.

#### **A suo giudizio quali saranno le prossime sfide per i legali di azienda?**

Sicuramente le prossime sfide dei legali d'azienda saranno quelle di contribuire sempre più alla crescita delle aziende in cui operano.

Non tanto affiancandole come semplici "operatori del diritto" ma come veri e propri "business partner". Il legale d'azienda del futuro sarà sempre più un manager che dovrà ritagliarsi un ruolo determinante nelle logiche di business e riuscire a fornire al top-management soluzioni, spesso anche innovative, che non ostacolino le decisioni ma che le favoriscano.

Questo ruolo da manager sarà altresì fondamentale nelle scelte dei legali esterni perché, con l'evolversi del mercato legale, anche il ruolo del legale esterno sta mutando ed i General Counsel sono sempre più alla ricerca di professionisti che non si limitino a fornire un mero parere legale ma che siano in grado di portare idee e soluzioni.



*Andrea d'Agostino  
Legal counsel Europe - Coca-Cola*



GIUSTIZIA

# Il sistema penitenziario si rinnova

Una commissione ad hoc, istituita dalla ministra della Giustizia, Marta Cartabia, ha il compito di innovare legge e regolamento contenuti nel codice penale e di procedura penale. Gli esperti hanno indicato soluzioni che potrebbero contribuire a migliorare la qualità della vita della persona sottoposta ad esecuzione penale, fondate sul presupposto che le misure alternative al carcere spesso hanno maggiori possibilità di produrre effetti per il reinserimento sociale del condannato, evitando il rischio di recidiva

Alessandro Bastianello \*

**L**a fase dell'esecuzione penale quasi mai trova il favore delle cronache. Quando viene commesso un delitto di qualsiasi genere giornali, televisione e mezzi di informazione on-line dedicano ampi spazi al fatto e, spesso, accendono discussioni sulla necessità di arrestare subito il presunto colpevole.

Non dovrebbe funzionare così. Le misure cautelari dovrebbero essere l'ultima risorsa cui ricorrere per prevenire la commissione di altri delitti, la fuga del supposto responsabile o proteggere le prove. La regola vorrebbe che la pena intervenisse al termine del giudizio.

Terminato il processo, dunque, inizia la fase dell'esecuzione. Per le cronache è la Cenerentola del processo penale. Finito il clamore suscitato dall'evento e trascorsi spesso anni dai fatti, il colpevole si ritrova a dover entrare in un istituto penitenziario dimenticato da tutti.

Eppure questo è il momento più importante. Infatti, finito il processo, spenti i riflettori, la persona deve intraprendere il percorso indicato dalla Costituzione. Percorso che deve portare alla risocializzazione del condannato.

Distaccandosi da un "giustizialismo" che pare aver aleggiato negli ultimi anni nelle stanze della politica, la Ministra della Giustizia Marta Cartabia ha inteso, con d.m. del 13 settembre 2021, istituire una Commissione con il preciso scopo di innovare il sistema penitenziario della Repubblica Italiana.

Di essa sono stati chiamati a farne parte:

- Pietro Buffa - Provveditore regionale dell'amministrazione penitenziaria della Lombardia;
  - Antonella Calcaterra - Avvocata del Foro di Milano;
  - Carmelo Cantone - Provveditore regionale dell'amministrazione penitenziaria del Lazio, Abruzzo, Molise;
  - Daniela de Robert - Componente del Collegio del Garante nazionale dei diritti delle persone private della libertà personale;
  - Manuela Federico - Comandante della polizia penitenziaria presso l'Ufficio esecuzione penale esterna di Milano;
  - Antonietta Fiorillo - Presidente del Tribunale di Sorveglianza di Bologna;
  - Gianluca Guida - Direttore dell'Istituto per minorenni di Nisida;
  - Fabio Gianfilippi - Magistrato di Sorveglianza, Spoleto;
  - Raffaello Magi - Consigliere della Corte di Cassazione;
  - Giuseppe Nese - Psichiatra, Direttore UOC "Tutela della salute in carcere", ASL Caserta;
  - Sonia Specchia - Segretario generale di Cassa delle ammende;
  - Catia Taraschi - Responsabile Ufficio detenuti Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta;
  - Elisabetta Zito - Direttrice della Casa circondariale "Piazza Lanza" di Catania.
- Tutti nomi illustri, accomunati da una visione dell'esecuzione penale costituzionalmente orien-

---

tata tesa a rimarginare la ferita sociale prodottasi con la commissione del reato.

A fine dicembre 2021, al termine dei lavori la Commissione ha pubblicato la relazione finale (rinvenibile sul sito del Ministero della Giustizia). In essa sono contenute molte proposte di rilievo con interventi sia sulla legge e regolamento di ordinamento penitenziario sia sul Codice penale che di procedura penale.

In ragione del decreto istitutivo, la Commissione ha indicato soluzioni che potrebbero contribuire a migliorare la qualità della vita della persona sottoposta ad esecuzione penale senza dimenticare che la pena non si identifica necessariamente con il carcere e che, anzi, sanzioni e misure diverse da quella detentiva hanno maggiori possibilità di produrre effetti per il reinserimento sociale della persona condannata ed evitare il rischio di recidiva.

Il Presidente della Commissione, Marco Ruotolo, ha affermato che l'innovazione deve partire dal preciso assunto che la dimensione spazio-temporale della pena detentiva deve avere come riferimento il muro di cinta del carcere e non la camera di pernottamento. L'intero spazio dell'istituto andrebbe dunque impiegato al meglio per consentire lo svolgimento di attività utili nella prospettiva del reinserimento sociale, dando un senso al tempo della pena. Spazio che potrebbe essere ridotto soltanto per puntuali ragioni di ordine e sicurezza.

Per la Commissione la qualità della vita in carcere deve essere migliorata per tutti coloro che a diverso titolo vi operano. Il personale – tutto – ha diritto di lavorare in un ambiente decoroso e le istituzioni hanno il dovere di garantire condizioni che permettano alle professionalità presenti negli Istituti di operare in modo sereno ed efficace, in un contesto che assicuri il rispetto dei diritti non solo di chi è recluso ma anche di coloro che sono chiamati a svolgere un compito delicatissimo: accompagnare il condannato nel percorso di reinserimento, di ricostruzione del legame sociale, sempre assicurando l'ordine e la sicurezza.

Per il miglioramento della qualità penitenziaria sono state formulate diverse proposte tra le quali: la previsione della presenza, per almeno un giorno al mese, di un funzionario comunale per consentire il compimento di atti giuridici da parte di detenuti; l'introduzione di modifiche alla disciplina sulla fornitura di vestiario e corredo e

sull'alimentazione, l'introduzione di una disciplina che ammetta i colloqui a distanza, già impiegati in periodo di emergenza pandemica e interventi sul rapporto di lavoro con l'amministrazione penitenziaria.

Importantissime, ad avviso della Commissione, le nuove tecnologie da qui la proposta che gli investimenti già stanziati debbano essere calibrati al meglio per la realizzazione di impianti necessari al miglioramento delle condizioni di sicurezza, (attraverso sistemi anti-droni, metal detector fissi, body scanner) nonché idonei al mantenimento dei rapporti affettivi (potenziamento dell'utilizzo delle comunicazioni a distanza) o al completamento dei percorsi di istruzione. Apprezzabile, in questo ambito, anche la proposta di realizzazione di totem touch per le richieste dei detenuti (un terminale multimediale che potrebbe sostituire il cartaceo nella gestione delle richieste ed istanze). Al fine di agevolare il mantenimento delle relazioni affettive, la Commissione ha proposto l'introduzione della possibilità di disporre di telefoni cellulari con facoltà di chiamare solo numeri autorizzati da parte dei detenuti salvo vi siano particolari esigenze cautelari, legate a ragioni processuali o alla pericolosità dei soggetti.

Le nuove tecnologie potrebbero avere un ruolo fondamentale anche in tema di salute, infatti la Commissione ha proposto l'implementazione della telemedicina mediante dispositivi di ultima generazione che consentano accertamenti a distanza e la realizzazione del fascicolo sanitario digitale del detenuto.

La Commissione, sulla base dell'approfondita relazione dell'Avv. Calcaterra e del Dott. Gianfilippi, propone anche interventi che forniscano effettivi rimedi per la tutela dei diritti fondamentali delle persone detenute.

Interessanti spunti sono stati forniti anche in tema di formazione del personale. Proposte che ora devono trasformarsi in interventi concreti perchè il carcere non può più aspettare.

*\* Avvocato, Coordinatore della Sottocommissione Carcere dell'Ordine degli avvocati di Milano*



RELAZIONE

# La crisi dell'avvocatura riporta all'Età Medievale

Il presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano, Vinicio Nardo, nel corso del suo intervento in occasione dell'apertura dell'anno giudiziario, accusa la categoria della mancata capacità unitaria, unita all'assenza di rappresentanti ai tavoli delle riforme. Serve un cambio di passo anche sulle specializzazioni

---

**P**ubblichiamo l'intervento del presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano, Vinicio Nardo, tenuto in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario, il 22 gennaio 2022.

(...) Anche oggi ci tocca, purtroppo, parlare di Covid; come lo scorso anno scrutando nella palla di vetro del futuro, per distinguere tra rischi e opportunità, ma avendo anche la possibilità di trarre qualche insegnamento dall'esperienza fatta.

Se allora guardavamo all'ufficio per il processo come ad un'opportunità, ora è diventato una scommessa, che dobbiamo cercare di vincere credendoci tutti: avvocati, magistrati e personale amministrativo.

La strada non è dritta, le incognite saranno diverse. Non c'è stata la corsa al posto da parte dei giovanissimi; i dirigenti e i magistrati dovranno accogliere e formare persone già professionalizzate, tra cui diversi avvocati (di cui peraltro ancora non si conosce l'esatto destino: potranno continuare ad esercitare la professione?). Non è detto sia un male, anzi penso che questo agevolerà la convivenza.

Gli Uffici Giudiziari stendono linee guida, le Università elaborano progetti. Ad entrambi servirà la diretta esperienza acquisita sul campo dagli avvocati. Sperando che questo avvenga sempre e dovunque. A Milano certamente sarà così.

Se l'anno scorso parlavamo dell'emergenza pandemica, oggi dobbiamo ragionare del suo superamento, poiché non è ammissibile uno stato d'eccezione che duri anni: se è così durevole, allora sarà uno stato di nuova normalità.

Non è un sofisma: è sottrarsi ai pericoli insiti nell'abuso della normativa emergenziale, la quale viene estesa in modo non uniforme (per i processi penali e civili è stata allungata addirittura per tutto il 2022) e senza stabilire preventivamente per legge le modalità di ritorno alla normativa ordinaria.

Gli esempi sono tanti, prendiamo l'ultimo in ordine di tempo: con l'estensione agli avvocati dell'obbligo di green pass è stato sottratto al giudice il sindacato del legittimo impedimento dell'avvocato.

La valutazione caso per caso costituisce l'essenza della giurisdizione. La Corte Costituzionale è intervenuta più volte nel passato recente per censurare gli automatismi che limitano la cognizione del giudice.

E sempre la Corte Costituzionale ci ha insegnato che non esistono diritti tiranni. Mi permetto di rafforzare il principio aggiungendo che neanche devono esistere diritti tiranneggiati, com'è stato in questi

due anni per il diritto di difesa. Mi è spiaciuto vedere proprio il giornale degli avvocati titolare un autorevole intervento: "Cari colleghi, il diritto alla salute viene prima del diritto di difesa".

Il momento è delicato, il timore è che si allentino alcuni freni inibitori mentre sono al lavoro le commissioni delegate a tradurre in norme i contenuti delle deleghe di riforma civile e penale. Occorrerà sapienza ed equilibrio per non sacrificare il giusto processo sull'altare della velocità e imboccando le scorciatoie del periodo emergenziale.

Non va intaccata la pienezza del contraddittorio, anche nel secondo grado di merito. La ragionevole durata del processo potrà essere raggiunta piuttosto con nuovi modelli gestionali e piattaforme digitali finalmente ispirate alla modernità e non al modernariato.

Sono concetti più volte ripetuti dalla Ministra Car-



tabia, da ultimo pochi giorni fa in Senato, quando ha spiegato che la digitalizzazione non si esaurisce nella "dematerializzazione delle carte" poiché prevede piattaforme tecnologiche nuove. Ma non basta. È anche necessario che si ponga fine al federalismo digitale, fenomeno per cui ogni processo ha la sua piattaforma, affidata alla gelosa quanto imperfetta custodia di Ministeri diversi. Occorre, invece, che la digitalizzazione della giustizia venga integrata in quella della Pubblica Amministrazione del Paese. Un obiettivo fondamentale del PNRR la cui attuazione è affidata al Ministero per l'innovazione tec

nologica e la transizione digitale.

### **Il Recovery Plan**

L'Europa ci guarda e ci è entrata in casa con il piano sul Recovery. Lo ritengo positivo. Milano è abituata al confronto e alla competizione. Una nuova occasione sarà l'avvio della sede locale del T.U.B. (Tribunale Unificato dei Brevetti). Superato il problema giuridico che bloccava l'adesione al Trattato della Germania e con, notizia recentissima, l'adesione dell'Austria, siamo veramente a un passo dalla partenza.



Una ventata di entusiasmo che ci rinvigorisce e rafforza nella richiesta al Governo di non lesinare energie nell'impegno volto ad assicurare a Milano la Sezione distaccata della Corte che ha lasciato Londra dopo la Brexit.

Non si può chiudere il tema riforme senza parlare dell'ordinamento giudiziario e fingendo di ignorare il disorientamento provocato dalle ultime decisioni della giustizia amministrativa che hanno decapitato il vertice della Corte di Cassazione. Difficile pensare che sia solo un problema di regolamento di confini, e non di mutati rapporti di forza per la crisi dell'or-

gano di governo della magistratura.

Non disponiamo di ricette miracolose, né desideriamo che la tradizione culturale delle correnti vada buttata via con l'acqua sporca delle scelte operate per appartenenza.

Riteniamo però che la malattia si chiami chiusura e che la cura si chiami ventilazione.

Ciò significa una riforma dell'ordinamento giudiziario aperta al contributo di tutti e l'abbandono di certi tic autarchici come, tanto per prendere il più recente degli esempi, la recente bocciatura di tutti i 17 avvocati selezionati per l'ufficio di consiglieri della Corte di cassazione ai sensi dell'art. 106 della Costituzione.

E di certo non agevola l'uscita dal guscio, e quindi dalla crisi, che tutti ci auguriamo, la paura quasi viscerale di riconoscere il diritto di tribuna ai componenti non togati dei Consigli Giudiziari. Cosa che tradisce non solo il sospetto verso i "laici", ma anche il retropensiero che i pubblici ministeri al cospetto dei giudici non siano parti processuali poste sullo stesso piano degli avvocati.

### **La crisi dell'avvocatura**

Se Sparta piange, Atene non ride: sicuramente, anche noi avvocati dobbiamo fare di più e di meglio. La crisi dell'avvocatura ricorda quella medievale dell'Età dei Comuni, quando un florilegio di entità fu collettivamente inaridito dall'incapacità di costituire insieme un'espressione unitaria.

Questo ci impedisce di fare sintesi dentro un corpo sociale che nel volgere di pochi decenni ha perso omogeneità, divaricandosi in figure economiche e a tratti culturali

distanti tra loro. Un problema che sentiamo maggiormente e prima in una città come Milano, con salde radici nel passato e volitivi rami protesi verso il futuro.

Al netto di questa doverosa autocritica, rimane gravemente patologica la rarefatta presenza di avvocati nelle commissioni ministeriali, là dove si cucinano le riforme.

Si aggiunga che l'avvocatura è tanto assente nei decreti attuativi del PNRR per la giustizia quanto presente in ogni antro di tribunale. Se, invece, a dispetto dell'oblio normativo, la si vede contribuire fattivamente al miglioramento delle prassi territoriali, questo è grazie alla buona volontà dei singoli capi degli uffici, ed alla loro intelligenza. A Milano è così.

Qui magistratura e avvocatura sanno anche essere complementari e consapevoli di



lavorare insieme nella e per la giurisdizione, con soluzioni che travalicano i nostri confini. Ad esempio, in materia di diritto di famiglia, le linee guida volte alla ricognizione ed alla discussione di prassi organizzative e interpretative in tema di redazione degli atti, le indicazioni operative per la Ctu su famiglie e minori ed il protocollo sull'ascolto del minore hanno di recente trovato riconoscimento in sede legislativa con le recenti leggi di riforma n. 206/2021. I giovani. In un recente articolo, il Prof. Natalino Irti ha notato come le Università stiano abbandonando le materie speculative, fondamentali per la loro missione di formare giuristi, a favore invece delle materie pratiche di formazione professionalizzante. Saggia considerazione. Forse è proprio questo il brodo di coltura dell'inerzia ministeriale e dell'arrendevolezza delle istituzioni forensi che da dieci anni, data di approvazione della legge professionale, ci impediscono di consegnare ai nostri giovani avvocati la possibilità di conseguire una formale specializzazione.



### **Le specializzazioni e l'esame di abilitazione**

Una situazione disperante, anche perché favorisce il fiorire di forme surrettizie e commerciali di specializzazione. Siamo in una palude, e per uscirci forse dovremo pensare a nuovi percorsi specializzanti e a nuove regole deontologiche adeguate al rivoluzionato mondo della comunicazione.

Sta per avviarsi la nuova sessione di esami di abilitazione alla professione forense, anche quest'anno con la formula dell'orale rafforzato che ha suscitato il giudizio tutto sommato positivo dei commissari. Milano ha rispettato il suo ruolino di marcia e di ciò dobbiamo essere grati all'impegno messo dalla Corte d'Appello e dal suo Presidente. Tutti insieme confidiamo di ripeterci nel 2022.

Dobbiamo offrire una prospettiva a questi giovani, non solo con la manutenzione ordinaria della macchina giudiziaria (che pure è necessaria!), ma aiutandoli a riconoscere gli ambiti di tutela dei diritti nel mondo che sarà: incognito e denso di incognite.

Il primo insegnamento dovrà venire loro dal prossimo Presidente della Repubblica che, per questo, auspico sia scelto tra chi dei diritti individuali si proponga di fare la propria bussola.

Traendo esperienza dall'anno appena finito, ai giovani, ma non solo a loro, girerei il consiglio di Antonio Scurati, sul Corriere di qualche giorno fa, ossia di abbandonare "l'idea prometeica dell'uomo come dominatore della terra e del proprio destino" ed accettare l'idea che "non esiste un corpo sano ma un organismo sempre in precario equilibrio tra salute e malattia".

L'operatore di giustizia deve esercitare lo sguardo d'insieme. Una pratica che lo aiuta a frenare la mano, sempre pronta a scagliare la prima pietra; a comprendere la complessità della giustizia e come, per un provvedimento rivelatosi non adeguato a frenare l'omicida tra le mura domestiche, ce ne sono mille, diecimila, che lo sono stati e che insieme hanno riacuito profonde lacerazioni del tessuto familiare e sociale.

Giustizia è anche solidarietà: quella che nel recente film l'ispettore sente verso il detenuto ma l'Aria Ferma del carcere gli impedisce di esternare.

Giustizia è anche umanità: quella che di fronte al suicidio di una persona da troppo tempo avvinta nelle spire di un processo penale ci impone di sovrapporre il silenzio all'ansia di chiamarci fuori.

Giustizia è anche dubbio, è curiosità. È l'istintiva protezione delle minoranze: quella che ci porta a sedere dalla parte del torto, e ancor di più se i posti della ragione sono tutti occupati.

# L'impatto della pandemia sulla selezione nel mercato legale

**L**a pandemia ha avuto un impatto molto forte sul mercato del lavoro.

Gli studi legali hanno assunto e mantenuto un comportamento responsabile nell'adottare le precauzioni raccomandate, senza mai interrompere la ricerca e selezione di nuove risorse, inviando un segnale di incoraggiamento, pur tra le perduranti difficoltà che richiedono interventi continui per il mantenimento della stabilità e di adeguati livelli di sicurezza.

L'effetto che la pandemia ha prodotto sulle modalità di ricerca e selezione del personale è stato notevole e ne ha mutato, forse in maniera definitiva, logiche e dinamiche.

La nostra esperienza ventennale nella ricerca e sele-

zione di professionisti nel mercato legale e fiscale, a diversi livelli di anzianità, dai neolaureati ai soci, per studi legali ed aziende in Italia e all'estero, ci consente di operare un confronto tra la situazione pre-pandemica e quella attuale.

La nostra attività si configura tradizionalmente su un modello di ricerca e selezione personalizzato sull'esigenza del cliente ed incentrato sull'incontro personale con ogni candidato.

Siamo sempre inclini all'interpretazione del nostro ruolo in senso tradizionale, privilegiando un approccio personalizzato che valorizza l'aspetto umano, tutela e garantisce la riservatezza del cliente e del candidato in ogni fase della ricerca e selezione.

Chi si rivolge a noi è consapevole di affidarsi con



*Simona Laderchi e Claudio Giarrusso*

---

fiducia a professionisti che operano da anni nel mercato legale, del quale conoscono caratteristiche, peculiarità e delicatezza.

Il periodo di pandemia ci ha costretto, per la ricerca e la selezione dei professionisti, ad un uso massiccio degli strumenti che la tecnologia più avanzata mette a disposizione, mezzi di comunicazione utili e necessari, ma per noi non esaustivi.

Privilegiando costantemente un rapporto personale, a prescindere dagli strumenti utilizzati, abbiamo sempre mantenuto il nostro approccio personalizzato verso candidati e clienti.

Durante il periodo di lockdown inevitabilmente i colloqui erano svolti in modalità a distanza; con la successiva riapertura abbiamo voluto incontrare di persona candidati e clienti conosciuti soltanto a distanza.

Ciò è stato apprezzato come gesto e atteggiamento di cura, attenzione ed interesse nei confronti della persona, come tratto che ci viene da sempre riconosciuto ed indubbiamente ci contraddistingue.

Il graduale ritorno alle modalità tradizionali di colloquio e selezione in presenza ha svelato difficoltà nell'approccio e nella gestione delle dinamiche di incontro di persona, soprattutto da parte dei candidati più giovani, presumibilmente per mancanza di abitudine al colloquio in presenza, se non per una quasi totale assuefazione alla tecnologia.

La transizione tecnologica è una necessità ineludibile, tuttavia, l'uso massiccio ed esclusivo della tecnologia sembra rendere difficoltosa la gestione del ritorno ad una vita lavorativa di relazione in presenza. L'impatto delle nuove tecnologie sul mercato del lavoro ha un risvolto personale che richiede attenzione e supporto costante e che coinvolge, non soltanto il momento della selezione del professionista, ma anche del suo inserimento in una nuova realtà lavorativa.

Emerge una criticità relativa alla capacità e volontà di adeguamento del professionista alla cultura dell'organizzazione lavorativa nella quale entra a far parte, una preoccupante difficoltà a comprendere l'importanza e la necessità di uniformarsi al nuovo contesto. Ciò produce come effetto un diffuso disagio personale e professionale che può rivelarsi, a medio e lungo termine, un limite alle possibilità di crescita ed alle opportunità di carriera.

E' necessaria una riflessione sul "dress code" professionale richiesto ed opportuno all'interno di uno studio legale, con un'interpretazione in senso lato, che coinvolge non soltanto l'abbigliamento in senso stretto, ma in maniera più ampia l'atteggiamento ed

il linguaggio, indicatori del quadro valoriale e della cultura di riferimento.

Ogni studio legale ha, non soltanto un proprio "dress code", ma anche un proprio registro linguistico: si risulta inadeguati e distonici rispetto al contesto, non soltanto se ci si presenta con un abbigliamento informale in un ufficio nel quale tutti vestono esclusivamente in modo formale, si è fuori luogo anche quando non si parla e non si scrive la stessa lingua, quando non si usano le stesse parole. Conformarsi alle consuetudini ed al linguaggio utilizzato dal proprio gruppo di lavoro favorisce comunicazione e comprensione reciproca: una cultura condivisa, basata su dinamiche conosciute ed accettate.

Ciò non va assolutamente a detrimento dell'individualità ed unicità di ciascuno, non significa affatto sopprimere la propria personalità o assumere atteggiamenti di mera acquiescenza.

L'originalità risulta indubbiamente un valore aggiunto, se inserita in un contesto di condivisione e non di opposizione o alterità.

Nel corso dei nostri interventi formativi in ambito accademico richiamiamo l'attenzione dei giovani professionisti sul fatto che, anche in tempi di smart working e di colloqui a distanza, non ci si può atteggiare, comportare ed esprimere in un contesto lavorativo, sia esso fisico o a distanza, come si farebbe a casa con i propri familiari o in un locale con i propri amici.

Per tale ragione alcuni studi legali nostri clienti richiedono con sempre maggior frequenza il nostro intervento per la redazione di una carta dei valori da condividere con i nuovi professionisti al momento di iniziare la nuova collaborazione.

Tale riflessione sul "dress code" professionale induce a porsi domande che richiederebbero maggior approfondimento in merito all'evoluzione che la lingua sta compiendo o l'involuzione che sta subendo, sulla spinta della comunicazione con internet prima, e con i social media oggi.

Una nuova cultura del lavoro richiede indubbiamente un radicale cambio di paradigma, sia a livello individuale che collettivo.

Una nuova sfida: noi siamo pronti a coglierla.

*A cura di Simona Laderchi  
Laderchi & Partners  
Legal & Tax Specialist Hunters*

# Prepararsi alla PARTITA

## Le nuove regole dei mercati

Come sta andando davvero l'economia globale e cosa accadrà nei prossimi mesi sui mercati finanziari? Lo abbiamo chiesto a un panel di esperti invitati all'Asset Management Tv Week - Winter Edition di Le Fonti Tv

*Leopoldo Fiore*

Incertezze sulle economie globali sono all'ordine del giorno. Banche centrali con atteggiamenti e dichiarazioni differenti, che ricordano la possibilità di tapering e poi lo rimandano; la situazione in Medio Oriente che è tornata a scaldarsi; timori per nuove ondate di covid-19 e nuovi lockdown. Come sta andando davvero l'economia globale e cosa accadrà nei prossimi mesi sui mercati? Nella tavola rotonda che ha aperto l'Asset Management Tv Week - Winter Edition di Le Fonti Tv, Maria Paola Toschi, market strategist di J.P. Morgan Asset Management, Stefano Castoldi, head of multi-asset strategies di Amundi, e Carlo Benetti, market specialist di Gam Italia, hanno analizzato il contesto attuale e gli scenari di mercato.

**Siamo davanti a una fase di ulteriore cambiamento, sono cambiate tante cose rispetto a un anno fa, si sta cercando di tornare alla normalità. Sicuramente è una normalità nuova, diversa. E allora a fronte a questa evoluzione, i mercati come stanno reagendo?**

**TOSCHI** I mercati stanno reagendo bene. Abbiamo avuto un anno particolarmente brillante, seppur con qualche eccezione. Abbiamo visto che la ripartenza dopo la fase di lockdown è stata molto

forte, più forte delle attese, in virtù soprattutto di quella serie di interventi e di misure di sostegno che i principali governi hanno introdotto e che sono state molto efficaci. Nel secondo trimestre di quest'anno abbiamo visto un rimbalzo dell'economia particolarmente forte. Dobbiamo ricordarci che quando siamo entrati in recessione, le economie erano ancora molto forti e hanno

mantenuto una serie di elementi di forza che hanno consentito una ripartenza molto veloce. Nel terzo trimestre abbiamo visto qualche segnale di rallentamento, che può essere fisiologico dopo una ripartenza così forte. Ma soprattutto è emerso che questo rallentamento si verifica sul lato dell'offerta, che continua a sperimentare una serie di limiti e di vincoli legati alla supply chain globale che fatica a riprendersi. Per contro vediamo una domanda che resta particolarmente forte. Questa situazione ci fa pensare che non ci siano quei rischi di stagflazione di cui ogni tanto sentiamo parlare. Una volta che verranno ripristinati dei canali di fornitura più efficienti,

ci sarà ancora parecchio spazio per una crescita dell'economia.

Stiamo vedendo un calo dei tassi di risparmio, che erano cresciuti in maniera anomala durante la pan-



*Maria Paola Toschi*  
Market strategist  
J.P. Morgan Am

demia, ma stiamo vedendo anche una ripartenza degli investimenti pubblici e privati, cosa che rende la ripartenza molto più sostenibile e credibile nel tempo. Il rovescio della medaglia è legata al trend di inflazione. Il tema è: quanto sarà transitoria, quanto durerà questo contesto? È possibile che l'inflazione possa durare un po' di più rispetto a quelle che erano le aspettative iniziali, proprio perché è generata dallo shock di offerta in un momento in cui la domanda è particolarmente forte. Pensiamo che la nuova normalità gradualmente ripristinerà i canali della catena di fornitura a livello globale e questo dovrebbe attenuare la crescita dell'inflazione che ha caratterizzato quest'ultimo periodo, con ripercussioni sui tassi.

### **Parliamo di Stati Uniti, dove c'è un nuovo presidente, Joe Biden, ufficialmente in carica ormai da quasi un anno, con una politica molto differente da quella del suo predecessore, Donald Trump...**

**CASTOLDI** Ritornando a Trump, non si può certo dire che dal punto di vista dei mercati finanziari la sua presidenza non abbia avuto effetti rilevanti, sia in positivo che in negativo. In positivo ricordiamo ad esempio, nel 2017, il taglio delle tasse che diede una fortissima spinta positiva al mercato azionario; in campo negativo ricordiamo, nel 2018, l'improvvisa introduzione delle tariffe alla Cina che ha contribuito poi ai ribassi dei mercati nella seconda parte di quell'anno. La presidenza Biden è improntata a obiettivi e strategie completamente diversa, anche se sul tema della Cina in realtà c'è una notevole continuità. Sul fronte della politica fiscale, Biden non ha scelto la strada del taglio delle tasse ma la strada diametralmente opposta che è quella dell'aumento della spesa pubblica. Ci sono due importanti programmi che connotano molto fortemente la sua presidenza: un piano da 1.000 miliardi di dollari di investimenti in infrastrutture, che ha un ampio supporto sia tra i democratici che tra repubblicani, e un piano da 3mila e 500 miliardi in progetti di natura sociale ed ecologica, che invece trova molta opposizione anche all'interno del partito democratico. E con ogni probabilità verrà ridimensionato. In ogni caso en-

trambi questi programmi hanno dimensioni molto importanti e potrebbero avere un effetto positivo sull'economia americana e quindi anche sui mercati.

### **Restando in tema Usa, c'è una parola che ci sta accompagnando oramai da un anno: tapering...**

**BENETTI** Il presidente della Fed, Powell, ha preparato per tempo i mercati. Ha evitato l'errore di Bernanke: non credo di essere l'unico a ricordare quel 22 maggio del 2013 quando le dichiarazioni dell'allora presidente della Fed al Congresso presero tutti di sorpresa e scatenarono il panico. aDi recente però il registro comunicativo di Powell si è inasprito, ha parlato con maggiore chiarezza dei colli di bottiglia nell'offerta destinati a durare più a lungo e di un'inflazione più alta destinata a rimanere più a lungo. La promessa del tapering sarà mantenuta, ma secondo noi sarà un long goodbye, per riprendere il titolo di romanzo di Chandler, un lungo addio alle politiche espansive, perché la ripresa

economica globale resta improntata alla positività ma il momentum sta perdendo forza, ci sono diverse fragilità, le insufficienti somministrazioni dei vaccini nelle economie emergenti, i consumi che flettono, il calo della fiducia di imprese e consumatori sul rischio che appunto le nuove ondate di varianti covid possano ulteriormente allungare i colli di bottiglia. Ecco, in questo scenario i banchieri centrali segnalano l'approssimarsi di un nuovo corso della politica monetaria. Nel passato la banca centrale americana ha dato prova di flessibilità, ecco in questo momento, in questo crocevia, l'annuncio di un'inversione di marcia delle politiche monetarie coincide con un cambiamento anche nel momento della ripresa: siamo ancora

nell'anno di Dante e verrebbe da dire "banchieri centrali qui si parrà la tua nobilitate", cioè suggeriremo la vostra flessibilità, la vostra capacità di cambiare idea, perché uno dei maggiori rischi di scenario a nostro avviso è un errore di policy nelle politiche monetarie.

### **Un'altra situazione che mantiene alta la soglia dell'attenzione degli investitori è il crollo**



*Stefano Castoldi  
Head of multi-asset  
income strategies  
Amundi Sgr*



**di Evergrande in Cina. Quali impatti possono esserci davvero sui mercati e come deve comportarsi l'investitore a fronte di questo rischio?**

**TOSCHI** Possiamo aspettarci che continui a esserci forte attenzione, non solo su questo operatore e sui suoi prossimi passi, ma in generale sul settore dello sviluppo immobiliare che è un settore molto importante per la Cina. Gli investimenti negli ultimi anni sono stati molto forti in conseguenza del processo di urbanizzazione che è in corso e che si lega al tema dell'espansione della classe media che caratterizzerà ancora le dinamiche particolarmente forti in termini di consumi di questo paese. Crediamo quindi che la situazione di Evergrande continuerà a essere fortemente monitorata dalle autorità locali - governo ma anche Banca centrale - che stanno portando avanti un processo per gestire in maniera più ordinata questa possibile fonte di rischio. Ci aspettiamo possibili annunci sia in termini di ridimensionamento di questo operatore, anche se sappiamo che è un processo non semplice, ma soprattutto ci aspettiamo una più attenta regolamentazione in futuro, con l'introduzione di un maggiore controllo soprattutto sui bilanci di questi operatori. Tutto questo secondo noi si inquadra nella logica, fortemente emersa in quest'ultimo periodo, di uno sviluppo più ordinato della Cina, basato anche su concetto di prosperità diffusa che il presidente Xi Jinping ha continuato a ribadire nell'ultimo periodo e che sta ispirando tutte le regole comportamentali e le nuove procedure e regolamentazioni. Regole che hanno preoccupato i mercati e hanno contribuito a una sotto performance degli indici cinesi quest'anno. crediamo però che questa situazione di incertezza di breve periodo stia creando le basi per uno sviluppo che possa essere più sicuro, più regolamentato più controllato. Pensiamo che le potenzialità offerte proprio da queste dinamiche strutturali - attenzione anche ai temi energie, perché ricordo che la Cina ha posto l'obiettivo di zero emissioni al 2060 - forniranno grandissime opportunità che controbilanciano enormemente i rischi e la volatilità che abbiamo visto quest'anno. Credo infine che probabilmente molte delle incertezze e delle preoccupazioni degli investitori siano già in parte incorporate nei livelli di valutazione, soprattutto se li consideriamo non solo a livello assoluto ma anche a livello relativo rispetto ad altri mercati. Il contesto di lungo periodo resta ancora estremamente affascinante e vede una Cina sempre più presente a livello globale, con una possibile su-



*La promessa del tapering sarà mantenuta, ma sarà un lungo addio alle politiche espansive, perché la ripresa sta perdendo forza*

peramento dell'economia americana nel prossimo decennio. Insomma il rischio più forte per l'investitore è quello di non essere presente su questo mercato, pur nella consapevolezza che ci saranno ancora periodi di volatilità, proprio in funzione dei fortissimi cambiamenti che la Cina sta affrontando.

**Restiamo in Cina, che nell'ultimo anno ha avuto una crescita a due cifre. È giusto parlare ancora di paese emergente? E quali sono le prospettive di crescita per i prossimi anni?**

**CASTOLDI** La Cina è un paese che da un punto di vista economico è ancora a metà del guado. Sta organizzando già da tempo una transizione della propria economia dall'essere un'economia tipica di un paese emergente, quindi basata sulle esportazioni e sugli investimenti in infrastrutture, verso una struttura più tipica di un paese sviluppato, dove l'economia è trainata e composta soprattutto da consumi e servizi. La conseguenza è che la crescita potenziale andrà un po' ridursi, è un effetto del tutto naturale perché è impensabile che maturan-

do un'economia possa continuare a crescere come quando era agli albori del proprio sviluppo. Anche in campo finanziario è in una fase di transizione e ha grandi ambizioni: sta aprendo i propri mercati del capitale e ha ambizioni sia per la propria valuta che per i propri titoli di stato.

La valuta, nelle intenzioni delle autorità cinesi, dovrà diventare una valuta di riserva internazionale; i titoli di stato hanno l'ambizione di diventare l'ancora di stabilità e di sicurezza per la regione, un po' quello che i bund tedeschi sono per l'Europa o i titoli del tesoro americani per tutto il mondo. Cosa possiamo aspettarci ora? Il compito più grosso che le autorità hanno di fronte nei prossimi anni è quello di conciliare queste grandi ambizioni di crescita e di apertura con la chiara volontà di mantenere un presidio forte e autoritario sull'economia. Ecco, è proprio questo che rischia almeno nel breve termine di spaventare e ha spaventato quest'anno gli investitori. La forte regolamentazione di molti settori dell'economia può essere giustificata con gli obiettivi di sostenibilità ed eguaglianza, però quest'anno ha avuto l'effetto di allontanare gli investitori. Quello che è certo è che in una prospettiva più di lungo termine la Cina sicuramente rimarrà uno dei motori se non il motore principale della crescita economica globale. E gli attivi finanziari cinesi diventeranno sempre più imprescindibili nella composizione di un portafoglio globale e diversificato.

**Torniamo in Europa. Dopo anni all'inseguimento dell'obiettivo di un'inflazione al 2%, questa da qualche settimana si è impennata. Quali saranno le ripercussioni e quali strumenti ha la Bce per mitigarne l'effetto?**

**BENETTI** Dagli anni Settanta l'inflazione era sparita completamente dai radar. Ora invece è ritornata a farsi vedere. Anche se la struttura del sistema economico europeo è molto diversa da quello americano, l'inflazione ha delle caratteristiche comuni e il maggiore responsabile dell'incremento dell'inflazione nel vecchio continente è stato il brusco innalzamento dei costi dell'energia. Sono due i motori che spingono l'inflazione: l'aumento dei costi delle imprese e le aspettative future. Abbiamo avuto un

aumento dei costi delle imprese ma per effetti esogeni (energia e componenti), ma i salari non sono ancora aumentati e l'inflazione diventa preoccupante proprio quando i salari aumentano ma non aumenta la produttività. Per il momento questa spirale temibile prezzi/salari/aspettative che l'Italia ha conosciuto nella seconda metà degli anni Settanta è ancora lontana. Non bisogna però perdere

di vista che il punto focale su cui si concentra l'attenzione dei mercati è il passaggio del testimone dalla politica monetaria alla politica fiscale.

Politiche fiscali in Europa significa il Next Generation Eu che da noi prende la forma del Pnrr. Ora la nuova architettura della politica fiscale in Europa nel dopo Merkel è il grande punto di domanda. Perché si interessa l'agenda economica con quella politica. C'è il nuovo governo da formare in Germania, ci saranno le elezioni in Francia e c'è l'appuntamento in Italia con la fine del settennato di Mattarella. I prossimi mesi saranno interessanti da vivere e da osservare.



*Carlo Benetti*  
Market specialist  
Gam

**Quali sono le aree a livello globale che potrebbero essere trainanti per la crescita economica, quali i paesi in cui porre maggiore attenzione nei prossimi mesi?**

**TOSCHI** Vedo alcuni temi che potrebbero guidare l'andamento sia dell'economia sia dei mercati. La situazione è ancora favorevole per i mercati azionari. Il ciclo economico potrebbe continuare a espandersi, pur con questi segnali di moderazione che abbiamo visto, e ci sono alcuni temi che potrebbero essere d'interesse. Uno è legato proprio alla nuova normalità post covid. Ci sono alcuni settori che potrebbero essere premiati più nel breve, quelli che sono stati fortemente penalizzati dai lockdown che in parte hanno recuperato ma ancora non sono tornati ai livelli pre pandemia: i settori legati al mondo dei servizi, dei trasporti, del turismo. C'è poi un altro tema: in questa fase di pressioni inflazionistiche, con i tassi in rialzo, ci sono alcuni settori che sono favoriti, quelli ciclici ma anche quelli value, tra cui soprattutto i finanziari. C'è un terzo settore molto importante, legato al tema della sostenibilità. Sarà sempre più centrale e sarà sempre più importante riuscire a individuare gli operatori vincenti e perdenti in questo contesto.

**Tra i settori che nell'ultimo periodo hanno registrato i maggiori risultati in termini di crescita ci sono quello farmaceutico e quello della tecnologia. Con il ritorno alla normalità dobbiamo aspettarci che rallenteranno e magari lasceranno spazio ad altri?**

**CASTOLDI** Quando si verifica uno shock recessivo, e lo scoppio della pandemia ne è il classico esempio, è chiaro che la crescita diventa un bene estremamente scarso, per cui quelle aziende e quei settori che sono in grado di offrirla diventano preziosissimi. E si apprezzano in Borsa perché tutti gli investitori vi si riversano. Chiaramente poi, come abbiamo visto nelle fasi successive, con l'arrivo dei vaccini e con le riaperture, c'è stata una violentissima ripresa ciclica delle economie, per cui tutti quei settori dalla natura appunto ciclica che erano stati fortemente penalizzati hanno avuto invece delle performance relative molto buone insieme alla ripresa del ciclo economico. Questo è stato molto vero nella prima parte di quest'anno, poi la crescita ha iniziato a desiderare, sempre buona ma su ritmi inferiori,



***Il punto focale su cui si concentra l'attenzione dei mercati è il passaggio del testimone dalla politica monetaria alla politica fiscale***

le carte si sono un po' mischiate, i trend sono un po' meno chiari. La tecnologia credo che abbia ancora delle frecce al proprio arco: la crescita c'è e ci sarà. È un settore che ha sempre valutazioni molto elevate, è ancora interessante e può occupare un buon posto nei portafogli, ma forse non spingendone al massimo il peso. Lo stesso vale anche per il settore farmaceutico, sia pur con motivi completamente diversi: è un settore che offre, soprattutto per le grandi aziende, delle valutazioni borsistiche molto interessanti, ma su di esso grava un rischio di tipo politico, perché il partito democratico negli Stati Uniti potrebbe introdurre delle penalizzazioni dei tetti ai prezzi dei farmaci. Anche in questo caso ci sono motivi di interesse tuttora validi che però in questo momento non ci sentiamo di spingere al massimo.

I due settori che invece in questa fase sono maggiormente promettenti, sono quello bancario, perché oltre a beneficiare della ripresa ciclica ha anche un beneficio diretto dalla fase attuale di incremento dei tassi di interesse, e il settore dell'energia, con i titoli petroliferi trainati dal prezzo del petrolio e con lo spazio per ulteriori apprezzamenti.

**Si deve ancora scontare quanto è successo oppure il peggio l'abbiamo messo le nostre spalle?**

**BENETTI** Tendo a essere piuttosto diffidente verso espressioni come ritorno alla normalità, perché la freccia del tempo scorre inevitabilmente in avanti. Nessuna restaurazione nella storia ha mai funzionato, non dopo il congresso di Vienna che ha preparato i moti del 1848, men che meno ha funzionato il Trattato di Versailles nel 1919. Non torneremo a una normalità, ma andiamo verso una nuova condizione. Per quanto riguarda l'altra espressione, «il peggio è alle spalle», lo si diceva anche nel primavera del 2008. Autorevoli commentatori dicevano il peggio alle spalle, a settembre arrivò il crollo di Lehman Brothers. Il futuro giace sconosciuto nel grembo di Giove.

Noi siamo a un crocevia della storia. Le disruption nelle transizioni energetica e digitale, le dinamiche demografiche tra un nord e un sud del mondo, il passaggio della Cina dalla filosofia del «to get rich si glorious» di Deng Xiaoping, che è durata per 30 anni, alla «common prosperity» di Xi Jinping, con tutte le conseguenze che ne derivano. Allora più che delle previsioni invito tutti a preoccuparsi e a focalizzarsi sul metodo. La diversificazione delle



**«Il peggio è alle spalle»,  
lo si diceva anche  
nella primavera del 2008.  
A settembre arrivò il crollo  
di Lehman Brothers**

attività è un valore importante per costruire portafogli resistenti alle temperie dei mercati, ma ricordiamo anche che in quest'ultimo periodo la diversificazione tradizionale tra azioni e obbligazioni si è deteriorata, perché rispondono al cambiamento di scenario nello stesso modo. Insomma, dobbiamo ripensare il metodo e andare a cercare valore in una diversificazione originale, con strategie alternative per quanto possibile, neutrali per quanto possibile alla direzionalità delle classi di attivo tradizionali.

**Viene il dubbio che i mercati siano sempre più in un rapporto di dipendenza dalle scelte delle banche centrali. Torneranno mai ad avere un ruolo più consueto? come verranno recepite dai mercati le mosse verso la normalizzazione?**

**TOSCHI** Le banche centrali in effetti hanno un po' perso autonomia e indipendenza. Ma dovranno continuare a creare un contesto favorevole, per ali-

mentare la ripartenza degli investimenti. E dunque dovranno continuare a mantenere un contesto di tassi bassi. Anche a discapito dell'indipendenza. La politica monetaria è vista sempre più al servizio di questa nuova era di investimenti infrastrutturali.

**CASTOLDI** La portata delle misure di politica monetaria che sono state introdotte dalla Lehman in poi e dalla pandemia in poi, sono di dimensioni tali che è impensabile immaginarsi un ritorno alla situazione precedente, almeno nel nostro orizzonte temporale. Quello di cui stiamo parlando quando nominiamo il tapering o la normalizzazione delle politiche monetarie sono dei primi timidissimi passi, con le banche centrali che alzano un pochino il piede dall'acceleratore ma nulla di più. Se questo è quello che succederà allora direi che i mercati l'hanno già ampiamente metabolizzato e non mi aspetto conseguenze di rilievo, viceversa dobbiamo sempre tenere gli occhi aperti sull'inflazione perché qualora il rientro dell'inflazione tardasse a manifestarsi o non rientrasse è chiaro che le banche centrali sarebbero forzate ad avere un atteggiamento più aggressivo che questo sì non è scontato dai mercati e allora avremmo delle conseguenze negative.

**BENETTI.** Mervyn King, l'ex governatore della Bank of England, diceva che il mestiere del banchiere centrale deve essere noioso, deve stare dietro le quinte. Dal 2008, invece, i banchieri centrali stanno sul palcoscenico e sono attori protagonisti. Credo che siamo però in una sala degli specchi, i mercati guardano e scrutano con acribia quello che fanno i banchieri centrali, ma a loro volta i banchieri centrali guardano cosa può accadere sui mercati, quali possono essere le ricadute delle loro scelte: ecco questo è un pericolo.

Noi non vedremo tornare i banchieri centrali a fare un mestiere noioso nel giro di pochi anni. Credo che le politiche monetarie continueranno a essere protagoniste, sarà un lungo addio (tra l'altro il romanzo di Chandler finisce dicendo che il modo per dire loro addio non è stato ancora inventato).

Il tempo scorre non resta che aspettare.

*Articolo tratto da  
Le Fonti Asset Management  
N° 25 - Novembre Dicembre 2021*



THE LIVE STREAMING TV

La professional community più grande in Italia.  
Le informazioni sul business per il target di settore.  
Le interviste, gli approfondimenti sui diversi  
settori economici.

**Tutto questo è il network Le Fonti.**

**Entra anche tu nella community e  
comincia a far parlare di te**

 Trend online

 **ASSET**  
management

 **LE FONTI**  
**LEGAL**

 **NEW**  
**INSURANCE**

 **WORLD**  
**EXCELLENCE**

 **NEW PHARMA**

 **AGORA**  
FISCALE

 **AGORA**  
PENALE

 **AGORA**  
LAVORO

 **AGORA**  
TECNOLOGIA

 **AGORA**  
SOSTENIBILITA



MYMoneyCoach

fiuta gli investimenti

più giusti per te.

Scopri MYMoneyCoach, il servizio di consulenza digitale di ING che ti aiuta a trovare le soluzioni d'investimento più giuste per te.

Segui la pista giusta su [ing.it](https://ing.it)

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionale**

Prima della sottoscrizione consulta il KIID e il prospetto informativo disponibili sul sito [ing.it](https://ing.it), sezione Investimenti e Risparmio - Fai da te, o nei punti fisici ING o sul sito del Collocatore. Foglio informativo e documento informativo MIFID disponibili sul sito [ing.it](https://ing.it) o nei punti fisici ING.



do your thing

## Due diligence investigative

Conduciamo indagini approfondite, sia sul campo che nel pubblico dominio, raccogliendo informazioni durante la conduzione di operazioni straordinarie o per l'onboarding di nuovi partner, manager o fornitori.

## Indagini difensive

Identifichiamo e analizziamo informazioni, intelligence e dati, costruendo il comparto probatorio più adeguato per la tua strategia difensiva, anche penale.

## Forensic intelligence

Mettiamo in relazione le informazioni contabili e investigative, acquisite anche con strumenti forensi, per portare alla luce illeciti e incongruenze.

SUPPORTATI DAI DATI,  
GUIDATI DALLE **PERSONE.**

## Discovery integrata

Acquisiamo dati e informazioni da dispositivi e archivi con strumenti forensi, conducendo indagini ad alto contenuto tecnologico, anche grazie a RelativityOne™.

a partner of

 Relativity

# 36 BRAINS

Technology-driven investigations.

Milano | Berlino

[www.36brains.com](http://www.36brains.com)





## Directory Giuridica

Nasce la **Directory Giuridica di Le Fonti Legal**,  
lo spazio dedicato alle expertise degli studi  
e i professionisti del mondo legale.

**Entra anche tu nella Directory Giuridica** e metti  
in evidenza le tue esperienze e specializzazioni  
per farti trovare dai tuoi nuovi clienti





THE LIVE STREAMING TV

# La streaming TV che puoi guardare ovunque



Tel: 02 873 863 06  
E-mail: [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)

[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)



## THE LIVE STREAMING TV

La nostra televisione in live streaming è l'unica in grado di vantare un **palinsesto all news focalizzato nelle tematiche economiche, finanziarie, legali e nell'infotainment**, con una programmazione **24/24 e 7/7**. Il centro studi e ricerca di Le Fonti collabora strettamente con la redazione affinché trasmissioni economiche e telegiornali siano orientate verso un **pubblico nazionale ed internazionale**, offrendo approfondimenti di valore e fondamentali per l'attività dei decision maker di realtà internazionali.

La **live streaming tv Le Fonti** conta una community fidelizzata di **oltre 1 milione di telespettatori in oltre 125 paesi** fra cui business leader, manager ed investitori.

Grazie a centri localizzati in alcune delle più rilevanti città europee, quali **Milano, Londra, Roma, Bruxelles, New York, Mumbai, Singapore, Dubai, San Francisco e Hong Kong**, la redazione copre tutti i più importanti eventi internazionali.

### Alcuni dei nostri **ORIGINAL CONTENTS**:



In Borsa e negli studi di Le Fonti Tv, l'apertura dei mercati da' ufficialmente il via al flusso di news, analisi e commenti su economia e finanza aggiornati in tempo reale.



La giornata macroeconomica e dei mercati finanziari riassunta in mezzora attraverso i punti più importanti: news, analisi e outlook in chiusura delle contrattazioni quotidiane dei listini Europei.



Brevi e semplici approfondimenti per capire tutto ciò che ruota attorno e oltre il mondo dell'economia, dalla spettacolo allo sport, dai nuovi media alla cultura.



Legal Corner, il format di Le Fonti Tv di approfondimento delle notizie di carattere legale. Avvocati e professionisti a confronto sulle novità normative di maggiore impatto su economia e lavoro.



# Gli ospiti di Le Fonti TV

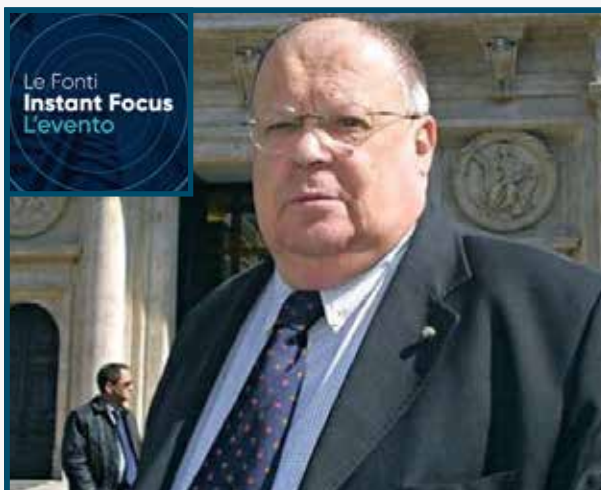
« LIVE



**CLAUDIO GALUPPINI**  
Founder Italian Padel

Ha parlato del padel, la disciplina cugina del tennis che conta ormai oltre un milione di appassionati in Italia. Un vero e proprio boom che vede crescere non solo i praticanti ma anche gli impianti sportivi, con un giro d'affari destinato a cifre record.

« LIVE



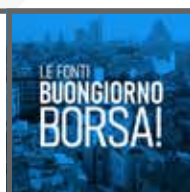
**GIULIANO CAZZOLA**  
Economista

All'interno dello speciale di Le Fonti Tv "Instant Focus, L'evento" è intervenuto per fare chiarezza sul complesso tema delle pensioni: tra normative che continuano a cambiare e la provocazione di Carlo Cottarelli che vedrebbe privilegiate le donne con figli.



**SIMONE MALTEMPI**  
Ad Altarea Italia

Il settore del real estate è sotto la lente d'ingrandimento dopo il caso Evergrande che ha scosso la Cina. Ma se l'immobiliare accusa duri colpi in Asia, in Italia c'è chi investe nel mattone, puntando all'ampliamento dei centri commerciali che pure risultano tra le attività più colpite dalla pandemia.



« LIVE

Il salotto televisivo  
Milanese in Via Dante,  
**LIVE 7/7 - 24/24.**

La TV **N°1** per le ore  
di diretta settimanale!

« LIVE



**ALESSANDRO CASCAVILLA**  
Influencer

Ha parlato dell'importanza dell'educazione finanziaria: se accresciamo le nostre conoscenze di base sui temi economici, assicurativi e previdenziali diventa più semplice prendersi cura delle proprie finanze e compiere scelte consapevoli per il futuro.

« LIVE



**ANDREA ZIELLA**  
Direttore Marketing & Digital Mattel Italy

Ha parlato di come la pandemia ha fatto riscoprire agli italiani il piacere di giocare a casa con i figli. Il gioco, bene essenziale, sta assumendo un nuovo ruolo centrale, educativo e culturale.



**EMANUELE BONANNI**  
MyTradingWay.it

L'idea di poter vivere di solo trading e diventare un investitore di professione è attraente per molti. Ma il mondo del trading è difficoltoso e, se non si conoscono bene le basi, diventa difficile operare bene in questo settore.

« LIVE

---

**LE FONTI.TV** vanta  
una community  
fidelizzata di **oltre 1 milione**  
di telespettatori  
in **oltre 125 paesi**.

---



### ALESSANDRO BUCCHIERI

Group Tax Director ENEL

Se ne parla da qualche tempo e al tempo stesso è anche motivo di aspre divisioni politiche (flat tax sì, flat tax no, più tasse per i più ricchi, più progressività), ma una cosa è sicura: la riforma del sistema fiscale italiano è una priorità assoluta.



### GIONATA GALDENZI

Senior E-commerce Manager Aeffe Group

Senior E-commerce Manager Aeffe Group  
Come nel 2020, anche nell'anno che ci lasciamo alle spalle abbiamo assistito ad un boom degli e-commerce e delle vendite online. È evidente che le attività economiche debbano adeguarsi, essere flessibili e soddisfare le nuove esigenze del pubblico.



### FEDERICO ANDREA LESSIO

Chief Experience Officer, Copernico

Come devono cambiare gli ambienti di lavoro a cui eravamo abituati? L'esperienza di remote working vissuta nella fase di lockdown dell'emergenza sanitaria ha dimostrato che anche lontano dall'ufficio è possibile assicurare alti livelli di efficienza.



### MONICA PAGANO

Studio Pagano & Partners

Ha fotografato le nuove modalità di recruitment in epoca Covid. Il video colloquio, che è nato come un esperimento, potrebbe diventare la regola nella "nuova normalità". La tecnologia offre un'ampia gamma di possibilità per interagire in remoto con i candidati e valutarne l'idoneità al ruolo in questione.



### ALESSIA MOLTANI

CEO & Co-founder Comftech

Ha descritto come sarà l'impresa del futuro. Un'impresa che si muove all'interno di un nuovo modello economico, con una ritrovata responsabilità verso ambiente e persone, che tornano al centro del processo produttivo.



© Ipsen 2020 / Adam Wiseman / CAPA Pictures

**Karen**  
Protein Scientist - Milton Park, U.K.

## BECAUSE PATIENTS CANNOT WAIT

We are dedicated to improving patients' lives through innovative medicines in Oncology, Neuroscience and Rare Diseases. Because patients can't wait.



**6 - 26 OTTOBRE 2021**



# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

## Diritto Immobiliare

---



### **Studio Legale Lione Sarli**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Real Estate Internazionale

## Diritto Amministrativo

---



### **Anselmi & Associati Law Lab**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Consulenza  
Contrattualistica Pubblica



### **Studio Legale Ferrau**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Amministrativo  
Consulenza

---

## Diritto Societario



### **D'Andrea & Partners Legal Counsel**

Studio Legale dell'Anno  
Corporate M&A



### **Alessandro Villa (Studio Legale Villa)**

Avvocato dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Consulenza Societaria

---

## Banking & Finance



### **Axiis Legal Network**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Banking & Finance

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

Fiscalità

---



**Federico Lione**  
*(Studio Legale Lione Sarli)*  
Professionista dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Fiscalità d'Impresa

## TV AWARDS

Diritto Societario

---



**Daniele Ferretti**  
*(Ferretti Firm)*  
Avvocato dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Operazioni Straordinarie

---

## IMPRESE

Healthcare & Pharma

---



### MA Provider

Società di Consulenza  
dell'Anno  
Settore Healthcare



### Farmabarocco

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Nutraceutica



### Elena Caramanico *(Caygri)*

CEO dell'Anno Emergente  
Soluzioni Digitali  
Health & Pharma

# IMPRESE

## Sostenibilità

---



### **Manini Prefabbricati**

Eccellenza dell'Anno  
Sostenibilità  
Strutture Prefabbricate

## Consulenza

---



### **Gruppo ECP**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Consulenza Start up



### **Francesco Cardone** *(Imprefocus)*

Professionista dell'Anno  
Consulenza Strategica

---

## Formazione



### **Alpha4All**

Eccellenza dell'Anno  
Formazione  
Trading



# IMPRESE

## Banking & Finance

---



### **Nordea Investment Funds**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Investimenti Responsabili

---

Per l'attenzione posta nel creare soluzioni innovative e improntate al cambiamento. In particolare, per l'impegno rivolto agli investimenti ESG, per l'attenzione dedicata a realtà sostenibili e attente alla gestione della gender diversity, supportando così l'inclusione e generando un importante fattore di risorse e rendimento.

---

## Banking & Finance



### **Stefan Tsaryanski**

*(Credit Glorious Property Holdings)*  
Professionista dell'Anno  
Innovazione & Consulenza  
Servizi Finanziari

---

## IT



### **Kroll**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Sicurezza Informatica

---

## Innovazione



### **Across Family Advisors**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Servizi di Multi-Family Office

# IMPRESE

## Innovazione

---



### **PMC Plus**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Customer Relationship Management



### **Edra**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Editoria Medico-Scientifica



### **KONE**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Fabbricazione e Manutenzione Ascensori

---

## Innovazione

---



### **Andrea Danesini**

*(Moveo Servizi)*  
CEO dell'Anno  
Innovazione  
Outsourcing & Automazione

25 OTTOBRE

## **TV AWARDS** Banche e Finanza

---



### **BNP Paribas Asset Management**

Società di Gestione dell'Anno  
Istituzionali



26 OTTOBRE

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

Diritto Penale

---



**Domenico Aiello**  
*(Aiello Avvocati Associati)*  
Avvocato dell'Anno  
Consulenza  
Diritto Penale Societario



**Studio dell'Avvocato  
Enrico de Martino**  
Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Penale  
Reati Societari



**Studio Legale  
Francesco Colaianni**  
Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Consulenza  
Diritto Penale Tributario

---

Diritto Penale



**Fabrizio de' Sanna**  
*(Studio Legale de' Sanna Pirovano)*  
Avvocato dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Diritto Penale Societario

---

Diritto Societario



**MFB Partners**  
Studio Professionale dell'Anno  
Consulenza Strategica  
Corporate Restructuring



**BC& Studio di Consulenza**  
Studio Professionale dell'Anno  
Consulenza Societaria &  
Fiscale  
M&A

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

## Diritto Societario

---



### **Bruno & Associati**

Boutique di Eccellenza dell'Anno  
Diritto Societario

Per gli importanti incarichi rivestiti e la preparazione che contraddistingue lo Studio Legale Bruno & Associati, offrendo alla propria Clientela massima qualità, efficienza, dinamismo, innovazione ed elevata competenza in materia di Diritto Societario, divenendo punto di riferimento di grandi aziende a livello nazionale e internazionale.

---

## Diritto Amministrativo

---



### **AR'Legally Studio Legale**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Edilizia Urbanistica



### **Studio Legale Segalerba**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Amministrativo  
Appalti Pubblici



### **Andrea Grazzini** *(AG Studio Legale)*

Avvocato dell'Anno  
Diritto Amministrativo

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

## Diritto Assicurativo

---



**Luigi Miranda**  
*(Studio Legale Associato Miranda)*  
Avvocato dell'Anno  
Boutique Di Eccellenza  
Consulenza  
Diritto Assicurativo



**Albina Candian**  
*(Studio Legale Candian)*  
Avvocato dell'Anno  
Diritto dei Mercati  
Finanziari e Assicurativi

## Diritto del Lavoro

---



**Studio Legale Centonze**  
Team Legale dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Diritto del Lavoro  
Consulenza

## Responsabilità Professionale e Diritto Sanitario

---



**Studio Legale Sgromo**  
Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Responsabilità Medica  
Risarcimento del Danno

## Fiscalità

---



**Giordano Merolle**  
**Studio Legale Tributario**  
Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Consulenza Fiscale & Tributaria

## Corporate

---



**Romina Guglielmetti**  
*(Starcllex – Studio Legale  
Associato Guglielmetti)*  
Avvocato dell'Anno  
Boutique di Eccellenza  
Corporate Governance

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

Privacy, IT & TMT

---



## Legal for Digital

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Consulenza  
Diritto della Rete



## HR

## IMPRESE

Trading

---

Consulenza

---



**Marco Bergossi**  
(*BMW Group Italia*)  
Direttore HR dell'Anno  
Automotive



**ActivTrades**  
Migliore FX Broker



**Dotto Francesco**  
**Consulting Green**  
Studio dell'Anno  
Servizi di Consulenza  
e Assistenza al verde



# IMPRESE

Healthcare & Pharma

---



**Prof. Giuseppe Monetti**  
**Dott. Filippo De Carli**  
Professionisti dell'Anno  
Innovazione & Sanità  
Diagnostica per Immagini

Innovazione  
& Leadership

---



**E-Bike Store Brescia**  
**by Puntoerre**  
Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Settore delle E-Bike



**DTR Italy**  
Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Servizi e Soluzioni  
per il punto vendita

---

Innovazione  
& Leadership

---



**Enegan**  
Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Settore Energetico

# ANNO 2020

Diritto Penale

---



**Fabiani Yacht**  
Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Nautica di Lusso



**Nerio Diodà**  
*(Studio Legale Diodà)*  
Avvocato dell'Anno  
Diritto Penale Societario





## I PROSSIMI EVENTI:

28 | 02

### Le Fonti Tv Awards | Global Edition

Broadcasted from Milan - Italy

Discover more: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

10 | 03

### Le Fonti Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

13 | 04

### Le Fonti Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

05 | 05

### Le Fonti Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

## Investimenti & Finanza Merchant

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averla selezionata come vincitrice nella categoria

**Eccellenza dell'Anno**  
**Rising Star**  
**Servizi di Finanza Straordinaria**



## Alpha 4 All

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averla selezionata come vincitrice nella categoria

**Eccellenza dell'Anno**  
**Formazione**  
**Trading**





## DIGITAL SELLING

Un processo di comunicazione online efficace, progettato secondo una strategia e obiettivi commerciali.

Si sviluppa attraverso i canali digitali su cui creare relazioni professionali e generare opportunità di business.

## TELE SELLING

Disponiamo di un cospicuo numero di operatori specializzato nella vendita attraverso il canale teleselling.

Saremo in grado di valorizzare il tuo brand grazie all'unione di tecnologie di vendita innovative e personale altamente qualificato e motivato.

## BPO

Concentrati sui processi più importanti per il tuo core business, è la cosa fondamentale.

A tutto il resto ci pensiamo noi, una realtà affidabile e trasparente per gestire i processi interni secondari.

# UN NUOVO MODO DI COMUNICARE



# Next destination CURAÇAO

L'ex colonia olandese al largo delle coste venezuelane non è certo l'isola più famosa dei Caraibi. Eppure vanta spiagge incredibili e straordinari spot per lo snorkeling e le immersioni. E nasconde una gemma rara, il Baoase Luxury Resort. Solo per intenditori

*Leopoldo Fiore*





**È** uno dei segreti meglio custoditi dei Caraibi il Baoase Luxury Resort di Curaçao.

Si nasconde lungo la costa sud-occidentale dell'isola, a pochi chilometri dall'aeroporto internazionale di Hato. Ha solo 23 camere, suite e ville (e un'isola privata), e un servizio a cinque stelle. Le suite sulla spiaggia, in uno stile a metà tra il caraibico e il balinese, vantano piscine private a sfioro. Le ville, da una a quattro camere da letto, sono immerse in lussureggianti giardini tropicali. La Master Villa è monumentale, ma nonostante le sue grandi dimensioni, è ben nascosta e fornisce il massimo dell'esclusività e della privacy. Dispone di una piscina a sfioro con "grotta" e jacuzzi, di una spiaggia privata, bar e zona fitness. A disposizione ci sono uno chef personale e un maggiordomo. La villa può anche essere collegata a camere aggiuntive per ospitare fino a 14 persone.

Il ristorante del resort è sulla spiaggia e offre un menu internazionale con un tocco asiatico.

baoase.com | da € 505  
per due persone a notte  
(minimo 3 notti)





# Emira, la lotus più riuscita di sempre

La nuova sportiva con motore centrale incarna perfettamente la trasformazione in corso dell'iconico produttore britannico. Due i motori a benzina disponibili, compreso il nuovo Lotus 2.0 litri turbo "i4" del partner tecnico AMG

*Leopoldo Fiore*



**D**esign sorprendente, prestazioni emozionanti, grande maneggevolezza, aerodinamica eccezionale e un'esperienza impareggiabile per i "piloti". La nuova Emira, sportiva premium con motore centrale, presenta tutte le caratteristiche che ci si aspetta da una Lotus.

Erede di Elise, Exige ed Evora, l'Emira rappresenta un salto di qualità per Lotus. Lo stile immediatamente riconoscibile e i valori fondamentali del marchio sono stati infatti combinati con nuovi livelli di praticità, comfort, funzionalità e tecnologia.

L'Emira è stata sviluppata su un nuovo telaio leggero in alluminio incollato, una tecnologia sviluppata da Lotus che è ormai parte intrinseca del dna delle auto sportive dell'azienda.



## LOTUS EMIRA



Velocità massima

290 km/h



Coppia massima

430 Nm



Cilindrata

2000-3500 cc



Potenza massima

360-400 cv

Le prime auto consegnate (a partire dalla prossima primavera) saranno disponibili come modelli "First edition" a produzione limitata, alimentati dal V6 da 3,5 litri di Toyota già montato sulla Exige e sulla Evora. Dall'estate 2022 sarà disponibile anche un motore AMG realizzato appositamente per Lotus: un quattro cilindri turbo 2.0 litri "i4".

0 km/h

100 km/h

Accelerazione meno di 4,5 secondi



# C'è un RIBELLE in CITTÀ

La livrea è ispirata alla street art. Le ruote a raggi richiamano il mondo Motard. Il nuovo Scrambler di Ducati è divertente, energico e audace. Per distinguersi nella giungla urbana

*Nino Gavioli*



**D**ucati ha presentato le novità 2022. Tra queste spicca il nuovo Scrambler Urban Motard, un modello dal look contemporaneo, pensato per tutti coloro che sono alla ricerca di una moto facile, divertente e dall'attitudine sportiva. Il Centro Stile Ducati ha scelto una nuova livrea che unisce in maniera inedita il bianco e il rosso in una grafica energica, ispirata al mondo della street art e dei graffiti metropolitani. La moto è spinto dal motore bicilindrico a L da 803 cm<sup>3</sup> con distribuzione desmodromica, che offre prestazioni brillanti che non risultano mai intimidenti per il pilota, garantendogli grande agilità nel traffico cittadino e divertimento su itinerari ricchi di curve. Il richiamo al mondo Motard risulta evidente nella scelta di elementi come le ruote a raggi da 17", il parafrangente anteriore alto, la sella piatta e le tabelle portanumero laterali. Di serie il faro anteriore con Drl a Led, segno distintivo di tutti i modelli Scrambler, che si abbina al faro posteriore con tecnologia full Led a diffusione.

ducati.com | 11.840 €







## Impatia

Prodotto esclusivamente in Italia da artigiani selezionati, Derby di Milano è un calciobalilla con il campo da gioco in vetro cristallino, sostenuto da una struttura contemporanea in legno massello di rovere rifinita con dettagli in metallo. Le aste in metallo cromato che illuminano ventidue giocatori in moderno alluminio anodizzato.

[impatia.com](http://impatia.com) | € 12.500



## Omega

Per celebrare le Olimpiadi invernali di Pechino 2022 Omega ha realizzato un esclusivo modello Seamaster Aqua Terra ispirato al ghiaccio. L'orologio da 41 mm è realizzato in acciaio inossidabile e dotato di un quadrante in ceramica bianca con datario e un inedito motivo dal finish satinato.

[omegawatches.com](http://omegawatches.com) | € 6.200



## Caratto

La sacca da golf Caratto, in pelle di alligatore interamente cucita a mano, è disponibile in 15 colori o, su richiesta, in qualsiasi tonalità e configurazione. Il carrello è in carbonio ultraleggero, completano il set: ombrello, asciugamano, cappuccio, copricapi numerati in pelle. Dettagli in oro giallo, oro rosa e palladio.

caratto.com | € 39.480



## Anaori

Kakugama è una particolare pentola da cucina in grafite di carbonio, materiale che ha un'eccellente conduttività termica e la capacità di irradiare energia infrarossa. Sviluppata da Anaori in collaborazione con lo chef giapponese Hirohisa Koyama, ha forma cubica e ricorda un tradizionale cuociriso giapponese hagama e un oggetto venuto dallo spazio.

anaori.com | da \$ 2.460

“

**Chi smette  
di fare pubblicità  
per risparmiare  
soldi è come  
se fermasse l'orologio  
per risparmiare  
il tempo**

*Henry Ford*



Per il tuo target business LE FONTI C'È  
e fare pubblicità vuol dire RISPARIARE OGGI  
E INVESTIRE NEL DOMANI della tua attività.

**POSSIBILITÀ DI CREDITO  
D'IMPOSTA AL 50%**

RICHIEDI UN PREVENTIVO:  
Tel: 02 873 863 06 | E-mail: [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)



Kairos International Sicav

# BOND PLUS

## LA FLESSIBILITÀ SI FA RESILIENZA



Flessibilità, elevata diversificazione del portafoglio e una lunga storia di successo sono i punti di forza di KIS BOND PLUS, la soluzione di Kairos che evolve i tradizionali canoni dell'investimento obbligazionario e sfida il contesto di mercato contemporaneo.

**KAIROS**  
a Julius Baer Group company

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Il presente documento non costituisce sollecitazione all'investimento.**

**Le informazioni qui contenute non costituiscono consigli di investimento.** Prima dell'adesione leggere il Prospetto d'offerta, disponibile sul sito [www.kairospartners.com](http://www.kairospartners.com) e presso gli intermediari collocatori, il Key Investor Information Document (c.d. KIID), nonché il modulo di sottoscrizione e l'ulteriore eventuale informativa ex ante che congiuntamente rappresentano la documentazione vincolante per l'acquisto di azioni del comparto in Italia, che il proponente l'investimento deve consegnare prima della sottoscrizione. **I dati si riferiscono a rendimenti passati che non sono indicativi di quelli futuri.** I rendimenti sono al netto di tutti i costi amministrativi, commissioni di gestione e di performance e al lordo degli oneri fiscali e sono relativi alla classe P-EUR su dati al 30 giugno 2021. Il valore di un investimento può subire diminuzioni anche rapide, così come può aumentare e gli investitori non necessariamente recuperano l'importo originariamente investito. Fonte Kairos su elaborazione dati Bloomberg al 30 giugno 2021. Le Società facenti parte del Gruppo Kairos, pur verificando e aggiornando periodicamente le informazioni elaborate da terzi, declinano ogni responsabilità per eventuali errori od omissioni. **L'indicatore sintetico di rischio di KIS Bond Plus è classificato al livello 4 su 7, che corrisponde alla classe di rischio media.** Questo documento e le informazioni in esso contenute non possono essere distribuite negli USA. (\*) Decorsi alla fine del trimestre solare più prossimo. (\*\*) Data di lancio del comparto: 04 novembre 2011.



# Investimenti su cui puoi contare

Certi investimenti sono come i legami tra le persone. Si consolidano attraverso le generazioni e creano stabilità e fiducia nel tempo.

In PIMCO da 50 anni operiamo nella gestione attiva di fondi obbligazionari costruendo ogni giorno un legame di fiducia con milioni di investitori.

Scopri la gestione globale attiva di fondi obbligazionari su [pimco.it/obbligazionario](https://pimco.it/obbligazionario) ►

1971 **50** 2021

PIMCO®

Messaggio pubblicitario di natura informativa. PIMCO Europe GmbH (Società n. 192083) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (Società n. 10005170963) sono autorizzate e regolamentate in Germania dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin). La filiale italiana è inoltre soggetta a vigilanza della CONSOB. Pima della sottoscrizione leggere il Prospetto e il KIID, disponibili presso i Collocatori.

A company of **Allianz** 