



LE FONTI LEGAL

La rivista N°1 degli avvocati

N°80-81
GEN-FEB

PNRR, quale futuro per l'Italia di domani?

Riforma della giustizia, infrastrutture e innovazione. Sono i tre fronti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza analizzati da Le Fonti Legal con l'aiuto di primari esperti del settore

ASSET MANAGEMENT

Lusso, food, tecnologia e metaverso, idrogeno verde: i trend che sono destinati a diventare i re degli investimenti e a dettare le regole del settore



AMMINISTRATIVO

Esperti a confronto sulle novità della riforma del Codice Appalti e sugli effetti su consulenti e imprese

Responsible Investing Report 2021



**NN investment
partners**

Perché è importante e perché funziona

Nel nostro Responsible Investing Report 2021, vogliamo trasmettere la passione che nutriamo per l'investimento responsabile e il nostro impegno nell'affrontare urgenti sfide come il riscaldamento globale e le ingiustizie sociali.

**Registrati per avere
la tua copia**



**NN investment
partners**

You matter

La presente comunicazione è rivolta esclusivamente ad investitori professionali come definiti nella Direttiva MiFID. La presente comunicazione è stata redatta esclusivamente ai fini informativi e non costituisce un'offerta, in particolare un prospetto informativo, o un invito a trattare, acquistare o vendere titoli o a partecipare ad una strategia di trading, né la prestazione di un servizio d'investimento o di ricerca in materia di investimenti. La presente comunicazione e le informazioni contenute nella stessa non potranno essere copiate, riprodotte, distribuite o trasferite a soggetti diversi dal destinatario. Il prospetto informativo e il Key Investor Information Document (KIID) e gli altri documenti previsti dalla legge, relativi al comparto e al fondo, sono disponibili sul sito www.nnip.com. I rendimenti conseguiti in passato non sono indicativi dei risultati futuri e in nessun caso potranno essere ritenuti tali.

SOMMARIO

PROTAGONISTI

PNRR, quale futuro per l'Italia di domani?
di Maria Buonsanto Pag. 18

Speciale Amministrativo e Appalti
di Federica Chiezzi Pag. 29

Adeguare i prezzi,
investire in formazione Pag. 32

Le principali novità
della riforma del Codice Appalti Pag. 34

Riformare il Codice Appalti?
Ce lo chiede l'Europa Pag.36

Riforma, "mix di tradizione
e innovazione" Pag.38

L'importanza di una consulenza
sinergica Pag.39

L'innovazione del subappalto
a cascata Pag.40

Speciale Eccellenze regionali Pag. 44

Milano, le sfide che attendono
la consulenza Pag.45

ASSET MANAGEMENT

Il ruggito che si fa sentire
di Nino Gavioli Pag. 52

RUBRICHE

Carriere Pag. 10
Mandati Pag. 14
Le Fonti TV Pag. 58
Le Fonti Awards Pag. 64
Lifestyle Pag. 80

Le Fonti Legal | N.80-81

Gennaio Febbraio 2023

DIRETTORE RESPONSABILE: Guido Giommi

SEGRETERIA EDITORIALE: segreteria@lefonti.it

COORDINAMENTO REDAZIONALE:

Federica Chiezzi (federica.chiezzi@lefonti.com)

PROGETTI SPECIALI

Alessia Rosa (alessia.rosa@lefonti.it)

INNOVAZIONE E DIGITAL MARKETING

Simona Vantaggiato (simona.vantaggiato@lefonti.it)

BACK OFFICE

Denise La Coco (denise.lococo@miletoservices.it)

HANNO COLLABORATO

Maria Buonsanto, Nino Gavioli

PROGETTAZIONE GRAFICA

Giulia Andreoli (giulia.andreoli@lefonti.com)

REDAZIONE E STUDI TELEVISIVI

Via Dante 4, 20121 - Milano

Tel: 02 8738.6306 | E-mail: info@lefonti.it



Scopri tutti i numeri



Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Milano il 10 Marzo 2016,
numero 83. La testata Le Fonti Legal è di proprietà di Le Fonti.

IL COMITATO SCIENTIFICO LE FONTI®



Alberto Banfi
Docente di Economia degli
intermediari finanziari.

**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**



Ruggero Bertelli
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
Segretario Generale

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
Head of legal

AIG EMEA



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
SANPAOLO**



Bepi Pezzulli
Direttore esecutivo

**ITALIA
ATLANTICA**



Umberto Simonelli
Chief Legal &
Corporate Affairs
Officer

BREMBO

SPECIALE



LE FONTI **LEGAL**

N° 80-81 | AMMINISTRATIVO - APPALTI



Esperti a confronto sulle novità introdotte dalla riforma
del Codice degli Appalti e sugli sviluppi del settore
amministrativo



Da pag. 29

RESTA AGGIORNATO

sugli eventi in programma!

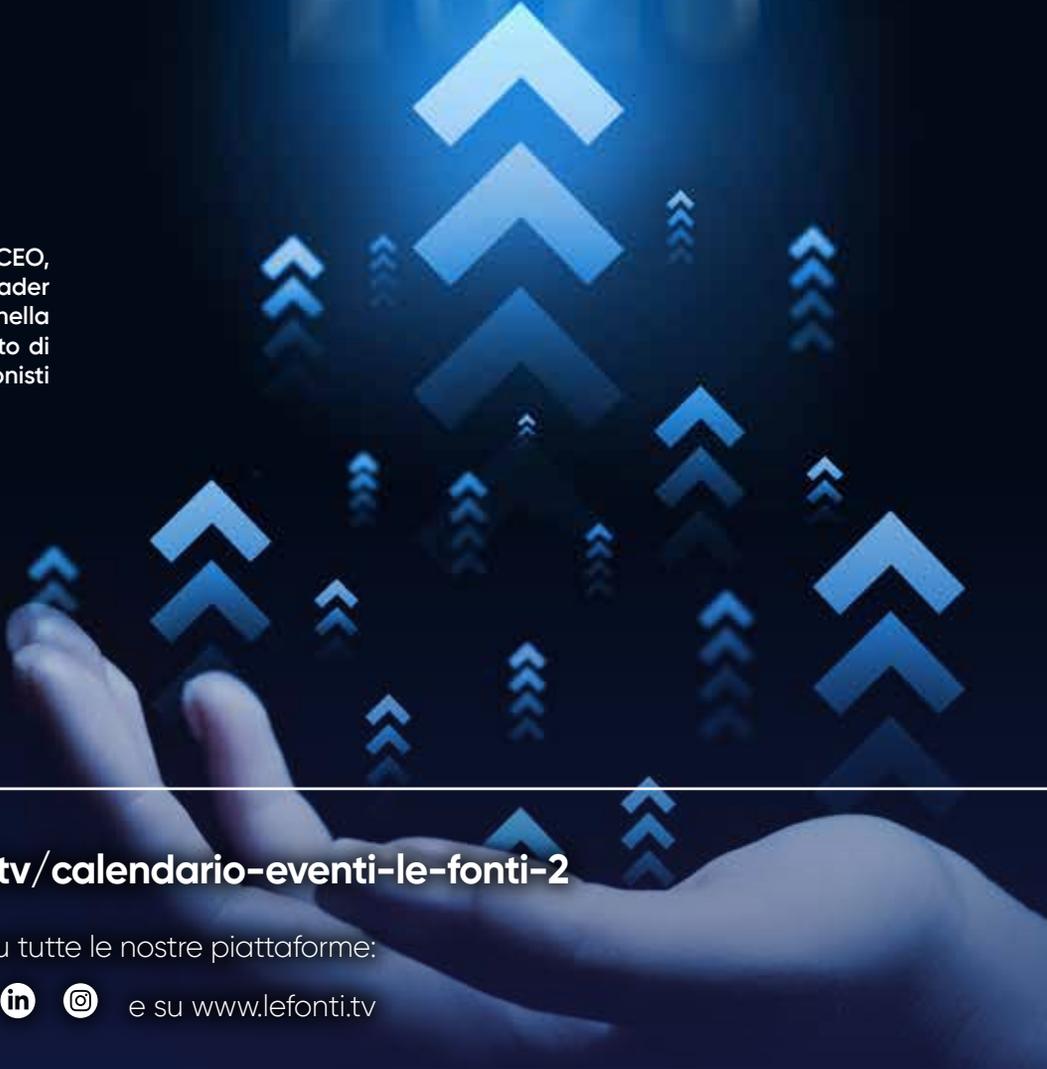
Le Fonti Day

Il nostro format televisivo degli eventi di carattere professionale, caratterizzato da forum, tavole rotonde, interventi di esperti internazionali e opinion leader, incentrati sui temi di business.

Le Fonti Night

Il nostro format che coinvolge CEO, CFO e top manager di aziende leader nel mondo, attraverso il dibattito nella formula CEO Summit. Un momento di dialogo istituzionale tra i protagonisti dell'economia.

2023



lefonti.tv/calendario-eventi-le-fonti-2

Seguici su tutte le nostre piattaforme:



e su www.lefonti.tv

Zentiva, tutte le tappe di un successo

A quattro anni dall'entrata in una nuova fase della sua storia come azienda indipendente, Zentiva Italia continua la sua corsa all'innovazione e sviluppa la sua leadership nel mercato farmaceutico, investendo in prodotti all'avanguardia nelle aree Consumer Healthcare e Specialty Care Cardiovascolare e Respiratoria. Dal 2020 Zentiva è stata protagonista di un importante percorso di crescita, non solo in termini di fatturato, ma anche di portfolio, costruendo la sua strategia su tre pilastri fondamentali che le consentono di dialogare con tutti gli operatori del settore sanitario: accesso, innovazione e prevenzione.

L'ambizione di Zentiva di garantire ampio accesso a terapie efficaci di qualità si concretizza attraverso lo sviluppo del proprio portfolio di farmaci off-patent (che comprende ad oggi più di 350 molecole), la recente nascita della Business Unit dedicata all'area Cardiovascolare, seguita dai lanci di importanti combinazioni fisse in grado di migliorare l'aderenza terapeutica e soddisfare i requisiti delle più recenti

linee guida europee, il lancio del suo primo biosimilare. Parallelamente, ad un anno dall'acquisizione di un brand per il controllo dell'asma, Zentiva consolida il suo ingresso in area respiratoria, grazie all'acquisizione di due farmaci in-patent per la Broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO), garantendo così un'offerta di alta qualità a un maggior numero di pazienti per aiutarli a mantenere sotto controllo i sintomi di queste patologie invalidanti e migliorare la loro qualità di vita.

Negli ultimi due anni, Zentiva amplia e rafforza anche la propria presenza in area Consumer Healthcare con il lancio di quattro nuovi brand innovativi, Zeflavon, una linea di prodotti dedicata all'insufficienza venosa e ColBer, una linea nutraceutica per il controllo del colesterolo. Il 30 novembre 2022, Zentiva acquisisce i due brand storici Zerinol e Soluzione Schoum da Sanofi e amplia la sua copertura con le aree Cold & Flu e benessere epato-urologico. La firma di questo accordo segna un cambio di passo fondamentale nella storia di Zentiva che pone al centro un consumatore sempre più consapevole e attento.

Per Zentiva la prevenzione è un tema fondamentale e abbiamo quindi voluto sponsorizzare progetti di educazione e formazione, anche legati alla telecardiomedicina, in collaborazione con importanti università, partner ed esperti del settore, per offrire un supporto concreto al farmacista nel suo ruolo di primo presidio territoriale ai pazienti.

Queste alcune delle tappe fondamentali del progetto di Zentiva di affermarsi come azienda farmaceutica completa, competente, ancora più attenta alle esigenze dei cittadini e di tutti i player del settore sanitario, in particolare, il farmacista.



*A cura di Cinzia Falasco Volpin,
General Manager
Zentiva Italia*



WWW.LEFONTI.LEGAL

NUOVO
LOOK!

CARRIERE

STARCLEX
Società legale italiana specializzata in...

Le Fonti Legal - luglio agosto 2022

LE FONTI LEGAL
LA SCELTA COME ATTO D'AMORE

Speciali Compliance 231

LE FONTI LEGAL

Speciali Commercialisti

Speciali Commercialisti

MANDATI

LA NOSTRA MISSION

"Un'azienda che opera in modo concreto, autentico e sostenibile al servizio di chi si affida al governo"

Privacy Policy | Cookie Policy

02 - 5100 - 1111 | WWW.LEFONTI.LEGAL

00187 ROMA | VIA MONTENAPOLEONE, 102

02 - 5100 - 1111

 **LE FONTI
LEGAL**



LE FONTI
LEGAL

la rivista n°1 tra gli avvocati

PROSSIMI APPUNTAMENTI:

-Speciale Lavoro

Parleremo di:

- questioni normative in sospeso
- priorità del 2023
- ruolo dei consulenti

-Speciale Diritto di famiglia

Parleremo di:

- novità normative (riforma Processo Civile)
- impatto sul ruolo del consulente
- scenari e prospettive del settore





Due nuovi associate partner per Grant Thornton

Grant Thornton si rafforza con due nuovi associate partner nelle aree Advisory e Tax. **Giovanni Marino** per Grant Thornton Advisory Services e **Diego Pagliai** per Bernoni Grant Thornton. I due professionisti, Pagliai, grazie alla consolidata esperienza in fiscalità d'impresa, e Marino, forte di un expertise maturato nell'area M&A e Debt advisory, continueranno ad offrire un contributo nell'offerta di servizi professionali della firm, grazie anche alle specializzazioni acquisite presso società di consulenza internazionali.

Green Horse cresce nel regulatory

Green Horse Legal Advisory ha annunciato l'ingresso nella propria squadra del partner **Ivano Saltarelli** e dell'associate **Vanessa Nobile**. In particolare, con l'ingresso di Saltarelli e Nobile, Green Horse vuole rafforzare ulteriormente il team regolatorio con figure altamente specializzate per fornire ai clienti un servizio di eccellenza e ad alto valore aggiunto. Saltarelli vanta una lunga esperienza nel settore dell'energia, del gas e dell'ambiente. Nobile vanta una consolidata esperienza nel settore Energy & Infrastructure.



Tre nuovi ingressi in Zambelli & partners

Zambelli & Partners si rafforza e ufficializza l'ingresso di tre nuove professioniste: **Francesca Maria Valle** come of counsel, già partner di WILegal, giuslavorista e componente della Commissione Lavoro del Consiglio dell'ordine degli avvocati di Milano, socia di Agi e Aidp; **Alessandra Sanguigni**, avvocato proveniente dallo studio Proia & Partners di Roma, e **Giulia Cassano**, dottoressa di ricerca con la Prof.ssa Carinci dell'Università degli Studi di Milano.



Di Tanno apre al penale tributario e societario

Di Tanno Associati ha annunciato l'ingresso di due nuovi partner, **Antonio Iorio** e **Laura Ambrosi** che hanno aperto una nuova practice dedicata al penale tributario e societario, potenziando le sedi di Roma e Milano. Iorio e Ambrosi, provenienti da Legalitax, dove attualmente coordinano il dipartimento contenzioso tributario e reati economici, hanno fatto il loro ingresso nella compagine associativa lo scorso 1° gennaio 2023.



Reilly&Tesoro: promozioni interne e cambio nome

Lo studio legale Reilly&Tesoro, specializzato in diritto del lavoro e relazioni industriali, con sede a Milano, rinnova il nome e il team, annunciando la promozione di **Chiara Perrone** a equity partner e cambiando denominazione sociale in Tesoro&Partners. Perrone, patrocinante in Cassazione e docente di diritto del lavoro, da vent'anni assiste aziende, nazionali e internazionali, su tutti gli aspetti di diritto del lavoro e vanta una lunga esperienza nei settori della grande distribuzione, del fashion & luxury, del terziario in genere e delle assicurazioni.

Quaini nuovo Chief Legal Officer di ITA Airways

Paolo Quaini è stato chiamato a ricoprire la carica di chief legal & compliance officer di Italia trasporto aereo (ITA Airways) prendendo il posto di Filippo Corsi, che è stato a capo degli affari legali della compagnia aerea fino allo scorso novembre. Quaini ha lasciato Cappelli Rccd dove era of counsel.



SU e GIÙ



Green Horse

Potenzia il team regolatorio con l'ingresso del partner Ivano Saltarelli e dell'associate Vanessa Nobile. In foto Carlo Montella, managing partner e co-founder



Withers

Perde Pierfilippo Capello che è entrato in Deloitte Legal per formare e condurre la nuova practice di diritto dello sport. In foto Roberta Crivellaro, managing partner



Deloitte Legal cresce nello sport con Capello

Pierfilippo Capello è entrato nel team di Deloitte Legal per formare e condurre la nuova practice di diritto dello sport, con il coordinamento di Ida Palombella.

Capello, che ha lasciato Withers, ha portato la sua profonda conoscenza dell'industry dello sport a livello nazionale e internazionale: ha infatti collaborato con le più importanti istituzioni sportive sia a livello locale sia a livello globale, e allo stesso modo ha assistito alcuni tra i più importanti soggetti e operatori dello sport.



Orsero acquista l'80% di Blampin. Gli Studi

Orsero ha acquistato l'80% del capitale della holding del gruppo francese Blampin. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito Orsero relativamente alla negoziazione dei testi contrattuali con la junior partner **Amélie Gillet**, insieme allo studio francese Viguié Schmidt & Associés, con un team guidato dal partner David Scemla, il quale ha altresì prestato assistenza per le notifiche antitrust e investimenti esteri.



Finanziamento da 1 mln di euro di CreationDose

CreationDose ha chiuso un round di investimento in equity crowdfunding tramite la piattaforma di Crowdfundme raggiungendo 1 mln di euro. Bird & Bird ha agito al fianco della società per gli aspetti corporate dell'operazione con un team guidato da Francesco Pezcoller. Di Tanno Associati ha curato gli aspetti fiscali con **Marco Sandoli** mentre gli aspetti notarili sono stati seguiti dai notai **Giovanni Ricci** e Angelo Lauria di Ricci e Radaelli Notai Associati.

Orrick e Cappelli RCCD per “Basket Bond Italia”

Raccolti 100 mln a favore di 22 imprese nel 2022. Questi i risultati principali del programma “Basket Bond Italia”, lanciato lo scorso agosto per sostenere l’accesso al credito di pmi e Mid-Cap italiane con struttura basket bond. Cappelli RCCD ha assistito Banca Finanziaria Internazionale con Marcello Maienza e **Nicolò Piccaluga**; Orrick ha assistito gli investitori CDP e Mediocredito Centrale MCC con un team composto da Patrizio Messina e da **Sabrina Setini**.



Finanziamento Project X, gli advisor

DLA Piper e ADVANT NCTM sono gli studi coinvolti nell’operazione di finanziamento per 22.7 milioni di euro concesso da Banco BPM e Crédit Agricole Italia a favore di Project X. DLA Piper ha assistito Enerproject e Project X con **Giovanni Ragnoni Bosco Lucarelli**, ADVANT NCTM ha assistito Banco BPM e Crédit Agricole Italia, con un team coordinato da **Eugenio Siragusa**.





Sustainability-linked bond Eni, gli Studi

Eni ha annunciato l'offerta di obbligazioni sustainability-linked destinata al mercato retail italiano. Chiomenti, con Manfredi Vianini Tolomei e **Benedetto La Russa**, ha assistito Eni e Allen & Overy ha affiancato Intesa Sanpaolo e UniCredit con Emiliano La Sala e **Cristiano Tommasi**. Si tratta della prima offerta cosiddetta sistemica di obbligazioni sustainability-linked e, più in generale, della prima offerta sistemica nell'ambito di un Prospetto Informativo dal 2012.



Bird & Bird e Chiomenti per CDP - Eligo

Fondo Rilancio Startup, gestito da CDP Venture Capital ha concluso un'operazione di investimento nel capitale sociale di Eligo. Bird & Bird ha agito al fianco del Fondo con **Francesca Redoano**, Vanessa Sebastianutti, Alberto Salvadé e Federico Valle. Chiomenti ha assistito Eligo sia in relazione all'emissione sia in relazione alla quotazione su EGM con Italo De Santis, **Matteo Costantino**, Noemi Milanesio, Francesco Cavallaro, Raul-Angelo Papotti e Margherita Pittori.

WFW con Elawan per progetti fotovoltaici

Watson Farley & Williams ha assistito Elawan Energy nell'acquisizione di due progetti fotovoltaici attualmente in fase di sviluppo in Puglia e nella negoziazione di un accordo di co-sviluppo con lo sviluppatore locale. Il team di WFW è stato guidato da **Eugenio Tranchino** e **Luca Sfrecola**, coadiuvati da Giovanni Benedetto e Francesco Vanzaghi e da Fiammetta Cardillo. Tiziana Manenti, coadiuvata da Anthony Bellacci e da Antimo Nersita, ha prestato assistenza sugli aspetti di due diligence.



BonelliErede e Pedersoli per Nicem-Holcim

BonelliErede ha assistito Holcim nell'acquisizione del 100% del capitale sociale di Nicem. L'acquisizione permetterà a Holcim di migliorare le performance in termini di sostenibilità dei propri prodotti, attraverso l'utilizzo delle materie prime a basse emissioni di carbonio di Nicem. BonelliErede ha agito con un team guidato da **Vittoria Giustiniani**. I venditori sono stati assistiti da Pedersoli Studio legale con un team composto dall'equity partner **Giovanni Bandera**.



PNRR, quale futuro per l'Italia di domani?

Maria Buonsanto





Next Generation EU, il progetto di rilancio economico dedicato agli stati membri, è destinato a tracciare un solco profondo tra l'Italia così come oggi la conosciamo e l'Italia del futuro. Con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la declinazione italiana di Next Generation EU, è pronto a partire un Paese nuovo. Il PNRR lascerà un'eredità preziosa alle generazioni future, dando vita a una crescita economica più robusta, sostenibile e inclusiva. Sono tante le promesse sottese al Piano: una pubblica amministrazione più efficiente e digitalizzata, infrastrutture più moderne, sostenibili e diffuse, un mercato del lavoro più dinamico e senza discriminazioni di genere e generazionali.

Tra i tanti obiettivi e aspetti toccati dal PNRR, *Le Fonti Legal* ha deciso di soffermare la sua analisi su tre fronti in particolare: la Riforma della Giustizia civile, il settore infrastrutturale e l'innovazione. Perché la Giustizia? Ebbene, perché, seppur non indicata tra le sei missioni del Piano, con i suoi obiettivi di semplificazione e razionalizzazione del processo e di rafforzamento degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, la Riforma rappresenta uno dei passaggi centrali per la stessa attuazione del PNRR e per la ripresa economica. Essa, infatti, dovrebbe incentivare e valorizzare sempre di più la capacità attrattiva dell'Italia per investitori ad oggi scoraggiati dai lunghi tempi della nostra Giustizia. Ma le riforme non toccano solo la Giustizia. PNRR vuol dire garantire con le giuste riforme la transizione verde, ecologica e inclusiva del Paese favorendo l'economia circolare, lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile e un'agricoltura più sostenibile. E PNRR vuol dire anche garantire – sempre per mezzo di riforme, formazione e investimenti – una rivoluzione digitale che modernizzi tutto il Paese per avere una Pubblica Amministrazione più semplice, un settore produttivo più competitivo e più donne impiegate nelle STEM (dall'inglese science, technology, engineering and mathematics). Quale futuro per la Giustizia, l'Innovazione e infrastrutturazione per l'Italia di domani? E quali vantaggi per cittadini e imprese? *Le Fonti Legal* ha tracciato alcuni dei futuri scenari con l'aiuto di primari esperti del settore.

LE FONTI
LEGAL



Francesco del Bene



Avocom Law Firm

Project financing, catalizzatore per la ripresa

Il PNRR indica nel Partenariato Pubblico Privato e nella finanza di progetto strumenti capaci di contribuire al decollo della infrastrutturazione e alla ripresa del Paese. Ma quali ostacoli occorrerebbe rimuovere per un effettivo rilancio di questi strumenti? Lo abbiamo chiesto a **Francesco del Bene**, senior partner dello studio legale internazionale Avocom Law Firm LLP.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza indica espressamente il project financing come il “catalizzatore” adatto per la ripresa del nostro Paese. Perché?

Il project financing rappresenta, nell’attuale contesto presidiato dal PNRR, uno strumento centrale per la crescita economica e la realizzazione delle infrastrutture in Italia. Nonostante la sussistenza di diverse criticità – tra cui, la carenza di competenze specifiche e tecniche per la valutazione dei progetti da parte delle Pubbliche Amministrazioni e l’allungamento dei tempi procedurali –, i vantaggi del ricorso al project financing sono indubbi: il coinvolgimento dei capitali privati, il superamento del fenomeno del not in my back yard e la valorizzazione del principio di sussidiarietà orizzontale. La promozione di tale strumento di partenariato pubblico-privato non può prescindere da un maggior grado di certezza del diritto (in tal senso si pone la predisposizione di un contratto standard in materia di Partenariato Pubblico Privato) e una migliore efficienza.

Come si possono superare le criticità nella prassi delle operazioni di project financing, promuovendo anche al meglio il Partenariato pubblico-privato, individuato quale strumento capace di contribuire al decollo della infrastrutturazione?

Il project financing è una tecnica finanziaria che può essere utilizzata in operazioni di Partenariato Pubblico Privato per finanziare un progetto infrastrutturale.

I principali vantaggi del ricorso al project financing possono essere distinti, con riferimento ai soggetti coinvolti, in vantaggi per l’amministrazione e vantag-

gi per il privato. Relativamente all’amministrazione si avrà la possibilità di realizzare un’iniziativa di notevole interesse per la collettività, limitandone l’impatto sul bilancio pubblico e garantendo, tendenzialmente, una più elevata qualità della progettazione, tempi ridotti di realizzazione e maggiore efficienza gestionale. I vantaggi per il privato si sostanziano, principalmente, nella possibilità di limitare l’impatto sul proprio bilancio di un eventuale fallimento del progetto; nella possibilità di accedere a nuovi finanziamenti “fuori bilancio”; nella possibilità di attivare un’elevata leva finanziaria e nella possibilità di mettere in comune con altre imprese (pubbliche e private) competenze e risorse su progetti innovativi e per questo più rischiosi.

Nonostante i vantaggi che presentano, questi strumenti sono da più anni in crisi. Uno dei problemi principali riguarda l’eccessiva e contorta regolamentazione, che rende il loro utilizzo davvero sin troppo difficoltoso, incerto e ricco di insidie in cui la Pubblica amministrazione molto spesso non si vuole addentrare. Una possibile soluzione per dare slancio a queste forme di partnership potrebbe essere quella di ritornare a lasciare nuovamente maggiore discrezionalità alle Amministrazioni, invece di limitare il loro agire con continui constraints nel nome di altri interessi fondamentali, come quelli della lotta alla corruzione; che però, di fatto, circoscrivono fortemente il loro raggio di azione. E non solo, sarebbe opportuno anche supportarle in fase iniziale con apposite strutture ad hoc per non farle cimentare in un confronto impari con l’imprenditore privato.

Quali opportunità per cittadini e imprese?

La spesa italiana nelle opere pubbliche, non risulta finora inferiore (o comunque molto diversa) rispetto a quella media dell’Eurozona. Quello che però si nota immediatamente, è la disomogeneità con cui la stessa si distribuisce sul territorio, in particolar modo con riguardo alle aree del Mezzogiorno. Come ben si può intuire, ciò crea a sua volta un ulteriore problema e svantaggio competitivo (interno). La finanza di progetto potrebbe contribuire a ovviare a tali punti critici, in un’ottica di rafforzamento del legame cooperativo tra Amministrazioni e investitori privati, permettendo all’Italia di recuperare terreno nei confronti degli altri Stati. Insomma, grazie a questa si potrebbero edificare opere funzionali allo sviluppo nazionale, in una sorta di volano benefico, volto alla ripresa dell’intero sistema, finanche aumentando il benessere della popolazione.

LE FONTI
LEGAL



Stefano Azzali



*Camera Arbitrale
di Milano*

Dal PNRR nuovo impulso alla mediazione e all'arbitrato

Centrale per la stessa attuazione del PNRR, la riforma della Giustizia civile prevede anche il rafforzamento degli strumenti ADR - Alternative Dispute Resolution - come l'arbitrato e la mediazione. Per comprendere meglio quali saranno le principali modifiche e quali opportunità ne deriveranno, *Le Fonti Legal* ha intervistato **Stefano Azzali**, Direttore Generale di Camera Arbitrale di Milano (CAM).

La riforma della Giustizia svolge un ruolo importante e trasversale in tutto il PNRR. Quali gli obiettivi e cosa cambia con la riforma?

Con i suoi obiettivi di semplificazione e razionalizzazione del processo e di rafforzamento degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, la riforma rappresenta uno dei passaggi centrali per l'attuazione del PNRR e per la ripresa economica. Diversi studi, come quello della Banca Mondiale, hanno dimostrato la correlazione tra l'efficienza del sistema giustizia e la competitività di un Paese: tempi ragionevoli di risoluzione delle controversie con costi certi e contenuti hanno l'effetto di accelerare il circuito economico e favorire l'attrattività degli investimenti diretti esteri. Gli strumenti ADR come l'arbitrato e la mediazione, rafforzati dalla riforma, possono dunque giocare un ruolo importante in questo contesto, dove, ne siamo convinti come CAM, la giustizia ordinaria e la giustizia alternativa non si pongano in contrapposizione, ma in una logica di complementarietà.

Il decreto introduce tra l'altro rilevanti modifiche in tema di mediazione, negoziazione assistita e arbitrato. Quali sono le principali novità?

Tra le novità, al fine di rafforzare le garanzie di imparzialità e indipendenza degli arbitri, il legislatore ha previsto l'obbligo degli stessi di rivelare ogni circostanza che possa mettere in dubbio la propria indipendenza. Vorrei sottolineare come l'obbligo di disclosure sia stato adottato dalla CAM nel suo Regolamento ben prima di questa riforma. Altra novità è la rimozione del divieto degli arbitri di adottare provvedimenti cautelari che, pri-

ma della riforma, erano prerogativa esclusiva del giudice ordinario. Questi interventi, apparentemente minimali, colmano una lacuna che differenziava il nostro sistema da quello di altri ordinamenti a noi geograficamente e culturalmente più vicini; contribuiscono, inoltre, a creare nel nostro Paese una legislazione più favorevole all'utilizzo dell'arbitrato, rendendo l'Italia una sede sempre più appetibile per lo svolgimento di procedure arbitrali internazionali. Un'altra novità riguarda l'esecutività del lodo straniero: è prevista infatti l'esecutività del decreto con il quale il Presidente della Corte d'Appello dichiara l'efficacia del lodo straniero con contenuto di condanna. Certamente, nell'ambito della riforma, la mediazione è lo strumento che ne esce maggiormente rinnovato. Tra le novità vengono in evidenza gli incentivi fiscali per l'utilizzo dello strumento, l'estensione dell'area del tentativo obbligatorio di mediazione alle controversie che investono rapporti di durata, l'attuazione dei principi della legge delega sulla mediazione demandata dal giudice, la rinnovata disciplina sulla formazione dei mediatori e il pieno avallo della mediazione online.

Quali le opportunità per cittadini e imprese?

Incrementare l'utilizzo degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie offre maggiori possibilità ai cittadini e alle imprese di ottenere risposte rapide ed efficaci in tema di giustizia e in particolare alle imprese, alleggerite dalle lungaggini e dalle incertezze, di poter liberare risorse per accrescere investimenti, produttività e occupazione. Basti pensare che in CAM, ad esempio, per giungere ad un lodo (con valore di sentenza) occorrono in media 12 mesi; per risolvere una lite con un accordo di mediazione ne occorrono in media 3. Dal 1985 abbiamo gestito 3 mila arbitrati e oltre 14 mila mediazioni, riceviamo in media 120 nuove domande di arbitrato e 1000 nuove domande di mediazione all'anno, puntando sempre ad innovare i servizi per rispondere alle esigenze del contesto. Nel 2001 abbiamo avviato la mediazione totalmente digitalizzata, anticipando i tempi del processo telematico; nel 2020 abbiamo introdotto l'Arbitrato semplificato, che consente di chiudere una controversia in media in 6 mesi, con un costo ridotto di un terzo rispetto al procedimento arbitrale standard. Con le novità introdotte ci auguriamo che la riforma incentivi e valorizzi sempre di più la capacità attrattiva dell'Italia e che si diffonda una maggiore fiducia e conoscenza tra gli operatori economici dei vantaggi degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, per le piccole, grandi e medie imprese e per l'economia in generale.

LE FONTI
LEGAL



Alberto Mattiello



Esperto di Innovazione

Con il PNRR cambia il paradigma tecnologico

Strategici per la competitività del Sistema Paese, metaverso, robotica e intelligenza artificiale irrompono nel PNRR. Allora, via agli investimenti in connessione ultra-veloce, all'accelerazione di sistemi per l'innovazione e alla costruzione di un futuro più inclusivo per donne e giovani. Ne abbiamo parlato con **Alberto Mattiello**, docente di innovazione digitale all'Università Bocconi.

Innovazione e trasformazione tecnologica svolgono un ruolo importante nel PNRR. Quali sono i punti principali d'interesse a suo parere?

La parte dedicata all'innovazione e alla trasformazione tecnologica nel PNRR svolge un ruolo strategico per le imprese italiane in quanto queste aree tecnologiche sono chiave per la competitività e la crescita delle stesse a livello globale.

Il PNRR si colloca in un cambio di contesto competitivo guidato da un nuovo paradigma tecnologico basato su intelligenza artificiale, robotica, meta-socialità e tecnologie a supporto del clima: tutte aree in crescita con un potenziale significativo per la creazione di nuovi mercati e la trasformazione dei settori esistenti.

L'intelligenza artificiale sta già trasformando molti settori, dalla produzione al turismo, e si prevede che continuerà a farlo in futuro.

La robotica sta diventando sempre più importante non solo per l'automazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali, ma anche per supportare la crescente sfida della carenza di manodopera. Il metaverso rappresenta una nuova frontiera per la comunicazione e la collaborazione in ambito lavorativo, con grandi opportunità per le imprese che sapranno sfruttare al meglio queste tecnologie. Sviluppare tecnologie per il clima, inoltre, significa essere competitivi in un mercato sempre più orientato alla sostenibilità ambientale.

Nel Piano di resilienza ci sono diverse linee di sviluppo che possono aiutare in questo scenario: investire in connessione ultra-veloce, accelerazione di sistemi per l'innovazione e formazione significa dare alle imprese italiane gli strumenti per competere a livello globale e sfruttare le opportunità di mercato offerte dalle nuove tecnologie.

Secondo Lei potranno favorire la riduzione delle disuguaglianze nel mondo del lavoro, favorendo una maggiore parità di genere e generazionale?

Poche settimane fa ho accompagnato la delegazione di startup italiane selezionate da ICE al CES, il più grande evento dedicato all'innovazione che avviene tutti gli anni a Las Vegas. Delle 100 startup che si erano candidate a partecipare alla delegazione, quelle fondate da donne erano 3. È solo un dato di tanti ma penso sia significativo del fatto che siamo molto lontani dall'aver costruito un sistema veramente inclusivo. Per questo, è importante che vengano adottate politiche specifiche per promuovere la parità di genere e generazionale nell'ambiente lavorativo e che gli investimenti in tecnologie siano accompagnati da una serie di azioni concrete per garantire l'equità nell'accesso alle opportunità e nei benefici derivanti dalle nuove tecnologie. Gli investimenti in formazione e sviluppo delle competenze possono essere quindi un importante strumento per garantire che tutti i lavoratori abbiano le competenze necessarie per lavorare con le nuove tecnologie, indipendentemente dal loro genere o generazione. Tuttavia, è importante notare che la formazione da sola non è sufficiente per garantire l'equità nell'accesso alle opportunità e nei benefici derivanti dalle nuove tecnologie. La chiave per un vero cambiamento è supportare coloro che sono attualmente svantaggiati, creando un ambiente e un supporto adeguati che permetta loro di credere in se stessi e nelle loro nuove capacità. Le tecnologie possono anche aiutare a creare nuovi posti di lavoro e a rendere il lavoro più flessibile, e questa dinamica può essere chiave per rendere le aziende più inclusive.

Quali le principali opportunità per cittadini e imprese?

Il PNRR offre diverse opportunità sia per i cittadini che per le imprese. Tra queste, ci sono investimenti in infrastrutture per migliorare la qualità della vita dei cittadini, programmi di formazione e sviluppo delle competenze per aiutare le persone a trovare lavoro o ad adattarsi alle nuove tecnologie, e misure per sostenere la ripresa economica delle imprese. Inoltre, il PNRR prevede anche la transizione verso un'economia più verde e sostenibile, con investimenti in tecnologie per la riduzione delle emissioni di CO2 e la creazione di posti di lavoro in settori ad alta intensità di conoscenza e tecnologia. Lavorare e vivere in ambienti sempre più sostenibili e all'avanguardia tecnologicamente, sia in ambito pubblico che privato, significa creare una generazione di persone sempre più proiettate verso il futuro.



digital one®

NEXT GENERATION GROUP

SOLUZIONI SMART PER SEMPLIFICARE I PROCESSI AZIENDALI

Leader nazionali nell'offerta di servizi per la digitalizzazione aziendale. Promuoviamo l'adozione di tecnologie di ultima generazione per aiutare imprenditori e aziende a massimizzare l'efficienza di processi, prodotti e servizi affiancandoli nel loro percorso digitale in un mondo sempre più connesso. Il nostro gruppo si compone di quattro distinte Business Unit attraverso le quali eroga specifici servizi sfruttandone contemporaneamente la sinergia per offrire un interlocutore unico in ogni step del percorso digitale.



digital HUB®

Servizi di Marketing Multicanale per le aziende: creazione di Siti Web e E-Commerce, Gestione Social e Campagne di Advertising sui motori di ricerca.



digital academy®

Percorsi formativi d'eccellenza che promuovono lo sviluppo del territorio e sostengono le imprese nel processo di trasformazione tecnologica.



digital systems®

Realizzazione di impianti LAN e WLAN, Domoica e Smart Home, manutenzione hardware e software degli impianti con assistenza tecnica e informatica.



digital contact®

Servizi di Contact Center, Assistenza Clienti, Teleselling, Telemarketing, Help Desk tecnici di primo e secondo livello sul territorio nazionale e da remoto.

LA NOSTRA MISSION

Essere il punto di riferimento per la Digitalizzazione Aziendale e offrire un percorso collaudato che abbraccia ogni step della rivoluzione digitale e permette alle aziende di reinventarsi e diventare resilienti.



•Milano

•Roma

•Carini

•Misterbianco
•Calatabiano
•Bronte
•Scordia

800183506

www.digitalone.uno

Investimenti in asset alternativi: LE EDICOLE

A Milano la società conta già una rete di 25 edicole, ripensate per rispondere alle esigenze giornaliere di tutti: acquistare il giornale, ma anche scegliere fra referenze alimentari firmate Il Viaggiator Goloso e trovare molteplici servizi, dalla baby-sitter all'idraulico o lo psico-terapeuta

Evolvere le edicole in negozi di prossimità capaci di erogare servizi di vicinato e alla persona e di offrire la possibilità di fare la spesa di tutti i giorni. Riscoprire e valorizzare le edicole quali presidi culturali e sociali, oltre che estetici e storici, del tessuto urbano italiano. Sono i punti cardine di Quotidiana, l'azienda che ha preso il via a Milano e che conta già una rete di oltre 25 edicole lungo la cerchia della circoscrizione interna, con un potenziale di crescita sia a Milano che nel resto d'Italia.

Quotidiana si pone come una "ri-evoluzione" nel settore della Gdo, e non solo, grazie alla riduzione delle superfici, ottimizzazione delle referenze, maggiore vicinanza e capillarità. Nella visione di Quotidiana le edicole rinascono per diventare la risposta alle esigenze giornaliere di tutti: dal piacere di tornare ad acquistare il giornale, alla possibilità di scegliere fra referenze alimentari firmate Il Viaggiator Goloso e trovare molteplici servizi, dalla baby-sitter all'idraulico o lo psico-terapeuta.

Ad oggi Quotidiana può contare su una valutazione di oltre 6,2 milioni di euro, grazie anche alla chiusura con successo di due round di finanziamento, che hanno visto dapprima l'adesione del Fondo Sì - Social Impact, lanciato nel giugno 2018 da Sefea Impact sgr, e poi la sottoscrizione da parte di 94 azionisti di una campagna di equity crowdfunding.

Con le risorse aggiuntive apportate da questi finanziatori, Quotidiana potrà disporre di ulteriore carburante per la propria crescita, andando ad implementare nelle edicole un modello di

gestione che vedrà il passaggio da dipendenti diretti a imprenditori autonomi, una innovativa formula di franchising che non vede nel gestore la capacità di un significativo apporto umano, l'elemento indispensabile per creare solide relazioni con i territori e affermare il brand e la rete Quotidiana.

L'azienda sta già lavorando a un nuovo aumento di capitale destinato ad avviare le acquisizioni nelle altre città italiane target.





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



SPECIALE



LE FONTI LEGAL

N° 80-81 | AMMINISTRATIVO - APPALTI



Esperti a confronto sulle novità introdotte dalla riforma
del Codice degli Appalti e sugli sviluppi del settore
amministrativo



APPALTI

Un nuovo Codice per digitalizzare,
semplificare e velocizzare

Federica Chiezzi





Nella seduta del 16 dicembre scorso il Consiglio dei Ministri ha approvato, in via preliminare, un decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici, in attuazione dell'articolo 1 della Legge 21 giugno 2022, n. 78. L'intento principale della riforma, secondo quanto detto dagli operatori del mercato, è quello di mettere ordine e chiarezza ad una disciplina che negli ultimi sei anni è risultata troppo disorganica e non completamente applicabile, oltre a quello di rappresentare un tassello fondamentale per l'attuazione del PNRR.

L'iter di riforma, tuttavia, non è ancora concluso e l'entrata in vigore è prevista il primo aprile 2023.

Per fare il punto sulle maggiori novità introdotte dal nuovo Codice, *Le Fonti Legal* ha raccolto i pareri degli esperti in materia, che nelle pagine seguenti hanno anche delineato gli impatti delle disposizioni sull'intero settore e sul lavoro dei consulenti.

Tra le novità più significative, secondo gli in-

terpellati, meritano una menzione i principi cardine sulla base dei quali dovranno essere interpretate le disposizioni del nuovo Codice: il principio del risultato, il principio della fiducia e il principio dell'accesso al mercato, oltre a quello della conservazione dell'equilibrio contrattuale.

Digitalizzazione delle procedure di gara, reintroduzione dell'appalto integrato, introduzione del subappalto "a cascata" e obbligatorio inserimento di clausole di revisione dei prezzi, rappresentano le altre novità che inevitabilmente cambieranno il volto della materia.

L'obiettivo condiviso è quello di velocizzare e semplificare i processi di spesa delle ingenti risorse che il Piano di ripresa e resilienza ha destinato al nostro Paese.

La sfida per i consulenti sarà quella di interpretare la nuova disciplina non più attraverso canoni tradizionali e consolidati, ma con un approccio sinergico tra le diverse specializzazioni, per porsi come punto di riferimento sia per imprese che per stazioni appaltanti.

Adeguare i prezzi, investire in formazione

Giuseppe Franco Ferrari, titolare dello Studio GF Ferrari & Partners, mette in luce le mancanze del vecchio Codice degli Appalti, le esigenze che ne hanno determinato la riforma e le criticità del settore nei prossimi mesi. Una possibile soluzione? Adeguare i prezzi e investire nella formazione dei funzionari pubblici.

A suo avviso da cosa è nata l'esigenza di riformare la normativa?

Sono numerose le ragioni che hanno reso necessario ripensare il corpus normativo degli appalti pubblici. Sul piano formale e strutturale, il Codice del 2016 è nato con un difetto di fondo: la non completa autoapplicabilità. Il testo rimanda spesso a fonti regolamentari di varia natura e ad atti di soft law, risultando talvolta disorganico. Tuttavia, credo che la principale causa della necessità di riforma debba essere ricercata nella recente situazione emergenziale e in altri eventi straordinari che hanno indotto a ripensare la struttura stessa delle procedure di aggiudicazione.

Si pensi al cosiddetto decreto Genova, che ha consentito di ottenere in tempi brevi un'opera pubblica fondamentale attraverso un iter pressoché integralmente in deroga rispetto all'ordinario, o al decreto "sbloccacantieri", che ha introdotto deroghe temporanee sperimentali, via via prorogate nel tempo.

A ciò si sono aggiunti i numerosi interventi di epoca pandemica, che nel 2020 hanno creato un vero e proprio procedimento parallelo a quello stabilito dal Codice. È evidente che nel corso degli anni la disciplina dei contratti pubblici si è stratificata in modo confuso e disorganico, contribuendo a creare incertezza a scapito del settore stesso degli appalti e ciò ha reso pressante l'esigenza di dare chiarezza e organicità al sistema, di semplificare le procedure per renderle più snelle ed efficienti.

Qual è, fra tutte, la novità che secondo lei impatterà maggiormente nel settore appalti?

Forse le novità di maggiore impatto sul settore degli appalti saranno quelle relative alla ridefinizione delle procedure sotto soglia, al subappalto e, dato il momento, alla revisione dei prezzi.

Per le procedure di valore inferiore alla soglia comunitaria, il codice in corso di adozione intende sostanzialmente stabilizzare la disciplina emergenziale introdotta con il d.l. 76/2020, ampliando la possibilità di ricorrere ad affidamenti diretti e a procedure semplificate. Il subappalto, già inciso dal d.l. 77/2021 che aveva soppresso i limiti quantitativi, è in procinto di essere ulteriormente uniformato alla disciplina europea, con l'introduzione del c.d. subappalto a cascata. Le clausole di adeguamento dei prezzi vengono previste come obbligatorie. Da ultimo, l'appalto integrato, prima in generale vietato, dovrebbe essere riammesso a determinate condizioni, connesse alle caratteristiche dell'opera.



Giuseppe Franco Ferrari

Studio GF Ferrari 

L'incremento repentino dei prezzi, in particolare dei costi delle materie prime e dei materiali da costruzione ha comportato la frequente inadeguatezza dei quadri economici degli appalti pubblici, disincentivando la partecipazione alle procedure, vanificando la concorrenza



Quali saranno gli sviluppi del settore e le criticità nei prossimi mesi?

L'incremento repentino dei prezzi, in particolare dei costi delle materie prime e dei materiali da costruzione ha comportato la frequente inadeguatezza dei quadri economici degli appalti pubblici, disincentivando la partecipazione alle procedure, vanificando la concorrenza, ed esponendo le Amministrazioni al rischio di appaltare a prezzi fuori mercato, con tutte le ripercussioni del caso nella fase esecutiva del contratto.

Una soluzione potrebbe essere rappresentata dalla previsione di meccanismi più o meno automatici di adeguamento dei prezzi: ciò implica, però, anche una maggior flessibilità delle procedure contabili e di spesa delle stazioni appaltanti.

Vi sono, poi, le questioni legate alle lungaggini procedurali, che richiederebbero di essere affrontate anche nell'ottica dell'efficienza e professionalizzazione dei funzionari pubblici da adibire alle procedure selettive. Si tratta di spendere in formazione; le riforme a costo zero troppo spesso rimangono inattuato.

Ciò detto, è indubbio che gli sviluppi del settore, nei prossimi anni, sono quelli che possono trovare linee di finanziamento nell'ambito del PNRR e del PNIEC. Le sfide sono quelle ambientali, dell'efficientamento degli edifici pubblici, della mobilità cittadina ed extraurbana, della rigenerazione urbana, dello sviluppo di città sempre più intelligenti. Vi sarà spazio anche per progetti di ampia portata. Si pensi alle prossime olimpiadi invernali, che potrebbero rappresentare un'opportunità.

Che tipo di consulenza offre la sua realtà in tema di appalti?

Lo Studio si occupa da sempre di appalti pubblici. L'impegno è quello di fornire un aiuto concreto a tutti i player del settore, con un approccio pragmatico, ancorato a solide basi teoriche e supportato dal costante aggiornamento, sostenuto anche da una produzione dottrinale su questi temi.

Assistiamo sia i privati sia le stazioni appaltanti: queste ultime durante tutte le fasi della procedura, dalla redazione della lex specialis, alla consulenza in fase di gara, sino all'aggiudicazione. Partners dello studio hanno fatto parte di commissioni di aggiudicazione, quali membri esperti.

Per le imprese ci occupiamo, in campo stragiudiziale, di fornire assistenza per la formulazione dell'offerta, nonché nella fase eventuale di interlocuzione finalizzata a scongiurare provvedimenti pregiudizievoli da parte della stazione appaltante. Vi è poi l'attività di assistenza giudiziale per le imprese e per le stazioni appaltanti, sia in sede amministrativistica, sulle procedure di gara, sia in sede civilistica, sulle questioni relative all'esecuzione del contratto. Lo Studio ha inoltre maturato una solida esperienza in procedure arbitrali o di accordo bonario previste dal Codice appalti. Abbiamo altresì consolidato una notevole esperienza assistendo gli operatori economici in procedimenti sanzionatori di competenza dell'ANAC e di altre Autorità.

In sintesi, nel campo degli appalti lo Studio svolge un servizio a tutto tondo per i clienti sia privati sia pubblici, dedicando alle loro esigenze un'assistenza personalizzata, nell'ottica delle funzioni che deve svolgere una boutique come la nostra.

Le principali novità della riforma del Codice Appalti

Gianluca Piccinni, fondatore dello Studio Legale Piccinni & Partners, espone le principali novità che derivano dalla riforma del Codice degli Appalti.

A suo avviso da cosa è nata l'esigenza di riformare la normativa e qual è, fra tutte, la novità che secondo lei impatterà maggiormente nel settore appalti?

La riforma del Codice dei Contratti pubblici si è resa necessaria per semplificare e dare organicità alla frammentaria normativa sugli appalti (D. Lgs. n. 50/2016, D.l. 76/2020 ss., norme del PNRR), trattandosi di un requisito "abilitante" per l'attuazione del PNRR.

Elemento portante del nuovo codice, ancora in fase di approvazione, è la digitalizzazione delle procedure di gara, tra cui va segnalata l'introduzione del cosiddetto fascicolo virtuale dell'operatore economico.

A mio avviso, due sono le novità più importanti: i) la riduzione da tre a due degli attuali livelli di progettazione (progetto di fattibilità tecnico-economica e progetto esecutivo); ii) la reintroduzione, per i lavori, dell'appalto integrato che concentra in un unico operatore economico l'attività di progettazione e di esecuzione sulla base del progetto di fattibilità tecnico-economico approvato, con esclusione degli appalti di manutenzione ordinaria: il Consiglio dei Ministri, in sede di prima analisi, sembra aver esteso l'utilizzo di tale tipologia a tutti i lavori, e non più ai soli "lavori complessi", come previsto dalla bozza iniziale.

L'intento del legislatore è quello di accelerare i tempi di realizzazione dell'opera, a fortiori in caso di finanziamento con le risorse del PNRR, eliminando le contestazioni sulla "cantierabilità" del progetto e la necessità di approvare varianti che incidono sui tempi e costi di realizzazione dell'opera.

Quali sono, in sintesi, le ulteriori modifiche introdotte dal Codice?

Innanzitutto, va salutata con favore l'eliminazione della distinzione tra Rti verticali e orizzontali, rimanendo il solo obbligo di indicare le quote di esecuzione.

Vengono pertanto meno i numerosi motivi di contenzioso giudiziario che durante il precedente Codice riguardavano proprio il riparto interno di attività del raggruppamento.

Merita inoltre di essere segnalata la nuova formulazione dei motivi di esclusione (art. 94 ss), con la distinzione tra cause di esclusione automatiche, non automatiche e l'espressa disciplina dell'illecito professionale.

Sono state eliminate le cause di esclusione relative al "soggetto cessato" dalla carica e al socio di maggioranza, mentre è stata introdotta una nuova fattispecie di esclusione relativa agli "amministratori di fatto" della società.

Altra rilevante novità riguarda i raggruppamenti di imprese e i consorzi, con l'introduzione, in



Gianluca Piccinni ◀

Studio Legale
Piccinni & Partners 

Il nuovo principio per l'A.t.i. è l'ammissibilità della modifica soggettiva per sostituzione di un componente che ha perso i requisiti, fermo restando l'immodificabilità dell'offerta



caso di perdita dei requisiti di partecipazione di un componente, della possibilità, purchè tempestivamente comunicata, della sostituzione con altro soggetto munito dei necessari requisiti, in aggiunta alla modifica per riduzione della compagine, già riconosciuta dalla più recente giurisprudenza (Cons.Ad. Plen.n. 2/2022).

Il nuovo principio è quindi quello della modificabilità soggettiva, rimessa sempre alla valutazione discrezionale della Commissione, ferma restando l'immodificabilità oggettiva dell'offerta. Anche la disciplina del soccorso istruttorio è stata interessata da una rilevante modifica: è consentita la sanatoria di un errore materiale dell'offerta anche dopo la sua presentazione entro il giorno fissato per l'apertura della relativa busta.

Quanto agli affidamenti diretti, sembra che il Consiglio dei Ministri abbia deciso di innalzare la soglia dei lavori da 150.000 a 500.000 euro, mentre per quelli di somma urgenza la soglia è di euro 200.000. Per i servizi e forniture, compresi quelli di ingegneria e architettura e l'attività di progettazione, la soglia è quella di euro 140.000. Venendo all'esame delle novità relative alla fase di esecuzione si evidenzia la generale ammissibilità delle varianti ("modifiche del contratto") qualora non comportino aumenti di spesa e trovino copertura nelle somme a disposizione del quadro economico.

Infine, a differenza del passato, è prevista la revisione dei prezzi obbligatoria per aumenti dei costi superiori al 5% dell'importo complessivo dell'opera, con riconoscimento in favore dell'impresa dell'80% del maggior costo.

Che tipo di consulenza offre la sua realtà in tema di appalti?

Lo studio ha comprovata e pluriennale esperienza nel settore degli appalti pubblici e nella materia del diritto amministrativo.

Inoltre fornisce assistenza completa ad enti pubblici, a società partecipate, e imprese private, in tutte le fasi dell'appalto (sia in sede di partecipazione alla gara che in sede esecutiva, con particolare riguardo alle riserve, accordo bonario, transazione, eccetera), nei contenziosi dinanzi al Giudice Amministrativo (Tar e Consiglio di Stato), nei procedimenti arbitrali e nei giudizi civili per vicende attinenti alla fase post contrattuale, avvalendosi anche di un team di Ingegneri e Architetti di comprovata esperienza nel settore.

In particolar modo, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'attività dei professionisti dello studio consiste nel redigere pareri, formulare istanze e segnalazioni all'Anac, fornire assistenza al Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e ai Dirigenti degli enti pubblici nonché nel far parte di Collegi Tecnici Consultivi sia per la parte pubblica che a favore dell'impresa privata.

Con riferimento a quest'ultima attività, segnaliamo un'altra importante novità del Codice: l'estensione dell'obbligo di costituzione del Collegio Tecnico Consultivo anche per gli appalti di forniture e servizi di importo pari o superiore alla soglia di un milione di euro (art. 215), mentre per i lavori è stato confermato l'obbligo, introdotto dall'art. 6 D.L. 76/2020, per appalti di importo pari o superiore alla soglia comunitaria.

Riformare il Codice Appalti? Ce lo chiede l'Europa

Andrea Stefanelli, co-fondatore e co-titolare di Stefanelli & Stefanelli Studio Legale, parla dell'esigenza di riformare il Codice degli Appalti e del ruolo dello Studio nel settore amministrativo.

Secondo voi da cosa nasce l'esigenza di riformare la normativa?

Ce lo chiede l'Europa. La normativa sugli appalti o, più correttamente, sui contratti pubblici, risulta di derivazione comunitaria nel senso che, fin dal 1970, il Legislatore UE si è occupato prima del settore dei lavori, poi di quello dei beni e dei servizi, in quanto il coordinamento ed allineamento delle normative degli Stati membri in materia d'appalti rappresentava un volano per la crescita economica dell'Eurozona, nel rispetto del principio di concorrenza in ambito pubblico.

Da allora quindi e, dall'anno 2000, con decorrenza fissa ogni 10 anni, il Parlamento Europeo si è impegnato ad assumere delle direttive miranti a regolare il settore degli acquisti pubblici, fissando disposizioni precise e condivise da tutti gli Stati membri per consentire, agli operatori economici comunitari, di partecipare a gare in tutta Europa nel rispetto delle medesime regole d'ingaggio. Così nel 2004, e poi nel 2014, sono state emanate diverse direttive comunitarie che, nel nostro Paese, venivano recepite prima nel D.Lgs.163/2006 e poi nel D.Lgs.50/2016; ciò di conseguenza significa che, nell'anno 2024, verranno alla luce nuove direttive in materia d'appalti pubblici, che il Legislatore italiano sarà costretto a recepire nell'ordinamento interno.

Se dunque siamo oramai (2024) in prossimità della pubblicazione delle direttive di 5° generazione, per quale motivo il governo italiano è stato impegnato, proprio in questi giorni, nell'approvazione di un nuovo Codice degli appalti? La risposta la si trova nel progetto di PNRR proposto dalla stessa Italia all'UE e che prevede, per ottenere i 221 miliardi stanziati dal Next Generation EU, l'obbligo di riforme "orizzontali" (riforma della P.A., riforma della giustizia)

nonché "abilitanti" (promozione della concorrenza e riforma degli appalti pubblici).

Non solo, l'impegno dell'Italia era d'assumere dette riforme entro fine 2022 ed, effettivamente, l'unica che ancora mancava era quella sui contratti pubblici; da qui la corsa contro il tempo per giungere all'approvazione entro il termine e poter così ottenere l'ulteriore tranche di finanziamenti dall'Europa.

Che tipo di consulenza svolgete in ambito amministrativo?

Lo studio è diviso in tre macrosettori, Contratti pubblici, Sanità e Privacy, all'interno dei quali vi sono a loro volta delle 'divisioni' oltre ad avere, tutti e 3 i settori, un dipartimento che si occupa del contenzioso (amministrativo, ma anche civile).

La consulenza che si offre, nello specifico in materia di appalti, è relativa alla partecipazione alle pubbliche gare, con ciò ricomprendendo anche la consulenza per la redazione di contratti di a.t.i. e d'avvalimento, oltre alla verifica e controllo di tutta la documentazione amministrativa ai fini partecipativi. Lo Studio è poi in grado d'offrire consulenza in materia di con-



Andrea Stefanelli ◀

Stefanelli & Stefanelli 
Studio Legale

Il coordinamento ed allineamento delle normative degli Stati membri in materia d'appalti rappresenta un volano per la crescita economica dell'Eurozona



cessioni nonché di tutte quelle tipologie contrattuali che ricadono sotto la denominazione di “Partenariato pubblico privato”; non da ultimo, infine, vi è una divisione che si occupa di tutti i profili civilistici attinenti alla fase esecutiva dei contratti pubblici, dalle problematiche lavoristiche (negli appalti di servizi) al tema, oggi di grande attualità, della revisione-prezzi ecc.

In ambito sanitario siamo invece molto attivi nella consulenza in progetti innovativi in sanità, per i quali svolgiamo in una prima fase una consulenza strategica in relazione al nuovo mercato che si sta aprendo (anche collegato alle iniziative del PNRR ed in collaborazione con PA) e, successivamente, affrontando tutte le problematiche di natura giuridica, dalle autorizzazioni, all'utilizzo dei software, alla protezione dei dati.

Come il PNRR ha modificato l'approccio delle Pubbliche Amministrazioni alle modalità d'esperimento delle procedure di gara e come invece ha modificato l'atteggiamento degli operatori economici?

Come noto la legge 29/7/2021 (nota anche come 2° decreto Semplificazioni) ha introdotto importanti novità alle normative vigenti, anche in materia di appalti pubblici; lo scopo di detta disciplina infatti, nonché di quelle successive (adottate sulla scia) era d'accelerare i processi decisionali nonché i procedimenti amministrativi per consentire allo Stato-apparato il rispetto dei tempi – molto “contingentati” – entro cui investire e spendere i soldi del PNRR.

Occorre infatti registrare un “cambio di strategia”, dal Legislatore via via fino alle Pubbliche Ammini-

strazioni, che deriva dal ribaltamento conseguente all'arrivo dei fondi del PNRR; mentre negli ultimi 10 anni le PP.AA. sono state costrette ad una politica di contenimento dei costi pubblici che, dalla spending review fino ai giorni nostri, ha visto come obiettivo primario di ogni buyer pubblico quello di risparmiare, con la previsione di stanziamento di oltre 220 miliardi di euro del PNRR, da dover tuttavia allocare entro il 2026, alle Pubbliche amministrazioni è stato improvvisamente chiesto – dopo oltre 10 anni di austerità – una capacità di visione strategica e di pianificazione degli investimenti, di cui le PP.AA. sono del tutto prive.

Lo studio ha uno specifico settore di attività e, in tal caso, quali sono le più rilevanti novità in detto settore per quanto concerne gli approvvigionamenti pubblici?

Come detto lo Studio ha una divisione che si occupa di contratti pubblici, offrendo consulenza sia in fase stragiudiziale che giudiziale amministrativa, oltre all'assistenza per la stesura ed applicazione di contratti civilistici (ati, avvalimento, subappalto, collaborazione coordinata e continuativa ecc.).

La grande novità introdotta dal PNRR è tuttavia rappresentata dalla “riattivazione” di un istituto già presente nel Codice appalti ma finora poco utilizzato, ovvero il PPP (Partenariato Pubblico Privato) e, in particolare, quello ad iniziativa privata, relativamente al quale lo Studio è in grado d'offrire un'alta consulenza sia nella fase di predisposizione della proposta da inoltrare alla PA. che nella successiva interlocuzione con la medesima nonché nella fase di gara che ne scaturisce.

Riforma, “mix di tradizione e innovazione”

Continuità con la giurisprudenza passata da un lato, apertura a nuovi principi interni che si affiancano a quelli europei, dall'altro. **Domenico Gentile**, socio fondatore dello Studio Legale Malinconico&Gentile espone la propria visione della riforma sugli appalti, che considera «un mix di tradizione e innovazione».

Da cosa è nata l'esigenza di riformare la normativa?

Il codice del 2016 non ha dato buona prova di sé; in fase di recepimento delle direttive del 2014, vuoi per fattori contingenti, vuoi per indicazione delle stesse direttive, prevalse una logica di prevenzione della corruzione. Un déjà-vu dei tempi della Merloni, quando in piena tangentopoli s'imponesse il massimo ribasso come criterio selettivo per contenere la discrezionalità. Anche dopo il varo del codice del 2016 ci volle l'intervento della Plenaria per scongiurare un ritorno al passato, ai criteri automatici di aggiudicazione. Altre criticità sono state rinvenute nella durata eccessiva delle gare, nel difetto di competenze, nella mancata attuazione delle norme sulla qualificazione delle stazioni appaltanti e nel mancato decollo del partenariato pubblico/privato.

In questo stato di cose è intervenuta la crisi economica da Covid, che ha stimolato dapprima singoli interventi correttivi e poi una riforma di più ampio respiro, inclusa tra i milestone del PNRR.

Qual è, fra tutte, la novità che impatterà maggiormente nel settore appalti?

La disciplina contenuta nello schema di codice approvato è un mix di tradizione e innovazione.

Da un lato, viene recepita la giurisprudenza formatasi in questi anni; dall'altro, sono per la prima volta enucleati in apertura dei principi che fanno da guida all'interprete.

È questo l'aspetto più originale, che riporta al centro della scena il bene, l'opera o il servizio da acquisire, in un rapporto di mezzo (la procedura) a fine (l'acquisto) sin troppo a lungo vissuto a parti invertite. Oltre

a questa novità (un po' enfaticamente detta “principio del risultato”, essendo noto che tutti gli appalti danno luogo a obbligazioni di risultato), a fare da guida all'interprete saranno i principi di buona fede, correttezza, tutela dell'affidamento e autoresponsabilità, che lasciano ben sperare su un definitivo riequilibrio della posizione delle parti, fermo il carattere autoritativo delle scelte della P.A. in corso di procedura.

Che tipo di consulenza offre lo Studio in tema di appalti?

Altra caratteristica del nuovo codice è il suo carattere multidisciplinare, che deriva dalla composizione mista della commissione che ha elaborato lo schema. Come Studio ci prepariamo ad affrontare la sfida con un notevole ampliamento dei servizi offerti. Dopo l'unione del 2020 con Carlo Malinconico, è in fase di lancio WEGAL, una nuova realtà associativa che riunisce alcune tra le più importanti boutique legali, specializzate nel diritto d'impresa a tutto tondo e che ha l'ambizione di poter competere ad armi pari, quantomeno per qualità dell'assistenza, con le più importanti law-firm internazionali operative nel nostro paese.



Domenico Gentile ◀

Malinconico&Gentile 

L'importanza di una consulenza sinergica

La pandemia da un lato e la guerra in Ucraina dall'altro, hanno rallentato una riforma che da troppo tempo necessitava di essere attuata e che, ad oggi, è diventata un'emergenza. A sostenerlo sono i professionisti di PNRR Avvocati Network Advisory: (da sinistra) Lucio Lacerenza, Riccardo Segamonti, Massimiliano Casadei, Francesca Petullà, Andrea Grazzini, Rizzardo Del Giudice, Samantha Battiston.

Da cosa è nata l'esigenza di riformare gli appalti?

Da tempo è insorta la necessità di rivisitare la normativa attuale che, dopo 6 anni dall'adozione, di fatto non ha visto il suo completamento. Il Codice attuale ha demandato a 40 ulteriori provvedimenti da adottarsi la sua attuazione. La mancata adozione dell'intero impianto normativo a regime ha portato gli operatori di settore, prime tra tutte le amministrazioni, a produrre una quantità di atti di gara e contratti che di fatto sono la prova dello "slalom tra le norme", norme che in alcuni casi sono anche datate. A ciò si aggiunge, il ruolo di supplenza da parte della giurisprudenza e da parte di Anac. Il

dibattito si è purtroppo arreso alle evidenze dell'evento pandemico e la guerra in Ucraina che hanno imposto una normativa emergenziale. In questo scenario, ancora, arriva il PNRR con un termine di scadenza ben preciso e si materializza lo spettro dell'impossibilità di potere perseguire le finalità delle sei missioni di cui si compone, perché la normativa incompleta, farraginoso, accompagnata da norme emergenziali è un magma incandescente da incanalare in una procedura di gara.

Qual è, fra tutte, la novità più impattante?

Non ve ne è una sola. Merita menzione l'affermazione dei principi tra cui quello del risultato, della fiducia o della conservazione dell'equilibrio contrattuale. La vera novità però è la qualificazione della stazione appaltante, una riforma strutturale destinata a potenziare e qualificare soprattutto i dipendenti. Tutta da esplorare, poi, è la parte che il codice ha riservato alla solidarietà e sussidiarietà orizzontale nonché ai rapporti con gli enti del Terzo settore, clausole che recepiscono istanze di tutela e perequazione sociale nonché di tutela e sostenibilità ambientale.

La riforma avrà effetti sul lavoro dei consulenti?

La risposta è certamente positiva. Non sarà tuttavia sufficiente la mera attività di consulenza secondo canoni tradizionali e consolidati, ma occorrerà fare sinergia e concentrare le specializzazioni ed esperienze di cui necessita il settore per proporsi come supporto valido ed efficace al tempo stesso delle stazioni appaltanti e delle imprese.



Il team

PNRR Avvocati 
Network Advisory



L'innovazione del subappalto a cascata

Dal subappalto a cascata alle clausole di revisione prezzi. **Paolo Segalerba**, fondatore di Segalerba Studio Legale, spiega quelle che a suo avviso sono le principali novità introdotte con la riforma del codice degli appalti e le attività dello Studio in questo campo.

A suo avviso da cosa è nata l'esigenza di riformare la normativa?

Può ravvisarsi un intento di semplificazione e razionalizzazione di talune procedure, tra cui quelle rientranti nel partenariato pubblico privato, oltre che il superamento della dicotomia, accolta nel precedente impianto normativo per quel che attiene all'attuazione delle disposizioni del codice, tra normazione rigida e flessibile, che aveva dato luogo a diverse criticità in fase applicativa.

Qual è, fra tutte, la novità che secondo lei impatterà maggiormente nel settore appalti?

Per quel che riguarda i requisiti generali di qualificazione in relazione alle procedure ad evidenza pubblica, sono state recepite, seppure con persistenti margini discrezionalità nelle valutazioni rimesse alle stazioni appaltanti, le indicazioni mosse dall'ANAC nell'Atto di segnalazione n. 3 del 27.07.2022, nel senso di introdurre un'elencazione tassativa delle fattispecie escludenti, in puntuale attuazione del criterio direttivo posto all'art. 1, comma 2, lett. I) dalla Legge delega per la riforma del codice dei contratti pubblici (Legge 21 giugno 2022, n. 78), nel senso della razionalizzazione e semplificazione delle cause di esclusione, al fine di rendere le regole di partecipazione chiare e certe: la tendenza, progressivamente emersa nella fase applicativa del D.lgs n. 50/2016, era infatti nel senso della progressivo allontanamento della causa espulsiva del cosiddetto "grave illecito professionale" dal paradigma legale, sino a sconfinare nel terreno assai viscoso dell'atipicità.

Un tema assolutamente innovativo è dato poi

dall'allargamento delle maglie del subappalto, con l'introduzione del subappalto a cascata, il cui ricorso può essere limitato solamente con apposita previsione contenuta nel bando, al ricorrere di particolari condizioni legate alle caratteristiche dell'appalto, o al contesto in cui esso opera.

Va poi segnalata, nell'attuale momento storico di significativo aumento dei prezzi dei materiali da costruzione, e dei fattori della produzione, la previsione dell'obbligatorio inserimento, già a partire dai documenti di gara iniziali delle procedure di affidamento, di clausole di revisione prezzi.

Che tipo di consulenza offre la sua realtà in tema di appalti?

L'attività dello studio si esplica sia in fase di gara che esecutiva, per pubbliche amministrazioni, società partecipate, imprese operanti nell'ambito dei lavori, servizi e forniture, nonché a favore professionisti nel settore dei servizi di ingegneria.

All'interno di alcune tra le imprese assistite nelle materie considerate, oltre che per conto di diversi ordini professionali, viene altresì curata la formazione dei tecnici e del personale.



Paolo Segalerba ◀

Segalerba Studio Legale 

PROSSIMO APPUNTAMENTO

Speciale Amministrativo Appalti GENNAIO 2024

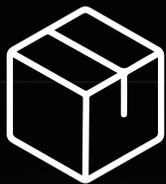
Parleremo di:

- Novità legislative
- Analisi del contesto amministrativo
- Scenari futuri
- Ruolo del consulente

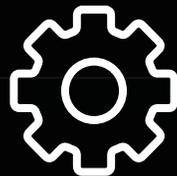
PLC CITY

Your Automation Partner

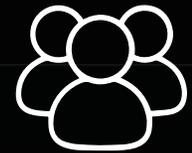
Leader nell'integrazione di
sistemi di **Automazione**
Industriale dal 1980



8000+ prodotti in
magazzino



Supporto tecnico
specializzato



Team e assistenza
multilingue



Spedizioni
internazionali



4000+ clienti
soddisfatti

Chi siamo?

PLC-City è stata fondata nel 2005 da **Dielle srl** con il desiderio di creare un negozio online di prodotti di automazione industriale per soddisfare a 360° le esigenze dei nostri clienti provenienti da tutto il mondo.

Siamo un **team multilingue** composto da un reparto tecnico altamente specializzato che supporta attivamente i nostri reparti vendita e post-vendita, disponibili ad assistere i clienti 12 ore al giorno; con uno stock di oltre **8000 prodotti** proponiamo al cliente la migliore soluzione, in termini di prezzo e tempi di consegna, oltre che offrire servizi di installazione, riparazione, programmazione e collaudo.



Prodotti non disponibili nel nostro stock?

Lascia fare a noi!

Il nostro reparto vendite si impegnerà a **trovare i prodotti per te!** Contattaci per ricevere una quotazione rapida e dettagliata in tempi brevissimi.

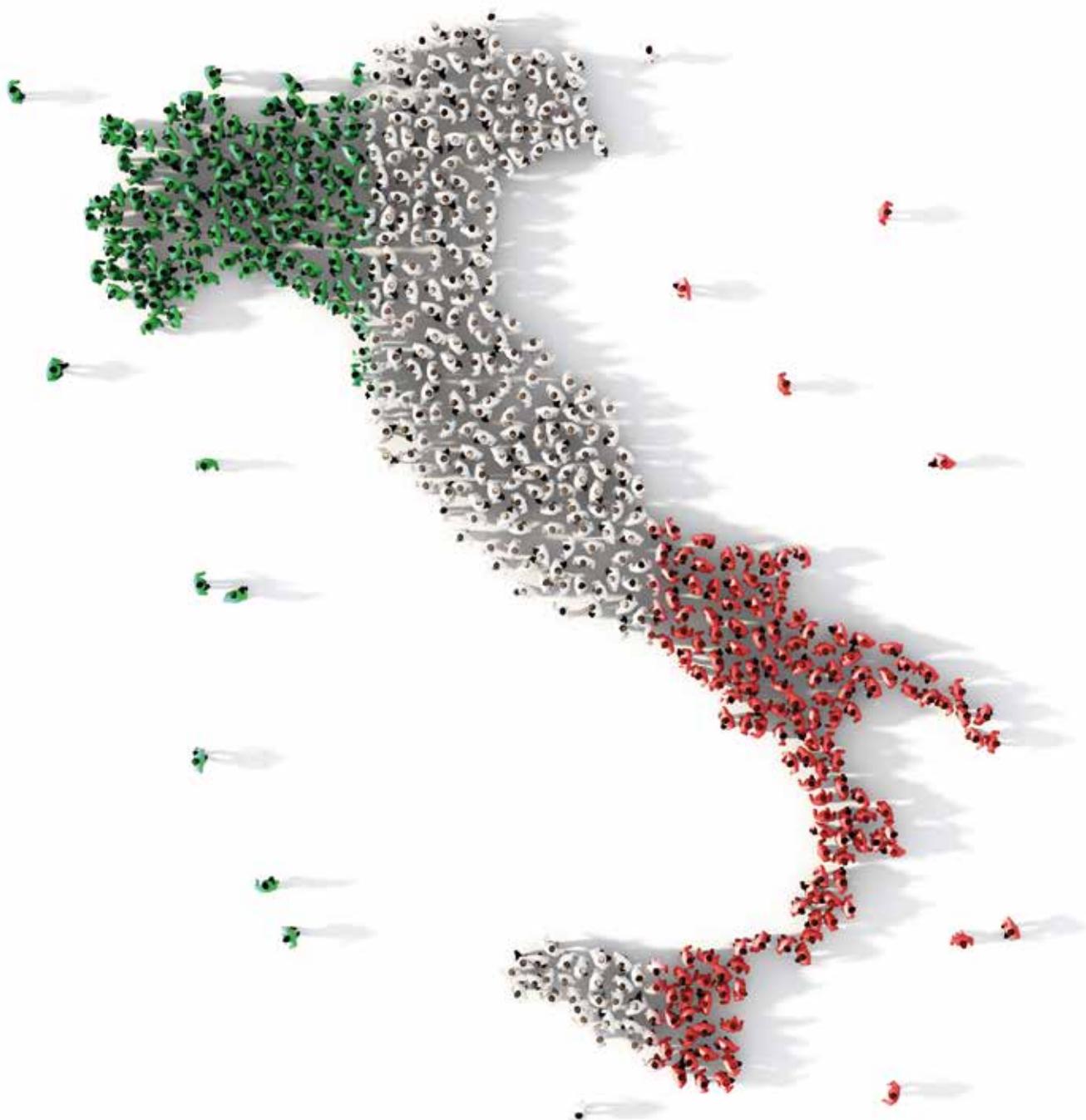
info@plc-city.com
+39 081 19288664

La nostra Mission

PLC-City offre un'assistenza a 360 gradi in tutte le lingue del mondo. Ci impegnano giornalmente a costruire solide relazioni con le aziende clienti trovando ed offrendo loro migliaia dei migliori prodotti di automazione industriale con disponibilità immediata, anche i più introvabili, e spedirli in tempi di consegna record.

SPECIALE

Eccellenze Regionali



Per candidare la tua realtà scrivi a press@lefonti.it

Milano, le sfide che attendono la consulenza

Acquisizioni, operazioni sul capitale, investimenti, rifinanziamenti, gestione dei passaggi patrimoniali tra generazioni e tutela commerciale.

Saranno questi alcuni dei più effervescenti settori che nei prossimi mesi impegneranno maggiormente i consulenti legali attivi nella piazza di Milano. A sostenerlo è **Barnaby Dosi**, dello Studio Celona Dosi Avvocati, Senior ed esperto in materia commerciale, finanziaria, post trade, del diritto delle imprese e societario.

Quali sono oggi le esigenze di consulenza delle imprese nel vostro territorio di riferimento?

Oltre alla classica assistenza giudiziale per contenziosi indesiderati, pur in un contesto generale che si annuncia molto più difficile, a Milano prevarrà ancora maggiormente il bisogno di assistenza orientata ad operazioni di investimento mobiliare e immobiliare, operazioni di capitale, iniziative straordinarie e comunque societarie, family buy out, gestioni patrimoniali, di rafforzamento e razionalizzazione delle catene di controllo societario, di acquisizione di nuovi rami commerciali o aziende altrui come pure nuove attività imprenditoriali tramite acquisizioni societarie, per accelerare e rafforzare la crescita nonché cogliere l'opportunità di nuovi sbocchi e sviluppi commerciali. La consulenza legale diventa sempre più cruciale in queste fasi e crescerà la domanda di assistenza per strutturare nuove forme di gestione del patrimonio privato o destinato all'attività di impresa e per profili che toccheranno il diritto civile, commerciale, bancario, finanziario, delle imprese, della concorrenza, societario, nella strutturazione e svolgimento di questi rilevanti passaggi nella vita economica del tessuto imprenditoriale italiano.

Non mancherà sicuramente il bisogno di assistenza rafforzata nella pianificazione dei passaggi generazionali del patrimonio, anche immobiliare, alle nuove generazioni; area di attività che vedrà ancor più impegnati gli studi milanesi di ogni grandezza e rilevanza, per l'elevata complessità di questi momenti di vita giuridica.

Di quali settori vi occupate maggiormente?

Lo studio, con maggiore prevalenza, presta assistenza e consulenza in ambito negoziale, con eventuale patrocinio giudiziale, in materia di commerciale, finanziaria, delle imprese, societario, tributario. Assiste in sede negoziale, precontenziosa e giudiziale importanti gruppi di imprese nazionali e multinazionali nei settori finanziario, bancario, delle utilities e della distribuzione commerciale.

Quali saranno le tematiche che impegneranno i consulenti attivi a Milano nei prossimi mesi?

Particolare attenzione sarà data alle operazioni di tutela attiva del patrimonio, di acquisizione, di smobilizzo, di rifinanziamento, del credito in qualunque forma e della sua circolazione, di passaggi generazionali del patrimonio familiare, alla luce delle crescenti esigenze di pianificazione e valorizzazione patrimoniale avvertite dalla classe imprenditoriale e dalle famiglie che si trovano a gestire rilevanti patrimoni e cercano opportunità di investimento ben tutelate. Continuerà anche a crescere l'esigenza di tutela pre contenziosa e purtroppo contenziosa, sia a livello di protezione del credito commerciale, che della attuazione dei contratti con adempimento delle diverse obbligazioni assunte.



Barnaby Dosi ◀

Celona Dosi 
Avvocati

MOMentum: la ricetta per investimenti sostenibili

Gianluca Pediconi, partner di MOMentum, racconta a *Le Fonti Legal* la storia e le strategie della boutique svizzera di investimento.

Quale è la vostra filosofia di investimento e a chi si rivolge?

MOMentum nasce nel 2008 a Lugano come boutique indipendente, sotto la sorveglianza della svizzera Finma, con l'obiettivo di gestire prodotti di nicchia altamente specializzati in grado di soddisfare alcune delle esigenze, sempre più sofisticate, del moderno investitore e dei grandi patrimoni. Le caratteristiche di un fondo come il Multilabel Lyra lo rendono attraente per chi ricerca protezione dall'inflazione, mitigazione dei rischi, massimizzazione dei ritorni e attenzione al territorio con un orizzonte di medio-lungo periodo. Per sua natura, si rivolge, quindi, ai Family Office, ai principali investitori istituzionali e al mondo del Private Banking. La nostra filosofia di investimento si potrebbe racchiudere all'interno di una singola formula: S3E2L. Dove S3 sta per Sustainability, Small&Mid Caps e Stock Picking; E2 per Equity ed Europe; L per Long/Short. La capacità di combinare correttamente questi sei fattori nella gestione di un fondo garantisce, a nostro avviso, un metodo unico per generare rendimenti eccellenti, in modo consistente nel tempo.

Che cosa significa per voi investire in modo sostenibile e quanto sono importanti i criteri ESG?

Lyra è una Sicav UCITS V ex Articolo 8 (SFDR) e quindi promuove caratteristiche ambientali [E] e/o sociali [S], nel rispetto di buona governance [G]. Attraverso un approccio basato sulla "doppia materialità" riusciamo a tenere conto dei due aspetti chiave: quello classico finanziario basato sui fondamentali delle società, che si integra con la seconda "materialità" ESG. Siamo convinti che tra qualche anno non parleremo più di "investimenti sostenibili" ma semplicemente di "investimenti", perché tutti saranno "sostenibili". Oltre il 90% dei giovani è interessato alla sostenibilità e ha il doppio delle probabilità di investire in società con chiari obiettivi ESG. Il loro



patrimonio finanziario si quintuplicherà entro il 2030.

Uno dei fondi gestiti da MOMentum è specializzato nelle Pmi, con una attenzione particolare alle imprese familiari. Per quale motivo?

Una impresa familiare è gestita solitamente con un orizzonte di lungo periodo, nell'ottica della continuità e, spessissimo, con una attenzione a tutti gli stakeholders. Molti imprenditori italiani hanno la sostenibilità nel loro dna e sono riusciti a trasmetterla a tutti i livelli della loro organizzazione. Le Small&Mid Cap sovraperformano costantemente, sebbene a cicli, i titoli a maggiore capitalizzazione. Lo Stock Picking consente, inoltre, ai gestori di fondi attivi di offrire migliori rendimenti proprio quando si concentrano sulle pmi.

A cura di Gianluca Pediconi
Partner
MOMentum Alternative Investments

Lavoro, salute e prevenzione.

Delivery Care costruisce il benessere, su misura, della tua Azienda. In tutta Italia.



1

WELFARE

2

MEDICINA
DEL LAVORO

3

FORMAZIONE
E SICUREZZA

4

PRESIDI
SANITARI

Qintesi: strategia della crescita sostenibile e della territorialità diffusa

Qintesi, Tech-Company specializzata nei servizi di management consulting e system integration, ha ottenuto il riconoscimento “Eccellenza dell’anno – Innovazione e sostenibilità applicativi IT integrati” nell’edizione 2022 de Le Fonti Awards.

Si tratta di un premio che mette in evidenza l’impegno dell’azienda nei confronti della sostenibilità inteso nell’accezione di “impresa sostenibile”. «Siamo una people company» afferma Angelo Amaglio, Presidente Qintesi. «Il concetto di sostenibilità, nella nostra azienda, riguarda non solo l’aspetto ambientale ma soprattutto la sostenibilità sociale ed economica, la qualità della vita, del lavoro e dei rapporti tra le persone».

Smart working e work-life balance sono solo alcuni dei temi diventati sempre più centrali negli ultimi anni, la pandemia ha infatti trasformato il rapporto tra la vita lavorativa e personale, e ritenuti sempre più significativi in particolare dalle fasce più giovani. E sono proprio i più giovani a comporre la stragrande maggioranza dei consulenti Qintesi

dove si registra un’età media di 33 anni.

Ma non solo, Qintesi ha intrapreso un percorso di “territorialità diffusa” che ha visto, nel giro di soli due anni, raddoppiare le proprie sedi da tre a sei: Milano, Bergamo, Marcon (nei pressi di Mestre), Mantova, Brescia e Roma. «Non siamo una grande multinazionale, ma una realtà imprenditoriale indipendente che è riuscita a poco più di un decennio dalla sua nascita a far crescere l’organico da 50 a 350 dipendenti», sottolinea Amaglio.

Simbolo di questa strategia è stato il recente insediamento della sede legale di Qintesi presso il polo tecnologico del Kilometro Rosso di Bergamo, che rappresenta una realtà di riferimento a livello internazionale per la ricerca e il trasferimento tecnologico.

La crescita per linee esterne e partnership è un’altra linea di sviluppo: l’acquisizione totalitaria di IT-Link, che permette di essere presenti nel territorio lombardo, del Triveneto e in Emilia, e l’avvio della partnership con ITHUDE, insediata presso il Tecnopolo Roma Tiburtino, sono solo il punto di partenza per Qintesi che mira ad individuare altre ec-

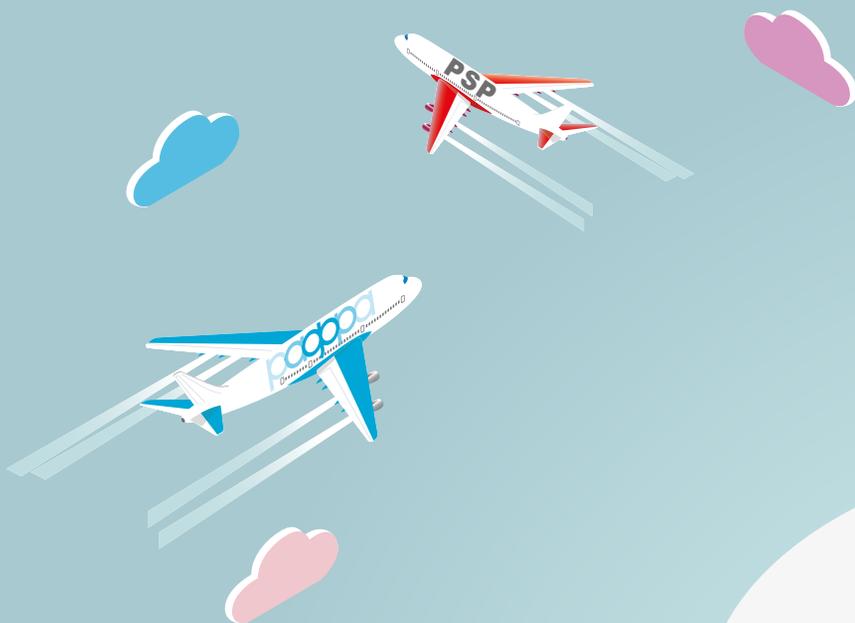




Qintesi ha intrapreso un percorso di territorialità diffusa che ha visto, nel giro di soli due anni, raddoppiare le proprie sedi da tre a sei: Milano, Bergamo, Marcon, Mantova, Brescia e Roma

cellenze locali, in prospettiva anche al Centro-Sud, per continuare il proprio percorso di crescita. Puntare su piccoli poli aggregativi in tutta la penisola vuole favorire inoltre una maggiore vicinanza alle città di residenza delle persone, così da poter attrarre nuovi giovani talenti. Non mancano, a questo proposito, numerose iniziative in collaborazione con le Università al fine di far conoscere la realtà Qintesi e attirare potenziali consulenti. «Questa distribuzione sul territorio nazionale», continua Amaglio «garantisce una presenza diffusa e una vicinanza, anche fisica, ai Clienti di tutti i settori: dai grandi leader di mercato alle piccole realtà imprenditoriali, che necessitano di soluzioni tecnologiche per supportare i loro processi di digital transformation tramite l'adozione di tecnologie best in class come SAP e Google». Il percorso virtuoso di Qintesi nel nome della sostenibilità è segnato, infine, anche dalla predisposizione di un modello di responsabilità sociale e dalla creazione di un gruppo di lavoro dedicato alla Corporate Social Responsibility. L'obiettivo, entro il 2023, è di produrre il primo bilancio di sostenibilità.

A cura di Qintesi

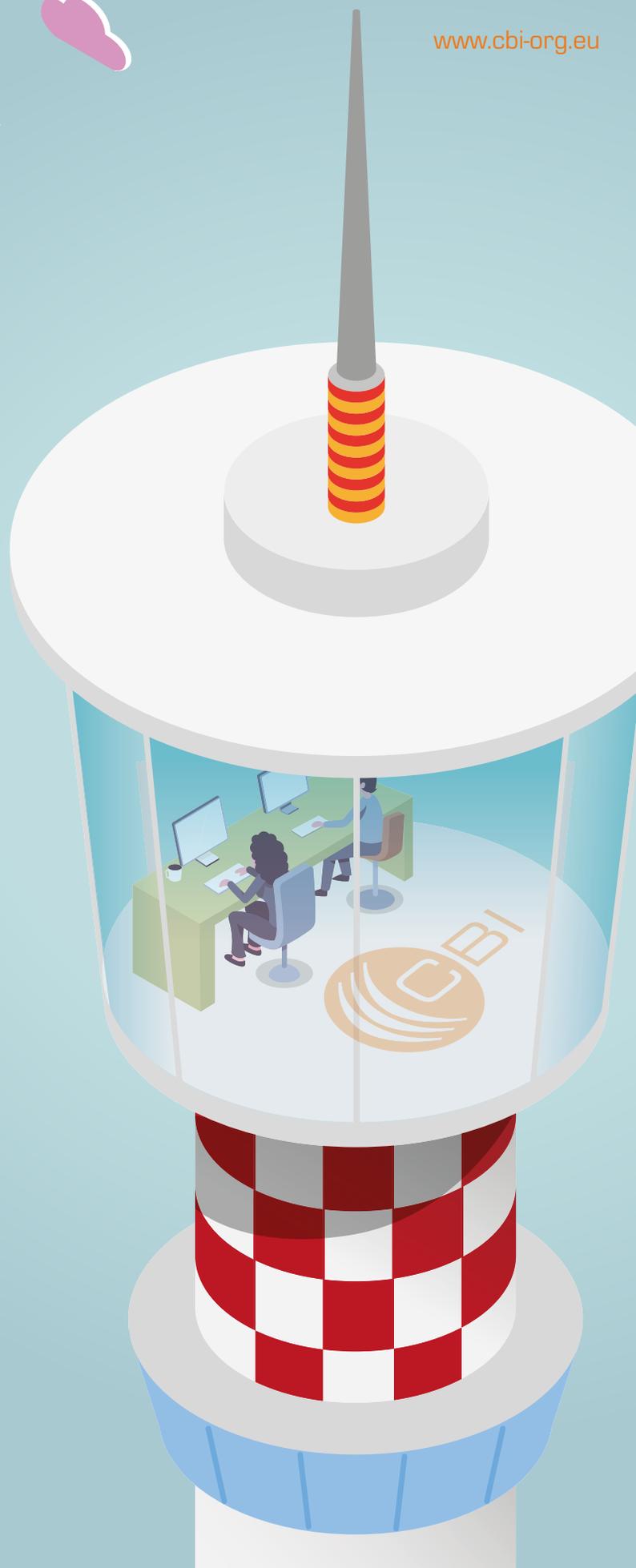


CHECK IBAN

L'OPEN BANKING SI APRE A NUOVI ORIZZONTI

Scopri le nuove rotte per la verifica dei conti in Europa*: gestisci incassi e pagamenti velocizzando le tempistiche e abbattendo i costi.

*Olanda, Belgio e Germania, per arrivare in modo incrementale ad altri Paesi europei, tra cui Francia e Regno Unito



Copernico, l'evoluzione del facility management

Il percorso intrapreso da Copernico negli ultimi 12 mesi si è meritato il prestigioso riconoscimento, in occasione della cerimonia dei Le Fonti Awards 2022 tenutasi a Milano lo scorso 1° dicembre.

Questo prestigioso riconoscimento va in primis a tutte le aziende “clienti” e quelle “fornitori” che credono nelle nostre capacità e in generale vuole essere la testimonianza fattiva di un'azienda giovane che nonostante tante difficoltà interne ha avuto il coraggio di cambiare pelle, generare una nuova promessa sul mercato e rinnovare il proprio assetto societario. Citando un passo della motivazione, è stata premiata la leadership che giorno dopo giorno con tanta abnegazione si è conquistata a piccoli passi “proponendosi come partner affidabile nell'ambito della gestione dei servizi di facility management e per essi ha iniziato a raccogliere i frutti di questo processo evolutivo, ottenendo concreti riconoscimenti da parte del mercato”.

Unanime il Top Management così esprime la pro-

pria soddisfazione: «Siamo onorati di ricevere questo premio. È una spinta per proseguire il percorso con entusiasmo, senza derogare ai principi della nostra visione. Siamo felici e vogliamo condividere il premio e la felicità insieme a tutti i nostri colleghi».

Motto che riassume la mission aziendale

Ispirandosi ai propri valori etici, Copernico vuole offrire la migliore gestione dei servizi facility commisurati alle esigenze del singolo cliente con l'intento di realizzare una realtà con elevati standards di qualità, conforme ai valori di lealtà, correttezza e trasparenza, considerati imprescindibili per il raggiungimento dei propri obiettivi economici, produttivi e sociali.

*A cura di
Copernico*



II RUGGITO che si fa sentire

Lusso, food, tecnologia e metaverso, idrogeno verde: i trend che sono destinati a diventare i re degli investimenti

Nino Gavioli

Quali sono i trend e i settori che stanno dettando le regole dell'asset management? Se n'è parlato in una tavola rotonda dell'Asset Management Tv Week, la settimana interamente dedicata da *Le Fonti Tv* ai temi del risparmio gestito. In studio, **Alessandro Arrighi**, head of retail distributors di Gam, e **Antonio Volpe**, head of distribution di Amundi

Un tema di grande interesse è sicuramente quello della transizione energetica...

Volpe. Facciamo qualche passo indietro di qualche anno. Tutto parte dalla Cop 21 di Parigi, dove per la prima volta vengono dati dei numeri e la comunità scientifica ci dà degli input importanti, tra cui la famosa soglia di 1,5 gradi all'interno della quale dobbiamo restare per evitare grossi problemi al nostro pianeta. Poi c'è stata tutta una serie di interventi da parte delle istituzioni, in particolare delle istituzioni europee, fino ad arrivare a un altro punto cruciale importantissimo cioè l'agenda per traghettarci verso la net zero economy al 2050. Diciamo che la crisi energetica sta accelerando questo processo. Ci stiamo rendendo conto che dobbiamo far qualcosa, soprattutto in Europa che è priva di materie prime e quindi devi agire e agire in fretta. Un numero secondo me molto importante è quello che indica come viene coperto oggi il fabbisogno energetico a livello mondiale: per l'80% è ancora coperto da combustibili fossili, cioè sostanze clima alteranti, mentre solo il 20% è coperto da energie rinnovabili, per lo più eolico e solare. Bene per arrivare al net zero del 2050 dobbiamo

completamente ribaltare il rapporto a 20/80. È uno dei principali obiettivi da raggiungere anche con una politica energetica europea comune. Il primo passo è sicuramente il price cap al gas o meglio il corridoio che è stato appena approvato, ma bisogna sicuramente andare in questa direzione.

Tra i trend che dettano legge nell'asset management c'è anche quello del lusso. Come si inserisce in un contesto di crisi economica?

Arrighi. Il settore del lusso risponde a stimoli che forse non hanno molto a che vedere con la razionalità. L'aumento dell'inflazione, anche quella core con previsioni per un ritorno verso un target intorno al 3,5-4%, fa sì che molti settori a livello di consumi verranno impattati. Sicuramente i consumi di base, i consumi discrezionali, ma il tema del lusso ha delle opportunità che sono dettate da altri fattori. Intanto stiamo parlando di un settore in crescita che pesa 300 miliardi di dollari di fatturato. E che negli ultimi 10 anni ha visto più che raddoppiare i volumi. È un settore che si sta allargando tantissimo, non è più solo rappresentato dall'alta moda e dall'alta orologeria come 50 anni fa, è un settore che diventa sempre più trasversale e che ha due fonti principali di crescita, da una parte i giovani che rappresentano il 70% dei consumatori nel settore del lusso dall'altra parte "i nuovi ricchi". Il lusso, come dicevo, risponde a un bisogno che non è razionale, è un bisogno psicologico, un bisogno di benessere economico e sociale. Questo consente al settore di avere maggior tenuta e soprattutto una buona capacità di recupero nel



Alessandro Arrighi
head of retail distributors of Gam

momento in cui torna un po' di ottimismo.

Tornando alla questione energetica, in particolar modo all'idrogeno, che già alla fine degli anni '90 era stato identificato come una fonte di energia alternativa e sfruttabile. Può esserlo davvero?

Volpe. La risposta è sicuramente affermativa. Ritorno all'80/20 di cui parlavo prima: dobbiamo incrementare l'utilizzo delle energie rinnovabili e l'idrogeno può dare un grosso contributo in termini di diversificazione all'interno dell'energia rinnovabile. C'è però da dire che l'idrogeno non è tutto uguale, l'idrogeno prodotto fino a oggi è un idrogeno "sporco", che produce CO2 perché lo si ottiene da sostanze clima alteranti, ad esempio il metano. Il processo invece deve essere estremamente pulito con emissioni zero e quindi parliamo di idrogeno verde. L'idrogeno verde si ricava partendo dall'acqua, utilizzando per la scissione molecolare un processo che viene innescato da energia elettrica rinnovabile, quindi da solare e eolico. Quindi tutto il proces-

so è green, a zero emissioni, e in più si ottiene una sostanza che ha un alto contenuto energetico, superiore a tante sostanze clima alteranti, un'energia che soprattutto è stoccabile e si può trasportare, cosa che non avviene per tutte le energie rinnovabili. Insomma, l'idrogeno verde sicuramente avrà un ruolo importantissimo nella transizione energetica.

Ancora sul lusso: la Cina che rispetto al continente europeo ha prospettive migliori, comunque di crescita anche nel 2023, potrebbe essere un mercato particolarmente favorevole?

Arrighi. Lo è già, ma lo è già l'Asia di per sé. Oggi quando consideriamo l'Asia togliamo il Giappone, che viene considerato un paese quasi "vecchio", sia per l'età media della popolazione ma anche perché è un paese che ha cominciato a consumare molto prima rispetto alla Cina. Dunque, per il lusso l'Asia ex Japan è un mercato in forte espansione, il 65% dei consumi arriva dall'Asia e oltre la metà di questo 65%, quasi i tre quarti, arriva dalla Cina. Bisogna tenere conto di due fattori. Da un lato la domanda inelastica (è maggiore la domanda dell'offerta) e le aziende del lusso hanno una capacità di scaricare i costi delle materie prime, dell'inflazione o di difficoltà strutturali, legate per esempio al lockdown, sul cliente finale. Basti pensare che Louis Vuitton non si è fatto alcuno scrupolo ad aumentare i prezzi del 20% negli ultimi due anni. Dall'altra parte abbiamo una politica cinese che punta a una maggiore redistribuzione della ricchezza. In Cina nel 2021 sono stati censiti mille miliardari in dollari per un controvalore di 4.000 miliardi di patrimonio. Questo era il modello seguito da Xi Jinping negli ultimi 10 anni per dare un esempio da seguire; oggi la lettura è diversa e si dice che tutti devono poter accedere al benessere.

Questo si traduce in una spinta molto forte alla crescita della classe media. E non c'è solo la Cina, tutto il Sudest asiatico oggi è un motore molto forte che esula quasi dal contesto macroeconomico.

Ecco in questo continuo ping-pong tra settori e trend profondamente differenti, ritorniamo sulla questione dell'idrogeno. Ci troviamo di fronte a un megatrend? E che cosa vuol dire investire oggi nell'idrogeno?

Volpe. Noi crediamo che l'idrogeno sia una vera



Antonio Volpe
head of distribution di Amundi

e propria filiera. Non dobbiamo limitarci ai soli produttori di idrogeno, che sono un pezzo della storia, ma appunto l'idrogeno avrà un futuro e creerà un'intera filiera. Che cosa si intende quando si dice che dobbiamo guardare anche a i distributori di idrogeno piuttosto che gli utilizzatori finali? Faccio un esempio concreto. Nel 2023 partirà il primo treno a idrogeno in Valcamonica che vede protagonisti tre aziende che sono un'eccellenza italiana, Ferrovie Nord Milano, A2A e Snam Rete Gas.

Si andrà a produrre idrogeno che servirà non solo ad alimentare il primo treno a idrogeno in Italia ma anche gli impianti industriali della Valcamonica, per cui questo si traduce nell'aver un universo investibile molto ampio perché si va a lavorare sulle diverse dimensioni di questa filiera, principalmente distributori, utilizzatori e ovviamente i produttori. Siamo davanti a un megatrend? La mia risposta non può che essere affermativa, ma soprattutto rispondo con una percentuale: si stima già che da qui al 2050 il fabbisogno energetico mondiale sarà coperto per il 17% proprio dall'idrogeno.

Chiudiamo la parentesi dedicata al lusso. Abbiamo detto che rappresenta una sorta di piccola isola felice però è anche vero che i consumatori sono cambiati, soprattutto nel periodo pandemico e post pandemico. Rispetto a 5 anni fa è cambiato il mondo ed è cambiato anche il comparto del lusso...

Arrighi. Gli ultimi dati che abbiamo a disposizione, per esempio, parlano del turismo: quest'anno l'Europa ha recepito il 65% delle spese nel turismo globale. Abbiamo visto tanti stranieri venire in Europa in una fase di "spending revenge", come l'abbiamo chiamata l'anno scorso.

La frustrazione per le limitazioni negli spostamenti e negli acquisti, la mancanza della fisicità della dell'acquisto stesso, ha spinto molte persone - finiti i lockdown - a volere in qualche modo spendere quello che non era stato possibile nei due anni precedenti. Un altro fattore importante, come dicevo, è rappresentato da i giovani, e i giovani consumano in modo diverso. Prestano grande attenzione alla sostenibilità, pretendono la trasparenza della filiera produttiva, chiedono

***Il settore agroalimentare
risente di almeno tre
megatrend: l'incremento
della popolazione
mondiale; il Pil pro capite
che in alcune regioni del
mondo sta aumentando; la
tendenza ad andare
a vivere nei grossi
agglomerati urbani***

anche un secondo mercato e infatti abbiamo visto l'esplosione del mercato dell'usato certificato dai brand stessi.

Le nuove tendenze sono sostenute dai social, basta vedere il numero di follower che hanno alcuni brand di lusso, ne contano milioni. C'è poi il metaverso che è una nuova frontiera e richiede uno sviluppo ulteriore dei canali di vendita, c'è il mondo digitale con gli Nft. E ci sono le partnership inedite tra brand storici che si alleano con marchi più giovani per creare nuove tendenze e intercettare nuova clientela tra i millennial e la generazione Z.

A proposito del turismo, l'Italia ha sicuramente la bellezza, il patrimonio naturale, artistico e enogastronomico per attirare clientela da tutto il mondo. Abbiamo visto soprattutto negli ultimi mesi estivi il ritorno della clientela internazionale, sia europea, soprattutto da Inghilterra e Germania, sia d'oltreoceano, quella statunitense che ha sostituito la clientela russa. Ecco può essere un buon driver per i portafogli di investimento?

Arrighi. Vorrei sfatare il mito dei russi big spender: rappresentano appena il 3% dei consumi globali. Soprattutto per la (non) distribuzione della ricchezza. Un oligarca può comprare uno o due yacht, non molti di più, meglio avere mille persone con una certa capacità di spesa perché così gli yacht diventano mille. Ecco, gli americani hanno risparmiato tantissimo, nel lockdown è raddoppiato il risparmio delle famiglie americane e oggi anche una forte capacità di spesa, e oggi c'è anche il dollaro forte. Quindi sì, per rispondere alla domanda, il turismo è un settore che ha grandissime potenzialità e sicuramente è un'asset class che si può avere nei portafogli. Non mi limiterei a vederlo come una nicchia ma come un tema molto più trasversale.

Un altro settore sulla cresta dell'onda è quello dell'alimentazione, con un'attenzione sempre maggiore alla qualità e alla provenienza dei prodotti. Quali sono le prospettive future nel settore agroalimentare?

Volpe. Il settore agroalimentare risente di almeno tre megatrend. Il primo è l'incremento della popolazione mondiale, oggi siamo 8 miliardi di persone e arriveremo a 10 miliardi nel 2050, e quindi c'è un problema di fabbisogno alimenta-

re. Un secondo tema riguarda il Pil pro capite che in alcune regioni del mondo sta aumentando, in particolare in Asia, e questo ha un impatto anche nel settore agroalimentare. Infine, il terzo mega trend è la tendenza ad andare a vivere nei grossi agglomerati urbani e questo cambia anche le abitudini alimentari.

Per citare qualche numero: il fabbisogno alimentare aumenterà del 70% da qui al 2050, mentre l'utilizzo d'acqua aumenterà del 30%. Dobbiamo produrre di più, ma dobbiamo produrre con una maggiore qualità in un contesto sostenibile perché dobbiamo salvaguardare le scarse risorse che abbiamo.

Il settore della tecnologia: è stato un grande driver per l'economia intera in questi ultimi anni, soprattutto durante il periodo pandemico in cui l'utilizzo della tecnologia è letteralmente esploso. Però ci sono anche delle criticità, come la crisi produttiva dei chip. Ecco, il settore tecnologico è ancora in espansione oppure per i prossimi anni dobbiamo prospettare un rallentamento?

Arrighi. In realtà siamo in una fase di rivoluzione industriale, la 4.0, che è partita nel 2015 e si basa sulla digitalizzazione delle aziende. La tecnologia non va vista come punto d'arrivo ma come mezzo di trasformazione.

A livello industriale oggi sfruttiamo solo l'1% dei dati prodotti; l'efficienza di produttività e di conseguenza il miglioramento della redditività passa dal digital, dalla capacità di stoccare e utilizzare i dati. Ecco perché si punta non tanto sui Faang, anche se il ritorno dell'investimento sembra più immediato, ma su quelle aziende che stanno registrando l'automazione, l'intelligenza artificiale, i big data e il cloud.

Negli ultimi tempi abbiamo assistito all'impennata dei prezzi delle materie prime agricole. Ce ne rendiamo conto quotidianamente quando andiamo semplicemente a fare la spesa. Come mai?

Volpe. Questo fenomeno ha sicuramente una componente speculativa, e probabilmente è un fenomeno di breve termine, o almeno ce lo auguriamo tutti. Detto ciò direi che il settore agroalimentare non può che reagire a quelle esigenze che abbiamo descritto in precedenza. Per esempio con l'agricoltura intelligente. Oggi è possi-

bile spargere i diserbanti in maniera intelligente capendo esattamente dove sono le piante infestanti. Questo significa utilizzare l'intelligenza artificiale in ambito agroalimentare, cosa che si traduce in aumento della produzione ma anche aumento della qualità. C'è poi l'esempio dell'agricoltura idroponica: sappiamo che i due grandi fattori di produzione sono la terra e l'acqua, ecco si può produrre anche senza uno di questi due fattori, riutilizzando anche più volte l'acqua in assenza completa di terra. Insomma, la tecnologia può essere un grande supporto anche in ambito agricolo e in generale nel settore agroalimentare.

Il metaverso è un termine ormai sulla bocca di tutti anche se in pochi in realtà sanno veramente di che cosa si tratta. Quali attività possono essere svolte nel metaverso, non solo dal punto di vista delle aziende ma anche del consumatore?

Arrighi. La prima interfaccia che abbiamo col metaverso oggi è quella del gaming e quindi molti si limitano a vedere nel metaverso un universo di scambio sociale dove attraverso gli avatar ci si incontra e si gioca nelle varie piattaforme. Ma questo è solo un aspetto di un mondo che possiamo definire "parallelo" che ha più piattaforme di sviluppo.

Per esempio, pensiamo che nelle fasi di progettazione industriale si riscontra il 70% degli errori: ecco, il metaverso dà la possibilità a tutti gli attori interessati di trasferirsi su un universo dove possono intervenire in tempo reale in fase di progettazione, evitando di dover aspettare di ricevere l'ultima versione del file Excel o del progetto Autocad che potrebbe anche venire perso, prendersi un virus o essere salvato male... Boeing, per esempio sta progettando il suo nuovo aereo nel metaverso dove c'è la possibilità di avere una visualizzazione concreta del prodotto finito e di fare test virtuali che permettono di capire l'impatto, l'efficienza e la qualità della futura produzione. Nel metaverso possiamo partecipare con un avatar a corsi di formazione in aule interattive; si sta lavorando per far sì che un chirurgo possa operare, attraverso la realtà aumentata, a migliaia di chilometri di distanza in una sala operatoria con macchinari totalmente automatizzati e robotizzati.

Stavamo parlando del mondo del lusso: ecco,

Gucci ha un negozio virtuale su Roblox che ha 20 milioni di utenti unici, persone che arrivano provano virtualmente il capo e l'acquistano. Ci sono altri brand hanno creato delle linee di vestiti per gli avatar...

Come avviene il processo di selezione di investimento in questo comparto del food, che cosa regola la scelta di Amundi?

Volpe. Anche qui, come nel caso dell'idrogeno, non ci dobbiamo limitare ai produttori e quindi solo a un pezzo della filiera agroalimentare. Prima abbiamo fatto degli esempi soprattutto sul lato della produzione, abbiamo parlato di agricoltura idroponica e agricoltura intelligente. Però investire nella filiera significa investire anche nella distribuzione (e nella distribuzione abbiamo ancora tanto da fare, pensiamo solo al packaging sostenibile) e, ancora una volta, sugli utilizzatori, ovvero noi consumatori. Possiamo pensare a tutto il mondo della ristorazione, che negli ultimi 20 anni è cambiata tantissimo.

Quindi, in estrema sintesi, come si investe? Tenendo conto di tanti ambiti: produzione, distribuzione, utilizzatori. Solo così a un universo investibile veramente ampio e ben diversificato.

Questo è il momento di investire anche nel metaverso?

Arrighi. Credo che ci sia anche un effetto moda, novità. Mi pare che l'industria dell'asset manager sia abbastanza d'accordo sul fatto che è ancora presto per le criptovalute. Sicuramente si arriverà alla digitalizzazione delle valute, basta vedere quanto è avanti il piano di digitalizzazione del sistema finanziario svizzero.

Ci sono molte società di gestione che in qualche modo stanno cercando di avvicinarsi al mondo delle criptovalute, anche con delle partnership. È un mondo in divenire e dobbiamo tenerne conto, sia a livello industriale sul metaverso, sia a livello di forme di finanziamento o di scambi valutari. La vera svolta si avrà quando le banche centrali emetteranno la loro moneta digitale, ma in questo momento mi sembra che abbiano altri pensieri.

*Articolo tratto
da Le Fonti Asset Management
N° 30 - Novembre-Dicembre 2022*

SEI UN **ESPERTO** NEL **TUO SETTORE?**

VUOI PUBBLICARE
UN ARTICOLO SUL
NOSTRO MAGAZINE?

CONTATTACI!

SCRIVICI A: **GUESTPOST@LEFONTI.IT**

LeFonti.TV

In onda: dove vuoi, quando vuoi



Per maggiori informazioni

+39 02 87386306 | info@lefonti.it

 LE FONTI



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**.

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.



Format di infotainment che vuole raccontare, i protagonisti italiani della digital economy, delle aziende e del settore legale. Un percorso attraverso le tappe della loro carriera e come sono riusciti a migliorare i modelli di business.



Mai come in questi ultimi 10 anni le riunioni delle Banche centrali sono diventate un appuntamento fondamentale per i mercati finanziari. Le Fonti Tv segue in diretta ogni riunione della FED e della BCE, con relative conferenza stampa tradotte in italiano, per analizzare come le decisioni di politica monetaria influenzino i mercati

Gli ospiti di Le Fonti TV

LIVE



ILARIA NICOSIA
Head of digital Fremantle

La rapida ascesa digitale dei new media ha spinto il colosso del settore Fremantle a rivedere le strategie di marketing. I punti forti rimangono i format internazionali di successo, come Got Talent e X-Factor. In particolare, l'ultima edizione del programma musicale ha conquistato il pubblico con un rinnovato mix di ingredienti.

LIVE



ANTONIO SANFRANCESCO
Editorialista Famiglia Cristiana

La scomparsa del Papa emerito Joseph Ratzinger ha aperto una profonda discussione sul futuro della Chiesa Cattolica e della stessa religione cristiana. Dinamiche demografiche, come in Francia e in Germania, spesso accompagnate da processi di secolarizzazione in stadio avanzato, stanno determinando l'avvento di una nuova epoca.



GIANFRANCO FABI
Editorialista economico

Siamo sicuri che continuare ad alzare i tassi d'interesse ci porterà fuori dall'inflazione? In Europa, come in tutte le Banche Centrali (Fed compresa) il dibattito e lo scontro tra falchi e colombe è acceso. Ma Christine Lagarde non sembra arretrare: un atteggiamento aggressivo che rappresenta una minaccia per i Paesi più deboli dell'area euro, soprattutto quelli che hanno un forte debito pubblico.



LIVE

Il salotto televisivo
milanese in **Via Dante.**

La TV **N°1** in Italia
su Economia e Professioni!

« LIVE



ALESSANDRO PROVERA
Studio Legale Baccaredda Boy

La nostra giustizia penale, gravata da enormi aspettative, risulta ancora in stallo su molti fronti. Innanzitutto, su quello di un buon livello di efficacia, intesa come capacità di giungere in tempi ragionevoli a una decisione stabile sul merito del processo. In secondo luogo, su quello di un buon livello di giustizia, inteso come effettivo rispetto dei diritti e del principio di uguaglianza di fronte alla legge.

« LIVE



ANTONIO PANICO
CEO Business Coaching Italia

Le PMI rappresentano l'ossatura del sistema economico italiano. Queste imprese hanno però una capacità produttiva considerevolmente inferiore rispetto agli altri stati membri europei, come la Francia e la Germania. La digitalizzazione è sicuramente necessaria per aumentare il potenziale ma un altro aspetto deve essere corretto: la scarsa cultura manageriale del nostro Paese.



MAURIZIO MONTI
Direttore Trader's Magazine

Si può evitare una recessione? Il quesito si sta diffondendo in diversi contesti europei e statunitensi, in una crescente consapevolezza che forse, nonostante lo scenario incerto della guerra e la crisi energetica non risolta, il peggio si possa evitare. L'Europa ha l'opportunità di mettere alle spalle il rischio di una recessione profonda e prolungata, anche se la situazione economica rimane incerta.

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



ANTONIO PERROTTI
Head of branch Italy FWU

La collaborazione tra le compagnie e le startup, la crescita degli investimenti sull'insurtech, il contributo delle cosiddette assicurazioni "embedded", l'avanzata delle tecnologie per l'analisi dei dati e ancora l'aumento della domanda di competenze innovative: sono le tendenze che stanno dominando il mondo delle assicurazioni, un panorama in continua trasformazione



VITTORIO FELTRI
Direttore Editoriale Libero

La guerra in Ucraina prosegue senza sosta, senza risparmiare al Paese l'uso di armi proibite, come le bombe a grappolo. Il governo Meloni ha più volte ribadito di non volersi tirare indietro rispetto al sostegno al popolo ucraino, che passa anche attraverso l'invio di armi. Una scelta apertamente criticata da una delle penne più irriverenti del giornalismo italiano.



PAOLO GIOLITTI
Socio Amministratore Si.qu.am

Nonostante gli aggiornamenti legislativi, la sicurezza sul lavoro non ha ancora raggiunto i livelli desiderati. In base ai dati diffusi dall' INAIL, le denunce di infortunio professionale presentate nel corso del 2022 hanno subito un incremento del 29,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.



MARCO LOMBARDO
Editorialista Il Giornale

In Italia diminuiscono ancora, drasticamente, le nascite. L'allarme proviene dagli ultimi rilevamenti dell'Istat che forniscono un quadro preoccupante, in un momento in cui si fa gran parlare di tutela della natalità, voluta dal nuovo Governo Meloni. Se il trend non dovesse invertirsi, nel 2050 il nostro Paese conterà 5 milioni di italiani in meno.



FEDERICA PASINI
Founder Hacking Talents

Nel mondo del lavoro, presente e futuro, sarà sempre più necessario valorizzare il proprio personal branding, le caratteristiche peculiari di ciascun lavoratore. Non verranno più valutate solo le hard skills (competenze tecniche), ma saranno le soft skills (competenze relazionali) a fare la differenza



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



1 DICEMBRE 2022

STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

Diritto Amministrativo



Studio Legale AOR Avvocati

Boutique di Eccellenza
dell'Anno
Diritto Amministrativo
Appalti Pubblici

Diritto Bancario



Studio Legale Roda

Boutique di Eccellenza
dell'Anno
Diritto Bancario

Diritto del Lavoro



Cafasso & Figli

Studio Professionale
dell'Anno
Consulenza del Lavoro

Diritto Tributario



Studio Legale Tributario Barbuto&Partners

Boutique di Eccellenza
dell'Anno
Sovra-Indebitamento

Consulenza



Studio Fontana Monica

Studio Professionale
dell'Anno
Consulenza Startup e PMI
Innovative

Rapporti Italia-Estero



Studio Legale Facchinetti

Boutique di Eccellenza
dell'Anno
Rapporti Italia Medio-Oriente

HR



Alessandra Benevolo
Ipsen
Direttore HR dell'Anno
Pharma



IMPRESE

Servizi e Consulenza



Digital One

Eccellenza dell'Anno
Leadership
Digital Consulting
Settore Aziendale



Fashion Words

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Professional Translation
Services
Fashion & Luxury



Copernico

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Soft Facilities

IMPRESE

Mobilità



Fleet Support

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Car Management



Stefano Selvatici

Trieste Marine Terminal
CEO dell'Anno
Innovazione & Leadership
Logistica e Trasporti
Intermodali

Banking & Finance



Cofidis

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Soluzioni di Credito

Banking & Finance



Liliana Fratini Passi *CBI*

Managing Director dell'Anno
Banking

Per essere alla guida di un'azienda Leader nella digitalizzazione e nella semplificazione. Per l'avvio di importanti Partnership di livello internazionale che hanno permesso alla realtà di esplorare in modo virtuoso altri mercati europei.

Gallery 2022 | XII Edizione





IMPRESE

Telecomunicazioni



Snap Phone

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Sistemi di Telecomunicazioni
Mobili

IT e Tecnologia



BIP Group

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
BIM Technology

Healthcare & Pharma



AOP Health Italia

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Terapie Integrate per
le malattie rare e critiche

Retail



Skémata

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Retail
Toghe D'Autore

Innovazione & Leadership



Barbuscia

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Vendita
Settore Automotive



CBI

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Pagamenti Elettronici

IMPRESE

Innovazione & Leadership



HPG

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Soluzioni Settore
Idroelettrico



Atena Sintec

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Sistemi Impiantistici



OMCI

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Impianti di Isolamento
Termico

Innovazione & Leadership



Omas

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Lavorazione Lamiere



Mariani

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Automazione
Soluzioni Packaging



VD Glass

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Design del prodotto

IMPRESE

Innovazione & Leadership



Andrea Di Bari
AeroSeatek Italia
Managing Director dell'Anno
Innovazione & Leadership
Produzione di sedili
per aeromobili

Sostenibilità



WeCo
Eccellenza dell'anno
Innovazione & Sostenibilità
Batterie al Litio



Lubea
Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Sostenibilità
Responsabilità Sociale d'Im-
presa

Sostenibilità



Qintesi
Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Sostenibilità
Applicativi IT Integrati



Incyte
Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Sostenibilità
Settore Biofarmaceutico



Onofrio Mastandrea
Incyte
General Manager dell'Anno
Innovazione & Sostenibilità
Settore Biofarmaceutico



I PROSSIMI APPUNTAMENTI:

06 | 04

Le Fonti Awards | Innovation & Leadership

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: selezionepremio@lefonti.it

03 | 05

Le Fonti | HR Forum

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: info@lefonti.com

03 | 05

Le Fonti Awards | HR

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: selezionepremio@lefonti.it

25 | 05

Le Fonti Awards | Insurance

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: selezionepremio@lefonti.it



Scai Solution Group

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averla segnalata come eccellenza nel suo settore*

Scai Solution Group è stata riconosciuta come:

Eccellenza dell'Anno
Innovazione
System Integrator Settore ICT



Snap Phone

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averla segnalata come eccellenza nel suo settore*

Snap Phone è stata riconosciuta come:

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Sistemi di Telecomunicazioni Mobili



Micra Software & Services

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averla segnalata come eccellenza nel suo settore*

Micra Software & Services è stata riconosciuta come:

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Consulenza
Soluzioni Informatiche



Fabiani Yacht

Fabiani Yacht

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averla segnalata come eccellenza nel suo settore*

Fabiani Yacht è stata riconosciuta come:

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



Rampini Carlo

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averlo segnalato come eccellenza nel suo settore*

Rampini Carlo è stato riconosciuto come:

Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Sostenibilità
Produzione Mezzi di Trasporto



LE FONTI LEGAL

Le Fonti Legal, leader in Italia nell'informazione legale, cresce ed entra ancora di più nel vivo delle tematiche riferite al diritto penale e a quello fiscale. Nascono Agorà Penale e Agorà Fiscale, due nuovi siti dedicati ad approfondimenti ancora più approfonditi e verticali. Entra anche tu a far parte della professional community e comincia a far parlare di te.



LE FONTI
AGORÀ
PENALE



LE FONTI
AGORÀ
FISCALE



LE FONTI

Visita i nostri siti:
www.agorapenale.it | www.agorafiscale.it

Quanto è cool il SUV da città

Compatta ma accogliente, con un design moderno e interni curati. La nuova Smart #1 si rivolge ai giovani ma è perfetta per i manager "hi-tech". E per chi vuole esagerare c'è la versione Brabus, da 428 cavalli

Nino Gavioli



È

ormai pronto a fare il suo debutto sul mercato (i preordini sono già partiti) il nuovo SUV compatto Smart #1. Progettato per essere il perfetto alleato per la mobilità di tutti i giorni è pronto a rispondere alle diverse esigenze dei suoi clienti, che si tratti di spostarsi in una metropoli dinamica come Roma o Milano, di un viaggio in autostrada o di un piacevole fine settimana fuori città. Pioniere della mobilità BEV già da 15 anni, primo marchio a convertirsi all'electric only dal 2020, con questa vettura Smart aggiunge al suo distintivo know-how nella mobilità elettrica il design premium avanguardista di Mercedes-Benz.

Smart #1, che è basata sulla piattaforma Sea per auto elettriche sviluppata dalla cinese Geely, è in gra-



Velocità massima

180 km/h



Tempi di ricarica

CA: 10-80% <3h

CC: 10-80% <30 min



Autonomia

420-440 km

0 km/h

100 km/h

Accelerazione 3,9 secondi

do di erogare una potenza di picco di 200 kW (272 cv), una velocità massima di 180 km/h e una carica CA del 10-80% a 22 kW in 3 ore. Con la ricarica supervelece in corrente continua, questo risultato può essere raggiunto in meno di 30 minuti. L'autonomia massima Wltp è compresa tra 420 e 440 km. Tre gli allestimenti disponibili: Pro+ (40.650 euro), Premium (44.150 euro) e Brabus (48.150 euro). In aggiunta alle dotazioni già disponibili sull'allestimento Pro+, tra cui figurano una vasta gamma di sistemi di assistenza alla guida, telecamera a 360 gradi, assistenza vocale intelligente, luci a led e portellone posteriore elettroattuato, la versione Premium offre l'audio system firmato Beats, Head-Up Display, fari CyberSparks+ Led Matrix e assistenza automatica per il parcheggio. Smart #1 Brabus offre, inoltre, la trazione integrale e presenta funzionalità e personalizzazioni uniche e distintive.

genesis.com



NETWORK WEB

70 Milioni di pagine viste mese

18 Milioni di utenti unici mese



MAGAZINE

200 Mila copie diffuse

tra digitale e cartaceo

480 Mila lettori medi



TV

3,5 Milioni di contatti

14.200 audience medio

LE FONTI

Valorizziamo i brand attraverso la nostra comunità, certificata e focalizzata al business, di oltre **10,5 milioni** di persone.

CCFundServices

Una soluzione su misura per la strutturazione e l'amministrazione del tuo fondo in Lussemburgo

Diamo la risposta rapida, concreta ed effettiva
che rispetta le differenti esigenze di ogni gestore patrimoniale
proponendo un pacchetto “chiavi in mano” che include
la costituzione del veicolo più idoneo alla strategia d'investimento
e la sua attività di back office

CC Fund Services (Luxembourg) SARL20
Rue Eugène Ruppert L-2453, Luxembourg

+352 26 493450 | info@ccfundservices.lu

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 oltre 50 anni gestiamo attivamente fondi obbligazionari costruendo ogni giorno un legame di fiducia con milioni di investitori.

Per saperne di più rivolgiti al tuo consulente finanziario ►

PIMCO®