

Comitato dei Gestori

Comunicato stampa

SGR E INVESTITORI ISTITUZIONALI DEPOSITANO LISTA DI MINORANZA PER IL RINNOVO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI ENAV

Il coordinatore del Comitato dei gestori, dott. Alberto Zorzi, comunica che in data odierna **Amundi Asset Management SGR, Anima SGR, Arca Fondi SGR, BancoPosta Fondi SGR, Eurizon Capital SGR, Fideuram Asset Management (Ireland), Interfund Sicav, Kairos Partners SGR, Legal & General Assurance (Pensions Management) Limited, Mediobanca SGR, Mediolanum Gestione Fondi SGR e Mediolanum International Funds Limited** hanno depositato una **lista di minoranza di soli candidati indipendenti** per il rinnovo del **consiglio di amministrazione di Enav** previsto nella prossima assemblea ordinaria dei soci.

La lista è stata composta con il supporto Chaberton Partners, advisor esterno e indipendente.

I gestori che hanno presentato la lista sono titolari di circa il 2,8% delle azioni ordinarie della società.

La lista presentata per il **consiglio di amministrazione** è così composta:

- 1. Enzo Peruffo**
- 2. Maria Letizia Ermetes**
- 3. Marco Giuseppe Maria Rigotti**
- 4. Sandra Mori**

In allegato i *curricula* dei candidati.

Note:

La lista presentata per il consiglio di amministrazione concorre esclusivamente per l'elezione dei componenti indipendenti riservati alle minoranze azionarie ex art. 147-ter, comma 3, del TUF.

Milano, 17 aprile 2026

Contatti media:

MAIM | Public Diplomacy & Media Relations

stampa@maimgroup.com

Andrea Pontecorvo | +39 3935486192

Geronimo Emili | +39 3519070756

Enzo Peruffo



Professore, advisor e consulente sui temi di Corporate, Business Strategy & Corporate Governance.

PROFILO ACCADEMICO

Dal 2007 presso la Luiss Guido Carli, oggi

- Professore Ordinario in Strategie d'Impresa e Corporate Governance
- Prorettore alla Didattica
- Dean della Luiss Graduate School
- Direttore del Centro di Ricerca 'Strategic Change Franco Fontana'.

Per oltre 10 anni è stato coinvolto nella Luiss Business School, ricoprendo diversi ruoli accademici e amministrativi. Ha partecipato alla progettazione e all'aggiornamento dei processi di ammissione, qualità, accreditamento e ranking della scuola, attraverso un percorso che in otto anni ha portato la scuola a ottenere l'accreditamento triple crown. Nell'ultimo anno accademico ha presieduto l'alleanza internazionale FOME (Future Of Management Education), un'alleanza composta da 12 business school di alto livello in tutto il mondo.

È direttore del Teaching & Learning Innovation Hub e Chair del Digital Education Council Working Group per le "Digital Skills & Future Readiness". Membro del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione della Luiss Executive Management Education.

Aree di ricerca

- Corporate strategy, focus divestiture, M&A e turnaround
- AI-powered Digital Transformation & Innovation
- Corporate Governance, focus ownership structure e ruolo dei board member
- Business Strategy e modelli di business
- Family Business

Author ID:

- ORCID # 0000-0003-2402-7497
- Scopus #56095838800

PROFILO PROFESSIONALE

Svolge da oltre 15 anni **attività di docenza e di direzione scientifica di progetti formativi** sia open che custom, per clienti istituzionali e aziendali, **in diversi ambiti scientifici e culturali**. Da oltre 20 anni è coinvolto in attività di advisory e progetti di consulenza strategica con focus corporate strategy, governance, digital transformation. Esperto in valutazioni aziendali e operazioni straordinarie, con diversi incarichi portati a termine nell'ambito di fusioni, cessioni di rami aziendali, disinvestimenti, ristrutturazioni di portafoglio. Collaborazioni in corso con aziende e società di consulenza e con enti governativi, istituzioni e società di consulenza su analisi di settore, pianificazione strategica ed evoluzione dei modelli di business. Membro del tavolo tecnico di lavoro dedicato al ben-essere, prevenzione della fragilità, promozione della salute e della longevità nei luoghi di vita e di lavoro istituito presso il

Designato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) nel ruolo di Presidente del Comitato di Sorveglianza per società in amministrazione straordinaria. Abilitato alla professione di Dottore Commercialista.

Attività professionali

- Valutazioni strategiche e organizzative
- Pareri e raccomandazione di governance
- Perizie nell'ambito di operazione di M&A
- Supporto a Turnaround e ristrutturazioni

Settori di expertise

- Finance & Fintech
- Family Business & Made in Italy
- Education & EdTech
- Pharmaceutical
- Energy

KEY SKILLS

Competenze tecniche

- Corporate Strategy
- Digital Transformation
- Corporate Governance
- Business Development & Turnaround
- Data-informed decision making

Competenze manageriali

- Innovation mindset
- Imprenditorialità
- Problem solving
- Orientamento al risultato
- People management

Soft skills

- Lateral thinking
- Comunicazione
- Coraggio e determinazione
- Creatività e originalità
- Spirito di iniziativa

Posizioni Accademiche

2020	Professore Ordinario in Strategie d'Impresa e Corporate Governance
2018 - 2020	Professore Associato in Strategie d'Impresa e Corporate Governance
2011 - 2018	Ricercatore Universitario di Strategie d'impresa

Insegnamento delle Strategie d'impresa a classi di vari livelli, in italiano e in inglese:

- Corso di Laurea Magistrale in Management e corso di Laurea Magistrale in Corporate Finance.
- Programmi formativi Executive (tra i più recenti Board Academy) & MBA
- Programmi formativi Custom per clienti Corporate quali ABBVie, Wind Tre, Confindustria, Unipol, ArcelorMittal.
- Progettazione e supervisione accademica di programmi undergraduate, graduate e postgraduate sui temi della Strategia e dei Megatrend, tra cui: Intelligenza Artificiale, IA generativa, Metaverso, Big Data, Blockchain, Sostenibilità, ESG, ecc.
- Presiede regolarmente conferenze, workshop e altri eventi, intervenendo come relatore accanto a panelist internazionali.
- Collaboratore abituale di media nazionali e internazionali sui temi della strategia d'impresa, delle operazioni di M&A e argomenti correlati (Rai 1, Rai Radio 1, TgCom24, Sky TG24, Il Sole 24 Ore, la Repubblica, Internazionale, Asknews, Fortune, Die Welt, Financial Times).

Attività internazionali:

- Visiting Scholar presso IE Business School, Spagna (2020-2021). Temi: Strategie d'impresa, Corporate Governance
- International Chair LUISS - IE Business School (2019). Temi: Strategie d'impresa, Corporate Governance
- Visiting Scholar presso Texas A&M e TCU (USA) (2017). Temi: Strategie d'impresa, Corporate Governance
- Visiting Researcher at INSEAD (France) (2009-2010). Temi: Strategie d'impresa, Divestiture & Post-M&A

Posizioni Leadership @ Luiss Guido Carli

2025 Prorettore alla Didattica con delega alle Lauree Magistrali e al Teaching & Learning Innovation

2024 Dean of Luiss Graduate School

Principali attività e responsabilità:

- Contribuire alla pianificazione strategica a lungo termine dell'università, assicurando che gli obiettivi della Graduate School siano in sintonia con quelli d'ateneo.
- Identificare opportunità di crescita, innovazione e internazionalizzazione dei programmi.
- Supervisionare lo sviluppo e l'implementazione dei Corsi di Studi, garantendo che siano allineati con gli standard accademici e gli obiettivi strategici dell'università. Ciò include la progettazione dei curriculum, l'ingaggio della Faculty e la promozione di un ambiente di eccellenza accademica e innovazione.
- Assicurare che i processi di ammissione siano allineati agli standard di qualità dell'università.

2024 Director of Research Center "Franco Fontana" Luiss Guido Carli

Principali attività e responsabilità:

- Sviluppo e implementazione della visione strategica del centro di ricerca, allineando le attività di ricerca agli obiettivi istituzionali e alle tendenze scientifiche emergenti.
- Consolidamento e ampliamento delle partnership con aziende, istituzioni, organizzazioni nazionali e internazionali per favorire la collaborazione scientifica e accedere a risorse aggiuntive.
- Attività di comunicazione dei risultati e progressi del centro agli stakeholder, ai finanziatori e al pubblico generale.

Attualità progetti gestiti all'interno del Centro di Ricerca:

- Ciclo di seminari su temi d'avanguardia legati alla trasformazione digitale, in collaborazione con IBM.
- Piano di sviluppo dell'Aeroporto di Roma Fiumicino, con l'analisi dell'impatto dell'apertura di una quarta pista, in collaborazione con AdR - Aeroporti di Roma.
- Future on Board: valorizzare la forza della multigenerazionalità - un'analisi degli effetti delle dinamiche multigenerazionali sulla capacità di innovazione e sostenibilità di un'azienda, con Fincantieri.
- Intelligenza Artificiale - Intelligenza Manageriale: progetto di ricerca volto a studiare l'integrazione dell'IA nelle competenze di leadership e manageriali per affrontare le sfide della digitalizzazione, promosso da Fondirigenti e realizzato insieme a Confindustria Sistemi Formativi.
- EDUNext - Nuovi scenari per l'istruzione e le competenze nell'era dell'IA, con Intesa Sanpaolo.
- Network Europe - Rilanciare la competitività del settore delle telecomunicazioni nell'area europea, con ASSTEL.
- Fiber for Human Value - La fibra come motore di sviluppo economico e sociale: comprendere gli impatti, in termini di benefici, nel rispetto dei principi ESG, derivanti dall'adozione della fibra, in collaborazione con Open Fiber.
- Preparazione del Bilancio Sociale della Fondazione Enpaia.
- Indagine campionaria sui modelli di consumo sanitario degli italiani, promossa da vari sponsor (Roche, Poste Vita, Reale Mutua).
- Evento sull'evoluzione della responsabilità civile in ambito sanitario con RMS
- Progetto Terre Rare con ISPRA

Osservatori permanenti:

- Osservatorio Look4ward sulle competenze del domani, con Intesa Sanpaolo.
- Osservatorio sull'innovazione e la trasformazione delle filiere produttive, con EY.
- Osservatorio sul rischio geopolitico, con Intesa Sanpaolo.
- Manufacturing 360° – Osservatorio sulle filiere manifatturiere italiane nei mercati internazionali, con Philip Morris.
- Osservatorio sulla filantropia e la società civile, con Fondo Filantropico Italiano.
- Osservatorio su competitività e sicurezza nazionale.
- Osservatorio multi-partner sui pagamenti digitali

Posizioni Leadership @Luiss Business School

2023 **Direttore e Amministratore Delegato della Luiss EME (Luiss Executive Management Education)**

Principali attività e responsabilità:

- Start-up della nuova Luiss EME, che include tutto il portafoglio programmi Executive, Custom e Online della Scuola.
- Redazione del piano strategico e finanziario della società nonché dell'organigramma aziendale.
- Ridefinizione dell'intero portafoglio programmi.
- Responsabile dei processi di accreditamento e ranking, facendo leva sulla partecipazione attiva ai processi di accreditamento Luiss BS, avviati nel 2015 con la prima revisione EQUIS fino ad arrivare all'accREDITAMENTO triple crown nel 2023 (EQUIS, AMBA, AACSB).

2023 - 2024 **Associate Dean For Education & Partnership, Membro del Comitato Direttivo & della Giunta**
2021 - 2023 **Associate Dean For Education & Membro del Comitato Direttivo & della Giunta**
2018 - 2021 **Associate Dean For Executive Education & Life Long Learning**
2021-2023 **Direttore dell'area MBA & Executive Education**
2018 - 2021 **Direttore dell' Executive Education**
2015 - 2018 **Director dei Master Specialistici**

Posizioni Board Membership

2023 **Membro CdA Luiss EME**
2021 **Membro CdA Luiss Business School BV**

- Start-up della Luiss EME
- Supporto alla fase di start-up della Luiss Business School ad Amsterdam.
- Sostegno al processo di innovazione, internazionalizzazione e digitalizzazione della scuola.

2024 **Delegato CRUI per l'Università Luiss Guido Carli**

La CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) è l'associazione delle Università italiane statali e non statali riconosciute e si propone come:

- Strumento di indirizzo e di coordinamento delle autonomie universitarie
- Luogo privilegiato di sperimentazione di modelli e di metodi da trasferire al sistema universitario
- Laboratorio di condivisione e diffusione di best practice
- Moderno centro di studio e analisi a disposizione delle università.

2024 **Direttore Scientifico del Teaching & Learning Innovation Hub della Luiss Guido Carli**

Il T&L Innovation Hub ha l'obiettivo di coordinare l'innovazione nelle strategie di insegnamento e apprendimento in tutto l'ateneo e nelle scuole di afferenza, attraverso tre direttrici principali:

- Attività di ingaggio e costante aggiornamento della faculty, anche alla luce dei nuovi trend di settore
- Sviluppo e innovazione dell'esperienza di apprendimento, anche attraverso metodologie didattiche innovative
- Creazione di un ecosistema dell'innovazione per alimentare la condivisione di best practice a livello di ateneo

2024 **Chair del Digital Education Council Working Group "Digital Skills and Future Readiness"**

Il Digital Education Council (DEC) è una comunità globale che riunisce oltre 100 istituzioni impegnate a promuovere l'innovazione sostenibile e l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nell'Istruzione Superiore e nello Sviluppo della Forza Lavoro. Il Digital Skills and Future Readiness è un gruppo di lavoro dedicato a:

- Identificare le competenze digitali emergenti richieste dal mercato del lavoro e dall'evoluzione
- Sviluppare linee guida, modelli e raccomandazioni per aiutare università, enti di formazione e organizzazioni a integrare queste competenze nei propri programmi educativi.

- Promuovere iniziative di reskilling e upskilling che migliorino la preparazione di studenti, docenti e professionisti per i futuri scenari occupazionali.
- Condividere best practice e use case per potenziare la qualità e l'impatto della formazione digitale.
- Esplorare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulle competenze richieste e sulle strategie di sviluppo futuro, con particolare attenzione all'AI literacy.

2025 Delegato Engage.EU della Luiss Guido Carli

- ENGAGE.EU si propone di formare una nuova generazione di cittadini europei nei settori del business, dell'economia e delle scienze sociali, fornendo loro un approccio basato sulla ricerca per affrontare e risolvere le sfide future. È attualmente la sede accademica di oltre 100.000 studenti, accademici e personale che collaborano con entusiasmo, co-creano e condividono le loro conoscenze interdisciplinari e interculturali. Partecipano al progetto:
 - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli Luiss) di Roma
 - Norwegian School of Economics (NHH) di Bergen,
 - Università di Tilburg
 - Università di Mannheim,
 - Università di Economia Nazionale e Mondiale a Sofia
 - Università di Tolosa I Capitale,
 - Università di Economia e Commercio di Vienna
 - Hanken School of Economics di Helsinki/Vaasa
 - Università Ramon
 - Lull di Barcellona

2023 Presidente del Comitato di Sorveglianza di FIREMA Spa in AS

Principali attività e responsabilità:

- Dialogo costante con il Commissario e con i membri del Comitato in relazione alle attività di sorveglianza
- Elaborazione di pareri in relazioni alle valutazioni e alle iniziative del Commissario
- Presiede le riunioni del Comitato

2022 Membro dell' International Academic Advisory Board presso JAMK - Università della Finlandia

Principali attività e responsabilità:

- Supporto alla pianificazione strategica della scuola
- Consulenza in merito alla strategia di portafoglio programmi e nell'identificazione delle leve di crescita
- Proporre innovazioni strategiche alla luce delle attuali esigenze del mercato

2023-2024 Chair del Comitato Direttivo dell'alleanza internazionale FOME (Future of Management Education)
2020-2023 Membro del Comitato Direttivo dell'alleanza internazionale FOME (Future of Management Education)

- In qualità di Chair, guida l'Alleanza nella definizione delle priorità strategiche, partnership e driver di crescita.
- Sviluppo di iniziative congiunte, scouting e implementazione di innovativi strumenti di EdTech, sviluppo di iniziative Fully Digital.
- Responsabile della relazione con *SuperCharger Ventures*, acceleratore e incubatore di Startup EdTech per accelerare la trasformazione digitale della Scuola.
- All'alleanza partecipano oltre 11 prestigiose Business School:

- | | | |
|-----------------------------|--|--|
| 1. ESMT Berlin; | 5. Imperial College; | 8. John Hopkins Carey Business School; |
| 2. BI Norway; | 6. Singapore School of Management (SMU); | 9. HKUST Business School; |
| 3. Ivey Business School; | 7. Edhec Business School; | 10. The University of Melbourne. |
| 4. Vlerick Business School; | | |

2023-2024 Presidente dell'EdTech Advisory Board promosso da OGR Torino & Fondazione CRT

Principali attività e responsabilità:

- Supportare l'accelerazione di Startup EdTech
- Fornire opinioni e ricerche sulle ultime innovazioni EdTech
- Promuovere la condivisione di best practice in EdTech

2023 Member of the Steering and Oversight Committee of CUEIM

Key activities and responsibilities:

- Support the University Consortium of Industrial and Managerial Economics in ensuring effective engagement with its academic network
- Contribute to strengthening the dialogue between the Consortium and the business community
- Promote initiatives to enhance the CUEIM brand in academic and institutional contexts

2021-2022 **Membro del Comitato di Indirizzo e Sorveglianza del CUEIM**

Principali attività e responsabilità:

- Supportare il Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale nel garantire un coinvolgimento efficace della propria rete accademica.
- Contribuire al rafforzamento del dialogo tra il Consorzio e il mondo delle imprese.
- Promuovere iniziative volte a valorizzare il brand CUEIM nei contesti accademici e istituzionali.

2021-2022 **Membro Indipendente Cda AXA IM Italia**

- Responsabile della Funzione Antiriciclaggio e delle Segnalazioni di Operazioni Sospette (SOS).
- Supporto all'azienda nella definizione della strategia e delle linee di sviluppo.
- Decadenza al 30 Aprile 2022 per effetto della Fusione per Incorporazione di AXA IM Italia in AXA IM France

Ricerca Applicata e Consulenza

2020 - Today **Consulenze Aziendali**

- Abilitato alla professione di Dottore Commercialista.
- Consulenza per la redazione del piano strategico di Deloitte Spa con l'Analisi dei principali Megatrend che impattano sul settore della consulenza e focus sul ruolo del consulente 4.0
- Progettazione e coordinamento di un evento di team building per Manager e Senior Manager di Deloitte operanti su tutto il territorio nazionale, con:
 - Progettazione e lancio di una survey indirizzata alla target population per promuovere un uso consapevole e sostenibile dell'IA, a supporto del ruolo di consulente
 - Keynote speech sull'analisi di scenario alla luce dei cambiamenti che impattano sul mondo del business
 - Ideazione e lancio di un live gaming nell'ambito di una giornata di team building progettata e coordinata.
- Consulenza sul processo di Governance e Stakeholder Engagement per ISMEA in relazione alla partecipazione dell'Istituto nel capitale di Bonifiche Ferraresi SPA:
 - Customised voting support in occasione dell'Assemblea attraverso la sistematizzazione delle informazioni cruciali relative all'Assemblea, l'elaborazione di documenti sintetici con focus sui tag più critici, il supporto nell'analisi della/e delibera/e del CdA in relazione all'aumento di capitale approvato.
 - Research & Advisory semestrale, incluse attività di market intelligence e la predisposizione di un report semestrale sull'andamento dell'azienda;
 - Customised support per attività straordinarie in occasione di partecipazione ad attività di engagement da declinare in relazione alle esigenze specifiche o delibere future di Consiglio, meritevoli di particolare attenzione per il socio.
- Consulenze con lo studio SLF Tax per proporre soluzioni strategiche e organizzative per l'adozione della Cooperative Compliance e del Tax Control Framework da parte di aziende di Medio-Grande dimensione.
- Valutazioni aziendali per importanti società italiane ed esterne, tra le più recenti Mercitalia (Gruppo FS) e Contec.
- Realizzazione di valutazioni aziendali e per operazioni straordinarie - in vista di fusioni, cessioni di rami aziendali, disinvestimenti, ristrutturazioni di portafoglio, etc.
- Collaborazione con aziende e società di consulenza per la gestione e prevenzione della crisi d'impresa per imprese di piccole, medie e grandi dimensioni.
- Attività di advisory per aziende nazionali e multinazionali, fondazioni, agenzie governative e ONG appartenenti a diverse industry quali finance & banking, healthcare, GDO, turismo, etc. sullo sviluppo strategico del business, partnership development, internazionalizzazione e altre strategie di crescita.

2020 - Today **Attività professionali con attori istituzionali**

- Riconosciuto dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) idoneo alla carica di Presidente del Comitato di Sorveglianza per le società in amministrazione straordinaria.
- Nominato dall'AGENAS Revisore Esperto in valutazioni economiche in ambito sanitario, per il report HTA relativo al dispositivo medico "GammaPod".
- Analisi d'impatto del Masterplan dell'aeroporto di Fiumicino.
- Supporto alle attività relative al progetto Procida, Capitale della Cultura 2022
- Supervisione del progetto di valorizzazione del Carcere di Terra Murata a Procida.

- Collaborazione con enti governativi, istituzioni e società di consulenza su analisi di settore, pianificazione strategica ed evoluzione dei modelli di business. Tra le più recenti si citano:
 - Osservatorio Italia Business Reload che svolge progetti di ricerca su tematiche strategiche, con focus sui modelli di business e sui nuovi paradigmi di creazione del valore, realizzato in collaborazione con EY. Tra i progetti realizzati nell'ambito dell'Osservatorio si citano:
 - Infrastrutture sanitarie del Paese, nuovi modelli di servizio e medicina territoriale. Il ruolo delle cure primarie e del medico di medicina generale
 - Il ruolo delle Riforme nel rilancio dell'economia
 - Attrattività e opportunità di sviluppo dei distretti industriali: le regioni Toscana, Romagna, Puglia.
 - Innovazione e digitalizzazione nel Sud Italia. Analisi e prospettiva per la ripresa dell'economia.
 - Innovation Hubs, sviluppati con EY e Istituzioni Governative:
 - Gli Innovation Hub sono ecosistemi che riflettono gli obiettivi di ripresa definiti a livello UE con i progetti Horizon2020, e a livello nazionale attraverso le misure PNRR e PON. Gli Innovation Hub rappresentano un luogo di aggregazione e contaminazione di idee tra imprese, cittadini, istituzioni e università, caratterizzato dallo scambio di idee e conoscenze.
 - La serie «Digital Talk» sviluppata con Cassa Depositi e Prestiti ed EY: soluzioni strategiche per il rilancio post-Covid dei settori del Machinery, Life Science, Fashion & Luxury Made in Italy, Automotive, Turismo.
 - Collaborazione con la società di consulenza PTS-Class su attività di Advisory e pianificazione della strategia di Governance per alcuni gruppi familiari imprenditoriali italiani.

2015- Today

Ricerca Applicata

- Referente scientifico di alcune Iniziative Strategiche promosse da Fondirigenti e realizzate in collaborazione con Sistemi Formativi Confindustria quali:
 - Iniziativa Strategica per la Managerializzazione dei CdA per identificare gli skill gap dei consiglieri di amministrazione italiani e progettare programmi formativi personalizzati, specificatamente rivolti alle PMI.
 - Iniziativa Strategica per l'adozione dell'IA da parte dei Manager, per valorizzare un'impiego consapevole e sostenibile dell'IA all'interno delle aziende.
- Autore di oltre 100 pubblicazioni tra monografie, articoli scientifici, Business cases, report e focus di settore. Vincitore di alcuni premi quali AIDEA 2010, «SIG Strategic Management 2020 Best Paper» all'EURAM 2020. Tra i più recenti:
 - *“Start up and new ventures: an analysis to italian business reload”*
 - *“The Governance of family business”*
 - *“Alliance and growth strategy in the family businesses”*
 - *“New competences in the board member for sustainable strategy”*
- Sviluppo di progetti di consulenza e ricerca applicata su diverse funzioni/industrie, tra i più recenti si citano:
 - Digital Transformation per le PMI
 - Digital Turnaround e Family Business
 - M&A nell'industria Fintech
 - Banche, redditività e dimensioni
 - Blockchain e Business Model
 - Leadership e Women on Board
- Redazione di case study, racconti di storie aziendali reali utilizzabili come materiali didattici e con le più ampie finalità di divulgazione. Tra i più recenti:
 - Mediaset
 - Italgas
 - Feudi di San Gregorio
 - Tirreno Power
- Esperto nella formulazione di soluzioni aziendali per i Turnaround.
- Sviluppo di “case for change” per potenziali opportunità di business in diversi settori/ecosistemi per soddisfare esigenze aziendali specifiche, valorizzando le sinergie tra strategia e organizzazione.
- Esperto in ricerca primaria e secondaria: raccolta dati qualitativi e quantitativi attraverso survey, interviste, focus group e strumenti di data mining (Reuters, Bloomberg, Capital IQ).
- Senior data analyst (Stata, Matlab, R, Python, SPSS).
- Relatore tra panelist internazionali a numerose conferenze, workshop e altri eventi.

Premi e riconoscimenti

2024 - MBA Teaching Excellence Award

2021-2020 - **Top Cited Article** - *The journal of product innovation management - Big Data for Creating and Capturing Value in the Digitalized Environment: Unpacking the Effects of Volume, Variety, and Veracity on Firm Performance*

2020 - **Best Paper Award EURAM Conference 2020 - SIG Strategic Management - Digital Strategy, Artificial Intelligence and Industry 4.0 Track**

2018 - **International Chair - Luiss - IE Business School**

2013 - Best Paper Award - AIDEA 2013 – AIDEA Annual Conference - Lecce (September 2013). Paper: "Ownership-monitoring or expropriation: evidence from divested European firms"

2007-2010 – Four-year Scholarship as *post-doc research fellow* in international management granted by LUISS Guido Carli University, Department of Economics and Business.

2004-2006 - Three-year Scholarship granted by Sviluppo Italia Spa for the completion of the PhD in Management.

Selection of most relevant publications

Monographs

1. Peruffo, E., Boccardelli, P., Tsirkuleva, A. (2021) *Too Big to Gain? How Size Matters for the Profitability of European Banks. Bancari Editrice.*
2. Peruffo E., (2018) *Le strategie di Turnaround nell'era digitale: modelli di analisi e sviluppo. McGraw-Hill Education.* ISBN: 9788838694639
3. Peruffo E., Perri A. (2017) *Family Business and Technological Innovation. Evidence from Italian Companies in the Global Pharmaceutical Industry. Palgrave MacMillan.* ISBN: 9783319615950
4. Peruffo, E. (2013) *Strategia di Disinvestimento, Corporate Governance e Valore Economico. Franco Angeli. Monografia –Collana Direzione di Impresa.* ISBN: 97888204665636

Paper in Top Journal (ABS - ISI WEB of Science – Scopus)

1. Abbondante, G., Di Leo, A., Mura, R., De Mauro, A., Peruffo, E. (2025) *Managing in the AI Era: A Systematic Literature Review on the Evolution of Managerial Roles and Competencies, IFKAD 2025, Naples (Italy)*
2. Bartoli, C., Boccardelli, P., Peruffo, E. (2025), *Exploring the Potential of AI-Driven Blockchain Platforms, R&D Management Conference 2025*
3. Annosi, M. C.; Cappa, F.; Peruffo, E. (2025) *Managerial and organisational factors: Unravelling resource allocation choices in high-performing micro-firms, European Management Journal*
4. Cappa, F.; Peruffo, E. (2025) *Revealing consumption behaviors in the sharing economy: what leads consumers to replace traditional channels, International Small Business Journal*
5. Acciarini, C.; Boccardelli, P.; Peruffo, E.; (2024) *Strategic change: a systematic literature review, synthesis and a future research agenda, European Management Review Vol. 21*
6. Collecchio, F.; Cappa, F.; Peruffo, E.; Oriani, R. (2024) *When do M&As with fintech firms benefit traditional banks? British Journal of Management (4 ABS)*
7. D'Angelo V., Cappa F., and Peruffo E., (2023) *Walking the Tightrope: the breadth of the circular economy/circular economy breadth and firm performance through a stakeholder perspective, Journal of Business Research (3 ABS)*
8. Sun H., Cappa F., and Peruffo E., (2023) *The effect of CEO social capital on corporate innovative performance, International Review of Financial Analysis*
9. Pascucci, F.; Domenichelli O.; Peruffo, E.; Gregori, G.L. (2022) *Family ownership and the export performance of SMEs: the moderating role of financial constraints and flexibility. Journal of Small Business and Enterprise Development. (2 ABS)*
10. D'Angelo V., Cappa F., Peruffo E., (2023) *Green manufacturing for sustainable development: The positive effects of green activities, green investments, and non-green products on economic performance. Business Strategy and the Environment (3 ABS)*
11. Cappa F., Collecchio F., Oriani R., Peruffo E., (2022) *Banks responding to the digital surge through Open Innovation: Stock market performance effects of M&As with fintech firms. Journal of Economics and Business (2 ABS)*
12. Pinelli M., Cappa F., Peruffo E., Oriani R., (2022) *Acquisitions of non-controlling equity stakes: Agency conflicts and profitability. Strategic Organization (3 ABS)*
13. Franco S., Presenza A., Messeni Petruzzelli A., Peruffo E. (2022) *Tradition-driven business models at luxury companies: revealing value-creation and value-capture activities. Journal of Knowledge Management (2 ABS)*
14. D'Angelo V., Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Peruffo, E. (In press) *The role of human capital in the foreign market performance of US SMEs: does owner ethnicity matter? Journal of Intellectual Capital - ISSN:1469-1930 (2 ABS)*
15. Cappa, F., Peruffo, E., Oriani, R., McCarthy, I.P. (2021). *Big Data, a Valuable Resource in the Digitalized Environment? Unpacking the Effects of Volume, Variety and Veracity on Firm Performance. Journal of Product Innovation Management. (4 ABS)*

16. Pinelli, M., Cappa, F., Peruffo, E., Oriani, R. (2020) Too much of two good things: advanced and diverse knowledge effects on startups' performance. *IEEE - Transactions on Engineering Management* (3 ABS)
17. Pinelli, M., Cappa, F., Peruffo, E., Oriani, R. (2020). Acquisitions of non-controlling equity stakes, agency conflicts and profitability. *Strategic Organization* (3 ABS)
18. Peruffo, E., Brunetta, F., Marchegiani L. (2020). When birds of a feather don't flock together: diversity and innovation outcomes in international R&D collaborations. *Journal of Business Research*. (3 ABS). doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.033.
19. Bergh D., Peruffo. E., Chiu K., Hitt, M., Connelly, B. (2020). Market response to divestiture announcements: a screening theory perspective. *Strategic Organization*. (3 ABS). doi.org/10.1177/1476127019851083.
20. Banerjee, S., Peruffo, E., Oriani, R. (2020) Signaling role of corporate board structure on foreign institutional investments: evidences from a large emerging country. *Corporate Governance: an international review*. (3 ABS). doi.org/10.1111/corg.12298.
21. Ardito L., Peruffo, E., Natalicchio, A. (2019). The relationships between the internationalization of alliance portfolio diversity, individual incentives, and innovation ambidexterity: A microfoundational approach. *Technological Forecast & Social Change*. (3 ABS). doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119714.
22. Vicentini F., Peruffo E. Meissner D., Mueller J. (2019). Unpacking entrepreneurial intensity and individual ambidexterity in small project-based enterprises: a new perspective for the TV drama industry. *IEEE - Transactions on Engineering Management*. (3 ABS). doi: 10.1109/TEM.2019.2914662
23. Ardito L., Peruffo E., Pascucci F., Messeni Petruzzelli, (2018). A. Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*. (3 ABS). doi.org/10.1002/bse.2248
24. Peruffo E., Marchegiani L., Vicentini F. (2018). Learning from divestiture experience: Evidence from European countries. *Journal of Knowledge Management*. (2 ABS). doi: 10.1108/JKM-04-2017-0155.
25. Peruffo E., Perri, A. (2016). Knowledge Spillovers from FDI: a critical review from the international business perspective. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18 (1): pp. 3-27. (3 ABS)
26. Peruffo E., Binacci M., Oriani R., Minichilli A. (2016). Are all non-family managers (NFM) equal? The impact of NFM characteristics and diversity on firm performance. *Corporate Governance: an international review*. Vol. 24 (6): pp. 569-583. (3 ABS)
27. Peruffo E., Oriani R., Perri A. (2014). Information Asymmetries, Family Ownership and Divestiture Financial Performance: Evidence from Western European Countries. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 11 (4): pp. 43-57. (SCOPUS)
28. Brunetta F. Peruffo E. (2014). May parents inherit from heirs? Towards an understanding of the parent-spun-off relationship. *American Journal of Applied Science*, Vol. 11 (6): pp. 921-928. (SCOPUS)
29. D'Alise C., Giustiniano L., Peruffo E. (2014). Innovating Through Clusters. *International Journal of Engineering and Business Management*, 28, p. 1-14, ISSN: 1847-9790, doi: 10.5772/59028 (SCOPUS)
30. Peruffo E., Pirolo L., Nenni M.E. (2014). Spin-off and innovation in the Pharmaceutical industry. *International Journal of Engineering and Business Management*, Vol. 6:17. (SCOPUS)

Teaching cases

1. Peruffo, E., D'Angelo, V., Tsirkuleva, A., (2021) Italgas: embracing digital transformation
2. Peruffo, E., D'Angelo V. (2020) Cd-Projekt: an history of inverted vertical integration
3. Peruffo, E., Messeni Petruzzelli A., Presenza, A. (2020) Tradition-driven business model: Borgo Egnazia - in collaboration with Borgo Egnazia
4. Peruffo, E. (2019) Tirreno Power: A Successful Case of Turnaround - in collaboration with Tirreno Power
5. Peruffo, E., Crenna, A. Gentili, S. (2012) Extendia - in collaboration with Indesit Company

Under revision and working paper

1. Moschieri, C., Peruffo, E.; Elvira, M. *When Do majority shareholders drive changes in board composition? The evolution of boards' gender ratios in restructuring firms.*
[Under Review - Strategic organization - 3 ABS]
2. Cappa F., Collecchio F., Oriani R. and Peruffo E., "Banks Acquiring Fintech: when is it a Positive Strategy?". **Working paper.**
3. Collecchio F., Cappa F., Oriani R. and Peruffo E., "Banks moving towards sustainable innovation: evidence from fintech m&a". **Working paper.**
4. Pascucci, F., Domenichelli, O., Peruffo, E., Gregori, G. *Export Intensity in Family Firms: evidence from SMEs.*

5. Franco, S., Messeni Petruzzelli, A., Peruffo, E. *I do want to grow up. A snapshot of Italian innovative startups. Working paper.*

Scientific publications

1. Cappa F., Ardito L., Messeni Petruzzelli A., Peruffo E., (2022) What Drives the Shift Towards Sharing Economy? A Holistic Approach. *Academy of Management Proceedings.*
2. D'Angelo V., Peruffo E., (2022) Disentangling the Effect of Green Manufacturing Practices on a Firm's Economic Performance. *Academy of Management Proceedings.*
3. Peruffo E., Boccardelli, P. Tzirkuleva, A. (2021) Too Big to Gain? How Size Matters for the Profitability of European Banks. *Bancari Editrice.*
4. D'Angelo V., Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Peruffo, E. (In press) The role of human capital in the foreign market performance of US SMEs: does owner ethnicity matter? *Journal of Intellectual Capital - ISSN:1469-1930 (2 ABS)*
5. Cappa, F, Peruffo, E., Oriani, R., McCarthy, I.P. (2021). Big Data, a Valuable Resource in the Digitalized Environment? Unpacking the Effects of Volume, Variety and Veracity on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management.*
6. Corsico, F., Peruffo, E., Acciarini, C. (2020) Introduction to family business and theoretical perspectives, in, *Handbook of Family Business*, Luiss University Press.
7. Peruffo, E., Acciarini, C. (2020) Family business in the digital era: navigating a scenario full of transformations, in, *Handbook of Family Business*, Luiss University Press.
8. Pinelli, M., Cappa, F., Peruffo, E., Oriani, R. (2020). Acquisitions of non-controlling equity stakes agency conflicts and profitability. *Strategic Organization*
9. Brunetta, F., Marchegiani L., Peruffo E., (2019). When birds of a feather don't flock together: diversity and innovation outcomes in international R&D collaborations. *Journal of Business Research*. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.033.
10. Bergh D., Chiu K., Peruffo, E., Hitt, M., Connelly, B. (2019) Market response to divestiture announcements: a screening theory perspective. *Strategic Organization*. doi.org/10.1177/1476127019851083.
11. Banerjee, S., Peruffo, E., Oriani, R. (2019) Signaling role of corporate board structure on foreign institutional investments: evidences from a large emerging country. *Corporate Governance: an international review*. (3 ABS). doi.org/10.1111/corg.12298.
12. Ardito L., Peruffo, E., Natalicchio, A. (2019) The relationships between the internationalization of alliance portfolio diversity, individual incentives, and innovation ambidexterity: A microfoundational approach. *Technological Forecast & Social Change*. doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119714.
13. Vicentini F., Peruffo E. Meissner D., Mueller J. (2019) Unpacking entrepreneurial intensity and individual ambidexterity in small project-based enterprises: a new perspective for the TV drama industry. *IEEE – Transactions on Engineering Management*. doi: [10.1109/TEM.2019.2914662](https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914662)
14. Boccardelli, P., Peruffo, E., (2018) How Technogym created the wellness industry? S. Iñiguez de Onzoño, K. Ichijo (eds.), *Business Despite Borders*, Palgrave MacMillan.
15. Ardito L., Peruffo E., Pascucci F., Messeni Petruzzelli, (2018). A. Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the environment*. doi.org/10.1002/bse.2248
16. Pinelli M., Cappa F., Franco S., Peruffo, E. (2018). Competenze dei fondatori e performance attesa delle start-up: un'analisi empirica. *Piccola Impresa/ Small Business*.
17. Peruffo E., (2018) Le strategie di Turnaround nell'era digitale: modelli di analisi e sviluppo. *McGraw-Hill Education*
18. Peruffo E., Marchegiani, L., Vicentini, F. (2018) Learning from divestiture experience: Evidence from European countries. *Journal of Knowledge Management*.
19. Peruffo E., Perri A. (2017) Family Business and Technological Innovation. Evidence from Italian Companies in the Global Pharmaceutical Industry. *Palgrave MacMillan*.
20. Peruffo E., Pinelli M., Cappa F., Franco S. L'impatto di profondità ed eterogeneità delle competenze sulla performance attesa delle start-up. *Convegno Sinergie-SIMA 2017. Value co-creation: sfide di management per le imprese e per la società* – ISBN 97888907394-8-4

21. Brunetta F., Peruffo, E., Pinelli, E. (2017). [Il contesto digitale e il nuovo modello di consumo](#). Iacovone, D, Boccardelli, P. (eds.) *L' "impresa" di diventare digitale. Come la rivoluzione tecnologica sta influenzando la gestione di impresa*. EY Business School
22. Peruffo E., Perri A., Pirolo L. (2016), La creazione di valore nelle strategie di disinvestimento: evidenze dal contesto europeo. *Sinergie. Italian Journal of Management*, Vol. 34 (99): pp. 397-420.
23. Peruffo E., Binacci M., Oriani R., Minichilli A. (2016). Are all non-family managers (NFM) equal? The impact of NFM characteristics and diversity on firm performance. *Corporate Governance: an international review*. Vol. 24 (6): pp. 569-583.
24. Peruffo E., Perri A. (2016). Knowledge Spillovers from FDI: a critical review from the international business perspective. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18 (1): pp. 3-27
25. Peruffo E., Oriani R., Goranova M. (2015). Ownership-Monitoring or Expropriation: evidence from divested European firms. In *Il ruolo dell'azienda nell'economia*, (a cura di), Ugolini; Invernizzi; Di Cagno e Mechelli: pp. 309-322. Il MULINO.
26. Marchegiani L., Peruffo E., Vicentini F. (2016). Vendi, impara, vinci! Effetto esperienza nelle operazioni di disinvestimento. *Prospettive in organizzazione*, Vo. 5, pp.1-8.
27. Giustiniano L., Peruffo E., Marchegiani L., Pirolo L. (2015) Business Outcomes of Outsourcing: lessons from management research? In J. Drahokoupil (Ed.) *The outsourcing challenge: Organizing workers across fragmented production networks*, pp. 47-65. ISBN:978-2-87452-366-3.
28. Peruffo E. (2015) *Le Strategie di Disinvestimento* (a cura di Boccardelli P. Fontana F.). Strategie d'impresa. Hoepli Editore.
29. Oriani R., Peruffo E., Santella R. (2015) *La valutazione delle strategie d'impresa* (a cura di Boccardelli P. Fontana F.). Strategie d'impresa. Hoepli Editore.
30. Bergh DD., Peruffo E., Chiu K. and Hitt M.A. (2014). When Firms Benefits from Previous Divestitures: an Agency Theoretic view. *Academy of Management Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2014.16090.
31. Peruffo E., Oriani R., Perri A. (2014). Information Asymmetries, Family Ownership and Divestiture Financial Performance: Evidence from Western European Countries. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 11 (4): pp. 43-57.
32. Giustiniano L., Peruffo E., Marchegiani L., Pirolo L. (2014). Understanding outsourcing of information systems. In Kargidis T, Katsaros P. (Eds.) *Approaches and processes for managing the economics of information systems*, p. 199-220. ISBN: 9781466649835.
33. Peruffo E., Pirolo L. and Nenni M.E. (2014). Spin-off and innovation in the Pharmaceutical industry. *International Journal of Engineering and Business Management*, Vol. 6:17.
34. Peruffo. E. (2013) *Strategia di Disinvestimento, Corporate Governance e Valore Economico*. Franco Angeli. *Monografia - Collana Direzione di Impresa*.
35. Peruffo E., Perri A., Gentili S. (2013). Verso una cultura del disinvestimento: efficienza, superiorità e conformità, in *Finanza Marketing e Produzione*. Vol. 3-2013, p. 40-67.
36. Peruffo E., Oriani R., Goranova M, (2013) *Ownership - Monitoring or Expropriation: Evidence from Divested European Firms*. XXXVI AIDEA Conference. ISBN 978-88-6611-294-5
37. Peruffo E., Perri A., Gentili S. (2013) *Verso una "cultura" del disinvestimento: Efficienza, Superiorità e Conformità*. XXXVI AIDEA Conference. ISBN 978-88-6611-294-5
38. Binacci M., Peruffo E., Oriani R. (2013) *TMT Diversity at work. The Role of Non-Family Managers in Family Business: Results from a Survey*. XXXVI AIDEA Conference. ISBN 978-88-6611-294-5
39. Marchegiani L., Peruffo E., Giustiniano L., Pirolo L. (2013). Outsourcing: trend e impatti sul piano strategico e organizzativo. *Impresa progetto-Electronic Journal of Management*. ISSN 1824-3576
40. Peruffo E., Marchegiani L., Pirolo L., Giustiniano L., (2012) Revitalising the outsourcing discourse within the boundaries of firm debate. *Business System Review*. ISSN: 2280-3866
41. Marchegiani L., Peruffo E., Pirolo L., Nenni M.E. (2012), Linking Value Assessment to the Business Model Framework in High Innovative Services of Public Utility. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 2(3): 98-103. ISSN:2226-7344
42. Peruffo E., Gentili S. Crenna A. *Extendia* (2012): Sviluppo e restyling di un nuovo prodotto. Valutazione strategica e finanziaria (a cura di Caroli MG, Fontana F.). *Economia e Gestione delle imprese*. McGraw-Hill. Milano.

43. Peruffo E., Oriani R. (2011), *La Gestione Finanziaria delle Imprese Internazionali*, in Economia e Gestione delle Imprese Internazionali. McGraw-Hill. Milano
44. Peruffo E., Caroli M. G. (2009), *Crescita e diversificazione: Bolici*, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli: Milano. ISBN 978-88-568-0764-6.
45. Peruffo E., Oriani R. (2008), *La Gestione Finanziaria delle Imprese Internazionali*, in Economia e Gestione delle Imprese Internazionali. McGraw-Hill. ISBN 9788838664748
46. Peruffo E., Pirolo L., (2007), *Dotazione di risorse e performance sui mercati esteri: un'analisi empirica sulle imprese laziali*, in Caroli M.G. (a cura di) *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Franco Angeli. ISBN 9788846484017
47. Peruffo E., (2007), *Gruppo Mazzocchia: analisi longitudinale*, in Caroli M.G. (a cura di) *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Franco Angeli. ISBN 9788846484017.
48. Peruffo E., (2007), *Gruppo Franco Bruno: analisi longitudinale*, in Caroli M.G. (a cura di) *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Franco Angeli. ISBN 9788846484017.
49. Peruffo E., (2007), *Gruppo Bolici: analisi longitudinale*, in Caroli M.G. (a cura di) *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Franco Angeli. ISBN 9788846484017.
50. Peruffo E., (2007), *Open Data: analisi longitudinale*, in Caroli M.G. (a cura di) *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Franco Angeli. ISBN 9788846484017
51. Peruffo E., (2007), *Analisi comparata dei modelli di internazionalizzazione*, in Rapporto 2005-2006: Risultati aggregati e modelli di internazionalizzazione. Unioncamere Lazio. ISBN 978-88-89528-08-7
52. Peruffo E., (2007), *L'indagine empirica*, in Rapporto 2005-2006: Risultati aggregati e modelli di internazionalizzazione. Unioncamere Lazio. ISBN 978-88-89528-08-7
53. Peruffo E., Soldo C. (2006) *Analisi della filiera aerospaziale nelle principali regioni italiane*, in Caroli M.G. (a cura di), in *L'analisi della filiera aerospaziale: attori, struttura e dinamiche di sviluppo estero*. Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio.
54. Peruffo E., Marchegiani L. (2006) *Descrizione della filiera aerospaziale e dei principali business model*, in *L'analisi della filiera aerospaziale: attori, struttura e dinamiche di sviluppo estero*. Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio.
55. Peruffo E., (2006) *Vincoli alla crescita internazionale delle imprese aerospaziali*, in *L'analisi della filiera aerospaziale: attori, struttura e dinamiche di sviluppo estero*. Osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio.
56. Peruffo E., (2006) *Ruoli e criticità della funzione finanza nel processo di internazionalizzazione delle PMI laziali*. Osservatorio Internazionalizzazione delle Imprese Laziali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-05-2
57. Peruffo E., (2005) *Analisi delle esportazioni delle imprese laziali*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
58. Peruffo E., (2005) *Il saldo commerciale*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
59. Peruffo E., (2005) *Le esportazioni di servizi*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
60. Peruffo E., (2005) *Le strategie competitive per l'internazionalizzazione delle PMI laziali* in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
61. Peruffo E., (2005) *La percezione della competitività del territorio laziale*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
62. Peruffo E., Pirolo L., (2005) *Cluster Analysis delle imprese laziali operanti all'estero*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
63. Peruffo E., (2005) *La variabile finanziaria nell'internazionalizzazione delle PMI*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X

64. Peruffo E., Pirolo L., (2005) *Caratteristiche e dinamiche evolutive delle imprese estere operanti nel Lazio*, in Caroli M.G. (a cura di) Rapporto 2004: Risultati aggregati, analisi sulle imprese e strategia per lo sviluppo dell'economia laziale nei mercati internazionali. Unioncamere Lazio. ISBN 88-89528-01-X
65. Martiniello L., Peruffo E., *Le partnership pubblico private come strumento di creazione del valore nell'edilizia sanitaria*, RIREA (2005).
66. Caroli M.G., Peruffo E., (2004) *La sostenibilità strategica e finanziaria del modello di business low cost*, AIDEA.
67. AA. VV., Rapporto n°1 - *Le Esportazioni delle imprese laziali nei mercati esteri*, (2004) a cura dell'osservatorio sull'internazionalizzazione del Lazio. Unioncamere Lazio.

DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA
nella lista di minoranza per l'elezione a componente del consiglio di amministrazione di ENAV
S.p.A.

Il sottoscritto Enzo Peruffo nato in Pozzuoli
il 23/11/1979,

dichiara e attesta:

1. di aver letto attentamente il documento intitolato *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate* e di accettarne integralmente il contenuto;
2. di possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dall'art. 1 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*;
3. di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dall'art. 2 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*, ovvero di impegnarsi a dimettersi dagli incarichi in eccesso una volta eletto;
4. di accettare di essere candidato da parte di un gruppo di azionisti, gestori di attivi e/o investitori istituzionali anche esteri (di seguito, "Soggetti presentatori della lista", cui la presente dichiarazione è rivolta anche in via disgiunta tra loro) a prescindere dalle concrete prospettive di elezione e nomina alla carica sociale;
5. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad accettare e assumere la carica sociale per la quale è candidato;
6. di impegnarsi, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a dimettersi dalla carica nell'eventualità che i requisiti di cui ai punti 2 e 3 vengano meno nel corso del mandato;
7. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad agire in totale indipendenza e autonomia di giudizio per il perseguimento dell'interesse della società;
8. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a non accettare, almeno per un anno, incarichi direttivi o cariche sociali nella stessa società o in società del gruppo successivamente alla cessazione del mandato, a meno di una ricandidatura secondo quanto stabilito dal Protocollo di funzionamento del Comitato dei gestori;
9. di autorizzare la pubblicazione e la diffusione del contenuto della presente dichiarazione da parte dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ivi incluso attraverso il sito web del Comitato dei gestori e i comunicati stampa da questo diramati.
10. In caso di elezione e di violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai precedenti paragrafi, il/la dichiarante autorizza i Soggetti presentatori della lista a pubblicare su quotidiani di primaria rilevanza, italiani e internazionali, una comunicazione dell'avvenuta violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai paragrafi precedenti e si obbliga a corrispondere loro a titolo di penale l'importo pari ai costi di pubblicazione, salvo il risarcimento del danno ulteriore.
11. Il/La sottoscritto/a autorizza il trattamento dei dati personali, ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 ("GDPR") e del D. Lgs. n. 196/2003.

Luogo e data Roma, 8 Aprile 2026

Firmato da

Enzo Peruffo

Maria Letizia Ermetes

Curriculum Vitae



PERSONAL INFORMATION

Date of birth	14/11/1963
Nationality	Italian

SKILLS

Consolidated expertise in CONSOB in the fields of capital market law, corporate and banking law, corporate governance, administrative law and corporate criminal law.

Coordination of CONSOB's legal representation and defence in civil, criminal and administrative proceedings (including sanctions). Direct participation in major institutional litigation (intermediaries, markets, issuers and statutory auditors), also before higher courts (including the Italian Constitutional Court). Legal assistance to the President, the Commission and to all Consob functions (supervisory and administrative).

Many years of experience in managerial positions in CONSOB, including Head of Corporate Governance Division where, inter alia, significant expertise was acquired on the rules governing proper corporate governance, the exercise of rights of shareholders of listed issuers, related party transactions and shareholders' meetings of listed issuers, and on the rules governing takeover bids and exchange offers, as well as on the prerequisites for a mandatory takeover bid. As Head of the Intermediaries and Markets Advisory and Litigation Office, significant expertise was acquired on the regulations applicable to intermediaries, markets and market abuse, also contributing to the drafting of the main regulatory texts.

PROFESSIONAL EXPERIENCE

- 1/11/2019 - 31/8/2023: Head of Legal Advise Division- CONSOB
- 1/05/2019 - 30/10/2019: Deputy General Counsel - CONSOB
- 1/10/2015 - 30/04/2019: Head of Corporate Governance Division - CONSOB
- 2001 - 30/09/2015: Head of the Intermediaries and Markets Consultancy and Litigation Office
- 2012 - 21/09/2015: Member of the Conciliation and Arbitration Chamber at CONSOB
- 1998 - 2001: Lawyer at the Intermediaries and Markets Consultancy and Litigation Office -Legal Advise Division - CONSOB
- 1995 -1998: Lawyer at the Criminal Litigation and Relations with the Judiciary Office - Legal Advice Division - CONSOB
- 1988 -1995: Legal Counsel at the Legal and Economic Studies Division - CONSOB as a lawyer since 1993

POSITIONS

- 30/04/2025 – 15/09/2025: Independent Director - Board of Directors Banca Popolare di Sondrio
 - Member of the Nomination and Governance Committee
 - Member of the Remuneration Committee
- 30/12/2026 – on going: Independent Director - Board of Directors of Tinexta S.p.A.
 - Member of the Control and Risk Committee
 - Member of the Related Parties and Sustainability Committee

EDUCATION AND TRAINING

Law degree obtained on 19/05/1988 with a mark of 110/110 cum laude at the University of Rome 'La Sapienza'

Lawyer qualified to practise before the Higher Courts

Author of publications and speaker in seminars on market abuse, corporate governance and statutory audit

LANGUAGES

Italian (mother tongue), English (very good written and spoken), French (good written and spoken), Spanish (basic knowledge)

I authorise the processing of the personal data in the Curriculum Vitae in accordance with Legislative Decree no. 196 of 30 June 2003 'Personal Data Protection Code' and the GDPR (EU Regulation 20161679).

DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA
nella lista di minoranza per l'elezione a componente del consiglio di amministrazione di ENAV
S.p.A.

La sottoscritta Maria Letizia Ermetes nata in Napoli il 14/11/1963,

dichiara e attesta:

1. di aver letto attentamente il documento intitolato *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate* e di accettarne integralmente il contenuto;
2. di possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dall'art. 1 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*;
3. di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dall'art. 2 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*, ovvero di impegnarsi a dimettersi dagli incarichi in eccesso una volta eletto;
4. di accettare di essere candidato da parte di un gruppo di azionisti, gestori di attivi e/o investitori istituzionali anche esteri (di seguito, "Soggetti presentatori della lista", cui la presente dichiarazione è rivolta anche in via disgiunta tra loro) a prescindere dalle concrete prospettive di elezione e nomina alla carica sociale;
5. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad accettare e assumere la carica sociale per la quale è candidato;
6. di impegnarsi, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a dimettersi dalla carica nell'eventualità che i requisiti di cui ai punti 2 e 3 vengano meno nel corso del mandato;
7. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad agire in totale indipendenza e autonomia di giudizio per il perseguimento dell'interesse della società;
8. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a non accettare, almeno per un anno, incarichi direttivi o cariche sociali nella stessa società o in società del gruppo successivamente alla cessazione del mandato, a meno di una ricandidatura secondo quanto stabilito dal Protocollo di funzionamento del Comitato dei gestori;
9. di autorizzare la pubblicazione e la diffusione del contenuto della presente dichiarazione da parte dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ivi incluso attraverso il sito web del Comitato dei gestori e i comunicati stampa da questo diramati.
10. In caso di elezione e di violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai precedenti paragrafi, il/la dichiarante autorizza i Soggetti presentatori della lista a pubblicare su quotidiani di primaria rilevanza, italiani e internazionali, una comunicazione dell'avvenuta violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai paragrafi precedenti e si obbliga a corrispondere loro a titolo di penale l'importo pari ai costi di pubblicazione, salvo il risarcimento del danno ulteriore.
11. Il/La sottoscritto/a autorizza il trattamento dei dati personali, ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 ("GDPR") e del D. Lgs. n. 196/2003.

Luogo e data ROMA 14/4/2026

Firmato da

Maria Letizia Ermetes

Marco Rigotti

Profilo strategico: Presidente e Board Strategist

Executive Overview

Figura di vertice all'interno dei Consigli di Amministrazione con una combinazione distintiva di competenze accademiche in Diritto societario e una lunga esperienza pratica in contesti di governance complessi. Esperto del modello di amministrazione e controllo monistico, con particolare attenzione all'integrazione efficace tra funzione di controllo e indirizzo strategico all'interno di organizzazioni sistemiche e società quotate.

Vasta esperienza in contesti consiliari internazionali e multiculturali, con comprovata capacità di operare efficacemente attraverso differenti tradizioni di governance, culture e aspettative degli stakeholder.

Competenze chiave

- **Governance monistica ed efficacia del Consiglio di amministrazione**

Profonda conoscenza tecnica e operativa del sistema monistico. Solida esperienza nella presidenza di comitati e organi consiliari (ad es. Comitato per il Controllo sulla Gestione di UniCredit), assicurando un controllo rigoroso e, al contempo, favorendo la coesione del Consiglio e l'allineamento agli obiettivi di lungo periodo.

- **Leadership consiliare equilibrata**

L'esperienza come Amministratore Delegato e Vicepresidente Esecutivo consente una comprensione pragmatica delle dinamiche manageriali. Capacità di agire come interlocutore di alto livello per azionisti di controllo, esercitando una sfida costruttiva nei confronti del management esecutivo e garantendo stabilità nella governance.

- **Gestione delle relazioni ad elevata complessità con istituzioni, autorità di vigilanza e stakeholder qualificati**

Estesa esperienza nella gestione di relazioni ad alta complessità con Autorità di Vigilanza e Regolazione (Consob, BCE, ENAC), rappresentanti governativi fino a livello ministeriale e di gabinetto, investitori istituzionali e organizzazioni sindacali. Competenza consolidata nella gestione dell'intersezione strategica tra compliance regolamentare, reputazione aziendale e interessi multi-stakeholder. Estesa esperienza nella gestione dei rapporti con i media.

- **Solida preparazione tecnica e visione strategica**

Dottore Commercialista, con esperienza presso l'unità abusi di mercato della Consob. Combina una solida preparazione contabile e giuridica con un focus sulle nuove priorità dei Consigli, tra cui il presidio dei rischi cyber e le dinamiche geopolitiche.

Esperienza professionale *(si veda l'Allegato per maggiori dettagli)*

- **Ruoli di Presidenza**

Estesa esperienza come Presidente di società quotate e non quotate, con particolare riferimento alla risoluzione di complessità di governance e alla gestione di ristrutturazioni industriali e finanziarie.

- **Esperienza manageriale**

Tre anni di responsabilità esecutiva diretta (Amministratore Delegato / Vicepresidente Esecutivo), affiancati da decenni di attività nella supervisione degli affari societari e nella progettazione di sistemi di governance.

- **Attività accademica**

Professore a contratto presso l'Università Bocconi in Diritto societario e in Regolamentazione dei mercati finanziari. Autore di pubblicazioni in materia di Corporate Governance e Diritto societario.

Allegato

Percorso professionale

AKFED – Aga Khan Fund for Economic Development (2009 – presente)

Rappresentante di AKFED in tutte le attività di business in Italia, includendo gli incarichi di Presidente di Geasar (società di gestione dell'aeroporto di Olbia) e di Presidente e, per due anni, anche Presidente/CEO di Meridiana fly.

Presidente di Alisarda (holding del Gruppo) dal 2014. Ha supervisionato la chiusura ordinata di Air Italy tramite la procedura di liquidazione volontaria nel 2020. Nonostante l'impatto della pandemia COVID-19 sul settore dell'aviazione, ha gestito con successo la cessione della partecipazione di controllo in Geasar a un fondo infrastrutturale nel febbraio 2021.

UniCredit (2019 – presente)

Dal 2024, Consigliere di Amministrazione, Presidente del Comitato per il Controllo sulla Gestione e membro del Comitato Rischi.

Nel periodo 2019-2024, Presidente del Collegio Sindacale, nominato dagli investitori istituzionali.

Autogrill (2012 – 2021)

Presidente del Collegio Sindacale, nominato dagli investitori istituzionali.

Università Bocconi – Milano (2000 – presente)

Professore a contratto in Diritto societario e Diritto dei mercati finanziari.

Altri incarichi consiliari (1999 – 2017)

Membro del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 di numerose società, tra cui Recordati, World Duty Free, IT Holding, TAS, Moncler, Polaris SGR, AgustaWestland (Leonardo Helicopters).

CONSOB – Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (1995 – 1998)

Unità abusi di mercato:

- Ruolo di primo piano nella creazione dell'unità market abuse;
- Contributo alla redazione del Testo Unico della Finanza (D.Lgs. 58/1998), di riforma del mercato mobiliare italiano.

Attività di consulenza (1993 – 1994; 1999 – 2020)

Dottore Commercialista. Attività come liquidatore di società.

Esperienze correlate

- **Relatore**

Partecipazione come relatore a numerosi convegni, principalmente su: Corporate Governance; sistema dei controlli interni; ruolo e responsabilità degli amministratori indipendenti; funzioni e doveri del Collegio Sindacale di banche e società quotate; bilancio delle società quotate.

- **Autore**

Pubblicazioni in materia di corporate governance (in particolare sul ruolo del Comitato Controllo e Rischi, anche nel sistema monistico, e sul ruolo del Collegio Sindacale) e diritto dei mercati finanziari.

- **Reti e associazioni qualificate in materia di corporate governance**

- ECGI – European Corporate Governance Institute
- Nedcommunity – Associazione italiana degli amministratori non esecutivi
- NACD – National Association of Corporate Directors (USA)

Titoli di studio e qualifiche

- **IMD – Losanna (2024)**
 - *Role of the Chair*
 - *Strategy Governance for Boards Program*
- **MIT Sloan School of Management**
 - *Cybersecurity for Managers: A Playbook (2022)*
- **Florence School of Banking and Finance – European University Institute**
 - *Sitting on Board: Better Check and Control of Risks (3 giugno – 9 luglio 2021)*
- **Oxford Saïd Business School**
 - *Leading Sustainable Corporations Programme (7 aprile – 29 maggio 2021)*
- **Stanford University – Graduate School of Business**
 - *Stanford Business Leadership Series (15 giugno – 21 agosto 2020)*
- **Università Bocconi – Milano**
 - Corso post-laurea in Diritto societario (1993)
 - Laurea in Economia Aziendale *cum laude* (1992)
- **Abilitazioni professionali**
 - Iscritto al Registro dei Revisori Legali dello Stato n. 93429 (1993)
 - Abilitazione all'esercizio della professione di Dottore Commercialista (1992)

DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA
nella lista di minoranza per l'elezione a componente del consiglio di amministrazione di ENAV
S.p.A.

Il sottoscritto Marco Rigotti nato in Milano il 16/06/1967

dichiara e attesta:

1. di aver letto attentamente il documento intitolato *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate* e di accettarne integralmente il contenuto;
2. di possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dall'art. 1 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*;
3. di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dall'art. 2 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*, ovvero di impegnarsi a dimettersi dagli incarichi in eccesso una volta eletto;
4. di accettare di essere candidato da parte di un gruppo di azionisti, gestori di attivi e/o investitori istituzionali anche esteri (di seguito, "Soggetti presentatori della lista", cui la presente dichiarazione è rivolta anche in via disgiunta tra loro) a prescindere dalle concrete prospettive di elezione e nomina alla carica sociale;
5. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad accettare e assumere la carica sociale per la quale è candidato;
6. di impegnarsi, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a dimettersi dalla carica nell'eventualità che i requisiti di cui ai punti 2 e 3 vengano meno nel corso del mandato;
7. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad agire in totale indipendenza e autonomia di giudizio per il perseguimento dell'interesse della società;
8. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a non accettare, almeno per un anno, incarichi direttivi o cariche sociali nella stessa società o in società del gruppo successivamente alla cessazione del mandato, a meno di una ricandidatura secondo quanto stabilito dal Protocollo di funzionamento del Comitato dei gestori;
9. di autorizzare la pubblicazione e la diffusione del contenuto della presente dichiarazione da parte dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ivi incluso attraverso il sito web del Comitato dei gestori e i comunicati stampa da questo diramati.
10. In caso di elezione e di violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai precedenti paragrafi, il/la dichiarante autorizza i Soggetti presentatori della lista a pubblicare su quotidiani di primaria rilevanza, italiani e internazionali, una comunicazione dell'avvenuta violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai paragrafi precedenti e si obbliga a corrispondere loro a titolo di penale l'importo pari ai costi di pubblicazione, salvo il risarcimento del danno ulteriore.
11. Il/La sottoscritto/a autorizza il trattamento dei dati personali, ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 ("GDPR") e del D. Lgs. n. 196/2003.

Milano, 10/04/2026

Firmato da

Marco Giuseppe Maria Rigotti

SANDRA MORI

Avvocato d'azienda con una vasta esperienza di lavoro in multinazionali americane, sia in ruoli di direzione legale che di compliance (tra questi, General Counsel e Data Protection Officer). Sono stata Presidente dell'Associazione Valore D dal 2016 al 2019 ed ho terminato il secondo mandato nel CdA del Politecnico il 31/12/2025. Attualmente siedo nel CdA della Fondazione Miticoro. Oltre alle attività consiliari, svolgo attività di consulenza rivolta principalmente all'organizzazione ed ottimizzazione della funzione legale e compliance di dipartimenti legali di grandi aziende.

ESPERIENZE LAVORATIVE PREGRESSE

Da Novembre 2025 a Marzo 2025

Consulting project for SKY Italia

- Sono stata incaricata direttamente dalla divisione privacy della casa madre per gestire il progetto di ristrutturazione della funzione privacy all'interno di SKY Italia srl, incluso l'internalizzazione della funzione del DPO, fino a quel momento gestita da uno studio legale esterno. Il progetto comprendeva inoltre la revisione delle strutture e delle procedure relative alla gestione delle problematiche di privacy specifiche dell'azienda e la preparazione ed implementazione di un piano di remediation resosi necessario a seguito di una ispezione del Garante. Durante tutta la durata della consulenza sono stata nominata DPO ad interim dell'azienda.

Da Maggio 2018 a Giugno 2021 Coca-Cola Europe

European DPO

- La posizione, creata a seguito dell'introduzione della Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati Personali 2016/679 (GDPR) prevedeva la creazione ed implementazione del progetto GDPR dell'azienda in tutta Europa, inclusa la creazione dei relativi organi di gestione e la conseguente responsabilità di monitorare il rispetto degli obblighi imposti dal GDPR da parte di tutte le aziende del gruppo Coca-Cola in Europa, definire programmi e progetti di istruzione dei dipendenti a livello generale e locale per diffondere una cultura di "privacy by design" all'interno dei processi aziendali, fornire assistenza e supporto alle aziende del gruppo per risolvere problemi di adesione alle regole del GDPR, fungere da primo punto di contatto tra l'azienda e le autorità garanti della privacy a livello locale ed Europeo. La posizione riportava ai General Managers delle due Business Units Europee ed includeva uno staff di 5 persone oltre ad una linea di riporto indiretto ad un team di "privacy champions" creati all'interno delle varie funzioni aziendali. In tale ruolo ho mantenuto gli incarichi nei CdA delle due aziende Italiane del gruppo (Coca-Cola Italia Srl e SIBIL Srl)

Da Gennaio 2010 a Maggio 2018 Coca-Cola Europe

General Counsel

- La posizione, a riporto diretto del General Counsel della the Coca-Cola Company includeva la responsabilità della gestione della funzione legale in Europa e della consulenza legale strategica al Direttore Europeo ed al suo leadership team, oltre alla gestione degli aspetti legali di tutte le operazioni di M&A in Europa. In questa posizione ho diretto il team legale responsabile della fusione tra le tre più grandi società di imbottigliamento in Europa: un'operazione del valore di circa 21 mld di dollari che comprendeva, tra l'altro, la conversione di una società quotata americana in una quotata europea (inverted merger). La posizione aveva a riporto un team di circa 30 avvocati e 15 tra assistenti e "paralegals", basati in 10 diversi paesi europei, oltre ai dipartimenti legali di Russia ed Ucraina, con gestione autonoma di un budget di circa 12 mln di Euro ed era basata a Londra e Milano. In questa posizione sono stata nominata consigliere di amministrazione di varie società del gruppo in Italia ed altri paesi europei.

Da Giugno 2007 a Dicembre 2009 Coca-Cola Europe Group

Deputy General Counsel

- La posizione, a riporto diretto del General Counsel Europe basato a Londra, includeva la gestione autonoma degli affari legali di tutti i paesi Europei ad esclusione della Spagna e della Germania e la gestione delle operazioni di M&A in Europa con responsabilità diretta su 15 avvocati (basati in vari paesi Europei) ed uno staff di segretarie e "paralegals". In questa posizione sono stata responsabile della parte legale di alcuni tra i più importanti progetti dell'azienda incluso l'implementazione dell' "Undertaking" con la Commissione Europea, la joint venture con Illycaffè Spa e vari progetti di ristrutturazione del business in Europa.

Da Gennaio 2003 a Maggio 2007 Coca-Cola Europe, Eurasia & Middle East Group

Senior Legal Counsel – Mergers & Acquisition

- La posizione, a riporto diretto del General Counsel Europe a Londra e del General Counsel Eurasia & Middle East ad Istanbul, includeva la gestione autonoma di tutte le operazioni di M&A (incluso la ristrutturazione delle aziende post-acquisizione) della The Coca-Cola Company in tutti i paesi dell'Europa occidentale e dell'est nonché in Medio Oriente, Russia e paesi Balcanici. In tale posizione ho portato a termine alcune importanti operazioni di acquisizione nel settore delle acque minerali in Svizzera, Belgio, Romania, Polonia, Germania, Italia, Serbia, UK, ed acquisizioni di aziende di altra natura (principalmente di succhi ed altri derivati della frutta) in Russia, Ucraina, Moldova, Serbia, ecc. Mi sono anche occupata della ristrutturazione di alcune società di imbottigliamento (inclusa la gestione di un' OPA della società di imbottigliamento in Turchia), lavorando sia con il gruppo di M&A interno che con varie banche d'affari.

Dicembre 2001 – Dicembre 2002 Coca-Cola Italy & Alpine Division

Division Legal Counsel – Italy & Alpine Division

- Responsabile degli affari legali di The Coca-Cola Company per la "Italy & Alpine Division" (Italia, Austria, Svizzera, Albania, Malta e Slovenia), con responsabilità diretta sia in materia

di affari legali generali (contrattualistica interna e con terzi, proprietà industriale, marketing, pubblicità, questioni giuslavoristiche, responsabilità da prodotto, gestione del contenzioso, affari societari) ed indiretta su questioni di diritto della concorrenza ed M&A.

Marzo 2001 – Dicembre 2001 Coca-Cola Italia S.r.l.

Legal Affairs Director – Italy Region

- Responsabile degli affari legali di The Coca-Cola Company per la “Italy Region” (Italia, Albania e Malta). La posizione, riportando direttamente al Region Manager, includeva sia il settore affari generali (legali e societari) che i settori della proprietà industriale, regolamentazione alimentare e diritto della concorrenza.

Gennaio 1999 – Marzo 2001 Microsoft EMEA

Legal Director Southern Europe

- La posizione, a riporto diretto del General Counsel EMEA e del Direttore Generale di Microsoft Italia, includeva la gestione degli affari legali di Microsoft per i paesi del Sud Europa (Italia, Spagna, Portogallo e Grecia) con particolare riferimento alla parte relativa alla proprietà intellettuale, incluso la creazione ed implementazione dei programmi antipirateria dei vari paesi (in collaborazione con il settore marketing). La posizione aveva la responsabilità della gestione di un budget di circa 3,5 mld di Lire per tutta l’area ed uno staff di 3 persone.

1995 – 1998 Dobson & Pinci Law Offices Milano e New York

Associato ('95-'96) Partner ('97-'98)

- Studio legale internazionale con uffici in Europa e negli USA, con clientela prevalentemente americana. Nello studio mi sono occupata di alcune grandi operazioni di M&A e finanza strutturata (es. la joint venture tra Blockbuster e Standa, l’operazione di “securitization” da parte di Morgan Stanley del portafoglio di Mutui in sofferenza di San Paolo IMI, ecc.). Dal 1997 sono diventata anche responsabile del coordinamento dell’attività dei vari uffici internazionali (Londra, New York, Milano, Roma, Atlanta).

1989 - 1993 Studio Legale Avv. Carlo Bruni Pontedera (Pisa)

Praticante procuratore ('89-'91) Procuratore legale ('91-'93)

STUDI

GENERALI

1993 - 1994 YALE Law School Connecticut (USA)

Visiting Scholar Program

- Diritto comparato ed internazionale

1989 Università degli Studi di Pisa Pisa

Laurea in Giurisprudenza

- Indirizzo forense

1983 Liceo Classico A. Da Pontedera Pontedera (PI)
Diploma di maturità classica

CORSI DI SPECIALIZZAZIONE

Nel 2020 ho frequentato e concluso il corso semestrale di specializzazione in “legal tech, coding for lawyers, artificial intelligence and blockchain legal issues” preso l’Università degli Studi di Milano.

Nel 2019 ho conseguito le certificazioni CIPP-E e CIPP-M.

Da Febbraio 2013 a Marzo 2014 – Ho frequentato il programma “In the Boardroom” di Valore D per la preparazione al ruolo di membro indipendente del CdA.

Gennaio - Giugno 2003 Wharton University – Goizueta Business School Atlanta (USA)
MBA Executive Program

ISCRIZIONI PROFESSIONALI ED ALTRI INCARICHI

Iscritta all’albo degli Avvocati di Milano fino al Dicembre 1998 (in precedenza iscritta all’ Albo degli Avvocati di Pisa)

Per oltre 10 anni membro del Comitato della Proprietà Intellettuale di Confindustria

Da giugno 2016 a giugno 2019 sono stata Presidente dell’associazione Valore D, la prima associazione di imprese in Italia che si occupa di valorizzazione del talento femminile all’interno delle organizzazioni aziendali (www.valored.it)

Da luglio 2019 a luglio 2022 sono stata membro del CdA di Fondazione Milano (www.fondazionemilano.eu).

Da gennaio 2020 a Dicembre 2025 sono stata membro del CdA del Politecnico di Milano

Da Marzo 2024 sono membro del CdA della Fondazione Miticoro

LINGUE

Italiano, Inglese, Spagnolo e Francese

Autorizzo il trattamento dei dati personali contenuti nel mio curriculum vitae in base all’art. 13 del D. Lgs. 196/2003 e all’art. 13 GDPR 679/16.

Sandra Mori

DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA
nella lista di minoranza per l'elezione a componente del consiglio di amministrazione di ENAV
S.p.A.

La sottoscritta Sandra Mori nata a Pontedera (PI) il 2 giugno 1964,

dichiara e attesta:

1. di aver letto attentamente il documento intitolato *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate* e di accettarne integralmente il contenuto;
2. di possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dall'art. 1 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*;
3. di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dall'art. 2 dei *Principi per la selezione dei candidati alle cariche sociali in società quotate*, ovvero di impegnarsi a dimettersi dagli incarichi in eccesso una volta eletto;
4. di accettare di essere candidato da parte di un gruppo di azionisti, gestori di attivi e/o investitori istituzionali anche esteri (di seguito, "Soggetti presentatori della lista", cui la presente dichiarazione è rivolta anche in via disgiunta tra loro) a prescindere dalle concrete prospettive di elezione e nomina alla carica sociale;
5. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad accettare e assumere la carica sociale per la quale è candidato;
6. di impegnarsi, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a dimettersi dalla carica nell'eventualità che i requisiti di cui ai punti 2 e 3 vengano meno nel corso del mandato;
7. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ad agire in totale indipendenza e autonomia di giudizio per il perseguimento dell'interesse della società;
8. di impegnarsi, se eletto, nei confronti dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), a non accettare, almeno per un anno, incarichi direttivi o cariche sociali nella stessa società o in società del gruppo successivamente alla cessazione del mandato, a meno di una ricandidatura secondo quanto stabilito dal Protocollo di funzionamento del Comitato dei gestori;
9. di autorizzare la pubblicazione e la diffusione del contenuto della presente dichiarazione da parte dei Soggetti presentatori della lista (anche in via disgiunta tra loro), ivi incluso attraverso il sito web del Comitato dei gestori e i comunicati stampa da questo diramati.
10. In caso di elezione e di violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai precedenti paragrafi, il/la dichiarante autorizza i Soggetti presentatori della lista a pubblicare su quotidiani di primaria rilevanza, italiani e internazionali, una comunicazione dell'avvenuta violazione delle dichiarazioni e degli impegni di cui ai paragrafi precedenti e si obbliga a corrispondere loro a titolo di penale l'importo pari ai costi di pubblicazione, salvo il risarcimento del danno ulteriore.
11. Il/La sottoscritto/a autorizza il trattamento dei dati personali, ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 ("GDPR") e del D. Lgs. n. 196/2003.

Luogo e data Rosignano Marittimo 09/04/2026

Firmato da

Sandra Mori