

MORETTI (eBay)
orgoglio in house

L'INCLUSIONE?
È una questione
di **PAROLE**

LATHAM
& WATKINS,
deal firm

CHIOMENTI
IN MANOVRA

JLL ITALIA

il legale è un avvocato
in un team multidisciplinare

MAG ha incontrato Marianna Vignapiano, head of legal and compliance,
per farsi raccontare come lavora un legale nella sua azienda



SAVE THE DATE

Tax 2018 Awards
by legalcommunity

16.04.2018 • Milano

IP & TMT 2018 Awards
by legalcommunity

14.05.2018 • Milano

legalcommunity week

11-15.06.2018 • Milano

Corporate MUSIC contest

13.06.2018 • Milano

Corporate 2018 Awards
by legalcommunity

14.06.2018 • Milano

LC DIVERSITY AWARDS 2018

05.07.2018 • Milano

legalcommunity Italian Awards

12.07.2018 • Roma

Labour 2018 Awards
by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

inhousecommunity Awards

15.10.2018 • Milano

foodcommunity Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity Awards

19.11.2018 • Milano

save the brand 2018
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity Awards
TICINO 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy 2019 Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance 2019 Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

QUANDO FINISCE UN AMORE (professionale)

di nicola di molfetta

«Gli avvocati d'affari, per loro natura e preparazione, dovrebbero favorire intese e ricomposizioni. Invece si separano assai volentieri. Certo, per dare corpo a nuove avventure, realizzare progetti personali

o di gruppo. A dimostrazione della vitalità della professione e dei grandi spazi di crescita della consulenza e dell'assistenza legale. Ma è curioso che gli specialisti nel risolvere i contenziosi degli altri, non resistano alla tentazione di crearne di propri». Questa riflessione porta la firma di **Ferruccio de Bortoli**. E si trova nella prefazione che ha scritto per il libro 2006-2016 *Avvocati d'Affari: segreti storie protagonisti*.

Le sue parole mi sono tornate alla mente nel momento in cui in redazione eravamo alle prese con l'analisi del trend dei cambi di poltrona nel primo trimestre di quest'anno.

Come potete leggere nell'articolo pubblicato in questo MAG, il 2018 è cominciato con un vero e proprio boom di lateral hire. In appena tre mesi, l'osservatorio di *legalcommunity.it* ha registrato una quantità di spostamenti pari a più del 60% del totale dei "cambi di maglia" avvenuti nel corso del 2017.

Come mi capita spesso di dire, ogni singolo passaggio ha una storia propria. Generalizzare su quali siano le ragioni che spiegano questi movimenti di mercato è sempre piuttosto rischioso. Certo, a seconda dei periodi, ci sono dei fattori che pesano più di altri. Ma raramente si riesce a individuare una chiave di lettura che riesca a contenere tutte queste vicende.

«Le fasi di **estrema crescita**, così come i momenti di **profonda crisi** sono solitamente quelli in cui le sedie diventano roventi»

Le fasi di estrema crescita, così come i momenti di profonda crisi sono solitamente quelli in cui le sedie diventano roventi. Da un lato perché chi ha voglia di avviare un nuovo progetto o sposare una nuova iniziativa viene incoraggiato dal clima di euforia circostante. Dall'altro, perché durante le fasi di recessione si riescono ad attrarre professionisti che normalmente starebbero bene lì dove si trovano ovvero si può approfittare delle correzioni di rotta che alcuni competitor decidono di adottare rinunciando a determinate risorse o al presidio di alcuni settori.

SAVE THE DATE

11-15.06.2018

Milan

legalcommunity week

#legalcommunityweek

Main sponsors



BonelliErede



CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI



Gatti Pavesi Bianchi



Supported by



Media partners

legalcommunity.it
financecommunity.it
inhousecommunity.it
foodcommunity.it
inhousecommunityus.com
foodcommunitynews.com

Quale che sia la spiegazione e al di là delle motivazioni personali, che quasi sempre sono poi quelle che fanno la differenza nel momento in cui si deve prendere una decisione di questo genere, sono sempre di più gli avvocati che sentono l'esigenza di fissare un minimo di regole di base per gestire il traffico dei partner.

«Quando **una storia** professionale **finisce** è inutile incaponirsi cercando di vincolare il socio che ha deciso di andar via provando a **trattenerlo oltre** gli opportuni tempi tecnici»

Al di là della libertà di ciascuno di scegliere dove e con chi lavorare, ogni membro di un'associazione professionale nel momento in cui decide di farne parte assume dei diritti e dei doveri nei confronti dell'organizzazione. Ci sono studi che, consapevoli dell'importanza della stabilità della compagine associativa, hanno introdotto meccanismi di *lock in* con penali pesantissime a carico di chi decida di violare il patto di fedeltà siglato con lo studio. Ma si tratta ancora di un'eccezione.

Nella maggior parte dei casi ci si affida ad accordi associativi, agli statuti e al buon senso delle parti coinvolte. È sufficiente? Non sempre.

Il fair play dovrebbe essere la regola. E francamente dovremmo augurarci tutti che possa bastare. Anche perché imbrigliare il mercato tra lacci e laccioli rischierebbe di fare più male che bene. Quando una storia professionale finisce è inutile incaponirsi cercando di vincolare il socio che ha deciso di andar via provando a trattenerlo oltre gli opportuni tempi tecnici. Allo stesso tempo, però, chi sceglie di essere parte di un'organizzazione deve anche digerire il fatto di assumere dei vincoli di base con la struttura e accettare l'idea che, almeno quelli, dovrà rispettarli. ■



Elibra è il software gestionale pensato per rivoluzionare la professione legale, semplificare l'attività di ogni giorno e liberare dai compiti ripetitivi ed esecutivi. Tutto da un'unica finestra: **Agenda, To do list, Mail, Gestione della conoscenza, Parcelle** e molto altro ancora. **Elibra, easy in one.** www.elibra.eu



30



36

41



52

66



LEGAL

24

Il barometro del mercato
Avvocati schierati in difesa della riforma delle Banche popolari

30

Spotlight
Chiomenti in manovra

36

Operazioni straordinarie
M&a, i protagonisti del primo trimestre

41

Giri di boa
Latham & Watkins, deal firm

47

Trend
Inizio anno a tutto lateral

52

The shape of business
Lo studio legale cambia forma

60

Law leaders
L'inner drive di Mario Tonucci

FINANCE

65

Follow the money
Se Amazon diventasse una banca

66

Opportunità & strategie
Canè (Nb Renaissance): «Con le aziende, nel ricambio generazionale»

71

Il caso
Pir e innovazione: il caso Nb Aurora

73

Il punto
La governance? Serve anche alle scale up

78

In agenda
Il risparmio gestito sotto i riflettori

Tax ²⁰¹⁸ Awards

by legalcommunity

Lunedì 16 aprile 2018

Excelsior Hotel Gallia • Piazza Duca d'Aosta, 9 • Milano

I VINCITORI

in diretta dalle 20.30 su



#LcTaxAwards

Main Sponsors



Automotive Partner

BMW Milano



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

78



IN HOUSE

82

In house
JLL Italia: il legale è un avvocato in un team multidisciplinare

87

Profili
Moretti, orgoglio in house

92

Diverso sarà lei
L'inclusione? È una questione di parole

FOOD

104

Kitchen confidential
Bros'archia

110

Food & business
Rinaldini Pastry punta a ricavi per 25 milioni

114

Calici e pandette
Una favola chiamata Oro Rosso

116

Le tavole della legge
Ba'ghetto a Milano? Ci siamo stati: ecco com'è

14

Agorà
Dentons prende Olivi per il tmt

93

Istruzioni per l'uso
Marketing manager nello studio legale: la parola agli avvocati

98

Tempo libero
Olimagiò: idillio agreste fra i colori e i profumi della campagna toscana

99

AAA cercasi
19 posizioni aperte in 9 studi legali

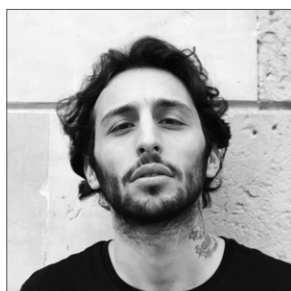
82



87



104



110



INTERNATIONAL CONFERENCE

The Business Relationships between the MENA Region and Italy

Tuesday, June 12
Westin Palace Milan
Piazza della Repubblica 20
20124 Milan

SPEAKERS*

- **Nicolas Bourdon** Partner *Accuracy* (Paris)
- **Zane Hedge** Partner *Accuracy* (Dubai)
- **Stefano Simontacchi** Co-Managing Partner *BonelliErede* - Advisor to the *Foreign Affairs and International Cooperation Ministry* for Africa and the Mediterranean Region (Milan)
- **Stefano Azzali** Secretary-General *Milan Chamber of Arbitration* & President *IFCAI* (Milan)
- **Mohamed Elmogy** Head of Legal & General Counsel Egypt, Libya and Sudan *Sandoz* (Cairo)
- **Karima Farah** Legal Director & Internal Audit Director *Sorfert Algérie* (Oran)
- **S. E., Albert Tshiseleka Felha** Ambassador of the *Democratic Republic of the Congo* in Italy, Extraordinary and Plenipotentiary at *FAO, FIDA, PAM*, Dean of the Group of African Ambassadors in Rome (Rome)
- **Karen Jabbour** Senior Legal Counsel *Banque du Liban* (Beirut)
- **Jonathan Marsh** International General Counsel *Total Marketing Services* and President of *ECLA* (Paris)
- **Mahmoud Shaarawy** Group Legal Director *Elsewedy Electric* (Cairo)
- **Umberto Simonelli** Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Board Secretary of *Brembo Group* (Dalmine)
- **Walid Sowaidan** Area General Counsel Central & Eastern Europe, Middle East & Africa *3M* (Dubai)

MODERATORS

- **Nicola Di Molfetta** Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*
- **Rosailaria Iaquina** Journalist *Inhousecommunity.it*
- **Laura Morelli** Journalist *Financecommunity.it*

*Panels to be completed - ** In progress

PROGRAM**

- 8,45 am** Registration & Welcome coffee
- 9,00 am** Greetings
- 9,15 am** Conference "Italy as a hub for investments in Africa and the Middle-East"
- 10,30 am** Coffee Break
- 10,45 am** Conference "International investments in Africa & the Middle East: what next"
- 12,45 pm** Q&As
- 13,00 pm** Lunch Buffet
- 14,30 pm** Breakout Sessions "The legal & tax framework of specific regions"
Breakout Session A
The business relationships between Italy and Africa
Breakout Session B
The business relationships between Italy and the Middle-East
- 16,00 pm** Closing

Partners  **Accuracy**  **BonelliErede**

Supported by  **AIGI**  **ASLA**

 **CAMERA ARBITRALE DI MILANO**  **ECLA**  **ISPRAMED**

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



e seguici su



Cerca legalcommunity su

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



N99 | 07.04.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**International business development
and communication manager**

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

gian luca zampa, odile robotti, paolo lanciani,
mario alberto catarozzo, uomo senza loden,
giacomo mazzanti

Editore

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it

Linklaters

legalcommunity.it

sono lieti di invitarLa all'incontro

LE IMPRONTE DELLA DIVERSITY

Il cammino
delle Pari Opportunità
nelle imprese
e nelle professioni

GIOVEDÌ 24 MAGGIO 2018

ORE 17,15

TORRE DEL PARCO

Via Torre del Parco, 1 • Lecce

Moderatore

Nicola Di Molfetta Direttore di *legalcommunity.it*

Con il patrocinio di



PER INFORMAZIONI

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



Ore 17,30

Saluti Istituzionali

a cura di **Carlo Salvemini** Sindaco di Lecce

Interventi

Unconscious Bias

a cura di **Annalisa Palmieri** Psicologa *Linklaters*

Gender Equality e Pari Opportunità

a cura di **Silvia Miglietta** Assessore alle Pari Opportunità
e ai Diritti Civili del Comune di Lecce

Worklife Balance

a cura di **Andrea Arosio** Managing Partner Italia *Linklaters*

Tavola rotonda

Ore 18,45

Leadership al femminile con la partecipazione di

Luciana Delle Donne CEO & Founder *Made in Carcere*

Sandra Mori General Counsel Europe *Coca-Cola Italia*

Presidente *Valore D*

Claudia Parzani Managing Partner Weeleg *Linklaters*

Isabella Potì Sous Chef & co-owner, Pastry Chef *Bros'*

Ore 20,00 *Light Cocktail*



Lateral hire

Dentons prende Olivi per il tmt

Come anticipato l'8 marzo da *legalcommunity.it*, **Giangiacomo Olivi** (foto) entra in Dentons come socio nel dipartimento Ip & Technology.

Dentons con questo ingresso arriva a contare su un totale di 22 soci a fronte di oltre 100 professionisti. L'avvocato Olivi assume la responsabilità a livello europeo, quale co-head tmt Europe nonché head data privacy Europe e in Italia sarà a capo delle medesime aree. Olivi, un passato da head of legal affairs in MTV Italia, ha cominciato la sua carriera come avvocato di libero foro in Carnelutti dov'è rimasto fino al 2006 quando è entrato in Dla Piper restando fino a questo momento.

L'avvocato è stato protagonista delle principali operazioni nel mondo delle tecnologie e media negli ultimi anni, oltre che docente di privacy, media e it in vari corsi universitari. Di recente, ha fatto parte del team che si è occupato della vendita di Applix a EY.

Al team italiano di tmt, tra gli altri, si aggiungono anche il senior counsel **Saverio Cavalcanti** (34 anni) oltre a **Francesco Armaroli** (provenienti da Dla Piper) e **Cristina Mura** (proveniente da Portolano Cavallo).

In Dentons, presso l'ufficio di Milano, sono recentemente entrati: nel tax, il counsel **Domenico Rettura**, proveniente da Ludovici Piccone & Partners; nell'employment l'associate **Filippo Bodo** da Ughi e Nunziante; nel litigation, l'associate **Luca Conte** dallo studio Rinaldi e Associati; nel financial services l'associate **Francesco Paolo Sasso** da PWC; e nel restructuring l'associate **Virginia Barni**, proveniente dall'ufficio legale di Basilichi (gruppo Nexi).

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





In crescita

Quorum cresce con tre nuovi soci

Quorum annuncia l'ingresso a Milano di tre nuovi soci e dei relativi team per un totale di dieci professionisti: si tratta di **Paolo Comuzzi**, **Antonio Micalizzi** e **Roberto Gasparini** (foto).

I tre soci vantano una pluriennale esperienza fiscale in ambito nazionale e internazionale maturata presso le Big Four.

Con l'ingresso di Comuzzi, Micalizzi e Gasparini e del loro team si potenzia il dipartimento Tax dello studio, già forte della professionalità su Roma del partner **Giacomo Granata** e del suo gruppo di lavoro, per fornire alla clientela un servizio sempre più globale ed integrato anche in ragione della spiccata vocazione internazionale dei professionisti che ne fanno parte.

Con i nuovi ingressi, Quorum vanta 14 soci e un totale di 80 professionisti distribuiti sulle due sedi di Roma e Milano.

Ingressi

Nuovo arrivo in Mediobanca

Mediobanca rafforza la divisione corporate & investment banking con l'arrivo di **Gianernesto Bernardi** in qualità di head of telecom & towers. Bernardi proviene da Jp Morgan e da 10 anni si occupa del settore telecom & media seguendo alcune delle più rilevanti operazioni in ambito Europeo. Basato a Milano, riporterà a **Francesco Canzonieri**, global head of corporate finance e responsabile per l'Italia.

Il nuovo arrivo punta a rafforzare il presidio di Mediobanca sul settore Tmt dopo l'arrivo, annunciato nel settembre 2017, di **Filippo Lo Franco** come global head of tmt coverage.

SAVE THE DATE ANTITRUST

MAY 24th-25th, 2018

XIII TREVISO ANTITRUST CONFERENCE ON
"ANTITRUST BETWEEN EU LAW AND NATIONAL LAW"

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35

In collaborazione con:



FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni ponto dominorque Naoni

Media partner

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

Con il patrocinio di:



CENTRO DI ECCELLENZA JEAN MONNET
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

SEGRETERIA DEL CONVEGNO

RUCELLAI & RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Avv. Michela Dall'Angelo • Dott.ssa Carlotta Frascoli

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano

Tel (+39) 02.7645771 - E-mail: treviso@rucellaieraffaelli.it - www.trevisoantitrustconference.com



Cambio di poltrona
De Francesco nuovo
 socio di Gitti and
 Partners

Diego De Francesco (foto) entra nel dipartimento tax di Gitti and Partners con la qualifica di socio, insieme a **Paolo Ferrandi, Saverio Pizzi, Alberto Pallicelli, Andrea Tognon e Margot Comè**. De Francesco, che proviene da CBA, ha esperienza nell'ambito della fiscalità internazionale e delle operazioni transnazionali ed è specializzato in m&a e private equity. La sua expertise si traduce nella strutturazione degli investimenti, nella gestione e nel monitoraggio degli stessi, nonché nella fase di disinvestimento (exit). Ha avuto modo di seguire per conto di tali operatori, anche operazioni di ristrutturazione del debito così come operazioni di turnaround societario.

Cambio di poltrona
Cominelli passa a
 Microsoft Italia

Microsoft Italia annuncia l'ingresso in azienda di **Barbara Cominelli** che assume il ruolo di nuovo direttore marketing & operations a diretto riporto dell'amministratore delegato **Silvia Candiani**. All'interno del leadership team di Microsoft Italia, l'ex manager Vodafone avrà la responsabilità di contribuire alla crescita della filiale italiana, definendo piani di business e strategie marketing volti a sostenere il percorso di trasformazione digitale dell'intero Paese, aiutando persone e organizzazioni a realizzare il proprio potenziale. Cominelli subentra a **Paola Cavallero**, che ha recentemente assunto la carica di direttore della divisione consumer & device sales dell'area Mediterranea ([leggi qui la news](#)). Insieme al team marketing & operations supporterà le aziende italiane nel proprio processo d'innovazione, aiutandole a ripensare i modelli di business con una nuova produttività, grazie a un'esperienza di interazione con i device più funzionale, e attraverso i vantaggi del cloud computing e delle tecnologie intelligenti. Il team si continuerà a focalizzare anche sul tema della sicurezza e della privacy, che rappresenta sempre più una priorità per le organizzazioni pubbliche e private e al contempo per i singoli. Cominelli ha maturato una solida esperienza internazionale guidando team multiculturali in diversi settori: dalla consulenza strategica in A.T. Kearney al Venture Capital in ambito hi tech fino alla guida delle strategie, marketing e pianificazione in Tenaris. Prima di entrare a far parte di Microsoft Italia, ricopriva la carica di direttore commerciale operations & digital di Vodafone Italia.

In crescita

Invesco consolida il team marketing in Italia

Invesco rafforza il proprio team marketing in Italia con l'ingresso di **Maurizio Mazzarelli** in qualità di head of product and marketing communications. Il professionista avrà il compito di predisporre i piani strategici e tattici di comunicazione marketing e di prodotto, con l'obiettivo di fornire il massimo livello di supporto alle crescenti esigenze della clientela italiana. Mazzarelli conta oltre quindici anni di esperienza nell'ambito della pianificazione di strategie di marketing, del product management e dello sviluppo delle piattaforme all'interno del settore del risparmio gestito, italiano e internazionale. Prima di entrare in Invesco, Mazzarelli ha maturato diverse esperienze da ultimo Natixis Investment Managers con base a Londra, ricoprendo ruoli crescenti sempre nell'ambito del marketing.

Nomine

Paola Pietrafesa nuovo amministratore delegato Allianz Bank

Cambio ai vertici di Allianz Bank. La società parte del gruppo Allianz ha nominato infatti **Paola Pietrafesa** (foto) quale nuovo amministratore delegato al posto di **Giacomo Campora**, numero uno di Allianz in Italia che diventa vicepresidente.

Pietrafesa, direttore generale del gruppo dallo scorso anno, è entrata in Allianz nel 2005. Dal 2012 a marzo del 2017 è stata vice direttrice generale di Allianz, con responsabilità per le funzioni strategiche legal & compliance e segreteria societaria. In precedenza (dal 2008 al 2012) ha rivestito il ruolo di chief compliance officer e responsabile dell'area legale di Allianz Bank FA, e dal 2005 al 2007 è stata responsabile della funzione di revisione interna e compliance officer di Allianz Global Investors Italy. Prima di entrare nel gruppo Allianz, Pietrafesa è stata senior manager in Arthur Andersen e Deloitte & Touche. Allianz Bank, attorno alla quale qualche tempo fa si sono scatenati rumor mai confermati circa una possibile valorizzazione da parte della casa madre, dal 2008 a oggi ha più che raddoppiato le masse in gestione, che a fine 2017 hanno toccato quota 45,3 miliardi di euro.



SAVE THE DATE

Labour²⁰¹⁸
Awards
by legalcommunity

Lunedì 01 ottobre 2018

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59 • Milano

#LcLabourAwards

Main Sponsors

AXERTA
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
marketplace
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

www.unbuonavvocato.it • info@unbuonavvocato.it • +39 02 8424 3870

Promozioni

Pane head of public affairs and deputy head of corporate affairs di Amundi

Andrea Pane è da gennaio 2018 head of public affairs and deputy head of corporate affairs di Amundi. Nel suo ruolo opera per la società dividendo il suo tempo tra Parigi e Londra.

Da luglio 2017 Pane era entrato nel gruppo quale membro dell'Integration Committee e dell'Integration Management Office.

In precedenza, ha lavorato per Pioneer Investments in qualità di head of global corporate affairs and development e prima ancora per Unicredit e per alcuni studi legali internazionali.

Arrivi

Sara Cerrone nuova counsel di Chiomenti

Sara Cerrone entra nello studio Chiomenti in qualità di counsel. Oltre a un'estesa esperienza in diverse operazioni sui mercati dei capitali, Cerrone vanta competenze nell'assistenza a primari istituti di credito internazionali e italiani e a controparti finanziarie e corporate in relazione ai prodotti finanziari derivati, anche per quanto attiene i profili regolamentari.



Promozioni

Frigerio nuovo country manager per l'Italia di Airbnb

Matteo Frigerio (foto) è il nuovo country manager per l'Italia di Airbnb, la piattaforma di home sharing. La nomina è effettiva dal 1° aprile. Frigerio è entrato in Airbnb nel 2016 come legal counsel per l'Italia dopo aver ricoperto per oltre dieci anni incarichi internazionali per innovative aziende digitali quali Yahoo! e PayPal. Prima di Airbnb è stato inoltre head of Emea regulatory strategy in Ralph Lauren con base a Ginevra (Svizzera).

Frigerio, si legge in una nota, sarà responsabile dello sviluppo della strategia nazionale in un momento cruciale per l'azienda impegnata nell'obiettivo di raggiungere a livello globale 1 miliardo di ospiti nei prossimi 10 anni.

Con un percorso professionale nell'industria del tech, il nuovo country manager di Airbnb in Italia si occuperà principalmente delle collaborazioni con le istituzioni e con i business partner per favorire la crescita della community e lo sviluppo nel mercato Italiano.

Frigerio sostituirà **Matteo Stifanelli** che ha deciso di lasciare l'azienda dopo sette anni, cinque dei quali alla guida del mercato Italiano, per intraprendere il suo percorso imprenditoriale all'estero.

Corporate **MUSIC** *contest*

II Edizione

#CorporateMusicContest



13.06.2018 • ore 19,30

Fabrique • Milano

**Business Lawyers, Bankers e Managers
si affronteranno a suon di ROCK!**

Ingresso: Euro 10,00

Il ricavato della vendita dei biglietti sarà devoluto in beneficenza al Comitato Collaborazione Medica

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



in collaborazione con **unbuonavvocato.it**

Con la partnership di **ccm** 
comitato collaborazione medica

Ingressi

Amendolito entra in Legal Unity

Si amplia la partnership dello studio Legal Unity. Nello studio barese entra **Francesco Amendolito** che va ad affiancare i tre soci fondatori: **Domenico Costantino, Luigi Giuseppe Decollanz e Francesco Paolo Perchinunno**.

Amendolito, esperto di diritto del lavoro e di relazioni industriali e sindacali, ha al proprio attivo esperienze sia a livello nazionale che internazionale e tra le altre cose insegna alla L.U.M. – Libera Università del Mediterraneo – di Bari Casamassima. L'arrivo di Amendolito amplia l'offerta dello studio consolidando una struttura sempre più orientata al mercato corporate, hr e m&a.

Promozioni

Zenith Service, Umberto Rasori è il nuovo ad

Zenith Service ha nominato **Umberto Rasori** a nuovo amministratore delegato della società specializzata in servizi per la finanza strutturata, 100% proprietà del gruppo inglese Arrow Global Group Plc.

Rasori, 43 anni, è in Zenith Service dal 2011 dove ha ricoperto il ruolo di responsabile delle attività di sviluppo commerciale e progetti speciali portando la società specializzata in Master Servicing e servizi accessori a gestire oltre 25 miliardi di euro di crediti alla fine del 2017 dai 3 miliardi di euro nel 2011, e alzando il numero di dipendenti da 25 ad oltre 100.

La nomina fa seguito alle recenti ulteriori acquisizioni di Arrow Global in Italia ossia quelle di Parr Credit ([leggi la notizia su financecommunity](#)) e si inserisce in un'ottica di rafforzamento della struttura manageriale di Zenith.

Rasori subentra a **John Calvao** che diventa nuovo ad e presidente della Holding italiana di Arrow Global.



Cambio di poltrone

Barozzi lascia ufficialmente Lexellent per Sza

Sergio Barozzi (foto), come anticipato da [legalcommunity.it](#), passa ufficialmente da Lexellent, di cui era partner e co-fondatore, allo studio Sza, boutique multipractice con sedi a Milano e Roma. L'uscita del giuslavorista, avvenuta in pieno accordo con gli altri soci di Lexellent, **Giovanni Battista Benvenuto, Giulietta Bergamaschi e Giorgio Scherini**, è stata annunciata in una nota dello studio rilasciata in anteprima per il nostro giornale. L'ingresso di Barozzi porta il numero dei soci dello studio Sza a 10. Prima di partecipare alla fondazione di Lexellent, Barozzi è stato socio di Eversheds e BBS.

Avvocati schierati in difesa della riforma delle Banche popolari



Tre studi quelli impegnati davanti alla Corte costituzionale. Più di cinque firm invece in due deal di private equity

La Corte costituzionale mette la parola fine, almeno per la giurisdizione italiana, alla battaglia sulla riforma delle Banche popolari, voluta dal governo Renzi nel 2015. Nutrito il parterre di avvocati impegnati nel

contenzioso. Oltre al litigation, nelle ultime due settimane la practice che ha smosso di più il mercato dei servizi legali in Italia è stato l'm&a, con i private equity in pole position. Oltre al contenzioso sulle popolari, si segnalano dunque l'acquisizione di Ocs da parte di Charme Capital e il passaggio della società di consulenza Bip da Argos Soditic ad Apax.

Banche Popolari, tutti gli avvocati che hanno fatto ripartire la riforma

La Corte costituzionale ha rigettato tutte le questioni di legittimità, ritenute “infondate”, sollevate contro la riforma delle banche popolari approvata con decreto dal governo Renzi nel 2015.

La riforma, come si ricorderà, ha imposto la trasformazione in spa a tutte le popolari con oltre 8 miliardi di attivi. Un obbligo a cui, ad oggi, si sono adeguati quasi tutti gli istituti interessati. Le uniche banche che devono ancora trasformarsi in spa sono la Popolare di Sondrio e la Popolare di Bari.

La Corte (giudice relatore, **Daria de Pretis**) ha innanzitutto confermato che sussistevano i presupposti di necessità e urgenza per l'utilizzo del decreto legge da parte del governo di **Matteo Renzi**. Inoltre, ha chiarito che il limite ai rimborsi in caso di recesso “non lede il diritto di proprietà”.

Per la difesa della riforma si sono attivati numerosi avvocati. Secondo quanto ricostruito da *legalcommunity.it* per Banca d'Italia hanno agito **Marino Ottavio Perassi**, **Raffaele D'Ambrosio**, **Donatella La Licata** e **Donato Messineo**. Per Ubi Banca e Banco Bpm hanno agito il professor **Giuseppe de Vergottini** (studio legale de Vergottini) e **Giuseppe Lombardi** (studio legale Lombardi Segni e Associati). L'Avvocatura dello Stato ha visto impegnati **Gianna Maria De Socio** e **Paolo Gentili**.

Infine, per Amber Capital Uk e Amber Capital Italia sgr (azioniste della Banca Popolare di Sondrio), intervenute ad opponendum ma costituite fuori termine, ha

agito lo studio Rcc con il socio **Pasquale Cardellicchio** coadiuvato dal team composto dal socio **Federico Morelli** e dagli associate **Alessandra Davoli** e **Federico Rampazzo**.



La practice

Bancario/Litigation

Il deal

Ricorso contro la riforma delle banche popolari

Gli studi

De Vergottini, Lombardi Segni e Associati, Rcc

Gli avvocati

Giuseppe de Vergottini (*de Vergottini*),
Giuseppe Lombardi (*Lombardi Segni e Associati*),
Pasquale Cardellicchio, Federico Morelli, Alessandra Davoli, Federico Rampazzo (*Rcc*)

Il valore

-



Giuseppe De Vergottini



Giuseppe Lombardi



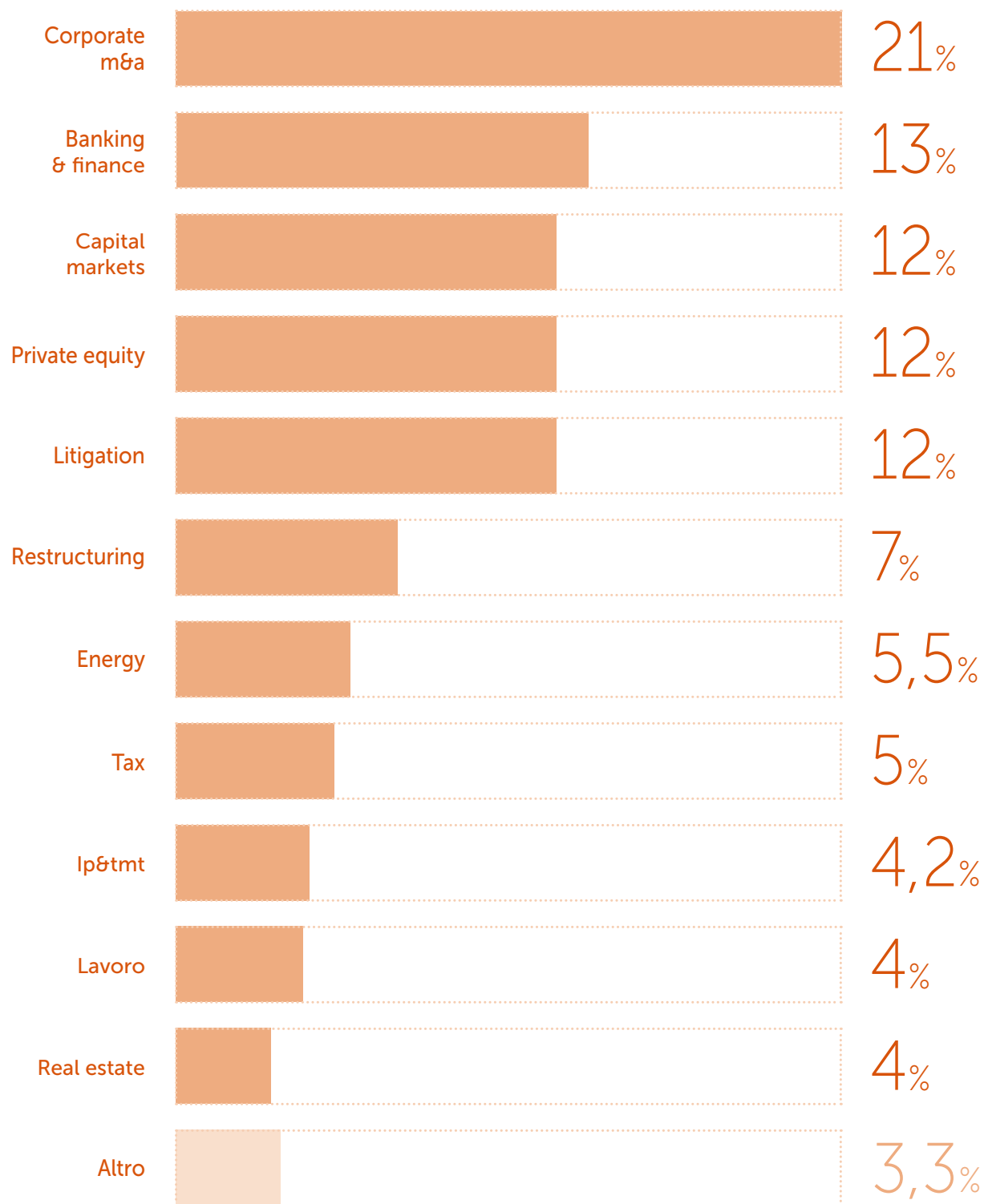
Pasquale Cardellicchio

Charme entra nel settore dei software bancari acquisendo Ocs

Charme Capital Partners, assistito da Legance, ha acquisito Ocs dai soci fondatori della stessa – affiancata da Pedersoli Studio Legale – che hanno reinvestito nell'ambito dell'operazione.

Ocs è attiva in Italia nella fornitura di software proprietari per il mercato creditizio retail e opera, da oltre 30 anni, al fianco di banche e società finanziarie italiane. Nell'ambito dell'operazione il veicolo dell'acquirente Charme ha emesso un bond del valore di 110 milioni di euro, interamente sottoscritto da fondi gestiti da Pemberton, assistita

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 26 marzo 2018 - 08 aprile 2018
Fonte: legalcommunity.it

da Clifford Chance, che ha inoltre affiancato Bnp Paribas in qualità di agente.

Legance ha assistito Charme con un team guidato da **Filippo Troisi** (partner) e **Francesco Florio** (senior counsel), coadiuvati da **Matteo Minero** (associate) e **Paolo Antonio Mulas** (associate) e per la parte relativa all'emissione del bond da **Tommaso Bernasconi** (senior counsel) e **Antonio Siciliano** (senior counsel) coadiuvati da **Marco Gagliardi** (senior associate) e **Vincenzo Gurrado** (associate). Charme è stata assistita per la parte fiscale dallo studio Spada con un team composto da **Luca Guarna** (partner) e **Luca Cassiani** (salary partner).

I soci fondatori di Ocs sono stati assistiti da Pedersoli Studio Legale con un team guidato da **Antonio Pedersoli** (equity partner) e composto da **Luca Saraceni** (partner) e **Francesco Castronovo** (associate) per i profili m&a. Per i temi fiscali i soci fondatori sono stati assistiti da **Andrea de' Mozzi**, equity partner di Pedersoli, e da **Claudio Uberti** dello studio Zanoletti-Uberti.

Pemberton è stata assistita da Clifford Chance con un team guidato dal partner **Giuseppe De Palma**, coadiuvato dal counsel **Massimiliano Bianchi**, dal senior associate **Chiara Commis** e da **Giuseppe Chiaula** in relazione agli aspetti finanziari, mentre per gli aspetti fiscali ha agito il partner **Carlo Galli**. Il partner **Ferdinando Poscio** e l'associate **Francesco Napoli** hanno assistito BNP Paribas Securities Services in qualità di agente.

Sul fronte finanziario, Osculati & Partners ha agito al fianco di Charme con un team composto da

Gianemilio Osculati, **Luigi Gado** e **Francesco Tancredi**. Klecha & Co. ha assistito Ocs in qualità di advisor finanziario con un team guidato da **Stephane Klecha**, managing partner, e **Fabiola Pellegrini**, partner, e composto da **Matteo Corbari**, banker, e **Simone Nogarè**, banker.



La practice

Private equity/ m&a

Il deal

Charme acquisisce Ocs

Gli studi

Clifford Chance, Legance, Studio Spada, Pedersoli, Studio Zanoletti-Uberti

Gli avvocati

Filippo Troisi (*Legance*), Luca Guarna (*Studio Spada*), Antonio Pedersoli, Luca Saraceni (*Pedersoli*), Giuseppe De Palma (*Clifford Chance*)

Il valore

-



Filippo Troisi



Antonio Pedersoli



Giuseppe De Palma

Apax acquisisce la maggioranza di Bip

Business Integration Partners (Bip) passa di mano. Il fondo Apax Partners, affiancato da Fineurop Soditic con il partner **Umberto Zanuso**, ha infatti acquisito la maggioranza della società, ceduta dal fondo Argos Soditic, per 200 milioni di euro. Nell'operazione la società è affiancata da Equita Sim, con un team composto da **Simone Riviera**, **Tommaso Poletto**, **Giulio Godi** e **Davide Sili**.

A finanziare l'operazione, stando a quanto anticipato da *financecommunity.it*, è il fondo

legalcommunity Italian Awards

12 luglio 2018 • Roma

Casina di Macchia Madama

Via di Macchia Madama, 94

Durante la serata di gala dei **Legalcommunity Italian Awards** si celebreranno le eccellenze territoriali, regione per regione, del mercato legale e fiscale italiano.

Gli studi hanno la possibilità di presentare le proprie aree d'eccellenza e specializzazione tramite autocandidature richiedendo il modulo a diana.rio@lcpublishinggroup.it.

#LcItalianAwards

Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:
diana.rio@lcpublishinggroup.it • 02.8424.3870

di private debt Tikehau Capital, guidato in Italia da **Luca Bucelli**. Fondata a Milano nel 2003, Bip è una società di consulenza e business integration operante in 11 Paesi con 1.800 persone e nel 2017 ha registrato un fatturato di 180 milioni e un ebtida di circa 21 milioni. È specializzata nella fornitura di servizi di consulenza a società che operano in vari settori, tra cui energia e servizi di pubblica utilità, servizi finanziari e tmt. GOP ha assistito Apax Partners con un team guidato dal partner **Gianluca Ghersini**, coadiuvato dal counsel **Gabriele Ramponi**, dal senior associate **Alessandro Carra** e dall'associate **Eugenia Scipioni**. Gli aspetti relativi al debito sono stati seguiti dal partner **Matteo Bragantini** e dai senior associate **Marco Gatta** e **Elena Cirillo** e dall'associate **Andrea Zorzi**. Gli aspetti tax sono stati seguiti dal partner **Vittorio Zucchelli** e dalla senior associate **Francesca Staffieri**. Gli azionisti di Bip sono stati assistiti dallo studio legale Gatti Pavesi Bianchi, con un team formato dal partner **Stefano Valerio**, dal counsel **Francesca Magnani** e dall'associate **Riccardo Coghe**, e da Equita Sim quale advisor finanziario, con un team composto da **Simone Riviera**, **Tommaso Poletto**, **Giulio Godi** e **Davide Sili**. Latham & Watkins ha assistito i sottoscrittori dei titoli obbligazionari e il relativo agente con un team di professionisti coordinato dai partner **Marcello Bragliani** e **Antonio Coletti**, e composto dal counsel **Isabella Porchia** e dagli associates **Alessia De Coppi**, **Tiziana Germinario**, **Davide Camasi** e **Eleonora Baggiani**.

Maisto ha assistito i sottoscrittori per i profili di diritto fiscale italiano con un team composto dal partner **Mauro Messi** e dal senior associate **Cesare Silvani**.

L&P – Ludovici Piccone & Partners con i soci **Paolo Ludovici** e **Loredana Conidi** e l'associate **Mariassunta Pica** hanno assistito Bip e gli azionisti di Bip sugli aspetti fiscali dell'operazione.

I tre fondatori, **Nino Lo Bianco**, **Fabio Troiani** e **Carlo Capè**, resteranno con una quota di minoranza e continueranno a guidare la società che, nelle intenzioni di Apax, potrebbe crescere ancora anche per linee esterne, con l'obiettivo di accrescere la quota di mercato e la presenza internazionale.



La practice

Private equity/m&a

Il deal

Acquisizione di Bip

Gli studi

Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Latham & Watkins, L&P – Ludovici Piccone & Partners, Maisto

Gli avvocati

Gianluca Ghersini (Gop), Stefano Valerio (Gatti Pavesi Bianchi), Marcello Bragliani e Antonio Coletti (Latham & Watkins), Paolo Ludovici e Loredana Conidi (L&P – Ludovici Piccone & Partners), Mauro Messi (Maisto)

Il valore

200 milioni €



Gianluca Ghersini



Stefano Valerio



Antonio Coletti



Paolo Ludovici

Filippo Modulo

CHIOMENTI IN MANOVRA

Lo studio lavora sul proprio futuro. Numerosi i cambiamenti in corso. A fine mese l'assemblea rinnoverà i vertici dell'associazione. Carpinelli diventa special independent counsel. L'innovazione entra nell'agenda dei lavori

R

igore assoluto. Tono severo. L'immagine non è tutto. Ma sempre più spesso racconta chi siamo meglio di tante parole. Lo studio Chiomenti, qualche

giorno fa, ha messo online la nuova versione del suo sito internet. Di per sé, questa sarebbe una non notizia. Tuttavia, se si va oltre la finestra (online) sullo studio, si può riflettere su alcuni passaggi importanti che sono in corso all'interno dell'organizzazione fondata 70 anni fa da **Pasquale Chiomenti**: il quarto passaggio generazionale, il nuovo assetto della partnership, l'obiettivo di continuo posizionamento sul mercato e la questione identitaria che ormai sembra avere assunto un tratto ben definito.

MAG ne ha parlato con **Filippo Modulo**, managing partner dello studio, e **Gregorio Consoli** socio gestore responsabile della comunicazione e del business development.

A proposito di passaggi importanti, il prossimo in agenda è previsto tra fine aprile e inizio maggio quando lo studio terrà l'annuale assemblea dei soci. Quest'anno, l'assise non si occuperà solo di approvare i conti e ratificare l'eventuale nomina di nuovi partner, ma dovrà provvedere anche al rinnovo delle cariche gestionali. Ovviamente Modulo e Consoli non si prestano a un toto-nomine. Ma si limitano a dire che «in virtù del principio generale della rotazione delle cariche è probabile qualche avvicendamento».

Con la messa online del nuovo sito, lo studio ha inoltre ufficializzato alcuni passaggi importanti avvenuti nella propria struttura. A cominciare dall'introduzione di nuove figure come i *senior attorney* e i *counsel* (in cosa consistono lo abbiamo raccontato nel [numero 71 di MAG](#)) passando per l'accorpamento degli *of counsel* già soci con gli *of counsel*. La novità più rilevante, però, è stata

la comparsa di una nuova qualifica: quella di *special independent counsel* che al momento appartiene solo a **Michele Carpinelli**.

Come noto, l'avvocato, uomo simbolo dello studio, non è un socio qualsiasi. La sua storia professionale è intimamente legata a quella di Chiomenti (si veda il libro [2006-2016 Avvocati d'Affari](#)). Il suo prestigio e la sua autorevolezza sul mercato conoscono pochissimi eguali. Non a caso, i soci cinque anni fa avevano deciso di derogare al limite statutario dei 65 anni per consentirgli la permanenza nell'associazione fino a quando l'avesse voluto (l'unico altro caso in cui ciò è accaduto riguarda il socio **Francesco Ago**). Nel frattempo Carpinelli, tra i più forti m&a lawyer del Paese, ha anche cominciato a lavorare a un progetto personale filantropico nell'area del sociale e quindi ha deciso di dedicarsi anche alle sue passioni non avendo più l'onere di essere anche socio dello studio.



LE SEDI DELLO STUDIO

2

LE SEDI IN ITALIA: MILANO E ROMA

6

LE SEDI ALL'ESTERO: LONDRA, BRUXELLES, SHANGHAI, NEW YORK, PECHINO, HONG KONG

«Michele Carpinelli – dice Modulo – è una persona speciale. Legatissima a Chiomenti. Le ultime mail di giornata che mi capita di trovare nella posta elettronica quando al mattino controllo il mio smartphone, di solito sono le sue, inviate a tarda notte. Per questo abbiamo voluto coniare per lui la qualifica di special independent counsel».

Ma se da un lato questo passaggio segna una «variazione dello status professionale», dall'altro sottolinea Modulo non implica un cambiamento in termini di «presenza professionale». Carpinelli, infatti, continua a essere pienamente “on board” occupandosi prevalentemente “dell'assistenza in tematiche di corporate governance di società quotate, anche in relazione ad operazioni fra



298

IL NUMERO TOTALE DEI PROFESSIONISTI

parti correlate, di impostazione generale di operazioni straordinarie societarie, di definizione degli assetti patrimoniali di gruppi familiari, di disciplina dei rapporti con autorità di vigilanza (in particolare Consob e Banca d'Italia) e nel contenzioso relativo a dette tematiche anche dinanzi alle Corti dell'Unione Europea” così come indicato dal suo profilo nel sito dello studio. Sempre dal sito si può verificare in termini fattuali l'effetto del lavoro sul rafforzamento qualitativo del corpus professionale attuato da Chiomenti nel corso dell'ultimo anno e mezzo.

«La **nuova struttura** della partnership e la maggiore adesione al modello lockstep hanno imposto una **maggiore omogeneità** tra i soci e hanno creato **molta più coesione**»

Filippo Modulo



54

I SOCI DELLO STUDIO

Gli avvocati dello studio sono passati da 400 ([si veda il numero 81 di MAG](#)) a 298.

«Questo è stato un passaggio molto delicato – dice Modulo – abbiamo compiuto una serie di scelte con un obiettivo molto chiaro. Vogliamo che lo studio si posizioni stabilmente nella fascia più alta del mercato. Perché riteniamo che quella sia l'area che ci appartiene». E questo lavoro, aggiunge il managing partner, «è stato percepito e compreso con



**La salute si trasmette.
Basta una firma.**

Il tuo 5x1000 aiuta a formare medici, infermieri e ostetriche per diffondere salute dove serve, in Italia e in Africa.

Firma nel riquadro “Sostegno del volontariato e delle altre organizzazioni non lucrative” indicando il Codice Fiscale.

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura

«Il futuro si gioca nell'innovazione...
Parliamo di innovazione dei processi. Innovazione nel modo di pensare e nelle competenze di cui vogliamo disporre in studio... Siamo avviando una selezione di giovani professionisti che abbiano anche conoscenze informatiche evolute»

Gregorio Consoli



Gregorio Consoli

grande partecipazione da parte dei colleghi. Ci stiamo muovendo nella direzione che avevamo deciso. La nuova struttura della partnership e la maggiore adesione al modello lockstep hanno imposto una maggiore omogeneità tra i soci e hanno creato molta più coesione».

I partner sono più portati a giocare in squadra contribuendo a consolidare nei clienti quella percezione del valore professionale a cui punta lo studio. «Abbiamo un numero importantissimo di pratiche in cui i team sono composti da più soci. Oggi è normale che anche tre soci lavorino insieme su un

singolo progetto complesso. Inteso non come cliente, ma come singolo mandato. E questo è un elemento essenziale per realizzare l'obiettivo di posizionamento che dicevamo prima», aggiunge Consoli. Un impegno non indifferente che, stando a quanto dice Consoli, «è apprezzato dai clienti. Qualcosa sta cambiando nel nostro mondo o meglio stanno cambiando i clienti e i loro esponenti apicali, manager e general counsel con nuove generazioni all'opera e in arrivo. Sono più sofisticati. Si rivolgono a studi come Chiomenti perché hanno bisogno di un servizio che sia adeguato al loro livello.

L'alternativa è essere percepiti come una commodity».

Chiaramente tre soci su un deal non possono essere la regola. Ma nei segmenti di mercato dove c'è maggiore complessità e maggiore valore per il cliente, «i legali non sono percepiti come un costo – aggiunge Consoli – bensì considerati un fattore essenziale per il buon esito di un'operazione fondamentale».

«In questo momento – conferma Modulo – siamo al lavoro su una di queste operazioni importanti. E il team che se ne sta occupando è formato da un gruppo di cinque soci e supportato da tre collaboratori senior». Essendo una questione aperta, ovviamente gli avvocati non possono far nomi.



I COUNSEL

A proposito di commodity, però, ci sono alcuni operatori nel mercato dei servizi legali che hanno scelto di affiancare all'attività "premium" una serie di attività tradizionalmente considerate a minore valore aggiunto, di fatto avviando nuove linee produttive all'interno dell'organizzazione.

Si tratta di una strategia che i soci di Chiomenti, al momento, non pensano di prendere in considerazione. «Che sia una linea di attività che, se ben organizzata, possa dare soddisfazioni economiche è più che probabile – dice Modulo -. A oggi, però, i nostri obiettivi sono legati a un posizionamento alto di mercato e al coinvolgimento in operazioni complesse dove anche

le due diligence, costituiscono una componente essenziale dell'assistenza». La due diligence, osserva Modulo, «è un momento fondamentale di un deal. È il momento in cui si valuta se proseguire o meno con l'operazione. Se variare o meno la composizione economica o contrattuale di un deal. Ciò che emerge da una due diligence aiuta a definire il contratto. E fare la due diligence è un momento importante nel percorso di formazione di un professionista. Che poi queste analisi possano essere facilitate dall'utilizzo di strumenti quali l'AI e il *machine learning* è probabilmente evidente e infatti stiamo ragionando anche su questi sviluppi».



I SENIOR ATTORNEY

Tutto questo, in qualche modo, sintetizza l'approccio strategico che lo studio intende avere nei prossimi anni. «Noi non crediamo che il futuro sia nella crescita dimensionale o geografica – dice Consoli -. Il futuro si gioca nell'innovazione. Tecnologica, sì (stiamo passando a Sap un sistema di gestione industriale che Cuatrecasas ha adattato alle esigenze di uno studio legale e che noi stiamo facendo nostro). Ma non solo. Parliamo di innovazione dei processi. Innovazione nel modo di pensare e nelle competenze di cui vogliamo disporre in studio. Lavoriamo per rendere più efficiente la nostra attività e rendere un miglior servizio ai clienti. Stiamo avviando una selezione di giovani professionisti che abbiano anche conoscenze informatiche evolute». Il futuro, dunque, è una partita tutta da giocare. ■



M&A, i protagonisti del PRIMO TRIMESTRE

Tredici studi legali e 15 advisor finanziari al lavoro sul dossier Abertis. Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners e Mediobanca guidano la classifica dei soggetti più attivi

Il primo trimestre 2018 si chiude in linea con lo stesso periodo dell'anno precedente per l'attività m&a degli studi legali d'affari attivi in Italia. L'operazione che, al momento, fa i giochi sul piano delle classifiche è il tentativo di acquisizione di Abertis da parte di un consorzio di società formato da Atlantia e Acs-Hochtief. Come noto, si tratta di una partita aperta da tempo. I bidder, inizialmente in competizione tra loro, hanno scelto

di allearsi e provare a mandare in porto insieme questo mega deal del valore di oltre 32 miliardi di euro. Impressionante lo stuolo di advisor legali e finanziari che risulta al lavoro su questa operazione. In totale parliamo di 13 law firm e 15 insegne finanziarie.

Più nel dettaglio, per Abertis ci sono gli avvocati di Legance, guidati da **Filippo Troisi** e un team di Uria Menendez, oltreché Herbert Smith



Filippo Troisi



Francesco Gianni

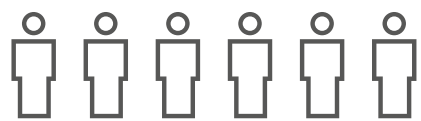
(Madrid), Davis Polk e Garrigues. Sempre per il venditore sono al lavoro Citi, con **Luigi de Vecchi**, Az Capital, Morgan Stanley e Deutsche Bank.

Al fianco del consorzio di compratori, invece, troviamo Mediobanca, con **Andre Rogowski**, Santander Global Corporate Banking, con **Alberto Gargioni** e **William Pavone**, Bofa Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs, JpMorgan, Key Capital, Kpmg, Lazard, Pwc e SocGen. Quanto ai legali, invece, Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners (Gop) schiera, tra gli altri, **Francesco Gianni**, **Andrea Aiello**, **Renato Giallombardo**, **Giuseppe De Simone** e **Fabio Chiarenza**, Cleary Gottlieb, vede impegnato **Roberto Bonsignore**, BonelliErede è in pista con **Stefano Cacchi Pessani**, mentre con team internazionali sono al lavoro sul deal Allen & Overy, Baker McKenzie, Clifford Chance, Dla Piper, Freshfields e Linklaters.

Considerato il peso che questo singolo deal ha sulla classifica per valore delle operazioni seguite in questo primo quarto d'anno, risulta più utile e forse più significativo

VOTA IL TUO PREFERITO

Corporate ²⁰¹⁸ Awards



by **legalcommunity**

Giovedì 14 giugno 2018

Palazzo del Ghiaccio • Via Giovanni Battista Piranesi, 14 • Milano

#LcCorporateAwards

Main sponsors



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



BEST 10 (I TRIM. 2018)

I PRIMI 10 STUDI LEGALI

per numero di operazioni

		Numero dei deal	Valore dei deal (mln €)
1	Gianni Origoni Grippe Cappelli	11	32.515
2	Nctm	11	142
3	Pedersoli	10	918
4	Gatti Pavesi Bianchi	9	3.347
5	Chiomenti	9	946
6	Latham & Watkins	7	2.950
7	Gattai Minoli Agostinelli	7	172
8	Legance	6	32.767
9	Dla Piper	6	32.113
10	Pavia e Ansaldo	6	430

Fonte: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket

osservare quali sono i soggetti più attivi per numero di operazioni seguite, per riuscire ad avere il polso della situazione.

Con undici operazioni ciascuno, **Gop** e **Nctm** guidano l'elenco delle law firm più prolifiche. Per **Gop** si tratta di 11 operazioni annunciate per un valore complessivo di 32,5 miliardi di euro, che depurato dall'operazione **Abertis** si attesterebbe attorno ai 400 milioni. Per **Nctm**, invece, il valore degli 11 dossier seguiti si attesta in totale sopra 140 milioni confermando trend e posizionamento registrati dallo studio guidato da **Paolo Montironi** negli ultimi anni.

Se **Gop** e **Nctm** si piazzano esattamente lì dov'erano nel primo trimestre 2017, sul terzo gradino del podio per numero di operazioni seguite troviamo **Pedersoli** (che invece un anno fa era settimo) con 10 operazioni per 918 milioni, seguito da **Gatti Pavesi Bianchi** con nove operazioni per 3,3 miliardi di euro, che recupera una posizione rispetto allo stesso periodo dell'anno prima.

Quinti gli avvocati di **Chiomenti** con nove deal per 946 milioni, che distanziano di un'incollatura **Latham & Watkins**, passato dal

dodicesimo al sesto posto (sempre nel periodo di riferimento) con sette deal per 2,9 miliardi e Gattai Minoli Agostinelli anch'esso con sette centri ma per un valore noto di 172 milioni.

Completano l'elenco delle prime 10 posizioni, Legance, accreditato su sei operazioni per 32,7 miliardi, Dla Piper (sei deal, per 32,1 miliardi) e Pavia e Ansaldo (sei deal per 430 milioni).

Quanto agli advisor finanziari, Mediobanca guida l'elenco con sette operazioni per 37,6 miliardi, seguita da EY che ha portato a casa sempre sette deal ma per un valore complessivo di 491 milioni (bisogna però sempre tenere a mente l'incidenza dell'operazione Abertis) e da Unicredit che è al lavoro su sei dossier per totali 2,5 miliardi. Goldman e Pwc completano il quintetto di testa rispettivamente con 5 e 4 operazioni per un valore complessivo di 40,5 e 32,3 miliardi. In scia, Lazard (quattro operazioni per 34,6 miliardi), Barclays (quattro per 2,9), Rothschild (quattro per 2,5), Deloitte (quattro per 320 milioni) e Banca Imi/Intesa SanPaolo (quattro per 105).

L'operazione Abertis non è il solo deal miliardario di questo inizio 2018. Rientrano nella casistica delle operazioni a nove zeri anche l'acquisizione delle attività dolciarie negli Usa di Nestlé da parte di Ferrero (che sul piano legale ha agito con la propria squadra in house guidata da **Fabrizio Minneci** supportato dai legali di Davis Polk) assistita da Credit Suisse e Lazard; il passaggio del 75,03% di Yoox Net-a-Porter Group da parte di Compagnie Financiere Richemont a cui stanno lavorando i legali di Gatti Pavesi

BEST 10 (I TRIM. 2018)

I PRIMI 10 ADVISOR FINANZIARI

per numero di operazioni

		Numero dei deal	Valore dei deal (mln €)
1	Mediobanca	7	37.622
2	EY	7	491
3	Unicredit	6	2.542
4	Goldman Sachs	5	40.474
5	Pwc	5	32.276
6	Lazard	4	34.619
7	Barclays	4	2.881
8	Rothschild	4	2.543
9	Deloitte	4	320
10	Banca Imi/Intesa SanPaolo	4	105

Fonte: Elab. Legalcommunity su dati Mergermarket

Bianchi oltre al tandem formato da Bofa Merrill Lynch e Mediobanca, lato venditori e Bonelli Erede con Goldman Sachs, fronte compratori; e infine la vendita di Italo-Ntv al fondo Usa Global Infrastructure Partners che vede impegnati per Ntv, Bonelli Erede, Chiomenti e Pedersoli assieme a Barclays, Goldman e Rothschild mentre per gli americani i legali di Latham & Watkins assieme a Mediobanca. ■

LATHAM & WATKINS, deal firm



Stefano Sciolla, Antonio Coletti e Andrea Novarese

Da dieci anni in Italia. Lo studio conta 53 professionisti, 11 soci e un fatturato stimato di 37 milioni di euro. Il conseguimento più rilevante? «Affermarci come studio radicato e riconoscibile»

N

ella storia di uno studio legale, così come in quella di un'azienda o di ciascuno di noi, c'è sempre almeno un prima e un dopo. Un momento che segna una svolta. Un episodio che sancisce un

ciclo. Nella vicenda italiana di Latham & Watkins, law firm di matrice americana nata a Los Angeles nel 1934, ce ne sono almeno due.

Il primo risale all'inizio del 2008, quando lo studio avvia una vera presenza nella Penisola trasformando l'ufficio che aveva a Milano in una vera e propria sede attiva nel mercato locale.

Il secondo, arriva a dieci anni di distanza, ed è rappresentato da un deal. Forse la più rilevante operazione di m&a chiusa nel primo trimestre di quest'anno in Italia: parliamo della acquisizione di Italo-Nuovo trasporto viaggiatori da parte del fondo americano Global Infrastructure Partners (Gip).

Questi due momenti racchiudono il primo capitolo della storia italiana della law firm che oggi conta in tutto 53 professionisti, tra cui 11 soci e un fatturato stimato in circa 37 milioni di euro che, nel 2017, ha avuto un incremento di quasi il 30% (27,6%) rispetto all'esercizio precedente.

«A dieci anni di distanza possiamo dire di aver raggiunto l'obiettivo che ci eravamo posti – dice a MAG **Andrea Novarese** – affermandoci come studio fortemente radicato territorialmente e con una marcata riconoscibilità». Novarese è uno dei soci della prima ora. Uno di quelli che c'era quando a fine 2007 Latham & Watkins annunciò il suo cambio di passo in Italia catturando il primo (e per ora unico) spin off che lo studio BonelliErede abbia mai subito.

Nell'ufficio, all'epoca guidato da **Michael Immordino** (oggi numero uno di White & Case in Italia), arrivarono Novarese, **Maria Cristina Storchi** e altri tre partner (**Simone Monesi**, **Tommaso Amirante** e **Fabio Coppola**, successivamente passati nell'ordine a Osborne Clarke e LMS) costituendo la base di un progetto che sulle prime venne immaginato come in chiave full service, ma poi si è consolidato con un'impostazione focalizzata in quello



Andrea Novarese

«Nessuno nasconde il fatto che lavoriamo anche con tanti clienti internazionali, ma è chiaro ed evidente che il business nasce in Italia »

Andrea Novarese

che in senso ampio possiamo chiamare corporate finance.

Nel frattempo, in squadra sono entrati alcuni dei soci destinati a diventare punti di riferimento per la practice italiana. Subito dopo il kick off (a inizio 2008), da Gianni Origoni Grippo è arrivato **Antonio Coletti** che, nel 2013, è diventato office managing partner, carica che ricopre ancora oggi. Nel 2011, invece, è stata la

volta di **Stefano Sciolla**, proveniente da Cleary Gottlieb.

Proprio Sciolla è l'avvocato che a inizio 2018 ha gestito l'operazione Italo-Ntv per conto di Gip. «Quest'operazione – dice l'avvocato a MAG – testimonia il posizionamento dello studio. Quel tipo di deal, in qualche modo, certifica il fatto di essere uno studio che ha acquisito una forza locale rilevante. È la tipica operazione che fino a pochi anni fa avrebbe visto attori italiani su entrambi i lati del tavolo».

Proprio in questo senso, dice Novarese, «possiamo rivendicare il radicamento raggiunto qui in Italia. Nessuno nasconde il fatto che lavoriamo anche con tanti clienti internazionali, ma esaminando in maniera granulare il nostro lavoro è chiaro ed evidente che il business nasce in Italia ed è, quindi, fortemente italiano. Poi può essere inbound o outbound, ma questa differente natura è meno rilevante per la nostra practice italiana».

Allo stesso tempo, i soci dello studio, sono d'accordo nel considerare l'operazione Italo-Ntv solo «la punta di un iceberg», come dice Coletti.

Nel periodo che va dal primo gennaio 2008 al 30 marzo 2018, sempre sul fronte m&a (che ovviamente include anche il private equity) Latham & Watkins risulta accreditato su 138 operazioni per un valore complessivo di 46,127 miliardi di euro (quest'ultimo dato ovviamente tiene conto solo dei deal con valore noto). In più, dal 2011 a oggi, la sede italiana della law firm ha seguito una media di due operazioni del valore sopra il miliardo di euro all'anno.

«Nel 2011 – ricorda Sciolla – siamo stati quelli che hanno “riavviato” il mercato degli Lbo che era stato congelato dalla crisi post Lehman. Con la dismissione della partecipazione in Coin, che abbiamo gestito per conto di Financière Tintoretto e dei fondi Pai Partners». In quello stesso



«Promuoviamo giovani soci non solo perché hanno fatto bene ma soprattutto perché riteniamo possano contribuire ancora di più avendo ulteriori potenzialità da sviluppare»

Antonio Coletti

anno, lo studio ha seguito per conto di The Carlyle Group, il dual track di Moncler che ha condotto alla cessione del 45% della società a Eurazeo.

E questo discorso può essere ripetuto anche per le altre principali aree di attività dello studio. «Così come sul fronte m&a Italo-Ntv è un'operazione landmark, su



credi nell'**amore** al primo sorso?

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

**PRENOTA LA
TUA PROVA
ASSAGGIO.
02/36561122**

**PER IL TUO STUDIO, SCEGLI 7GR.
IL CAFFÈ PER I VERI AMANTI DELL'AUTENTICO ESPRESSO ITALIANO.**

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**
Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.
Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**
Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo caffè in cialda tutta la straordinaria ricchezza aromatica delle miscele 7Gr.

► **Possiamo offrirti un caffè?**
Innamorarsi dell'espresso 7Gr. è facile, chiama subito il numero 02/36561122 e prenota la visita del nostro consulente per una prova assaggio gratuita e senza impegno. Ti aspettiamo per darti il benvenuto nel mondo dei veri espresso lovers.

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

quello banking – sottolinea Novarese – l’assistenza alle banche finanziatrici di Atlantia nell’opa su Abertis, nonché l’impegno che Intesa Sanpaolo ha messo sul tavolo nella privatizzazione del colosso petrolifero russo Rosneft sono due operazioni particolarmente significative. In questa seconda, parliamo dell’unica banca occidentale che ha preso una posizione molto distintiva, affidandosi a uno studio americano a cui ha riconosciuto una specifica capacità di gestire situazioni complesse». Sul fronte equity capital markets, aggiunge Coletti, «come riporta una recente ricerca realizzata da Equita SIM assieme alla Bocconi sulle Ipo non bancarie degli ultimi dieci anni, abbiamo riscontrato di aver seguito cinque delle 10 quotazioni di maggior valore all’Mta di Borsa Italiana tra il 2008 e il 2017». Da Ferragamo, nel 2011, a Ovs nel 2015, passando per Moncler (che dopo l’uscita di Eurazeo si è quotata), Cerved, Fincantieri e Ovs. In più, sottolinea il managing partner, «un elemento che ormai ci distingue quando si parla di capital markets è il fatto di essere l’unico studio in Italia ad avere un team americano (formato dai soci **Jeffrey Lawlis** e **Ryan Benedict** più quattro collaboratori) residente a Milano». Questa squadra, per esempio, ha lavorato in tandem con il team italiano al fianco di Credit Suisse e Banca Imi per la quotazione di Spaxs, la Spac di **Corrado Passera**, così come al fianco di Inter Media and Communications nella prima emissione obbligazionaria collocata sul mercato da una società di calcio italiana.

Ma quella conquistata dalla practice italiana di Latham & Watkins nel corso di questi dieci anni non è solo una riconoscibilità esterna, osserva ancora Coletti. «Oggi l’ufficio italiano ha anche una grossa riconoscibilità interna allo studio – dice l’avvocato – ed è importante perché ci muoviamo come una entità



«Abbiamo fatto 4 soci negli ultimi tre anni. Questo significa che lo studio ha riconosciuto che determinati risultati, anche economici, sono stati raggiunti»

Stefano Sciolla

unica». «In Latham & Watkins siamo tutti soci di una singola Llp a livello globale e agiamo sulla scorta di un modello totalmente omogeneo – prosegue Novarese –. Siamo un’unica entità con un unico bilancio consolidato (che quest’anno ha superato per la prima volta quota tre miliardi di dollari, ndr)». «Non è un caso – fa notare, poi, Sciolla – che siamo uno dei pochi studi internazionali che

in questi ultimi anni è riuscito a fare dei soci in Italia: quattro negli ultimi tre anni (l'ultimo, a gennaio 2018, è stato **Giancarlo D'Ambrosio**, ndr). E diventare soci qui non è semplice. Questo significa che lo studio ha riconosciuto che determinati risultati, anche economici, sono stati raggiunti. Sono i numeri locali che hanno sostenuto la crescita di questi professionisti». E in questo dato, Sciolla legge anche un fattore culturale: «Qui si applica il principio della sfera, dell'avvicendamento continuo delle risorse in senso virtuoso: un praticante, senza essere figlio d'arte, può tranquillamente arrivare alla partnership per poi, a una certa età, fare spazio ad altri giovani meritevoli. Qui conta il merito. E noi siamo chiamati a far bene ogni anno». «Anche per questo – si inserisce Coletti – siamo molto attenti alla crescita interna.

giro che noi non generiamo perché ci pensa il network. Ma come abbiamo detto e dimostrato, non è così. Siamo in 53 e siamo tutti impegnati in prima persona». E se si ribatte che in studio sono in 53 perché da Latham & Watkins si fa estrema attenzione alla selezione dei mandati ovvero alla marginalità del lavoro che si accetta di svolgere (del resto più si cresce, meno si può selezionare), i soci fanno notare che questa è solo una parte della verità. «La marginalità è anche il prodotto della qualità del lavoro della squadra – ribatte Novarese –. Gli associate, per esempio, sanno che qui il loro destino è nelle loro mani. Si cresce se si è in grado di portare valore. E questo spiega perché noi, in 53, riusciamo a fare così tanto. I collaboratori vedono una chiara opportunità di crescita e qui



1934

Anno di fondazione
a Los Angeles

2008

Anno di apertura
in Italia

53

Totale professionisti
in Italia

11

I soci in Italia



37 mln €

Il fatturato stimato
nel 2017

Promuoviamo giovani soci non solo perché hanno fatto bene ma soprattutto perché riteniamo possano contribuire ancora di più avendo ulteriori potenzialità da sviluppare. Questo non significa che noi non guardiamo a lateral (l'ultimo risale al 2017, quando è arrivato **Cataldo Piccarreta** dallo studio Gattai Minoli, dove nel 2014 si era spostato un altro ex socio di peso, **Riccardo Agostinelli**, ndr) ma devono essere professionisti che si possano inserire nel nostro modello». E, notano i soci, non si tratta solamente di un modello culturale, ma anche di un modello operativo. «Nel nostro studio i soci devono lavorare sulle pratiche. E non lo dico come provocazione. È davvero così. Ancora capita che si senta dire in

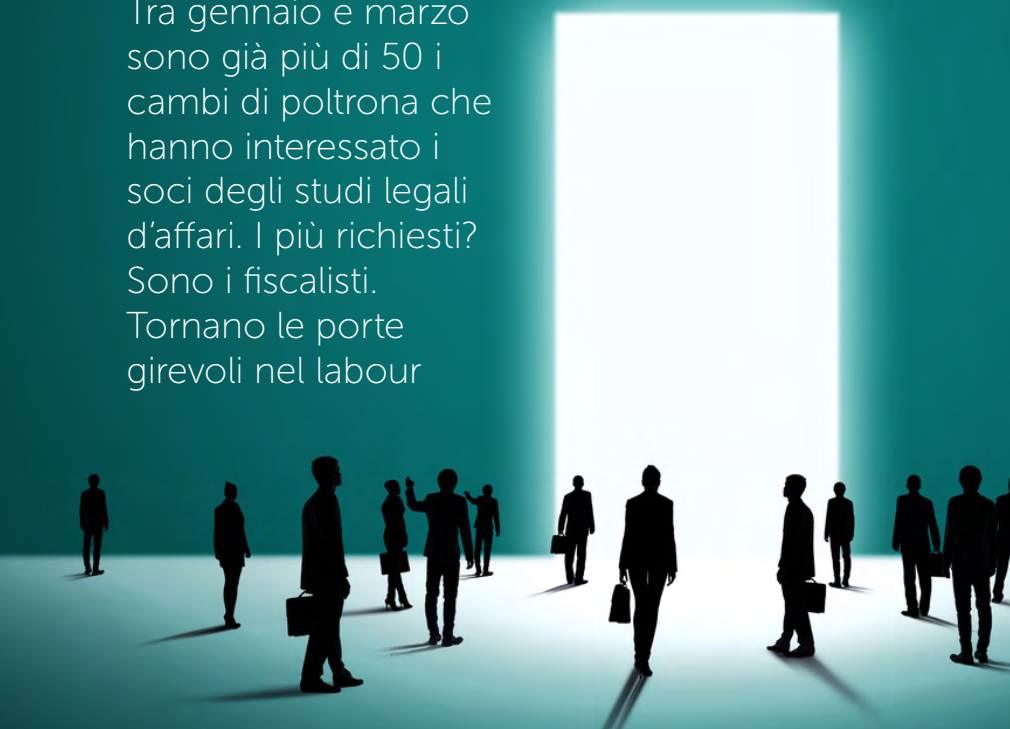
danno il massimo».

Per i prossimi 10 anni, i soci di Latham non fanno particolari annunci. La strada intrapresa è quella che intendono proseguire. «Continueremo a lavorare come fatto fino a oggi investendo sulle nostre risorse così come sui nostri clienti, accompagnandoli nella crescita e crescendo con loro», dice Coletti pensando a casi come Ovs, Tecnica e Moncler.

«Quello che ci piacerebbe – conclude Sciolla – è essere sempre più individuati come gli avvocati che sanno fare le operazioni. Essere considerati per la nostra competenza e il track record». Non un dream team, insomma. Ma un deal team. ■

INIZIO ANNO a tutto LATERAL

Tra gennaio e marzo sono già più di 50 i cambi di poltrona che hanno interessato i soci degli studi legali d'affari. I più richiesti? Sono i fiscalisti. Tornano le porte girevoli nel labour



Tra l'inizio di gennaio e la fine di marzo sono già più di 50 i soci di studi legali d'affari che hanno cambiato casacca. Il dato è talmente eclatante da meritare di essere messo in evidenza in anticipo rispetto alla consueta panoramica annuale che MAG fa per raccontare i cambi di poltrona intervenuti nel settore a dicembre.

Per avere un'idea di quello di cui parliamo basti considerare che stando ai dati in questi primi tre



mesi del 2018 abbiamo registrato, in termini quantitativi, il 64% dei lateral hire di soci che si sono avuti in tutto il 2017 quando ([si veda il numero 92 di MAG](#)) sono stati complessivamente 86 i partner che hanno lasciato uno studio per un altro.

Di fatto, questi 55 movimenti sono pari al 50% del totale dei passaggi registrati nel 2014 che è stato il secondo anno per numero di lateral nel quinquennio 2013-2017.

Quanto ai settori di attività più ricercati, il tax stacca tutti: il 25% dei lateral registrati tra gennaio e marzo 2018 hanno interessato partner specializzati in questa area di pratica. Sul dato ha inciso senz'altro il fatto che il settore ha visto la comparsa di una nuova insegna con obiettivi di crescita iniziali già molto importanti. Parliamo di Led Taxand dove sono arrivati **Giorgio Alessandri, Carlo Polito, Jean-Paul Baroni, Stefano Bognardi ed Euplio Iascone**. Mentre tra le realtà che hanno deciso di ampliare maggiormente la propria offerta in questo comparto va ricordata senz'altro Quorum dove sono arrivati tre nuovi partner in un sol colpo: **Paolo Comuzzi, Antonio Micalizzi e Roberto Gasparini**.

CAMBI DI POLTRONA

I TRIMESTRE 2018

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Alessandri	Giorgio	Simonelli	Led Taxand
Anceschi	Chiara	Freshfields	Dla Piper
Barbagelata	Giovanni	Facchini Rossi	MB Associati
Baroni	Jean-Paul	Simonelli	Led Taxand
Barozzi	Sergio	Lexellent	Sza
Bisaro	Francesca	Vbsm	Legislab
Boffi	Davide	Ughi e Nunziante	Dentons
Bognardi	Stefano	Fantozzi	Led Taxand
Bonante	Nicola	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Gatti Pavesi Bianchi
Calvi	Andrea	Galbiati Sacchi	Gattai Minoli Agostinelli
Carta	Carlo	Lagal Alliance	Fdl
Casati	Roberto	Cleary Gottlieb	Linklaters
Cisternino	Christian	Foglia Cisternino	Cisternino Desiderio
Colaiuta	Virginie	Brown Rudnick	LMS
Comuzzi	Paolo	Pwc Tls	Quorum
Consiglio	Gabriele	Negri Clementi	LS Lexjus Sinacta
De Cesaris	Ada Lucia	Nctm	Amministrativisti Associati
De Francesco	Diego	Cba	Gitti & Partners
Del Sasso	Enrico	Negri Clementi	LS Lexjus Sinacta
Di Francesco	Matteo	Orrick	Ughi e Nunziante
Fiordiliso	Eduardo	Unicredit	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Franchi	Antonio	Carnelutti	Bastianini Carnelutti
Gagliardi	Carlo	Investindustrial	Deloitte
Gasparini	Roberto	Micalizzi & Partners	Quorum
Giangrossi	Ilario	Norton Rose Fulbright	Grimaldi
Iannucci	Emanuela	Montanari Brescia Miccoli	Legislab
Iascone	Euplio	Grande Stevens	Led Taxand
Lucchetti	Stefania	BonelliErede	King & Wood Mallesons



CAMBI DI POLTRONA

I TRIMESTRE 2018

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Mancuso	Enrico Maria	Baker McKenzie	Pedersoli
Manzini	Alberto	Slc	Bastianini Carnelutti
Mariani	Giorgio	Simmons & Simmons	Deloitte
Medici	Maria Grazia	Verusio e Cosmelli	Osborne Clarke
Merisio	Carlo	Allen & Overy	Dentons
Micalizzi	Antonio	Micalizzi & Partners	Quorum
Muni	Simone	Sky Italia	Scarioni Angelucci
Olivi	Giangiaco	Dla Piper	Dentons
Oncia	Carmine	Grimaldi	Giliberti Triscornia
Pacelli	Federico	BonelliErede	Dla Piper
Pastori	Alessia	Gianni Origoni Grippo Cappelli	EY
Patelmo	Christian	Lombardi Segni	Carnelutti
Pennesi	Maricla	Baker McKenzie	EY
Piccinini	Valentina	Iladvice	Andersen Tax & Legal
Polito	Carlo	Simonelli	Led Taxand
Rucci	Caterina	Bird & Bird	Fieldfisher
Serrato	Rosemarie	Dla Piper	Nctm
Simbari	Armando	Dinoia Federico Pelanda Uslenghi	Dentons
Simoneschi	Francesco	Gatti Pavesi Bianchi	Pedersoli
Sommariva	Luca	Gattai Minoli Agostinelli	K&L Gates
Sterpi	Massimo	Jacobacci	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Tebano	Chiara	Tebano Corvucci	Crea
Tradati	Paola	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Gatti Pavesi Bianchi
Tresoldi	Francesca	Paul Hastings	Negri Clementi
Tripp	Alexander	proprio studio	AEM Carnelutti NY
Troianiello	Enrico	-	Curtis
Vitiello	Veronica	Bureau Plattner	RCC



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

PROGECT è una società che fornisce **servizi di Facility management e personale per aziende, studi, stabili, abitazioni private ed ogni tipologia di struttura in ambito nazionale e internazionale.**

PROGECT collabora con i più importanti Studi Legali nazionali ed internazionali **garantendo il funzionamento e la fruibilità continuativa ed ottimale delle strutture immobiliari.**

Eco-sostenibilità, qualità, affidabilità e flessibilità sono i principi ai quali si ispira l'attività di PROGECT che oltre all'utilizzo di procedure per la riduzione dell'impatto ambientale, opera nel rispetto delle più severe norme internazionali vigenti per fornire una piena soddisfazione al cliente.

Progett SA - Facility Management

Lugano

Via Pioda 12
6900 Lugano (TI) Svizzera
tel +41 91.224.69.01
fax +41 91.910.63.37

Milano

Via della Resistenza 121/b
20090 Buccinasco (MI) Italia
tel +39 02.45.71.91.45
fax +39 02.45.70.51.54

Roma

Casella Postale n 17
00040 Monte Porzio Catone (RM) Italia
tel +39 393.00.06.510
fax +39 02.45.70.51.54

info@progett.ch
www.progett.ch



Paola Tradati e Nicola Bonante

E se il corporate si conferma una delle aree in cui l'apertura a nuovi investimenti da parte degli studi legali d'affari rimane costante (16%), bisogna sottolineare un ritorno degli spostamenti sul fronte labour. Erano anni che il comparto non registrava un attivismo così marcato. Qui c'è stato il passaggio di **Paola Tradati** e **Nicola Bonante** in Gatti Pavesi Bianchi da cui, nel frattempo, è uscito **Francesco Simoneschi**, il quale è entrato come partner in Pedersoli. Da Lexellent, invece, è uscito **Sergio Barozzi**, che ne era stato uno dei fondatori, passato in Sza. Torna, infine, a essere oggetto di investimenti il real estate dove si assiste all'emergere di una nuova generazione di professionisti come **Francesca Tresoldi**, entrata in Negri Clementi, **Veronica Vitiello**, passata a Rcc, **Luca**



Giangiacomo Olivi



Sommariva arrivato in K&L Gates e **Carlo Merisio**, approdato in Dentons.

Lo studio guidato da **Federico Sutti**, assieme a Led Taxand, è quello che ha preso più soci in questo primo trimestre. Considerato che si tratta di due realtà di nuova costituzione, l'apertura al mercato si spiega con la necessità di costruire o completare l'assetto che la law firm ha deciso di avere per riuscire a competere sul proprio mercato di riferimento. Nel caso Dentons, i nuovi arrivi hanno riguardato il real estate, come abbiamo visto, ma anche il penale societario, dove la law firm ha portato in squadra **Armando Simbari**, il labour, dov'è arrivato **Davide Boffi** e il tmt dove, lo scorso 3 aprile, ha fatto il suo ingresso **Giangiacomo Olivi**.

Olivi, così come Tradati, Barozzi o ancora **Massimo Sterpi**, entrato nell'Ip di Gianni Orgoni



Roberto Casati

Grippo Cappelli rappresentano un'ulteriore caratteristica del trend che abbiamo registrato in questo primo trimestre dell'anno tra i cambi di poltrona. Tra coloro i quali si sono spostati da uno studio all'altro ci sono stati tanti professionisti di riferimento. Ovviamente, come sempre accade in questi casi, ogni storia fa un po' caso a sé. Di sicuro, però, il lateral hire più clamoroso è stato quello messo a segno da Linkalters che ha portato nel proprio dipartimento di m&a un peso massimo del settore: **Roberto Casati** ([si veda il numero 98 di MAG](#)). ■



LO STUDIO LEGALE CAMBIA FORMA

Gli uffici diventano specchio di una professione che si modernizza e che si traduce in modelli più imprenditoriali. MAG ha incontrato gli architetti che hanno seguito i progetti di alcuni fra gli studi che nell'ultimo periodo hanno trasferito la loro sede o che si apprestano a farlo



La scrivania e la libreria in legno intarsiato? Finiscono in cantina. Non c'è più spazio nei nuovi studi legali d'affari per gli arredi di una volta, quelli tramandati di padre in figlio. I professionisti del diritto ora vogliono lavorare in ambienti più "smart". Dove l'architettura contemporanea si sposa con la tecnologia e dove lo spazio è ripensato per rispondere alle esigenze delle persone che lavorano all'interno dello studio e per i clienti che si trova a ospitare.

Dell'evoluzione della professione legale MAG e *legalcommunity.it* parlano costantemente, ma per parlare della nuova forma degli studi la redazione ha incontrato gli architetti che hanno seguito i progetti di alcune fra le law firm che

hanno recentemente cambiato sede o che si apprestano a cambiarla, insieme agli avvocati che hanno seguito da vicino la progettazione dei nuovi spazi.

Nello specifico abbiamo parlato con l'interior designer **Roberto Tota** dello studio Tiesse, che ha seguito i lavori dell'edificio di Dentons, che a maggio 2017 ha trasferito la propria sede in piazza Affari 1; con l'architetto **Giorgio Totino** di Twister Architetti Associati che ha curato il beLab di via Marostica per BonelliErede (lanciato lo scorso dicembre); con l'architetta **Lorena Iraldi** dello studio Paloma Architects che sta lavorando a Palazzo Legance, l'edificio di via Broletto 20, pronto a ospitare i professionisti dello studio nella prossima estate; e con l'architetta **Cristiana Cutrona** dello studio Revalue, che proprio in questi mesi sta progettando i nuovi uffici di Clifford Chance, in via Broletto 16, dove lo studio prevede di trasferirsi nel 2019.

Ecco cosa ci hanno detto.

SAVE THE DATE

2018 savethebrand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Milano

In partnership con

ICM Advisors

#SaveTheBrand

Main Partner

CASTALDI PARTNERS
1996



LATHAM & WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



ROBERTO TOTA

Studio Tiesse

Perché gli studi stanno cambiando forma?

Gli studi legali si stanno aprendo a un'immagine differente rispetto a quella tradizionale. In linea con una filosofia di pensiero che dai Paesi del Nord Europa sta entrando anche nel territorio italiano. L'idea è quella di avere spazi arredati in modo fluido e armonioso e disporre di spazi pubblici e di riservatezza. Ed è il frutto dell'evoluzione professionale e di un cambio generazionale.

Il legale vede l'ambiente in modo diverso, anche perché vive in un mondo diverso, viaggia molto, vede delle realtà che vanno al di là dei continenti e vuole lavorare in uno spazio tecnologico e alla moda.

Le esigenze di spazio degli studi somigliano a quelle delle aziende?

Le richieste degli avvocati sono un po' differenti, più tradizionaliste. Ma questo dipende dalla specificità delle modalità con cui lavorano.

Il progetto Dentons

Per Dentons abbiamo creato uno spazio moderno, armonioso e fruibile sia per le persone che lavorano all'interno dello studio che per il cliente e il visitatore occasionale.

Abbiamo realizzato una sede che, seppure in piazza Affari, e quindi nel cuore del mondo economico classico, è in grado di ospitare del verde. C'è un percorso fra gli ambienti utilizzabili per qualsiasi evento, che parte dalla hall, denominata piazza Dentons, e si chiude con il terrazzo, sfruttato durante la primavera e l'estate. Ad esempio, lo studio attraverso il progetto "Dentons in arte" espone al quinto e al sesto piano opere di galleristi contemporanei che rinnova ogni tre mesi. La firm sta inoltre organizzando una mostra per il salone del mobile (ospiterà dal 17 al 20 aprile una mostra per il ventennale dello specchio Caadre di **Philippe Starck**, progettato per FIAM in cui tra le tre opere in esposizione saranno presentate in anteprima due nuove versioni del celebre specchio, ndr).

Infine, al piano -1 c'è una sala conferenze che può ospitare fino a 50 persone e un'area leisure, con una cucina, il ping pong, il calcio balilla e la wii.



FEDERICO SUTTI

Managing partner Dentons in Italia

La nostra sede milanese, caratterizzata da tanta luce naturale, colori, tecnologia e grandi spazi destinati ai clienti, riflette quello che è Dentons: uno studio

giovane, dinamico, innovativo, in un costante rapporto dialettico e di ascolto con il cliente. Allo stesso tempo siamo però anche uno studio fortemente radicato nel territorio e nel suo mercato, la scelta dell'indirizzo (piazza Affari 1) evidentemente non è casuale. ■



GIORGIO TOTINO

Twister Architetti Associati

Perché gli studi stanno cambiando forma?

Anche negli studi legali nasce l'esigenza di avere spazi aperti, flessibili e relazionali: aree comuni concepite per il lavoro di gruppo. Ambienti che permettono di lavorare anche in maniera più libera e informale, dove è più semplice esprimere le proprie idee. Il concetto di diversificazione degli spazi, dall'abitazione si sta trasferendo all'ufficio. Così come a casa ciascuna stanza viene utilizzata per un'attività diversa (la cucina per cucinare, la camera da letto per dormire, ecc.), anche a lavoro c'è il desiderio di poter usufruire di ambienti diversi. Queste esigenze nascono dal fatto che, frequentando le aziende dei clienti, gli avvocati si ritrovano davanti ad ambienti diversi dal loro, che li incuriosiscono e li stimolano al cambiamento. Un forte impulso arriva anche dalle nuove generazioni che richiedono spazi in linea con le loro esigenze e le tendenze del momento.

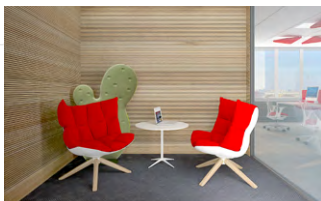
Le esigenze di spazio degli studi somigliano a quelle delle aziende?

Ci sono degli elementi simili, ma dagli studi legali arriva ancora una forte richiesta di uffici per una o due persone. E questo per via delle specifiche esigenze della categoria professionale degli avvocati che difficilmente riesce a lavorare sempre in uno spazio aperto, ma che preferisce utilizzare aree differenti. Tuttavia, rispetto al passato, è in atto un forte cambiamento. Le aree private vengono affiancate anche da spazi ricreativi e destinati a break.

Il progetto beLab

Per sfruttare al massimo la flessibilità degli spazi è stato scelto un edificio non storico, senza pilastri, e che consente libertà. Si tratta di un *building* che può essere rimodulato e riconfigurato anche nel tempo. Abbiamo cercato di ottenere la migliore luce possibile, utilizzando vetrate e luci *smart* e regolabili, e curato l'acustica nei minimi dettagli.

Quanto alle aree specifiche abbiamo previsto delle *phone boot* polifunzionali che possono essere utilizzate per telefonate in privato, per conversazioni a due oppure per concentrarsi in solitudine. Ci sono sale riunioni con tecnologie di ultima generazione. Nell'area break è possibile prendere il caffè, rilassarsi, giocare a biliardino, fare conversazione ma anche connettersi con il proprio tablet o notebook.



STEFANO SIMONTACCHI E MARCELLO GIUSTINIANI

Co-managing partner di BonelliErede

Il tipo di locali, il modo in cui sono strutturati, la luce, i colori e le dinamiche che tutti questi elementi favoriscono sono un fattore essenziale di

successo della capacità di BonelliErede di realizzare insieme grandi idee.

Vogliamo rendere lo scambio di idee tra le persone una parte integrante di qualunque processo, perché le "porte aperte" favoriscono la cosiddetta cross fertilization. E per questo abbiamo costruito uffici di nuova concezione. ■

I FINALISTI

IP & TMT *2018* Awards

by legalcommunity

Lunedì 14 maggio 2018

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59 • Milano

#LcIpTmtAwards



LORENA IRALDI

Studio Paloma Architects

Perché gli studi stanno cambiando forma?

Sicuramente c'è un'attenzione maggiore nei confronti dell'incontro con i clienti e si studiano le possibilità di affrontare l'operatività con il mondo esterno in modo diverso.

Inoltre, i professionisti richiedono di essere supportati da una tecnologia molto avanzata e hanno bisogno di spazi di rappresentanza di grande valore. Ma, allo stesso tempo, sono attenti al comfort.

La chiave di lettura più forte, a mio avviso, è che si vuole trasferire una forte immagine istituzionale.

Anche il legale si muove verso un lavoro più smart, ma non c'è uno sradicamento della metodologia di lavoro, dal punto di vista operativo.

Le esigenze di spazio degli studi somigliano a quelle delle aziende?

C'è una certa convergenza. La possibilità di fare in modo che chi accede possa effettivamente godere di momenti che non siano solo legati all'operatività, ma che possa usufruire di una struttura più ampia, aperta e all'avanguardia è un aspetto che lega il mondo dei servizi a quello delle multinazionali. Il cliente si sente accolto al 100% e viene così favorito il sentimento di comunione che lo lega al suo consulente. Questa corrispondenza avviene attraverso la cura del dettaglio che identifica e scandisce gli spazi intorno.

Il progetto Legance

La struttura dell'edificio è pensata per accogliere oltre ai professionisti, gli ospiti e i clienti nel modo più agevole possibile, con spazi che rendono l'accoglienza un momento importante e ben identificabile.

I flussi di clienti e ospiti saranno concentrati al piano terra. Ci sarà un giardino a più piani che garantirà la piacevolezza di partecipare a eventi che si protraggono a lungo nel tempo.

Il palazzo è davvero un edificio di grande importanza storica e quindi accedendovi si vivrà un'esperienza molto gradevole.

Nelle sale riunioni sarà garantito il massimo comfort acustico e spaziale.

L'illuminazione è studiata ad hoc. Ci saranno numerose aree break che potrà vivere anche il cliente.



ALBERTO MAGGI

Managing partner Legance

Rispetto alla nostra attività gli uffici non sono solo degli strumenti, ma una componente identitaria. Al posizionamento istituzionale del nostro studio finisce per corrispondere anche una scelta di immobili. Nel nostro

trasferimento registriamo tre direttrici. Una è quella della conferma del nostro modello di distribuzione degli spazi strettamente professionali, gli uffici dei professionisti. L'altra è quella della crescita degli spazi concepiti per l'aggregazione. La terza direttrice è quella di crescita della parte destinata al cliente che, negli spazi nuovi occuperà circa il 30%. ■



CRISTIANA CUTRONA

Revalue

Perché gli studi stanno cambiando forma?

L'impatto delle nuove modalità lavorative e della vision degli uffici del futuro ha esteso la sua influenza anche a realtà professionali, che fino a oggi erano rimaste legate a visioni più tradizionalistiche. Il modello spaziale e il *look and feel* diventa più contemporanei.

Tutto questo perché oggi il modo di lavorare è cambiato. L'evoluzione della tecnologia ha cambiato il nostro modo di approcciare il lavoro e di relazionarci con gli altri e questo indipendentemente dall'attività che si svolge.

Siamo di fronte a una nuova tipologia di spazi talmente influenzati dalla relazione con la tecnologia che diventano *phygital*. C'è un imprescindibile connubio tra fisico e digitale.

Le esigenze di spazio degli studi somigliano a quelle delle aziende?

Ogni cliente ha delle specificità, pur con delle similitudini che possono riguardare il settore in cui si opera. Ogni realtà ha una sua identità, storia da raccontare ed è fatta da persone. La standardizzazione del modello è impossibile. Pensando poi al caso specifico di Clifford Chance, non stiamo andando nella stessa direzione di trasformazione in cui va un'azienda, perché c'è una cura della persona che consegue a un modello di business diverso rispetto a quello delle società.

Il progetto Clifford Chance

Non abbiamo ancora definito la suddivisione degli spazi, ma cercheremo di bilanciare le attività di collaborazione, che sono una componente imprescindibile per i professionisti, e quelle di concentrazione individuale. Trasformeremo l'ufficio in uno smart building, ma l'innovazione vera sarà quella di costruire un ambiente che guarda ai bisogni reali delle persone. Infatti, non vogliamo utilizzare modelli precostituiti o già visti ma, a seguito di uno studio attento del *modus operandi* della professione dell'avvocato, vogliamo costruire un ambiente specifico per le sue esigenze. A questo proposito, lo studio ha già condotto una survey sulle persone per rilevare i loro bisogni e noi stiamo approfondendo questa ricerca attraverso una serie di incontri e laboratori con i professionisti. Stiamo analizzando i dati e li stiamo traducendo in forme ed elementi fisici.



GIUSEPPE DE PALMA

Managing partner Clifford Chance in Italia

Broletto 16 non sarà semplicemente la nostra nuova sede, rappresenta il risultato di scelte ponderate in linea con il nostro posizionamento sul mercato, la nostra strategia per i prossimi anni e, soprattutto, le esigenze dei clienti e delle

persone. Gli uffici sono disegnati partendo da una riflessione che tiene conto dell'utilizzo degli spazi in relazione al nostro modo di lavorare e del benessere delle persone che lo abitano. Sono orgoglioso di questo progetto, perché dimostra la nostra capacità di guardare con ambizione, innovazione e ottimismo al futuro della practice italiana. ■

Mario Tonucci



L'INNER DRIVE *di* **MARIO TONUCCI**

M

ario Tonucci
ha il fascino
dell'uomo
d'esperienza
con un vissuto
importante
e dai tratti
avventurosi.
Abituato al
ruolo di front

man fin dai tempi della rappresentanza studentesca, si dimostra un comunicatore esperto, un portavoce che non impone la sua persona ma mette al centro la propria squadra. L'avvocato Tonucci ci accompagna nella sua storia professionale alternando aneddoti, fatti storici e numeri e rappresentando una carriera professionale che ha saputo mettere a fuoco, conquistare e consolidare mercati di nicchia, sia per practice, come lo sport, sia per collocazione geografica.

Tonucci, ancora prima di essere tra i principali esperti legali attivi in questo settore, è un grande appassionato di sport. I valori dello spirito di sacrificio, della determinazione e dell'orientamento all'obiettivo, ma anche dello spirito di squadra e della correttezza tra avversari permeano il suo modo di interpretare la professione ben oltre gli incarichi affidatigli dalle diverse federazioni sportive che lo studio annovera tra i clienti. È così che iniziative come i tornei di tennis e le maratone a New York, nate per il piacere di mettersi alla prova e condividere una passione, finiscono per diventare opportunità di team building tra colleghi e business development con i clienti. Ma lo spirito agonistico di Tonucci è evidente anche nella sua carriera, segnata da progetti e obiettivi sfidanti, raggiunti sempre con tanta preparazione e determinazione.

Il successo di uno studio non è mai determinato da una sola persona; essere name partner di uno studio tra i primi cinquanta in Italia vuol dire aver saputo riunire intorno a sé e motivare una squadra di professionisti capaci e ingaggiati. Tonucci



In questa rubrica lo psicologo del lavoro Paolo Lanciani incontra primari professionisti dell'area legale. Attraverso il loro ritratto, ripercorriamo i passaggi chiave della loro carriera ed esploriamo il loro approccio all'organizzazione dello studio, al business development e all'uso delle nuove tecnologie. Siamo stati ospiti di strutture organizzative molto diverse tra loro: una delle "Big Four", una Società Tra Professionisti, naturalmente vari Studi Associati e una Cooperativa. Oltre che per ragione sociale, queste realtà si distinguono tra di loro per il modo in cui interpretano la vita organizzativa, il business development e il rapporto con la tecnologia. Il nostro obiettivo è stato quello di individuare e raccontare le buone pratiche e i diversi modi di intendere e interpretare il successo professionale.

inhousecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
IN HOUSE in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.inhousecommunity.it

TONUCCI & PARTNERS AT A GLANCE

Lo studio nasce a Roma agli inizi degli anni Novanta. Pioniere nello stabilire uffici nell'Est Europa. Si articola al suo interno in numerosi gruppi di lavoro, anche multidisciplinari, che consentono l'offerta di servizi professionali in pressoché tutte le aree tematiche e con specifica esperienza per settori industriali.

Oggi gli uffici di Tonucci & Partners sono situati in Italia (Roma, Milano, Padova, Firenze-Prato), in Albania (Tirana), in Romania (Bucarest) e in Serbia (Belgrado). In Italia sono in programma prossime aperture a Trieste, Napoli e Foggia. «Crediamo fortemente che competenza, esperienza, comprensione e affidabilità debbano essere una promessa che va mantenuta, il nostro impegno costante verso tutti i clienti che credono in noi affidandoci i loro interessi», dicono i soci della law firm. ■

ha dimostrato di essere un leader che conosce l'importanza di avere una squadra eccellente cui dare non solo l'opportunità, ma anche lo spazio di esprimersi. Una strategia espansiva e ambiziosa, richiede, infatti, che ogni professionista si assuma le proprie responsabilità e dia un contributo che vada ben oltre la mera esecuzione dei propri mandati o compiti associativi. Negli anni, Mario Tonucci ha voluto e saputo, passare da front man con una leadership visionaria e ispiratrice a "*primus inter pares*", per permettere che emergesse un gruppo dirigente, capace di esprimere una propria leadership e di definire strategie che siano, sì in continuità con l'identità dello studio, ma anche libere di evolvere in autonomia.

TRE PIETRE MILIARI

Nel caso dell'avvocato Tonucci, più che di pietre miliari collocate in una determinata stagione professionale, abbiamo osservato quei temi chiave che hanno caratterizzato la sua carriera e si sono evoluti con il passare degli anni e il crescere dello studio.

Il primo tema è sicuramente quello della leadership. Tonucci con autoconsapevolezza e trasparenza ricorda come abbia sempre cercato e ottenuto ruoli e compiti che gli permettessero di emergere. Che fosse il giornalino scolastico, la gita da organizzare, un club sportivo per cui organizzare un torneo o un gruppo studentesco da rappresentare, il ruolo di coordinatore è sempre stato quello in cui ha sentito di poter contribuire al meglio per il gruppo. Leader studentesco, leader sportivo, oggi leader legale, ma mai con taglio personalistico: Tonucci parla sempre in prima persona plurale, sono le "nostre" sfide e i "nostri" successi, mai i suoi! Abbiamo già sottolineato come questo suo tratto si sia espresso nel fondare e guidare uno studio che ora ha maturato una propria identità e che gli ha permesso, ma anche richiesto, di fare un passo indietro; e questa forse è la prova del vero leader, saper passare dall'essere faro e apripista a mentore e allenatore.

L'avvocato ha sempre saputo che l'espansione all'estero era la discriminante tra un piccolo e un grande studio. Quando, dopo aver sciolto il sodalizio con Gianni e Origoni, ha fondato il suo, si è reso conto di partire svantaggiato sul fronte dell'internazionalizzazione.

Nello studio precedente, infatti, era il socio responsabile per il business domestico e non aveva costruito una propria base sulle piazze internazionali considerate chiave in quel momento. Qui Tonucci dimostra di saper coniugare la determinazione e perseveranza dell'atleta con il pensiero strategico dell'allenatore: dichiara persa la partita, ma non rinuncia al campionato. E proprio mentre l'Italia segue preoccupata sui giornali gli arrivi dalle navi albanesi, lo

studio Tonucci, rispondendo ad un bando europeo, coglie l'opportunità di avviare un percorso che lo porterà ad aprire le proprie sedi balcaniche. Non dei desk presidiati da avvocati italiani, ma veri e propri studi locali, partner istituzionali di alto profilo e hub per i principali investimenti italiani e non solo in quella che col tempo è diventata una regione strategica e in crescita.

Terzo tema che permea la sua carriera, è quello della passione, o meglio, dell'essere un uomo passionale. Mario Tonucci ha quello che gli americani chiamano "inner drive", un'energia propulsoria inesauribile che lo spinge alla costante ricerca di nuove sfide che paradossalmente alimentano piuttosto che esaurire proprio quell'energia. Una spinta, la sua, che ha saputo sempre incanalare strategicamente su traiettorie orientate al lungo termine. Non si è limitato ad aprire nuove strade ma ha sempre progettato delle strutture operative che nel tempo si sono rese autonome e indipendenti da lui. Un'energia che, in questo senso, potremmo definire generativa.

IL CONTESTO OPERATIVO

Si potrebbe pensare che un profilo così dinamico e intraprendente abbia interpretato il business development con piglio da rain maker d'assalto; ma ci si sbaglierebbe. In questo ambito emerge ancora una volta il tratto da atleta dell'avvocato Tonucci. Ricorda come la partecipazione a bandi e beauty contest sia per lui stata sempre caratterizzata da umiltà, studio e cura nella preparazione. In questo è stato fondamentale capire che il successo non sarebbe mai arrivato dal lavoro di un singolo, per quanto brillante, ma dalla creazione di squadre vincenti, delle quali si è saputo fare allenatore e portavoce. Certo, dobbiamo aggiungere noi, tutto questo a valle della sua capacità di riconoscere opportunità in tempi non sospetti e la sua disponibilità a correre dei rischi e a scommettere sulle proprie intuizioni e sulla sua squadra. Avendo da sempre agito in studi a vocazione

internazionale, l'avvocato Tonucci ha sempre considerato gli strumenti tecnologici, non una moda ma un asset su cui investire. Sono gli strumenti informatici a rendere possibile un'organizzazione dello studio non per sedi ma per materie e a pensato per favorire il lavoro di squadra. Oggi, gli sviluppi repentini e costanti richiedono di applicare a questo tema lo stesso pensiero strategico che ha portato al successo dello studio: disponibilità all'investimento, studio per comprendere quale sia la soluzione da implementare e apertura al contributo di esperti che possano aiutare lo studio a individuare le soluzioni su cui abbia senso investire.

Il fatto che l'insegna dello studio porti un solo nome non deve ingannare: non solo quel nome è ormai stato formalmente dichiarato patrimonio dello studio e non della persona che lo porta, ma l'organizzazione stessa è disegnata e governata in modo assolutamente democratico. Una struttura dotata di comitato di gestione, auditor e assemblea dei soci che supportano l'operato del managing partner in un dialogo e uno scambio continui.

Un apparato burocratico che mitiga lo spirito avventuriero e la voglia di cercare e accettare nuove sfide ma che lo stesso Mario Tonucci ha voluto per garantire continuità e autonomia allo studio. L'organizzazione dello studio e la relativa distribuzione degli utili è l'espressione concreta della volontà di Mario Tonucci di vivere questa stagione professionale da "primus inter pares". Certo, però, che la sua presenza resta un asset per lo studio, mi e gli chiedo quindi: "E quando deciderà di ritirarsi cosa succederà? "Questo dipenderà dai miei soci, che sapranno trovare le soluzioni e strategie giuste per dare continuità e aprire una nuova fase; negli anni ci siamo sempre evoluti e abbiamo maturato la capacità di cambiare e adeguarci; questo è, già oggi, un patrimonio dello studio, indipendente da me." ■

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*

Se **AMAZON** diventasse **UNA BANCA**

Dopo l'editoria, la sanità e il commercio, Amazon va alla conquista anche della finanza. In questo settore, il gruppo guidato dal fondatore **Jeff Bezos** è oggi in grado ad esempio di emettere carte di credito, offrire servizi di pagamento e concedere finanziamenti alle imprese più piccole. E stando a un report di Bain & Co., il retailer potrebbe raggiungere gli oltre 70 milioni di clienti nell'arco di cinque anni, lo stesso numero di persone oggi servite da Wells Fargo, una delle più grandi banche Usa.

Queste iniziative stanno preoccupando sempre di più le banche "tradizionali", già alle prese con la concorrenza dei grandi colossi tecnologici (e non è un caso, forse, che Jp Morgan si starebbe attivando per collaborare proprio con Amazon nel lancio di conti correnti congiunti). Oggi infatti è possibile inviare denaro tramite Facebook, fare pagamenti attraverso Google o Apple e farsi prestare soldi da Paypal. Di recente poi Walmart ha annunciato il lancio di un servizio di trasferimento di denaro in partnership con Moneygram. Tra l'altro, secondo il report di Bain, nel quale sono stati intervistati quasi 135mila clienti di 22 Paesi diversi, più della metà di loro sarebbe disposto ad acquistare servizi finanziati da una società tech. Percentuale che sale ai tre quarti se si considerano solo gli intervistati di età compresa tra i 18 e i 24 anni.



Tuttavia alcuni esperti citati fra gli altri dal quotidiano tedesco *Suddeutsche Zeitung* pensano che per il momento queste aziende hi-tech stiano utilizzando questi servizi finanziari solo come strumento per raggiungere altri scopi. Facebook, ad esempio, utilizzerebbe Messenger per trattenere gli utenti più a lungo sul sito per poi aumentare i prezzi della pubblicità. Amazon invece, nel caso dovesse lanciare un conto corrente assieme a Jp Morgan, non punterebbe a diventare una banca ma piuttosto a offrire un prodotto simile a un conto corrente bancario, soprattutto ai giovani che non ne dispongono, per favorire i consumi e i prestiti online.

Tra l'altro, diventare una banca significherebbe per Amazon e gli altri colossi dover far fronte a vincoli normativi ben precisi e sempre più stringenti e a profitti più bassi. Una spesa che, forse, non è detto valga l'impresa ■

Fabio Canè



Il private equity nato dalla partnership tra Neuberger Bergman e Intesa Sanpaolo, a due anni dalla nascita, conta quattro acquisizioni, 15 aziende in portafoglio e due fondi. In arrivo un terzo da un miliardo

(Nb Renaissance): «Con le aziende, nel **ricambio generazionale**»

talia, terra di ingegnosi imprenditori e pmi eccellenti gestite da famiglie per intere generazioni. In effetti, stando ai dati dell'Aidaf, l'associazione italiana delle aziende familiari, nel nostro Paese le aziende di famiglia sono circa 784mila – più dell'85% del totale – delle quali 4mila con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

Se come incidenza il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e Regno Unito (80%), il nostro Paese è indietro quando si tratta di introdurre manager esterni: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari e in UK solo nel 10%. Si tratta dunque di un elemento di grande

svantaggio per le imprese che vogliono restare sul mercato, soprattutto in un contesto globalizzato come quello attuale, ma che invece rappresenta un'opportunità per i fondi.

È proprio su questo gap manageriale, e sul tema del ricambio generazionale, che Nb Renaissance punta la sua strategia di investimento. Il private equity, nato nel 2015 da una partnership strategica tra Neuberger Berman e Intesa Sanpaolo, è guidato dai senior partner **Marco Cerrina Feroni, Fabio Canè e Stefano Bontempelli** e conta un team, «fra i più grandi in Italia, con 17 persone oltre al supporto della piattaforma globale di private equity di Neuberger Berman che include 120 professionisti», dice Canè, che è anche managing director di Neuberger Berman, in questa intervista a MAG. All'attivo il gruppo ha due fondi: NB Renaissance Partners lanciato nel 2015 con una dotazione di 620 milioni raccolti da investitori domestici e internazionali, e NB Renaissance Partners Annex, lanciato nel luglio scorso – in co-investimento con il primo – e con una raccolta di 310 milioni. Nel complesso, spiega Canè, «si tratta di 920 milioni gestiti». E stando a quanto risulta a *financecommunity.it*, ci sarebbe in programma il lancio entro l'anno di un terzo fondo grande circa 1 miliardo di euro.

Il gruppo si è distinto in modo particolare l'anno scorso per essersi aggiudicato, dopo un'agguerrita asta con Tikheau Capital, il portafoglio di 21 aziende in mano al Fondo Italiano d'Investimento. Asset che, spiega

Canè, faranno capo a un altro fondo di nuova costituzione, Nb Aurora, gestito dal team di nove professionisti provenienti da Fii e che sarà quotato in Borsa (si veda l'articolo seguente).

Come Nb Renaissance, oltre alle 13 aziende già in portafoglio di Intesa, il gruppo in due anni ha acquisito quattro società: Comelz, attiva nella produzione di macchine da taglio per l'industria calzaturiera e della pelletteria, assieme a Fineurop Soditic ([leggi qui la notizia](#)), Biolchim, nella produzione e nella commercializzazione di fertilizzanti speciali, in co-investimento con Chequers Capital, Farnese Vini, per 40 milioni e, assieme ad Apax Partners, Engineering, società specializzata nella realizzazione di prodotti software in particolare per i settori bancario, utilities e sanità, poi delistata. Oltre ad aver realizzato un add-on per Rina nel Regno Unito.

Dottor Canè, a oggi quante aziende avete in portafoglio?

Nel complesso oggi abbiamo 15 aziende, di cui quattro acquisite negli ultimi anni. Abbiamo dismesso otto aziende appartenenti al portafoglio originale acquisito da Intesa Sanpaolo, nove se consideriamo l'Ipo di Pirelli e abbiamo altre tre aziende in procinto di essere cedute. Siamo stati molto attivi dal 2015 quando abbiamo costituito il nostro primo fondo e nel complesso abbiamo restituito circa 290 milioni di euro ai nostri investitori che saliranno 560 milioni nel giro di alcuni mesi.

Da cosa siete guidati nella scelta delle società target?

La domanda che ci siamo fatti è “cosa hanno in comune tutte queste aziende?” Ci siamo resi conto che ci sono sempre degli elementi in comune che hanno contraddistinto i nostri investimenti: compriamo aziende che si distinguono sul mercato o in nicchie globali o nazionali, dove ci sono forti barriere all'ingresso; ci piace supportare le aziende nell'evoluzione da esportatrici a multinazionali, favorendo un cambio culturale e strutturale importante. Il nostro cavallo di battaglia è la gestione dei piani di successione, laddove esiste

l'esigenza di assistere le famiglie nella gestione del ricambio generazionale. Ad esempio in due delle aziende di più recente acquisizione, i fondatori, in assenza di un successore, hanno voluto cedere l'azienda a un fondo in modo da proseguire con il percorso di crescita intrapreso e per compiere dei passaggi cruciali che altrimenti non sarebbero stati possibili. In sostanza vogliamo aiutare gli imprenditori a passare da una gestione di stampo familiare a una più idonea a gestire le sfide del mercato.

E per quanto riguarda le operazioni di secondary buy-out che avete fatto?

Abbiamo comprato due società che ci sono piaciute particolarmente, gestite bene da fondi di dimensioni più piccole che le hanno aiutate molto nella crescita iniziale e che adesso avevano bisogno di affidarsi a un altro partner per compiere un ulteriore passaggio dimensionale. In questi casi è stato il management stesso a sceglierci e a decidere di co-investire. Il dialogo con i manager e la scelta reciproca è fondamentale.

Quale è il vostro target ideale?

Non abbiamo una forchetta definita, solitamente ci rivolgiamo ad aziende dai 50 ai 400 milioni di fatturato ma come nel caso di Engineering, anche ad aziende di dimensioni più grandi (fino a 850 milioni di fatturato), con il supporto dei nostri investitori che co-investono con noi.

Come lavorate con le controllate?

Utilizziamo una leva finanziaria limitata e puntiamo allo sviluppo

anche attraverso acquisizioni: a oggi le nostre società hanno comprato 19 aziende - 20 tra meno di un mese - con 410 milioni di euro di fatturato aggiuntivo. Il modello funziona, ad esempio consideri che la crescita media del nostro portafoglio è stata del 13% in termini di fatturato e del 14% di ebitda. Il 73% dell'aumento di valore realizzato nelle nostre partecipazioni cedute è generato da miglioramenti operativi. In generale, la gestione deve avvenire in continuità e l'obiettivo principale è far diventare queste aziende delle vere multinazionali, sostenibili e scalabili nelle dimensioni. Con Comelz, per fare un esempio, abbiamo acquisito altre aziende operative a livello globale in modo da internazionalizzarci anche in termini di servizi offerti e di attività commerciale.

In quali settori preferite lavorare?

In mercati dove c'è più frammentazione con

«Negli Stati Uniti
c'è una **buona idea**
dell'Italia, in particolare
dopo le **riforme** fatte
negli ultimi anni»

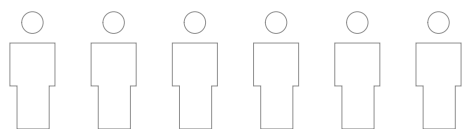
possibilità di consolidamento, dove solitamente i prezzi delle aziende target sono più bassi per le minori dimensioni e le imprese hanno bisogno di far parte di una piattaforma più grande.

Di che bacino potenziale stiamo parlando?

Indicativamente ci son almeno 4-5 mila aziende della dimensione dai 50 ai 500 milioni di fatturato. Di queste circa il 60% è posseduta da famiglie con circa la metà gestite da un imprenditore di oltre 60 anni e che deve affrontare un tema di ricambio generazionale. Parliamo di circa 1500 aziende.

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

orrick

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

 Accuracy

 Arkadia
ARKADIA

 axitea
SECURITY EVOLUTION

aspo

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

Che tipo di investimenti realizzate?

I ticket di investimento diretto vanno dai 40 ai 120 milioni di euro, principalmente in operazioni di maggioranza ma anche di minoranza. Il nostro intervento può arrivare anche a 400-500 milioni di equity se consideriamo la base dei nostri co-investitori e il resto della piattaforma.

Quali sono i vostri prossimi passi per quest'anno?

Al momento abbiamo ancora circa 100 milioni di euro da investire e come NB siamo al lavoro per la quotazione di NB Aurora, il primo veicolo quotato in Italia di sole minoranze di accompagnamento a imprenditori per lo sviluppo dei loro progetti di lungo termine.

Che posizionamento volete raggiungere?

Faccio una premessa. A mio avviso il mercato del private equity italiano è biforcuto. Da un lato ci sono i grandi player, solitamente internazionali, che operano in modo opportunistico e investono in operazioni che vanno dai 200 - 300 milioni in su. Dall'altro ci sono le realtà più piccole, con fondi da 100-200 milioni che fanno operazioni sullo small cap di dimensioni di euro 15-30 milioni. La parte intermedia è meno presidiata, ci sono tre o quattro soggetti attivi ed è lì che vogliamo operare.

È una polarità che rispecchia il mercato imprenditoriale italiano...

Sì anche se in realtà il problema principale è che in Italia per i fondi è

difficile uscire dal proprio segmento. Gli operatori di dimensioni più ridotte non trovano investitori istituzionali domestici, che nel nostro Paese sono pochi e investono in modo estemporaneo, in molti casi senza una chiara strategia sugli asset alternativi. Ad esempio per quanto ci riguarda l'80% dei nostri investitori è straniero, se escludiamo Intesa Sanpaolo, ma se si vuole cercare in Italia si fa molta fatica.

Il tema è ormai sotto gli occhi di tutti, ma perché secondo lei la situazione è ancora bloccata?

Credo sia una questione culturale. All'estero il trend è quello di raddoppiare gli investimenti in alternativi, in Italia no, non li si conosce, non si hanno le competenze per analizzarli e si ha diffidenza per ciò che non si conosce, anche se ultimamente le cose stanno cambiando.

In generale, come vede il private equity in Italia?

Penso sia un settore altamente sotto penetrato rispetto al Pil (0,14%) e alla valenza industriale del comparto mid cap. Al momento si vede una media di 100 deal all'anno, che dovrebbero aumentare.

Come spiega i multipli di oggi così alti?

I prezzi sono alti perché rispecchiano le aspettative di crescita e la grande liquidità esistente, comunque sono meno alti rispetto a quelli di altri Paesi.

Quale è la percezione del nostro Paese all'estero?

Negli Stati Uniti c'è una buona idea dell'Italia, in particolare dopo le riforme fatte negli ultimi anni. Adesso c'è sicuramente più preoccupazione ma ciò che conta è che in generale il mercato delle piccole e medie imprese piace e c'è consapevolezza da parte degli investitori delle potenzialità delle aziende italiane, che vanno bene perché sono esportatrici e poco dipendenti dall'andamento della domanda interna. ■

PIR E INNOVAZIONE: IL CASO NB AURORA

Lo scorso novembre Neuberger Bergman si è aggiudicato in asta il portafoglio messo in vendita dal Fondo Italiano d'Investimento. Per gestirlo il gruppo è a lavoro per la creazione di un fondo quotato, chiamato NB Aurora, che sarà gestito dal team di nove manager confluito in Nb da Fii e che avrà in mano il 45% del portafoglio. «Si tratta di uno Oicr alternativo nella forma di “permanent capital”, strumento nuovo per l'Italia», spiega **Fabio Brunelli**, partner dello studio Di Tanno e Associati e tra gli advisor dell'operazione.

Il fondo di Nb, infatti, pur avendo tutti gli elementi di un veicolo di private equity “classico” come l'oggetto e le politiche di investimento, quindi con focus su imprese italiane non quotate con esigenze e potenzialità di sviluppo, «ha diverse caratteristiche innovative come ad esempio la durata: in quanto fondo quotato, infatti, questo veicolo non ha il ciclo di vita definito tipico dei fondi chiusi, ma è evergreen. Ciò consente fra le altre cose di trattenere le partecipazioni in portafoglio con un'ottica paziente e di lungo termine», osserva il tributarista.

Altro aspetto importante è la liquidità, che viene garantita «attraverso la quotazione delle azioni del veicolo. In questo modo l'investitore può uscire quando ritiene più





Fabio Brunelli

conveniente farlo, anche in virtù di una crescita del valore del titolo nel tempo». Inoltre, «le risorse che si ottengono dai disinvestimenti possono essere reinvestite in altre operazioni».

Scopo di Aurora, che stando ai piani dei promotori dovrebbe quotarsi sul segmento Miv tra aprile e maggio, è quello di gestire le 21 società in portafoglio e fare nuove acquisizioni in progetti di lungo periodo, anche con partecipazioni di minoranza, sfruttando la liquidità presente sul mercato in particolare quella proveniente dai Pir. A tal proposito, specifica Brunelli, «il fondo Aurora non è un Pir in sé e per sé ma può essere un'opportunità per i veicoli Pir compliant, i quali, stando a quanto chiarito da ministero dell'Economia e Agenzia dell'entrate, possono investire in una certa percentuale in fondi alternativi». L'innovazione sta nel fatto che investendo in un fondo di private equity «questi fondi Pir investono indirettamente nel portafoglio sottostante, con un approccio cosiddetto *look through*».

Ad esempio se un fondo Pir acquista sul mercato il 5% di un veicolo di private equity, automaticamente si troverà con il 5% di

un portafoglio di imprese non quotate che, come tali, «rientrano nella quota del 21% di investimenti in aziende fuori dal Ftse Mib stabilita dalla legge, necessaria per godere dei benefici fiscali». In aggiunta, osserva il dottor Brunelli, «investire in Fia come questo consente anche di avvalersi delle competenze dei gestori di private equity nella scelta di target eccellenti, oltre che veicolare le risorse raccolte con i Pir anche alle imprese non ancora sul mercato». Risorse che lo scorso anno sono state pari a 11 miliardi di euro e che nei prossimi tre anni, stando a una recente stima di Intermonte, potrebbero raggiungere i 60 miliardi di asset, quattro volte più di oggi. Certo lo strumento è ancora nuovo e ci sono alcuni aspetti operativi da mettere a punto, come ad esempio il calcolo del valore degli investimenti. Come spiega Brunelli, «il tema è come recepire gli investimenti da un punto di vista contabile, soprattutto considerando che i gestori dei Pir hanno bisogno di una verifica day by day mentre i private equity fanno valutazioni del portafoglio a intervalli nel tempo».

A oggi le istruzioni ufficiali prevedono che «i gestori di Fia siano tenuti a comunicare i dati riguardanti il proprio portafoglio», osserva il partner, «ora si tratta di predisporre gli strumenti operativi affinché questa comunicazione venga realizzata in modo tale da rispettare le esigenze dei gestori di fondi Pir. È un tema di compliance che probabilmente richiede qualche intervento sui sistemi operativi ma che può essere risolto all'interno di un quadro normativo ben preciso». In pratica, dunque, tempi e modi della comunicazione tra i gestori di fondi Pir e di Fia devono essere concordati e, come aggiunge il fiscalista, «deve esserci la volontà dei gestori di aprirsi alla nuova opportunità e quindi attirare risorse verso le imprese non quotate».

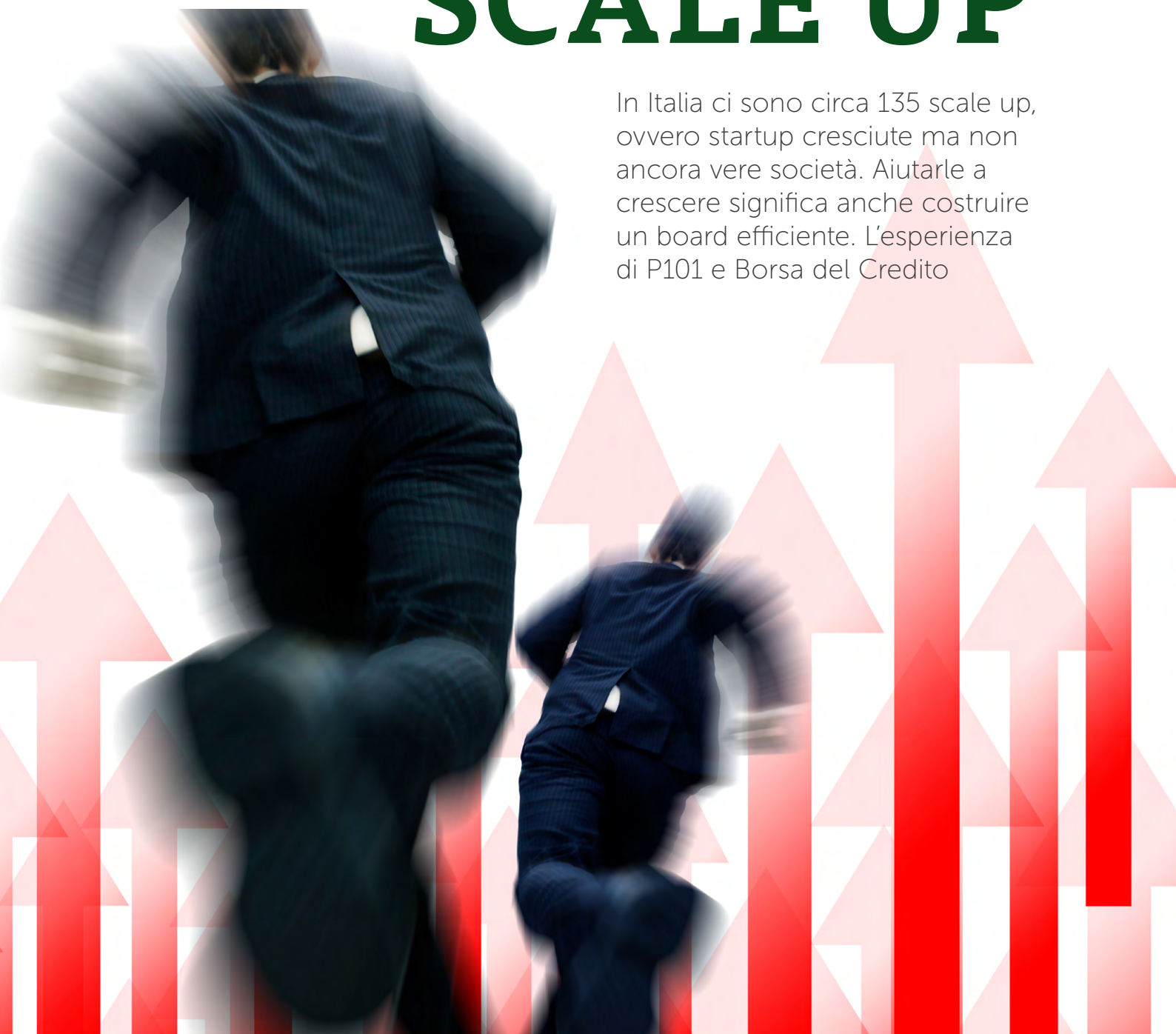
Di lavoro da fare dunque ce n'è ma dal successo di questa prima iniziativa, osserva Brunelli, «si potranno aprire le porte anche ad altre simili». (l.m.) ■

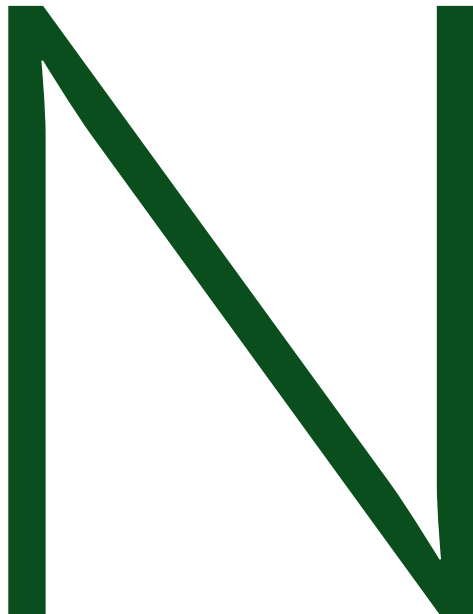
LA GOVERNANCE?

Serve anche alle

SCALE UP

In Italia ci sono circa 135 scale up, ovvero startup cresciute ma non ancora vere società. Aiutarle a crescere significa anche costruire un board efficiente. L'esperienza di P101 e Borsa del Credito





ell'immaginario collettivo la startup è spesso associata alla fotografia romantica di un gruppetto di giovani under 30 rinchiusi in un garage o uno stanzino che trasformano un'idea in una società rivoluzionaria e (nei loro auspici) altamente redditizia. In realtà il percorso è molto meno romantico di quello che si possa pensare. La startup è infatti il germoglio di un'azienda vera e propria e come tale, quando

dopo i primi finanziamenti diventa una cosiddetta *scale up*, prevede anche l'istituzione di un board e di chiare regole di governance. Il tema, affrontato durante un incontro organizzato dallo studio Negri-Clementi, è di fondamentale importanza perché, spiega la partner **Annapaola Negri-Clementi**, «la predisposizione di sistemi di governance in questa fase è propedeutica per la crescita della società». Il board è un sistema che dà alla società «in essere» un'impalcatura solida tale da sostenere la sua spiccata propensione alla crescita. Inoltre, aggiunge l'avvocata, «consente alla società di prepararsi ad esempio a una quotazione o a operazioni di finanza straordinaria».

Ma cos'è esattamente una *scale up*? Come spiega Negri-Clementi, «è la startup che ha già sviluppato il suo prodotto o servizio, ha già risolto alcune delle sfide che si pongono nelle prime fasi e ha definito il suo business model, scalabile e ripetibile». Se in fase startup la società sperimenta l'idea, in fase di *scale up* gli obiettivi sono la crescita totale in termini di mercato, business, organizzazione e fatturato e, sotto il profilo finanziario, il rimborso dei suoi investitori attraverso forme di exit. In questo contesto, perché sia efficiente il board, solitamente costruito dal fondo di venture capital o altri investitori, deve avere caratteristiche ben precise e tenere conto di alcune tematiche come ad esempio la specificità di queste neo-società.

ITALIA UNDICESIMA PER SCALE UP

Guardando alle cifre, in Europa ci sono circa 4.200 *scale up*, delle quali circa 1.550 in Uk e Irlanda, i primi in Europa, con raccolta di 21,5 miliardi di dollari. L'Italia si colloca all'undicesimo posto con 135 *scale up* e 22 «dual companies» (16% del totale), ossia startup che, seguendo il modello avviato da Funambol e Decisyon, hanno spostato l'headquarter all'estero pur mantenendo lo sviluppo in Italia. La raccolta è pari a 970 milioni di dollari, equivalente allo 0,05% del Pil. Per Negri-Clementi «il sistema

135

IL NUMERO DI SCALE UP
IN ITALIA

970

I MILIONI DI DOLLARI
RACCOLTI

11°

IL POSTO DELL'ITALIA IN
EUROPA QUANTO
A NUMERO DI SOCIETÀ E
RACCOLTA

4.200

LE SCALE UP IN EUROPA

42%

LA QUOTA DI SCALE UP
ITALIANE PRESENTI
A MILANO



Annapaola Negri-Clementi

economico oggi sta investendo poco sulle scale up che sono invece capaci di generare valore e posti di lavoro». Non a caso «i principali ostacoli allo sviluppo di questo mercato in Italia sono la mancanza di business partners, quindi di capitali, e se non c'è capitale, far crescere le scale up è molto difficile, ma anche l'assenza di una visione internazionale».

Nel complesso Spagna, Portogallo, Italia, Grecia contano 430 aziende con 4,2 milioni di raccolta mentre Germania, Francia e gli altri paesi dell'Europa centrale contano circa 1.150 scale up con raccolta di 18,1 miliardi. Mentre Berlino consolidava colossi quali Zalando e Delivery Hero (cui fa capo, tra gli altri, Foodora), a Londra crescevano Shazam, Deliveroo e Just Eat, Stoccolma cullava Spotify, in Italia solo Yoox (fondata nel 2000 e quotata dal 2009), l'e-commerce della moda, ha potuto competere con le citate scale up. C'è da dire che nel nostro Paese l'ecosistema è recente e il 76% delle scale up sono state fondate dopo il 2010. Inoltre è in crescita: il 2016 ha segnato un +26% rispetto al 2015 sui

nuovi capitali raccolti e un +22% su numero delle realtà presenti. Milano è il principale hot spot e accoglie il 42% delle scale up italiane, con raccolta di 527 milioni.

L'ecosistema italiano è dominato in prevalenza da scale up di piccole dimensioni: l'86% ha raccolto finanziamenti tra 1 e 10 milioni. Del circa un miliardo raccolto, l'85% viene da venture capital e investimenti privati e il restante 15% è stato raccolto tramite Ipo di nove aziende che si sono quotate. La sola Yoox ha raccolto 190 milioni e rappresenta circa il 20% del capitale totale raccolto dalle scale up italiane mentre realtà come FacilityLive, MoneyFarm, Musement, Mosaicoon, Cloud4Wi sono le aziende emergenti.

ESPERIENZA, MANAGERIALITÀ, NETWORK

Come spiega **Giuseppe Donvito**, partner di P101, fra i principali fondi di venture capital italiani, «l'obiettivo delle scale up è quello di scalare rapidamente il business non tralasciando



Giuseppe Donvito

financecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mercato
FINANZIARIO in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.financecommunity.it



l'attenzione ai margini e alla struttura organizzativa. In un contesto in cui a volte i founders delle start up hanno un background estremamente tecnico o non hanno gestito cambiamenti così repentini come quelli che coinvolgono le scale up, l'innesto di un board con professionisti di esperienza è fondamentale». Inoltre, ricorda Donvito, «il cda è sia un “elemento” di mitigazione del rischio oltre che un catalizzatore in ottica di attrazione di maggiori capitali».

Nel dettaglio, questi board annoverano solitamente esponenti degli investitori ed è prevista o meno la presenza di un cosiddetto indipendente. «Si tratta di una figura molto importante – aggiunge Donvito – perché porta visione, idee nuove e un network di relazioni». Un esempio virtuoso è quello di Borsa del Credito, società in portafoglio di P101. Come racconta il ceo **Ivan Pellegrini**, «il primo innesto esterno è avvenuto nella fase immediatamente dopo quella di startup poco dopo la nascita nel 2012 ed è stato quello del presidente **Angelo Daniele Blancato** (già

direttore generale in Maple Bank GmbH Italia; vice direttore centrale in Banca Woolwich e ad in Banca Profilo, ndr), con esperienza nel settore ma anche una visione innovativa in linea con quella della nostra società». Un aspetto importante perché, sottolinea Pellegrini, «il primo elemento essenziale è che nel board di una scale up non può mai esserci qualcuno che dice “si è sempre fatto così”». Questo ingresso «ci ha arricchito di relazioni soprattutto in ambito bancario ed esperienza senza le quali non saremmo mai potuti partire sul serio». Blancato inoltre «ha investito esso stesso nella società perché, altra caratteristica fondamentale del cda, ha creduto nel progetto e ha voluto portare avanti insieme a noi questo percorso». Oggi il board della scale up è composto da altre cinque persone quali **Alessandro Andreozzi, Dario Frigerio, Federico Pozzi Chiesa, Denis Baraviera** e lo stesso Giuseppe Donvito. Certo, ricorda Pellegrini, sono anche complessità da gestire nella realizzazione di un board in scale up perché ad esempio «se al founder viene un'idea, prima poteva arrivare in ufficio e realizzarla, con il board c'è un confronto continuo e la necessità di allineare gli interessi. Per questo è importante per i founder sapere fin dal primo giorno ciò che interessa ai tuoi soci e trovare un punto di incontro». Ma dall'altra parte il board è fondamentale per «presentarsi agli interlocutori esterni ed essere credibili». In questo senso la governance perfetta che da valore aggiunto è tale «se porta esperienza e pensiero laterale, fornisce connections e partnership, quindi relazioni vere, agisce sulla strategia e aiuta su attività come recruiting, m&a, oltre che fare da mentore al ceo e ai fondatori che sono spesso molto giovani», osserva Donvito, che con P101, ricorda, «abbiamo stabilito anche queste caratteristiche come dei veri e propri obiettivi del board». In alcuni casi, «è possibile introdurre dei comitati come remuneration, audit e nomine, anche se bisogna valutare caso per caso», aggiunge. Ciò che è importante è «allineare la scale up e quindi il board con le best practice di mercato», e quindi aiutare i giovani ragazzi nel garage a fare della loro idea un'impresa. (l.m.) ■

Tommaso Corcos

Dal 10 aprile la nona edizione del Salone del Risparmio. Focus su Pir, mercato unico e Mifid. Corcos a *MAG*: «Puntiamo a coinvolgere i giovani»

IL RISPARMIO GESTITO sotto i riflettori

Tra il boom dei Piani individuali di risparmio, che dovrebbero registrare performance da record anche nel 2018, e un maggiore attivismo dei risparmiatori, nel 2017 l'industria del risparmio gestito ha segnato numeri mai visti prima. In particolare il patrimonio gestito ha toccato quota 2.089 miliardi di euro, nuovo massimo storico e i flussi in entrata nel sistema hanno superato i 97 miliardi. Tuttavia mantenere questi livelli significa affrontare le sfide che si presenteranno nei prossimi anni, come quella regolamentare o il coinvolgimento dei Millennials. *MAG* ne ha parlato con **Tommaso Corcos**, presidente di Assogestioni, a pochi giorni dall'avvio della nona edizione del Salone del Risparmio.

Dottor Corcos, nel 2017 il settore ha registrato flussi per il 75% in più rispetto al 2016. Oltre al successo dei Pir, quali sono stati i prodotti che hanno spinto la crescita dell'industria?

Il 2017 si è chiuso positivamente per l'industria italiana del risparmio gestito e la raccolta netta ha sfiorato i 100 miliardi di euro, con il grosso concentrato sulle gestioni collettive e più in particolare sui fondi aperti. Tra le singole categorie di fondi, i risparmiatori hanno privilegiato i prodotti di tipo obbligazionario, i flessibili e poi gli strumenti bilanciati, mostrando interesse soprattutto per le soluzioni di investimento piuttosto che per i singoli fondi specializzati su una specifica area. La preferenza è andata verso strumenti diversificati e disegnati su specifici profili di rischio, almeno per quanto riguarda la parte core del portafoglio.

Quali sono le aspettative e gli obiettivi per il 2018?

Per il 2018 non è facile fare previsioni in termini assoluti, ma è possibile ipotizzare un ulteriore aumento delle masse in gestione. Oltre ai Pir, che rappresentano senza dubbio una grande opportunità, altro driver è rappresentato dai Pepps, i prodotti pensionistici paneuropei che potrebbero favorire una nuova accelerazione dell'industria grazie allo sviluppo ulteriore di investitori istituzionali come i fondi pensione. Va inoltre considerato l'investimento socialmente responsabile, che ha ormai raggiunto dimensioni sempre più rilevanti nel contesto finanziario globale, diventando una parte fondamentale del processo di asset allocation dei maggiori investitori istituzionali.

Quali sono le sfide principali che l'industria deve aspettarsi per i prossimi anni e che verranno affrontate durante il Salone del Risparmio?

Per questa nona edizione del Salone del Risparmio, intitolata "La sfida di una

nuova globalizzazione", Assogestioni ha deciso di puntare i riflettori sui processi in atto a livello mondiale e su come l'integrazione economica abbia ampliato le opportunità di produzione e consumo e, di conseguenza, di risparmio e investimento. Con un patrimonio di quasi 2.100 miliardi, l'industria della gestione del risparmio vuole essere in prima linea nel valorizzare questa risorsa a beneficio del sistema-Paese assieme alle istituzioni nazionali e comunitarie, impegnate nella definizione di politiche e normative per al miglioramento della capacità di mobilitare il risparmio verso nuovi investimenti. In questo senso ritengo sia fondamentale la messa a punto del Mercato Unico dei Capitali (Capital Markets Union), che si propone di affrontare problemi come la carenza di investimenti in Ue, aumentando e diversificando le fonti di finanziamento per le imprese europee e i progetti infrastrutturali a lungo termine. Ma c'è dell'altro...

Cosa?

Un aspetto per noi fondamentale, e decisivo per il futuro dell'industria, è la formazione dei giovani: anche quest'anno porteremo al Salone del Risparmio l'iniziativa "Il Tuo capitale umano", per avvicinare i neolaureati a percorsi di carriera nel settore del risparmio gestito. Si tratta di un'occasione per rilanciare il lavoro e ricordare il ruolo che l'industria svolge e deve continuare a svolgere in un'economia come quella italiana. C'è una forte correlazione tra la competitività di una nazione e l'investimento che questa fa in educazione. Lo stesso rapporto esiste tra gli investimenti che le aziende fanno in formazione e l'impegno dei loro dipendenti.

Che cosa significa innovare nell'industria del risparmio gestito (oltre alla tecnologia)?

Significa proseguire sulla strada che ci ha



Tommaso Corcos

permesso in questi anni di conquistare la fiducia dei risparmiatori offrendo soluzioni di investimento chiare e in linea con gli obiettivi di chi ci affida i propri risparmi. Per farlo tutto il settore dovrà lavorare in sinergia: dalle fabbriche prodotte, che dovranno continuare a innovare, ai consulenti finanziari, che dovranno offrire al cliente un servizio sempre più efficiente e personalizzato.

In particolare, quali saranno gli effetti principali della maggiore regolamentazione (es Mifid II) sul settore?

Con Mifid II il settore del gestito vive una nuova stagione di crescita e la collaborazione tra produzione e distribuzione diventa ancora più importante. Si tratta di una sfida ma anche di un'opportunità per il settore sotto molteplici aspetti, come la crescente trasparenza in termini di costi o la più frequente condivisione di responsabilità da parte del gestore. Inoltre per i consulenti finanziari, ancora più in prima linea, consente di offrire al cliente un servizio efficiente e personalizzato. ▣

AL VIA SALONE DEL RISPARMIO 2018



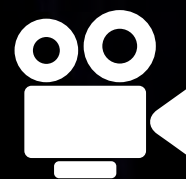
Oltre 15mila partecipanti sono attesi negli spazi del MiCo di Milano per la nona edizione del Salone del Risparmio, in programma dal 10 al 12 aprile. Almeno 230 speaker internazionali si confronteranno in **sette** percorsi tematici e in oltre **100** momenti di approfondimento sul futuro dell'industria del risparmio gestito. In particolare la sfida di una nuova globalizzazione è il tema di questa edizione 2018 del Salone e il titolo della plenaria inaugurale, dove sono attesi il ministro dell'Economia, **Pier Carlo Padoan**, l'ex commissario europeo, **Jonathan Hill**, e **NG Kok Song**, Former Chief Investment Officer del Government of Singapore Investment Corporation, e membro del Global Advisory Board di Pimco. La plenaria di chiusura si focalizzerà invece sul ruolo della consulenza e dell'industria del gestito nelle scelte finanziarie degli italiani, alla luce dell'entrata in vigore della MifidII. Al neopresidente della Consob, **Mario Nava**, l'invito ad aprire i lavori dell'incontro dal titolo "La regolamentazione alla prova del mercato. I professionisti che costruiscono fiducia". A tirare le fila dell'edizione 2018 sarà invece il presidente di Assogestioni, **Tommaso Corcos**, mentre, ai rappresentanti del settore sarà affidato il compito di confrontarsi sul ruolo che, in questo contesto, viene ad assumere il rapporto di fiducia, non solo dei risparmiatori nei confronti dei gestori, quanto anche dei clienti nei confronti della consulenza finanziaria. Tra le aziende protagoniste ci sono Anima Sgr, Invesco, Fineco, Fideuram, Mediolanum e Ubi Pramerica. ▣

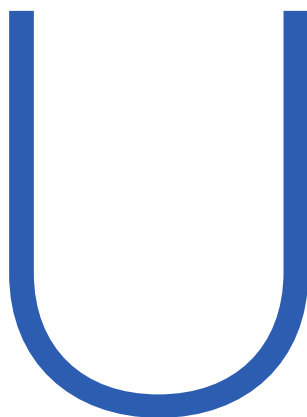
Marianna Vignapiano

JLL ITALIA:

il legale
è un avvocato
in un team
multidisciplinare

A un anno circa dal suo ingresso in JLL Italia, MAG ha incontrato Marianna Vignapiano, head of legal and compliance, per farsi raccontare come lavora un legale nella sua azienda





n'avvocata in un team multidisciplinare, composto da professionisti di varia estrazione. Stiamo parlando di **Marianna Vignapiano**, la giovane giurista che da poco più di un anno,

ovvero da marzo 2017, è la head of legal and compliance di JLL Italia, la società di consulenza professionale e finanziaria, specializzata in servizi immobiliari e gestione di capitali.

Il suo compito principale, in questi primi dodici mesi, è stato quello di costruire una cultura legale all'interno dell'azienda che, prima che lei arrivasse, si appoggiava principalmente alla consulenza dei grandi studi legali e non aveva al suo interno una professionalità che gestisse gli affari legali per il Paese. Una sfida «certamente faticosa, ma anche molto gratificante», come la definisce lei stessa.

Tra gli ultimi dossier seguiti dal gruppo, la locazione della terza torre del quartiere di Milano CityLife, progettata dall'architetto **Daniel Libeskind**, a PWC, che a partire dal 2020 trasferirà nell'edificio il proprio quartier generale milanese. Un progetto per cui Vignapiano ha curato tutta la parte legale. «Rappresentiamo il proprietario, lo abbiamo sostenuto nella ricerca di una parte interessata a locare l'edificio, lo abbiamo aiutato nella

negoiazione del contratto e nell'accettazione degli spazi. La nostra assistenza non si è ancora conclusa e quindi l'attività è e sarà ancora molto articolata anche nei mesi a venire», racconta l'avvocata a MAG.

Avvocata Vignapiano, per un'azienda come JLL che opera nel real estate qual è il valore aggiunto di avere un avvocato in house?

La possibilità di avere una competenza legale all'interno di un gruppo che interagisce con tutte le *business unit* in maniera trasversale e che quindi è vicina alle esigenze e alle necessità dei clienti e della società. Il legale non è un ostacolo per il business, ma un professionista che può favorire il raggiungimento di certi obiettivi in modo più veloce e in sicurezza. I nostri sono team multidisciplinari, ognuno ha competenze specifiche e diverse.

Lei lavora in un team trasversale, dunque. Come funziona? Da chi è formato?

Dipende dal tipo di progetto. Ci possono essere i colleghi del capital markets, hr, marketing. Ognuno, nelle varie fasi di assistenza al cliente, dà il suo contributo professionale.

Lei è il primo legale che è entrato all'interno di questa azienda come in house e quindi dal nulla ha creato un ufficio legale. Quali sono state le sfide principali in questo percorso?

La parte più difficile è stata la fase iniziale di organizzazione, in cui ho cercato di capire e declinare le esigenze dei miei colleghi del business, di conoscerli meglio, di capire di che cosa avevano bisogno, al fine di fornire loro gli strumenti giuridici adatti che gli consentono di lavorare in maniera più veloce, più efficace e più sicura.

Da dove è partita?

Ho dovuto organizzare tutto, quindi anche le procedure legali. Ho creato dei contratti ex novo e ho rivisto tutti quelli in essere. È stato un lavoro che ha richiesto diverso tempo, anche perché ho preferito fare tutto da sola per dare la mia impronta. Ho studiato tanto anche per conoscere al meglio le numerose aree di business in cui opera l'azienda.

«I nostri sono **team multidisciplinari**, ognuno ha competenze specifiche e diverse»

Forensic Technology: a new wave in the Italian legal community

Accuracy's Relativity
Review Launch

3 May 2018 **Milan**

<http://relativity.accuracy.com>



Media partners:

legalcommunity.it
inhousecommunity.it

Accuracy Event

Thursday
3rd May 2018
6pm

Accuracy
Piazza Cavour, 2
Milan

Trends and issues regarding the adoption of Discovery tools in the EU

The use of Electronic Discovery is growing across Europe. Increasingly document review platforms are required to support investigations, litigation, arbitration, disputes, compliance matters and disclosure exercises in mainland Europe.

To celebrate Accuracy's launch of Relativity document review platform in Milano we are hosting a panel of local and international experts to explore the trends and issues regarding the adoption of Discovery tools in the EU.

Representatives from Relativity, the market leader, will also share their insights into market adoption of their market leading solution.

**Join us on the 3rd May for an aperitif about this new wave
of technology into the Italian legal community**

[RSVP here before 27th April 2018](#)

CONTACT: events.italy@accuracy.com

«Il legale non è un ostacolo per il business, ma un professionista che può favorire il raggiungimento di certi obiettivi in modo più veloce e in sicurezza»

È stato impegnativo...

Sì. D'altra parte i colleghi hanno collaborato e accolto con entusiasmo la mia presenza. Prima di organizzare la funzione legale e di rivedere e predisporre qualsiasi documentazione contrattualistica, ho infatti incontrato esponenti di tutte le *business unit*, per raccogliere le loro esigenze.

E oggi?

Sto completando il grosso lavoro di formazione avviato quando sono arrivata.

Formazione perché i colleghi possano capire in che modo posso dare loro il mio supporto giuridico. Ma anche per creare in loro una consapevolezza e una sensibilità legale. Essendo anche compliance officer, faccio tanta formazione ai dipendenti sui temi dell'etica e dell'antiriciclaggio cercando di coinvolgerli adottando un approccio interattivo.

Fa loro formazione anche sui temi più strettamente legali?

Sì, quando me lo richiedono spiego ai colleghi quali sono i motivi per cui una cosa va fatta in un certo modo piuttosto che in un altro, quali sono i rischi e i vantaggi.

In che modo oggi il suo supporto legale si inserisce nel quotidiano rispetto all'attività dell'azienda?

Collaboro a stretto contatto con i colleghi che assistono quotidianamente i nostri clienti, dalla fase iniziale di gestione dei progetti, seguendo gli aspetti legali. Poi, io mi occupo anche dell'assistenza legale per le tematiche societarie del gruppo, la parte assicurativa e di compliance. In particolare, in questo periodo sto lavorando molto sulla privacy e sull'adeguamento al GDPR, in qualità di responsabile EMEA per il workshop legal sulla materia.

Quali sono invece i suoi progetti per il futuro dell'ufficio legale?

Stiamo valutando la possibilità di allargare l'ufficio in modo che possa accogliere nuove risorse, perché ci sono tante richieste e c'è molta necessità di avere assistenza legale.

Ci sono competenze e caratteristiche particolari che deve avere un avvocato che vuole lavorare nel real estate?

Sicuramente aiuta aver avuto esperienza nell'ambito della consulenza. Serve poi conoscere molto bene le lingue, perché ci si confronta con parti e progetti internazionali, ma più di ogni altra cosa ci vuole passione per il real estate e la conoscenza della contrattualistica del settore.

L'AZIENDA IN CIFRE*



7,9 mld \$

FATTURATO
GLOBALE



80

PAESI



300

SEDI



70 mila

PROFESSIONISTI
IN TUTTO IL MONDO



130

PROFESSIONISTI
IN ITALIA

*dati 2017

05 . 07 . 2018

MILANO

SAVE THE DATE



LC DIVERSITY AWARDS 2018

#LcDiversityAwards

Con il supporto di



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

Anche gli studi legali si sono organizzati negli anni per creare dei dipartimenti o dei gruppi di lavoro settoriali. Ma è davvero così importante che anche il consulente sia così specializzato?

È molto importante. Noi stessi cerchiamo professionisti specializzati anche nelle varie materie del real estate: le costruzioni, gli appalti, ecc. Questo perché coloro che hanno una conoscenza dettagliata delle necessità giuridiche che stanno dietro a ogni progetto, hanno una marcia in più.

Cosa significa per un avvocato lavorare in house nel comparto immobiliare in una città come Milano, molto attiva in questo settore negli ultimi anni?

È molto interessante perché la città è in fermento e lavorando nel settore si ha la possibilità di vederne la crescita a partire dagli studi di fattibilità dei progetti. Ma stiamo crescendo anche in altre città italiane, tra cui Roma.

Lei è passata all'azienda dalla consulenza. In precedenza ha lavorato presso degli studi legali. Come mai ha deciso di fare questo cambio? Si è mai pentita?

Non mi sono mai pentita, ne sono invece molto felice perché era arrivato il momento. Passare in house è sempre stata una mia ambizione che, entrando in JLL, sono riuscita a realizzare. La differenza con la libera professione è che si partecipa allo sviluppo dei progetti dalla fase embrionale, al loro sviluppo concreto e alla realizzazione e chiusura dei lavori. 

Marianna Vignapiano



«Ognuno, nelle varie fasi di assistenza al cliente, dà il suo contributo professionale»

Andrea Moretti



MORETTI, orgoglio in house

MAG ha incontrato Andrea Moretti, head of legal per l'Italia di eBay. «Non volevo fare il legale d'impresa. Avevo l'idea romantica di fare l'avvocato tradizionale, quello che va in tribunale», dice. Oggi invece è un giurista d'impresa convinto e impegnato per la categoria



Quando lo si incontra nel suo “regno”, ovvero la direzione affari legali e regolamentari di eBay per l'Italia, **Andrea Moretti** appare come un avvocato informale. Niente giacca o cravatta, ma jeans chiari e camicia. Del resto, a casa propria, ognuno è più rilassato. A casa sì, perché Moretti è nato e cresciuto in eBay. È in questa azienda che ha iniziato quasi per caso la sua carriera, dopo gli studi universitari e il praticantato in uno studio della sua città, Genova. «Non volevo fare il legale d'impresa, volevo solo specializzarmi in un ambito che per me era di grande interesse, quello IT, e per questo mi trasferii a Milano per seguire un corso di alta formazione sulle nuove

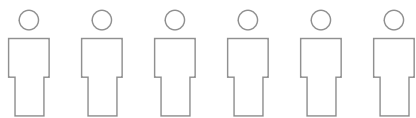
tecnologie alla Statale – confessa a MAG Moretti – ma continuavo a conservare l'idea romantica di fare l'avvocato tradizionale, quello che va in tribunale e non quello che sta in azienda». Ma su suggerimento di quello che oggi è un grande amico, e che all'epoca era il suo tutor universitario **Giuseppe Vaciago**, invia un curriculum vitae in eBay. Ed è da lì che, dopo un paio di colloqui, ha inizio la sua avventura nel gruppo. «All'epoca riportavo a un altro legal counsel che, a sua volta, riportava al responsabile della funzione legale per l'Italia», ricorda l'avvocato che, dopo un anno e mezzo nell'ufficio milanese del gigante dell'e-commerce, sviluppa il desiderio di fare un'esperienza all'estero.

«La mia fortuna fu quella di avere un capo illuminato che, non mi mise il bastone tra le ruote: ma che, anzi, mi aiutò a trovare una posizione a Londra. Incontrare questo tipo di persone durante il proprio percorso di sviluppo professionale è importante. Lei (**Marilù Capparelli**, ora direttore affari legali di Google, ndr) comprese quanto fosse grande per me l'opportunità di confrontarmi con i colleghi all'estero e mi aiutò a partire», racconta Moretti.

«In azienda ho avuto l'opportunità di **completare la mia formazione giuridica** con nozioni economico-commerciali e ogni giorno **posso tradurre il mio advice legale in un atto concreto**»

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS

 ORSINGER ORTU
avvocati associati

P O R T O L A N O
C A V A L L O

Sponsors

 Accuracy

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

«È importante dare il proprio contributo ai colleghi, serve a non invecchiare.

È dal confronto con gli altri che si cresce, che si ottiene un valore per sé stessi e per il gruppo per cui si lavora.

Perché poi, i contenuti che si assorbono, si portano all'interno della società»

Così, nel febbraio 2009, a cinque mesi dalla nascita della sua prima figlia, Viola, l'avvocato si trasferisce con la sua famiglia a Londra per occuparsi, oltre che del mercato inglese, anche dell'espansione in nuove geografie: Russia, Svezia, Repubblica Ceca, Grecia e Portogallo. Paesi nei quali la società non aveva ancora una presenza e per i quali insieme al suo team crea una piattaforma che consente ai consumatori di procedere agli acquisti appoggiandosi ai siti web di altre nazioni.

Quella in Gran Bretagna è stata un'esperienza fondamentale per Moretti. Cinque anni intensi sia sul piano familiare, dopo il trasferimento nasce infatti la seconda figlia Beatrice, che su quello professionale. «Stare all'interno dell'headquarter, in un ambiente internazionale, mi ha consentito di lavorare a stretto contatto con il management e con persone con background diversi dal mio. Ho capito quali sono le logiche

delle multinazionali americane. Penso che l'esperienza all'estero dovrebbe essere obbligatoria per tutti, perché apre veramente gli occhi alla diversità, al mondo e ti consente di vedere il tuo Paese in una luce diversa», ricorda il professionista.

Nel 2012 eBay inizia a reinvestire in Italia, riportando alcune funzioni sul territorio e a Moretti viene affidato l'incarico di seguire da Londra il mercato nostrano, occupandosi principalmente delle relazioni istituzionali con le autorità, tra cui l'AGCM e il Garante privacy. Nel 2013 il giurista rientra a Milano come head of legal. Da allora, proporzionalmente alla crescita delle attività dell'azienda nel Paese, spiega, la funzione legale è cresciuta, accogliendo anche una nuova risorsa (**Michele Laurino**) e ampliando il suo spettro di attività.

Tra i progetti firmati Moretti c'è, ad esempio, il protocollo d'intesa siglato con il ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali e l'Associazione

Italiana Consorzi Indicazioni Geografiche (AICIG) per la protezione dei prodotti alimentari di origine protetta (DOP) e di indicazione geografica protetta (IGP), esteso qualche anno dopo al settore vitivinicolo; la partecipazione alla redazione della Carta di Milano del 2015 per Expo, e il lancio della "Garanzia cliente eBay".

Oggi Moretti segue tutte le funzioni dell'area legale, sia la parte commerciale, che la compliance e cura le relazioni istituzionali del gruppo in qualità di portavoce per l'Italia della società. E alla domanda se, in qualche modo, rimpianga di non aver seguito quello che in origine era la sua aspirazione da avvocato "in studio", risponde di no. «In azienda ho avuto l'opportunità di completare la mia formazione giuridica con nozioni economico-commerciali e ogni giorno posso tradurre il mio advice legale in un atto concreto».

È un in house convinto, Moretti. E lo dimostra anche il suo impegno attivo

in ACC (Association of Corporate Counsel, ndr), l'organizzazione internazionale dei giuristi d'impresa più grande al mondo che conta oltre 40mila membri ed è presente in 85 Paesi, di cui è diventato, a gennaio 2018, co-representative per l'Italia, affiancando **Sabrina Costanzo** (counsel di Luxottica group) e **Maurizio Di Bartolomeo** (legal and corporate affairs director & corporate secretary di Giochi Preziosi). «È importante dare il proprio contributo ai colleghi, serve a non invecchiare. È dal confronto con gli altri che si cresce, che si ottiene un valore per sé stessi e per il gruppo per cui si lavora. Perché poi, i contenuti che si assorbono, si portano all'interno della società», motiva così la scelta di rappresentare ACC nella Penisola. Perché è nell'incontro, nella comunità che, a suo avviso, risiede la vera forza. «È un po' come nello sport, l'interazione è fondamentale. Oltre a essere focalizzati sul proprio ruolo, bisogna capire quello degli altri. Solo così si possono affrontare i grandi cambiamenti», conclude. 

SAVE THE DATE

13. 12. 2018

SVIZZERA

inhousecommunity

      Awards

T I C I N O  2 0 1 8

#lhcommunityAwardsTicino



L'INCLUSIONE?

È una questione di **PAROLE**

«Le parole sono importanti», diceva Michele, il protagonista del celebre film *Palombella rossa*. Ed è proprio su quelle che bisognerebbe lavorare anche per affrontare meglio i temi di diversità e inclusione. Perché, come direbbe il personaggio interpretato da **Nanni Moretti** «chi parla male, pensa male e vive male. Bisogna trovare le parole giuste».

È così che, il mese scorso, la compagnia di bandiera australiana Qantas – spinta ad abbracciare la campagna WordsAtWork, ideata dall'organizzazione non profit australiana Diversity Council Australia (DCA) “per costruire l’inclusione attraverso il potere del linguaggio” – ha stilato una lista di parole “inappropriate”, chiedendo ai propri dipendenti di non utilizzarle per non offendere passeggeri e colleghi. È così che termini specifici sul genere come “guys” (ragazzi), “mum” (mamma), “dad” (papà), “husband” (marito) e “wife” (moglie), così come parole come “love, honey and darling” (amore, tesoro e caro) saranno evitate nei voli Qantas. Per non offendere le comunità LGBTQI si parlerà piuttosto di “parents” (genitori), “partner” (compagni).

L’incoraggiamento è quello di utilizzare espressioni neutre rispetto al genere, in quanto «il linguaggio può portare alcuni gruppi di persone a sentirsi invisibili. Come ad esempio l'utilizzo della parola “chairman”, a indicare che i leader siano sempre uomini», si leggerebbe sul materiale condiviso nella intranet del gruppo secondo quanto reso pubblico da alcuni fra i principali media australiani.

La notizia ha diviso gli animi. C'è chi ha apprezzato, come la cantante **Cher**, che ha ringraziato pubblicamente la compagnia via Twitter e chi come **Tony Abbott**, l'ex primo ministro australiano, ha dichiarato che si tratta di uno di quei casi in cui lo sforzo di essere “politically correct” si trasforma in esagerazione.

Una risposta è arrivata dal Diversity Council Australia che, in un comunicato pubblicato sul proprio sito web, ha affermato l'importanza per le aziende di incoraggiare la riflessione sull'impiego di un linguaggio inclusivo, sottolineando che i materiali predisposti da WordsAtWork non dicono alle persone cosa possono e non possono dire. «Non otterremo mai un consenso universale su quali parole o comportamenti siano o non siano inclusivi – ma in realtà non è questo il punto, il punto è aprire una discussione rispettosa su questi temi». ■



MARKETING MANAGER

nello studio legale:

la **PAROLA** agli
AVVOCATI



d eccoci dall'altra parte della barricata del marketing legale: siamo nei panni degli avvocati. Alcuni sono alle prese con questo nuovo mondo, dove il passaparola non basta più e ha preso le nuove forme del digitale.

Se dieci anni fa erano solo gli studi internazionali a comunicare in modo strutturato e a fare azioni di marketing, oggi anche gli studi legali di piccole e medie dimensioni sono alle prese con il mondo della comunicazione promozionale. Tutti oramai hanno necessità di sviluppare strategie di business development e molti non sanno ancora da dove cominciare. Il legal marketing e la comunicazione strategica sono mondi che vanno conosciuti prima di intraprendere la navigazione, altrimenti il rischio è di affrontare con i mezzi sbagliati questi mari e rimanerne travolti o andare in direzioni non volute.

Per poter sviluppare business attraverso la comunicazione è necessario avere innanzitutto le idee chiare sugli obiettivi che si vogliono raggiungere, sugli strumenti che si vogliono scegliere, sui canali da utilizzare. Dietro un'operazione di comunicazione c'è pianificazione strategica, definizione

di budget, organizzazione dei compiti e razionalizzazione delle risorse.

Fare marketing è come pianificare una campagna militare: obiettivi, strategia, priorità, compiti, tempi, aggiustamenti in corsa.

Come abbiamo visto nelle due precedenti puntate sull'argomento (svi vedano i MAG [97](#) e [98](#)), il marketing non può essere appannaggio degli avvocati, ma dovrebbe essere gestito da persone dedicate, competenti in materia e conoscitrici del mercato legale e delle sue dinamiche.

Abbiamo visto quali competenze deve avere un responsabile marketing e comunicazione in uno studio legale e successivamente abbiamo dato la parola ai protagonisti di questo settore.

Ora vediamo cosa pensano i protagonisti di questo mercato e quali azioni stanno compiendo per sfruttare al meglio gli strumenti che la tecnologia offre.

Abbiamo pertanto raggiunto tre professionisti che rappresentano le tre dimensioni delle law firm oggi sul mercato: boutique specializzate, studi di medie dimensioni, law firma internazionali.

*Incontriamo l'avvocata **Paola Colombo**, esperta in diritto di famiglia internazionale.*

Avvocata Colombo, lei si occupa di diritto di famiglia e ha uno studio che oggi si potrebbe chiamare "boutique", super specializzato e di dimensioni contenute, anche se opera a livello transnazionale e non solo italiano. Ritiene che oggi la comunicazione e il marketing possano aiutare il business anche di studi boutique?

La comunicazione e il marketing sono ormai strumenti fondamentali

per lo studio legale, anche per quelli di dimensioni contenute. Nell'era digitale, il buon uso della comunicazione è certamente funzionale allo sviluppo del business e al potenziamento della clientela. Si possono, infatti, far conoscere le proprie specifiche qualità e le proprie competenze in modo innovativo e più coinvolgente, raggiungendo un gran numero di utenti. Una buona politica di comunicazione e di marketing serve certamente anche agli studi tradizionali per crearsi la propria brand identity e per il suo potenziamento.

In base alla sua esperienza, su cosa dovrebbero puntare gli studi legali tradizionali?

Lo studio tradizionale ha mantenuto la prerogativa di poter costruire un rapporto privilegiato con il proprio cliente/assistito. Io direi che anche in materia di comunicazione gli studi tradizionali dovrebbero mantenere

questa attitudine, puntando ad aggiornare la clientela attuale o potenziale su specifiche questioni, fornendo spiegazioni chiare sulle innovazioni legislative, gli aggiornamenti giurisprudenziali, evitando di dare per scontato che il pubblico abbia conoscenze giuridiche o conosca una certa materia solo perché, come il diritto di famiglia a esempio, trova eco sugli organi di stampa o vive dell'esperienza dell'amico o del conoscente che si è già trovato in una determinata situazione. Abbiamo, inoltre, bisogno di competenza e la comunicazione digitale può divenire uno strumento prezioso di conoscenza.

*Per capire come si stanno muovendo studi di medie dimensioni, abbiamo intervistato l'avvocato **Giovanni Reho**, titolare dello studio legale **Reho e Associati**.*

Avvocato Reho, lei è titolare di uno studio che conta quasi trenta persone (tra professionisti e staff) e si occupa di vari settori del diritto civile, tra cui diritto del lavoro societario e commerciale. Cosa ritiene che la comunicazione possa fare per uno studio legale come il suo?

La crescente pressione competitiva, l'evoluzione delle aspettative dei clienti, lo sviluppo di nuove tecnologie e le difficili condizioni del contesto economico generale impongono anche agli studi legali italiani un approccio diretto e aperto alle tematiche del marketing e della corretta comunicazione. Il filo conduttore nell'attività dello studio legale deve essere la centralità del cliente. Ogni scelta strategica deve riflettersi coerentemente nelle iniziative operative ma anche nella





capacità del professionista di stringere una relazione empatica con il cliente dimostrando di essere in grado di fornire il servizio che egli realmente desidera (e paga).

Se decidesse di prendere una figura dedicata al marketing e alla comunicazione, quali caratteristiche ritiene che dovrebbe avere?

Ogni scelta e iniziativa in tal senso deve essere rispettosa dei limiti e degli ambiti previsti dall'ordinamento deontologico forense. In ogni caso, l'orientamento corretto dovrebbe essere verso una figura professionale in grado di rappresentare la dimensione più innovativa del "saper essere" nelle attività di lavoro. Si tratta di una trasformazione sempre più avvertita dal mercato del lavoro, che richiede maggior doti cognitive, creative e relazionali oltre che di autonomia e intraprendenza.

Ci siamo rivolti infine a una law firm internazionale per capire come affrontano i cambiamenti queste strutture decisamente grandi dal punto di vista organizzativo e con respiro internazionale.

*Abbiamo incontrato il dott. **Marco Clausi**, coo head of hr & operations di Dla Piper Italy.*

Dott. Clausi, lei occupa una posizione apicale nell'organizzazione dello staff dello studio legale Dla Piper. Quanto conta la comunicazione in uno studio internazionale come il vostro e su quali attività vi focalizzate particolarmente?

La complessità del mercato ha visto gli studi legali diventare negli ultimi anni realtà sempre più complesse organizzate al pari di vere e proprie aziende. Attualmente ricopro il ruolo di chief operating officer e credo di aver contribuito ad avviare una serie di interventi che hanno reso la struttura a supporto dei professionisti ancor più efficiente e capace supportare gli oltre 200 avvocati nelle sedi di Milano e Roma. In Italia il dipartimento di Business Development è organizzato per rispondere a tutte le esigenze di comunicazione tradizionale e non, esterna e interna, digital PR, eventi e progetti speciali. Tutte le attività si ispirano alle best practices di comunicazione definite a livello internazionale e vengono declinate localmente a seconda dei pubblici di riferimento e delle specifiche situazioni. Il team si compone di cinque professionisti competenti sulle diverse aree e guidati da un responsabile che lo scorso marzo ha raggiunto lo studio e che proviene dalla consulenza strategica di comunicazione. Siamo inoltre supportati da un'agenzia specializzata nella comunicazione economico-finanziario che ci aiuta a individuare e creare opportunità per

diffondere la cultura manageriale e contribuire al dibattito delle idee.

Il vostro studio ha matrice inglese; quali differenze emergono nella comunicazione tra la cultura anglosassone e quella italiana?

DlaA Piper è una firm internazionale a tutti i livelli dell'organizzazione. La nostra mission è quella di mantenere una posizione di leadership come global law firm. L'ideazione dei contenuti di comunicazione avviene tramite la raccolta delle informazioni provenienti dai professionisti di tutti i dipartimenti degli oltre 40 paesi del mondo in cui Dla Piper opera. Il bilanciamento delle tematiche trattate tiene sempre conto degli obiettivi di comunicazione internazionale, dell'articolazione della nostra organizzazione (strutturata sia per dipartimenti sia per settori di business), delle dinamiche di recruiting e delle collaborazioni dello studio o dei singoli professionisti con istituzioni, atenei o istituti di formazione manageriale. Lo stile che ci contraddistingue come studio vuole essere sempre in linea con le guidelines di comunicazione adottate in tutti i paesi in cui DLA Piper è presente. Crediamo fermamente che tutte le azioni di marketing e comunicazione condivise a livello globale possano aiutarci a posizionarci come un autorevole partner per i nostri clienti, ma anche per i nostri target.

Alla luce della sua esperienza, quali caratteristiche deve possedere un marketing manager per entrare in uno studio legale internazionale?

Il compito del marketing manager è quello di cogliere le opportunità strategiche per i professionisti e di strutturare un piano di marketing che tiene conto del posizionamento da raggiungere, dei settori di mercato, delle dinamiche internazionali, della comunicazione interna ed esterna e delle



azioni volte ad accrescere le attività di approfondimento sulle novità normative nonché di networking. Tra le competenze manageriali è importante la capacità di dialogo con i professionisti, con i principali media, con i rappresentanti delle istituzioni nonché con gli omologhi di altri studi e delle società clienti per gestire in modo efficace le comunicazioni congiunte. Credo che oltre certe dimensioni sia determinante avere a bordo professionisti del settore non necessariamente provenienti dal mercato legale. In tal modo si riesce a stimolare la contaminazione di idee e innovare. Direi una innata capacità di comunicazione, metodo nella pianificazione, abilità nella gestione delle criticità e dei conflitti, visione strategica del mercato di riferimento, ottimo inglese e tanta passione.

**Formatore e Coach specializzato sul target
professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*



OLIMAGIÒ: IDILLIO AGRESTE FRA I COLORI E I PROFUMI DELLA CAMPAGNA TOSCANA

Info: www.olimagio.it

Country house, alloggio di charme, agriturismo e azienda agricola insieme, Olimagiò si trova nel cuore della Versilia, a pochi chilometri dalle spiagge di Forte dei Marmi e da Pietrasanta, con le maestose vette Apuane sullo sfondo.

All'interno dei cottage Olimagiò si trovano sia camere che appartamenti indipendenti dotati di cucina completa, zona pranzo e soggiorno, e che possono ospitare da due fino alle 14 persone, per brevi o lunghi periodi. Gli ambienti, tutti differenti, sono realizzati in stile country chic, e si caratterizzano per i toni tenui e naturali delle intonacature e dei complementi d'arredo. Le camere dispongono tutte di TV a schermo piatto, wi-fi e minibar, e la colazione è sempre inclusa, preparata dal ristorante all'interno della struttura.

Nella proprietà, immersa nei colori e profumi della campagna toscana, si trova anche uno splendido giardino con piscina idromassaggio e musica lounge. 





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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Allen & Overy; Bacciardi and Partners; BonelliErede; Dentons; Galante e Associati Studio Legale; Morri Rossetti e Associati; Nctm; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 19 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: privacy, ict, data protection, tributario internazionale, regolamentazione bancaria e assicurativa, litigation, arbitration, capital markets, societario, contabilità, corporate, m&a, fondi real estate e private equity, diritto bancario e assicurativo, labour, giudiziale, shipping, commerciale, pubblico, proprietà intellettuale, contenzioso

ALLEN & OVERY

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si presenta l'opportunità di unirsi al nostro team Corporate. Potrai entrare a far parte di uno degli studi legali più prestigiosi al mondo. Per il nostro ufficio di Milano cerchiamo un brillante e ambizioso avvocato, con 1-2 anni di esperienza successiva all'abilitazione svolta in ambito corporate e m&a.

Il candidato ideale:

- ha conseguito eccellenti risultati accademici;
- possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese (sia scritta sia orale);

- ha acquisito esperienza lavorativa in ambito Corporate e m&aA.

Il candidato prescelto dovrà anche:

- avere ottime capacità analitiche e organizzative; e
- essere un team player motivato e flessibile

Riferimenti.

Monica.Avincola@AllenOvery.com

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede. Pesaro

Posizione aperta.

Professionista junior

Area di attività. Diritto tributario internazionale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o commercialista o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA).

Si richiedono: laurea magistrale/quinquennale in Giurisprudenza ovvero in Economia e Commercio con votazione adeguata; residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città

di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati

BONELLIEREDE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività.

Regolamentazione bancaria e assicurativa

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un praticante da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di Regolamentazione Bancaria e Assicurativa, con esperienza nel settore dei mercati regolamentati, intermediari finanziari e regolamentazione assicurativa. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese

Riferimenti.

È possibile candidarsi tramite [LinkedIn](#) oppure scrivendo a careers@belex.com (Rif. Ricerca Regulatory Milano)

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Paralegal

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea breve o magistrale in giurisprudenza e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando le esperienze maturate, e una lettera motivazionale

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Trainee/ associate 1-3 anni di esperienza

Area di attività. Capital markets

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza nell'ambito del diritto del mercato dei capitali all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track

record e dettagliando gli studi svolti

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Roma

Posizione aperta 4. Avvocato 1-3 anni di esperienza

Area di attività. Corporate m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato esperienza nell'area sopra indicata all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

GALANTE E ASSOCIATI STUDIO LEGALE

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Senior associate

Area di attività. Diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Sono richiesti almeno 7 anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con piena autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est

Riferimenti.

Inviare dettagliato cv a galanteassociati@ga-lex.it

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate

Area di attività. Diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Sono richiesti almeno tre anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con adeguato livello di autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est

Riferimenti.

Inviare dettagliato cv a galanteeassociati@aga-lex.it

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Ict, data protection e privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un neo avvocato da inserire nel team [Digital-ICT](#), con almeno due anni di esperienza, anche non esclusiva, nel settore della contrattualistica commerciale e della privacy, maturata presso studi legali internazionali o italiani strutturati. In particolare, il collaboratore affiancherà il Manager di riferimento nella consulenza in materia di contrattualistica commerciale, nonché di privacy e data-protection alla luce del nuovo Regolamento (Ue) 2016/679, per clienti operanti

prevalentemente nei settori dell'Ict, dell'innovazione digitale, dell'e-commerce e dell'advertising online. Il/la candidato/a ideale ha conseguito la laurea con una votazione non inferiore a 100/110. Requisito indispensabile è l'uso fluente della lingua inglese scritta e parlata. Completano il profilo ricercato buone capacità informatiche, attitudine a lavorare in team, serietà e passione per le materie di riferimento

Riferimenti.

Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Junior associate

Area di attività. Capital markets

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di diritto dei mercati finanziari, supportando il team di riferimento nell'assistenza a emittenti, investitori istituzionali, azionisti e banche d'affari e nell'aggiornamento normativo e regolamentare. Richiesta conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito capital market (offerte pubbliche primarie e secondarie di strumenti finanziari, offerte in opzione e operazioni di quotazione sui mercati italiani, realizzazione e lancio di strumenti finanziari strutturati,

derivati, warrant e obbligazioni strutturate). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto minimo 102/110)

Riferimenti.

Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

NCTM

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Avvocato

Area di attività. Dipartimento giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono esperienza in ambito giudiziale, 2/5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

Sede. Roma

Posizione aperta 3. Avvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono esperienza 3/5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Praticante o neoavvocato

Area di attività. Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono esperienza in diritto privacy, un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

Sede. Genova

Posizione aperta 5. Avvocato

Area di attività. Dipartimento shipping

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono esperienza in materia shipping e diritto portuale, 2/5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

Sede. Milano

Posizione aperta 6. Neoavvocato

Area di attività. Dipartimento banking

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio cerca un avvocato ½ ppe per area b&f. Requisiti necessari sono esperienza nell'area banking, un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese, un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Si prega di inviare la propria candidatura tramite il link nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

Riferimenti.

info@rdra.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta. Associate (neolaureati, praticanti o giovani o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani)

Area di attività. Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale

Numero di professionisti richiesti. Indeterminato

Breve descrizione. Lo Studio Legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della Csi o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità

Riferimenti.

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



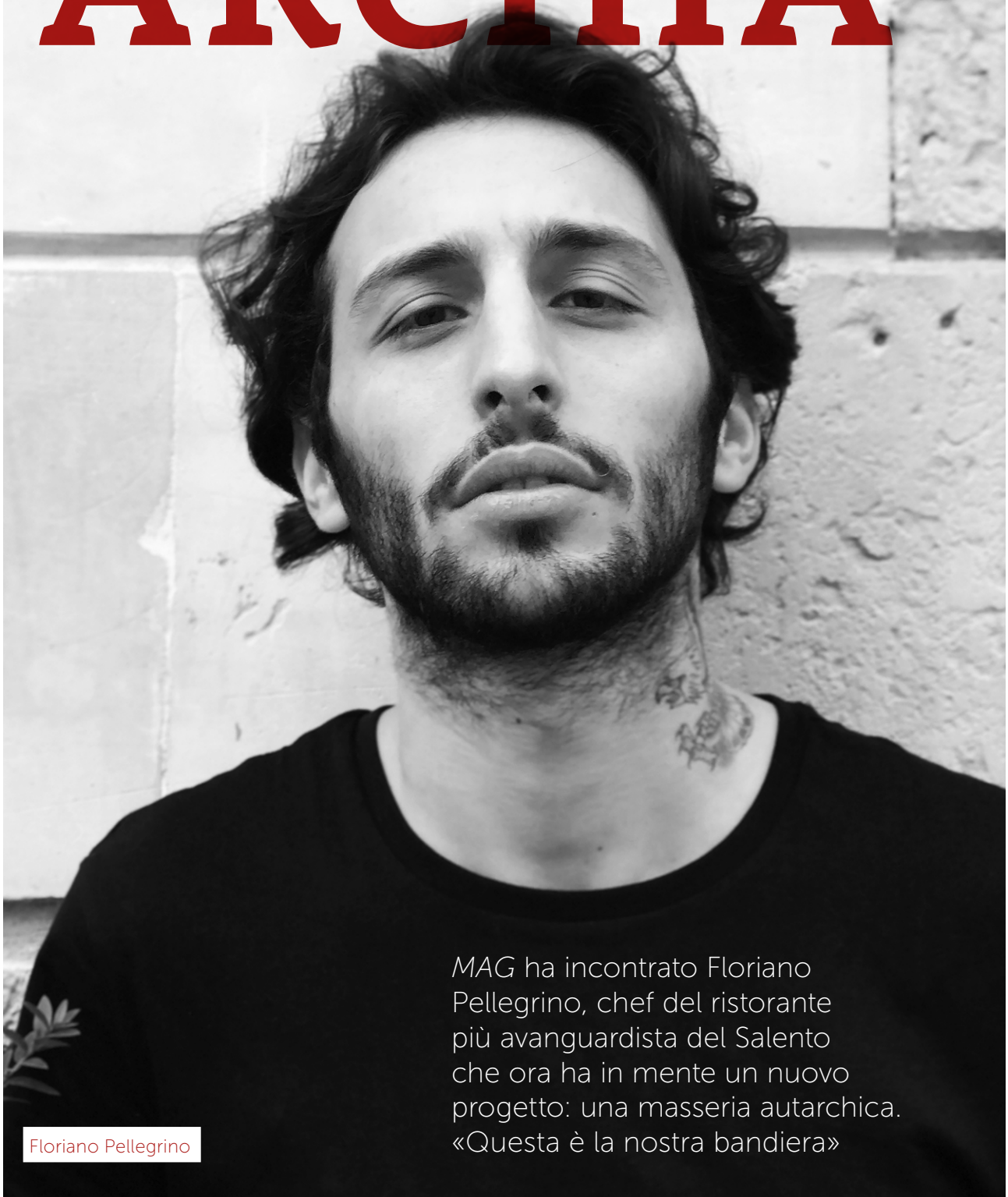
**BROS'
ARCHIA**

RINALDINI
PASTRY,
punta a ricavi per
25 milioni

Una **FAVOLA**
chiamata
ORO ROSSO

BA'GHETTO
a Milano? Ci siamo stati:
ECCO COM'È

BROS' ARCHIA



Floriano Pellegrino

MAG ha incontrato Floriano Pellegrino, chef del ristorante più avanguardista del Salento che ora ha in mente un nuovo progetto: una masseria autarchica. «Questa è la nostra bandiera»



on mi pongo limiti. Non mi posso porre dei limiti. Sto pensando al prossimo step: l'autarchia». **Floriano Pellegrino**, classe 1990, è chef e socio (assieme alla sua compagna e sous chef **Isabella Potì**) del ristorante Bros', a Lecce. Partiti con un investimento iniziale di 200mila euro, lui e la sua brigata sono letteralmente esplosi e negli ultimi due anni si sono imposti all'attenzione di gourmet e media nel mondo.

A 18 anni, quando lavorava per **Ilario Vinciguerra**, Pellegrino ha conquistato il premio come miglior commis al Bocuse d'Or. La sua scuola sono state le cucine di alcuni mostri sacri dell'alta ristorazione internazionale: **Martin Berasategui** (suo vero e proprio mentore), **Luis Andoni Aduriz**, **Eneko Atxa**, **Alexandre Gauthier**, **Rene Redzepi** e **Claude Bosi**.

MAG ([si veda il numero 84](#)) nel 2017, ha indicato Pellegrino tra i 10 astri nascenti della cucina italiana. Mentre Forbes ha incluso prima Isabella Potì (che da Bros' governa anche la linea dei dolci) e poi Pellegrino tra i 100 talenti under 30 in Europa.

In meno di tre anni, Bros' è diventato una realtà protagonista del *fine dining* italiano, ma anche un caso scuola per chiunque sia interessato a capire cosa serva, oggi, per imporsi nel sempre più affollato mercato della ristorazione di alto bordo. E questo, forse, è proprio merito dell'approccio al business di chef Pellegrino & company. «Con la

nostra cucina – dice a MAG il cuoco originario di Scorrano – noi vogliamo dare profondità. Spostare l'orizzonte. Rendere il Sud centrale».

Il progetto Bros' ormai ha tre anni di vita. «Tra poco compiremo i nostri primi cinque anni di attività – dice Pellegrino – è il momento di mettere in cantiere il nuovo capitolo di questa storia. Mi piace ragionare per cicli». E a quanto pare, il secondo piano quinquennale del gruppo guarda alla campagna del Salento. A quei luoghi in cui Pellegrino è nato e cresciuto. «La mia famiglia era proprietaria di un'azienda agricola e di un agriturismo. Io sto tra i fornelli da quando sono nato».

Ma a cosa sta pensando esattamente?

«Non posso svelare ancora i dettagli.

Ma vorremmo dare vita a una masseria autarchica. Non un luogo chiuso.

Ma una sorta di collettore delle eccellenze che il nostro territorio offre, dove produrre materia prima

«Non c'è spazio
per gli errori.
Fotografiamo
il risultato e
sappiamo come
dovrà essere. Tutti i
giorni cerchiamo di
**dedicare una parte
del nostro tempo
alla ricerca**»

Taste

OF MILANO

L'evento dove gustare Milano

THE MALL - PORTA NUOVA

10 > 13 MAGGIO 2018

acquista il tuo
biglietto su
tasteofmilano.it



Assaggia | Condividi | Sperimenta | Divertiti

media partner: foodcommunity.it

di grande qualità e in cui coinvolgere il più possibile gli altri produttori e fornitori della zona». Una sorta di hub enogastronomico targato Pellegrino.

Chef Floriano è un uomo del suo tempo. Un «millennial», come dice spesso. Il concetto di confine non gli appartiene. Non ragiona solo da cuoco, ma da imprenditore. «Uno dei miei maestri, Martin Berasategui, una volta mi ha detto che per riuscire in questo mestiere dovevo scegliermi una bandiera e poi portarla avanti». Quella bandiera, per Pellegrino, non poteva che essere il Salento. «Avremmo potuto aprire il nostro ristorante a Londra, certo, ma non avremmo avuto la stessa soddisfazione. E poi qui, in questo territorio fantastico, abbiamo tutto. L'olio, il vino, il pesce, gli ortaggi i formaggi». Quando, poco più che adolescente, Pellegrino ha lasciato casa per andare a formarsi nei grandi ristoranti d'Italia ed Europa, lo ha fatto con l'intenzione di tornare e cambiare le cose.

In questa masseria autarchica si potrà mangiare e forse si potrà anche dormire. Di certo, l'idea è diversificare. Bros', al momento, è l'unica attività del gruppo. Ma il potenziale da sviluppare è decisamente elevato.

Stessa cosa vale per il livello di difficoltà dell'impresa. Non a caso, per riuscire a «rendere il Sud centrale», ovvero per riuscire a rendere centrale Lecce nell'universo gastronomico, Bros' ha lanciato l'idea delle cene impossibili. Veri e propri eventi gastronomici che periodicamente portano nella cucina di via Acaja, alcune star internazionali dell'alta cucina.

Sono passati di qui, **Antonio Arcieri**, **Davide Garavaglia**, **Syrco Bakker** e ovviamente Berasategui. E poi è fondamentale essere visibili. Ecco perché Pellegrino, Potì e il resto del

IN BRIGATA

Il team millennial di
posizione per posizione

Bros'



FLORIANO PELLEGRINO

Chef

Classe **1990**



ISABELLA POTÌ

Sous chef, pastry chef

Classe **1995**



GIACOMO PUTZOLU

Chef di partita

Classe **1995**

CLAUDIA PATARNELLO

Chef di partita

Classe **2000**



DIEGO CORES

Chef di partita

Classe **1997**

FRANCESCO DORIA

Commis

Classe **1999**



MARINEL DADAP

Demis chef de rang

Classe **1998**



MATTEO GRASSO

Floor manager

Classe **1989**



ALESSIO CALABRESE

Food & beverage manager

Classe **1994**



Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
FOOD in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.foodcommunity.it

gruppo non si tirano indietro quando c'è da lavorare anche sui social o sui video che vanno a completare lo story telling del loro progetto. Hanno un look da rock star. Con i loro girati raccontano una generazione (i componenti della squadra, tra cucina e sala, sono nati tutti tra il 1990 e il 2000), il territorio in cui vivono e il mood della loro cucina. «Essere sui social – dice Pellegrino ci avvicina al resto del mondo –. Noi ci troviamo a Lecce, non a New York o Milano. La gente da noi deve venire apposta. Questi strumenti sono naturalmente nelle nostre corde. Ci appartengono. Perché non usarli?». E poi ammette: «Ci divertiamo a essere spregiudicati». E questo vale tanto per l'immagine quanto per la cucina.

Tutto il lavoro che chef e brigata stanno facendo su quello che chiamano il «background gustativo» esprime esattamente questo approccio. «Stiamo lavorando sul rancido, sull'amaro, sulle acidità, le fermentazioni e il salmastro». E così nascono piatti unici come le linguine liquamen e pistacchio o la ricotta forte accostata ai ricci di mare. La ricerca sembra puntare all'essenza, con un lavoro che ha dello scientifico. «I nostri menù sono stagionali. Ogni cambio viene preparato con mesi di



anticipo. Tutto è studiato nei minimi dettagli. E poi standardizzato. Non c'è spazio per gli errori. Fotografiamo il risultato e sappiamo come dovrà essere. Tutti i giorni cerchiamo di dedicare una parte del nostro tempo alla ricerca». Il punto è sempre lo stesso. Quell'ambizione. Quella voglia di essere centrali pur facendo base alla fine del Tacco d'Italia. Dove non arriva l'autostrada. Dove l'aeroporto più vicino è a 45 chilometri di distanza. «Lo dico sempre: perché la gente deve venire a mangiare da noi? E la risposta è che qui deve trovare qualcosa di unico». Il limite a tutto questo? Non c'è. 

SAVE THE DATE

29 . 10 . 2018

MILANO

foodcommunity

      Awards

#FoodcommunityAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

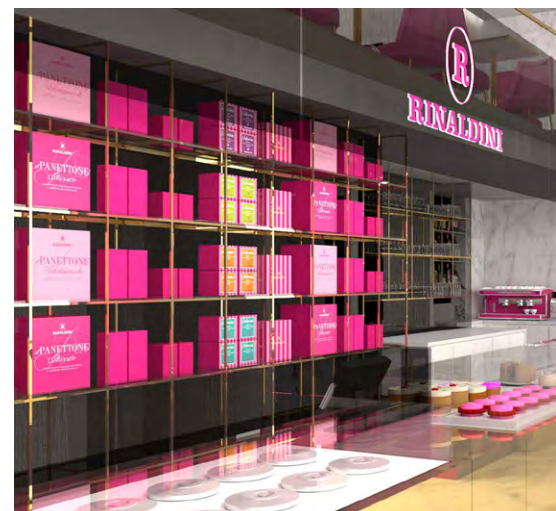
RINALDINI PASTRY,

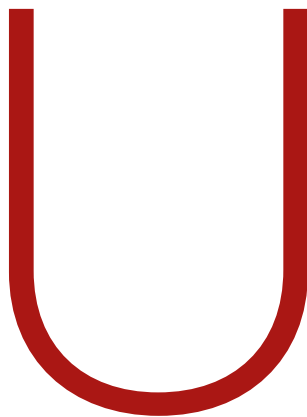
punta
a ricavi
per 25
milioni

Il 12 aprile la società in cui il pasticciere riminese è affiancato dall'imprenditrice Micaela Dionigi apre un nuovo negozio a Milano. In programma, però, ci sono 30 shop in Italia e all'estero entro il 2022

Roberto Rinaldini

*Roberto
Rinaldini*





Un progetto ambizioso. Uno dei più rilevanti, sul piano industriale e finanziario, che la food economy italiana abbia visto nascere negli ultimi tempi. I protagonisti di questa storia sono **Roberto Rinaldini** e **Micaela Dionigi**. Un grande pasticcere e un'importante imprenditrice. Assieme hanno deciso di dare vita a Rinaldini Pastry Spa un'iniziativa che punta a portare l'alta pasticceria insieme ai sapori della Romagna (proposti in stile gourmet) ai palati di tutto il mondo. L'investimento iniziale è di oltre 6 milioni di euro. **Mario Esposito**, manager esperto di logiche distributive con particolare focus sui canali retail

e franchising, è il consulente strategico del progetto. A lui si deve lo sviluppo del piano industriale: «La Rinaldini Pastry Spa nasce da una vera e propria riorganizzazione aziendale – spiega Esposito –. Il progetto è stato studiato da un team di operational retailer, advisor finanziari, supply chain manager, esperti del settore food & beverage. Questo ci ha permesso di strutturare al meglio non solo il progetto stesso ma anche la pianificazione della gestione futura e del set up di tutti i punti vendita che verranno aperti».

Le previsioni di crescita aziendale della Rinaldini Pastry prospettano un fatturato superiore a 15 milioni di euro entro il 2020, e un fatturato al 2022 di 25 milioni di euro.

L'ambizione, fanno sapere da Rinaldini, è continuare a espandersi per creare un nuovo format con 30 aperture dirette e indirette, nelle principali città italiane e nelle capitali europee. Il 2018, quindi, sarà un anno ricco di novità, a partire dall'opening dello store di Milano il 12 aprile in via Santa Margherita, di fronte al Teatro Alla Scala, nel cuore della città.

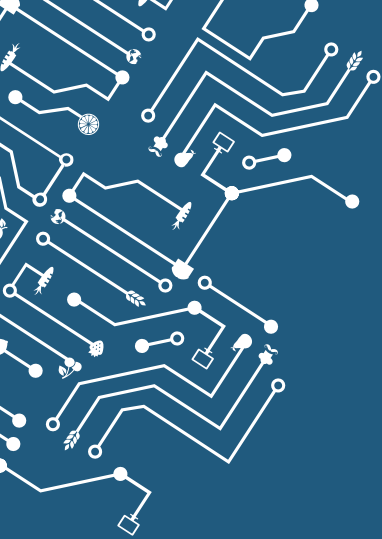
Un progetto ambizioso tanto quanto il suo ideatore definito stilista del dolce.

Nato a Rimini, classe 1977, figlio di albergatori romagnoli, a soli 23 anni inaugura il suo primo negozio a Rimini Rivabella. La sua passione per la pasticceria viene premiata nel 2004, anno in cui entra a far parte dell'Accademia Maestri Pasticceri Italiani (AMPI). Da lì una carriera in ascesa, nel 2007 la sua fama viene riconosciuta anche a livello internazionale, grazie alla partecipazione come protagonista di Ururum, reality show giapponese, conquistando anche il mondo asiatico. Al suo

fianco, da sempre, la moglie Nicole, madre dei due suoi figli, Ruben e Regina. Il suo braccio destro e la musa ispiratrice del suo successo. Un forte legame quello che li lega, fatto di gioie e dolori condivisi. Accomunati dal profondo senso della famiglia, insieme portano avanti il loro sogno.

Oggi Rinaldini, che in tanti hanno imparato a conoscere grazie al ruolo di giudice nel talent di Rai Due, *Il più grande pasticcere*, è presidente dei Pastry Events, consulente per il SIGEP di Rimini – il Salone Internazionale della gelateria, pasticceria e panificazione artigianale – ideatore della Juniores Pastry World Cup, primo e unico campionato mondiale di giovani pasticceri under 23 e di Pastry Queen, campionato mondiale femminile di pasticceria. È inoltre annoverato tra i 100 migliori pasticceri del mondo dall'Associazione Internazionale Relais dessert.





THE GLOBAL FOOD
INNOVATION SUMMIT

SEE YOU IN MAY!

SAVE THE DATE

May 7-10, 2018

MiCo - Milano Congressi • Milano, Italy

www.seedsandchips.com #SaC18

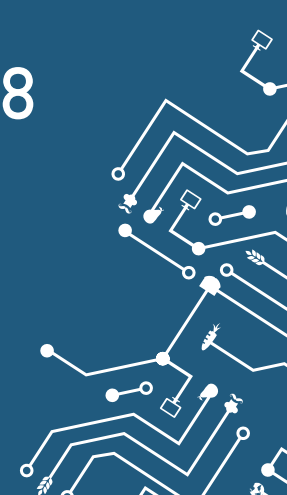
MEDIA PARTNER:

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com

legalcommunity.it

financecommunity.it





Da sinistra: Roberto Rinaldini, Micaela Dionigi, Mario Esposito e Nicole Rinaldini

I negozi Rinaldini, invece, sono stati concepiti come moderne boutique del gusto. I dolci, protagonisti in ogni tipo di declinazione, esprimono la pasticceria artigianale italiana: dai “macaral”, macaron proposti in una ricca tavolozza di gusti e colori, alle torte sartoriali, alla confetteria e la pralineria fino ai i panettoni. «È la naturale evoluzione della mia attività – spiega Rinaldini – avevo bisogno di una società strutturata che mi permettesse di raggiungere le mete che mi sono prefissato. La priorità era e resta quella di offrire ai clienti un prodotto di qualità superiore con il valore aggiunto della mia ricerca creativa».

Ma come è avvenuto l'incontro con **Micaela Dionigi**, presidente di Gruppo Società Gas Rimini che opera nella commercializzazione del gas, dell'energia elettrica? E cosa ha spinto l'imprenditrice a lanciarsi in questa nuova sfida nel mondo della pasticceria artigianale? «Il sociale ci ha fatto incontrare – dice Dionigi – e per alcuni anni abbiamo portato avanti un progetto a sostegno dell'oncoematologia pediatrica; nel conoscerci ho apprezzato il talento e le idee innovative del Maestro Rinaldini ed è stato per me naturale convergere in un progetto comune che ci ha trovato in sintonia; in pochi mesi, grazie anche al contributo di Mario Esposito, siamo riusciti a definire un piano industriale che mi ha pienamente convinto, consentendomi di diversificare rispetto al core business dell'energia e dell'efficienza energetica in un settore più seducente (e non necessariamente meno profittevole) come quello della pasticceria e del food in generale».

Il negozio di Milano si va ad aggiungere agli altri sei punti vendita che Rinaldini pastry Spa aveva già: due a Rimini, terra natale di Rinaldini, uno a Roma presso la Rinascente appena inaugurata, e ancora Firenze, Milano (sempre in Rinascente) e Pesaro.

I nuovi shop che apriranno nel 2018 si affideranno nella progettazione delle strutture dolciarie, all'azienda CierrEsse, avvalendosi di prodotti brevettati dalla stessa azienda: come le vetrine Amc e il banco Meraviglia. 



Una FAVOLA chiamata ORO ROSSO

Che giornata! Traffico imprevisto, piccoli ritardi che si accumulano, email che sgorgano come dal nulla (e spesso espressione del nulla, ma solo destinati a condividere con – e cioè e scaricare su – altri responsabilità altrimenti individuali), documenti approssimativi, clienti isterici. In studio, collaboratori nervosi e litigiosi, controparti irritanti, telefonate di colleghi che cercano di convincerti del fatto che la loro posizione è corretta perché è *market practice* (il problema che questa debba essere giuridicamente, se non fondata, almeno sostenibile non li sfiora neppure per un attimo).

Arriva la sera (la notte, vista l'ora). Mi rifugio a casa con in testa una vecchia canzone di Gaber: Lo shampoo. “Una brutta giornata, chiuso in casa a pensare [NdA: magari fossi stato almeno a casa! Invece, chiuso in studio a discutere con chi non pensa], una vita sprecata, non c'è niente da fare [NdA: se cerchi di argomentare in diritto e ti rispondono che è *market practice*, è proprio vero che non c'è niente da fare!], non c'è via di scampo, quasi quasi mi faccio uno shampoo”.

Per chi conosce questa piccola perla dell'assurdo, con una declinazione gentilmente critica verso un consumismo spicciolo, ricorderà che la seconda parte della canzone descrive la famosa seconda passata (di shampoo), il cui richiamo, come si vedrà, mi sarà utile in chiusura.

Orbene, se la sensazione che Gaber ci trasmette di una giornata inutile ben si adatta all'ormai concluso mio oggi, quanto allo shampoo ho perplessità: può darsi che dipenda dall'assenza di una fluente chioma che renda utile la schiuma soffice, bianca bianca, lieve lieve.

Meglio rifugiarsi altrove.

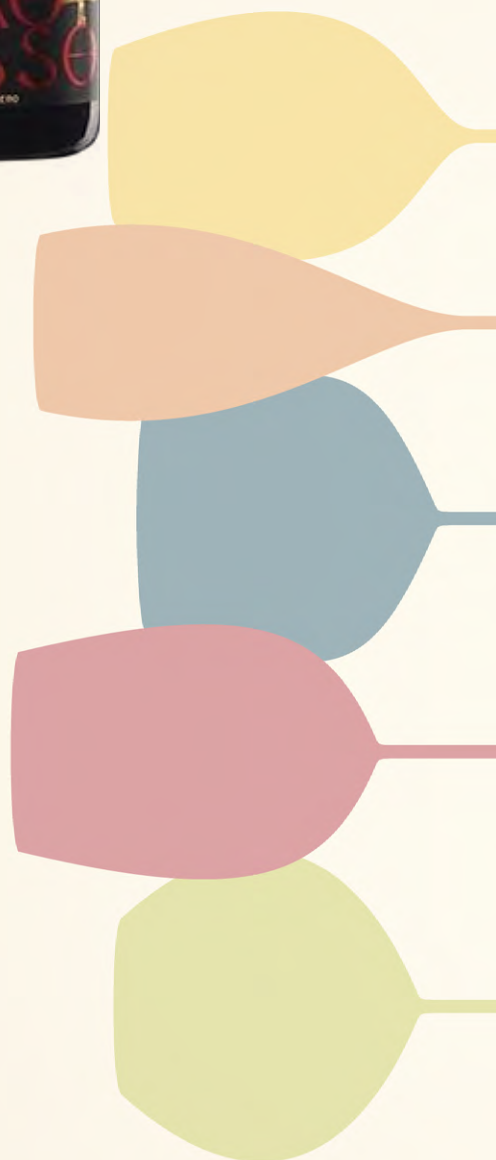
Oro Rosso Trento Doc Dosaggio Zero mette di buon umore già guardando l'etichetta: nero, oro e rosso trasmettono un senso di profondità. Questo contrasto di colori trasporta in Val di Cembra: non certo per i colori in sè, ma per il contrasto: qui, oro, rosso e nero, là verde, rosso e nero. La Val di Cembra è un luogo fatato, con panorami mozzafiato, piccole valli profonde, con vigneti ordinati che si inerpicano con la tenacia della gente di montagna. Se penso alla giornata di oggi, il buon umore sorge già solo dal contrasto tra molti con i quali ho avuto a che fare e quegli uomini che con intelligenza, fantasia, amore e fatica hanno domato luoghi duri. Cembra Cantina di Montagna: così si sono chiamati. Questa semplicità al confine del rude mi piace.

Oro Rosso mostra nel bicchiere un perlage ragionevolmente fine, un colore giallo paglierino non particolarmente intenso dalle note però cristalline, in cui solo la fantasia mi fa cogliere una sfumatura dorato-ramata (in effetti si scorge qualche ricordo di verdognolo: quasi una citazione druidica). Al naso, fiori bianchi dapprima color di neve e poi più intensi, frutta bianca matura, una suggestione tropicale, una complessità olfattiva inaspettata che vira verso il balsamico: ma devo ammettere che sto cercando i profumi non con il naso, ma con gli occhi, alla ricerca di pini e porfido. E poi agrumi, oltre a qualche spezia inconsueta che la stanchezza, o meglio la pigrizia, non mi consente di classificare. Persino una piacevole crosta di pane non ancora ben cotto. Questo prodotto ha classe: e la mineralità, che ancora non comprendo se effettiva o indotta dalle memorie visive del porfido, contribuisce a fare di Oro Rosso un prodotto inatteso, elegante e seducente. Fresco e sapido al palato, con rinnovata complessità, persistente.

Insomma: una piccola favola che consente di dimenticare una giornata in fondo inutile e recuperare fiducia nelle persone.

Come abbiniamo Oro Rosso? Vi dico come l'ho abbinato io: spaghetti bene al dente, pomodorini freschi appena appassiti in olio di oliva bollente, uno spicchio d'aglio intero, al termine basilico fresco strappato a mano. Ma se ci fossero dei gamberi al vapore, sarei tentato di stappare anche la seconda bottiglia: anche qui, assai meglio della seconda passata di Gaber.

** l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*





BA'GHETTO a Milano? Ci siamo stati: ECCO COM'È

A Milano è stato sempre difficile trovare un buon locale (forse Denzel) dove mangiare secondo la tradizione culinaria giudaica e mai si era potuto gustare la cucina romana in chiave kosher, almeno sino a qualche giorno fa. La buona notizia, infatti, è che ha appena aperto in zona via Washington il celebre ristorante romano Ba'Ghetto dove si possono gustare specialità *kosher*, prelibatezze della cucina romana e piatti mediorientali: insomma un melting pot di sapori.

Ba'Ghetto a Roma ha quattro locali ben avviati da più di 30 anni dalla famiglia **Danbush**, la quale ha voluto esportare la sua ben riuscita cucina nella località meneghina (recentemente così ricettiva rispetto alla proposta culinaria romanesca).

Il locale è funzionale senza sfarzi ma comunque accogliente. Ho provato parecchi piatti tutti ben riusciti: da non mancare il carciofo alla Giudia o il tortino di alici e indivia, tonnellari ai carciofi e bottarga e tutti i piatti romaneschi rivisitati senza maiale ma con carne secca.

I piatti più prettamente medio orientali sono altrettanto buoni e il ristorante merita di essere visitato più volte vista l'ampia scelta del menù! Prezzi onesti. Ricordatevi che per *Shabbath* (venerdì a cena e sabato a pranzo) sono chiusi. **BETEAVÒN!** (buon appetito). ■

BA'GHETTO

Via Sardegna 45 - Milano

Tel. 024694643

www.baghetto.com

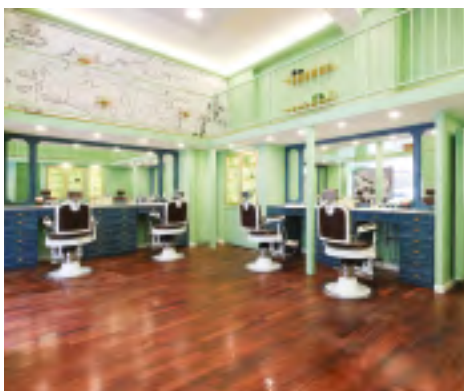
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

LL'INTERNO DI ANTICHI PALAZZI, BARBERINO'S FA RIVIVERE L'ATMOSFERA DI UNA STORICA BARBERIA ITALIANA. AMBIENTI SOFISTICATI ED ELEGANTI PENSATI PER QUEI GENTLEMEN ESIGENTI CHE DESIDERANO RISCOPRIRE I RITUALI DELLA RASATURA E DEL TAGLIO CAPELLI SECONDO LA MIGLIORE TRADIZIONE ITALIANA

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

CORSO MAGENTA, 10 - VIA CERVA, 11 - CORSO DI PORTA ROMANA, 72
TEL. (+39) 02 83439447 - INFO@BARBERINOSWORLD.COM



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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