

# SEMESTRE DA RECORD PER GIANNI ORIGONI



**DONNA, MANAGER  
E LEADER: ESSERE  
GENERAL COUNSEL  
AL TEMPO DI GOOGLE**



**Sattin:**  
«Lavoriamo alla  
holding del design»



**Perché un praticante  
può esser pagato  
2.500 euro al mese**



**Allen & Overy  
è il magic circle  
che corre di più**

**Lo studio porta a  
casa 27 operazioni  
per un valore di  
quasi 17 miliardi.  
Segue Chiomenti  
che vanta anche  
il maggior numero  
di best performer.**



Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice

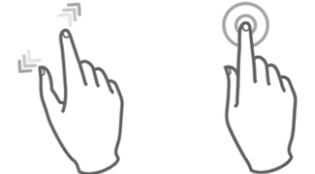


Clicca per andare all'indice

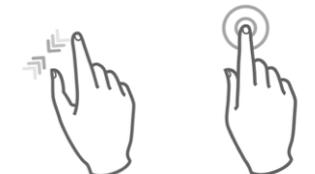
**Scorrimento orizzontale**



**Spread o doppio click per ingrandire**



**Pinch o doppio click per diminuire**

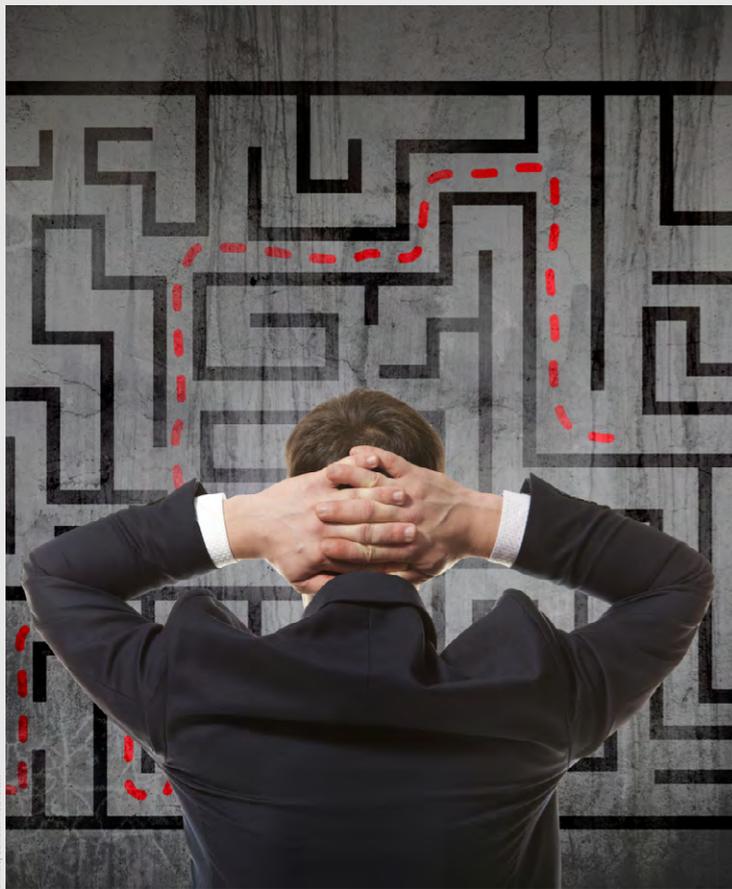


**Click in alto per il menu**



# ANCHE ALL'AVVOCATURA SERVIREBBE UNA #LEXIT

di nicola di molfetta



**Q**ual è la parola simbolo di questa stagione, per il mercato legale italiano? Senza dubbio: CAMBIAMENTO. Nel senso di evoluzione. Passaggio a un nuovo stadio. Una nuova epoca. Dove le regole vengono riscritte. Domanda e offerta si muovono su direttrici inedite. Ed essere un avvocato significa svolgere, sempre più spesso, funzioni che vanno oltre la classica dimensione giurisdizionale.

In questa prima metà dell'anno, sulle pagine di *MAG by legalcommunity.it* e sul nostro sito internet abbiamo raccontato quotidianamente questo cambiamento, i cui effetti si stanno dispiegando sotto i nostri occhi giorno per giorno.

Cambiano gli assetti del comando all'interno degli studi legali. Le associazioni professionali, a cominciare da quelle con la storia più lunga alle spalle, stanno finalmente dando corso ai passaggi generazionali. Cambiamenti che non sono resi opportuni solo da ragioni anagrafiche, ma s'impongono per la necessità di affidare la guida delle associazioni a professionisti pienamente calati nel proprio tempo e consapevoli delle nuove dinamiche che reggono il mercato all'interno e al di fuori degli studi.



WATSON FARLEY  
&  
WILLIAMS

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DELLE RINNOVABILI IN ITALIA

Scenari futuri, sfide e opportunità

Giovedì 12 novembre 2015 • Ore 8,30 • Watson Farley & Williams Studio Legale • Piazza del Carmine, 4 • Milano

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi



Si pensi al prezzo dei servizi legali. Qui il cambiamento, avvenuto nel corso degli anni, ha ridefinito completamente i criteri di valorizzazione dell'attività forense.

E, di fatto, ha messo nell'angolo tutti coloro i quali non sono riusciti a dare una risposta chiara a chi chiedesse perché un determinato lavoro avesse un certo prezzo.

Perché a cambiare deve essere anche la governance delle strutture. L'efficienza e l'economicità sono diventati fattori chiave per il successo tanto delle cosiddette boutique artigianali, quanto delle più imponenti tra le law firm internazionali. Gestire adeguatamente le risorse umane, secondo criteri di competenza e di merito è diventato un imperativo categorico.

Perché a cambiare è stato anche il contesto competitivo. Oggi non solo c'è più concorrenza, sul piano quantitativo. È vero, ci sono tanti avvocati in Italia. Ma chi acquista servizi legali ha anche un ventaglio di scelta molto più ampio sul piano qualitativo. Non ci sono avvocati buoni per tutte le stagioni. Bensì diversi legali per le diverse esigenze dei clienti.

E questo ha cambiato notevolmente le dimensioni già ristrette del mercato italiano. E costretto i più lungimiranti ad affrontare la sfida dell'internazionalizzazione del proprio business e della diversificazione del proprio "prodotto". Le opportunità offerte dalla domanda all'estero e quelle che arrivano se si riescono a individuare nuove nicchie o aree di specializzazione sono destinate a essere il principale fattore di propulsione per gli studi legali che puntano ancora a crescere.

Per affrontare la stagione del cambiamento, dunque, all'avvocatura italiana serve una vera e propria #Lexit. Ossia, l'emancipazione da ciò che è stato, l'abbattimento dei feticci di una professione che non c'è più e la fondazione di una nuova visione del mondo. Perché languire nell'illusione che il cambiamento riguardi solo gli altri è il pericolo più letale di questa fase storica. Il passato non torna. Il futuro è cominciato.

Buona estate. 🎁

**Il prossimo numero di *MAG by legalcommunity.it* uscirà il 14 settembre, buone vacanze.**

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

🐦 @n\_dimolfetta

N. 42 del 20.07.15

**MAG**  
by legalcommunity.it



**DONNA, MANAGER  
E LEADER: ESSERE  
GENERAL COUNSEL  
AL TEMPO DI GOOGLE**

**Sattin:**  
"Lavoriamo alla  
holding del design"

**Perché un praticante  
non esser pagato  
2.500 euro al mese**

**Allex & Overy  
è il magico circo  
che corre di più**

## SEMESTRE DA RECORD PER GIANNI ORIGONI

Lo studio porta a casa 27 operazioni per un valore di quasi 17 miliardi. Segue Chiomenti che vanta anche il maggior numero di best performer.



Mag by legalcommunity.it è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

Centro Ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

con la collaborazione di

cristina.testori@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

Foto copertina: © ArtFamily - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123

20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89

info@legalcommunity.it • www.legalcommunity.it

Amministratore unico

aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione

stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

07

Sutti lascia  
Dla Piper



20

Allen & Overy  
è il magic circle  
che corre di più



24

Romina Guglielmetti:  
«Essere avvocati?  
È come fare impresa»



31

Perché un praticante  
può esser pagato  
2.500 euro al mese



35

M&a  
semestre da record  
per Gianni Origoni



Intervista doppia:  
Bomi e Simmons,  
così nasce un'Ipo

46



La finanza  
strizza l'occhio alle  
piccole e medie imprese

51



Sattin:  
«Lavoriamo alla  
holding del design»

56



Marilù Capparelli:  
essere general counsel  
al tempo di Google

62



Gnammo pensa a  
una funzione legale  
in house

71

## SUTTI LASCIA DLA PIPER

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, **Federico Sutti** si appresta a lasciare Dla Piper. L'avvocato, socio fondatore della practice italiana della law firm anglo americana, avrebbe raggiunto un accordo che prevede la sua uscita dallo studio a fine 2015.

La notizia, nelle ultime ore, è stata anche comunicata dal Coo italiano dello studio ai soci.

In questi anni, Federico Sutti è arrivato a ricoprire il ruolo di managing director Continental Europe Middle East and Africa dello studio anglo-americano. Mentre da novembre 2014 è stato responsabile relazioni dello studio in Italia e managing director Africa, carica da cui si è dimesso nei giorni scorsi.

Inevitabile, adesso, che il mercato si domandi quale sarà la prossima destinazione del superavvocato che nel corso degli ultimi 20 anni ha guidato il team di lavoro che dal 2003 opera sotto l'egida di Dla Piper, portandolo a diventare la prima insegna internazionale attiva in Italia per fatturato.

Le ipotesi che appaiono più plausibili sono due.

La prima sarebbe quella del passaggio in un altro studio internazionale già attivo in Italia. Il toto-nomi vede tra i più gettonati alcuni americani, da tempo interessati a rafforzare la propria capacità di azione nel Real estate, tra i settori in cui Sutti ha la sua maggiore expertise.

La seconda sarebbe, invece, quella che vedrebbe Sutti protagonista dell'apertura della sede italiana di una realtà internazionale non ancora presente nella Penisola. Del resto, anche di recente, si sono rincorse voci su possibili arrivi di nuove realtà in Italia.

Ragionando sempre per ipotesi si potrebbe anche pensare all'eventualità in cui l'avvocato decida di aprire una boutique indipendente. Ma secondo i bene informati si tratterebbe dell'alternativa meno probabile. 🍷



Federico Sutti

## ORLANDO FA POSTO AGLI AVVOCATI NEL LEGISLATIVO

Sono anni che gli avvocati chiedono alla politica e ai governi di essere coinvolti nei processi di produzione normativa che li riguardano direttamente o che hanno a che vedere con materie in cui la categoria può mettere a disposizione le proprie competenze. Finalmente qualcosa si muove. Almeno così sembra. Da settembre, infatti, l'avvocatura sarà inserita nell'Ufficio legislativo del ministero della Giustizia, per dare il suo apporto alle riforme. Il ministro della Giustizia **Andrea Orlando** ha assunto tale impegno in un recente incontro con il presidente del Consiglio nazionale forense **Andrea Mascherin** e l'Organismo unitario dell'avvocatura. 🍷

SEGUIAMO ROTTE  
TRACCIATE DA EFFICIENZA,  
PARTNERSHIP E TECNOLOGIA.

IL SENSO DEL LAVORO  
È ANCHE **QUESTO.**



Dal 1925 lavoriamo con il lavoro.  
[www.toffolettodeluca.it](http://www.toffolettodeluca.it)

 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
**Toffoletto De Luca Tamajo**  
MILANO. NAPOLI. ROMA. BERGAMO.

## MERCHANT AL BALLO DELLE NOZZE POPOLARI

**È** stata duramente criticata e oggetto di forti polemiche. La riforma delle banche popolari, diventata legge a marzo, obbliga gli istituti che superano la soglia degli 8 miliardi di attivi a diventare società per azioni.

A lamentarsi, però, non sono state di certo le grandi banche d'affari. La riforma si è infatti rivelata un'opportunità di business unica. Soprattutto grazie alle aggregazioni che la riforma impone, di fatto, ai gruppi bancari in un'ottica di consolidamento.

Di lavoro ce n'è per tutti e fino a questo momento ognuno sembra aver ricevuto la propria fetta di torta.

Fra le prime banche oggetto della riforma ad aver scelto il proprio consulente c'è stata Veneto Banca. Il gruppo guidato da **Francesco Favotto**, a marzo, ha dato mandato a Rothschild di valutare «le opzioni strategiche conseguenti al probabile consolidamento che coinvolgerà il settore anche in considerazione della prossima trasformazione in Spa».

Nello stesso mese, Popolare di Vicenza ha scelto invece Mediobanca e più di recente il consiglio di Gestione di Banca Popolare di Milano ha nominato Citigroup e Lazard quali advisor finanziari. Bper ha invece optato per Goldman Sachs. Banco Popolare sarà probabilmente affiancato da Mediobanca e BofA-Merrill Lynch, secondo fonti riportate da Reuters. Le fonti precisano però che per l'istituto veronese le nomine non sono ancora state formalizzate, ma che un mandato formale potrebbe essere dato prima della pausa estiva di agosto.

Fra le altre banche, Ubi starebbe lavorando con Credit Suisse, anche se non c'è ancora un mandato formale.

Ma la partita non è ancora finita. Le consultazioni delle restanti banche sono in corso e la mappa degli advisor per le popolari è in continuo mutamento. Se infatti l'amministratore delegato di Creval **Miro Fiordi**, a maggio, ha annunciato che la banca «non prevede di nominare a breve un advisor», devono ancora pronunciarsi Banca Popolare di Sondrio, Banca popolare dell'Etruria e del Lazio e la Popolare di Bari.

Altre occasioni che le grandi banche d'affari non dovrebbero lasciarsi sfuggire. (l.m.) 🍷



Francesco Favotto

## MASTROSA GUIDA GLI AFFARI LEGALI DI PRELIOS SGR

**D**opo quattro anni trascorsi come responsabile affari legali e societari di Fabrica Immobiliare Sgr, **Roberto Mastrososa** passa a Prelios Sgr, dove prende il posto lasciato qualche mese fa da **Giovanni Lombardi**, passato a Mps come responsabile societario ed m&a. Mastrososa ha iniziato, nel 2007, la sua carriera da in house come legal counsel e responsabile affari legali e societari per Bnp Paribas Real Estate. In precedenza aveva lavorato per cinque anni nello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. 🏠

## BIANCHI AL TIMONE DI PAVIA E ANSALDO

**L'**assemblea dei soci di Pavia e Ansaldo, chiamata al rinnovo delle cariche direttive, ha nominato **Stefano Bianchi** quale managing partner e confermato **Gian Paolo Di Santo** senior partner, approvando un nuovo modello di governance «finalizzato a un sempre maggior coinvolgimento e alla piena valorizzazione delle sue risorse», si legge in una nota.

L'avvocato Bianchi è da 25 anni in Pavia e Ansaldo e Partner dal 2000. Assiste gruppi industriali e fondi di investimento italiani in operazioni di acquisizione, corporate finance, private equity e riorganizzazione aziendale. È inoltre esperto di contenzioso societario e arbitrale nonché docente di diritto civile dal 2004 presso la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali dell'Università degli Studi di Milano.

Il mandato da managing partner di Bianchi durerà due anni. 🏠



Stefano Bianchi

## MICOL RIGO ENTRA NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI LVENTURE GROUP

**N**uovo incarico per **Micol Rigo**. L'avvocata è entrata nel board di Lventure Group, una holding di partecipazioni quotata in Borsa che opera a livello internazionale nel settore del venture capital. Rigo, a febbraio 2014, era stata nominata vice presidente e senior counsel di American Express Italia, società in cui era entrata nel 2011. L'avvocata si occupa delle attività di consulenza e assistenza a tutte le linee di business in relazione a questioni giuridiche e normative nel settore dei servizi di pagamenti e travel di tutte le pratiche legali di American Express in Italia. 🏠

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# RECENTI SVILUPPI IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI E SORVEGLIANZA

Quali prospettive  
per gli operatori economici?

Giovedì 22 ottobre 2015 • Ore 17,30  
Hogan Lovells Studio Legale  
Via Santa Maria alla Porta, 2 • Milano

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi



## CBA SI ALLEA CON I CINESI DI DEHENG

**A**ncora un'alleanza cinese. Lo studio Cba, guidato da **Angelo Bonisoni**,

ha siglato un accordo di collaborazione con la law firm cinese DeHeng. Poche settimane

prima era stato Gianni Origoni Grippo Cappelli ad annunciare un'alleanza con un'altra realtà della Repubblica Popolare, Han Kun.

L'intesa di Cba con DeHeng punta a promuovere sinergie e aggregazioni tra imprese italiane e cinesi e favorire così investimenti in Italia. Al progetto, si legge in una nota, lavorerà una task force italo-cinese di professionisti con l'obiettivo di monitorare i rispettivi mercati e creare un canale privilegiato per operazioni di cross border tra Italia e Cina.

DeHeng è il quarto maggiore studio legale in Cina e ha 21 sedi nazionali e 5 nel mondo, a New York, L'Aia, Parigi, Bruxelles e Dubai. 🇨🇳



Angelo Bonisoni

## IL VENTURE CAPITAL CRESCE DELL'8% IN ITALIA

**C**resce lentamente, ma in maniera costante, il venture capital italiano. Secondo gli ultimi dati dell'osservatorio Venture capital monitor (VeM) realizzato dall'università di Castellanza e da Aifi, l'associazione italiana del private equity, il 2014 si è chiuso con 71 investimenti fra seed, la primissima fase di sperimentazione dell'idea di impresa, e startup. Un aumento dell'8% rispetto all'anno precedente.

Nel complesso, sono stati investiti circa 80 milioni di euro, con un ammontare medio investito di rispettivamente 0,3 milioni di euro per i seed e di 1,4 milioni per le start up. Le quote medie acquisite sono pari al 50% dei seed e al 23% delle neo attività imprenditoriali.

Fra gli investitori principali ci sono le quotate Digital Magics e LVenture, con rispettivamente 9 e 6 operazioni, e P101 con 5 deal. I primi sei operatori hanno rappresentato circa il 50% del mercato. Quella del venture capital «è un'attività che stenta a decollare in Italia - evidenzia **Innocenzo Cipolletta**, presidente di Aifi - gli operatori sono buoni ma ancora troppo pochi e con capitali limitati». Tuttavia, «entro la fine di quest'anno l'Italia farà il salto di qualità».

Per **Gabriele Cappellini**, amministratore delegato del Fondo Italiano d'Investimento, bisogna «dare una spinta a tutta la filiera del venture capital» per favorire la crescita delle giovani aziende. Fra le varie iniziative che il fondo sta mettendo in campo per aumentare le dimensioni del venture capital italiano Cappellini ha ricordato il fondo di fondi (che ha un obiettivo di raccolta di 150 milioni) e il progetto Caravella con il Fei.

Tornando ai risultati del rapporto, il 41% dei deal è stato effettuato in cordata (rispetto al 25% dell'anno precedente) e solo il 9% sono stranieri.

Dal punto di vista settoriale, l'Ict ha rappresentato il 56% degli investimenti grazie al boom di applicazioni web e mobile. 🇮🇹



Innocenzo Cipolletta

## CIPOLLINI DIVENTA SOCIA IN WITHERS

**G** iulia **Cipollini** cresce in Withers. Arrivata a maggio 2014 come special counsel dello studio guidandone il team di tax e wealth planning, Cipollini è stata promossa a socio. Si tratta di una delle 5 promozioni che Withers ha annunciato a livello globale, negli uffici di Londra, San Francisco oltreché, per l'appunto, Milano.

Prima di entrare nella in Withers, Cipollini ha lavorato nella tax boutique Cordeiro Guerra & Associati e in precedenza ha fatto esperienza in Legance e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Cipollini è una dei pochi esperti di trust in Italia ed ha un rilevante track record in materia di contenziosi e legislazione tributaria. Quest'anno, infine, Cipollini è anche stata insignita del titolo di avvocato emergente tax durante la cerimonia per l'assegnazione dei prestigiosi Legalcommunity Finance & Tax Awards. Nell'ambito dello stesso giro di nomine, lo studio ha eletto anche i nuovi special counsel. Tra questi, per l'Italia, c'è **Stefano Cignozzi**. 🏆



## CASSA DEPOSITI E PRESTITI, SI INSEDE IL NUOVO BOARD

**H** a finalmente preso il via la Cassa depositi e prestiti targata **Claudio Costamagna**. Il nuovo board vede presenti il professor **Mario Nuzzo** (avvocato vicino al mondo delle fondazioni bancarie), nel ruolo di vicepresidente, **Maria Cannata**, **Carla Patrizia Ferrari**, **Stefano Micossi**, **Alessandro Rivera**, **Alessandra Ruzzu** e **Isabella Seragnoli**. A svolgere le funzioni di segretario sarà **Luigi Chessa** con il vice **Giorgio Righetti**. Mentre l'amministratore delegato sarà **Fabio Gallia**. Gallia avrà anche tutti i poteri gestionali mentre Costamagna, insieme all'ad, avrà le deleghe su comunicazione, relazioni istituzionali, relazioni internazionali, ricerche e studi, oltre che la rappresentanza dell'istituto. Il board sarà integrato per le decisioni riguardanti la "gestione separata" dal direttore generale del Tesoro, **Vincenzo La Via**, dal delegato del Ragioniere generale dello Stato, **Roberto Ferranti** e da **Piero Fassino**, indicato dal ministero dell'Economia in rappresentanza dei comuni. 🏆

## BINDELLA CONFERMATO A CAPO DEL TAX & LEGAL DI DELOITTE

**D** eloitte Italy, tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese in Italia, all'apertura del secondo mandato quadriennale di **Enrico Ciai** in qualità di ceo, rinnova diversi ruoli apicali del suo network. Alla guida del Consulting si conferma **Pierluigi Brienza**, **Fabio Pompei** è nominato leader dell'Audit; **Antonio Solinas** è il nuovo leader del Financial Advisory; **Ciro di Carluccio** si conferma alla guida dell'Enterprise Risk Services; **Carlo Bindella** è riconfermato Leader del Tax&Legal; **Andrea Poggi** è il nuovo responsabile del Clients&markets; **Gianluca Del Nero** è il nuovo Talent Leader; **Raffaele Fontana** è il nuovo Risk&Reputation Leader; infine **Paolo Guglielmetti** mantiene il ruolo di coo di network. 🏆

# QUELLE SINERGIE TRA RISTRUTTURAZIONI E M&A

Dalla gestione dei debiti e delle crisi aziendali alla ripartenza del business. Sono deal complessi quelli che ha intercettato *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Ecco i legali protagonisti.



Oltre all'm&a, che resta la locomotiva degli studi legali d'affari (25% dei mandati intercettati dal barometro di *legalcommunity.it*) anche le ultime due settimane hanno confermato una ripresa del financing (15%) e il ritorno del private equity (8%). La revisione dei programmi di Emtn e le operazioni di buy back, invece, sostengono il capital markets (18%) che si conferma più attivo sul fronte debito che su quello equity.

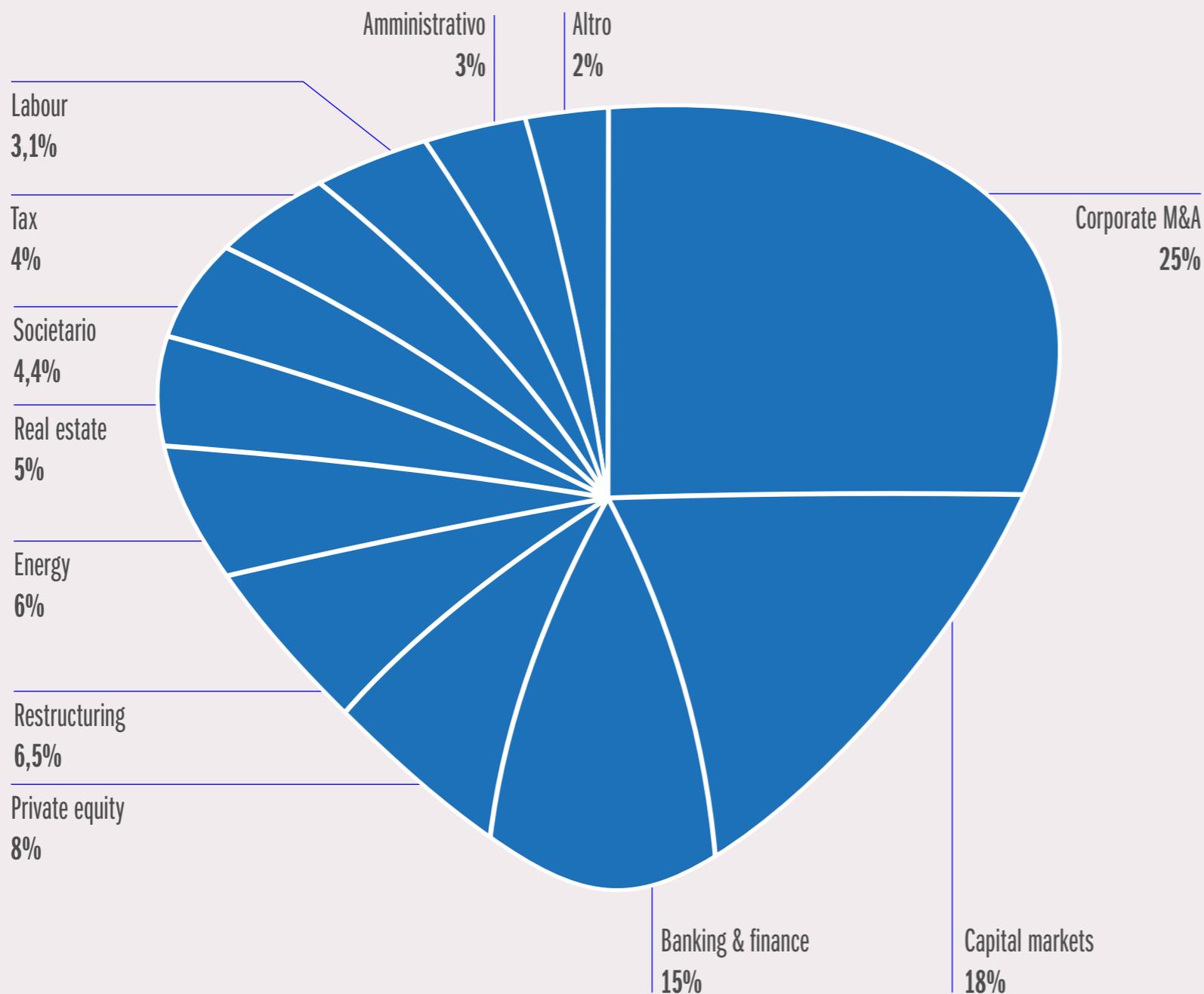
## ONORATO CONQUISTA CIN E MOBY CON UN BASTIMENTO CARICO DI AVVOCATI

Lo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) ha assistito l'armatore **Vincenzo Onorato** e Moby nell'acquisizione da Clessidra, assistita da Lombardi Molinari Segni, delle partecipazioni detenute sia in Moby sia in Compagnia Italiana di Navigazione (società che ha acquistato nel 2012 il ramo d'azienda della vecchia Tirrenia) per la quale ha agito Legance.

Le due operazioni hanno rispettivamente avuto un valore di circa 50 e 358 milioni di euro. L'operazione ha visto anche gli altri due soci di Compagnia Italiana di Navigazione (Gruppo Investimenti Portuali e Shipping Investment) cedere

## I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



\* Periodo dal 7 al 20 luglio 2015 • Fonte: legalcommunity.it



Eugenio Grippo

Beniamino Carnevale

le proprie partecipazioni a Vincenzo Onorato. Per Gop hanno agito i partner **Eugenio Grippo**, **Antonio Auricchio** e **Decio Mattei**, con i managing associate **Raffaele Tronci** per gli aspetti m&a e **Paolo Petrosillo** per gli aspetti giudiziali. Oltre a Gop, l'acquirente è stato assistito dal partner **Beniamino Carnevale** dello studio legale Cimmino Carnevale De Filippis. Vincenzo Onorato è stato assistito anche dallo studio Masotti & Berger sia nella fase dell'acquisizione sia in



Gianni Martoglia

Giuseppe Lombardi



Giovanni Nardulli

Marco Arato

quella del finanziamento, concesso dal fondo statunitense Och Ziff.

Per il financing dell'operazione, Onorato e Moby sono stati assistiti dallo studio d'Urso Gatti Pavesi Bianchi, con il socio **Gianni Martoglia** e la collaborazione degli associate **Ivano Sproviero**, **Silvia Palazzetti** e **Rosanna Pallotta**, e da Latham & Watkins con un team composto da **Lene Malthasen**, **Theo Kalic** e **Jeff Lawlis** per gli aspetti di diritto inglese.

Il team di Lombardi Molinari Segni è stato composto dai partner **Giuseppe Lombardi** e **Lazare Vittone**, dal senior associate **Federico Bonetti** e dall'associate **Maria Anghileri**. Clessidra è stata assistita anche dall'avvocato **Emiliano Nitti** (partner dello studio Mauri Nitti).

Legance, invece, ha agito con un team composto dal partner **Giovanni Nardulli**, dal

counsel **Manuela Misticoni** e dall'associate **Maria Pia Palma**.

Gruppo Investimenti Portuali è stata assistita da BonelliErede, con un team composto dal partner **Marco Arato** e dal managing associate **Andrea La Mattina**. Shipping Investment è stata affiancata dallo studio Cernelutti, col partner **Vincenzo Coppola**. Chiomenti, con un team composto dal partner **Giulia Battaglia** e dagli associate **Stefano Bellani** e **Federica Milanese**, ha agito per le banche finanziatrici di Compagnia Italiana di Navigazione, mentre Linklaters, nella persona della managing associate **Emilia Chiarello**, ha assistito Banca Monte dei Paschi di Siena quale finanziatrice di Clessidra.

• LA PRACTICE  
**Corporate m&a**

• IL DEAL  
**Acquisizione delle quote di Clessidra in Moby e Cin da parte di Onorato**

• GLI STUDI  
**Gianni Origoni Grippo Cappelli, Lombardi Molinari Segni, Legance, Cimmino Carnevale De Filippis, Masotti & Berger, d'Urso Gatti Pavesi Bianchi, Latham & Watkins, BonelliErede, Cernelutti, Chiomenti, Linklaters.**

• GLI AVVOCATI

**Eugenio Grippo, Antonio Auricchio e Decio Mattei (Gop), Beniamino Carnevale (Cimmino Carnevale De Filippis), Gianni Martoglia (d'Urso Gatti Pavesi Bianchi), Giuseppe Lombardi e Lazare Vittone (Lombardi Molinari Segni), Giovanni Nardulli (Legance), Marco Arato (BonelliErede), Giulia Battaglia (Chiomenti), Emilia Chiarello (Linklaters), Vincenzo Coppola (Cernelutti), Jeff Lawlis (Latham & Watkins)**

• IL VALORE €

**402 milioni di euro**

## ORRICK, GOP, LEGANCE E LINKLATERS NELL'ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO DI TIRRENO POWER

Orrick, Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop), Legance e Linklaters hanno assistito, rispettivamente, Tirreno Power, GDF Suez Energia Italia (Gruppo GDF SUEZ), Energia Italiana (controllata da Sorgenia S.p.A.) e il pool di banche finanziatrici nell'accordo di ristrutturazione dell'esposizione debitoria di



Tirreno Power per un importo complessivo di circa 1 miliardo di euro.

L'accordo di ristrutturazione coinvolge 10 banche italiane e internazionali (Banco Bilbao, BNP Paribas Italian Branch, Cassa Depositi e Prestiti, Credit Agricole Corporate and Investment Bank, ING Bank N.V. Milan Branch, Intesa Sanpaolo, Mediobanca, Banca Monte dei Paschi di Siena, Portigon AG Milan Branch e Unicredit).

A seguito della definizione dell'articolato term-sheet tra Tirreno Power, i suoi azionisti (GDF Suez Energia Italia e Energia Italiana) e le banche creditrici, è stato sottoscritto un accordo di

ristrutturazione e i relativi contratti e documenti allegati, tra cui quello di riscadenziamento del debito originario e la concessione di nuove garanzie da parte del pool delle banche per supportare l'ordinaria operatività della società. È stata inoltre prevista la conversione del debito di 284 milioni di euro in strumenti finanziari partecipativi della società. L'accordo, accompagnato da un business plan e da una manovra finanziaria, è stato asseverato dal professor **Enrico Laghi**, ai sensi dell'art. 182 bis. Nel contesto di questa articolata operazione, gli azionisti di Tirreno Power (GDF Suez Italia ed Energia Italiana) attueranno un aumento di capitale di 100 milioni di euro. A valle della firma dell'accordo di ristrutturazione è previsto il filing dell'intera documentazione così sottoscritta presso il tribunale di Roma per ottenere l'omologa dell'accordo stesso.

Il team di Orrick, coordinato dall'head del corporate department italiano, **Marco Nicolini**, insieme al partner corporate **Andrea Piermartini Rosi** e alla special counsel esperta di restructuring **Daniela Andreatta**, ha assistito Tirreno Power. Gop, con un team guidato da **Francesco Puntillo**, partner, coadiuvato da **Alessio Contini Cadeddu** e **Francesco Bruno** (senior associates), **Lorenzo Ottaviani**,



**Valentina Grippa** e **Lorenza Ambrosi** (associates), e da **Ettore Scimemi** (partner) e **Paolo Dominis** (counsel), ha assistito Suez Italia, in coordinamento con il team di legali interni, guidato dall'avvocata **Enrica Tocci**, Head of Legal & Ethics Italia, coadiuvata dagli avvocati **Barbara Ferrelli** e **Mauro Solari**. Energia Italiana è stata assistita dal socio **Monica Colombera** e dal counsel **Vittorio Pozzi** di Legance. Il pool di banche è stato assistito da Linklaters con un team composto dal partner **Francesco Faldi**, dall'associate **Valentina Armaroli** e dalla trainee **Stefania Farabbi**. Per il lato corporate, inoltre, hanno collaborato il partner **Pietro Belloni** e l'associate **Valentina Gariboldi**, sul lato amministrativo invece hanno coadiuvato la managing associate **Silvia Di Stefano** e l'associate **Alessandro Gemmo**. Advisor finanziari sono stati Banca Leonardo per Tirreno Power, Blackstone per GDF Suez Italia S.p.A. e Lazard per Energia Italiana.





Tra gli advisors anche Facchini Rossi e Soci che hanno agito in qualità di fiscalisti degli istituti di credito.

- LA PRACTICE  
**Banking, restructuring**
- IL DEAL  
**Ristrutturazione del debito di Tirreno Power**
- GLI STUDI  
**Orrick, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Legance e Linklaters**
- GLI AVVOCATI  
**Marco Nicolini, Andrea Piermartini Rosi (Orrick), Francesco Puntillo (Gop), Monica Colombera (Legance), Francesco Faldi, Pietro Belloni (Linklaters).**
- IL VALORE €  
**1 miliardo di euro**

## BONELLIEREDE NEL PASSAGGIO DEGLI IMPIANTI LUCCHINI AGLI ALGERINI DI CEVITAL

Il Focus Team Crisi Aziendali di BonelliErede ha assistito le procedure di amministrazione straordinaria di Lucchini e Lucchini Servizi (società attive nella produzione e lavorazione di prodotti siderurgici e nella produzione di rotaie) nella cessione dei complessi aziendali da esse condotti presso lo stabilimento di Piombino al gruppo algerino Cevital.

Il contratto di cessione prevede, tra l'altro, il passaggio al gruppo Cevital, in un arco temporale di poco più di un anno, di tutti i 2.178 lavoratori dipendenti dei suddetti stabilimenti che verranno impiegati in parte in attività siderurgiche e, per la restante parte, nelle attività del "polo logistico agro alimentare" che verrà realizzato nell'area antistante il porto di Piombino dal gruppo Cevital, con un investimento complessivo da parte del gruppo algerino di oltre 500 milioni di euro.

Nell'ambito dell'accordo è inoltre contemplata l'attuazione del progetto di messa in sicurezza, riconversione industriale e sviluppo dell'intera area di Piombino stipulato lo scorso 30 giugno al ministero dello Sviluppo Economico.

BonelliErede ha seguito la cessione degli impianti di Piombino con un team coordinato dai soci **Marco Arato** ed **Elisabetta Varni**. La cessione al gruppo Cevital dei complessi aziendali segue altre due dismissioni in cui le procedure venditrici sono sempre state assistite da BonelliErede: quella del ramo di Trieste al gruppo Arvedi perfezionata nell'autunno 2014, con mantenimento di 410 posti di lavoro e la successiva cessione a una società posseduta da Duferco Italia Holding e Feralpi Siderurgica del ramo di Lecco, perfezionata nella prima metà dello scorso mese di giugno con salvaguardia dei 73 addetti precedentemente occupati. 🇮🇹

- LA PRACTICE  
**Restructuring**
- IL DEAL  
**Cessione stabilimenti Lucchini a Cevital**
- GLI STUDI  
**BonelliErede**
- GLI AVVOCATI  
**Marco Arato**
- IL VALORE €  
**500 milioni**

# ALLEN & OVERY È IL MAGIC CIRCLE CHE CORRE DI PIÙ

Tempo di bilanci, lo studio ha registrato una crescita dei ricavi del 4%. Freshfields si conferma il più profittevole con una marginalità del 46%.

**U**n anno percorso con il freno a mano tirato. Ma che conferma la solidità della leadership del magic circle inglese sul mercato. Negli ultimi giorni, dai quartier generali degli studi legali di matrice inglese sono arrivati i risultati di fine anno. Bilanci alla mano, cosa è emerso?

Concentrando l'attenzione sulle insegne che hanno anche una presenza in Italia, possiamo vedere che gli studi del cerchio magico hanno complessivamente fatto segnare un incremento del loro fatturato da 5,076 a 5,14 miliardi di sterline (+1,3%), pari a circa 7,15 miliardi di euro.





## NEL DETTAGLIO

Più nello specifico, Clifford Chance ha registrato il secondo anno migliore di sempre con ricavi a quota 1,350 miliardi di sterline (a fronte di 1,359 dell'esercizio 2013/14), mentre Freshfields e Linklaters hanno chiuso i conti con una crescita del giro d'affari dell'1% ciascuno, totalizzando rispettivamente 1,245 e 1,267 miliardi di sterline.

L'insegna che ha decisamente sovraperformato rispetto alla media è stata Allen & Overy che ha chiuso il 2014/15 con una crescita del fatturato del 4%, a quota 1,28 miliardi di sterline.

## CRISI ALLE SPALLE

Sebbene questo non sia stato nel complesso un anno in forte crescita, va notato che per gli studi più importanti del mercato inglese, si tratta di un esercizio che sembra avere definitivamente archiviato la crisi degli anni passati. Il confronto con l'anno più nero, il 2009/10, parla chiaro. Quell'esercizio si chiuse con un crollo del 7,4% del fatturato delle quattro insegne, piombato a 4,57 miliardi di sterline. Nei cinque anni seguenti, il magic circle ha recuperato terreno e di fatto ha messo a segno una crescita del 12,5%. Un risultato tutt'altro che banale considerato il contesto di competizione crescente in cui operano tutte queste insegne, a cui si affianca anche la pressione sulle tariffe da parte dei clienti (problema non solo italiano, evidentemente) e l'oscillazione delle valute dei mercati in cui questi studi operano, a cominciare dall'euro che, nel corso dell'anno si è notevolmente indebolito rispetto al dollaro.

## DATI A PREZZI COSTANTI

In effetti, se si guarda agli economics del magic circle a prezzi costanti, il quadro di

riferimento migliora ulteriormente. Nel caso di Clifford Chance, per esempio, il business sottostante registra una crescita del 3% (soprattutto grazie all'incremento del 7% del giro d'affari realizzato in Asia). Per Freshfields, invece, l'incremento è del 4%, mentre per Linklaters è addirittura del 5%.

## PEP: A&O e LINKS FANNO MEGLIO

Per misurare il livello di salute finanziaria degli studi, invece, è utile osservare i dati relativi agli utili per equity partner (Pep). A&O qui ha registrato una crescita dell'8% a 1,210



milioni di sterline, mentre, nel complesso, gli utili prima delle tasse dello studio si sono attestati a 570 milioni (+7%). Pep in crescita anche per Linklaters (+2%) che ha registrato utili per socio pari a 1,416 milioni di sterline, a fronte degli 1,391 dell'esercizio prima. Un risultato positivo, senza dubbio, ma non il migliore di sempre che, per il momento, resta quello del 2007/08 quando la law firm totalizzò un Pep di 1,44 milioni di sterline. L'utile netto dell'anno appena trascorso, invece, è cresciuto del 3% passando da 557,3 milioni di sterline a 573 milioni.



## I CONTI DEL MAGIC CIRCLE

Studi Legali	Fatturato 2014/15 (£m)	Fatturato 2013/14 (£m)	Variazione %	Utile netto 2014/15 (£m)	Utile netto 2013/14 (£m)	Variazione %	Utile per partner 2013/14 (£m)
Allen & Overy	1.280	1.234	4	nd	497,9	nd	1.210
Clifford Chance	1.350	1.359	-0,7	450	456	-1,3	1.120
Linklaters	1.266,7	1.255	1	573	557,3	3	1.416
Freshfields Bruckhaus Deringer	1.245	1.232	1	574	578	-0,7	1.369

Fonte: The Lawyer

### È FRESHFIELDS IL PIÙ PROFITABLE

Meno bene, sempre sul fronte Pep, Freshfields e Clifford Chance. Nel primo studio, i profitti per equity partner, sono scesi del 7,5% da 1,48 a 1,37 milioni di sterline, anche se va detto che nel complesso, l'utile netto è rimasto stabile passando da 578 a 574 milioni di sterline. Il dato conferma l'elevata marginalità (46%) del business di Freshfields che resta la magic circle law firm più profittevole tra le quattro. Quanto a Clifford Chance, invece, il Pep è risultato in calo dell'1,8% passando da 1,14 milioni a 1,12 milioni di sterline. Come nel

caso di Freshfields, l'utile netto dello studio è rimasto sostanzialmente stabile passando da 456 milioni a 450.

### CMS E OSBORNE CLARKE UN ANNO IN FORTE CRESCITA

E fuori dal cerchio magico della City, come sono andate le cose? Guardando i primi bilanci che sono stati resi pubblici, si notano le performance in marcata crescita di Osborne Clarke, CMS e Simmons & Simmons. Il primo studio ha messo a segno una crescita del proprio fatturato del 15% arrivando a 195 milioni di euro. Crescita



a due cifre anche CMS (+11%) che ha totalizzato 934,5 milioni di euro. Sia Osborne Clarke, sia CMS elaborano i loro dati in euro anche in virtù della forte integrazione con gli uffici in Europa continentale.

Dati in sterline, invece, per Simmons che ha visto passare il proprio giro d'affari da 268,6 a 290,1 milioni (+8%).

Sostanzialmente stabili, infine, le performance messe a segno da Eversheds, i cui ricavi si sono fermati a quota 381 milioni di sterline, poco meno dell'1% sotto il risultato dell'esercizio precedente; mentre Ashurst, con i suoi 561 milioni di pound ha registrato una crescita del fatturato pari allo 0,5%. 🎁

# SCARICA GRATIS

# HR

## E-BOOK 2015



By

legalcommunity

In partnership con

GRIMALDI STUDIO  
LEGALE

Con il patrocinio di

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Gruppo Regionale Lombardia

PDF



Adobe

## Download PDF

# ESSERE AVVOCATI? È COME FARE IMPRESA

Parla Romina Guglielmetti, fondatrice di Starclex, che racconta come è nato il suo progetto professionale e perché non è possibile pensare che gli avvocati possano fare i dipendenti di lusso.

**L**a scelta dell'indipendenza. L'adozione di un modello di business che integri il pregio dell'organizzazione con gli stimoli di un'attitudine imprenditoriale alla professione. Perché gli avvocati non sono «manager di lusso». La professione non si fa seduti alla scrivania aspettando che il lavoro arrivi per mano di un collega o del “dominus” di studio.

**Romina Guglielmetti**, dopo aver lavorato per cinque anni in BonelliErede, essere passata per lo studio del notaio Marchetti ed essere diventata socia in Santa Maria, ha dato vita a Starclex assieme a **Carlo Riganti** e in collaborazione con **Alberto Mozzi**. Una micro boutique legale che si è imposta sul mercato infilandosi negli spazi aperti del societario, della corporate compliance, della consulenza in materia di corporate governance, del regolatorio bancario, del diritto dei mercati finanziari e delle start up.

Il brand ha fatto capolino in operazioni come la quotazione di Axélero e quella di Bomi, la definizione della governance di Lucisano e l'accordo tra Go Internet e Huawei.



Romina Guglielmetti

Guglielmetti, nel frattempo, è stata eletta nei consigli d'amministrazione di Banca Esperia, Servizi Italia, Pininfarina e Tod's.

La scelta di mettersi in proprio e creare una struttura iperspecializzata è stata una scommessa su di sé e sulla convinzione che esista una terza via all'impostazione più tradizionale degli studi associati. Un modello, racconta l'avvocata in quest'intervista a *MAG by legalcommunity.it*, in cui ogni legale è chiamato a fare la propria parte. A farsi carico di una quota dei rischi e delle responsabilità che la gestione di uno studio implica. A contribuire all'avviamento della struttura costruendo giorno dopo giorno il proprio business case.

### Perché è così importante che ogni avvocato abbia clienti?

Perché altrimenti sarebbe un impiegato. Magari ben retribuito. Magari di lusso. Ma sempre un impiegato. E questo non è più possibile.

### Perché?

È un tema di gestione del rischio. All'inizio degli anni 2000, quando l'economia correva ad alta velocità, molti studi legali hanno cresciuto una generazione di professionisti spesso ben remunerati senza che avessero un solo cliente, ma adibiti a svolgere il lavoro originato dai soci più anziani.

### E cosa c'entra con la gestione del rischio?

C'entra molto. In certi contesti, lo studio assorbe il professionista e ne diluisce la visibilità. E ciò fa sì che nel caso in cui la struttura non riesca più a mantenere un ritmo di crescita adeguato, la redditività del singolo avvocato sia destinata a ridursi e a non essere più rispondente alle aspettative.

### Il che diventa un problema se arriva, com'è accaduto di recente, una crisi...

Come dicevo, molti studi hanno creato una pericolosa categoria di partner formali e non sostanziali. Legali che in realtà erano "manager" e che si sono trovati spesso in seria difficoltà quando si sono visti costretti a riciclarsi sul mercato per effetto della crisi. Troppo avanti con l'età per passare in azienda e senza un proprio portafoglio clienti per mettersi in proprio.

### Lei invece...

Io ho sempre continuato a coltivare il mio sogno: dare vita a una mia boutique specializzata nel societario e nel bancario.

### E lo ha realizzato con Starclex. Perché non ha chiamato lo studio col suo nome?

Starc sta per studio associato Romina e Carlo. Ma Starclex evoca anche molte parole inglesi che ci piacciono: straight, star. Io ho creato questo studio con l'obiettivo di farlo crescere coinvolgendo professionisti che condividono una visione "alternativa" della professione.

### In che modo alternativa?

Più fluida, più generosa nei contatti, in



Alberto Mozzi

Carlo Riganti

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# MARKETING E COMUNICAZIONE acceleratori per il business

Martedì 22 settembre 2015 • Ore 17,00 • Uptown Palace Hotel • via Santa Sofia, 10 • Milano



## Intervengono\*

**Luca Barabino** Presidente e Amministratore Delegato, *Barabino & Partners*

**Roberta De Matteo** Vice Presidente, *Mopi*

**Aldo Scaringella** Editore, *legalcommunity.it*

**Chris Scoble** Managing Director, *Esprima Consulting\*\**

**Federico Sutti** Partner, *Dla Piper*

**Filippo Troisi** Partner, *Legance - Avvocati Associati*

## Modera

**Nicola Di Molfetta** Direttore, *legalcommunity.it*

\*\* Già Responsabile europeo per il marketing e la comunicazione Dewey Ballantine

Per informazioni: [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it) - sezione eventi

cui si ha voglia di crescere, cercando delle competenze integrate e sviluppando un modello di eccellenza selezionata non necessariamente individuale.

### **Carlo è Carlo Riganti, il suo socio?**

Sì. Carlo ha condiviso da subito questo progetto. Ha 31 anni e possiede una percentuale dello studio. Non voglio che né lui né gli altri che verranno a lavorare con me facciano gli errori che ho visto fare ad altri in passato.

### **Ovvero sentirsi dipendenti. In che modo siete organizzati?**

Ai colleghi viene inizialmente assegnata una fetta di clientela da assistere sotto la mia supervisione, ma in sostanziale autonomia. La componente fissa della loro remunerazione, sulla base del nostro business plan, diminuisce via via che viene acquisita un'indipendenza reddituale grazie al portafoglio clienti gestito.

### **E loro devono anche portarne di clienti...**

Certamente. L'obiettivo è portarne. E per riuscirci devono crearsi un'expertise. Cerco di coltivare professionisti. Non mi interessano collaboratori che, per quanto bravi, aspirino

«**Non so se siano gelosie o, piuttosto, insicurezze. Io so per certo di non essere una persona con quel tipo di insicurezze. E so anche che i ragazzi devono crescere, devono essere esposti. Devono avere visibilità e bisogna avere il coraggio di concedergliela.»**

a un ruolo impiegatizio con compenso fisso, eseguendo le mie istruzioni.

### **In tanti studi ci sono gelosie verso soci giovani e collaboratori...**

Non so se siano gelosie o, piuttosto, insicurezze. Io so per certo di non essere una persona con quel tipo di insicurezze. E so anche che i ragazzi devono crescere, devono essere esposti. Devono avere visibilità e bisogna avere il coraggio di concedergliela.

### **Perché?**

Devono diventare autonomi e acquisire anche la consapevolezza della fatica e degli sforzi

che sono richiesti per costruire e gestire una struttura che sia profittevole. Ciò, a mio avviso, è possibile solo se si è veramente coinvolti nell'attività dello studio rimanendo liberi e responsabilizzati.

### **Ha parlato di propensione al rischio: la professione è evoluta in una dimensione imprenditoriale?**

Secondo me sì. Io all'inizio dell'anno faccio assieme ai miei colleghi un business plan, sulla copertura dei costi e sugli obiettivi da perseguire e ogni trimestre verificiamo a che punto siamo. Abbiamo un controllo di gestione accurato come se fossimo una società.

## Starclex è partito inserendosi in una nicchia di mercato. Quanto conta la capacità di individuare nuove tendenze per una start up legale?

È determinante. Soprattutto è determinante avere un approccio comunitario. Perché le novità più rilevanti, non solo in materia di governance societaria ma in tantissimi ambiti normativi, vengono dall'Europa. Io cerco sempre di guardare anche quello che stanno facendo negli altri Paesi, perché lì si possono trovare degli spunti e degli stimoli nuovi. E questo è utile per anticipare le richieste delle società rispetto a dei servizi di cui oggi nemmeno pensano di avere bisogno.

## Esempi?

Pensi alla regolamentazione bancaria. È entrata recentemente in vigore una normativa molto complessa che ha richiesto degli adeguamenti importanti, come la rielaborazione degli statuti. Io ho cominciato a studiare e a dedicarmi a questa materia circa un anno e mezzo prima che la normativa entrasse in vigore.

## Poi?

Io sono consulente del ministero per le Pari opportunità sull'applicazione della legge sulle quote rosa nelle Pubbliche amministrazioni. Questa è una materia che ho cominciato a coltivare nel 2009 e che è diventata di attualità nel 2012.

## La visione è importante: ma cosa altro serve per competere oggi?

Oggi per competere devi essere bravo davvero e devi "viaggiare" con dei costi competitivi nell'interesse del cliente. La mia visione è di crescere con i clienti.

## Sarebbe a dire?

Io non aspiro mai a relazioni one-off, per cui facciamo un'operazione e poi ci salutiamo. A me piace stare nelle società, lavorare anche nell'ordinario, perché è una componente che dà stabilità alla mia struttura e continuità nei rapporti. In questo senso è importante anche l'assistenza continuativa ai consigli d'amministrazione.

## Ed è possibile coniugare tutto?

Io faccio una vita faticosa. Mi alzo presto la mattina e vado a dormire tardi la sera. Ma mi sono organizzata. E devo dire che lo stimolo per tutto viene dal fatto che mi piacciono le cose che faccio.

## A proposito di pari opportunità, le donne sono ancora svantaggiate nelle professioni...

Io trovo profondamente ingiusto che un Paese





SAVE THE DATE  
III CONVEGNO NAZIONALE  
III ITALIAN CONFERENCE

ROMA

24/25

SETTEMBRE 2015  
SEPTEMBER 2015

I PRINCIPALI SVILUPPI  
NEL DIRITTO  
DELLA CONCORRENZA  
DELL'UNIONE EUROPEA  
E NAZIONALE

*MAIN DEVELOPMENTS  
IN EUROPEAN  
AND ITALIAN  
COMPETITION LAW*

Media partner

legalcommunity

come il nostro non si avvalga adeguatamente di una fetta della popolazione lavorativa da cui poter trarre dei talenti.

### **La legge sulle quote rosa che impatto ha avuto?**

La legge sulle quote rosa è stata uno strumento utile. Ha aperto degli spazi. E ha fatto parlare della questione femminile. Adesso deve cominciare a esaurire questa funzione e l'attenzione va concentrata su temi di fondo.

### **Ovvero?**

La nostra, secondo me, è un'economia che arranca perché non è abbastanza attenta alle competenze, al merito e ai valori.

### **Certo...**

Attenzione, questi sembrano solo principi astratti, ma in realtà sono concetti importanti. Creare un mercato competitivo significa avere persone più brave e più preparate e soprattutto rompere alcuni schemi.

### **Quali?**

Quelli di consolidamento relazionale, per esempio. La legge ha creato la possibilità

«Ora bisogna andare oltre la parità di genere. Io non sono per la parità sostanziale, ma per la competizione alla pari, senza discriminazioni di genere, che implica anche una reale parità retributiva».

di rivedere la composizione dei consigli, introducendo nuovi progetti in contesti in cui si tendeva sempre a mettere le stesse persone. Ma per quel che riguarda i temi dell'emancipazione femminile, adesso, come dicevo, è il momento di andare oltre.

### **Ovvero?**

La legge c'è, i risultati ci sono, e le donne arriveranno al minimo a un terzo di tutti i cda e di tutti i collegi sindacali. Ma l'obiettivo di sistema non può riguardare solo i cda. Essere tra gli amministratori indipendenti non cambia molto l'assetto decisionale di una società.

### **Quindi?**

Quindi bisogna favorire gli esecutivi, favorire un progressivo allineamento tra le risorse a cui dare la possibilità di accedere ai posti di comando. Alla fine deve prevalere chi è più bravo, uomo o donna che sia.

### **È il momento di investire seriamente sul merito?**

Esatto. Ora bisogna andare oltre la parità di genere. Io non sono per la parità sostanziale, ma per la competizione alla pari, senza discriminazioni di genere, che implica anche una reale parità retributiva. 🍷



**PERCHÉ  
UN PRATICANTE  
PUÒ ESSER PAGATO  
2.500 EURO AL MESE**

Il caso Cleary Gottlieb racconta un approccio diverso al rapporto con le risorse più giovani dello studio. Dalla selezione alla formazione, la law firm investe sul futuro e sulla sua rete di relazioni.

**D**a dove si comincia a costruire un'istituzione legale? Vale a dire uno studio che abbia l'obiettivo e l'ambizione di affermarsi sul mercato divenendo un punto di riferimento in una o più aree di pratica, a prescindere dalle individualità che lo costituiscono? Risposta: dalla base. Ovvero dalla capacità della struttura di crescere dall'interno, formando generazioni di professionisti che ne condividano i valori fondativi e la cultura associativa. In modo da creare un corpo unico, un'istituzione per l'appunto, capace di unire e alimentare relazioni e contatti che superino il momento del rapporto personale.



Mario Siragusa

Vania Petrella

È così che si spiega, per esempio, come sia possibile che il praticante di uno studio legale come Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, possa guadagnare da neo “assunto” nello studio 2.500 euro al mese. Mentre nel resto d'Italia, la stragrande maggioranza di chi svolge la pratica forense lo fa ancora a titolo gratuito o spuntando al massimo un rimborso spese ([si vedano i numeri 38 e 10 di MAG by legalcommunity.it](#)).

Cosa separa uno studio legale come questa law firm americana (fondata nel 1946 a New York) dalla media degli studi legali italiani? Ne abbiamo parlato con alcuni soci italiani dello studio e l'idea che ce ne siamo fatti è piuttosto chiara: i praticanti, e in generale le giovani risorse, sono considerati un investimento, ovvero un fattore essenziale a promuovere la crescita e lo sviluppo dello studio negli anni e nel mondo.

La stessa sede italiana di Cleary Gottlieb è nata grazie a uno spin

off interno, ovvero al trasferimento negli uffici di Roma e Milano di professionisti italiani che lavoravano per lo studio in altre sedi: da Bruxelles, come nel caso del fondatore, **Mario Siragusa** e dei soci **Vania Petrella** e **Roberto Bonsignore**, a New York, come nel caso di **Pietro Fioruzzi**. Ad oggi, circa il 70% degli avvocati italiani che hanno iniziato la carriera professionale in Cleary (praticantato o associate) sono ancora nello studio, in una delle sedi italiane o all'estero.

«È fondamentale avere soci e avvocati legati da rapporti più stretti, che siano cresciuti condividendo gli stessi valori e la stessa organizzazione», dice Bonsignore, «perché in questo modo si crea un tessuto più omogeneo». «La nostra struttura», aggiunge Fioruzzi, «ha un sistema di retribuzione basato su un lockstep puro: tutti i soci, in tutto il mondo, guadagnano le stesse cifre salvo una scala crescente che riflette l'anzianità. Questo è possibile solo in una organizzazione che ha una forte



Roberto Bonsignore

Pietro Fioruzzi

preferenza per la crescita interna». E per mantenere questo modello di lockstep, continua, «bisogna avere un sistema di crescita interna molto rigoroso, dal primo “in-take” fino alla selezione di chi diventerà partner».

Ogni tirocinante, prima di essere preso in squadra affronta una serie di colloqui. Non meno di otto. E non solo con i soci dello studio, ma anche con gli associate e gli altri praticanti. Il processo di selezione coinvolge tutti, proprio perché chi entra nello studio entra a far parte di un gruppo fortemente integrato e allineato sul piano culturale e valoriale.

L'obiettivo è attirare i migliori. E per riuscirci, Cleary Gottlieb ogni anno, a ottobre, organizza una job fair a New York per aspiranti praticanti provenienti dai vari Paesi europei, oltre a partecipare ai principali meeting internazionali. «Crediamo molto anche nel passa parola», dice Fioruzzi, «ovvero nella capacità dei nostri avvocati di attirare i colleghi delle generazioni più giovani considerati di talento».

Inutile dire che per attirare i migliori conta anche la possibilità di offrirgli un compenso allettante. «Da noi un neolaureato in genere guadagna circa 30.000 euro annui», afferma Fioruzzi, «riteniamo doveroso remunerare in modo equo il contributo di

questi giovani di talento ed è per noi indispensabile garantire a studenti con background sociali eterogenei, e provenienti da diverse regioni e università, la possibilità di affrontare i costi necessari per vivere a Roma o Milano».

Secondo Bonsignore, però, una realtà come Cleary Gottlieb presenta anche un altro atout specifico: «La possibilità di lavorare in un ambiente veramente internazionale. Non a caso, oggi noi abbiamo tanti avvocati italiani in giro per il mondo, a New York e in Europa ma anche ad Abu Dhabi e Hong Kong, dove fanno esperienze davvero di ampio respiro. Insomma, i soldi non sono la sola cosa che conta». La questione economica, comunque, è un tema attuale in Italia, dove è rimessa esclusivamente alle decisioni dei singoli avvocati in assenza di norme sulla remunerazione per i praticanti. «La realtà cambia a seconda del luogo in cui si esercita», sottolinea Petrella «e oggi c'è sicuramente un mercato pronto a remunerare in modo equo i praticanti bravi che abbiano i numeri e la voglia di cimentarsi con la professione in certi contesti».

Il che significa anche acquisendo una formazione superiore. In Cleary Gottlieb, i giovani avvocati sono incentivati a seguire un LL.M. (master in laws) all'estero. Si tratta di corsi molto costosi. Parliamo

## LO STUDIO IN CIFRE

# 100

I professionisti in Italia

# 33

I praticanti

# 45,7

I milioni di fatturato italiano stimati per il 2014 da legalcommunity.it

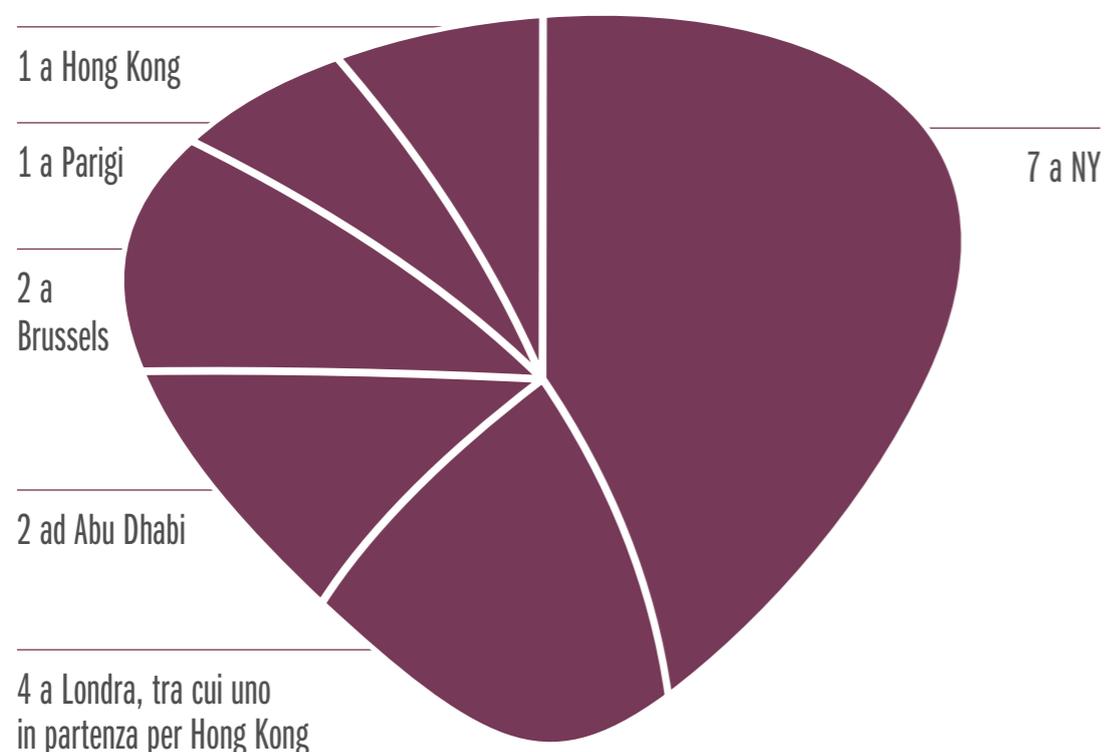
# 1946

L'anno di fondazione dello studio a New York

# 50

La percentuale di praticanti che proseguono la carriera nello studio

## Talenti da esportazione ALL'ESTERO OGGI CI SONO 17 ITALIANI E SI TROVANO



Fonte: legalcommunity.it

di un investimento annuo che oscilla tra i 60 e i 100mila euro a seconda della scuola che si decide di frequentare. Lo studio non ha borse di studio proprie per sostenere i suoi praticanti. «Tuttavia», ricorda Petrella, «capita che chi abbia delle difficoltà finanziarie ci chieda una sorta di prestito d'onore. Noi valutiamo se accordarlo o meno, volta per volta». La cifra non copre tutte le spese, ma una parte e «di solito, i beneficiari di questo prestito sono coloro i quali sappiamo che torneranno da noi. In quei casi

compensiamo il prestito con gradualità con la retribuzione dei primi uno o due anni», aggiunge la fiscalista.

Ad oggi, Cleary Gottlieb conta in Italia una trentina di praticanti sui circa 100 professionisti che costituiscono lo studio. Di questi, considerando una media degli anni passati, circa il 50% proseguirà la propria carriera in Cleary Gottlieb. Mentre altri prenderanno strade diverse.

Il punto, tuttavia, non è vissuto come un fattore problematico. Un rischio legato all'«investimento» che ogni anno lo studio fa sulle proprie risorse. Anzi. La law firm valorizza molto le relazioni anche con i suoi ex, i cosiddetti alumni.

«Il periodo della pratica», osserva Petrella, «corrisponde a una fase di conoscenza reciproca. È normale che ci siano persone che in questo percorso decidono di voler fare altro». E infatti tra gli alumni di Cleary Gottlieb ci sono personaggi come **Domenico De Sole**, attuale chairman di Tom Ford e Sotheby's, o **Erika Guerri**, da poco divenuta vice procuratore generale della Corte dei conti in Abruzzo o ancora **Luca Enriques**, ex commissario Consob e docente di Corporate Law a Oxford.

«A me», conclude Bonsignore, «piace ricordare che tra i nostri alumni c'è anche **Gianni Nunziante**, avvocato e fondatore di Ughi e Nunziante, ossia una delle prime associazioni professionali di respiro internazionale italiane». L'avvocato, prosegue Bonsignore, «frequenta ancora le nostre riunioni degli alumni (risale a poche settimane fa il meeting del chapter europeo in Sicilia organizzato da **Nicola Ceraolo**, un altro ex, ndr) e testimonia come la storia e il rapporto tra Cleary Gottlieb e l'Italia risalga a un periodo ben precedente l'apertura degli uffici italiani nel '98». 🇮🇹

# SEMESTRE DA RECORD PER GIANNI ORIGONI

**Lo studio porta a casa 27 operazioni per un valore di quasi 17 miliardi. Segue Chiomenti che vanta anche il maggior numero di best performer.**



**I**l 2015 è sempre di più l'anno del risveglio per l'm&a italiano. Nel secondo semestre, il valore complessivo delle operazioni messe in cantiere e intercettate dall'osservatorio di *legalcommunity.it*, ha abbondantemente superato il tetto dei 30 miliardi di euro.

Mentre i deal chiusi formalmente risultano essere più di 230.

L'attività degli studi legali più prolifici è praticamente raddoppiata rispetto allo stesso periodo dell'anno prima. L'associazione numero uno della Best 20, ovvero l'elenco dei venti studi legali che hanno seguito il maggior numero di operazioni durante il primo semestre del 2015, per esempio, ha all'attivo 27 mandati, praticamente il doppio dei 13 che aveva all'attivo il numero uno della Best 20 del primo semestre 2014.

Mentre il valore medio dei deal su cui hanno lavorato i Best 20, tra il primo gennaio e il 30 giugno 2015, è balzato del 477% arrivando a 485 milioni euro, contro gli 84 milioni euro dello stesso periodo dell'anno precedente.

Un bilancio positivo, dunque, quello di metà percorso a cui si aggiunge un dato altrettanto significativo: l'm&a torna a essere terreno d'elezione per le insegne nostrane e comunque

per quelle che hanno una presenza diretta nel Paese. Infatti, se si prendono in considerazione i primi dieci studi per numero di operazioni seguite nel primo semestre 2015, non si può non notare che ben nove di essi siano italiani. Unica law firm internazionale presente nella classifica, in decima posizione, è Clifford Chance con nove deal all'attivo per un valore complessivo di quasi 7 miliardi di euro.

Stesso discorso vale se si considerano i Best 10 per valore dei deal seguiti. Le uniche due insegne straniere non presenti in Italia che fanno capolino in questo secondo elenco, sono JunHe e Slaughter and May, che hanno però lavorato di supporto a studi italiani (rispettivamente Pedersoli e BonelliErede) nei deal ChemChina-Pirelli, Yoox-Net a Porter e Dufry-World Duty Free.

Come sempre, però, *MAG by legalcommunity.it* sceglie di dare maggiore rilevanza al volume dell'attività svolta dagli studi legali piuttosto che al suo valore. Ciò in considerazione del fatto che sempre meno spesso è possibile presumere e stimare una correlazione direttamente proporzionale tra valore del deal e la parcella che esso ha prodotto.

Al di là del contesto di incipiente ripresa, infatti,

quello che osserviamo è ancora un buyers market, vale a dire un contesto in cui sono i clienti a fare il prezzo delle attività di assistenza legale e dove i clienti continuano generalmente a tenere alta la pressione sulle tariffe legali.

### GIANNI ORIGONI GRIPPO IN TESTA CON 27 OPERAZIONI

Lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, con 27 operazioni per un valore complessivo di oltre 16,9 miliardi di euro, si piazza alla testa della Best 20 per numero di deal. **Francesco Gianni**, peraltro, stando

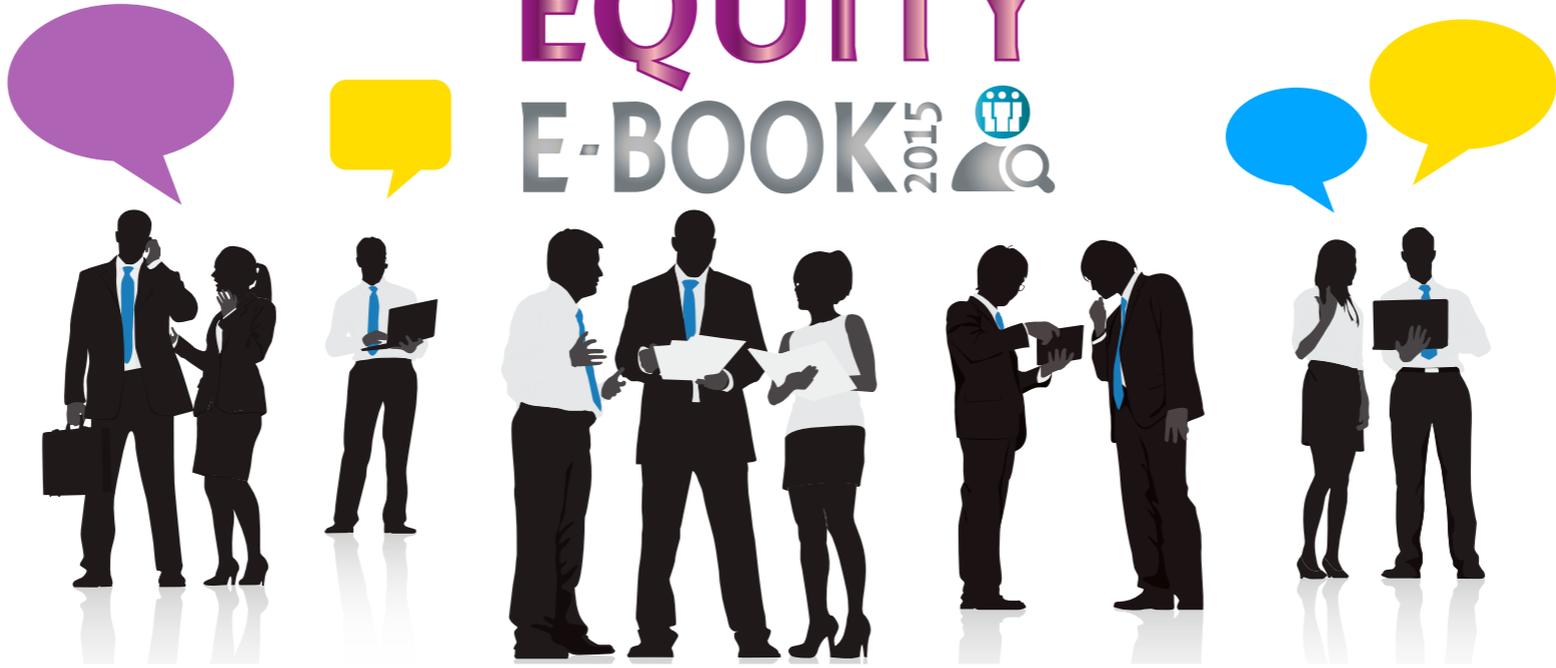


Francesco Gianni



# SCARICA GRATIS

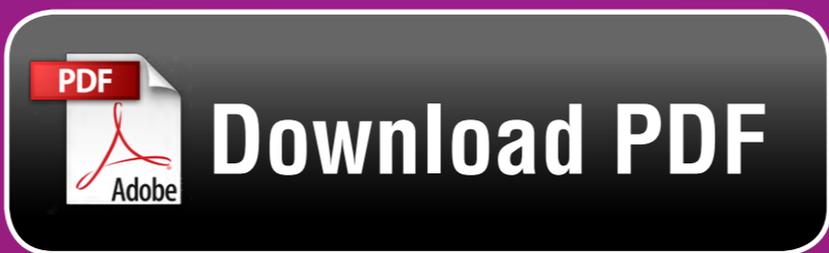
**PRIVATE EQUITY**  
**E-BOOK 2015**



By **financecommunity**

In collaborazione con **Accuracy** **GIOVANNELLI E ASSOCIATI** **KPMG**  
studio legale *cutting through complexity*

**BiancoBesozzi** **CBA** **GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,** **GIANNI-ORIGONI** **ORRICK** **legalcommunity** **inhousecommunity**  
e ASSOCIATI STUDIO LEGALE PARTNERS & PARTNERS



## BEST 20 M&A I SEMESTRE

I primi 20 studi per numero di operazioni fatte nel primo semestre del 2015

N.	Studio legale	Valore delle operazioni in milioni di euro	Numero delle operazioni
1	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	16.923	27
2	Chiomenti Studio Legale	11.255	25
3	NCTM Studio Legale Associato	480	18
4	Pedersoli e Associati	15.368	15
5	BonelliErede	10.008	14
6	Legance Avvocati Associati	3.178	12
7	Studio Legale Lombardi Molinari Segni	6.191	11
8	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	2,21	11
9	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	9.841	10
10	Linklaters	10.212	9
11	Clifford Chance	6.986	9
12	DLA Piper	188	8
13	Latham & Watkins LLP	10.338	7
14	Jones Day	1.004	7
15	Pirola Pennuto Zei & Associati	67	7
16	King & Wood Mallesons	8.262	6
17	Allen & Overy LLP	1.833	5
18	KPMG (legal division)	132	5
19	Baker & McKenzie	659	4
20	CBA Studio Legale e Tributario	82	4

Fonte: Elaborazione di legalcommunity.it su base dati MegerMarket

ai dati MergerMarket, è anche l'avvocato più prolifico con sette operazioni all'attivo nei primi sei mesi dell'anno.

Segue Chiomenti che è stato impegnato in 25 operazioni per più di 11,2 miliardi di euro e che risulta essere lo studio con il maggior numero di dealmaker. Infatti, ben cinque dei 20 Best lawyer per numero di operazioni seguite tra gennaio e giugno 2015, sono soci dello studio guidato da **Carlo Croff**. Si tratta dello stesso Croff (che ha

6 operazioni), **Luca Fossati** (4), **Manfredi Vianini Tolomei** e **Luca Frignani** (entrambi con 3 deal) e **Francesco Tedeschini** (2).

Sul terzo gradino del podio, invece, si piazza Nctm che ha 18 deal per un valore complessivo di 480 milioni. Attività intensa, per lo studio guidato da **Alberto Toffoletto**, anche se i big deal languono. Per lo studio di via Agnello, **Pietro Zanoni** si conferma tra i best performer con tre operazioni nel semestre.



Alberto Toffoletto

### SCATTO DI LOMBARDI E GATAI NEL SECONDO TRIMESTRE

Se si concentra l'analisi solo sul secondo trimestre (per il dettaglio del primo trimestre [si veda il numero 35 di MAG by legalcommunity.it](#)) si nota come alcuni studi abbiano avuto un'accelerazione della loro attività proprio nel periodo compreso tra aprile e giugno. È il caso di Lombardi Molinari Segni che in questo periodo ha messo a segno 9 degli 11 deal su cui ha lavorato nel

## BEST 20 M&A II TRIMESTRE

I primi 20 studi per numero di operazioni fatte nel secondo trimestre del 2015

N.	Studio legale	Valore delle operazioni in milioni di euro	Numero delle operazioni
1	Chiomenti Studio Legale	687	13
2	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	1.632	12
3	Studio Legale Lombardi Molinari Segni	2.723	9
4	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	886	9
5	NCTM Studio Legale Associato	451	8
6	Pedersoli e Associati	6.287	9
7	Legance Avvocati Associati	1.304	5
8	Clifford Chance LLP	618	5
9	Jones Day	806	4
10	DLA Piper	158	4
11	Linklaters	130	4
12	KPMG (legal division)	123	4
13	CBA Studio Legale e Tributario	82	4
14	BonelliErede	2.322	3
15	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	600	3
16	McDermott Will & Emery LLP	146	3
17	Weil Gotshal & Manges LLP	2.238	2
18	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP	1.865	2
19	Latham & Watkins LLP	806	2
20	White & Case LLP	142	2

Fonte: Elaborazione di legalcommunity.it su base dati MegerMarket

semestre. Tra questi, va segnalata l'operazione tutta polacca che ha visto il passaggio del 25,26% di Alior Bank da Carlo Tassara all'istituto Powszechny (Pzu) per 358 milioni a cui hanno lavorato **Marinella Ciaccio** e **Paolo Barbanti Silva**.

Stessa cosa per Gattai Minoli Agostinelli. In particolare, poi, **Bruno**

**Gattai** risulta anche uno dei legali più attivi del semestre con sei operazioni per un valore pari a 829 milioni. Nella Best 20 degli avvocati più produttivi anche **Stefano Catenacci** con 3 operazioni.

In ascesa, sempre nel secondo trimestre dell'anno, anche King & Wood Mallesons e Kpmg. Quest'ultimo, con la sua divisione legale ha intercettato quattro delle cinque operazioni su cui

è accreditato per il semestre negli ultimi tre mesi. In Kpmg, in particolare, si è messo in luce il socio **Andrea Martellacci** impegnato su tre di queste operazioni. Per King & Wood Mallesons, invece, è **Davide Proverbio** che si è guadagnato un posto tra i best performer anche





Marinella Ciaccio

Bruno Gattai

grazie alla ripresa del mercato del private equity. In particolare, però, il socio della sede italiana dello studio di matrice cinese è riuscito a intercettare il mandato di Silk Road Fund che è entrato nel consorzio di investimento guidato da ChemChina che ha preso il controllo di Pirelli.

### PEDERSOLI CON EXOR NELLA CORSA PER PARTNER RE

L'operazione per il passaggio di proprietà della Bicocca ha avuto come studio protagonista al fianco dei conquistatori cinesi, Pedersoli e Associati che ha piazzato tra gli avvocati più attivi del semestre **Luca Saraceni**, **Antonio Pedersoli** e **Alessandro Dubini** (recentemente passato a Biscozzi Nobili, [si veda il numero 41 di MAG by legalcommunity.it](#)). La super boutique milanese, nel secondo trimestre dell'anno, però, è stata impegnata su un altro fronte caldo del mercato m&a: quello in cui Exor, la holding di partecipazioni

## BEST 20 AVVOCATI M&A I SEMESTRE

I primi 20 legali per numero di operazioni fatte nel primo semestre del 2015

N.	Avvocato	Studio legale	Valore delle operazioni in milioni di euro	Numero delle operazioni
1	Francesco Gianni	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	6.031	7
2	Bruno Gattai	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	829	6
3	Carlo Croff	Chiomenti Studio Legale	500	6
4	Antonio Pedersoli	Pedersoli e Associati	6.541	4
5	Luca Saraceni	Pedersoli e Associati	6.541	4
6	Alberto Giampieri	Legance Avvocati Associati	2,63	4
7	Davide Proverbio	King & Wood Mallesons	1.581	4
8	Giorgio Fantacchiotti	Linklaters	1.376	4
9	Gianni Martoglia	d'Urso Gatti Pavesi Bianchi	669	4
10	Luca Fossati	Chiomenti Studio Legale	342	4
11	Alessandro Dubini	Pedersoli e Associati	8	4
12	Andrea Fedi	Legance Avvocati Associati	500	3
13	Pietro Zanoni	NCTM Studio Legale Associato	285	3
14	Manfredi Tolomei	Chiomenti Studio Legale	152	3
15	Luca Frignani	Chiomenti Studio Legale	130	3
16	Alessandro Piermanni	DLA Piper	108	3
17	Stefano Catenacci	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	57	3
18	Andrea Martellacci	KPMG (legal division)	38	3
19	Maria Cristina Storchi	Latham & Watkins	7.344	2
20	Francesco Tedeschini	Chiomenti Studio Legale	3.468	2

Fonte: Elaborazione di legalcommunity.it su base dati MegerMarket



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION



MILANO 2015  
FEEDING THE PLANET  
ENERGY FOR LIFE

legalcommunity

inhousecommunity

# 6° CAM ANNUAL CONFERENCE

## Mergers & Acquisitions

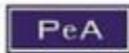
Milan, November 27, 2015

[www.camera-arbitrale.com](http://www.camera-arbitrale.com)

15 entries Early Booking available

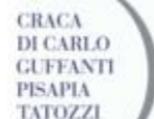
LOMBARDI MOLINARI SEGNI  
STUDIO LEGALE

 **MUNARI GIUDICI  
MANIGLIO PANFILI  
E ASSOCIATI**

  
**PAVIA e ANSALDO**  
STUDIO LEGALE

**PORTOLANO  
CAVALLO**  
studio legale

 **CARNELUTTI** STUDIO  
LEGALE  
ASSOCIATO  
ESTABLISHED 1898

 **CRACA  
DI CARLO  
GUFFANTI  
PISAPIA  
TATOZZI** STUDIO LEGALE

**CURTIS**  
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

 **GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS**

della famiglia Agnelli-Elkann, sta cercando di acquisire il controllo del colosso delle riassicurazioni americano, Partner Re. Si tratta di una partita a scacchi che lo studio, con i soci **Carlo Re** e **Maura Magioncalda**, assieme agli avvocati di Paul Weiss e Cox Hallet Wilkinson, sta giocando per conto del suo cliente con il vertice della società target che sarebbe orientato, invece, per stringere un'alleanza con Axis. In questi mesi, quindi, Exor ha dovuto aumentare la propria offerta economica (portata da 6,4 a 6,8 miliardi di dollari) e lavorare intensamente per riuscire a convincere gli azionisti di Partner Re a preferire la propria offerta rispetto alla strategia delineata dal board della società.

L'esito di questa partita si conoscerà con tutta probabilità il prossimo 7 agosto.

### I BEST DEAL

Se la partita su Partner Re si dovesse chiudere favorevolmente per Exor, l'operazione entrerebbe dritta nell'elenco dei cinque deal più rilevanti del semestre e probabilmente dell'anno, subito alle spalle dell'ingresso di ChemChina in Pirelli. Altra operazione che potrebbe conquistarsi un



posto è quella con cui UniCredit e Santander hanno raggiunto l'accordo per integrare le rispettive controllate nel risparmio gestito: Pioneer Investment e Santander Asset Management (Sam). La nuova società si chiamerà Pioneer Investments e sarà tra le prime dieci in Europa del settore. L'accordo preliminare valorizza Pioneer 2,75 miliardi e Sam 2,6 miliardi. All'operazione, è il caso di notare, hanno lavorato alcuni professionisti italiani di stanza Londra. Come il managing associate di Linklaters **Andrea Pane**, che ha affiancato i soci **Carlton Evans** e **Giorgio Fantacchiotti** (quest'ultimo tra i Best 20 del periodo per operazioni seguite) o il socio **Gabriele Antonazzo** di Cleary Gottlieb che



Davide Proverbio



Luca Saraceni



Carlo Re



# finance community *it*

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mercato finanziario



[www.financecommunity.it](http://www.financecommunity.it)

## FINANCIAL ADVISOR, MEDIOBANCA IN TESTA

Con 17 operazioni è Mediobanca ad aggiudicarsi il primo posto nella classifica dei financial advisor più attivi del primo semestre 2015. Tra le più recenti possiamo citare il passaggio di Icbpi al veicolo Mercury Italy della cordata Bain-Advent-Clessidra, così come la vendita di Seat PG a Italiaonline e la cessione di Balconi da parte di Clessidra a Valeo Foods.

Seguono, in questo podio tutto italiano, Banca Imi con 14 operazioni, fra le quali l'acquisto del 90% di Cavalli da parte del fondo guidato da **Claudio Sposito**, e Unicredit con 11 deal. Di recente la banca di **Federico Ghizzoni** ha assistito, quale sole advisor, **Vincenzo Onorato**, numero uno di Moby, nella scalata di Cin-Tirrenia.

Primo tra gli internazionali è invece Goldman Sachs. Con otto deal all'attivo, il gruppo si è distinto per aver assistito, nel marzo scorso, con il managing partner **Gilberto Pozzi**, la società di internet retail Yoox nella fusione con Net-A-Porter Group. Ma la banca d'affari statunitense ha anche partecipato, assistendo l'acquirente, alla vendita di World Duty Free da parte della famiglia Benetton, acquistata dal gruppo svizzero Dufry, nonché alla cessione di Cushman & Wakefield da parte di Exor a Dtz, in cui ha agito per la target. In questa operazione, gli acquirenti hanno invece chiamato Ubs Investment Bank che con sette operazioni si piazza al quinto posto, subito dopo Vitale & Co., che si rivela la boutique indipendente più attiva del semestre. Sette operazioni anche per Pwc anche se quasi esclusivamente in ambito mid market.

Chiudono la "Best 10" dei financial advisor più prolifici sul mercato italiano per numero di operazioni Rothschild, Lazard e Lincoln International, tutti con sei operazioni.

Quanto ai singoli professionisti, i nomi trapelati più frequentemente nel corso di questi primi sei mesi del 2015 sono quelli di **Saverio Rondelli**, che per Lincoln ha seguito tutte le operazioni tra cui l'acquisizione del 74% di Generale Conserve (in cui ha agito assieme a **Michele Nataloni**), **Giorgio Olivanti** di Unicredit che ha seguito Onorato nell'acquisizione di Moby e di Tirrenia Cin da Clessidra, di **Alberto Gennarini** di Vitale & Co., che recentemente ha assistito il private equity francese Ardian nell'acquisto dell'80% del gruppo Irca. Oltre a quelli, naturalmente, di **Massimo Pappone** di Lazard, ora in campo per Barclays, **Vincenzo De Falco**, responsabile m&a di Banca Imi, e di **Roberto Costa** di Mediobanca. 📍



Claudio Sposito



Federico Ghizzoni



Massimo Pappone



Vincenzo De Falco



Andrea Pane



Ugo Molinari



Carlo Montagna



Carlo Pavesi



Alberto Giampieri

ha seguito il private equity Warburg Pincus, insieme a **Simon Jay** e ai colleghi milanesi **Maria Grazia Mamone** e **Fabio Saccone**. Già chiuso, invece, è il deal da 1,8 miliardi, che ha visto passare il controllo dell'Istituto centrale della banche popolari (Icbpi) assistito da **Ugo Molinari** e un team di Lombardi Molinari Segni,

alla cordata formata da Advent, Bain Capital e Clessidra, affiancata da **Carlo Montagna**, **Emanuela Da Rin** e **Stefano Cacchi Pessani** di BonelliErede, **Francesco Carbonetti** dell'omonimo studio e **Carlo Pavesi**, che da poco ha fondato d'Urso Gatti Pavesi Bianchi. Infine, tra i best deal emersi nel secondo

trimestre dell'anno, va citato il passaggio di Sigma Tau Finanziaria a Baxter International a cui hanno lavorato Gop per la società target, Legance con **Alberto Giampieri** (al sesto posto tra i Best lawyers del semestre) al fianco dei soci Cavazza e Latham & Watkins con il partner **Stefano Sciolla** per il bidder. 🏆





Marco Ruini

## BOMI, COSÌ NASCE UN'IPO

Dall'ingresso nel programma Elite al debutto in Piazza Affari. Marco Ruini, ad della società e Augusto Santoro di Simmons & Simmons raccontano la loro collaborazione.

**T**utto inizia nel 2012, con l'ingresso in Elite, il programma di Borsa Italiana dedicato alle aziende di medie dimensioni. L'anno dopo arriva l'idea del minibond incentivante, il primo in Italia nel suo genere, finalizzato a compiere quello che è l'ultimo passo di questo cammino, la quotazione.



Augusto Santoro

Uno step portato a termine lo scorso 26 giugno 2015, con una raccolta in sede di Ipo di circa 19,5 milioni di euro e una capitalizzazione della società intorno ai 42 milioni di euro.

Quello di Bomi, multinazionale impegnata nel settore della logistica biomedicale e della gestione di prodotti ad alta tecnologia per la tutela della salute, è un esempio di percorso riuscito di un'azienda che vuole diventare grande e portare il proprio business model in giro per il mondo: «La quotazione non era

il nostro obiettivo – racconta **Marco Ruini**, amministratore delegato di Bomi, a *Mag by legalcommunity.it* - ma solo un mezzo, un presupposto per crescere il più possibile». A seguire passo dopo passo la società durante buona parte di questo cammino è stato **Augusto Santoro**, managing associate di Simmons & Simmons.

### Quando e come vi siete incontrati?

**RUINI:** Attraverso Elite ci siamo informati su

chi fossero gli studi specializzati che potessero offrirci una seria assistenza. Dopo una serie di incontri, avendo fatto le nostre valutazioni, abbiamo scelto Simmons & Simmons. Come spesso accade nelle cose è stata anche una questione di pelle, bisogna trovare una sintonia con il professionista al di là del riconosciuto brand dello studio.

**SANTORO:** Lo studio fa parte del programma Elite, in qualità di partner di Borsa Italiana. Spesso, nella fase di check up, incontriamo aziende che vogliono valutare il percorso della quotazione. Tra queste c'era anche Bomi, azienda per la quale abbiamo partecipato con altri studi a un processo di selezione su invito di Borsa Italiana e del Nomad dell'operazione, **Stefano Taioli** di Banca Popolare di Vicenza, con cui abbiamo rapporti da tempo per aver assistito la banca in diverse operazioni.

### Cosa vi ha colpito l'uno dell'altro?

**RUINI:** La capacità di essere molto diretti e chiari su tutte quelle che sarebbero state le sfide legate al processo di quotazione. Augusto Santoro è una persona molto pragmatica ma allo stesso tempo sufficientemente prudente. Questa cosa ci ha paradossalmente rassicurati,



poiché è meglio sapere le cose prima e saperle affrontare poi piuttosto che scoprirle strada facendo.

**SANTORO:** La prima impressione è stata quella di una società solida, diversa da quelle a cui siamo stati abituati nel corso dei primi anni di sviluppo del mercato Aim.

È sembrata una società ben articolata, una piccola multinazionale con degli obiettivi ben chiari e la volontà di sviluppare ancora di più il proprio business. Inoltre sono stati molto precisi riguardo a quello di cui avevano bisogno in quel momento da un consulente.

### Quali sono le caratteristiche che il consulente di una società in fase di Ipo deve avere per svolgere al meglio il proprio ruolo?

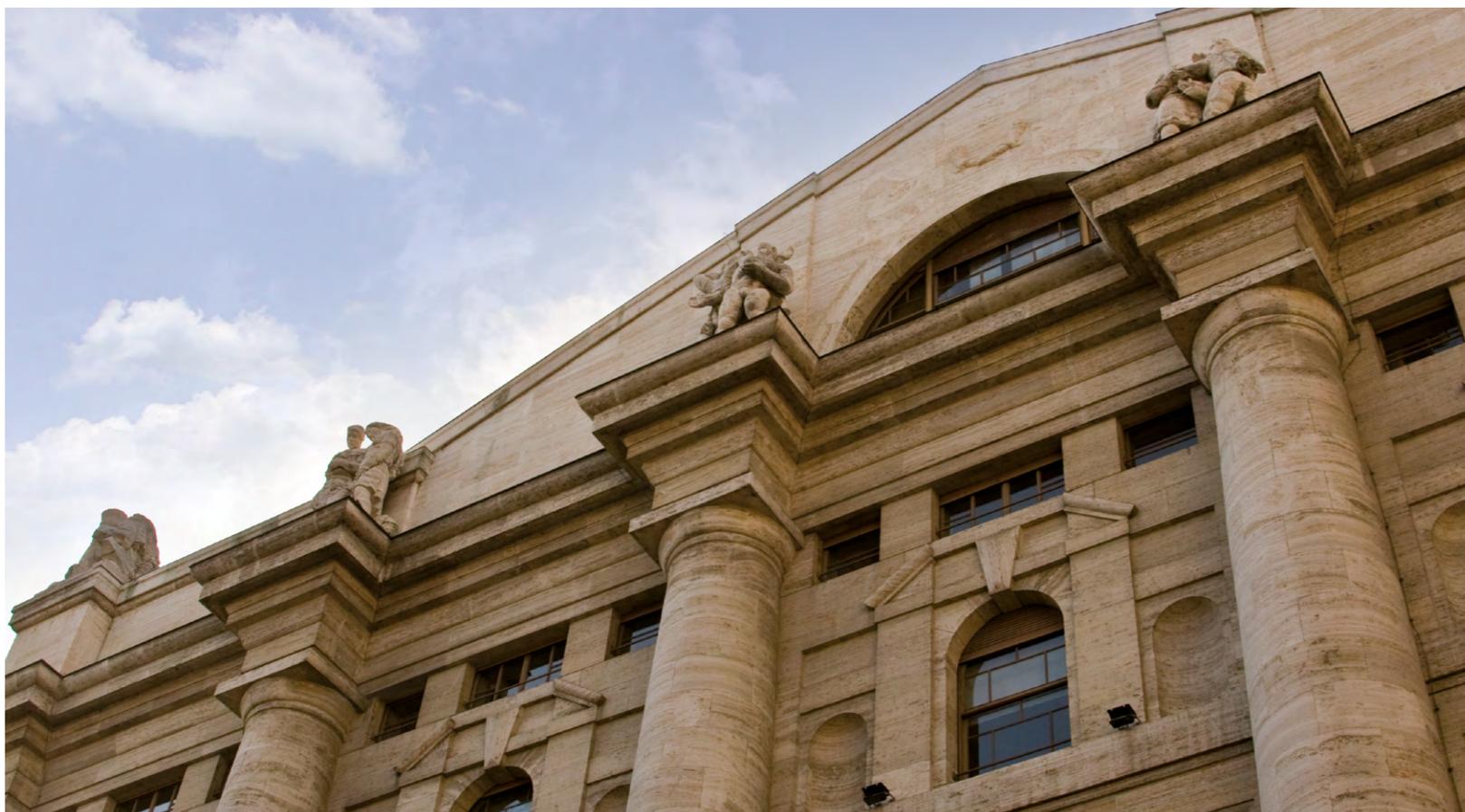
**RUINI:** Innanzitutto la professionalità. L'azienda ha bisogno di qualcuno che la guidi durante tutto il processo. Essere professionali è essenziale per qualunque consulente. Sembra banale ma non è così semplice trovare qualcuno con questa caratteristica. In secondo luogo comprendere la natura dell'azienda e interpretarne i bisogni. In Simmons & Simmons abbiamo trovato una



sorprendente capacità di capire quali fossero le necessità di business della nostra società e di conseguenza le ragioni della quotazione.

**SANTORO:** Sicuramente mettere il cliente nelle condizioni di poter effettivamente comprendere le sfide di un'operazione come questa e i cambiamenti che essa comporta. Per quanto il mercato Aim sia tarato per le piccole medie imprese, si tratta comunque di un listing, un'operazione impegnativa

in termini di tempistiche, di lavoro e di responsabilità. Da questo punto di vista abbiamo cercato di essere sempre chiari nei confronti dell'azienda, anche in termini di commitment necessario, di tenere in considerazione la realtà aziendale e di comprendere come essa potesse essere calata nel nuovo mondo in cui andava a collocarsi, anche in termini di governance, senza stravolgere la propria fisionomia.



### Quanto conta, nella fase di scelta di un advisor, il costo del servizio legale?

**RUINI:** È importante perché rientra nel costo complessivo dell'operazione ma a mio avviso conta molto di più la serenità circa la professionalità dei consulenti. In questo caso, la nostra idea è stata quella di non affidarci a un "artigianato legale" ma contare su specializzazione e sicurezza che sono dei valori aggiunti. Diciamo che il pricing è stata una delle

componenti ma non quella determinante della scelta. Abbiamo più controllato le referenze che negoziato sul prezzo.

**SANTORO:** Questo non è sicuramente il periodo migliore per i legali se pensiamo alla marginalità che qualche anno fa si riusciva ad avere su operazioni come questa. Anche se i servizi legali sono sempre di più percepiti come una commodity, ritengo che ciò non possa applicarsi in concreto a settori come il capital market. Inoltre credo che esista un

livello minimo al di sotto del quale non è giusto scendere nella contrattazione delle fees, sia per una questione di marginalità sia per una questione di standing sul mercato.

### Ci sono state delle difficoltà nel comprendere le reciproche necessità?

**RUINI:** Quotarsi è un grande cambiamento per un'azienda e richiede quindi tempo per essere digerito. È capitato che alcuni tecnicismi legali andassero a stridere con le questioni più umane, di "psicologia aziendale", ma niente di più.

**SANTORO:** La tempistica proposta era sfidante e lo è diventata ancor di più nel corso del processo, ma credo che si sia rivelata una scelta decisiva per l'azienda al fine di cogliere determinate opportunità che le si presentavano.

### A proposito di tempistica, il processo di quotazione è durato in tutto 75 giorni, una corsa contro il tempo...

**RUINI:** Per noi era importante quotarci in quel momento, e così abbiamo fatto, lavorando senza sosta con un team ad hoc. Senza

contare che durante il processo abbiamo anche concluso un'operazione m&a. Quando ho chiamato Augusto per avvisarlo di chiudere il deal, è stato 30 secondi in silenzio al telefono...

**SANTORO:** Qui è stato fondamentale, per l'imprenditore, avere le idee chiare. Il rischio è di fare tutto in fretta e non avere il giusto riscontro sul mercato. Fortunatamente Bomi era matura per fare questo tipo di discorso in tempi brevi. Dal nostro lato abbiamo semplicemente fatto quanto ci veniva richiesto.

### L'idea del minibond incentivante è venuta agli advisor e si è rivelata fondamentale per la buona riuscita del processo. Com'è andata?

**RUINI:** L'iniziativa è partita in generale da noi, come strumento di copertura alternativo a quello bancario. Nel corso del tempo, avendo ricevuto riscontri anche dai partner bancari, abbiamo deciso di continuare con il progetto con taglio più piccolo. Qui gli advisor, che ci conoscevano e sapevano dell'intenzione di quotarci, ci hanno suggerito di procedere con il minibond incentivante come un buon segnale per gli investitori che volevano continuare a



investire in fase di Ipo.

**SANTORO:** Avendo compreso le reali esigenze della società, la quale voleva andare in Borsa ma non aveva mai avuto una esperienza concreta con investitori qualificati e di mercato, abbiamo suggerito questo strumento, utilissimo per chi vuole poi completare il proprio processo con la quotazione. Per l'azienda è incentivante perché aiuta a ragionare su quello che è il proprio futuro e perché banalmente contiene una sorta di penale (in termini di costo del debito) se non si va in quotazione. Il sottoscrittore del minibond è invece motivato perché, in sede di sottoscrizione delle azioni di Ipo, avrà un buono sconto per aver creduto nell'emittente prima della quotazione.

### Cosa vi ha lasciato questa esperienza?

**RUINI:** Abbiamo imparato tantissimo da tutti i personaggi coinvolti nel processo, dal consulente legale agli investitori. È un percorso che consente di capire alcuni aspetti della propria azienda che prima non si sapevano, soprattutto a livello quantitativo.

**SANTORO:** Quest'operazione ci ha permesso, oltre che di conoscere una promettente azienda italiana, di approfondire la conoscenza di un settore, il biomedicale, che conoscevamo solo in parte grazie anche a precedenti deal sull'Mta con aziende potenziali clienti di Bomi. Abbiamo quindi completato un'esperienza che ci mancava. Teoricamente, oggi se dovesse capitarci un'altra operazione in questo settore, saremmo molto avvantaggiati avendo un quadro piuttosto completo sia dal lato produttivo che dei servizi collegati. 🍷

# LA FINANZA STRIZZA L'OCCHIO ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Da Intesa Sanpaolo a Blackstone, sono oltre 30 i miliardi stanziati da fondi e banche d'affari per le pmi. Con gli obiettivi di aumentare l'export e agevolare le aggregazioni.

di *laura morelli*

**L'**Italia crescerà dello 0,7% nel 2015 e dell'1,2% nel prossimo anno, lo 0,2% in più rispetto alle stime di primavera. Nel suo annuale rapporto il Fondo monetario internazionale prevede un futuro positivo per il nostro Paese, il cui debito dovrebbe scendere dal 133,3% del 2015 al 122,9% del 2020. Crisi greca a

parte, per l'Italia questo sembra essere il momento giusto per uscire dal pantano e tornare a essere competitiva sulla scena internazionale. La fiducia sta tornando e con essa anche gli investimenti, soprattutto quelli stranieri. Solo per fare un esempio, nel 2014 sono affluiti in Italia circa 5 miliardi di dollari per avviare 101 nuovi progetti, stando al *The fDi*



Report 2015 del *Financial Times*, il 31% in più rispetto al 2013.

«Siamo di fronte a un punto di svolta» con «segnali di un'economia che si sta rafforzando», ha evidenziato il ministro dell'Economia **Pier Carlo Padoan** intervenendo al convegno di Intesa Sanpaolo dal titolo "Finanza per la crescita, gli strumenti a sostegno delle pmi italiane". Una «finestra di opportunità» di cui l'Italia deve approfittare, ha ricordato il ministro, sottolineando che, in questa direzione, il

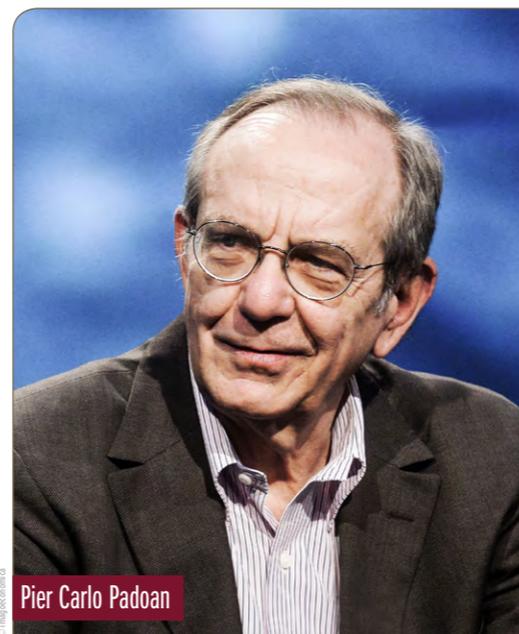
governo «sta lavorando per mettere il sistema bancario nelle condizioni di poter tornare a erogare credito in misura significativa». Le misure del pacchetto "giustizia per la crescita", ad esempio, «tutelano fornitori e creditori e facilitano l'accesso al credito per imprese in difficoltà».

La priorità per il mondo economico-finanziario, è dunque quella di non smarrire questo patrimonio di fiducia.

Portare avanti questo obiettivo significa innanzitutto sostenere l'economia reale, in particolare le piccole e medie imprese. Quelle aziende che compongono la maggioranza del sistema imprenditoriale italiano e che sembrano essere l'unica, vera, via di riscatto del nostro Paese.

## OBIETTIVO ESPORTAZIONI

La finanza, questo, sembra averlo capito. Lo dimostrano le numerose iniziative dei vari operatori del settore, da private equity a banche d'affari, dedicate proprio ai piccoli e medi imprenditori.



Pier Carlo Padoan



Gregorio De Felice

Ma cosa significa concretamente sostenere la crescita delle medie aziende?

Secondo **Gregorio De Felice**, chief economist di Intesa Sanpaolo, la finanza dovrebbe sviluppare un mercato del debito alternativo al sistema bancario, in modo da consentire alle imprese di dedicarsi a «investimenti in macchinari, ricerca, formazione e catene distributive». Ma anche di espandersi all'estero e promuovere ricerca e

sviluppo.

Il momento è propizio. «Il quadro macroeconomico è decisamente migliorato rispetto a qualche anno fa, anche grazie a una serie di fattori indipendenti dalla volontà nazionale che sono un'occasione da cogliere per una ripresa più duratura e sostenuta», spiega De Felice. Fra questi ci sono il calo del prezzo dell'energia, che «renderà la bolletta più leggera di 12 miliardi di euro a livello nazionale», le misure della Banca centrale europea, la quale, attraverso l'acquisto per oltre 1 miliardo di euro di titoli, garantisce «grande liquidità a tassi favorevoli». Ma anche un cambio euro/dollaro e una politica fiscale più vantaggiosi.

«Tutti questi fattori sosterranno una crescita media annua di circa l'1% dell'economia italiana nel biennio 2015-2016», evidenzia l'economista, sottolineando che la sfida è dunque quella di «trasformare questa ripresa in una crescita duratura» attraverso «riforme strutturali e investimenti» e «rafforzando la struttura finanziaria delle imprese».

«Il nostro è un sistema complesso fatto di molte medie imprese e

di poche grandi – aggiunge **Alberto Baban**, presidente di Piccola Industria Confindustria - . È una situazione difficile ma è anche una grande occasione perché l'Italia è un grande bacino di pmi pronte per crescere». La questione però, sottolinea, non è tanto quella della dimensione ma della «velocità con cui le aziende riescono ad adattarsi al mercato attuale, che è in continua metamorfosi». La finanza è quindi «indispensabile per capire quale è la fotografia precisa dell'impresa ideale per stare nell'attuale sistema», che è un'impresa che punta a «innovazione e originalità».

## DA INTESA 10 MILIARDI PER LA CRESCITA

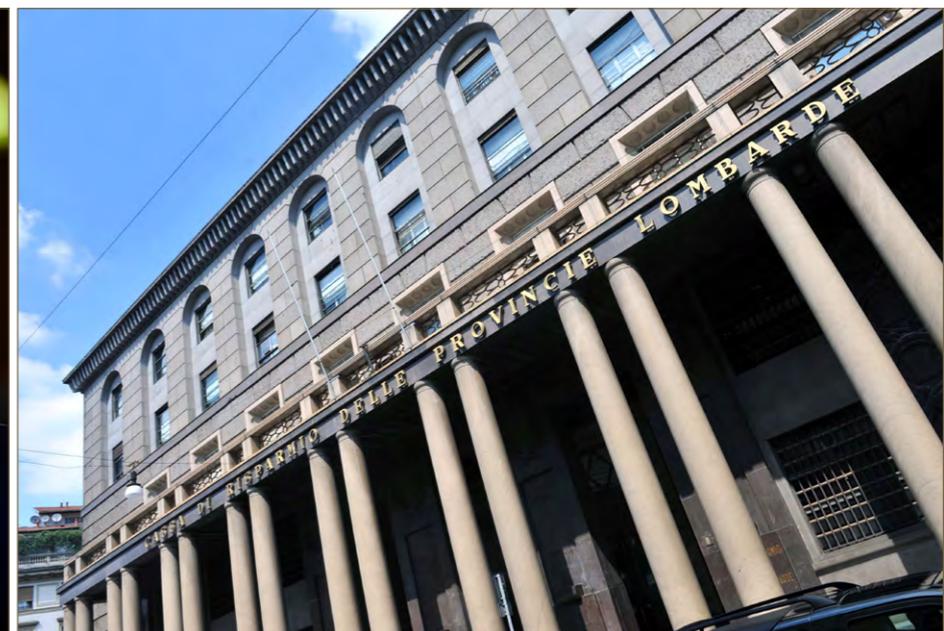
Innovazione e originalità sono proprio due elementi sui quali puntare per rafforzare l'export. Considerando le opportunità offerte dai mercati esteri e le potenzialità delle aziende italiane, l'obiettivo principale della finanza per le pmi, secondo De Felice, dovrebbe essere proprio quello di favorire le esportazioni. «Il manifatturiero italiano ha il potenziale per ottenere risultati brillanti – osserva De Felice – anche grazie a un'elevata differenziazione del prodotto», ossia la capacità di essere flessibili e di rispondere bene alla variazione del mercato e della domanda. In questa direzione va proprio l'attività di molti fra i protagonisti della scena finanziaria italiana. Fra questi Intesa Sanpaolo ha realizzato un



Alberto Baban



Carlo Messina



accordo con Piccola Industria Confindustria che prevede un nuovo plafond di 10 miliardi di euro, che si aggiunge ai 35 miliardi già stanziati con gli accordi precedenti, e un programma focalizzato su interventi in tema di crescita, innovazione e start-up, export e internazionalizzazione. In particolare, l'iniziativa mette al servizio delle pmi le competenze specialistiche presenti nella banca per sostenere gli investimenti e

i percorsi di crescita delle aziende attraverso finanziamenti, credito agevolato e consulenza per la finanza d'impresa. La banca guidata dal ceo **Carlo Messina** sta anche portando avanti un articolato progetto di iniziative ed eventi, rivolti a imprese e famiglie, in collaborazione con Expo 2015. Intesa è infatti presente all'esposizione universale con The Waterstone, uno spazio che settimanalmente ospita a turno le 400 imprese clienti e le presenta al pubblico internazionale. Da parte sua, il governo, con Sace, sta chiudendo una serie di accordi di

collaborazione con diversi Paesi in tutto il mondo per favorire e agevolare l'export del made in Italy. Di recente il gruppo ha siglato, in partnership con Intesa Sanpaolo, un accordo con Cuba che mette a disposizione delle imprese italiane un plafond rotativo di 80 milioni di euro, dedicato a conferme di crediti documentari emessi da istituti bancari cubani per il pagamento di singoli contratti commerciali del valore massimo di 5 milioni di euro.

### 300 MILIONI DA UNICREDIT E BEI

Sul fronte dello stimolo degli investimenti in equity, il governo italiano, con i ministeri dell'Economia e dello Sviluppo Economico, ha introdotto ad esempio l'Ace, l'aiuto alla crescita economica, che prevede la possibilità per le imprese di dedurre dal reddito netto una percentuale degli utili reinvestiti e dei nuovi capitali investiti in azienda dai soci.

UniCredit e la Banca europea per gli investimenti (Bei), invece, hanno messo a punto due nuove linee di finanziamento, per un totale di 300

milioni di euro destinati alle imprese italiane dei settori produttivi e dei servizi. Di questi, 150 milioni saranno destinati alle piccole e medie imprese per finanziare investimenti in beni materiali e immateriali, mentre l'altra metà è destinata ad aziende con massimo 3mila dipendenti che promuovano l'occupazione giovanile (fino a 29 anni di età) e allo stesso tempo eseguano investimenti materiali e immateriali. La Bei, inoltre, sta immettendo liquidità nel sistema Italia, attraverso vari intermediari finanziari, fra cui Monte dei Paschi di Siena, Bnl, Volksbank e Unicredit, per sostenere lo sviluppo delle aziende e incentivare l'occupazione giovanile. Sommando i prestiti destinati a questo scopo si arriva a un plafond di 1,3 miliardi di euro.

Lo scorso maggio anche Tenax Capital, realtà fondata da **Massimo Figna**, con Mediolanum, ha lanciato Tenax Credit Italian Fund, un veicolo che punta all'erogazione del credito alle pmi con fatturato compreso tra 50 e 250 milioni di euro.

Intesa Sanpaolo è impegnata su questo fronte anche con il Programma Filiera, un progetto che prevede un nuovo modello di collaborazione tra banca e aziende, allo scopo di migliorare le condizioni di accesso al credito e definire un'offerta di prodotti tailor-made per le imprese tra loro collegate da rapporti produttivi. Il programma nel complesso coinvolge attualmente 5mila imprese appartenenti a 11 diversi settori, con un giro d'affari globale di 17 miliardi euro e oltre 30mila dipendenti.

### FONDI IN FILA PER LE PMI

Non sono solo gli istituti di credito ad aver capito l'importanza delle pmi nella partita per la ripresa. Anche i fondi di private equity e le sgr



Massimo Figna

stanno scoprendo le proprie carte. Di recente, la Arpe Group, società di consulenza per le piccole e medie imprese guidata da **Fabio Arpe**, ha annunciato la nascita di “S2B” (Small to Big), un società di investimento a capitale fisso (Sicaf) con 50 milioni a disposizione per investire nelle pmi e accompagnarle verso la quotazione all’Aim.

A febbraio, **Sigieri Diaz della Vittoria**

**Pallavicini** ha annunciato ufficialmente la

nascita di Armonia Italy fund, un fondo con una dotazione di 700 milioni di euro dedicato

a società che cercano il consolidamento e tutte le aziende di medie dimensioni orientate all’export. Nel management del fondo, oltre a Sigieri Diaz con il ruolo di presidente, ci sono anche l’imprenditore **Luca Rovati** (Rottapharm) e l’ex manager di Telecom Italia e di Pirelli, l’avvocato **Francesco Chiappetta** e **Alessandro Grimaldi**, ex Clessidra e già direttore finanziario di Fininvest, che sarà l’amministratore delegato. Da oltreoceano arriva Gso Capital Partners, società specializzata nel credit investment del Gruppo Blackstone, che nel marzo scorso ha siglato una partnership strategica con Intesa Sanpaolo per fornire finanziamenti alle medie imprese che operano sul mercato italiano. La partnership interesserà sia le imprese già clienti di Intesa sia tutto il settore delle medie imprese italiane.

## BANCHE IN CAMPO CON IL SALVA IMPRESE

L’impegno più significativo su questo fronte, però, ci sarà con l’attuazione



Sigieri Diaz della Vittoria Pallavicini



Piergaetano Marchetti

del tanto atteso fondo “Salva-imprese”. Si tratta di uno strumento di turnaround voluto dal governo, il cui statuto è stato firmato e depositato dallo studio del notaio **Piergaetano Marchetti**.

I principali sottoscrittori del veicolo saranno Cassa Depositi e Prestiti, Poste Vita e Inail, che già si sono impegnati a versare un investimento garantito per 1,3 miliardi di euro.

Il veicolo dovrebbe essere operativo per la fine del 2015 e avere una raccolta compresa tra i 2 e i 3 miliardi di euro. Ora l’advisor Vitale & Co, assieme al consulente economico del premier **Matteo Renzi**, **Andrea Guerra**, sono alla ricerca di fondi e banche interessati a partecipare.

Tra i possibili interessati sono spuntati, nelle scorse settimane, i nomi dei fondi americani e inglesi Kkr e Cvc e quello dell’italiano Orlando Italy. Ma anche il britannico Bridgepoint e l’Enpam, la Cassa dei medici. Complessivamente i fondi di private equity, investitori quindi specializzati in turnaround, dovrebbero partecipare all’iniziativa con 600 milioni di euro.

Per quanto riguarda le banche, che dovrebbero portare in dote altri 200 milioni, in lista d’attesa ci sono, oltre a Intesa e Unicredit, con un impegno di 40-50 milioni, anche Monte dei Paschi di Siena, Banco Popolare, Ubi, Banca Popolare dell’Emilia Romagna, e, infine, Bnl, Banca Popolare di Milano e Cariparma. 🏦

# SATTIN: «LAVORIAMO ALLA HOLDING DEL DESIGN»

Il fondatore di Private Equity Partners racconta il progetto avviato con Gervasoni e descrive il ruolo nuovo che i fondi possono avere nell'aiutare la piccola e media impresa italiana a fare sistema.

**T**ra finanziamenti alternativi, fondi e minibond, il mondo della finanza si sta attivando in favore delle piccole e medie imprese, mettendo loro a disposizione maggiore liquidità.

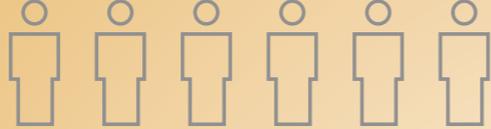
Tuttavia a volte i soldi sono «l'ultimo problema». Quello che serve realmente alle medie imprese e che la finanza dovrebbe aiutare l'imprenditore a fare, è «pensare in grande», e quindi «avere idee, una strategia» per crescere sul mercato. Per **Fabio Sattin**, presidente e fondatore, assieme a **Giovanni Campolo**, di Private Equity Partners, il «private equity può dare molto alle medie imprese», soprattutto in termini di supporto culturale e di network.

Con il suo nuovo progetto Italian Design Brands, realizzato assieme a Campolo, **Paolo Colonna** di Permira e una decina di altri



Fabio Sattin

finance community 

 Awards

Giovedì 26 novembre 2015 • Ore 19,15 • Milano

Per la prima volta in Italia saranno proclamate le eccellenze del mondo finance

### Categorie

DCM Team & Professional of the year

In partnership con  
**ashurst**

Corporate Finance Team & Professional of the year

In partnership con  
**PEDERSOLI e ASSOCIATI**  
STUDIO LEGALE

M&A Team & Professional of the year

In partnership con  
**GIANNI-ORIGONI  
& GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS**

Restructuring Team & Professional of the year

In partnership con  
**Simmons & Simmons**

Private Equity Team & Professional of the year

In partnership con  
**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

Wealth Management Team & Professional of the year

In partnership con  
**LP**  
LOCONTE & PARTNERS

Leveraged Finance Team & Professional of the year

In partnership con  
**Linklaters**

Verranno inoltre assegnati i riconoscimenti nelle seguenti categorie:  
ECM, Real Estate, Tmt e Entertainment, NPL, Luxury

La partecipazione è su invito. Per informazioni: [cristina.testori@financecommunity.it](mailto:cristina.testori@financecommunity.it)

investitori, Sattin intende replicare, nel settore dell'arredamento, quello che Lvmh o Kering hanno fatto per la moda. Un aggregatore di tante società italiane nel mondo del furniture, eccellenti e altamente internazionalizzate.

La prima acquisizione, nel maggio scorso, è stata quella di Gervasoni, storico mobilificio di Udine guidato dai fratelli **Giovanni e Michele Gervasoni**. «Vogliamo essere una piattaforma invisibile, come Lvmh, che si occupa di tutte quelle questioni alle quali l'azienda non deve pensare, come le relazioni con le banche, le tematiche finanziarie, la gestione dei sistemi informativi e le piattaforme e-commerce, l'acquisto delle materie prime - spiega Sattin a *Mag by legalcommunity.it* - Da sole le aziende non possono gestire tutte queste cose se vogliono raggiungere determinati livelli».

### **Perché avete scelto il design, dottor Sattin?**

Innanzitutto perché è un settore incredibilmente attivo. C'è un parallelismo con quello della moda di 10 anni fa, quando il mercato era spezzettato: il 70% era detenuto da aziende private, il 30% da gruppi. Oggi il furniture è esattamente così, con la differenza che qui c'è una predominanza totale e assoluta dell'Italia.



«Stiamo trattando con una serie di belle aziende e non escludo acquisizioni anche all'estero. La logica ispiratrice è comunque quella della partnership dove ogni partecipante rimane indipendente e continua a guidare la sua società, avvalendosi del supporto e dei vantaggi di fare parte di un gruppo più ampio».

# save <sup>2015</sup> the brand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity

29.10.2015

IN COLLABORAZIONE CON

**ICM** Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

**BonelliErede**

CLEARY  
GOTTLIEB

## Non abbiamo concorrenti?

Chi detta la legge nel mondo dell'arredamento, in particolar modo del design di fascia alta, è il salone del mobile di Milano. Non esiste evento che può competere. È un discorso anche di know-how tecnico, l'Italia ha un contenuto artigianale e un gusto unici al mondo. La cosa bella è che non è autoreferenziale ma ci viene riconosciuto.

## Ma siamo ancora troppo piccoli...

Esistono società piccolissime che all'estero sono delle superstar, esportano l'80-90% del loro fatturato. Alcune ad esempio vendono scrivanie da 40 mila euro, ma spesso sono piccole e con fatturati a volte inferiori a 10 milioni di euro e in Italia in pochissimi le conoscono. Sono delle vere "eccellenze" che però, a livello di brand, al contrario di quanto avviene nella moda, non riescono a reggersi da sole sul mercato.

## Perché nessuno aveva mai pensato prima di creare questo polo aggregatore?

Non è così facile come sembra. Il problema riguarda le personalità coinvolte da mettere insieme, nel senso che è difficile far



Giovanni Campolo

Paolo Colonna

colloquiare imprenditori che fino a ieri si sono fatti la concorrenza. E parliamo di persone la cui azienda coincide spesso con la famiglia e con la loro stessa vita. Non tutti hanno questa propensione e questa voglia di aggregarsi.

## E qui entra in gioco chi fa il vostro lavoro...

Sì ma non solo. Adesso, per un insieme di fattori, si dovrebbero creare le condizioni che, ci auguriamo, renderanno possibile questo tipo di sviluppo.

## Quali fattori?

La fase di ricambio generazionale, con i giovani a volte più aperti a questo tipo di discorso e meno indissolubilmente

legati all'azienda, rende anche più fluido l'azionariato. E poi una grande pressione della globalizzazione che richiede investimenti tali che, da sole, società come queste non riuscirebbero a sostenere. Vediamo come va, è un progetto bello, a me piace tantissimo.

## Quali sono gli obiettivi dietro Italian Design Brands? Avete un target di numero di aziende o fatturato?

In realtà il nostro è un obiettivo più strategico che dimensionale. Stiamo trattando con una serie di belle aziende e non escludo acquisizioni anche all'estero. La logica ispiratrice è comunque quella della partnership dove ogni partecipante rimane indipendente e continua a guidare la sua società, avvalendosi del supporto e dei vantaggi di fare parte di un gruppo più ampio.

## Come scegliete le società da coinvolgere?

C'è un discorso di complementarità. Indipendentemente dalla dimensione, questo insieme deve essere razionale. Le aziende non sono tutte uguali, ognuna ha le sue caratteristiche e un gusto diverso adatto a determinate culture. Cerchiamo di scegliere

quelle complementari che producano tutte nello stesso segmento, quello dei mobili notte/giorno. E poi valutiamo le persone. Vogliamo coinvolgere aziende sane, solide e distintive.

### **Non vi occuperete, quindi, di salvare aziende in difficoltà?**

No, noi non entriamo a risolvere situazioni di complessità, non è questo il nostro compito. Noi aggregiamo aziende come la Gervasoni, azienda molto profittevole, ben gestita, con bravi imprenditori e con fondamentali solidi e molto positivi, che vogliono fare il salto di qualità, ma che da sole non riescono.

### **Oltre ai capitali e al ruolo aggregatore, che contributo può dare, oggi, un private equity alle medie imprese?**

Al di là delle sinergie materiali, come manager, risorse e contatti, l'apporto più importante, me ne rendo sempre più conto, è quello di mettere insieme le teste di questi imprenditori, creare le condizioni perché parlino fra loro. Essere una specie di mediatore, catalizzatore.

### **Quando si dice fare sistema...**

Ma devi saperlo fare, avere autorevolezza, dare valore aggiunto concreto e tangibile, instaurare una chimica personale positiva e costruttiva, creare un rapporto di reciproca fiducia. Questo è fondamentale.

### **È finita l'era del piccolo è bello?**

È una questione di tipo culturale. Fino a pochi anni fa gli imprenditori crescevano con il mito del "piccolo e bello", che è stato uno dei freni peggiori allo sviluppo imprenditoriale italiano. Il nostro compito è aiutarli a pensare in grande. 🎁

# SCARICA GRATIS

## CFO

E-BOOK 2015 





# DONNA, MANAGER E LEADER: ESSERE GENERAL COUNSEL AL TEMPO DI GOOGLE

Faccia a Faccia con Marilù Capparelli, legal director Emea del colosso di Mountain View che racconta come ha scelto di fare l'avvocato e in che modo gestisce la sua funzione in azienda.

di *silvia pasqualotto*

Marilù Capparelli

**È** la zarina del diritto Tmt e una delle general counsel più potenti d'Italia. Eppure **Marilù Capparelli**, direttore affari legali Google Emea, al diritto si è avvicinata quasi per caso: «Ho scelto giurisprudenza perché l'immagine dell'avvocato che va a discutere le cause in tribunale era nella mia testa la cosa più simile alla recitazione, la mia grande passione da ragazza». Un amore, quello per il teatro e per le sceneggiature che ha però presto lasciato il posto a quello per i codici e per il diritto civile. Dopo una laurea, un dottorato e un lavoro alla Corte europea di giustizia, l'avvocata è volata in America e da lì non si è più fermata. «Sono stata assunta dallo studio americano Dorsey & Whitney. Lì mi occupavo soprattutto di competition law, di cartelli e abusi di posizione dominante. Poi sono passata a uno studio di Washington Dc, Crowell & Moring, che lavorava con la pubblica amministrazione e con la Casa Bianca. Mi occupavo di concorrenza, contenzioso internazionale e terrorismo».

# GENERAL COUNSEL DELL'ANNO

by **inhousecommunity**

Giovedì 8 ottobre 2015 • Ore 17,00 • Milano

La partecipazione è su invito.

Per informazioni: [cristina.testori@inhousecommunity.it](mailto:cristina.testori@inhousecommunity.it)

Programma

ore 17,00

Welcome

ore 18,00

Tavola rotonda

“Il peso dei Brand nella scelta degli advisor legali”

ore 19,30

l'In-House dell'anno:

la Premiazione

ore 20,30

Cena e musica live

ore 22,00

Open Bar



in collaborazione con

EVERSHEDS

K&L GATES

con la partnership di

ICM Advisors  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

legalcommunity

financecommunity

## Quando ha iniziato a occuparsi di tmt?

Nell'ultimo periodo da Crowell & Moring sono stata trasferita per un periodo a Londra e proprio lì ho iniziato a lavorare nel settore delle telecomunicazioni dal punto di vista regolamentare e antitrust.

## E poi c'è stata l'esperienza da Allen & Overy...

Che è stata anche il motivo per cui ho accettato di tornare in Italia. Mi hanno contattata mentre ero ancora all'estero. Ho fatto tre colloqui, tra cui uno con Davide D'Angelo, e mi hanno presa. Ho lavorato nel dipartimento corporate occupandomi di un po' di tutto, ma, in particolare, della parte regolamentare delle telecomunicazioni. E proprio in quest'occasione ho avuto a che fare, per la prima volta, con Google nella persona della loro prima general counsel di Londra.

## Come è iniziata la sua carriera di legale d'impresa?

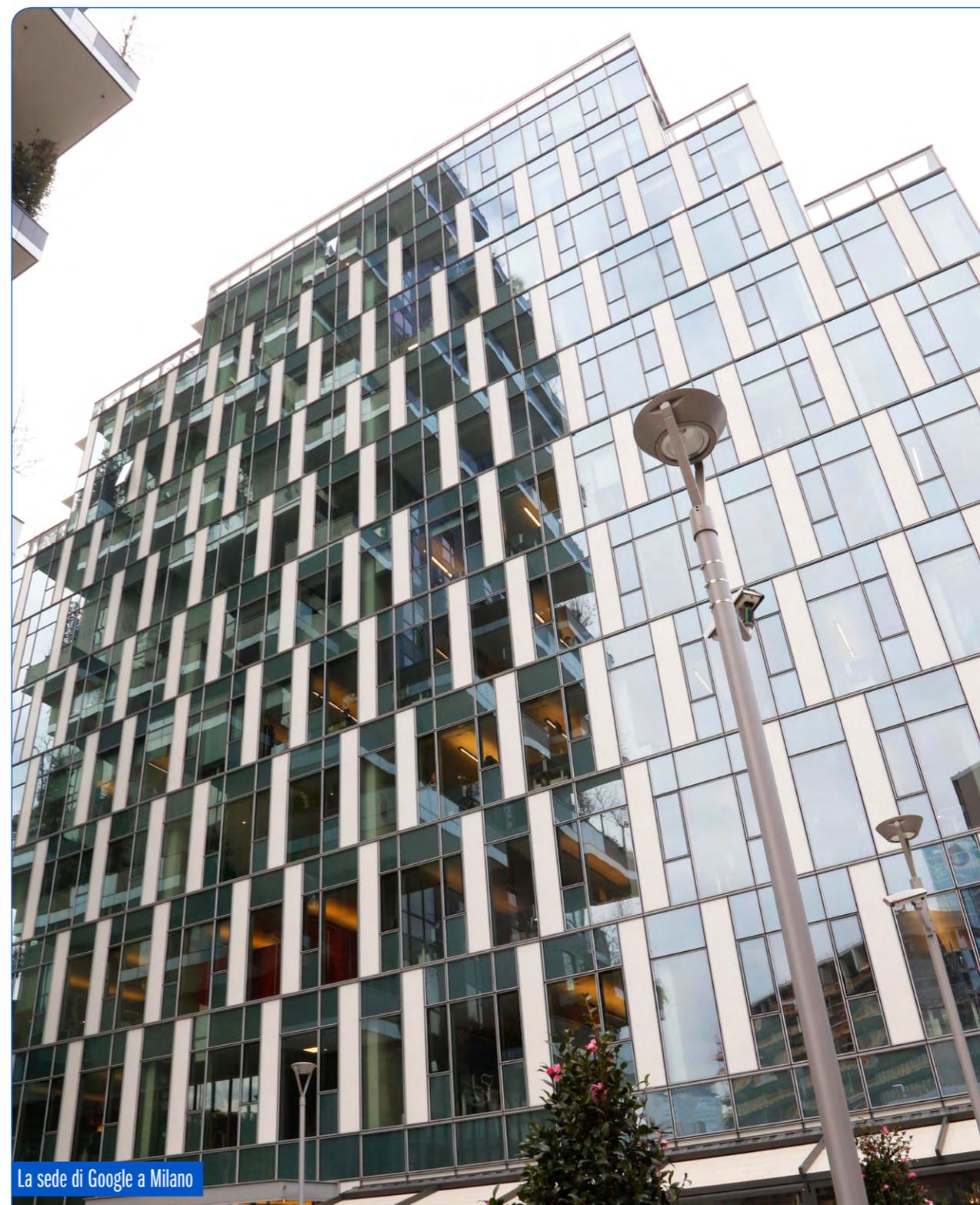
È iniziato tutto nel 2005. Sono stata contattata da un recruiter che mi ha proposto di lavorare per eBay.

## Come ha vissuto il passaggio dallo studio all'azienda?

Non l'ho sofferto particolarmente. Sono una persona molto flessibile, che si adatta in fretta e, avendo lavorato in America, ero già abituata a un'idea del diritto più pragmatica e business oriented. Inoltre il clima era meraviglioso ed ero fianco a fianco con delle persone stupende.

## E poi è arrivato Google...

Google stava cercando da ben 3 anni un responsabile per l'area legale ma non riuscivano a trovare nessuno che avesse tutti i requisiti richiesti. Sono stata contattata per quella posizione dopo appena due mesi che ero









# inhouse community .it

Se ti sei iscritto prima del 18 maggio su [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it),  
usa le stesse username e password





### **Qual è stato il momento più felice della sua carriera?**

Questo. Lavoro con un team navigato, molto coeso ed efficace con cui condivido ogni momento della mia vita come una vera famiglia. Inoltre avere colleghi così capaci mi consente di delegare e di potermi dedicare anche ad altri progetti aziendali.

### **Quindi per lei conta molto l'aspetto umano della professione....**

È la cosa più importante. I lavori vanno e vengono ma le persone

rimangono, quindi creare delle buone relazioni è fondamentale. E questo vale ancora di più se si è un legale in house perché nelle aziende si lavora in team.

### **Come vengono invece gestiti i rapporti con i consulenti esterni?**

Anche in questo caso, proprio come per i dipendenti, noi scegliamo persone e non brand. Quello che ci interessa quando affidiamo un mandato a uno studio legale è che condivida i nostri valori e la nostra cultura del capitale umano. Deve essere quindi uno studio in cui i partner pongano molta attenzione alla crescita dei più giovani e con cui si possa instaurare una vera collaborazione. Altro requisito fondamentale è possedere una specializzazione nel diritto delle nuove tecnologie a livello internazionale.

### **A quali studi avete affidato mandati finora?**

Hogan Lovells, Cleary Gottlieb e Baker & McKenzie ci assistono da molti anni in tutto il mondo. Inoltre come Google Italia affidiamo mandati anche a studi più piccoli, come R&P Legal, che si distinguono per competenza e vicinanza al nostro modo di lavorare.

### **Che tipo di rapporto si instaura con i vostri consulenti esterni?**

Ci deve essere un rapporto di totale fiducia e tuttavia la relazione rimane sempre quella tra cliente e avvocato dove noi, che siamo i clienti, diamo indicazioni precise ai nostri outside counsel su quello che vogliamo. Uno strumento utile in questo senso sono i challenge che facciamo di continuo e che aiutano gli studi a orientarsi meglio rispetto alle nostre richieste.

«Lavoro con un team navigato, molto coeso ed efficace con cui condivido ogni momento della mia vita come una vera famiglia. Inoltre avere colleghi così capaci mi consente di delegare e di potermi dedicare anche ad altri progetti aziendali».

### Quindi mantenete sempre il controllo della situazione anche quando affidate mandati all'esterno...

Assolutamente. Il motivo è che le materie di cui ci occupiamo richiedono argomentazioni difensive così specifiche e settoriali che è necessario rivedere ogni singolo atto all'interno del nostro team.

### Avere dei consulenti significa anche gestire un rischio in termini di sicurezza informatica...

Questo è un problema che sentiamo molto e verso cui ci siamo attrezzati chiedendo agli studi di lavorare sui nostri documenti solo con Google drive. Questo sistema ci permette anche di accorciare i tempi perché si riesce a lavorare contemporaneamente a uno stesso documento inserendo le reciproche modifiche senza doversi incontrare ogni volta.

### Qual è stato invece il momento più difficile della sua carriera?

Durante il primo anno e mezzo di vita delle bambine sono dovuta andare due volte negli Stati Uniti per lunghi periodi. Le mie figlie avevano appena iniziato a parlare e non è stato facile interagire con loro solo attraverso le video chiamate.



Marilù Capparelli

### L'inconveniente di essere una mamma lavoratrice....

Come lo è anche il fatto di non poter stare con loro durante la giornata. Ogni mamma vorrebbe avere più tempo per i propri figli ma penso che sia importante anche essere una donna soddisfatta. Se non facessi il lavoro che amo sarei una mamma infelice e credo che nemmeno questo farebbe bene alle mie figlie.

### Come gestisce il work-life balance?

In questo mi aiuta molto la tecnologia: il fatto di poter fare video chiamate dall'altra parte del mondo consente di ridurre i viaggi e di poter lavorare anche da casa. Io mi impongo di uscire da lavoro a un orario ragionevole per poter stare con le mie bambine: dar loro da mangiare, lavarle, metterle a letto e raccontare loro un sacco di favole. Poi però, tutte le sere, mi rimetto al lavoro. In questo modo sono riuscita a ricavare degli spazi da dedicare esclusivamente a loro ed essere, allo stesso tempo, una donna professionalmente realizzata. 🍷

# CON IL JOBS ACT MAGGIORE FLESSIBILITÀ NELL'ASSEGNAZIONE DELLE MANSIONI



**Avv. Attilio Pavone**  
Responsabile del Dipartimento del Lavoro  
Norton Rose Fulbright Studio Legale

Con il D. Lgs. n. 81/2015 il Governo ha - fra l'altro - modificato le regole in materia di mansioni dei dipendenti, mitigando talune rigidità normative che ne rendevano spesso problematico il mutamento.

Queste, in sintesi, le novità.

1. **Cambio di mansioni nell'ambito del medesimo livello contrattuale.** Sarà possibile per il datore di lavoro mutare (anche in senso peggiorativo) le mansioni dei propri dipendenti non più soltanto nei limiti dell'equivalenza, ma anche nell'ambito delle mansioni riconducibili al medesimo livello contrattuale. In sostanza, non sarà più possibile per i dipendenti lamentare una dequalificazione professionale se le nuove mansioni a loro assegnate rientrano comunque fra quelle previste dalla contrattazione collettiva come appartenenti allo stesso livello di inquadramento ed alla stessa categoria (operai, impiegati o quadri).
2. **Cambio di mansioni in caso di riorganizzazione aziendale.** Se un cambiamento negli assetti organizzativi aziendali incide sulla posizione del lavoratore, sarà inoltre possibile

la sua assegnazione a mansioni anche appartenenti al livello contrattuale inferiore (ma non ad una diversa categoria: ad esempio non sarà possibile assegnare un impiegato a mansioni tipiche della categoria operaia). Ove necessario, tale mutamento di mansioni - che dovrà in ogni caso essere comunicato per iscritto a pena di nullità - potrà essere accompagnato da idoneo percorso formativo. E' in ogni caso garantito il mantenimento del medesimo trattamento retributivo.

3. **Altre ipotesi di cambio di mansioni.** La legge prevede due ulteriori ipotesi di lecito mutamento di mansioni *in pejus*. La prima presuppone la previsione da parte della contrattazione collettiva. La seconda presuppone un accordo di demansionamento sottoscritto in sede "protetta" fra datore di lavoro e lavoratore con finalità - alternativamente - di conservazione dell'occupazione, acquisizione di una diversa professionalità o miglioramento delle condizioni di vita. Diversamente dalle altre ipotesi sopra menzionate, l'accordo non incontra limiti nell'assegnazione al dipendente di nuove mansioni e può anche prevedere una riduzione della retribuzione.

[Clicca qui](#) per visionare tutte le nuove pubblicazioni di Norton Rose Fulbright in tema di diritto del lavoro.

*Invitiamo tutti i lettori di MAG a seguire in questa rubrica tutte le ulteriori novità del Jobs Act.*

# GNAMMO PENSA A UNA FUNZIONE LEGALE IN HOUSE

È il lato goloso della sharing economy. E ha attirato l'attenzione del Mise che punta a regolamentarlo. MAG ne ha parlato con uno dei fondatori, Cristiano Rigon, che dice: «Il problema è che si sta cercando di normare un fenomeno economico nuovo con leggi vecchie di 40 anni».



La sharing economy non trova pace. Che si tratti di trasporto in auto, come nel caso di Uber, o di cene in compagnia, come per Gnammo, sembra che il legislatore abbia intenzione di restringere sempre di più le maglie della rete attraverso cui queste imprese sono riuscite a infilarsi conquistando

una fetta di mercato. È del mese di aprile il parere pronunciato dal ministero dello Sviluppo economico (Mise) che ha equiparato le attività di social eating e di home restaurant – quelle praticate da Gnammo - a quelle di somministrazione di cibi e bevande.



Cristiano Rigon

Il ministero, in estrema sintesi, ha affermato di considerarle delle vere attività di ristorazione che, come tutti gli altri esercizi pubblici, devono rispettare una serie di norme e protocolli tra cui la Segnalazione certificata d'inizio attività (Scia).

I fondatori del social network di eventi culinari però non ci stanno. «Noi non facciamo concorrenza ai ristoranti – dice **Cristiano Rigon**, uno dei due fondatori e direttore operativo (Coo) della società - la nostra è un'esperienza immersiva nella cucina e nella cultura delle varie parti d'Italia. Noi diamo la possibilità di mangiare la pizza a casa di un napoletano doc e vedere angoli della città lontani dai percorsi standard dei tour

operator. Il nostro scopo è favorire la socialità e raccontare a quante più persone possibili l'eccellenza gastronomica italiana».

### Di recente il ministero dello Sviluppo economico (Mise) ha espresso un parere sulla vostra attività. Di cosa si tratta?

Il Mise è intervenuto sulla questione dei social eating e degli home restaurant lo scorso aprile dopo che una Camera di commercio gli aveva chiesto indicazioni su come gestire queste attività. Nel parere emanato dal Ministero queste vengono però equiparate a quelle di somministrazione di cibi e bevande. In pratica le si considera come dei veri e propri ristoranti che, come tutti gli altri esercizi pubblici, sarebbero perciò obbligati a rispettare una serie di norme e protocolli tra cui la Segnalazione certificata d'inizio attività (Scia).

### Qual è la vostra posizione?

Noi facciamo riferimento alla definizione di ciò che è 'attività imprenditoriale' secondo la Camera di commercio: un lavoro svolto con continuità, strumenti professionali e organizzazione imprenditoriale. Un'attività di social eating non possiede nessuno di questi requisiti perché si tratta di cene occasionali,

preparate senza strumenti professionali e non a scopo di business. Vietare queste forme di socialità sarebbe come dire che non si possono più fare le cene a casa tra amici.

### Vi sentite minacciati dal parere del Mise?

Sì. Questa risoluzione attacca il nostro business. C'è il rischio che vengano messi in atto una serie di controlli indiscriminati per attività che in realtà non li richiederebbero. Se questo parere dovesse trasformarsi in legge, farebbe perdere al nostro Paese l'opportunità di avere la paternità di un progetto che valorizza l'eccellenza alimentare italiana.

### Come vi state tutelando dal punto di vista legale?

Fin dall'inizio della nostra impresa ci siamo fatti seguire da un legale esterno, l'avvocato **Marco Ciurcina**. Ma abbiamo intenzione di istituire al più presto una figura legale interna all'azienda.

### Quanto conta per voi questa consulenza?

Tantissimo. Senza una consulenza su questo fronte non saremmo mai riusciti a calare la nostra idea nella normativa vigente. Sappiamo che la nostra attività, come molte altre che



rientrano nella sharing economy, si posiziona su quel confine sottile che separa ciò che è lecito da ciò che non lo è. Il supporto legale ci ha, in questo senso, aiutati a rimanere il più possibile nella legalità.

### **Quali sono i problemi, sul fronte legale, che vivono oggi le imprese della cosiddetta sharing economy?**

Dal nostro punto di vista manca una normativa chiara sull'home food. Ma questo vale per tutti

i settori commerciali. Il problema principale è che si sta cercando di normare un fenomeno economico nuovo con leggi vecchie di 40 anni, inadatte a interpretare i cambiamenti portati dalla sharing economy.

### **Cosa pensate del disegno di legge del 2009 sull'home food, proposto dai senatori ex Pdl Salvo Fleres e Bruno Alicata?**

Per noi non è sufficiente e ci sono dei punti

che non condividiamo. Penso ad esempio a quello che prevede che solo la casa in cui si ha la residenza possa essere utilizzata per organizzare attività di social eating. Questo significa, per intenderci, che se io ho una casa al mare in cui però non risiedo, fare una cena lì non sarebbe legale. Per noi invece l'unica condizione richiesta è che il luogo scelto per l'evento sia abitabile.

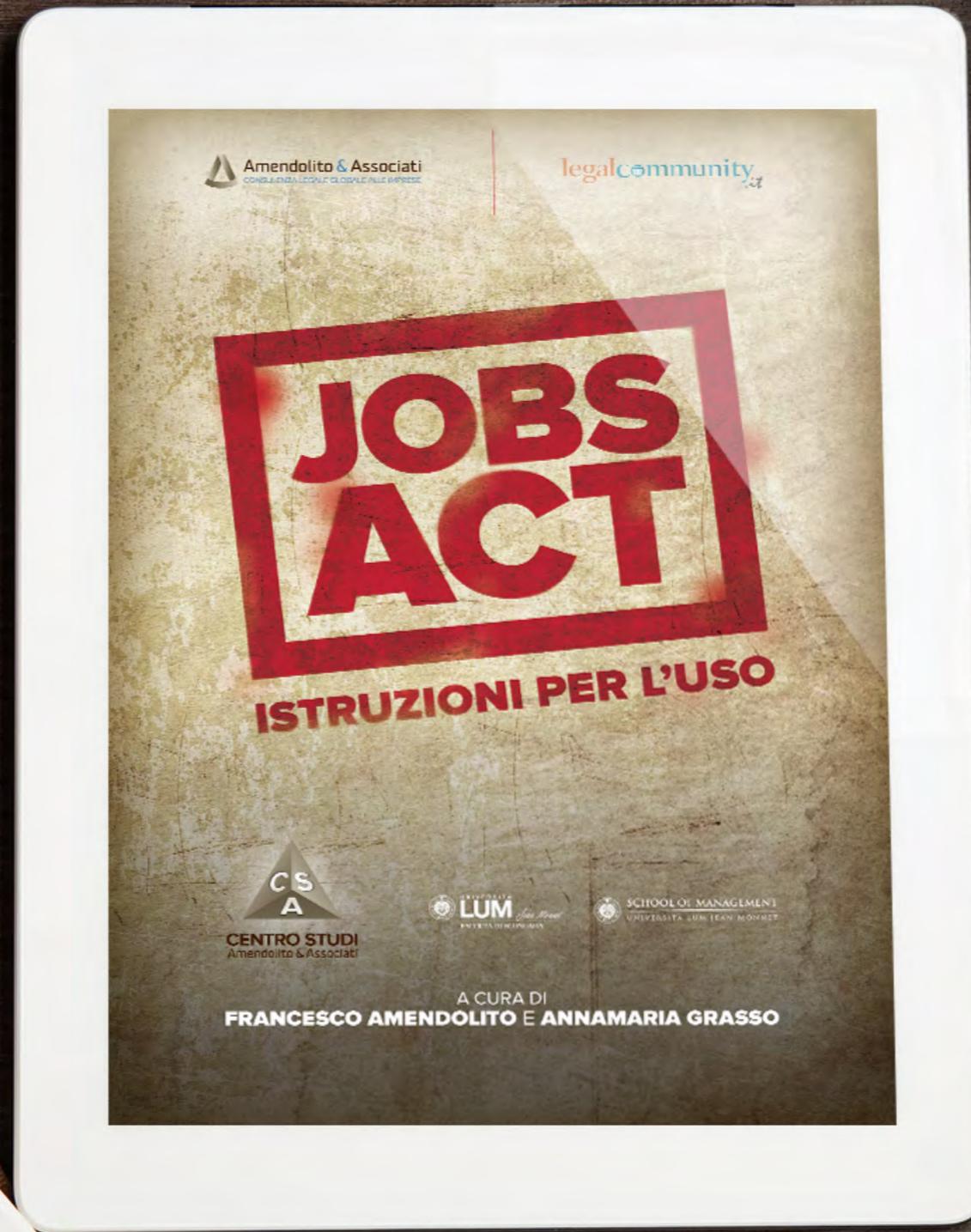
### **Come rimediare?**

Abbiamo intenzione di elaborare, con l'aiuto del nostro legale, una nuova proposta di legge condivisa con Confesercenti Torino e Altroconsumo. Associazione che, tra l'altro, si è già mossa in questa direzione con la proposta di uno 'sharing economy act' che punta a normalizzare questa attività attraverso leggi chiare e condivise da tutti gli operatori del settore.

### **Cos'altro state facendo per raggiungere questo obiettivo?**

Da poco abbiamo pubblicato sul nostro sito il nuovo codice etico partecipato. Una sorta di autoregolamentazione elaborata con il supporto del nostro consulente legale che introduce termini e condizioni più precisi e

SCARICALO  
GRATUITAMENTE



Con il decreto legislativo 4 marzo 2015 n. 23 sul contratto di lavoro a tutele crescenti il Legislatore, diversamente dal modello contrattuale tratteggiato nelle prime discussioni sul Jobs Act, restituisce di fatto il comune contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ex art. 2094 del c.c. che assume un carattere più flessibile, per il differente attenuato regime sanzionatorio previsto nei casi di licenziamento illegittimo per i lavoratori assunti a partire dal 7 marzo 2015.

Tale intervento conferma il leitmotiv dell'intera riforma: la valorizzazione del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato quale forma comune (ora più accessibile) dei rapporti di lavoro, resa possibile non solo dall'attenuazione delle rigidità in uscita, ma anche grazie agli incentivi introdotti dalla Legge di Stabilità 2015.

Il book del Centro studi Amendolito e Associati è uno strumento di immediata consultazione per trovare sia il riferimento normativo sia linee guida utili per l'applicazione delle novità introdotte con il decreto legislativo n. 23.



Visita la nostra sezione [LC Library](http://www.legalcommunity.it/lc-library) e scarica gratuitamente i nostri e.book. [www.legalcommunity.it/lc-library](http://www.legalcommunity.it/lc-library)

chiari per quanto riguarda i pagamenti, gli standard del servizio, le tempistiche e molto altro. I nostri utenti - ma anche chi non è registrato - potranno inoltre contribuire alla crescita e alla definizione di queste “norme”, utilizzando gli strumenti di dialogo presenti sul portale.

### Che cosa prevede?

L'intento di Gnammo è soprattutto quello di distinguere chiaramente gli eventi di social eating da quelli di home restaurant. In questo modo cerchiamo di fare un passo avanti verso il legislatore e tenere in considerazione le criticità sollevate.

### Di che cosa si tratta?

Rientrano nelle attività di social eating gli

eventi saltuari, riservati a chi ha prenotato e il cui scopo non è imprenditoriale ma “sociale”. Mentre per home restaurant si intendono quegli eventi che, organizzati in casa o al ristorante con una certa regolarità, nascono a scopo di business.

### E quindi sono soggette alle stesse regole che valgono per i locali pubblici?

Nelle linee guida abbiamo specificato che per gli home restaurant è necessario possedere il protocollo Haccp (Hazard analysis and critical control points). Una certificazione che attesta che quel locale rispetta tutta una serie di norme per prevenire i pericoli di contaminazione alimentare. Inoltre forniremo a tutti i nostri iscritti un vademecum per spiegare loro come ottenerla.

### Che cosa pensate invece della petizione lanciata sul sito Change.org contro il parere del Mise?

Noi non la condividiamo.

### Perché?

In questo modo ci si pone in conflitto con il legislatore. Noi invece vogliamo dialogare, sederci allo stesso tavolo per trovare insieme il modo migliore per normare l'opportunità rappresentata dalla social economy.

### Che cosa chiedete al legislatore?

Di non giudicarci prima di aver visto come ci stiamo “normando”.

### Come hanno reagito i ristoranti tradizionali?

Ci hanno cercato fin dal primo giorno. Certo, qualcuno, soprattutto sui social network, ha fatto un po' di polemica, ma poi hanno capito che non rappresentiamo una concorrenza sleale, quanto più una nuova opportunità di business.

### In che senso?

Un ristorante può iscriversi al nostro circuito e fare attività di ‘social restaurant’ riservando

«Sappiamo che la nostra attività, come molte altre che rientrano nella sharing economy, si posiziona su quel confine sottile che separa ciò che è lecito da ciò che non lo è. Il supporto legale ci ha, in questo senso, aiutati a rimanere il più possibile nella legalità».

un tavolo ai nostri utenti e proponendo un menù all inclusive. Pensiamo addirittura a dei ristoranti con il marchio “Gnammo”.

### Com'è nato Gnammo?

È nato dalla volontà di condividere delle passioni: quella per la cucina e quella per la socialità. Io amo molto cucinare, soprattutto per gli amici, e parlando con varie persone mi sono reso conto che non sono l'unico. Così, durante una cena di Natale, assieme al mio amico e socio **Gian Luca Ranno** (Ceo di Gnammo), abbiamo iniziato a riflettere su come trasformare questa passione in qualcosa di più. Contemporaneamente a Bari **Walter Dabbicco** (Cmo di Gnammo) aveva avuto la stessa idea. Così, dopo un intenso scambio di email, abbiamo deciso di metterci in società e trovare un modo per permettere a tutti gli “chef casalinghi” - da Bari a Torino - di aprire le porte di casa propria anche ad altre persone.

### Quanti utenti avete?

Abbiamo 100 mila utenti. Il nostro sito è visitato da circa 200 mila persone al mese e dall'inizio del 2015 abbiamo organizzato 700 eventi.



### Come funziona un evento di social eating su Gnammo?

Un “cuoco”, cioè un nostro utente che decide di organizzare una cena a casa sua, pubblica sulla nostra piattaforma un menù con un numero massimo di partecipanti. Gli “ospiti” possono quindi chiedere direttamente al cuoco - che è libero di accettarli oppure no - di partecipare pagando il valore che lui stesso attribuisce all'evento.

### Siete compliant dal punto di vista fiscale?

Sì. Questo aspetto è quello su cui si siamo concentrati di più all'inizio della nostra avventura. Abbiamo infatti chiesto la consulenza di vari studi commercialistici

che hanno anche approvato la nostra organizzazione fiscale.

### Su che cifra si aggira il prezzo e come avviene il pagamento?

Secondo le ultime statistiche, il prezzo medio va dai 18 ai 22 euro. Il pagamento viene fatto sempre prima della cena attraverso il nostro sito e il cuoco emette, sempre attraverso la nostra intermediazione, una regolare fattura. Chi rinuncia all'evento o viene rifiutato riceve il rimborso entro la giornata lavorativa successiva.

### Gnammo guadagna qualcosa?

Lo scopo di Gnammo non è il guadagno ma



far diventare la rete un mezzo per tornare ad avere relazioni umane e sviluppare così la socialità collettiva attraverso la valorizzazione del patrimonio gastronomico nazionale.

### Ma Gnammo percepisce una commissione...

La commissione è stata introdotta solo da marzo 2015 (la piattaforma è attiva da ormai

3 anni). Ora per gli eventi di social eating e di home restaurant chiediamo il 12%. Poi abbiamo una linea di location speciali - che abbiamo ottenuto grazie all'acquisizione a gennaio della piattaforma ceneromane - che saranno gli Special Dinner di Gnammo, dove quasi sicuramente la commissione non sarà inferiore al 20%. Ma ci sono anche eventi charity per i quali Gnammo non percepisce

nulla come è successo in passato con Emergency.

### Quanto vi ha fruttato finora?

Tra i 4 e i 5 mila euro. Se invece parliamo di transazioni siamo passati dai 30 mila euro dell'anno scorso ai 70 mila dei primi 6 mesi di quest'anno.

### Di chi è la responsabilità, anche "legale", di eventuali problemi durante una cena Gnammo?

Del cuoco, cioè di chi organizza l'evento. Nella sezione 'termini e condizioni' del sito specifichiamo che deve avere la cura "del buon padre di famiglia". Questo significa che deve trattare i partecipanti come ospiti.

### Gnammo lo tutela in qualche modo?

Stiamo lavorando per un servizio assicurativo che consentirebbe ai cuochi di essere tutelati se, ad esempio, uno dei partecipanti rompe inavvertitamente piatti o bicchieri di pregio.

### Avete avuto dei problemi finora?

No. La cosa più "grave" che è successa è che un ospite non sia riuscito a trovare l'indirizzo della cena. 🍷



IL LAVORO  
È LA NOSTRA PASSIONE.

I nostri valori  
sono l'impegno,  
la disponibilità  
e la competenza.  
**Perché il lavoro per Voi  
è una passione.**

---

**Milano**

Via Boccaccio, 14 - 20123

Tel: +390249530760

**Genova**

Via Roma, 6 - 16121

Tel: +390108593501

[info@giglioscofferi.it](mailto:info@giglioscofferi.it)

[www.giglioscofferi.it](http://www.giglioscofferi.it)

---

AVV. MARIO SCOFFERI

GIGLIO & SCOFFERI  
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

# UTILIZZARE I SOCIAL PER INFORMARSI E FORMARSI NELLA PROFESSIONE

di mario alberto catarozzo\*



Il web non è solo una vetrina. Con il web possiamo comunicare la nostra attività, gli eventi e i contenuti che riteniamo possano interessare i nostri contatti. Il web rappresenta un trampolino, una finestra sul mondo che permette di farsi conoscere. Ma il web è anche un enorme database di informazioni. Nell'approcciare questo

incredibile strumento anche il professionista dell'area legale deve sempre tener presente il doppio utilizzo che se ne può fare. Alla funzione marketing del web abbiamo dedicato diverse puntate di questa rubrica, mentre poco è stato detto della funzione formativa e informativa che Internet può avere per l'avvocato.

## LA FORMAZIONE CORRE SUL WEB

Attraverso il web si possono soddisfare diverse esigenze formative, modulabili come meglio si crede e comodamente fruibili dal proprio studio.

- **Webinar** (o web seminar): veri e propri seminari tenuti on line in streaming, quindi in diretta; qui gli utenti hanno la

possibilità di collegarsi a piattaforme ad hoc, oppure free use, come Skype. Hanno la possibilità di fare domande al relatore, a voce o tramite chat, e avere risposte in tempo reale.

- **E-learning:** seminari registrati e fruibili on line in qualunque momento dagli utenti.
- **Podcast:** registrazioni audio, fruibili in qualunque momento dall'utente.

Alcune delle piattaforme più note sono Skype, GoToWebinar, WebinarPro, Webcast24.

## NORMATIVA E GIURISPRUDENZA

Un tempo c'erano i codici, i libri cartacei, le raccolte di giurisprudenza, le riviste di carta patinata. Oggi tutto questo sta scomparendo. Addio carta! Oggi ai codici cartacei si sostituiscono quelli digitali, fruiti in App o sul computer. Qualunque avvocato si è trovato nella situazione di aver fretta e non avere il tempo per andare ad approfondire le tematiche come avrebbero meritato. E allora cosa ha fatto? Si è affidato a Google. Esistono molti siti, a pagamento e gratuiti, che forniscono servizi dedicati alle raccolte giurisprudenziali e normative. Se escludiamo

Un tempo c'erano i codici, i libri cartacei, le raccolte di giurisprudenza, le riviste di carta patinata. Oggi tutto questo sta scomparendo. Addio carta! Oggi ai codici cartacei si sostituiscono quelli digitali, fruiti in App o sul computer.

i siti dei più importanti editori giuridici, che offrono entrambi i servizi a pagamento, possiamo annoverare i siti istituzionali, dal sito del Parlamento italiano, al sito del Governo, al sito della Corte di Cassazione, alla Gazzetta Ufficiale, fino a raccolte "private", di solito con taglio specialistico.

## IL POTERE DEI SOCIAL NETWORK

La vera rivoluzione da questo punto di vista l'hanno portata i **social media** e i **social network** in particolare. Ora è possibile accedere alla dottrina, alle opinioni, confrontarsi, creare un dibattito o

semplicemente stare "alla finestra" a leggere cosa altri hanno da dire su una riforma, un quesito, un tema. Ogni giorno le possibilità di trovare cose interessanti scritte da esperti su una determinata materia sono infinite. Qualcuno potrebbe obiettare che sui social network si trova anche tanta fuffa, tanta polemica, tante cose inutili o di basso valore. Verissimo. Guai però a demonizzare lo strumento. I social sono solo uno strumento, sta a noi decidere l'uso. Di contenuti ogni giorno ne vengono postati a migliaia, di tutti i tipi. La nostra capacità risiede nel saperli intercettare, nel **saper distinguere** ciò che merita, da ciò che fa semplicemente perdere tempo.



## NETWORK SPECIALISTICI

Oltre ai social network e i loro gruppi, esiste poi la possibilità, attraverso il web, di creare un proprio network di collaborazioni e di specialisti. Ciascuno, infatti, può aprire un proprio gruppo su un social e invitare chi ritiene possa essere utile. In questo modo

saremo noi stessi gestori del gruppo e selezionatori di contenuti e partecipanti. Questo è il concetto dello “studio allargato”, del lavorare in team a distanza, dell’accedere a una nuova mentalità nell’esercizio della professione. Molti di fronte a tutto ciò potrebbero obiettare che manca il tempo, che

per fare tutto questo dovrei stare connesso perennemente e quindi cambiare lavoro... Nulla di tutto ciò. La vera sfida è il momento iniziale, è la selezione, è avere le idee chiare su ciò che si vuole.

## ATTEGGIAMENTO REATTIVO O PROATTIVO?

In conclusione, la vera sfida nell’uso del web e dei social network è l’atteggiamento. Se li affrontiamo passivamente, come quando guardiamo la televisione, allora il rischio di perdere tempo e trovarsi travolti da una enorme massa di cose inutili che ci arrivano è alto. Ma se l’atteggiamento è proattivo, quindi abbiamo le idee chiare su ciò che vogliamo, sull’uso che ci interessa fare dello strumento, allora lo personalizzeremo, vi dedicheremo tempo a selezionare fonti, persone, situazioni per noi utili. Il web e i social sono solo strumenti, sta a noi saperli interpretare, usare, organizzare in modo che siano utili e non perdite di tempo o addirittura fastidiose fonti di stress e di distrazione. 📺

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



LE TAVOLE  
DELLA LEGGE

# AL MUDEC, CUCINA INTERCULTURALE

di giacomo mazzanti

È piuttosto raro trovare ristoranti di qualità in spazi culturali come i musei. Al MUDEC (Museo delle Culture, nato da una grande opera di recupero di archeologia industriale nell'area dell'ex fabbrica Ansaldo di Milano, in zona Tortona) hanno fatto centro e hanno aperto un bellissimo ristorante sotto la egida del sempiterno **Giacomo Bulleri** già proprietario di locali di successo da decenni a Milano.

Situata al terzo piano del Museo, la sala del ristorante domina l'area ex Ansaldo e offre sguardi inediti sull'edificio restaurato.

Nell'ambiente raffinato ed esclusivo, progettato dall'architetto **Fabio Rotella** (qualcuno li ha definiti spazi da 007, io li ho trovati molto belli), si possono quindi assaporare piatti ricercati in tutta tranquillità.

La cucina proposta dal ristorante, aperta tutti i giorni per il servizio di pranzo e cena, è curata dallo chef **Pasquale Frigoli** e si basa sulla ricerca di materie prime di altissima qualità con grande attenzione alla provenienza territoriale, proponendo interpretazioni originali di piatti tipici della cucina italiana. Gli ingredienti sono locali oppure di provenienza extraeuropea, così da sposare la filosofia dell'interculturalità propria del MUDEC.

I piatti proposti in menù sono in prevalenza a base di pesce con accostamenti delicati e un impiattamento curato in ogni dettaglio. Tra le proposte degli chef si trovano antipasti come evoluzione di tonno o tartare di ricciola con basilico e pomodori confit, primi piatti tra cui gnocchi morbidi di seppia su crema di piselli e ricotta di pecora e secondi come trancio di salmone leggermente scottato con rafano, uova di salmone e salsa teriyaki o filetti di branzino con gazpacho di piselli. Prezzi adeguati al locale. 🍴



In agenda

MUDEC Restaurant

Via Tortona, 56 • 20144 Milano

tel. +39.02.84293701

[restaurant@mudec.it](mailto:restaurant@mudec.it)

[www.mudec.it](http://www.mudec.it)



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 8 posizioni aperte, segnalate da 4 studi legali: Baker & McKenzie, De Matteis, Hogan Lovells e Nctm.

I professionisti richiesti sono in totale 8 tra praticanti e neo-avvocati. Le practice di competenza comprendono contenzioso, IT, diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection, debt capital markets, diritto del lavoro, banking e finance, corporate m&a.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[cristina.testori@legalcommunity.it](mailto:cristina.testori@legalcommunity.it)

**La pubblicazione degli annunci è GRATUITA. Basta solo segnalare le posizioni aperte alla mail indicata.**

## BAKER & MCKENZIE

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Giovane avvocato.

*Area di attività.* Settore IT.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato con uno/due anni di esperienza nel settore IT, con particolare riguardo a tematiche data privacy, tutela dei consumatori, ecommerce/emarketing, contratti di servizi ITC, cloud computing, technology start-ups. L'assoluta padronanza della lingua inglese, scritta e parlata, è un requisito essenziale. La conoscenza di altre lingue un plus.

*Riferimenti.* [italy.careers@bakermckenzie.com](mailto:italy.careers@bakermckenzie.com)

REF MAG0715

## DE MATTEIS

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta.* Trainee.

*Area di attività.* Diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Cerchiamo giovani talenti che condividano i nostri valori di eccellenza e integrità. Il nostro successo dipende dalle

capacità e dalla dedizione del nostro team. Richiesta laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110 e lode). Ottima conoscenza della lingua inglese (livello C2 o C1). Madrelingua italiana. Desiderio di specializzarsi in diritto antitrust, e-payments, cyber security, data protection. Maturità, professionalità e impegno uniti a curiosità e passione.

*Riferimenti.* Inviare cv con una lettera di accompagnamento all'indirizzo:  
[adematteis@dematteislex.com](mailto:adematteis@dematteislex.com).

## HOGAN LOVELLS

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Stagiaire/Trainee.

*Area di attività.* DCM.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un/a neolaureato/a di età non superiore ai 26 anni, tesi di laurea in diritto bancario o finanziario. Votazione minima 105/110. Forte entusiasmo per il settore. Requisito essenziale l'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata). Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

*Riferimenti.* Inviare dettagliato Curriculum Vitae,

unitamente a un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com)

con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista - DCM MI - MAG).

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Un praticante.

*Area di attività.* Banking & Finance.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca una/un neolaureata/o con tesi in diritto bancario o finanziario. Votazione minima 105/110, o un praticante avvocato che sta svolgendo la pratica in tali settori o nel contenzioso societario, bancario e finanziario. Ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale. Eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate. L'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.

*Riferimenti.* Inviare dettagliato curriculum vitae, unitamente a un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com)

con specifico riferimento all'annuncio (Giovane Professionista – B&F MI - MAG).

## NCTM

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Praticante.

*Area di attività.* Lavoro.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Richiesta esperienza nella materia. Voto di laurea pari o superiore a 105. Ottima conoscenza della lingua inglese e ampia disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Avvocato.

*Area di attività.* M&A.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Avvocato che abbia maturato circa 2 anni di esperienza nel settore. Ottima conoscenza della lingua inglese e ampia disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Neoavvocato.

*Area di attività.* Giudiziale.



*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Neoavvocato con esperienza nella materia. Ottima conoscenza della lingua inglese e ampia disponibilità al lavoro in team.

*Sede.* Roma.

*Posizione aperta 4.* Praticante/neo-avvocato.

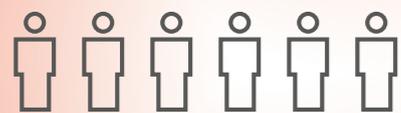
*Area di attività.* Corporate.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Esperienza nella materia, ottimo inglese. Voto di laurea pari o superiore a 105.

*Riferimenti.* Non saranno considerati e riscontrati cv privi del voto di laurea o dei requisiti indicati. I candidati potranno registrare il loro CV qui: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>

# Labour Awards 2015



by legalcommunity.it

# 28.09.2015

IN COLLABORAZIONE CON



## LA GIURIA

### DOMENICO BUTERA

Vice Presidente, Aidp Gruppo Regionale Lombardia

### OMAR CAMPISE

Chiesi farmaceutici

### ARIANNA CAPPELLERI

Responsabile Risorse Umane, Euroristoro

### SIMONA CAPPELLINI

Director HR Italy & Greece, IMS Health

### ENRICO CAZZULANI

Segretario Generale, Aidp

### FABIO COMBA

Direttore Risorse Umane, NH Hotel Group

### MONICA CONSONNI

Prenatal

### ROBERTO CONSONNI

CEO, Zambon Company

### MARCO CROTTI

Zambon

### ELENA DI SALVIA

Vice Direttore Generale, Finlombarda

### MAURIZIO DOTTINO

Direttore Risorse Umane, Gruppo Marcegaglia

### SABRINA FENOGLIO

LVMH

### FRANCESCA FERRETTI

Legal & HR Manager, Rentokil Initial

### CRISTIAN FILOCAMO

Chief Financial Officer, Iperal

### MARINO FORCHIN

HR Director, CEME

### LUCA GARELLA

Country Executive - Italy, Corporate & Institutional Banking, RBS

### GIORGIO GIVA

Consulente

### GIANLUCA GRONDONA

Group Human Resources & Organization Director, Salini Impregilo

### RICCARDO JERINÒ

Gilead

### FEDERICO KUJAWSKA

International HR Business Partner, Stannah Montascale

### ANTONIO LABATE

Director Human Resources Royalty & Copyright, Sony Music Entertainment Italy

### MASSIMO LAURO

Direttore del Personale, Chef Express SpA Gruppo Cremonini

### GIORGIO LAVALLE

Responsabile del Personale, Gruppo Arriva Italia

### SONIA MALASPINA

Direttore del Personale, Mellin

### FRANCESCA MANILI PESSINA

HR Director, Sky

### EMANUELE PEDROTTI

Pal Zileri

### GIUSEPPE PIACENTINI

Responsabile Relazioni Industriali e Contenzioso del Lavoro, Fastweb

### GIUSEPPE RAGUSA

Direttore Risorse Umane, Axitea

### FABIO RAPETTI

Head of Legal & Corporate Affairs, 360 Payment Solutions

### SARA RAZZICCHIA

Director Human Resources & GS, Sanofi Pasteur MSD

### PAOLA RICCI

Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Alessandro Rosso Group e Best Tours Italia

### RITA RICCOBONO

Human Resources Manager, Gruppo Azimut

### CRISTINA SAYA

HR Manager - Italian Region, Rockwell Automation

### ENRICA SATTA

Direttore del Personale, Techint

### SIMONA SMALDONE

Decathlon

### BARBARA TAGNI

Direttore Risorse Umane, Sephora Italia

### MARTINO TRONCATTI

Human Resources & Organization Director, Artsana

### ROBERTO ZECCHINO

Bosch