

Speciale fatturati

I Best 50 del 2024
hanno mosso 3,8 miliardi

In ascesa

Alma Led: un patto generazionale
per il talento

Cantiere BonelliErede

Si guarda al domani: nuovi uffici, AI e strategie globali. Nel 2026 lo studio legale si trasferirà in una nuova sede a Milano. Un passo che segna l'inizio di una trasformazione più ampia, guidata da una visione condivisa. «Non è solo un fatto economico, è una dichiarazione di fiducia nelle persone e nel futuro dello studio» Eliana Catalano e Massimiliano Danusso raccontano la nuova fase, in esclusiva, a MAG

Editoriale

Nicola Di Molfetta



Qui es tu, o counsel?

C'è un elemento semantico che emerge dalla ricognizione sui fatturati degli studi legali d'affari in Italia di quest'anno: l'esplosione della qualifica di counsel nella ripartizione organizzativo-gerarchica di queste strutture. I counsel censiti in questa edizione della Best 50 di Mag e Legalcommunity sono più di 600, sul totale di una popolazione professionale che conta quasi 12mila individualità. Questo 5%, che potrebbe sembrare ancora minimo, in realtà è molto più consistente se si considera che è riferito solo a 35 strutture su 50. E se si osservano meglio, queste 35 realtà, si nota che i counsel sono, in proporzione, il 50% dei soci (che, nel complesso, in questi 35 studi, sono circa 1.200). Inoltre, va detto, che l'utilizzo di questa qualifica, in Italia, è recentissimo: dieci anni fa, i counsel non esistevano (si veda, in proposito, l'editoriale al numero 80 di MAG, del 2017).

Un tempo, la gerarchia nelle associazioni professionali era più semplice e lineare. Si partiva dai praticanti, altrimenti definiti *trainee*, si passava ai collaboratori, detti associate, quindi si arrivava ai senior associate, per indicare quei collaboratori con un'anzianità di servizio superiore ai sette-otto anni. Infine, sul gradino più alto, c'erano i partner: i

soci. Con il tempo, e l'ingrossarsi delle fila dei professionisti arruolati in queste strutture bisognose di fare leva per aumentare i loro profitti, molte di queste voci hanno subito ulteriori declinazioni. A cominciare dai partner che sono diventati, a seconda dei casi e delle esigenze, *salary, junior, associate, equity, senior, local, founding, name*. Da sempre, poi, la ripartizione gerarchica degli studi legali ha avuto, nel nostro Paese anche la presenza degli *of counsel*: avvocati esperti, spesso altamente specializzati, in molti casi con un profilo accademico, in grado di svolgere un ruolo strategico senza partecipare alla compagine societaria dello studio.

Fin qui, le cose, pur nella loro varietà caleidoscopica, potevano tornare perché (soprattutto dopo che si era capito che *associate* non si doveva tradurre con *associato*, sinonimo di socio, ma con *collaboratore*, sinonimo di prestatore d'opera) alla fine, ogni categoria gerarchica era associata a un'etichetta ben definita.

Quando, invece, i primi studi internazionali hanno cominciato a usare il termine *counsel* (che non è *of counsel*), le cose si sono complicate.

Oggi, il termine *counsel* è spesso impiegato con una certa vaghezza. In alcuni studi, il *counsel* è una figura "tecnica", esperta ma senza responsabilità manageriali o commerciali. In altri, è un quasi-partner: qualcuno che ha la *seniority*, ma non ancora l'*equity*. Altre volte ancora, viene utilizzato per valorizzare un professionista al quale non si intende – o non si può – riconoscere la qualifica di partner, ma che si vuole trattenere nello studio con un ruolo di prestigio. In molti studi internazionali, il professionista che arriva sulla casella del *counsel*, nel *goose game* della carriera, è un soggetto alle soglie del grande salto per la *partnership*. "Sono praticamente l'analogo dei *salary partner* di molti studi italiani", tengono solitamente a specificare i *managing partner* di queste strutture. Intanto, nelle organizzazioni italiane gli *of counsel*, che tendenzialmente alla *partnership* non approderanno mai, in alcuni casi contano più dei *counsel*, che sono qualcosa meno o qualcosa più di un collaboratore anziano, e che, in teoria, possono ambire a tagliare il traguardo dell'*equity*. Lo vedo il fumo che si alza dalle vostre teste. E me ne scuso. Ma questo è. Lungi dal criticare l'uso dell'inglese che può essere visto come prassi indicativa di un settore sempre più globalizzato, e pronto a comunicare apertura al mercato internazionale, bisogna ammettere che la traduzione culturale non è mai solo linguistica. E il caso del *counsel* lo dimostra meglio di qualunque altro. Il problema non è tanto nell'uso dell'inglese quanto nella mancanza di trasparenza. Quando un titolo professionale non corrisponde a una funzione chiara e riconoscibile, si rischia di generare confusione. Per i clienti, che non sanno bene a chi si stanno affidando. Per i giovani professionisti, che non comprendono a quale traguardo aspirare. E per il mercato nel suo complesso, che fatica a leggere le dinamiche interne agli studi.

Il punto, quindi, non è "italianizzare" i titoli, ma definirli meglio. Se *counsel* deve essere una qualifica riconoscibile e autorevole, deve anche essere coerente, trasparente, dotata di un contenuto professionale e gerarchico preciso. Altrimenti rischia di trasformarsi in una foglia di fico: una parola affascinante, ma che serve più a coprire che a chiarire.

In un momento storico in cui gli studi legali riflettono sulla propria identità, sui modelli organizzativi e sulle carriere interne, forse è arrivata l'ora di interrogarsi anche sul linguaggio. Perché le parole – soprattutto quelle che definiscono ruoli e responsabilità – contano. Anche in inglese. 

2025 EVENTS CALENDAR

MAY

- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 15/05/2025
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 21/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 09-13/06/2025
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 11/06/2025
- Rock the Law Milan, 12/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 19/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 19/06/2025

JULY

- Italian Awards Naples, 03/07/2025

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 23/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 06/11/2025
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 06/11/2025
- Financecommunity WEEK Milan, 10-13/11/2025
- Financecommunity Awards Milan, 13/11/2025
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 20/11/2025

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 22/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks Madrid, 03/02/2026
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Inspirallaw Madrid, 26/02/2026

MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 12/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 19/03/2026
- LC Sustainability Summit Milan, 24/03/2026
- LC Sustainability Awards Milan, 24/03/2026
- LC Inspirallaw Italia Milan, 31/03/2026

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 07/05/2026

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity
- FinancecommunityES
- FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

IP&TMT		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	08/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

TAX		
Research Period from	01/02/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	06/12/2024	
Report Publication	May-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	28/02/2025	
Report Publication	Jun-25	

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	07/03/2025	
Report Publication	Jul-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Sep-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Oct-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/05/25	
Deadline Submission	13/06/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	27/06/2025*	
Report Publication	Dec-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

IP&TMT		
Research Period from	01/03/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025	
Report Publication	Aug-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	02/05/2025	

GOLD		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	04/07/2025	
Report Publication	Nov-25	

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	15/11/2024	

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

MENA		
Research Period from	01/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/07/25	
Deadline Submission	27/06/2025	

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Jan-26	

sommario



10

AGORÀ

Fivers cresce ancora nel private equity ed m&a con l'ingresso di Fantacchiotti e del suo team

18

BAROMETRO

Advisor in passerella: l'm&a va di moda

28

Alma Led, un patto generazionale

34

Delfino, focus su settori strategici e attenzione alla governance

38

Morri Rossetti & Franzosi: essere multi-specializzati

44

Avvocati ad alta quota

50

Avvocati, strategie "go-to-market" per non restare indietro

60

Speciale fatturati

100

QLT Law & Tax rilancia sulla tecnologia

104

L'Arbitrato internazionale oggi: uso, tendenze e prospettive

106

SPECIALE

Legalcommunity Tax Awards 2025

124

DIVERSO SARÀ LEI

Cara trasparenza retributiva, ti aspetto!

132

Quando la direzione legale guida la transizione verde

136

CARTOLINE

Private equity italiano: tra crescita e nodi strutturali

144

Dal valore alla visione: Pirola Corporate Finance e la sfida dei prossimi dieci anni

150

PRIVATE EQUITY FOCUS

156

SPECIALE

Legalcommunity Sustainability Awards 2025

170

FOOD FINANCE

176

TAVOLE DELLA LEGGE

Cena "a casa" Tanzi

180

CALICI E PANDETTE

Poche storie: Obiz, prosecco mai banale



HERBERT
SMITH
FREEHILLS



FINANCECOMMUNITY

PRIVATE CAPITAL DAY

24TH JUNE 2025 - MILAN

- 8:45 Check-in & welcome coffee
 - 9:15 Welcome message
 - 9:20 Keynote speech
 - 9:30 **ROUNDTABLE I:**
Trends and future expectations
of private capital
 - 10:45 Coffee break
 - 11:15 **ROUNDTABLE II:**
New Sectors for investments
 - 12:30 Closing remarks and Q&A
 - 12:45 Light lunch
-

REGISTER HERE

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59



Agorà

Fivers cresce ancora nel private equity ed m&a con l'ingresso di Fantacchiotti e del suo team



Giorgio Fantacchiotti entra in Fivers quale socio assieme al suo team composto dalla counsel Anna Gagliardi, con ventennale esperienza in m&a e private equity, e dal senior associate Pietro Pozzati, anche lui con una consolidata esperienza nel settore. Il team opererà dalla sede milanese dello studio e contribuirà a rafforzare ulteriormente la practice corporate m&a/private equity. Giorgio Fantacchiotti proviene da Linklaters, dove è stato partner per 11 anni. Ha trascorso in precedenza 17 anni, 10 dei quali come partner, in BonelliErede.

«Giorgio Fantacchiotti è uno dei migliori avvocati di m&a e private equity nel panorama italiano. L'ingresso suo e del suo team in Fivers ci dà grande entusiasmo ed è un'ulteriore conferma della nostra attrattività nei confronti di professionisti di elevato standing. Sotto il profilo strategico, consente di rafforzarci e posizionarci ulteriormente nell'm&a e private equity», commenta il co-managing partner di Fivers Francesco Di Carlo.

Fivers studio legale e tributario conta oltre novanta professionisti, tra cui 21 soci e 3 of counsel.

Laura Segni nominata vice chairman di Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp

Nuova carica per **Laura Segni**, nominata con decorrenza da aprile vice chairman di Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp. La professionista è un nome noto nel settore bancario. Già general counsel di Banca IMI, nel 2020 ha assunto il ruolo di head of legal advisory CIB directorate di Intesa Sanpaolo. In precedenza ha lavorato all'Istat portando avanti contemporaneamente la carriera universitaria. Ha inoltre lavorato al Tesoro, diventando consigliera giuridica del Ministro. È poi entrata in Banca IMI nel 2012.



LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI

È la prima guida dedicata ai ristoranti più amati dagli avvocati d'affari italiani: più di 280 indirizzi, da Milano alla Sicilia. Tutti i luoghi raccontati in questa prima edizione meritano la visita e alcuni sono contrassegnati da una, due o tre bilance. Il progetto è il risultato delle segnalazioni raccolte nel tempo su MAG ed è un omaggio alla convivialità come forma di potere "dolce" ma non meno incisivo.

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHINGGROUP
LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Banca Investis nomina Massimiliano Puddu Sant'Andrea senior executive advisor nella direzione di CM&CA



Massimiliano Puddu Sant'Andrea è il nuovo senior executive advisor nella direzione di Capital Markets & Corporate Advisory di Banca Investis. Puddu Sant'Andrea porta con sé una solida expertise in svariati campi, dalla gestione di special situations all'advisory in contesti di m&a, scale up e miglioramento delle performance operative. Manager con oltre vent'anni di esperienza a livello internazionale, ha ricoperto ruoli importanti in realtà come Gruppo Maccaferri, Pometon e J Company, H.M.M. e in società quali Bologna Sport City, Gerson Group a New York e per il Fondo Sovrano del Golfo.

Alma LED cresce nel Tax rafforzando il private equity e il private client: arriva il partner Sandoli

Nuovo ingresso in Alma LED. Si tratta di **Marco Sandoli**, che in qualità di partner contribuirà a rafforzare il dipartimento tributario dello studio, con un focus particolare su private equity, e guiderà l'avvio della service line di private client. Insieme a Sandoli, entra in qualità di associate Lorenzo Marantonio. Entrambi arrivano da Di Tanno Associati, dove Sandoli ha ricoperto il ruolo di equity partner. Professionista di spicco nel campo della fiscalità, è anche membro attivo del comitato tecnico dell'Osservatorio ECM di Euronext Growth Milan e della commissione Tax & Legal di AIFI.





LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Legal in Italia

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

Generali, Catalano confermato segretario del cda



Il consiglio di amministrazione di Generali, riunitosi lunedì 28 aprile, ha deliberato sull'attribuzione delle cariche sociali per il triennio 2025-27. **Giuseppe Catalano** è stato confermato segretario del consiglio di amministrazione. Il giurista è entrato nel gruppo nel 2015 con il ruolo di head of corporate affairs e company secretary. Dal 2019 è stato inoltre nominato presidente di Aigi, carica che terminerà a maggio 2025, in occasione delle nuove elezioni. Il consiglio ha inoltre eletto Andrea Sironi presidente di Generali, mentre amministratore delegato e group ceo sarà Philippe Donnet.

BIP entra nel settore dell'executive search per private equity con Zeno Pellizzari



BIP Corporate Finance & Strategy, la business unit di BIP specializzata nella consulenza ai fondi di private equity, è entrata nel settore dell'executive search per private equity grazie a **Zeno Pellizzari**, cui sarà affidato lo sviluppo delle attività di m&a advisory. Pellizzari vanta una lunga esperienza manageriale nel mondo corporate e dell'innovazione: dopo aver iniziato la sua carriera in Barclays, ha ricoperto ruoli chiave in Mondadori, è stato ceo di B Heroes, e ha lavorato nell'ambito dell'executive search con Di Luccia & Partners.

Setti Della Volta passa a Di Tanno come socio

Carlomaria Setti della Volta entra come socio nella sede di Milano di Di Tanno Associati. Proveniente da Chiomenti, è esperto in materia di private equity, convenzioni contro le doppie imposizioni, normativa CFC, beneficiario effettivo, strutture di finanziamento e disallineamenti da ibridi. Assiste regolarmente società italiane e multinazionali in operazioni transnazionali, nonché persone fisiche nella pianificazione e gestione degli interessi personali. Fornisce inoltre supporto in sede di verifiche fiscali, procedure di accertamento con adesione e contenzioso tributario.





LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



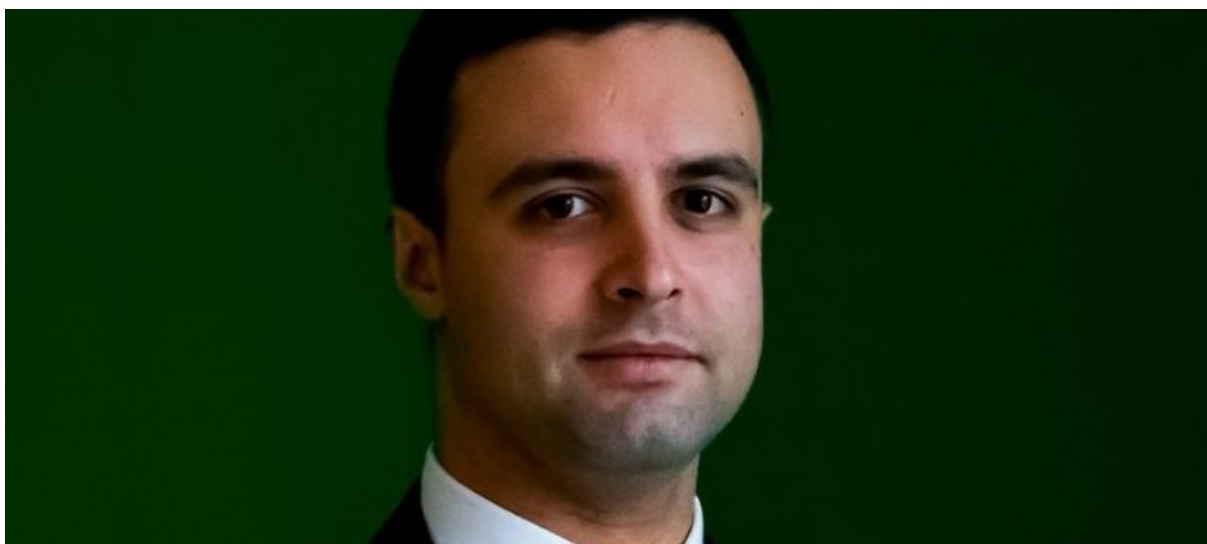
www.legalcommunity.ch

Roberta Roccanova diventa general counsel & people lead di QVC

Nuove responsabilità per **Roberta Roccanova**. La professionista, già general counsel di QVC, canale televisivo dedicato allo shopping, da marzo ricopre anche il ruolo di people lead. A lei, dunque, oltre alla guida del dipartimento legale dell'azienda, anche la leadership per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane in Italia. Roccanova è entrata in QVC nel 2017 come director legal affairs. Nel 2023 è stata nominata general counsel. In passato ha lavorato nella direzione legale di Sky Italia e, ancora prima, in quella di Mediaset.



Equita Real Estate: Andrea Calzavacca è il nuovo head of investment advisory



Equita Real Estate, società di real estate advisory nata dalla partnership tra Equita e un team di professionisti guidati dalla ceo e fondatrice Silvia Rovere, rafforza il team con l'ingresso di **Andrea Calzavacca** come nuovo head of investment advisory. A diretto riporto di Silvia Rovere, Calzavacca supporterà investitori e corporate nell'analisi, occupandosi della strutturazione ed esecuzione di operazioni in ambito immobiliare, offrendo consulenza e favorendo l'incontro di persone, capitali e opportunità per costruire relazioni di lungo termine tra tutti gli attori del mercato. Prima del suo ingresso in Equita Real Estate, è stato director nel team di capital markets di CBRE Italia.



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MENA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS

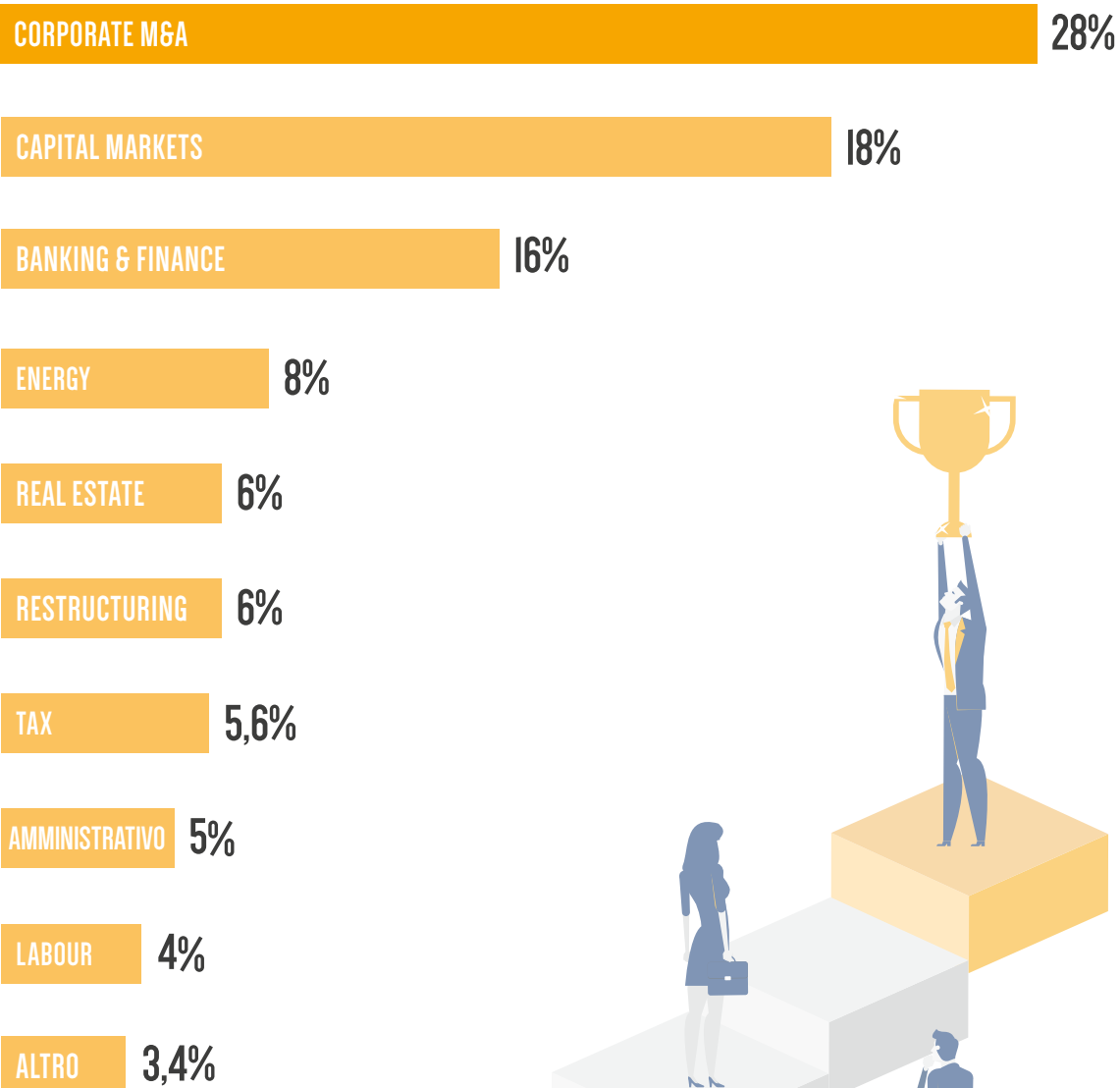


Follow us on



www.legalcommunitymena.com

I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: dal 13 aprile 2025 al 13 maggio 2025. Fonte: Legalcommunity.it

Prada acquista Versace per 1,25 miliardi

Prada ha stipulato un accordo definitivo per l'acquisizione del 100% di Versace da Capri Holdings. Il corrispettivo cash sarà basato su un Enterprise Value di 1,25 mld, ed è soggetto ad aggiustamenti al closing. In una nota ufficiale, Prada ha fatto sapere che Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP è il consulente legale del gruppo, con un team guidato da **Cristina Tomassini** (counsel) con il supporto di **Sandro de Bernardini** (partner), e composto, tra gli altri, da **Raffaello Mangiavacchi** (associate), **Pietro Piazza** (associate) e **Noah Zoppi** (legal assistant). Oltre a Skadden, BonelliErede ha assistito Prada sugli aspetti di diritto italiano e in relazione al financing dell'operazione con un ampio team multidisciplinare composto, per la parte M&A da **Eliana Catalano** (managing partner), **Francesca Ricceri** (senior associate), **Alberto Corsello** e **Simona Rita Monteleone** (associate), con il supporto del team Transaction Services di beLab (**Michel Miccoli**, managing director, **Andrea Terrieri** e **Giulia Impiombato**, legal advisor). Per il finanziamento dell'operazione, Prada è stata assistita da un team guidato da **Emanuela Da Rin**, partner, e composto da **Federico Cocito**, managing associate, e **Alessandro Buiani**, senior associate. Sono stati



ELIANA CATALANO



EMANUELA DA RIN



CARLO GALLI



FERDINANDO POSCIO

altresì coinvolti **Giovanni Guglielmetti** (partner), **Filippo Russo** (managing associate) e **Carmine Di Benedetto** (senior associate) per l'IP, e il partner **Vittorio Pomarici**, con la senior associate **Alessia Varesi**, per i profili italiano di diritto del lavoro, nonché **Marco De Leo** e **Marzia Spadea**, rispettivamente managing partner e senior associate della sede di Dubai, per gli aspetti concernenti le attività del gruppo Versace nel Middle East.

Clifford Chance ha assistito Prada in tutti i profili fiscali italiani della struttura e dello SPA con un team guidato dal partner **Carlo Galli** e coadiuvato dalla counsel **Sara Mancinelli** e dal senior associate **Andrea Sgrilli**.

Clifford Chance ha assistito anche BNP Paribas e Intesa Sanpaolo nel finanziamento dell'acquisizione con un team coordinato dal partner **Ferdinando Poscio** e dalla senior associate **Minerva Vanni** e composto dall'associate **Matteo Falsaperla** e dal trainee **Elia Brustia**.

Pwc Tls ha assistito Prada in merito agli aspetti di tax due diligence con un team coordinato dal partner **Alessandro Campione** e composto dalla senior manager **Mariangela Vittoria Cottali** e dalla senior associate **Maria Briccetti**.

Sono inoltre stati coinvolti nella negoziazione anche gli studi Jun He in Cina, Nishimura & Asahi in Giappone e Slaughter and May a Hong Kong, una giurisdizione particolarmente delicata in quanto interessata dalla quotazione in Borsa presso

l'Hong Kong Stock Exchange. Citigroup Global Markets Europe AG e Goldman Sachs Bank Europe SE, Succursale Italia hanno agito in qualità di advisor finanziari del gruppo Prada.

BNP Paribas e Intesa Sanpaolo, attraverso la divisione IMI CIB, hanno agito in qualità di banche sottoscrittrici del finanziamento.

Pwc ha assistito Prada con un team multidisciplinare guidato da **Emanuela Pettenò** (partner e markets deals leader di Pwc Italia) per le attività di financial due diligence, con un team composto da **Anna Nasole** (partner), **Francesco Terenzi** (partner), **Matteo Gubitta** (director), **Luca Gaddoni** (senior manager), **Davide Azimonti** (manager), **Federica Baratto** (manager), **Riccardo Breda** (associate) e **Beatrice Bartolozzi** (associate). La due diligence del Carve Out & IT è stata seguita da **Cristiano Giovanni Valpolini** (partner), **Daniele Castellini** (partner), **Marco Malinverno** (director), **Maria Vallejo** (senior manager) e **Alice Fumagalli** (senior associate).

Per quanto riguarda la due diligence HR, Pwc ha agito un team supervisionato dal partner **Gianluigi Baroni** e composto da **Ivan Arrotta** (director), **Federica Daniele** (manager), **Francesca Maria Barberi** (senior associate) e **Antonio Giardina** (senior associate). L'assistenza SPA, invece, è stata seguita da **Vincenzo Di Fani** (partner) e **Daniela Montesana** (director).

Barclays, che in Italia è guidata da **Paolo De Luca**, ha assistito Capri Holdings in qualità di advisor finanziario, con un team diretto in Europa da Pier



EMANUELA PETTENÒ



CRISTIANO GIOVANNI VALPOLINI



LOUISA YUEN



STEFANIA ELEONORA SOPRANO

Luigi Colizzi, global chairman dell'Investment Banking di Barclays, ed **Enrico Massaro**, head of Consumer & Retail EMEA Barclays Investment Banking.

Attivo nell'operazione anche il dipartimento legale di Prada, con la general counsel **Francesca Secondari**, il corporate affairs counsel **Giorgio Ferrero** (a Milano) e la corporate affairs advisor **Louisa Yuen** (a Hong Kong).

Quanto a Versace, gli aspetti giuridici interni dell'operazione sono nelle mani della general counsel **Stefania Eleonora Soprano**.

Il closing è previsto nel corso del secondo semestre del 2025 ed è subordinato alle consuete condizioni, incluso l'ottenimento delle necessarie approvazioni regolamentari.

LA PRACTICE:

Corporate M&A

IL DEAL:

Prada acquisisce Versace

GLI STUDI:

Skadden, BonelliErede, Clifford Chance, Pwc Tls

LE BANCHE:

BNP Paribas, Intesa Sanpaolo

ALTRI ADVISOR:

Citigroup, Goldman Sachs, Pwc, Barclays

GLI INHOUSE:

Francesca Secondari, Giorgio Ferrero, Louisa Yuen, Stefania Eleonora Soprano

IL VALORE:

1,25 miliardi



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

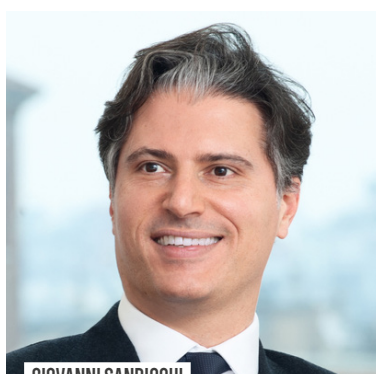
Mytheresa finalizza l'acquisto di Ynap da Richemont

Mytheresa e Richemont hanno finalizzato l'accordo per l'acquisizione del 100% del capitale sociale di Yoox Net-A-Porter Group (YNAP) da parte di Mytheresa in cambio di azioni di nuova emissione di quest'ultima pari al 33% del capitale sociale. Il perfezionamento dell'operazione si è concluso in seguito all'ottenimento di tutte le approvazioni incondizionate da parte delle autorità di regolamentazione competenti. Latham & Watkins ha assistito Mytheresa con un team guidato dai partner **Stefano Sciolla** e **Giovanni Sandicchi**, con gli associate **Giulio Palazzo**, **Milena Raffaldi** e **Lorenzo Cappelli** e i trainee **Federico Scio**, **Mattia Montaini** e **Beatrice Castello**. Il partner **Cesare Milani** con gli associate **Irene Terenghi** e **Daniele Isidoro** e la trainee **Elisabetta Piazza** hanno seguito i profili privacy e data protection, mentre il counsel **Mario Orsenigo** ha fornito assistenza per i profili finance dell'operazione.

Baker McKenzie ha assistito Mytheresa per gli aspetti fiscali con un team composto dal partner **Francesco Pisciotta**, dal counsel **Davide Chiesa** e dal senior associate **Marzio Bucciol** dell'ufficio di Milano, dal partner **Roger W. Bivans**, dell'ufficio di Dallas, per gli aspetti US governance, dal partner **Rebecca Kijpers-Zimmerman** dell'ufficio di



STEFANO SCIOLLA



GIOVANNI SANDICCHI



STEFANO VALERIO



FRANCO BARUCCI

Amsterdam per gli aspetti di diritto olandese e dal partner **Lane Morgan**, dell'ufficio di Dallas per gli aspetti US Tax. Linklaters ha assistito Mytheresa per i profili antitrust. In Italia, il team guidato dal partner **Lucio D'Amario**, coadiuvato dal managing associate **Giorgio Valoti**, dall'associate **Gaia Bozzolan** e dalla trainee **Arianna Faldani** ha seguito i profili italiani golden power.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, unitamente a Slaughters and May, ha prestato assistenza a Richemont con un team multidisciplinare supervisionato dal managing partner **Stefano Valerio**, composto dall'equity partner **Franco Barucci**, dalla junior partner **Amélie Gillet** e dall'associate **Federico Bovenzi** per gli aspetti societari, gli aspetti fiscali sono stati seguiti dall'equity partner **Michele Aprile** con il junior partner **Roger Demoro**. Gli aspetti finance, infine sono stati seguiti dall'equity partner **Andrea Novarese**, dal junior partner **Francesco Pirisi** e dall'associate **Elvira Ricotta**.

LA PRACTICE: Corporate M&A

IL DEAL: Mytheresa acquista Ynap

GLI STUDI: Latham & Watkins, Baker McKenzie, Linklaters, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

Gyrus Capital mette a segno l'acquisizione di ACBC

Gyrus Capital, società di investimento europea specializzata in investimenti trasformativi nei settori della sanità e della sostenibilità, ha messo a segno l'acquisizione di ACBC (Anything Can Be Changed), fornitore indipendente di servizi di sostenibilità e innovazione, specializzato in innovazione di prodotto e soluzioni sostenibili per i settori della moda e del lifestyle. A seguito del completamento dell'operazione, i fondi gestiti da Gyrus Capital acquisiranno una quota di maggioranza in ACBC, collaborando strettamente con i co-fondatori e il management team esistente, che effettuerà un significativo reinvestimento e continuerà a ricoprire un ruolo fondamentale nella guida dell'azienda. L'obiettivo strategico condiviso è accelerare la crescita e l'espansione internazionale di ACBC, affermandola come leader globale nell'innovazione e nella trasformazione sostenibile, con un focus prioritario sull'industria della moda e settori affini. Nell'operazione, A&O Shearman ha assistito Gyrus Capital con un team diretto dal partner **Paolo Nastasi**, coadiuvato dagli associate **Davide Biasotti** e **Giovanna Sottoriva** e dai trainee **Ludovica Boiocchi**, **Houda Latrech** e **Gianfilippo Attanasio** per gli aspetti corporate. Nell'operazione hanno altresì prestato assistenza il partner



PAOLO NASTASI



MARCO PISTIS



STEFANO PASTORE



LORENZO LAVINI

Pietro Scarfone, gli associate **Valentina Calò** e **Gianmarco Volino** insieme alla trainee **Laura Margelli** per gli aspetti di diritto bancario; la senior associate **Margherita Banfi** per i profili di intellectual property; la senior associate **Roberta Errico** e la trainee **Maria Chiara Costantini** per gli aspetti di diritto amministrativo; il partner **Emilio De Giorgi** con l'associate **Arianna Fletcher** e la trainee **Vittoria Pagliani** in relazione ai profili antitrust e FDI dell'operazione; il partner **Livio Bossotto**, il senior associate **Claudio Chiarella**, e la trainee **Mariachiara Quintiliani** per gli aspetti di diritto del lavoro.

IPG Law Firm ha prestato assistenza ad ACBC e ai soci venditori con un team diretto dai partner **Marco Pistis** e **Ludovico Viganotti**, coadiuvati dalle associate **Isabelle Roccazzella** e **Carla Alagna** e dalla trainee **Chiara Groppo**.

Nel contesto dell'operazione, ACBC è stata assistita da Ethica Group, con il team di M&A Advisory composto da **Stefano Pastore**, **Nicoletta Rabiolo** e **Cristian Cingari** per gli aspetti finanziari.

New Deal Advisors ha supportato Gyrus Capital con un team guidato dal partner **Lorenzo Lavini**, occupandosi della financial due diligence.

LA PRACTICE: Corporate M&A
IL DEAL: Gyrus Capital compra ACBC

GLI STUDI: A&O Shearman, IPG Law Firm

ALTRI ADVISOR: Ethica Group, New Deal Advisors

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on

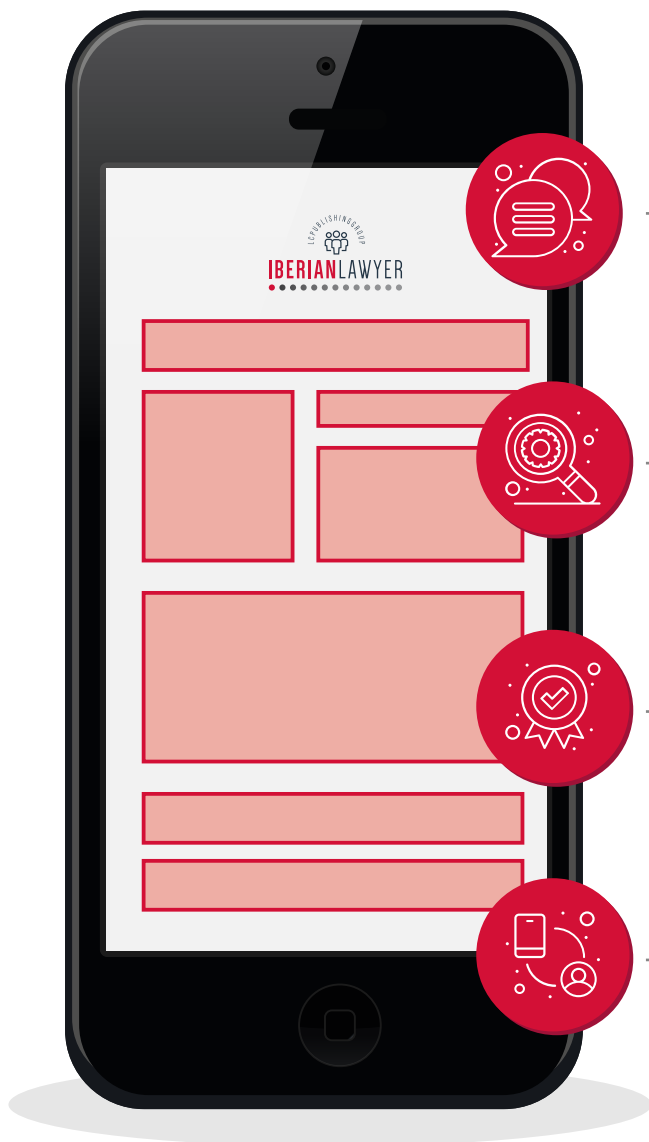


For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



Alma Led, un patto generazionale

Lo studio, dopo i lateral hire, valorizza i talenti cresciuti al suo interno. Quattro soci promossi negli ultimi due anni. Parla il managing partner Alessandro Corno: «Focus su cultura e valori»

A due anni dall'avvio del progetto Alma Led, lo studio evidenzia una crescita alimentata da una strategia focalizzata sulla valorizzazione delle proprie competenze e delle persone che le traducono in servizi per i clienti.

A maggio 2023 l'integrazione di Alma Sta e Led Taxand ha dato vita a una struttura che contava 60 professionisti. Oggi sono 71, e 22 di questi sono soci. Quattro, frutto di promozioni interne avvenute tra il 2024 e il 2025. Le ultime, in ordine di tempo, risalgono a fine marzo e hanno riguardato gli avvocati **Celeste Cenedesi** e **Francesco Stocco**: la prima è specializzata nella strutturazione di fondi di investimento nei settori del private capital, real estate e nelle altre asset class alternative; il secondo è il responsabile della practice di finance & sustainability e si occupa di finanza strutturata.

MAG ha incontrato **Alessandro Corno**, managing partner di Alma Led, all'indomani dell'annuncio di queste promozioni per capire in dettaglio come si sta svolgendo il percorso dello studio e come si caratterizza il suo approccio strategico al mercato.

Avvocato Corno, dopo due promozioni in area tax, nel 2024, Alma Led fa due soci in area legal in questo 2025. I tempi sono maturi per valorizzare i talenti nati in pancia al progetto?

Le promozioni interne ci rendono particolarmente felici perché sono la migliore misura del successo che il progetto ha avuto fino a oggi. La valorizzazione e l'empowerment delle persone che

hanno sposato il progetto da anni fa parte del DNA dello studio.

Che tipo di percorso hanno fatto questi professionisti?

Sono professionisti che condividono un percorso simile, perché sono entrati entrambi quattro anni fa e hanno fatto una crescita personale e professionale d'eccellenza. Lo studio è meritocratico con una visione di lungo termine basata su un patto generazionale tra professionisti di generazioni diverse.

Fino a oggi la crescita dello studio è avvenuta per linee esterne: perché?

Siamo partiti nel '19 con due soci e 6 professionisti e con un modello molto caratteristico centrato su una prospettiva di crescita di lungo termine. In questi primi cinque anni è stato più facile

«Valuteremo qualsiasi operazione di aggregazione o acquisizione, purché siano soddisfatte le condizioni culturali adeguate»



CELESTE CENEDESI

aggregare altre practice e professionisti già maturi che condividevano i nostri valori e il nostro approccio.

Dal 2019 a oggi, pur avendo allargato il vostro raggio d'azione non avete scelto di diventare un vero e proprio full service. Qual è il vostro approccio strategico?

L'approccio consiste nel concentrarsi su cultura e valori, quindi la selezione delle persone avviene principalmente in base alla loro compatibilità con il resto dello studio piuttosto che sulla necessità di coprire una specifica area del diritto.

Che spazio vi siete ricavati sul mercato? Come descriverebbe il vostro scenario competitivo?

Abbiamo affrontato un percorso di crescita rilevante negli ultimi 5 anni, e solo ora ci poniamo la tematica dello scenario competitivo, che

LO STUDIO IN CIFRE

2023

Anno di fondazione di Alma Led; mentre Alma Sta è partito nel 2019 e LED Taxand nel 2018

71

Totale professionisti

22

Numero di soci

3

Numero di sedi (Milano, Roma e Lussemburgo)

15,5

I milioni di fatturato nel 2024



FRANCESCO STOCO

dipenderà dall'arco di crescita che desideriamo affrontare nei prossimi tre anni. Per quanto possibile, cercheremo sempre di portare lo studio verso scelte che ci rendano distintivi, come, ad esempio, essere gli unici nel panorama italiano ad aver aperto un proprio studio satellite in Lussemburgo.

Come si è chiuso il 2024 in termini di fatturato?

Il 2024 si è concluso raggiungendo la cifra di 15 milioni e mezzo di euro. Performance frutto di un impegno costante e dell'adattamento alle sfide del mercato, che ci ha permesso di consolidare la nostra presenza e di espandere ulteriormente la nostra attività.

Avete un obiettivo di "taglia" da raggiungere? In quali tempi?

Non programmiamo la crescita dello studio in termini di numero di professionisti, ma piuttosto

«All'estero ci concentriamo sulla massimizzazione delle relazioni con gli studi internazionali con cui collaboriamo»

in base ai settori del diritto che intendiamo presidiare. Di conseguenza, il numero dei professionisti sarà una risultante dai settori che scegliamo di coprire.

La sensazione è che nel mercato attuale si cresce o si viene "cresciuti" (vale a dire si entra a far parte di uno studio più grande). Qual è la prospettiva in cui vi muovete?

Condivido l'analisi del mercato secondo cui "o

cresci o vieni cresciuto". Sotto questo aspetto, lo studio si muove senza alcuna pregiudiziale strutturale, pertanto valuteremo qualsiasi operazione di aggregazione, acquisizione o operazioni in cui veniamo aggregati, purché siano soddisfatte le condizioni culturali adeguate.

Tecnologia e internazionalizzazione sono le due variabili che possono fare la differenza: voi come le state affrontando?

Per quanto riguarda la tecnologia, oltre ad implementare strumenti e software per ottimizzare e rendere più efficaci i processi dello studio, abbiamo anche iniziato a integrare l'intelligenza artificiale nel nostro modello di business, poiché crediamo che oggi questa tecnologia possa realmente aggiungere valore al nostro lavoro. Quanto all'internazionalizzazione, è nel DNA dello studio. In origine, lo studio si chiamava MJ Hudson Alma STA ed è inoltre membro di Taxand. Al momento, un'ulteriore espansione oltre il Lussemburgo non è nei nostri piani; ci concentriamo piuttosto sulla massimizzazione delle relazioni con gli studi internazionali con cui collaboriamo e intendiamo intensificare la condivisione di clienti e collaborazioni. 



THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



I DIALOGHI
CON I PROTAGONISTI
DELLA BUSINESS COMMUNITY,
TRA MERCATO E PASSIONI





Delfino, focus su settori strategici e attenzione alla governance

Lo studio legato a Willkie Farr & Gallagher investe nel lavoro, nel regolamentare e nel banking. In corso un piano per la crescita. Nei prossimi anni, possibile raddoppio dei professionisti

In un mercato legale sempre più competitivo, Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher si distingue per un modello che combina radicamento locale e accesso globale. La struttura italiana è parte integrante dello studio newyorkese Willkie Farr & Gallagher e al contempo opera come centro di profitto autonomo sul mercato nazionale. L'organizzazione fondata e guidata da **Maurizio Delfino** è quindi indipendente nella gestione, ma perfettamente inserita in una rete globale di competenze e risorse. «Siamo italiani e americani allo stesso tempo», spiega Delfino. «Operiamo come centro di profitto in Italia, con un forte radicamento nel mercato locale e abbiamo un

«Stiamo costruendo un modello che possa reggere nei prossimi vent'anni, mantenendo i nostri standard qualitativi e valorizzando l'integrazione con Willkie»



MARCO LANZANI

accesso pieno ai servizi, ai clienti e alla visione di Willkie». Un equilibrio costruito nel tempo, a partire da una collaborazione nata venticinque anni fa quasi per caso e che oggi si traduce in un posizionamento strategico: offrire al cliente italiano la porta d'accesso a una struttura internazionale e, allo straniero, la sicurezza di uno studio radicato nel territorio. Lo studio è impegnato in un'importante fase di riorganizzazione, focalizzata su due direttrici: crescita selettiva in aree ad alto potenziale e revisione della governance. «Stiamo costruendo un modello che possa reggere nei prossimi vent'anni, mantenendo i nostri elevati standard qualitativi e valorizzando l'integrazione con Willkie», spiega Delfino a MAG. Negli ultimi mesi lo studio ha rafforzato significativamente la propria offerta.



ROBERTO CURSANO

I NUOVI INGRESSI

L'innesto più recente ha riguardato il diritto del lavoro. Ad aprile si è unito allo studio **Marco Lanzani**, in arrivo da Ughi e Nunziante, che è stato nominato partner responsabile del dipartimento employment nella sede di Milano. Con Lanzani, si sono uniti a Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher anche gli avvocati **Filippo Bodo**, come counsel, **Francesca Rocco**, senior associate, **Giovanna Milardi** e **Cecilia Pozzetti**, associate. Lanzani, in particolare, è noto per le competenze specialistiche nella gestione delle problematiche lavoristiche nei settori industriale, turistico e della logistica,

essendo stato coinvolto nelle recenti grandi operazioni di ristrutturazione del settore. Di poco precedente è stato l'arrivo di **Roberto Cursano**, ex Baker McKenzie, che ha apportato la sua forte competenza nel regolamentare farmaceutico e nell'international trade e sanzioni, settori in cui Willkie Farr & Gallagher conta numerosi clienti. Anche Cursano è passato a Delfino con un team (**Francesca Romana Baratta** e **Riccardo Ovidi**).

Infine, sempre per restare ai soci arrivati tramite lateral hire, lo studio nel 2024 è cresciuto nel banking con l'ingresso di **Giulio Tognazzi** (ex studio associato a Shearman & Sterling) al quale è stata affidata la responsabilità del settore.

Stanislao Chimenti, socio storico dello studio, segue le amministrazioni straordinarie presso la sede romana, dove recentemente ha iniziato la collaborazione anche il professor **Saverio Ruperto**, importante civilista romano.

La crescita si muove in linea con le esigenze del mercato e con le sinergie generate dalla collaborazione con Willkie. «Penso al private equity, che è uno dei settori in cui Willkie primeggia nel mondo e che presto ci vedrà ulteriormente crescere anche in Italia».

FOCUS TECH

E poi, ovviamente, c'è il tema tecnologia. Willkie, oggi presente in mercati chiave come New York, California, Texas, Chicago, Washington, Londra, Parigi, Francoforte e Monaco presidia settori tecnologici emergenti come blockchain, cryptoasset, l'intelligenza artificiale e quelli a questi connessi, come la compliance internazionale. Dal 2019, l'ex presidente della Commodity Futures Trading Commission (CFTC), **J. Christopher Giancarlo**, soprannominato "Crypto Dad" è senior counsel di Willkie Farr & Gallagher e guida da New York uno dei team legali più prestigiosi degli USA nel settore.

I CRITERI DELLA CRESCITA

La crescita dello studio in Italia si è consolidata su una filosofia chiara: focalizzazione, qualità e specializzazione. «Non vogliamo essere full service. Vogliamo invece fare molto bene le cose che facciamo: private equity e M&A, crisi

d'impresa, corporate governance, contenzioso civile complesso, regolamentare e compliance sofisticata, adesso anche banking & finance. Ci proponiamo ai clienti solo nei settori nei quali sappiamo che possiamo fare la differenza». Una scelta che paga in termini di reputazione e risultati, con clienti che cercano non solo competenza, ma coerenza e chiarezza nei servizi. Parallelamente, in Italia, è in corso una revisione della governance interna, supportata da una società di consulenza internazionale. Obiettivo: riformare gli assetti decisionali, valutare i nuovi lateral e definire un modello di leadership coerente con le prospettive di crescita. «Non è

un'intenzione: abbiamo già avviato un percorso strutturato. Si tratta di un investimento reale per garantire coesione e apertura alle nuove generazioni», precisa Delfino.

Con circa 45 professionisti e 10 soci, lo studio prevede nei prossimi 2-3 anni un'espansione mirata fino a 80 avvocati, forse anche di più, senza però rincorrere modelli "full service" né logiche dimensionali fini a sé stesse.

«Cresciamo se troviamo qualità, compatibilità valoriale e sinergia strategica. Intendiamo preservare la strategia che finora ci ha garantito il successo e una solidità, anche finanziaria, invidiabile in un mercato difficile come quello italiano: non vogliamo diventare uno studio da 300 avvocati. Vogliamo crescere bene, che significa mantenere il buono mentre aggiungiamo il nuovo».

APPUNTAMENTO A VENEZIA

Delfino rivendica la forza del legame con Willkie come leva di stabilità e sviluppo. «La nostra base è solida. Siamo attrattivi non solo per la qualità del lavoro e della nostra clientela, ma anche per l'accesso privilegiato a Willkie, una rete internazionale d'eccellenza composta da 1.300 avvocati in Europa e negli USA. Chi entra da noi, entra in un sistema globale e resta protagonista sul mercato italiano. È un modello unico e ormai irripetibile».

Lo dimostra anche il fatto che Willkie ha scelto l'Italia – e lo studio – per il retreat dei suoi 400 avvocati europei, previsto per ottobre a Venezia. «È la prima volta che facciamo un retreat in un paese dove Willkie ha una presenza diretta. È un segnale importante per il nostro venticinquennale: lo studio italiano è parte integrante del progetto internazionale».

Delfino guarda al futuro con realismo e lucidità: «Il nostro obiettivo è continuare a essere di utilità e creare valore per i nostri clienti in un mercato che sta cambiando in modi inattesi fino a poco fa, senza perdere la nostra identità. Non è solo la crescita che è importante, ma anche e soprattutto la qualità della crescita. La forza di un'organizzazione come la nostra è nella qualità dei professionisti». (n.d.m.) 



GIULIO TOGNAZZI



Morri Rossetti & Franzosi: essere multi-specializzati

Dopo l'arrivo del team Ip guidato dal professor Franzosi, MAG ha incontrato il managing partner Stefano Morri. «Il piano triennale prevede una forte crescita organica ma anche l'integrazione di forze esterne»

Avvocato Morri, il 2025 si è aperto con l'ingresso in studio del team IP del professor Franzosi.

Come descrive la vostra organizzazione oggi?

Il nostro studio è una piattaforma di servizi professionali in area legale, fiscale, e anche di corporate finance, in grado di porsi di fronte al bisogno del cliente in modo sia integrato – con oltre 15 settori di competenza – che fortemente specialistico.

In quanti siete?

Abbiamo ormai raggiunto una massa critica – 110 persone – che ci consente, senza eccedere nel gigantismo, di essere efficaci. Lo studio si è molto organizzato anche nelle funzioni interne, con professionalità che coprono le aree della finanza e del controllo, del marketing, dello sviluppo commerciale e dell'HR management. Recentemente ci siamo dotati anche di un direttore generale, che tolga ai partner i compiti di micro-management che possano defocalizzarli rispetto alla attività consulenziale.

La dimensione multipractice che avete assunto a quali esigenze risponde?

Non parlerei di studio multipractice ma di studio multi-specializzato, capace di fornire un unico e indivisibile servizio come frutto dell'integrazione di diversi approcci specialistici.

Quindi?

Quindi da una parte vi è la continua sollecitazione a lavorare insieme, o meglio, a concepirsi insieme.

Ma dall'altro sta il richiamo alla responsabilità individuale nell'assicurare al team un contributo di livello assoluto. In questo quadro, il tema della conoscenza, della formazione e autoformazione continua, diviene centrale. Lo studio ha ormai assorbito la cultura della conoscenza come vero tratto distintivo, quasi una 'ossessione': non a caso il nostro claim è 'The Knowledge Firm'. Da questa sana ossessione, nel 2019 è nato il Progetto Osservatori, tra i primi strumenti editoriali di questo genere sul mercato italiano. Ad oggi contiamo 11 Osservatori, veri e propri portali che si pongono come strumenti di catalizzazione di energie intellettuali intorno a specifici temi. Impressiona il successo: l'anno scorso abbiamo raccolto oltre 350.000 visite e con circa 30.000 follower su LinkedIn. Gli Osservatori inoltre sono un'ottima palestra per i giovani professionisti che vogliano vivere la professione come luogo di pensiero e di studio anche al di fuori dei classici circuiti accademici.



«Crediamo che vi siano ancora enormi spazi di crescita. Il mercato ha molto bisogno di realtà di media dimensione che declinino valori professionali alti»

È stata la vostra risposta alla domanda di valore aggiunto da parte del mercato?

Combinando questi quattro elementi – integrazione, specializzazione, spirito di gruppo e azione personale nella lotta quotidiana del conoscere – lo studio multi-specialistico esprime un valore aggiunto rispetto a realtà mono-specialistiche: il valore dell'integrazione di competenze. I problemi non si presentano mai con una sola dimensione, ma sono ontologicamente multidimensionali e possono essere affrontati solo come tali.

Per esempio?

Penso all'area della crisi, quella che il compianto professor Pajardi definiva "il luogo della sinfonia delle competenze". Oggi è obsoleto pensare che la soluzione di una crisi di media dimensione passi per la giustapposizione di professionisti di diversa estrazione (il pianificatore finanziario, l'avvocato civilista, il fiscalista, l'esperto di procedure lato Tribunale, il penalista). Non c'è tempo, non ci sono neanche le risorse economiche. Bisogna che chi si assume il compito di assistere il debitore sia in grado di offrire un percorso unitario e circoscritto di soluzione. Ma penso anche a tutta una serie di questioni corporate che si intrecciano con il diritto amministrativo e penale e con le conoscenze di corporate finance. Ancora, penso al contenzioso civile, in cui è divenuto dominante l'elemento sostanziale, cioè la capacità di cogliere gli aspetti economici delle vicende.

L'investimento fatto nell'Ip associando il vostro brand a una delle insegne più rispettate del mondo del diritto industriale e della proprietà intellettuale che obiettivi si pone?

L'ingresso del professor Mario Franzosi e dell'avvocata Federica Santonocito risponde all'esigenza di arricchire la nostra piattaforma inglobando una competenza assoluta nel settore della proprietà industriale. In tal modo aumenta la nostra capacità di rispondere ai bisogni della nostra clientela e allarga la nostra capacità di affrontare delle questioni, anche in campi diversi da quelli dell'IP. Vi è poi per Mario e Federica la possibilità, forse per loro nuova, di offrire ai loro clienti storici tutto il portafoglio di servizi dello studio. L'operazione si inserisce, peraltro, molto

LO STUDIO IN CIFRE

2003

Anno di fondazione

90 circa

Numero professionisti

68,2%

Avvocati

31,8%

Commercialisti

16

Numero di soci, di cui 6 equity

+22%

Var% Fatturato 2024 sul 2023

1

La sede: a Milano

bene nella nostra strategia di sviluppo estero grazie allo standing internazionale di Mario e Federica, e alle loro consolidate relazioni nel mondo – con un particolare accento per la loro esperienza in mandati che coinvolgono il Far East (soprattutto in Cina).

In generale, quali sono le priorità strategiche del "neonato" Morri Rossetti & Franzosi?

Come ho detto, vogliamo approfondire la vocazione di essere reale risposta a bisogni complessi attraverso un approccio olistico e molto rigoroso sul piano del contenuto professionale: questa è alla fine la nostra vera strategia. Crediamo che vi siano



ancora enormi spazi di crescita anche solo per linee interne, e che per noi il bello sia appena iniziato. Il mercato ha molto bisogno di realtà di media dimensione che declinino valori professionali alti. Continuiamo a raccogliere il disagio della clientela, anche molto sofisticata, per strutture troppo grandi in cui forse si perde quella sintesi sottile tra efficienza, efficacia e reale vicinanza al cliente che è la ricetta del successo. Tutto ciò continuando a rafforzare la nostra organizzazione professionale e dandoci delle regole di governance che offrano ai nostri colleghi, in specie ai più giovani, una reale prospettiva di compartecipazione alla gestione e ai risultati dello studio.

Proviamo a raccontare lo studio attraverso la sua attività: quali sono state le operazioni che vi hanno maggiormente caratterizzato ovvero che vi rappresentano?

Diciamo che noi ci caratterizziamo per un lavoro discreto e molto concentrato sui problemi dei clienti. Potrei citare contenziosi tributari esistenziali per i clienti che abbiamo risolto con

risultati totali, o crisi di impresa che si sono concluse con successo, o acquisizioni in cui lo studio ha fatto molte più parti in commedia della semplice stesura della documentazione contrattuale.

Ci dobbiamo aspettare nuove operazioni di lateral hiring nei prossimi mesi?

Ci sono settori o aree di pratica che puntate a consolidare?

Assolutamente. Il nostro piano triennale prevede una forte crescita organica ma anche l'integrazione di forze esterne secondo due cifre fondamentali: da un lato siamo interessati a crescere in aree fortemente specialistiche – penso ad esempio al regolatorio finanziario o all'energy – dall'altro cerchiamo studi di commercialisti che vogliano mettere a maggior valore la loro clientela, offrendo anche i servizi legali. Però non ambiamo a un mero sviluppo quantitativo: abbiamo bisogno di persone che sposino la nostra visione del lavoro e del futuro. Al centro, infatti, c'è sempre e solo la persona. (n.d.m.) 

PUBLISHING GROUP
LC

DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

LUCI E OMBRE DELLA DIVERSITY
NEGLI STUDI LEGALI E IN AZIENDA.
MICHELA CANNOVALE INTERVISTA
I PROTAGONISTI DELLA BUSINESS COMMUNITY.

**ASCOLTALO
ORA**





PUBLISHINGGROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

Le crisi sono grandi opportunità. In *Scenari Legali*, attraverso la voce dei protagonisti, proviamo a capire insieme il mondo di oggi e di domani in un momento di cambiamenti.

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com



di glória paiva

L'industria dell'aviazione torna a fare i conti con la crisi. Un destino ricorrente per un settore da sempre esposto a shock economici, eventi geopolitici e disastri naturali. Nel corso della sua storia, l'aviazione commerciale ha attraversato cicli di espansione e caduta, tra fallimenti, piani di salvataggio e complesse operazioni di ristrutturazione. Gli ultimi dieci anni non hanno fatto eccezione. La pandemia, l'instabilità economica globale, i conflitti armati e l'impennata dei prezzi del carburante hanno reso ancora più fragile un settore che già operava su margini ridottissimi. In questo scenario, le operazioni di salvataggio, nazionalizzazioni e privatizzazioni di alcune compagnie di bandiera europee stanno diventando un banco di prova per i consulenti legali, impegnati a gestire un equilibrio difficile: quello tra l'interesse pubblico e le logiche di mercato.

Oggi, il panorama europeo dell'aviazione è concentrato attorno a tre grandi gruppi: Lufthansa, Air France-KLM e International Airlines Group (IAG). Una dinamica che ricorda quella già vista negli Stati Uniti, dove a dominare sono i *big three* del settore: United, Delta e American Airlines. Le compagnie più piccole, rimaste indipendenti, sono ormai al centro delle strategie espansionistiche di questi colossi. È stato il caso di ITA Airways e, con ogni probabilità, potrebbe esserlo a breve anche per TAP.

La storia recente dell'ex Alitalia è emblematica. Alle prese con una cronica crisi finanziaria e sotto pressione per la concorrenza delle low-cost, la compagnia italiana è finita in amministrazione straordinaria nel 2017, per poi cessare definitivamente le operazioni nel 2021. «Lo Stato italiano si è reso conto, dopo anni e costi elevati, che Alitalia non si poteva salvare. Così è nata ITA Airways, una soluzione simile a quella adottata anche dalla Svizzera (Swissair) e dal Belgio (Sabena)», spiega **Pedro Castro**, consulente in strategia commerciale per l'aviazione, il turismo e gli aeroporti. A gennaio scorso, Lufthansa ha acquisito il 41% di ITA Airways, con l'opzione di salire progressivamente fino al controllo totale entro il 2033. Una strategia già sperimentata in passato dal gruppo tedesco, come dimostrano i



«Con 16 milioni di passeggeri, TAP non è mai stata così piccola rispetto ai 70 milioni di persone che transitano per gli aeroporti portoghesi»

Pedro Castro



«Anche nelle aziende statali, è il mercato che dovrebbe guidare le scelte strategiche»

Laura Pierallini

precedenti di Swiss e Brussels Airlines. Anche la portoghese TAP non è stata immune da turbolenze. Tornata interamente sotto controllo statale nel 2020, la compagnia attende ora una nuova fase di privatizzazione. Un processo che, però, si è scontrato con numerosi ostacoli e che, nelle intenzioni del governo, dovrebbe concludersi nel 2025. Resta però l'incognita politica: lo scioglimento anticipato del Parlamento e le elezioni fissate per maggio potrebbero allungare ulteriormente i tempi. Le ragioni dietro la vendita di TAP non sono così diverse da quelle che hanno portato alla privatizzazione di ITA. «Il modello dello Stato proprietario di una compagnia aerea non ha funzionato nell'Europa meridionale: è stato così in Italia, Portogallo e Grecia», osserva **Laura Pierallini**, founding partner dello studio legale Pierallini, specializzato in diritto dell'aviazione.

Nonostante le analogie tra i due casi, le operazioni di salvataggio di ITA e TAP presentano anche importanti differenze dal punto di vista giuridico. In particolare, spiega Pierallini, l'insolvenza di Alitalia ha comportato — su richiesta della Commissione Europea — una frammentazione della compagnia in tre rami distinti: trasporto aereo, handling e manutenzione. Una scelta che ha portato alla nascita di ITA Airways (per la parte aviation), alla vendita delle attività di terra a Swissport e al trasferimento della manutenzione ad Atitech.

RUOLI E SFIDE LEGALI

Nel caso di ITA, il passaggio dalla gestione statale al controllo di un colosso come Lufthansa comporta, sul piano legale, sfide rilevanti, legate in particolare alla normativa antitrust e al diritto contrattuale. «Dal punto di vista legale, il punto principale è bilanciare una transazione di M&A complessa ed esigente con gli interessi commerciali e tutti gli ostacoli normativi, soprattutto in termini di proprietà e controllo», sottolinea **António Moura Portugal**, partner di DLA Piper responsabile del team di aviazione. Secondo la normativa europea, l'ingresso di capitale straniero in una compagnia aerea comunitaria deve essere limitato al 49% del capitale sociale. Inoltre, deve essere garantito che la società resti



«C'è una tendenza alla concentrazione tra gli operatori e una pressione crescente sul settore»

António Moura Portugal

sotto controllo europeo e che vengano rispettate le regole sulla concorrenza. Un equilibrio tutt'altro che semplice da raggiungere. «Il miglior offerente potrebbe non essere idoneo se l'obiettivo è vendere una quota di maggioranza. Integrare le eventuali esigenze dell'acquirente in un patto parasociale è estremamente difficile», aggiunge Moura Portugal. In Portogallo, i dubbi riguardano anche la volontà politica di procedere davvero alla privatizzazione della compagnia di bandiera. Secondo Castro, il Paese ha perso l'occasione di chiudere TAP durante la pandemia da Covid-19 e ripartire da zero, evitando di trascinarsi i problemi del passato. Un errore che, a suo avviso, richiama le esperienze di altri paesi del Sud Europa, come Grecia e Italia. Secondo Castro, ad alimentare le difficoltà del processo di privatizzazione ci sono anche ostacoli legati al contesto interno. Nel frattempo, la compagnia aerea continua a perdere peso nel mercato nazionale. «Con 16 milioni di passeggeri, TAP non è mai stata così piccola rispetto ai 70 milioni di persone che transitano per gli aeroporti portoghesi», sottolinea Castro.

COSA ASPETTARSI PER IL FUTURO

Dal punto di vista normativo, sebbene l'Europa rappresenti un modello avanzato in diversi ambiti, come la sicurezza, i diritti dei consumatori e la sostenibilità ambientale, manca ancora un'armonizzazione a livello globale. «La rigidità europea finisce per penalizzare le proprie compagnie, che non affrontano le stesse restrizioni in altri paesi. Serve un sistema normativo più equilibrato a livello internazionale», osserva Pierallini.

Dal punto di vista del mercato, i percorsi di TAP e ITA Airways si inseriscono in una tendenza più ampia. Nel settore delle compagnie aeree tradizionali, infatti, tre grandi attori si stanno consolidando, beneficiando di un significativo sostegno statale attraverso le loro controllate. «C'è una tendenza alla concentrazione tra gli operatori e una pressione crescente sul settore», afferma Moura Portugal. Un altro elemento che emerge dall'esperienza europea riguarda il rapporto tra proprietà pubblica e gestione aziendale. «Iniettare capitale non basta se il modello di business non è competitivo - osserva Pierallini. Anche nelle aziende statali, è il mercato che dovrebbe guidare le scelte strategiche». ■

I BIG 3 dell'aviazione europea

Lufthansa		Gruppo Lufthansa
	Fondazione 1963, Germania Include Lufthansa Airlines Austrian Airlines Brussels Airlines ITA Airways Swiss International Airlines tra gli altri	Ricavi 2024 (in miliardi di €) 37,6 Dipendenti 101.000 Passeggeri 2024 131 milioni

AIRFRANCEKLM GROUP		Air France-KLM
	Fondazione 2004, Francia Include Air France KLM insieme ad altre società affiliate	Ricavi 2024 (in miliardi di €) 31,5 Dipendenti 77.800 Passeggeri 2024 74,7 milioni

IAG INTERNATIONAL AIRLINES GROUP		IAG (International Airlines Group)
	Fondazione 2011, Regno Unito e Spagna Include British Airways Iberia Vueling Aer Lingus Level insieme ad altre società affiliate	Ricavi 2024 (in miliardi di €) 32,1 Dipendenti 74.378 Passeggeri 2024 122 milioni



**PREZZO
39.90€**

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

Avvocati, strategie "go-to-market" per non restare indietro

di sebastiano distefano*



È innegabile che il settore legal & tax stia attraversando una fase di profonda trasformazione che porta a rivedere le strategie di "go-to-market", ovvero, in pillole, il piano strategico che ogni studio deve adottare in riferimento, ad esempio, al lancio di service line aggiuntive, all'apertura verso nuovi mercati nonché più in generale per raggiungere potenziali "lead" e convertirli in clienti effettivi. L'impatto dell'Intelligenza Artificiale, pur rimanendo in parte da definire nella sua portata complessiva, è solo uno degli elementi che acuiscono una competizione già intensa e destinata ad aumentare

ancora. Il panorama è in evoluzione costante, con integrazioni e consolidamenti tra studi, il proliferare di realtà altamente specializzate, e, per gli internazionali, spesso l'uscita da giurisdizioni che non supportano più i modelli di business in essere e più di rado l'apertura di nuove sedi.

In questo scenario dinamico, le tradizionali strategie di acquisizione e sviluppo del business non sono più sufficienti. L'evoluzione dei modelli di fruizione dei servizi di consulenza e la crescente complessità delle strategie di "go-to-market" rendono imprescindibile che gli studi adottino un approccio

strategico per crescere, e non semplicemente per rimanere a galla.

In questo mutato contesto, la figura del professionista del business development rappresenta una guida per navigare attraverso il cambiamento, focalizzandosi sull'identificazione e acquisizione dei target ideali, dove comprendere a fondo i propri prospect di riferimento è il primo passo per una strategia efficace. A seguire, le ulteriori azioni da mettere a terra consistono nella creazione di sistemi di lead generation, ovvero nell'implementazione di processi strutturati per attrarre potenziali clienti, attraverso una strategia di lungo periodo.

Le scelte strategiche si intrecciano con le sfide poste dall'AI, modelli di pricing innovativi, mobilità dei partner tra le varie insegne e l'inevitabile saturazione del mercato. Di conseguenza, il ruolo del professionista del business development si rivela cruciale per identificare una value proposition unica che punta a definire con precisione cosa differenzia lo studio dalla concorrenza e renderlo noto al mercato, dove una delle principali sfide è quella di pensare a strumenti per creare valore in ogni interazione con i clienti, con la finalità di aumentare il valore percepito dai clienti stessi.

In parallelo, risulta cruciale espandere il network dei

referral e di lead generation per sviluppare relazioni strategiche e durature. Ed è qui, in aggiunta alla fase di pianificazione strategica, che l'esperto di business development esprime gran parte del suo potenziale e capacità ovvero nella definizione della strategia e nel follow-up verso il raggiungimento degli obiettivi. In altre parole, nell'accountability, nella pianificazione e monitoraggio dei progressi, assicurando che le responsabilità in capo alle varie azioni da intraprendere, allocate tra i vari partner all'interno dell'organizzazione, siano attese.

È pacifico che affidarsi principalmente al passaparola e alle segnalazioni spontanee non basta più. Bisogna avere la consapevolezza che così come la professione è in rapida evoluzione, anche le modalità attraverso le quali i clienti cercano, approcciano, scelgono e valutano i propri consulenti sono radicalmente cambiate. Non si tratta più solo di essere un bravo professionista, che rappresenta oramai una commodity, ma è fondamentale essere visibili, avvicinabili ed essere thought leader.

In periodi di rallentamento economico la riduzione delle iniziative di marketing e bd da parte di molti competitor offre un'opportunità strategica. Mantenere una presenza attiva accresce visibilità e credibilità, fattori chiave per acquisire nuova

clientela, posizionandosi come consulente di fiducia.

Adottare modelli di pricing flessibili, modulari o a forfait facilita i processi decisionali dei clienti dove investire nelle relazioni, offrendo supporto e valore aggiunto, consolida un network che genererà benefici.

Le attività di business development devono poi parlarsi con il piano di comunicazione e marketing; tra le due aree vi è una continua osmosi che passa per l'ottimizzazione del brand, per un'immagine professionale coerente e autorevole e per una presenza digitale ben pianificata.

Da ultimo, le scelte di posizionamento possono includere anche l'uscita da giurisdizioni non più "core", concentrandosi sui mercati rilevanti e abbandonando quelli che non generano ritorni sufficienti. Di nuovo, il ruolo dell'esperto di business development è chiave, ad esempio nell'implementare le cosiddette attività di intelligence e ricerca per valutare quali siano i mercati strategici per lo studio. 📊

**esperto in business development & marketing per i servizi professionali*



Cantiere BonelliErede

Si guarda al domani: nuovi uffici, AI e strategie globali. Nel 2026 lo studio legale si trasferirà in una nuova sede a Milano. Un passo che segna l'inizio di una trasformazione più ampia, guidata da una visione condivisa. «Non è solo un fatto economico, è una dichiarazione di fiducia nelle persone e nel futuro dello studio» Eliana Catalano e Massimiliano Danusso raccontano la nuova fase, in esclusiva, a MAG

di nicola di molfetta

LE FOTOGRAFIE SONO STATE REALIZZATE SENZA L'UTILIZZO DI DISPOSITIVI DI PROTEZIONE INDIVIDUALE A SEGUITO DI UNA SPECIFICA AUTORIZZAZIONE RILASCIATA DALLA PROPRIETÀ.

Il nuovo headquarter, 15 piani complessivi, con una superficie di circa 15.000 mq di proprietà del fondo Atlas gestito da Kryalos Sgr, accoglierà circa 600 persone di BonelliErede e di beLab a partire dalla seconda metà del 2026

Nel 2026 BonelliErede cambierà casa a Milano. Lo studio riunirà i suoi tre uffici (attualmente dislocati tra Via Barozzi, Via Andegari e Via Marostica, dove ha sede la controllata BeLab) in zona Porta Nuova, nella ex sede Inail. Un investimento che va ben oltre la logistica: è il simbolo concreto di una visione strategica condivisa. «È una decisione che segna un momento importante per BonelliErede – afferma **Massimiliano Danusso**, presidente del consiglio degli associati dello studio –. La sede attuale richiedeva comunque un intervento significativo, ma quello che abbiamo scelto di fare va ben oltre. Abbiamo optato per un investimento ambizioso, condiviso in modo unanime da tutti i soci, proprio perché lo consideriamo un passo strategico per il futuro dello studio». Un passaggio che riflette non solo un'evoluzione

strutturale, ma anche culturale, come spiega **Elia Catalano**, managing partner: «Quello che vogliamo costruire è un luogo che rispecchi il nostro modo di lavorare oggi e domani. Gli spazi sono stati progettati soprattutto ascoltando le esigenze dei nostri giovani, che sono stati coinvolti sin dall'inizio nel progetto. Non è solo una questione di efficienza o estetica: è un messaggio forte sulla direzione che vogliamo prendere. Un investimento per le prossime generazioni di professionisti».

Il coinvolgimento dei giovani, infatti, non è stato solo simbolico: «C'è un gruppo di lavoro trasversale alle diverse funzioni dello studio che segue il progetto della nuova sede e che include professionisti e dipendenti under 40 – prosegue Catalano –. Vogliamo che tutti si sentano parte di questa



L'INTERNO DEL CANTIERE DELLA NUOVA SEDE DI BONELLIEREDE A MILANO

Una volta completato, il nuovo quartier generale sarà dotato delle più rilevanti certificazioni green internazionali, attestando l'efficienza energetica, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica degli spazi

trasformazione». Danusso conferma: «Questo trasferimento è anche un modo per rafforzare quel senso di appartenenza che è fondamentale per uno studio come il nostro. Non siamo un'azienda in senso classico, e non vogliamo diventarlo. Siamo un'impresa collettiva, artigiana se vogliamo usare un termine che ci piace. Ma con la complessità organizzativa e la visione di lungo periodo di una realtà moderna».

La nuova sede sarà situata nel cuore della Milano più contemporanea, in un edificio progettato secondo criteri di sostenibilità ambientale e benessere organizzativo. Sarà dotata di certificazioni Core&Shell Leed Platinum, Well Platinum, Breeam Excellent e WiredScore Platinum e dotata di tecnologie smart per il risparmio energetico, la gestione degli spazi e la collaborazione ibrida. Gli ambienti saranno concepiti in ottica flessibile,

con un equilibrio tra postazioni individuali e aree comuni per incontri e lavoro di gruppo. Non ci saranno molti open space, ma per lo più uffici per massimo quattro professionisti. Grande attenzione sarà dedicata agli spazi comuni, per favorire la collaborazione e l'interazione. Ci saranno, poi, un ristorante e una mensa, un auditorium, biblioteche e ambienti dedicati alla formazione continua. Il cambiamento si inserisce in un percorso più ampio di rinnovamento che, recentemente, ha interessato anche la struttura manageriale con la nomina di figure chiave nelle posizioni di direttrice generale, affidata alla ex ceo di Eur, **Angela Maria Cossellu**, e marketing director, assegnata a **Linda Spada**. «Abbiamo voluto potenziare alcune aree strategiche – spiega Danusso – con l'arrivo di figure manageriali di alto profilo. Ma per noi resta fondamentale mantenere l'equilibrio tra la componente manageriale e il ruolo dei soci. I manager sono essenziali, ma non sostituiscono la leadership degli avvocati». Catalano aggiunge: «La nostra direttrice generale partecipa attivamente al lavoro del cda. Ma, a differenza di quanto accade in un'azienda classica, da noi non c'è una separazione tra proprietà e gestione: i soci sono al tempo stesso azionisti, manager e lavoratori. È una formula che richiede impegno, ma che consente di mantenere la nostra identità». Nessun nuovo arrivo, almeno per il momento, è previsto invece per la funzione di hr director che a settembre 2024 ha visto l'uscita di **Luca Menci** passato, qualche settimana fa, a Legance come chief people & culture officer. «Abbiamo persone interne che stanno crescendo molto bene – conferma Catalano – e per il momento non abbiamo avviato una ricerca attiva».

In questo nuovo equilibrio si inserisce anche la trasformazione digitale. Da tempo lo studio sta implementando l'intelligenza artificiale grazie a BeLab, il proprio alternative legal service provider e centro interno di innovazione. «Abbiamo

L'ANDAMENTO

Il fatturato (stimato) di BonelliErede negli ultimi 5 anni.

Dati in milioni di euro

Anno	Fatturato (€) mln
2020	194
2021	213
2022	228
2023	224,5
2024	235

iniziato in modo strutturato con BeLab – racconta Catalano – che ha sviluppato un servizio interno chiamato Ask-AI. Funziona come un help desk dedicato all'AI: i professionisti di BonelliErede inviano le richieste via email e un team dedicato di BeLab, formato sull'utilizzo dell'AI, che attraverso l'utilizzo del miglior strumento di AI per il tipo di lavoro richiesto, elabora le risposte». Inizialmente, l'uso dell'AI era consentito solo attraverso "Ask AI". Dopo questa prima fase, l'uso dell'AI è stato esteso "in presa diretta" a tutto lo studio, ma con regole precise e continuando a richiedere l'intervento di "AskAI" per alcune funzionalità più avanzate. «Abbiamo esteso l'uso dell'AI a tutta la popolazione dello studio – spiega Danusso – ma con alcune regole: l'accesso è consentito solo a chi ha seguito una formazione specifica. Utilizziamo strumenti come Harvey o Copilot, ma su un database interno e proprietario, quindi in ambiente chiuso e sicuro. Al momento non generiamo contratti da zero, ma usiamo l'AI per sintesi, revisioni e mark-up». Catalano sottolinea l'importanza della selezione dello strumento tecnologico più adatto: «Nelle investigation usiamo Relativity, che

LA SQUADRA

2020	476 professionisti	83 soci
2024	570 professionisti	91 soci
	+20%	+10%

è più adatto per l'analisi di grandi volumi di dati. L'importante è sapere qual è lo strumento giusto per ogni funzione. E in questo BeLab è stato determinante».

Tecnologia, internazionalizzazione e integrazione: sono queste le tre direttrici della strategia dello studio. «L'innovazione è una priorità trasversale – afferma Catalano – non solo tecnologica. L'internazionalizzazione è nel nostro DNA: siamo già presenti a Londra e Bruxelles e oltre che in Egitto, Etiopia, Dubai, e stiamo rafforzando



UN AFFACCIO DELLA FUTURA SEDE DI BONELLIEREDE A MILANO

do il presidio in UK e negli Stati Uniti, anche se non con una sede fissa per ora». Negli Stati Uniti, BonelliErede ha adottato un approccio flessibile ma costante. «Preferiamo una strategia *fly-in fly-out* – spiega Catalano – molto più strutturata rispetto al passato. Abbiamo soci che viaggiano regolarmente e una presenza attiva almeno una settimana al mese in vari stati: non solo New York, ma anche California, Texas, Midwest». A rafforzare la rete americana, anche una fitta collaborazione con studi legali locali: «Il nostro target – spiega Danusso – sono soprattutto studi legali indipendenti americani che assistono clienti con interessi in Italia. Spesso il cliente americano arriva accompagnato dal proprio studio legale, quindi, per noi è fondamentale essere riconosciuti nella comunità professionale. Per questo partecipiamo con maggiore intensità anche

all'American Bar Association». Quanto a Londra, prosegue Danusso, «siamo presenti con una sede molto stabile, tre soci e undici collaboratori a cui non escludo che nel prossimo futuro si possano unire altri professionisti per rafforzare il presidio, oggi molto focalizzato nell'area finance, anche sul fronte corporate».

Il tutto si inserisce in una visione di lungo periodo, guidata da una scelta condivisa. «I soci si sono assunti la responsabilità di guardare al futuro – afferma Danusso – anche a costo di qualche sacrificio nel breve. È una scelta che parla della nostra identità, ma soprattutto del nostro impegno verso chi domani prenderà il nostro posto». Catalano chiude: «Più di 90 soci hanno votato all'unanimità per questo cambiamento di sede. Non è solo un fatto economico, è una dichiarazione di fiducia nelle persone e nel futuro dello studio». 



Deal sotto la lente

Inizio 2025 all'insegna delle grandi operazioni

Il 2025 si sta rivelando un anno dinamico per BonelliErede. Lo studio ha preso parte a numerosi deal di primo piano fin dall'inizio dell'anno. Tra questi, quattro operazioni spiccano per complessità, valore strategico e rilevanza sul panorama nazionale e internazionale. Il più recente è l'ingresso di NUO Octagon nel capitale di Bialetti Industrie, attraverso l'acquisizione del 78,56% delle azioni, in un'operazione legata al rifinanziamento del debito e al rilancio del celebre brand italiano. BonelliErede ha affiancato Bialetti curando tutti gli aspetti legali della transazione, dal corporate al restructuring, con un team guidato dall'of counsel **Vittoria Giustiniani**.

Sul fronte del lusso, BonelliErede ha supportato Prada nell'acquisizione del 100% di Versace da Capri Holdings, per un enterprise value di 1,25 miliardi di euro. Il team dello studio, che tra gli altri ha visto impegnata la managing partner **Eliana Catalano**, ha seguito l'operazione per gli aspetti di diritto italiano in ambito corporate, finance, labour e di proprietà intellettuale, confermando la solidità del rapporto tra Prada e BonelliErede anche nelle operazioni più strategiche.

Nel settore del trasporto aereo, BonelliErede ha agito per Lufthansa, con una squadra di professionisti guidata dal socio **Vittorio Lupoli**, nell'acquisizione del 41% di ITA Airways dal ministero dell'Economia e delle Finanze italiano. Una transazione delicata e simbolica per il futuro del vettore nazionale, che segna l'avvio di una nuova fase sotto l'egida del gruppo tedesco.

Infine, in ambito bancario, BonelliErede sta affiancando Banca Ifis, con un team guidato dal socio **Giuseppe Rumi** nell'offerta pubblica di acquisto e scambio volontaria su Illimity Bank, destinata a dar vita a un nuovo polo del credito innovativo. Un'operazione complessa, che ha richiesto competenze trasversali in materia societaria, regolamentare, antitrust e giuslavoristica.

LATERAL HIRE

BONELLIEREDE: UN ANNO DI INGRESSI

Dopo la stagione delle “uscite”, il biennio 2024-2025 ha segnato un'accelerazione nella strategia di crescita di BonelliErede, con l'ingresso di numerosi professionisti di alto profilo in diverse practice. Un rafforzamento trasversale che ha interessato aree chiave come arbitrati internazionali, private equity, diritto del lavoro, regolamentazione bancaria, compliance e proprietà intellettuale.

Tra i lateral hire più recenti spicca quello di **Ferdinando Emanuele**, entrato come partner nella sede di Roma e nominato co-head della practice di Arbitrati Internazionali. Con oltre trent'anni di esperienza maturata in Cleary Gottlieb, Emanuele è riconosciuto a livello globale come uno dei massimi esperti nel settore.

Nel private equity, **Franco Agopyan** e **Giovanni Colantuono** hanno lasciato Chiomenti per entrare come partner a Milano. Il primo è ora co-leader del Focus Team private equity insieme a Eliana Catalano, mentre il secondo porta con sé un solido background internazionale acquisito anche presso Sullivan & Cromwell.

A settembre 2024 è stato il turno del team guidato da **Federica Paternò**, che ha rafforzato il dipartimento di diritto del lavoro a Roma, portando a 38 il numero dei professionisti del team.

Nell'area regolamentare, **Anna Di Vilio** (ex PwC TIs) ha fatto il suo ingresso come partner insieme a tre associate, portando nuova linfa al dipartimento dedicato a banche e fondi.

Infine, in apertura del 2024, BonelliErede ha accolto **Alessandro De Nicola**, **Marco Dell'Antonia**, **Marco Mancino** e **Ivan Rotunno** come soci, assieme a un team di 15 professionisti provenienti da Orrick, attivi nei settori legal risk, compliance, privacy e IP.



LO SKYLINE CHE SI OSSERVA DALL'ULTIMO PIANO DI UNA DELLE TORRI CHE OSPITERÀ BONELLIEREDE

ILT



ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.

Per informazioni: info@italianlegaltech.it

Per membership: membership@italianlegaltech.it



www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659



INHOUSECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo In House in Italia

LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL

NOMINE VERTICI AZIENDALI

NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

50 Best

Speciale fatturati

Nel 2024 i primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia hanno totalizzato ricavi per oltre 3,8 miliardi, in base alle stime di Legalcommunity (+11,8%). Il podio resta saldo nelle mani delle Big Four. Sul primo gradino, però, si piazza (per la prima volta) l'accoppiata Deloitte Sts + Deloitte legal con ricavi ampiamente sopra i 300 milioni di euro. BonelliErede è ancora la prima insegna indipendente italiana per giro d'affari (235 milioni). Greenberg Traurig ha messo a segno la crescita più consistente: +48%

Il mercato dei servizi legali d'affari ha chiuso il 2024 registrando una nuova crescita. Le prime 50 insegne per fatturato (in base alle stime elaborate da Legalcommunity.it in occasione dello speciale Best 50 di MAG) hanno mosso in totale un giro d'affari di oltre 3,803 miliardi di euro. L'incremento rispetto alla performance del 2023 (a parità di perimetro del campione) è stato dell'11,8%, in netto miglioramento rispetto al +8,7% del 2023. Un risultato che si allinea al passo tenuto dal settore nel 2022 (+12%) e nel 2021(+10%), che sono stati anni di grande accelerazione dopo la frenata causata dalla emergenza Covid.

TREND E VALORI MEDI

La prestazione appena archiviata conferma il trend di crescita di questa categoria dell'avvocatura nazionale che negli ultimi cinque anni ha visto aumentare l'entità del proprio giro d'affari del 46%. Il valore complessivo del fatturato mosso dalle prime 50 insegne attive in Italia è passato da 2,5 a 3,8 miliardi di euro. Contando professionisti (avvocati, commercialisti, e in alcuni casi consulenti del lavoro) e praticanti, sono oltre 12mila le persone "impiegate" in queste 50 strutture. Il fatturato medio per persona è risultato di 312mila euro (in linea con il 2023, ma in calo rispetto al dato evidenziato due anni prima, pari a 332mila euro). Mentre il fatturato medio per socio (s'è tenuto conto dei partner equity e

non) è risultato pari a circa 1,8 milioni, in leggera crescita rispetto alle due rilevazioni precedenti. Andando più nello specifico, Latham & Watkins si conferma la realtà con il più alto livello di ricavi medi per socio in Italia: 8,1 milioni di euro. Gli 11 partner della squadra guidata dall'avvocato **Stefano Sciolla**, infatti, sono riusciti a produrre complessivamente ricavi per più di 89 milioni di euro, confermandosi tra i protagonisti di settori come il private equity e il capital markets. Lo studio conta, in totale, 91 *fee earner* (36 dei quali sono trainee) e ha consolidato una reputazione che lo annovera come una vera e propria macchina da deal. Grande selezione delle operazioni, tariffe di livello internazionale, dossier di primo piano. Senza dubbio una delle più interessanti best practice presenti sul mercato. Tra le insegne italiane, è Chiomenti a vantare il più alto livello di fatturato stimato per socio. Con quasi 3,4 milioni (in crescita rispetto al 2023) lo studio guidato da **Filippo Modulo e Gregorio Consoli** precede Gianni & Origoni (3,2 milioni), BonelliErede (2,6 milioni) e Legance (2,1 milioni). In evidenza anche la performance dei partner dello studio legale e tributario di EY che hanno fatto registrare, ancora una volta, un livello di ricavi medi per socio (sono 80 i partner dello studio) pari a 3,1 milioni. Solo in 20 studi su 50, il fatturato medio per socio è risultato superiore ai 2 milioni di euro. Tra questi si segnalano le boutique con focus nel diritto tributario, Russo De Rosa e Maisto, entrambe con un valore medio dei ricavi per socio nell'intorno dei 2,2 milioni di euro.

Secondo i dati ricostruiti da Legalcommunity.it per MAG, solo il 4% dei Best 50 del 2024 ha chiuso con una performance in calo rispetto all'anno precedente. A questi si aggiunge un 8% che ha archiviato l'anno in linea con l'esercizio 2023. Mentre l'88% ha portato a casa una crescita (nel 2023 era stato l'80%, e nel '22 il 76%). In particolare, va osservato che circa il 66% di questa maggioranza ha superato la soglia del +5% (l'anno prima era stato il 54%).

La fotografia scattata ai primi 50 studi, esponenti dell'avvocatura d'affari nazionale, ci conferma l'immagine di una "nicchia dorata" rispetto ai valori medi che caratterizzano la categoria forense (si veda il Rapporto 2025 di Cassa Forense). I dati relativi all'intero corpo dell'avvocatura italiana, infatti, ci dicono che il volume d'affari medio annuo di un avvocato si attesta sui 68.678 euro, per un reddito medio di

LA PERFORMANCE

Il balzo del settore negli ultimi cinque anni

+46%

BEST 50 - I primi 50 studi per fatturato nel 2024

Studio	Fatturato 2023	Fatturato 2024	Var %
Deloitte Legal + Sts	279	340	21,86%
EY Slt	280	286	2,14%
Pwc Tls	244	254	4,10%
BonelliErede	224,5	235	4,68%
Chiomenti	200	220	10,00%
Legance	157	199	26,75%
Gianni & Origoni	172	188	9,30%
Pirola Pennuto Zei & Associati	163,9	178,6	8,97%
Kpmg	147	162	10,20%
PedersoliGattai	118	134	13,56%
Dla Piper	123,6	132,4	7,12%
Advant Ntcm	94,3	96,7	2,55%
Latham & Watkins	73,4	89,07	21,35%
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	70	75	7,14%
Dentons	70,7	68,2	-3,54%
Cleary Gottlieb	57	61,2	7,37%
Clifford Chance	50	60	20,00%
Linklaters	54	60	11,11%
Grimaldi Alliance	58	60	3,45%
Freshfields	60	60	0,00%
Hogan Lovells	49,1	59,4	20,98%
Bird & Bird	50	54	8,00%
Baker McKenzie	52	54	3,85%
Allen & Overy	45	45	0,00%
Andersen	30,1	39	29,57%

BEST 50 - I primi 50 studi per fatturato nel 2024

Studio	Fatturato 2023	Fatturato 2024	Var %
Simmons & Simmons	35,5	36	1,41%
Tonucci & Partners	35,6	35,4	-0,56%
Roedl & Partner	30,2	33,3	10,26%
Toffoletto De Luca Tamajo	30,15	32,2	6,80%
La Scala Sta	30,3	32,2	6,27%
CMS	30,1	31	2,99%
Maisto	26,8	28,5	6,34%
Trifirò	27	27	0,00%
Greenberg Traurig	17,6	26	47,73%
Bureau Plattner	21	25,5	21,43%
Ashurst	20	25	25,00%
Withers	22	25	13,64%
Gitti and Partners	23,8	24,5	2,94%
Eversheds Sutherland	21,5	24	11,63%
Herbert Smith Freehills	20	23	15,00%
Russo De Rosa	20,2	22,5	11,39%
Osborne Clarke	19,5	21,5	10,26%
Dwf	18	20	11,11%
Fivers	17	19,2	12,94%
I-Law	14,19	18,45	30,02%
Trevisan & Cuonzo	14	15,6	11,43%
Alma Led	-	15,5	-
Norton Rose Fulbright	13	13	0,00%
CDR Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners	9,8	10,3	5,10%
QLT	-	8,4	-

Fonte: Stime MAG su dati Legalcommunity.it - Dati in milioni di euro

poco inferiore a 47mila euro (in lieve crescita rispetto a un anno prima). In sostanza, i primi 50 studi legali per fatturato in Italia, da soli, generano quasi il 24% del volume d'affari complessivo della categoria che nell'ultimo anno ha totalizzato quasi 15,6 miliardi. Inoltre, quello dell'avvocatura d'affari si conferma un settore sempre più concentrato. Basti notare che le prime 20 insegne nella Best 50 realizzano il 78% del fatturato complessivo. Le prime dieci, addirittura, il 60%.

IL PODIO

Tornando al comparto della business law e alla lista dei Best 50, i fattori che hanno sostenuto l'ulteriore crescita nel 2024 (dopo un 2023 segnato dalle crisi di carattere geopolitico e monetario) sono ancora una volta rappresentati dall'eccezionale andamento dell'attività sul fronte corporate finance, con l'm&a trascinato in particolare dal private capital. Sempre ragguardevole, l'andamento del tax. In grande

ripresa il banking & finance. Non a caso, queste tre aree di pratica sono risultate anche quelle in cui sono stati fatti i maggiori investimenti nei lateral hire di nuovi soci nel corso dell'anno (si veda il numero 223 di MAG). Real estate, energia e infrastrutture, oltretutto finanza e telecomunicazioni rappresentano, invece, alcune delle industry più prolifiche (in termini di mandati) del periodo.

Il podio del 2024 della Best 50 registra un'importante conferma al vertice dove ormai gli studi legali collegati ai colossi della consulenza, le cosiddette big four, dominano con ricavi ben sopra i 200 milioni. La novità di quest'anno riguarda l'inquilino alloggiato sul gradino più alto con il tandem Deloitte (Sts+Legal) che non solo conquista la vetta ma che addirittura supera, per la prima volta nella storia del mercato dei servizi legali e tributari in Italia, quota 300 milioni registrando un fatturato aggregato di 340 milioni. Una performance a trazione fiscale, con la struttura guidata dal socio **Alessandro Lualdi** che si conferma locomotiva dell'organizzazione, ma che registra un ulteriore balzo dell'anima legal, coordinata da **Carlo Gagliardi**, ceo legal North & South Europe, con il deputy ceo per l'Italia, **Francesco Paolo Bello**.

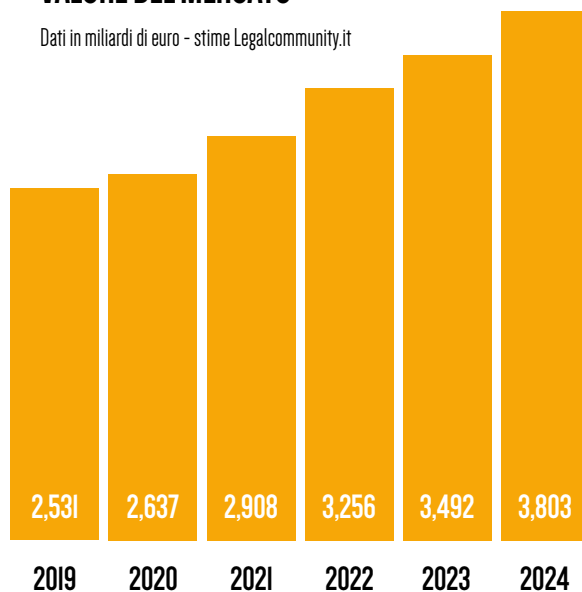
A seguire, invece, troviamo EY Slt con un fatturato stimato di 286 milioni (+2,14% sul 2023) e Pwc Tls con 244 (+4,1%).

BonelliErede, mettendo a segno una crescita

vicina al 5% e ricavi pari a 235 milioni di euro, si conferma prima insegna italiana indipendente. Lo studio guidato dalla managing partner **Elia Catalano** e dal presidente **Massimiliano Danusso** (a cui, in questo numero di MAG, è dedicata la cover story) risulta ancora una volta il più prolifico in termini di fatturato stimato all'interno di quella che possiamo chiamare la italian élite. Il miglioramento dei risultati nel 2024, inoltre, risulta ancora più netto e pari al 14%, se considerato a perimetro costante. Completano il quadro, tornando a prendersi tutti un posto nella top 10 della Best 50 di MAG e Legalcommunity, Chiomenti, Legance, e Gianni & Origoni, a cui si aggiunge anche PedersoliGattai. Nell'ordine, Chiomenti ha chiuso l'anno con 220 milioni di ricavi (+10%) e un potenziamento della propria reputazione che lo ha reso lo studio più presente nelle cronache di business e soprattutto nelle operazioni che contano. Legance, alla vigilia di un rinnovo della governance che vedrà **Filippo Troisi** e **Andrea Giannelli** vestire i panni dei co-managing partner, ha sfiorato il traguardo dei 200 milioni, ma ha centrato quasi tutti i big deal dell'anno, mettendo a segno una crescita impressionante (+27%) con una redditività monstre (60%). Gianni & Origoni, in grande spolvero, ha totalizzato 188 milioni e una crescita che ha mancato di poco la doppia cifra (9,3%). Novità o conferma, a seconda dei punti di vista, dopo il primo anno di effettiva attività, la newco PedersoliGattai ha realizzato ricavi per 134 milioni di euro, conquistando un posto tra le prime dieci insegne della Best 50. A trainare la powerhouse legale sono state operazioni come l'assistenza a Eni Plenitude nell'accordo per l'ingresso del fondo energetico svizzero Eip al 10% del capitale, o l'affiancamento del colosso del cane a sei zampe per l'ingresso nel capitale di Enilive da parte di Kkr. Lo studio guidato da **Bruno Gattai**, **Carlo Pedersoli**, **Stefano Cacchi Pessani** e **Carlo Re** è stato al fianco di Cvc nell'acquisizione de La Piadineria e, tra le altre, ha affiancato Oaktree Capital Management nell'acquisizione del controllo dell'Inter.

VALORE DEL MERCATO

Dati in miliardi di euro - stime Legalcommunity.it



IL "CLUB 200"

Nell'edizione relativa al 2021 di questa nostra fotografia del mercato dei servizi legali d'affari, BonelliErede era risultato l'unico studio presente

BEST 50 - Chi cresce di più

Studio	Fatturato 2023	Fatturato 2024	Var %
Greenberg Traurig	17,6	26	47,73%
I-Law	14,19	18,45	30,02%
Andersen	30,1	39	29,57%
Legance	157	199	26,75%
Ashurst	20	25	25,00%
Deloitte Legal + Sts	279	340	21,86%
Bureau Plattner	21	25,5	21,43%
Latham & Watkins	73,4	89,07	21,35%
Hogan Lovells	49,1	59,4	20,98%
Clifford Chance	50	60	20,00%
Herbert Smith Freehills	20	23	15,00%
Withers	22	25	13,64%
PedersoliGattai	118	134	13,56%
Fivers	17	19,2	12,94%
Eversheds Sutherland	21,5	24	11,63%
Trevisan & Cuonzo	14	15,6	11,43%
Russo De Rosa	20,2	22,5	11,39%
Linklaters	54	60	11,11%
Dwf	18	20	11,11%
Roedl & Partner	30,2	33,3	10,26%
Osborne Clarke	19,5	21,5	10,26%
Kpmg	147	162	10,20%
Chiomenti	200	220	10,00%
Gianni & Origoni	172	188	9,30%
Pirola Pennuto Zei & Associati	163,9	178,6	8,97%
Bird & Bird	50	54	8,00%

Fonte: Stime MAG su dati Legalcommunity.it - Dati in milioni di euro

in Italia con un giro d'affari superiore ai 200 milioni di euro. Quest'anno, invece, il "club 200" è arrivato a contare cinque iscritti, mostrando per un certo verso la crescita del settore e per un altro (a detta di molti operatori, preponderante) la sua sempre maggiore concentrazione. Come s'è visto, BonelliErede e Chiomenti sono risultate ancora una volta le uniche realtà nazionali indipendenti, in questo gruppo (anche se va detto che Legance si è fermato a un soffio dal traguardo che

BEST 50 - Fatturato medio per socio

Studio	Fatturato 2024	Numero di soci	Fatturato medio per socio
Latham & Watkins	89,07	11	8,1
Cleary Gottlieb	61,2	10	6,12
Freshfields	60	13	4,615
Linklaters	60	14	4,286
Clifford Chance	60	17	3,5
Chiomenti	220	65	3,385
Gianni & Origoni	188	58	3,241
Allen & Overy	45	14	3,2
EY Slt	286	92	3,109
Herbert Smith Freehills	23	8	2,9
Deloitte Legal + Sts	340	123	2,7
Hogan Lovells	59,4	23	2,6
BonelliErede	235	91	2,582
Kpmg	162	66	2,454
Dla Piper	132,4	56	2,4

Fonte: Stime MAG su dati Legalcommunity.it - Dati in milioni di euro

rimane, quindi, a portata di mano per il prossimo anno), mentre le altre tre insegne sono parte dei network della consulenza delle cosiddette Big Four con l'aggregato Deloitte che è riuscito nell'impresa di rompere il muro dei 300 milioni avvicinando l'Italia al resto dei principali mercati europei dove già da alcuni anni questa "soglia" è stata raggiunta e superata da diverse realtà.

CHI CRESCE DI PIÙ

A proposito di conferme, Dla Piper risulta anche nel 2024 l'unica law firm internazionale con un giro d'affari italiano superiore ai 100 milioni. Più precisamente, lo studio guidato dal socio **Wolf Michael Kühne**, nell'ultimo esercizio, ha totalizzato ricavi pari a 132,4 milioni, in crescita del 7% rispetto ai 123,6 milioni dell'esercizio precedente.

Ma il record di crescita nel 2023 appartiene a un'altra insegna internazionale: Greenberg Traurig. Lo studio di matrice americana, dal 2019 in Italia dopo la fusione con la boutique Santa Maria, ha chiuso l'anno con ricavi pari a 26

Il mercato in 5 cifre

3,803

Il valore stimato in mld di euro del giro d'affari mosso dai primi 50 studi dediti alla business law

12.200

I professionisti attivi nelle 50 insegne sotto la lente

2.150

I soci attivi nelle 50 insegne sotto la lente

312mila

gli euro di ricavi (in media) per professionista

1,8

I milioni di fatturato (in media) per socio

milioni, in aumento di quasi il 48% rispetto ai 17,6 del 2023. Nel corso dell'anno, i professionisti dello studio sono passati da 68 a 72, ma soprattutto, i soci sono saliti da 19 a 24 grazie agli ingressi di personalità come **Riccardo Agostinelli** (ex Molinari) ed **Eriprando Guerriore** (ex Gatti Pavesi Bianchi Ludovici) con cui lo studio si è rafforzato ulteriormente sul fronte banking and finance, fund formation e investment management. A ulteriore riprova dell'ottima performance nell'anno, lo studio ha anche promosso un socio dall'interno, l'avvocato **Davide Bonsi** che è diventato local partner come anche **Juljan Puna**, promosso a febbraio 2025. Bonsi è attivo nel dipartimento di banking and finance, mentre Puna si occupa di restructuring ed è arrivato nello studio ad aprile '23 con il team di **Bruno Cova**.

Sempre guardando alle insegne che sono cresciute di più nel corso dell'anno, una menzione va sicuramente allo studio I-Law. Si tratta di un progetto nato nel 2018 per iniziativa di un gruppo di professionisti ex Pwc Tls e dedito alla gestione del credito: npl, utp, sia sul fronte della consulenza sia su quello del contenzioso. Lo studio conta 178 professionisti, tra cui 8 soci, e nel 2024 ha totalizzato ricavi per 18,45 milioni in crescita del 30% sull'anno precedente.

Terzo gradino di questo podio, invece, per Andersen che torna ad accelerare, +29,6%, arrivando a 39 milioni.

Tra le insegne dell'italian élite è Legance lo studio che è cresciuto di più (+26,7%) in un anno che ha visto i soci salire a 96 senza lateral hire ma con la promozione interna di quattro professionisti (**Giorgio Colombo**, **Lorenzo Gentiloni Silveri**, **Laura Li Donni** e **Valeria Viti**). Tra le altre insegne che si sono messe in luce grazie a una crescita sostenuta ci sono Ashurst (+25%), tra le internazionali, Deloitte Sts+Legal (+21,8%), prima tra le big four, e Bureau Plattner (+21,4%) prima fra le boutique.

È interessante osservare che il 50% delle prime dieci insegne per crescita nel 2024 ha una forte presenza nel comparto fiscale e tributario che, assieme al corporate m&a, e al litigation, si conferma una delle aree di pratica più redditizie nel mercato dei servizi legali d'affari. 📊

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

Milan Bar accreditation request in progress

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com



For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • [#legalcommunityweek](https://www.instagram.com/legalcommunityweek)

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

PLATINUM PARTNERS



CHIOMENTI

INTESA  SANPAOLO

VITALE

GOLD PARTNERS



CASTALDI PARTNERS
1996



MAISTO E ASSOCIATI



Trevisan & Cuonzo

SILVER PARTNERS



SUPPORTERS



MEDIA PARTNERS



THURSDAY 5 JUNE			VENUE - MILAN	
18:30	Pre-Opening Cocktail		Signorvino Via Pasubio 2	INFO
MONDAY 9 JUNE			VENUE - MILAN	
09:00 13:00	Opening Conference: Legal market trends: overview from international leaders	CHIOMENTI INTESA  SANPAOLO 	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
LUNCH BREAK				
14:00 16:00	Roundtable: International desks: aligning results strategy with results for global success		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: The Italian state's warehouse of tax receivables. Opportunities and challenges for lawyers and investment funds		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
COFFEE BREAK				
16:00 18:00	Roundtable: Legal privilege: international tour		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
18:00	NETWORKING COCKTAIL			
18:30	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo 8	INFO
From 20:15	Garden Terrace Party - MIZOArts Expo - FUTURO ANTERIORE 9-13 June. For visits ccardinaletti@castaldipartners.com		CastaldiPartners Via Savona 19/A Milan	INFO
TUESDAY 10 JUNE			VENUE - MILAN	
08:00 09:30	Dialogue: Breakfast on finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	REGISTER
09:15 13:00	Conference: 2025 Tax update: corporate groups and wealth management industry	MAISTO E ASSOCIATI 	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: The Strategic Value of Data in HR Management		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
LUNCH BREAK				
14:00 16:00	Roundtable: AI between transparency and data protection		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Corporate investigations: navigating new risks for companies and professionals		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Professional skills for tomorrow's lawyers?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
COFFEE BREAK				
16:00 18:00	Roundtable: Algeria and the Mattei Plan: a roadmap for strategic collaboration		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Digitalization and employment		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
16:15 18:00	Roundtable: M&A Cross Border		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER

■ Open with registration ■ Private Event

18:00	🍹 NETWORKING COCKTAIL			
19:00	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3	INFO
From 20:00	Summer Cocktail		FIVERS Via Paleocapa 5	INFO

WEDNESDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN		
06:30	Run the Law		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande 122	INFO
09:15 11:00	Conference: Investment funds entering the legal sector		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
09:30 13:00	Conference: Defence Meets Capital: Mobilising Finance for Europe's Protection		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: From stress to success: manage mental health balance and prevent burnout in the legal career		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
🍴 LUNCH BREAK				
14:00 16:00	Roundtable: Strategic assets, strategic moves: valuing the intangibles in M&A		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
☕ COFFEE BREAK				
16:00 18:00	Roundtable: IP and the Making of Icons: From Legal Protection to Market Reverence		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Nuclear power in the energy transition		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
18:00	🍹 NETWORKING COCKTAIL			
19:15 23:00	Corporate Awards		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 Milan	INFO

THURSDAY 12 JUNE		VENUE - MILAN		
09:15 13:00	Conference: International arbitration & mediation. The impact of technology and trade wars		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
🍴 LUNCH BREAK				
14:00 16:00	Roundtable: AI in criminal law: revolutionizing investigations and legal procedures		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Diversity and inclusion in the legal profession: shaping future legal careers and workplaces		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17	REGISTER
☕ COFFEE BREAK				
19:00	Rock the Law		Magazzini Generali Via Pietrasanta 16	REGISTER

OPENING CONFERENCE

LEGAL MARKET TRENDS: OVERVIEW FROM INTERNATIONAL LEADERS

Milan Bar accreditation request in progress

PROGRAM

- 8:45 Check-In and Welcome Coffee
- 9.10 Opening Speech
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A*
- 9:15 Welcome Messages
Emmanuel Conte, Councilor for Financial, Economic and Property Resources, *Municipality of Milan*
Antonino La Lumia, President, *Milan Bar Association*
- 9.30 **Introductory Speech**
Luca Andrea Frignani, Partner, *Chiomenti*
- 9.45 **Roundtable I - Current legal landscape: market forces in action**
Speakers:
Franck Audran, Partner & Member of the Committee, *Gide Loyrette Nouel*
Filippo Cossalter, Regional General Counsel - MMEA, *Ericsson*
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
Stéphanie Fougou, General Counsel, *Technicolor*, Chairwoman of the Board, *ECLA*
Laura Segni, Head of IMI CIB Legal Advisory, *Intesa Sanpaolo*
Moderator:
Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Roundtable II - Future horizons: anticipating tomorrow's legal market transformation**
Speakers:
Mohamed Elmoggy, General Counsel, *Siemens Energy UAE* & President, *ACC MENA*
Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberianlawyer.com*
Jacques Moscianese*, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*
Alicia Muñoz Lombardia, Deputy Secretary of the Board, Head of Governance and Legal, *Santander Spain*
Agostino Nuzzolo, General Counsel and Legal, Regulatory and Tax Affairs Executive Vice President - DPO and Secretary of the Board, *TIM*
Nicola Verdicchio, Chief Legal Officer, *Pirelli*
Moderator:
Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*
- 12.45 Closing Remarks
- 13:00 Lunch

09/06/2025

9h - 13h

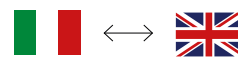
PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

REGISTER HERE



Translation from/to

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

*to be confirmed

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

INTERNATIONAL DESKS: ALIGNING RESULTS STRATEGY WITH RESULTS FOR GLOBAL SUCCESS

Opening Speech

Sabrina Pugliese, Head of Legal Services, *KPMG Italy*

SPEAKERS:

Andrea Albano, WW General Counsel, *Fendi*

Emiliano Berti, Head of Legal & Compliance, MN Europe, *Nokia*

Fabrizio Caretta, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana*

Daniele Novello, Managing Director and General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*

Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

John Rigau, Vice President and General Counsel, *PepsiCo West Europe*

MODERATOR:

Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity.it*

09/06/2025

14h - 16h

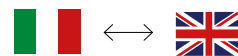
PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

REGISTER HERE



Translation from/to



For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Milan ODCEC and Milan Bar Association accreditation request in progress

ROUNDTABLE

THE ITALIAN STATE'S WAREHOUSE OF TAX RECEIVABLES.

Opportunities and challenges for lawyers
and investment funds

9 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

REGISTER
HERE



Event to be held in 

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

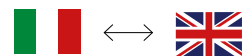
Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

LEGAL PRIVILEGE: INTERNATIONAL TOUR

9 JUNE | 16.00 - 18.00**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA** | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy**SPEAKERS:****Dahir Ali**, Vice President, General Counsel Asia Pacific, *CNH Industrial***Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira***Stéphanie Fougou**, EVP/ General Counsel, *Technicolor group*Chairwoman of the Board, *ECLA***Giorgio Martellino**, General Counsel and Compliance Officer, *Avio*, Vice President, *AIGI***Frederic Puel**, Partner, *Fidal***Javier Ramirez**, Vice President & Associate General Counsel, Regions Litigation, *HP Inc.*Head of Advocacy, *ACC Europe***Mahmoud Shaarawy**, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group***MODERATOR****Giovanni Lega**, Managing Partner, *LCA Studio Legale* and Chairman of *ASLA*
(Association of Law Firms operating in Italy).**09/06/2025**
16h - 18h**PRINCIPE DI SAVOIA**
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy**REGISTER
HERE**

Translation from/to

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



General Counsel COCKTAIL

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
Piazza Borromeo 8 - Milan

9
June
2025
from 18.30

TO BE PRESENTED
DURING THE EVENT:

GC CHAMPIONS LIST
2025

BY INHOUSECOMMUNITY.IT

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS - THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL
FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



GARDEN TERRACE
PARTY

09-06-2025

FROM 20.15



@MIZOARTS EXPO
FUTURO INTERIORE

To be held during the event.

The temporary exhibition will continue
until 13/06/2025.

For visits after 9 June, please contact
ccardinaletti@castaldipartners.com



CastaldiPartners
Via Savona 19/A - Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS - THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL
FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

GIANNI &
ORIGONI

Piazza Belgioioso 2 - Milan

10.06.2025

8:00-9:30

ON FINANCE *Breakfast*

Register



Event to be held in 

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE



Milan ODCEC and Milan Bar Association accreditation request in progress

2025 TAX UPDATE CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

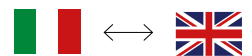
10 JUNE
09.15 - 13.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER
HERE**



Translation from/to



8.45 Check-In & Welcome Coffee

9.10 Greetings

Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*

9.20 **OPENING SPEECH**

Guglielmo Maisto, Senior Partner, *Maisto e Associati*

9.25 **KEYNOTE SPEECH**

Maurizio Leo, Deputy Minister of Economy and Finance

9.35 **TARIFFS AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL TAX PANORAMA**

Speakers

Simone Crolla, Managing Director

American Chamber of Commerce in Italy

Aimone di Savoia, SVP Head of Institutional and Regulatory Affairs *Pirelli & C.*

Dr Johann Hattingh, Professor of Law, *University of Cape Town*

Moderator

Guglielmo Maisto, Senior Partner, *Maisto e Associati*

10.15 **SESSION I:**

RULINGS: TAX UPDATES AND INTERPRETATIVE CHALLENGES

Speakers*

Angelo Falbo, Head of Relations with the Financial Administration and Tax Audits, *Intesa Sanpaolo*

Nicoletta Savini, Group Head of Tax, *TIM*

11.00 Coffee Break

11.30 **SESSION II:**

**COOPERATIVE COMPLIANCE:
TAX UPDATES AND NEW CHALLENGES**

Speakers*

Alessandro Bucchieri, Head of Tax Affairs, *Enel Group (Italy)*

Luca La Barbera, Tax Managing Director, *Accenture*

Sara Lautieri, Group Administration Manager

Società Reale Mutua di Assicurazioni

Aaron Meneghin, Tax Director, *Valentino*

Giuseppe Nicosia, Tax Director, *Snam*

Moderator

Marco Valdonio, Partner, *Maisto e Associati*

12.00 **SESSION III:**

TAX UPDATES ON INDIVIDUALS AND WEALTH MANAGEMENT

Speakers

Marco Allena, Dean, Faculty of Economics and Law, Full Professor of Tax Law, *Università Cattolica del Sacro Cuore*

Sarah Catania, Head of Private Bank Italy & Greece, *J.P. Morgan Private Bank*

Morgan Private Bank

Giancarlo Giudici, Full Professor, *Politecnico di Milano*

Alessandra Losito, Country Head of Italy, *Pictet Wealth Management*

Andrea Ragaini, Deputy General Manager, *Banca Generali* President, *Italian Private Banking Association*

Moderator

Marco Cerrato, Partner, *Maisto e Associati*

12.40 **KEYNOTE SPEECH**

Antonino La Lumia, President, *Milan Bar Association*

13:00 Lunch

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



* in progress



ROUNDTABLE

THE STRATEGIC VALUE OF DATA IN HR MANAGEMENT

10 JUNE | 11.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

SPEAKERS:**Massimiliano Arlati**, Founding Partner & Managing Director, *LabLaw Firm & Company***Gabriele Belsito**, Chief Human Resources Officer, *Eataly***Antonio Cavallera**, Head of People Management, Industrial RelationsLabour Cost & Legal HR, *Autostrade per l'Italia***Francesca Manili Pessina**, EVP Human Resources and Facility Management, *Sky Italia***Alessandro Premoli**, Head of HR Italy F&B, *Autogrill by Avolta***Francesco Rotondi**, Founding Partner & Managing Partner, *LabLaw Firm & Company***MODERATOR****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity.it & MAG***10/06/2025****11h - 13h****PRINCIPE DI SAVOIA**Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy**REGISTER
HERE**Event to be held in For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

AI BETWEEN TRANSPARENCY AND DATA PROTECTION

10 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

SPEAKERS:

Maurizio di Bartolomeo, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary
Gruppo Giochi Preziosi

Daniele Caneva, Law Leader and IP Department Leader, *EY SLT*

Alice Flacco, General Counsel, *MicroPort Scientific Corporation (CRM)*

Fabrizio Manzi, General Counsel, *Italiaonline*

Patrizia Pasetti, Head of Governance and Digital Innovation, Legal, Regulatory and Tax, *TIM*

Alessandra Pietroletti, Partner IT & Data Protection, *EY SLT*

MODERATOR

Martina Ucci, Editor, *Legalcommunity.it* & *MAG*

10/06/2025**14h - 16h****PRINCIPE DI SAVOIA**Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy**REGISTER
HERE**Event to be held in For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

CORPORATE INVESTIGATIONS: NAVIGATING NEW RISKS FOR COMPANIES AND PROFESSIONALS

10 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

Greetings

Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A.

Keynote Speech

Gary Miller, Chairman, International Fraud Group (IFG), London

Speakers

Elisa Antonietta Blardone, Compliance Director, MicroPort Scientific Corporation (CRM)

Eugenio Fusco, Deputy Prosecutor, Milan Public Prosecutor's Office

Saverio Lembo, Partner and Co-Head of White-Collar Crime practice group, Bär & Karrer, Geneva

Giovanni Lombardi, Deputy CEO & General Counsel, illimity Bank

Simona Paccioiretti, Internal Audit Director, Sisal

Adriano Peloso, Legal Director EMEA, Italy, Iberia & Israel, Lenovo and Board Member, AIGI

Cristina Rustignoli, Country General Counsel, Generali Italia

Moderator

Andrea Puccio, Founding Partner, Puccio Penalisti Associati

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

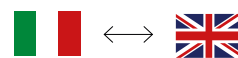
10/06/2025

14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HERE

Translation from/to



Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

PROFESSIONAL SKILLS FOR TOMORROW'S LAWYERS?

10 JUNE | 14.15 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025
14.15h - 16h
PRINCIPE DI SAVOIA
 Piazza della Repubblica 17
 Milan, Italy

**REGISTER
HERE**
Event to be held in **SPEAKERS:****Luca Barabino**, Ceo & Founder, *Barabino & Partners***Andrea Brancatelli**, Legal Director, *MoneyGram International***Rosy Cinefra**, Chief Legal, Compliance, Risk and ESG Officer, *Fibonacci Bidco***Gabriella Porcelli**, General Counsel, Chief Compliance Officer & Board Secretary, *Iveco Group***Valentina Ranno**, General Counsel, Head of Legal & Compliance, *L'Oréal***MODERATOR****Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity.it & MAG*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

ALGERIA AND THE MATTEI PLAN: A ROADMAP FOR STRATEGIC COLLABORATION

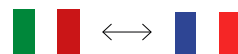
10 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

SPEAKERS*:**Francesca Alicata**, Chief External Relations, *Simest***Enrico Castaldi**, Founder, *CastaldiPartners***Fabio Fagioli**, Group General Counsel, *MAIRE***Fabio Moretti**, Partner, *CastaldiPartners***Paola Valerio**, Head of Institutional Relations, *SACE***10/06/2025****16h - 18h****PRINCIPE DI SAVOIA**Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy**REGISTER
HERE**

Translation from/to

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* in progress

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

DIGITALIZATION AND EMPLOYMENT

10 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025

16h - 18h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HERE

SPEAKERS:

Michela Bani, Founding Partner, NIUS**Alessandra Bini**, Senior Counsel, Compliance Officer Europe, IBM**Simone Davini**, Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank***Carlos Menor**, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia***Alessandro Paone**, Founding Partner, NIUS, Expert Advisor, *Ministry of Labour***Clemente Perrone**, Chief People & Organization Officer, *Gruppo Sirti***Javier Ramirez**, Vice President & Associate General Counsel, Regions Litigation, *HP Inc.*
Head of Advocacy, *ACC Europe***Marco Russomando**, Chief HR & Organization Officer, *illimity Bank*Event to be held in 

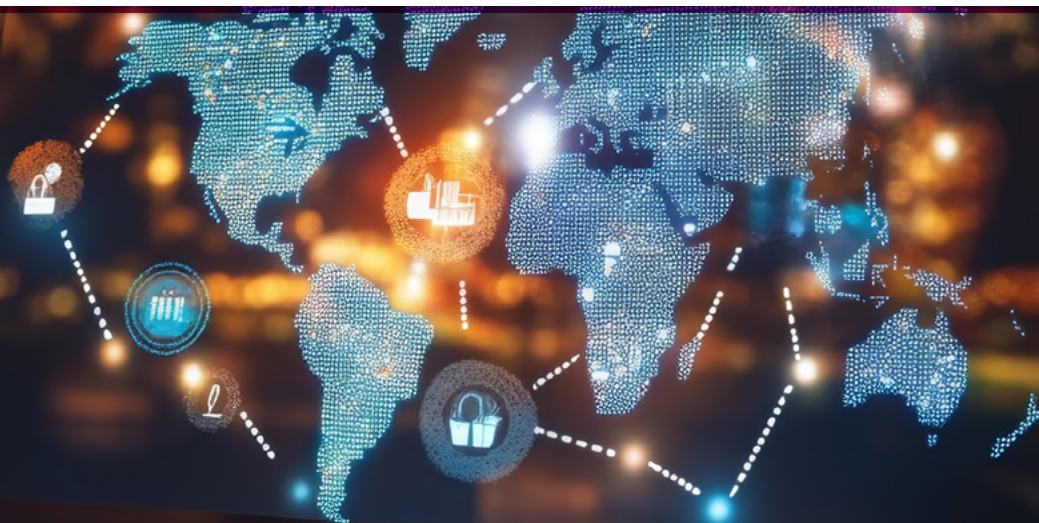
MODERATOR

Ingrid Furtado, Journalist, *Thelatinamericanlawyer.com*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

M&A CROSS BORDER

10 JUNE | 16.15 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025
16.15h - 18h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HERE

SPEAKERS:

Event to be held in **Antonio Adami**, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy*, a Subsidiary of *Canadian Solar***Stefano Bianchi**, Managing Partner and Head of M&A, *Pavia e Ansaldo Studio Legale***Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon***Edoardo Disetti**, Legal Director | Head of M&A and Corporate Transactions, *MSC Mediterranean Shipping Company***Mohamed Elmogy**, General Counsel, *Siemens Energy UAE* & President, *ACC MENA***Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira***Matteo Grassani**, Group General Counsel, *Zahid Group***Mahmoud Shaarawy**, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group*

MODERATOR

Julia Gil, Journalist, *IberianLawyer.com* & *Financecommunity.es*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Women leadership

the
in-house
cocktail

10
June

From 19:00

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda 3
Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS - THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL
FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

FIVERS 5 COCKTAIL

10.06.25

from 20:00

FIVERS

Studio Legale e Tributario

Via Paleocapa 5 | Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday
11 JUNE 2025

6KM (NON-COMPETITIVE)



REGISTER NOW WITH ENDU

PARTICIPATION: €10

The fee includes: participation to the run,
use of the changing room, gadget, breakfast.

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am use of the changing room
and breakfast

Organized by



Partner





Milan Bar accreditation request in progress

CONFERENCE

INVESTMENT FUNDS ENTERING THE LEGAL SECTOR

11 JUNE | 09.15 - 11.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

11/06/2025

9.15h - 11h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HEREEvent to be held in 

SPEAKERS*:

Umberto Baldi, Chief Legal Officer & General Counsel, *Snam***Claudio Berretti**, General Manager and Executive Director, *TIP – Tamburi Investment Partners***Gloria Paiva**, Journalist, *Iberianlawyer.com***Franco Prestigiacomo**, Founder & CEO, *Xenon Private Equity***Stefania Radoccia**, Managing Partner, *BIP Law and Tax*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

DEFENCE MEETS CAPITAL: MOBILISING FINANCE FOR EUROPE'S PROTECTION

11 JUNE | 09.30 - 13.00

Lunch to follow

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA - Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

9:15 Check-In and Welcome Coffee

9:30 Keynote Speech, **Gelsomina Vigliotti**, Vice-President, *European Investment Bank* and President *European Investment Fund* **

10.00 **Panel I: The European Defense Industry: New Tools and Mechanisms**
Speakers
Andrea Falleni, CEO Southern and Central Europe, *Capgemini*
Representatives of defense sector companies
Moderator
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity.it* & *MAG*
11:15 Coffee Break

11:30 **Panel II: Mobilizing Capital: Is Investing in Defense Good Business?**
Speakers
Laurence Boone, Santander Europe, *former French Minister for European Affairs*
Orlando Barucci, Managing Partner, *Vitale & Co*
Ignacio Mataix, Senior Advisor, *Trilantic Capital Partners*, *former CEO Indra*
Andrea Pescatori, CEO and Managing Partner, *Sienna IM Italia SGR*
Moderator
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity.it* & *MAG*
12.45 Closing Remarks

 by **Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | *former G20 Sherpa and OECD Director*
13:00 Light Lunch

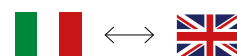
11/06/2025
9.30h - 13h
PRINCIPE DI SAVOIA

 Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER
HERE**

 Event held under
the Chatham house rule

Translation from/to



** tbc

 For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

FROM STRESS TO SUCCESS: MANAGE MENTAL HEALTH BALANCE AND PREVENT BURNOUT IN THE LEGAL CAREER

11 JUNE | 11.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

11/06/2025
 11h - 13h

PRINCIPE DI SAVOIA
 Piazza della Repubblica 17
 Milan, Italy

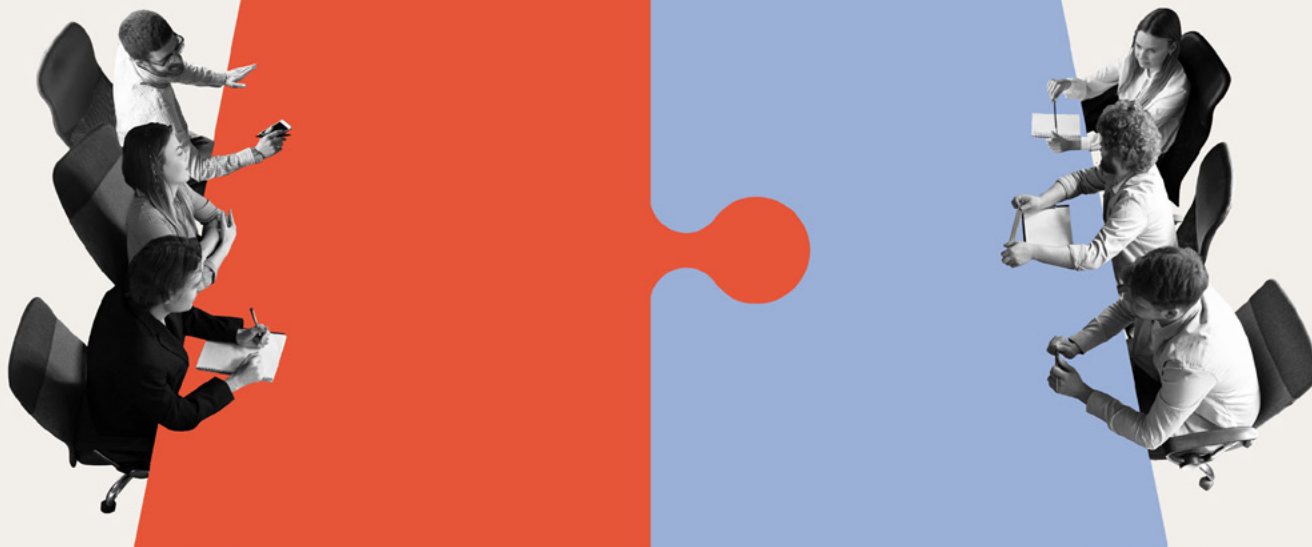
**REGISTER
HERE**
Event to be held in **SPEAKERS*:****Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP Group***Giuseppe Catalano**, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali***Luís Graça Rodrigues**, Head of Legal Department, Europe | Lusophone Africa | Philippines, *Minsait***Angelica Orlando**, General Counsel, *Sky Italia***Claudia Ricchetti**, General Counsel, *PwC Italia***Nicola Romano**, Co-Managing Partner, *QLT***MODERATOR****Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity.it* & *MAG*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

STRATEGIC ASSETS, STRATEGIC MOVES: VALUING THE INTANGIBLES IN M&A

[REGISTER
HERE](#)
Event to be held in 

11 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

SPEAKERS*:**Stefano Candela**, Partner, *Lexsential***Vincenzo Jandoli**, Partner, *Lexsential***Elena Mauri**, Group Legal Affairs & IP Director, *Ermenegildo Zegna***Paolo Quaini**, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* Panel in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

IP AND THE MAKING OF ICONS: FROM LEGAL PROTECTION TO MARKET REVERENCE

11 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

11 JUNE

16.00 - 18.00

HOTEL

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HEREEvent to be held in **SPEAKERS*:****Gabriel Cuonzo**, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo***Angelica Ruggeri**, General Counsel, *Golden Goose***Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie***MODERATOR****Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity.ch*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

NUCLEAR POWER IN THE ENERGY TRANSITION

11 JUNE | 16.00 - 18.00

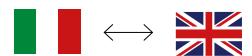
HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy11/06/2025
16h - 18h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HERE

Translation from/to



SPEAKERS*:

Ivan Aloï, Founding Partner, SURE – Financial Advisor

Stefano Brogelli, Legal & Regulatory Director, Axpo Italia

Domenica Lista, Chief Corporate Bodies Affairs Officer and Secretary of the Board of Directors
and of the Board Committees, Leonardo

Federico Piccaluga, Group General Counsel, Duferco

MODERATOR

Letizia Ceriani, Journalist, Legalcommunity.it & MAG

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

11th edition

11.06.2025

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PADIGLIONE VISCONTI

Via Tortona, 58 | Milan

Sponsor **THE
LAWYER**
LONDON DRY GIN

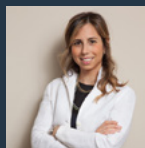
#LcCorporateAwards  

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - 02.36727659



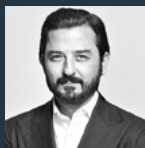
Leonardo Adessi

Partner e membro del CdA
Nextalia SGR



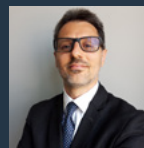
Solange Baruffi

General Counsel
ICE Pharma



Andrea Bonante

Global Corporate Affairs e
Compliance Director
Moncler



Massimiliano Bošchini

Senior Director
Intesa Sanpaolo



Fabio Bravi

Head of M&A, Marketing &
Partnership
TAS



Stefano Brogelli

Legal & Regulatory Director
Axpo Italia



Alberto Carpani

Group General Counsel – Group
Director HR&IT
Polynt Group



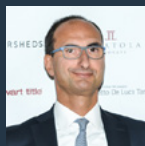
Andrea Castaldi

Vice President
Deutsche Bank



Giovanni Cucchiarato

Group General Counsel
Dedalus



Simone Davini LLM

Managing Director Head of Legal
& Corporate Affairs
Crédit Agricole Corporate
& Investment Bank



Cristina De Haag

Head of Legal Italy
Borsa Italiana Euronext Group



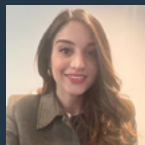
Eduardo Di Mauro

Legal Director
Pernigotti



Giovanni Foti

Partner
Accuracy



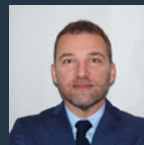
Valentina Frate

Senior Legal Counsel
Bracco Imaging



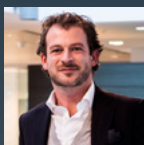
Stefano Ghetti

Senior Partner
Wise Equity



Antonio La Verghetta

Head Regulatory Engagement
& Integration EMEA
UBS



Giovanni Lombardi

Deputy CEO – General Counsel
Illimity Bank



Giulia Malusa

Director – Head of Italy
Howden M&A



Fabrizio Manzi

General Counsel and Head of Legal
and Compliance Italiaonline



Michele Marocchino

Managing Director
Lazard



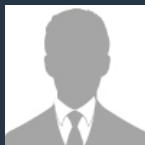
Fausto Massimino

Legal, Governance & Compliance
One Roche Head
Roche Italia



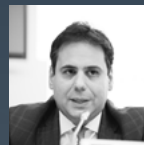
Roberto Mastrosera

General Counsel,
Prelios SGR



Enrico Monti

Head of Banking, Markets
e Real Estate Finance
Banca Fucino



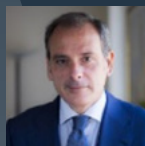
Jacques Moscianese

Executive Director, Group Head of
Institutional Affairs
Intesa Sanpaolo



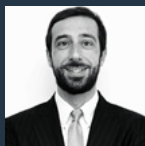
Paola Nocerino

Cluster Chief Legal Officer
Air Liquide Italia



Agostino Nuzzolo

General Counsel and Legal
Regulatory and Tax Affairs
Executive Vice President – DPO
and Secretary of the Board, TIM



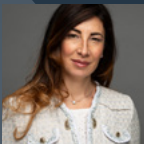
Simone Petrosemolo

Head of Legal Affairs
Compliance & AML
Blue



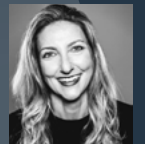
Marco Pincirolì

Chairman
White Bridge Investments



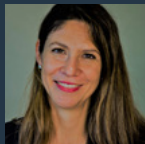
Annalisa Rotunno

Managing Director Group M&A
Mediobanca



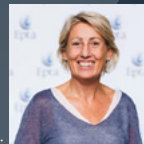
Angelica Ruggeri

General Counsel
Golden Goose



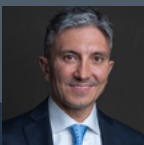
Valérie Ruotolo

Geo Compliance & Corporate Legal
Lead for ICEG
Accenture



Valentina Russo

Group General Counsel
Epta



Renato Salsa

Partner, Corporate Finance Leads,
EY



Umberto Simonelli

Chief Legal & Corporate Affairs
Officer – Company Secretary
Brembo



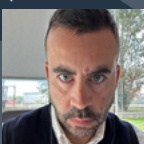
Isabella Toth

Direttore Affari Legali e Societari
HPE Italy



Micaela Vescia

Direttore Affari Legali e Societari
Azienda Trasporti Milanesi



Andrea Visaggio

Responsabile Consulenza
Legale NPE
Crédit Agricole



Pierluigi Zaccaria

Direttore Legal & Corporate Affairs
SEA



Umberto Zanuso

Senior Partner
Fineurop Sodalit

CONFERENCE

INTERNATIONAL ARBITRATION & MEDIATION. THE IMPACT OF TECHNOLOGY AND TRADE WARS

Milan Bar accreditation request in progress

PROGRAM

- 8:45** Check-In and Welcome Coffee
- 9:15** Greetings
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A
- 9:20** **Arbitration in Turbulent Times – Technology, Tariffs and the Pressures on Global Business**
Speakers:
Barbara Benzoni, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*
Cristina Dumitrita Milincianu, Senior Legal Counsel, *Baker Hughes*
Marlen Estévez Sanz, Partner and Member of the Board of Directors, *RocaJunyent* and President and Founder, *Women in a Legal World (WLW)*
Paolo Marzolini, Founding Partner, *Patocchi & Marzolini (Geneva)*
Milo Molfa, Partner, *McDermott Will & Emery (London)*
Omar Puertas, Partner, *Cuatrecasas (Madrid)*
Eduard Saura, Managing Partner for Spain and Latin America, *Accuracy*
Moderator
Stefano Azzali, Secretary General, *Camera Arbitrale di Milano*
- 10:45** Coffee Break
- 11:15** **Mediation as a Business Lifeline – Resolving Disputes Amid Trade Wars and Uncertainty**
Speakers:
Elisa Billi, Head of Mediations – Litigation & ADR – *Intesa Sanpaolo*
Nicolas Bourdon, Partner, *Accuracy*
Fabio Fagioli, Group General Counsel, *MAIRE*
Antonietta Marsaglia, Mediator | Lawyer, *Studio legale Marsaglia*
Francesco Pergolini, Head of Litigation and Labour Law, *Vodafone Italia*
Laura Rigo, Head of Legal, *HP Italy*
Joe Tirado, Mediator & Arbitrator, *JAMS (London)*
Agnė Tvaronavičienė, Professor, *Mykolas Romeris University (Vilnius)*
Moderator
Giuseppe De Palo, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*
- 12:50** Closing Remarks
- 13:00** Light Lunch

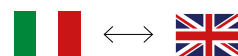
12/06/2025
9.00h - 13h

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

**REGISTER
HERE**



Translation from/to



For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by

ROUNDTABLE

AI IN CRIMINAL LAW: REVOLUTIONIZING INVESTIGATIONS AND LEGAL PROCEDURES

12 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

12/06/2025**14h - 16h****PRINCIPE DI SAVOIA**Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy**REGISTER
HERE**Event to be held in **SPEAKERS*:****Fabio Bertoni**, General Counsel, *The New Yorker***Fabio Cangiano**, Head of Legal, *PostePay***Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon***Giuseppe Di Franco**, CEO, *Lutech***Daniele Alessandro Luison**, Head of Criminal Advice, Proceedings & Investigations
Litigation Italy | Group Legal, *UniCredit***Giuliano Tavaroli**, Senior Advisor – Strategic Risk Consulting**MODERATOR****Armando Simbari**, Partner, *Simbari Avvocati Penalisti*For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

* in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



Milan Bar accreditation request in progress

ROUNDTABLE

DIVERSITY AND INCLUSION IN THE LEGAL PROFESSION: SHAPING FUTURE LEGAL CAREERS AND WORKPLACES

12 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

SPEAKERS:**Daniele Ciccolo**, Head of Legal Affairs, *Telepass***Iliaria De Benedictis**, Head of Legal & Institutional Affairs, *Manifatture Sigaro Toscano***Marlen Estévez Sanz**, Partner and Member of the Board of Directors, *RocaJunyent*
and President and Founder, *Women in a Legal World (WLW)***Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit***Maria Mariniello**, Group Head of Corporate Affairs, *doValue***Flavia Maria Tavasci**, Senior Legal and Compliance Counsel - South Europe Area, *BAT***Isabella Toth**, Director of Legal and Corporate Affairs, *Hewlett Packard Enterprise***Micaela Vescia**, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi***MODERATOR****Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*

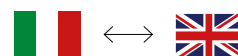
12/06/2025

14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, ItalyREGISTER
HERE

Translation from/to

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



#rockthelaw
#legalcommunityweek

ROCK
THE LAW

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2025 EDITION
MILAN

12.06.25
from 19.00

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com · +39 02 36727659



QLT Law & Tax rilancia sulla tecnologia

A un anno dall'avvio del progetto, lo studio mette in fila i risultati raggiunti e i progetti in cantiere.

«L'Intelligenza Artificiale può rappresentare un'opportunità. Stiamo creando la figura dell'*AI associate*»

di nicola di molfetta

Un anno fa, prendeva il via il progetto QLT Law & Tax, studio legale e tributario. Un progetto ambizioso, nato “ripartendo dalle radici del passato per programmare il futuro dell’assistenza legale” fondato sull’esperienza decennale di Quorum.

A dodici mesi di distanza, il progetto conta su circa 50 professionisti Roma e Milano, tra cui 10 partner, operativi in più di 14 aree del diritto nazionale e internazionale. Un gruppo di lavoro che ha portato a casa ricavi per oltre 8 milioni di euro, offrendo una consulenza multidisciplinare con un approccio integrato.

MAG ha incontrato i co-managing partner **Francesco D’Amora** e **Nicola Romano** per tracciare un bilancio dei primi dodici mesi di attività di QLT e condividere la loro visione sul futuro del settore legale.

Avvocati D’Amora e Romano, un anno fa partiva il progetto QLT: che bilancio fate di questo primo “giro di giostra”?

Nicola Romano (NR): Abbiamo fatto un giro di giostra intenso, e allo stesso tempo appagante. Il progetto di QLT è nato sulla scia della precedente esperienza che ci ha permesso, da una parte, di agire in continuità con il passato, con i clienti storici che hanno continuato a darci fiducia, dall’altra di proiettarci verso nuove sfide in linea con l’evoluzione del diritto nazionale e internazionale.

Cosa vi ha spinto a dare vita a questa nuova iniziativa? Qual è il vostro approccio al mercato?

Francesco D’Amora (FDA): In QLT possiamo contare su un team affiatato e trasversale, rispetto alle diverse aree del diritto. Quella che stiamo vivendo è una crescita importante, frutto di un lavoro intenso e di qualità che è andato avanti nel tempo con determinazione e responsabilità. A un certo punto abbiamo capito che questo bagaglio professionale necessitava di un nuovo “vestito” per essere competitivo rispetto alle sfide del momento. Per questo guardiamo al mercato con un approccio moderno, innovativo e multidisciplinare, puntando sulle aree tradizionali del diritto così come su quelle più all’avanguardia. Basti pensare all’innovazione tecnologica, all’Intelligenza Artificiale (IA) e al riflesso che queste hanno nella

LO STUDIO IN CIFRE

2024

Anno di fondazione

50

Il numero di professionisti

10

Il numero di partner (founder inclusi)

6

I founding partner

8,41

Il fatturato (in mln di euro) del primo anno

2

Le sedi, a Roma e Milano

vita quotidiana di ciascuno di noi. Tutti aspetti che meritano approfondimenti e un’attenzione particolare dal punto di vista giuridico, sui quali contiamo di poter esprimere le nostre competenze all’interno delle differenti discipline che trattiamo.

Com’è strutturato lo studio sul piano della governance?

NR: La filosofia di QLT risponde a una logica di condivisione che punta a fare del gruppo il suo punto di forza. Ovviamente esiste una struttura di governance (al momento basata su un organo composto da due membri), che ha il compito di individuare le strategie e di fissare le priorità, oltre a coordinare al meglio tutte le attività dello studio. L’intera struttura, che oggi può contare su circa 50 professionisti, risponde a una “cabina di regia” composta da 10 partner, inclusi i founder.



«L'intera struttura, che oggi può contare su circa 50 professionisti, risponde a una "cabina di regia" composta da 10 partner, inclusi i founder»

Nicola Romano

Sul piano strategico, invece? Quali sono le aree di pratica su cui puntate?

FDA: Lo studio assicura un'assistenza a 360° in 15 aree di attività: amministrativo, energia e ambiente; diritto bancario e finanziario; compliance e 231; concorrenza e regolamentazione; diritto tributario e consulenza fiscale; contenzioso e arbitrati; crisi aziendali e ristrutturazione del debito; lavoro e relazioni industriali; previdenza sociale; diritto penale; data protection e privacy; proprietà intellettuale; real estate; diritto societario, fusioni e acquisizioni; capital markets.

Dobbiamo aspettarci l'avvio di una campagna di recruiting? A che livello (soci, collaboratori, of counsel...)

NR: La realtà di QLT è già cresciuta durante il suo primo anno di attività grazie all'ingresso di professionisti di primissimo livello. Il nostro obiettivo è continuare a crescere, in linea con l'espansione delle nostre attività. Abbiamo sempre concepito il recruiting come un'attività permanente e un'occasione di crescita, non come un'operazione straordinaria. Nei prossimi mesi, peraltro, contiamo di poter presentare importanti novità.

Quando vi siete presentati al mercato avete fatto riferimento all'intelligenza artificiale. Che ruolo ha in Qlt?

FDA: L'Intelligenza Artificiale è un'area trasversale rispetto a tutti i capitoli giuridici che lo studio tratta e i clienti afferenti ad essi; pertanto, richiede da parte nostra uno studio e degli approfondimenti che stiamo portando avanti oramai già da diversi mesi. Sempre più imprese e attività professionali si rivolgono a noi per chiedere come approcciarsi al meglio all'IA, soprattutto per i riflessi che questa porta nell'ambito dell'organizzazione del lavoro. Oggi l'IA fa emergere la necessità di impostare correttamente dei piani di riqualificazione dei profili professionali della forza lavoro, aggiungendo nuove competenze o rafforzando capacità già esistenti, creando per ciascun lavoratore un 'bouquet' di professionalità adatto agli strumenti digitali del futuro.

E come studio?

FDA: Come studio anche noi abbiamo esplorato l'opportunità di adottare degli strumenti di IA all'interno dei nostri processi. Per farlo abbiamo testato differenti piattaforme, oggi disponibili sul mercato, con risultati non sempre soddisfacenti ma che ci hanno fatto intuire alcune possibili evoluzioni che riteniamo possano vedere la luce nei prossimi tempi. Come QLT ci siamo anche posti delle domande sul corretto posizionamento di queste soluzioni all'interno dell'articolato e complesso lavoro di uno studio legale. Ci piace pensare fuori dagli schemi e soprattutto crediamo che gli strumenti utili per gli studi legali debbano necessariamente vedere la partecipazione di quest'ultimi come parte del processo di



«Oggi l'IA fa emergere la necessità di impostare correttamente dei piani di riqualificazione dei profili professionali della forza lavoro»

Francesco D'Amora

ingegnerizzazione del prodotto. Ci stiamo lavorando con un prodotto "made in QLT".

In generale, la tecnologia come sta impattando sulla professione? E come impatterà in futuro?
FDA: L'Intelligenza Artificiale può rappresentare un'opportunità, ma occorre attrezzarsi al meglio per evitare di generare un cortocircuito. L'utilizzo responsabile degli strumenti di automazione e dell'IA in generale sicuramente hanno un ruolo importante nel recupero dell'efficienza dello studio e in definitiva nell'aumento della capacità competitiva rispetto al mercato. Come in tutte le innovazioni, alla prima fase di entusiasmo generale segue quella della razionalizzazione e, nel nostro campo, con le responsabilità che siamo chiamati

ad assumere e l'elevato standard qualitativo che i nostri clienti si aspettano, abbiamo la necessità di mantenere il controllo sulla "produzione" di tali tecnologie e sul beneficio effettivo che se ne trae.

Questo scenario avvicinerà o allontanerà i giovani dall'avvocatura?

FDA: I giovani in linea di principio sono i "nativi digitali" e rappresentano una generazione che geneticamente vive in simbiosi con le evoluzioni che viviamo in questi ultimi anni. Questo tipo di *forma mentis* evidentemente li pone in una posizione da protagonisti rispetto al futuro della professione. Dal nostro punto di vista, la propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali e la formazione tipica della nostra professione non sono in conflitto. Se l'una rappresenta l'insieme degli strumenti di lavoro attuali e futuri, l'altra esprime il contenuto del nostro lavoro; non possono non coesistere, semmai devono essere in qualche modo mixati. È per questo che stiamo creando una nuova figura di *AI associate* che vedrà presto la luce.

Sul piano internazionale, avete pensato ad alleanze o all'ingresso in associazioni? Avete già siglato degli accordi in tal senso?

NR: Abbiamo sempre partecipato a consessi internazionali quali l'IBA e l'EELA, questo ci ha permesso di lavorare stabilmente con numerosi studi legali internazionali e ora possiamo garantire ai nostri clienti assistenza in oltre 100 giurisdizioni differenti. Sono partnership che accrescono e valorizzano il nostro lavoro quotidiano alla luce di sinergie strategiche che guardano a uno sviluppo comune".

Essere europei sarà un fattore di competitività o quello della professione legale è ancora un lavoro nazionale?

NR: Essere europei, direi internazionali, è fondamentale per una professione che può e deve arricchirsi grazie al confronto con le altre realtà. Non si tratta di mettere in dubbio le proprie specificità, ma di valorizzarle ancora di più e meglio proprio operando in un habitat globale. L'internazionalità e la conoscenza delle lingue ci ha permesso di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ad altre realtà più concentrate sull'ambito domestico. 🇪🇺

L'Arbitrato internazionale oggi: uso, tendenze e prospettive

di stefano azzali*



L'arbitrato internazionale è oramai considerato uno strumento efficace di risoluzione delle controversie tra le imprese operanti su scala globale, utile, in particolar modo, per la risoluzione di dispute tra soggetti provenienti da giurisdizioni diverse.

L'arbitrato permette alle parti di risolvere le dispute scegliendo esperti che conoscono a fondo le specifiche problematiche del settore coinvolto, offre una maggiore celerità nelle decisioni, una particolare riservatezza delle procedure e la certezza che la sentenza sarà riconosciuta e applicata a livello globale, grazie agli strumenti di cooperazione internazionale come la Convenzione di New York del 1958.

Tuttavia, questo strumento non è privo di sfide.

Nonostante l'arbitrato sia percepito come più rapido e flessibile rispetto ai tribunali tradizionali, alcuni temi sui costi, sulla trasparenza e imparzialità degli arbitri continuano a essere centrali, fonte anche talvolta di bias cognitivi. Abbiamo visto come dai risultati di una recente ricerca della SDA Bocconi-School of Management sia stata confermata l'effettiva convenienza economica per le imprese del ricorso all'arbitrato rispetto alla scelta del giudizio ordinario.

Evoluzione dello strumento

Stanno emergendo diverse tendenze nell'arbitrato internazionale: la digitalizzazione e la crescente implementazione di piattaforme online consentono di gestire le udienze a distanza, riducendo i costi e i tempi legati agli spostamenti. Un'altra tendenza è il ricorso crescente

all'arbitrato per risolvere le dispute in ambito ambientale e climatico. Poiché le politiche ambientali diventano sempre più complesse e rilevanti su scala globale, cresce il bisogno di soluzioni che possano risolvere in modo efficace e rapido le controversie tra aziende, Stati e altre entità coinvolte in queste problematiche.

Le prospettive future

Il futuro dell'arbitrato internazionale appare luminoso, ma sono necessarie delle riforme per risolvere alcune problematiche ancora esistenti. Una delle principali sfide rimane la standardizzazione dei procedimenti e la riduzione dei costi, che spesso sono percepiti come elevati, soprattutto per le piccole e

medie imprese. Le istituzioni arbitrali internazionali stanno cercando di rispondere a questa esigenza attraverso l'introduzione di meccanismi più snelli, come l'arbitrato a costi contenuti. Anche CAM ha introdotto nel 2020 la procedura semplificata per la gestione di controversie meno complesse e per rispondere alle richieste di maggiore flessibilità provenienti dalle piccole e medie imprese.

L'esperienza di CAM

In questo contesto CAM, con in media 135 nuovi arbitrati all'anno registrati negli ultimi 3 anni e oltre 3200 arbitrati amministrati in quasi 40 anni di attività, gioca un ruolo cruciale. Fondata nel 1987 ha visto aumentare negli anni il numero di casi internazionali: negli ultimi anni, circa il 20%

dei casi trattati ha coinvolto almeno una parte con sede all'estero, segno di come l'Italia, e Milano in particolare, stia diventando un punto di riferimento anche per la risoluzione delle dispute internazionali. I casi trattati da CAM hanno coperto vari settori, confermando l'elevato livello di specializzazione richiesto dagli arbitri e l'importanza di un'istituzione che sappia rispondere alle sfide globali.

Le tendenze in atto delineano un panorama in continua evoluzione. In questo scenario, CAM si conferma un punto di riferimento per rispondere alle esigenze del mercato internazionale, garantendo soluzioni efficaci e di qualità. 

**Direttore generale CAM*

L'EVENTO

A giugno, la 4ª edizione dell'Italian Arbitration Day

Il 10 giugno nel Palazzo della Borsa a Milano avrà luogo la 4ª edizione dell'Italian Arbitration Day (IAD) evento di rilevanza internazionale organizzato da CAM (Camera Arbitrale di Milano) e AIA (Associazione Italiana per l'Arbitrato).

L'aumento dell'arbitrato internazionale ha portato un numero crescente di sfide, tra cui gli interventi impropri delle corti nazionali e delle autorità pubbliche che talvolta ostacolano o interferiscono con i procedimenti arbitrali.

IAD 2025 si concentrerà sul delicato equilibrio tra il legittimo esercizio dei poteri e l'abuso di questi, con l'obiettivo di smascherare le distorsioni e difendere l'efficacia e l'imparzialità dell'arbitrato.

Un'opportunità per esplorare soluzioni pratiche, confrontarsi su casi reali, definire le direzioni future dell'arbitrato e fare networking con esperti di tutto il mondo.

Legalcommunity Tax Awards 2025

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Alle Officine del Volo di Milano si sono svolti Legalcommunity Tax Awards 2025. La cerimonia è stata l'occasione per riconoscere e premiare le eccellenze del mercato fiscale italiano.

La dodicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria agli studi e ai singoli professionisti che nel corso dell'anno si sono distinti maggiormente per reputazione e attività in campo tax.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
MARKET LEADER	Maisto e Associati
FIRM OF THE YEAR	Gianni & Origoni
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Claudia Gregori - Legance
	Paolo Ludovici - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
MANAGING PARTNER OF THE YEAR	Michele Milanese - Ashurst
FIRM OF THE YEAR ADVISORY	EY
PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY	Pietro Bracco - AndPartners
FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING	PwC TLS
PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING	Stefano Simontacchi - BonelliErede
FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION	Linklaters
PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION	Raul-Angelo Papotti - Chiomenti
FIRM OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS	Foglia & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS	Andrea Tempestini - McDermott Will & Emery
FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Pirola Pennuto Zei & Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION	Marco Cerrato - Maisto e Associati
FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES	Santacroce & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES	Fabio Oneglia - FIVERS
FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT	PedersoliGattai
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT	Leo De Rosa - Russo De Rosa Associati
FIRM OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY	Facchini Rossi Michelutti
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY	Fabio Brunelli - Di Tanno Associati
FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING	AGO Shearman
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING	Luca Di Nunzio - AndPartners
FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE	STS Deloitte
PROFESSIONAL OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE	Marco Lio - PwC TLS
FIRM OF THE YEAR EU TAXATION	STS Deloitte
PROFESSIONAL OF THE YEAR EU TAXATION	Marco Jannon - Pavia e Ansaldo
FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION	Chiomenti
PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION	Vania Petrella - Cleary Gottlieb
FIRM OF THE YEAR MID-MARKET M&A	Biscozzi Nobili & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A	Francesco d'Aniello - d'Aniello & Associati
FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE TAX	bureau Plattner
PROFESSIONAL OF THE YEAR REAL ESTATE TAX	Francesco Assegnati - CBA
FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	Alma LED
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	Raffaele Massimo Simone - Plusiders
FIRM OF THE YEAR BANKING TAX ADVISORY	Studio Rock
PROFESSIONAL OF THE YEAR BANKING TAX ADVISORY	Marco Palanca - Simmons & Simmons"
FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE TAX	Studio Stella Monfredini
LAW FIRM OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW	Fornari e Associati
LAWYER OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW	Bruno Andò - Perroni e Associati



MARKET LEADER

MAISTO E ASSOCIATI



FIRM OF THE YEAR

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

MAISTO E ASSOCIATI



PROFESSIONAL OF THE YEAR

FABIO CHIARENZA

Gianni & Origoni

CLAUDIA GREGORI

Legance

PAOLO LUDOVICI

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

VANIA PETRELLA

Cleary Gottlieb

LIVIA SALVINI

Salvini e Soci

ANDREA SILVESTRI

Legance



MANAGING PARTNER OF THE YEAR

MICHELE MILANESE
Ashurst



FIRM OF THE YEAR ADVISORY

ANDPARTNERS

EY

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PWC TLS

STS DELOITTE



PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

PIETRO BRACCO
AndPartners

MARCO MAGENTA
EY

DAVIDE ATTILIO ROSSETTI
Morri Rossetti & Franzosi

RAFFAELE MASSIMO SIMONE
Plusiders

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Stella Monfredini



FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

PWC TLS

STS DELOITTE



DAVIDE GUERINI, GIORGIO MASSA, LINA JUKNEVICIUTE, PAOLO FRANCESCO TRIPOLI,
UGO CANNAVALE

PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING

UGO CANNAVALE

PwC TLS

MARIO D'AVOSSA

Gianni & Origoni

GUIDO DONEDDU

Pirola Pennuto Zei & Associati

AURELIO MASSIMIANO

Maisto e Associati

STEFANO SIMONTACCHI

BonelliErede



FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

A&O SHEARMAN

ASHURST

CHIOMENTI

FIVERS

LINKLATERS

SIMMONS & SIMMONS



GIOVANNI MORETTA, LUIGI SPINELLO, REBECCA TATONI, ROBERTO EGORI, EUPLIO IASCONI,
FEDERICO ROMAGNOLI, FABIO BALZA, LUCA ROCCO BALBINO, ALESSANDRO CAROLI,
PAOLO SCARCELLO

PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

MICHELE CITARELLA
CBA

ROBERTO EGORI
Linklaters

MICHELE MILANESE
Ashurst

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons

RAUL-ANGELO PAPOTTI
Chiomenti



FIRM OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS

CHIOMENTI

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI

FOGLIA & PARTNERS

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

MCDERMOTT WILL & EMERY



PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS

FABIO CHIARENZA

Gianni & Origoni

GIULIANO FOGLIA

Foglia & Partners

CLAUDIA GREGORI

Legance

RICCARDO MICHELUTTI

Facchini Rossi Michelutti

ANDREA TEMPESTINI

McDermott Will & Emery



FIRM OF THE YEAR LITIGATION

A&O SHEARMAN

DI TANNO ASSOCIATI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

MAISTO E ASSOCIATI

**PIROLA PENNUTO ZEI
& ASSOCIATI**



PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION

GIULIO ANDREANI

Gianni & Origoni

MARCO CERRATO

Maisto e Associati

TONIO DI IACOVO

Pirola Pennuto Zei & Associati

STEFANO PETRECCA

CBA

LIVIA SALVINI

Salvini e Soci



FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

ANDPARTNERS

FIVERS

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

SANTACROCE & PARTNERS



PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

ROBERTA DE PIRRO

Morri Rossetti & Franzosi

LUCA DI NUNZIO

AndPartners

PIERPAOLO GHETTI

STS Deloitte

FABIO ONEGLIA

FIVERS

BENEDETTO SANTACROCE

Santacroce & Partners



FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PEDERSOLIGATTAI

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

WITHERS



PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

GIULIA CIPOLLINI

Withers

FRANCESCO D'ANIELLO

d'Aniello & Associati

LEO DE ROSA

Russo De Rosa Associati

FRANCESCO NOBILI

Biscozzi Nobili & Partners

ANDREA VASAPOLLI

Vasapoli & Associati



FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

DI TANNO ASSOCIATI

**FACCHINI ROSSI
MICHELUTTI**

FOGLIA & PARTNERS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

PEDERSOLIGATTAI

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI



PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

MASSIMO ANTONINI
Chiomenti

FABIO BRUNELLI
Di Tanno Associati

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

LUCA ROSSI
Facchini Rossi Michelutti



FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

A&O SHEARMAN

ANDPARTNERS

CBA

DENTONS

GIANNI & ORIGONI



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

ANGELO ROCCO BONISSONI
CBA

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

MASSIMO DI TERLIZZI
Pirola Pennuto Zei & Associati

ROBERTO EGORI
Linklaters

FRANCESCO GUELF
A&O Shearman



FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS
PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
PWC TLS
SANTACROCE & PARTNERS
STS DELOITTE



PROFESSIONAL OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

FEDERICO GRIGOLI
Pirola Pennuto Zei & Associati
MARCO LIO
PwC TLS
RICCARDO MICHELUTTI
Facchini Rossi Michelutti
BENEDETTO SANTACROCE
Santacroce & Partners
STEFANO ZAMBELLI
STS Deloitte



FIRM OF THE YEAR EU TAXATION

DI TANNO ASSOCIATI
PAVIA E ANSALDO
SANTACROCE & PARTNERS
SIMMONS & SIMMONS
STS DELOITTE



PROFESSIONAL OF THE YEAR EU TAXATION

LUCA BOSCO
STS Deloitte

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

MICHELE MILANESE
Ashurst

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons

BENEDETTO SANTACROCE
Santacroce & Partners



FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

ALMA LED

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

MAISTO E ASSOCIATI

STS DELOITTE



PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

LORENZO BELLAVITE
KPMG

PAOLO GIACOMETTI
Chiomenti

GUIDO ARIE PETRAROLI
Alma LED

VANIA PETRELLA
Cleary Gottlieb

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede



FIRM OF THE YEAR MID-MARKET M&A

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

BUREAU PLATTNER

D'ANIELLO & ASSOCIATI

KPMG

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI



PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A

FRANCESCO D'ANIELLO

d'Aniello & Associati

LUIGI GARAVAGLIA
Biscozzi Nobili & Partners

ERIKA RODRIGUEZ
KPMG

DANIELA PASQUARELLI
Morri Rossetti & Franzosi

RAFFAELE MASSIMO SIMONE
Plusiders



FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE TAX

ASHURST

BUREAU PLATTNER

CBA

FIVERS

PAVIA E ANSALDO



PROFESSIONAL OF THE YEAR REAL ESTATE TAX

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

HANNES HILPOLD
bureau Plattner

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

MICHELE MILANESE
Ashurst



FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ALMA LED

ANDPARTNERS

D'ANIELLO & ASSOCIATI

EY

PLUSIDERS

STUDIO ROCK



PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

MARCO ARMAROLLI
Studio Rock

PIETRO BRACCO
AndPartners

MARCO MAGENTA
EY

GUIDO ARIE PETRAROLI
Alma LED

**RAFFAELE
MASSIMO SIMONE**
Plusiders



FIRM OF THE YEAR BANKING TAX ADVISORY

A&O SHEARMAN

DENTONS

LINKLATERS

SIMMONS & SIMMONS

STUDIO ROCK



PROFESSIONAL OF THE YEAR BANKING TAX ADVISORY

ELIA FERDINANDO CLARIZIA

A&O Shearman

ROBERTO EGORI

Linklaters

MARCO GUERRIERI

Studio Rock

ROBERTA MOSCAROLI

Dentons

MARCO PALANCA

Simmons & Simmons



FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE TAX

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

KPMG

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PEDERSOLIGATTAI

**STUDIO
STELLA MONFREDINI**



LAW FIRM OF THE YEAR
TAX CRIMINAL LAW

BANA AVVOCATI ASSOCIATI
BUSUITO STUDIO LEGALE
FORNARI E ASSOCIATI
PERRONI E ASSOCIATI
PONTI DEPAULI PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR
TAX CRIMINAL LAW

BRUNO ANDÒ
Perroni e Associati
ELISABETTA BUSUITO
Busuito Studio Legale
GIUSEPPE FORNARI
Fornari e Associati
LUCA PONTI
Ponti DePauli Partners
FEDERICA RINALDINI
Studio Legale Rinaldini



Diverso sarà lei

Cara trasparenza retributiva, ti aspetto!

di michela cannovale



Provo sempre una soddisfazione speciale quando a dare il buon esempio è casa mia: il mio Paese, il mio continente. L'Europa, in questo caso. Non succede spesso, ma quando succede la sento forte e chiaro: una vibrazione positiva, un'aria di cambiamento. Una vocina che si fa strada nella testa e mi bisbiglia "OH, YES...!" (in inglese, sì).

Ecco, la Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva è proprio uno di quei "buoni esempi". Di cosa parlo esattamente? Pay gap, ragazzi. P-A-Y G-A-P. Da qui al 7 giugno 2026, data entro cui gli Stati membri dovranno recepire la normativa, le imprese saranno chiamate a fare ordine e chiarezza su come stabiliscono gli stipendi, gestiscono le carriere e misurano (sul serio) la parità tra uomini e donne. Non basteranno più le buone intenzioni: serviranno monitoraggi, report, impegni precisi. Numeri, ragazzi. N-U-M-E-R-I. E se dovessero emergere divari retributivi di genere ingiustificati (ma che ve lo dico a fare?), verranno presi i provvedimenti del caso.

Questo è il primo, grande punto della direttiva. Perché rendere visibile il modo in cui si formano le retribuzioni – e obbligare a intervenire quando ci sono squilibri – significa anche togliere alibi, scoprire dinamiche sommerse, far emergere carriere e talenti che finora non hanno avuto le stesse opportunità.

Ma c'è anche un secondo punto, una piccola rivoluzione che vale la pena ricordare fin da ora. Quante volte, in sede di colloquio, vi è stato chiesto: "Quanto guadagnava prima?" Bene, questo non succederà più. Sarà il datore di lavoro a dover mettere in chiaro, fin da subito, il trattamento economico previsto per il ruolo.

Una mossa che mira a spezzare un meccanismo subdolo, quello che perpetua le disuguaglianze salariali da un lavoro all'altro.

Per adeguarsi, le aziende hanno tempo fino al giugno 2026. Un anno, che passerà alla svelta. Per arrivare pronte servono preparazione, raccolta di dati, coinvolgimento delle parti sociali.

Ne parlo in questa nuova puntata di *Diverso sarà lei* con **Giampiero Falasca**, partner dello studio DLA Piper che da anni assiste grandi imprese nazionali e internazionali in materia di diritto del lavoro. Buon ascolto! 🎧



GIAMPIERO FALASCA

SONO APERTE LE ISCRIZIONI PER
PARTECIPARE ALLA **QUARTA EDIZIONE** DEL



LEGAL CAREER FAIR

L'arena per i giuristi di domani

21-22-23 MAGGIO 2025

Il più grande **evento digitale** in **Italia**
per studenti e neolaureati

elsa

The European Law Students' Association
ITALIA

VISITA IL SITO WWW.ELSA-ITALY.ORG/LCF/

Media partners


LEGALCOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITY



Plenitude chiama. Il legal team rilancia sugli standard Esg

Quattro anni dopo la prima iniziativa, la direzione legale guidata da Pietro Galizzi torna a chiedere impegni concreti agli studi legali in tema di sostenibilità, introducendo l'accreditamento sulla piattaforma Open-es come nuovo criterio di selezione nei beauty contest. L'esperimento potrebbe fare scuola

di michela cannovale

La prima volta era successo a marzo 2021: **Pietro Galizzi**, head of legal, regulatory and compliance affairs di Plenitude (allora Eni Gas e Luce) aveva sorpreso il mercato legale con una lettera agli studi partner in cui, per conto del team da lui coordinato, sollecitava al rispetto di impegni concreti in materia di responsabilità sociale d'impresa, come l'incoraggiamento del contributo delle minoranze, la presenza di almeno il 30% del genere meno rappresentato nei team di lavoro o la previsione di criteri remunerativi e percorsi di crescita identici per uomini e donne.

Quattro anni dopo, ad aprile 2025, una nuova comunicazione firmata da Galizzi, dalle avvocate **Giorgia Mancuso** e **Roberta Pantaleoni** e dalla dottoressa **Sabrina Semeraro**, parte della sua squadra, è stata spedita a 130 studi italiani e stranieri, facendo riferimento agli stessi desiderata reclamati in passato. «È sempre più necessario che tutte le organizzazioni, e chi collabori con loro, accettino di mettersi alla prova, misurando i risultati raggiunti e individuando spazi di miglioramento», si legge nella lettera, che rinnova le richieste del 2021 aggiungendo però un «ulteriore sforzo» per gli studi: l'accreditamento sulla piattaforma di misurazione Esg Open-es.



PIETRO GALIZZI

«Non è altro che la prosecuzione naturale di un percorso iniziato quattro anni fa», ha spiegato Galizzi, interpellato da MAG insieme al resto del team. «L'obiettivo è avviare una nuova fase di collaborazione con le società di consulenza e gli studi legali, rendendo concreti gli impegni avviati allora attraverso un metodo di rating per il miglioramento continuo in ambito Esg».

L'iniziativa riflette l'evoluzione di Plenitude, diventata nel frattempo società benefit. E lancia un messaggio eloquente all'intero settore legale: checché se ne dica Oltreoceano (ndr), la sostenibilità rimane un elemento rilevante, tanto da influenzare la selezione dei consulenti. «È così: ci teniamo a dare concretezza alla nostra qualifica di società benefit, ma sappiamo anche che il percorso verso i target Esg è ancora lungo. Motivo per cui intendiamo coinvolgere i partner esterni in questo percorso», ha fatto presente Mancuso.

OPEN-ES COME STRUMENTO DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E SELEZIONE

Rispetto a quella del 2021, la novità principale della lettera del 2025 è l'invito agli studi ad accreditarsi su Open-es, «una piattaforma aperta a tutti, dove ogni organizzazione può registrarsi gratuitamente e misurare le proprie performance in materia Esg, confrontarle con quelle di soggetti attivi nello stesso settore e, volendo, condividerle (con clienti, banche, partner e altri)», si legge nella nota, che precisa: «Intendiamo dedicare particolare attenzione e considerazione agli studi e consulenti che si registreranno su Open-es [...] affinché siano esplicitati gli indicatori» relativi a tematiche come, per esempio, «statistiche che testimonino la diversity o, più in generale, l'impegno e le attività realizzate nei vari settori di intervento sostenibile».

«Vista l'importanza di Plenitude e la sua presenza sul mercato – ha sottolineato Pantaleoni –, in qualità di giuristi in house vogliamo che le nostre richieste impattino non solo sui fornitori di prodotti e servizi, come avviene allo stato attuale, ma anche sugli studi legali».



GIORGIA MANCUSO

Il funzionamento del sistema di valutazione è semplice: lo studio si registra sulla piattaforma, compila un questionario, et voilà, ottiene un punteggio in base alle risposte fornite in ambito Esg. Il formulario è strutturato in modo da tenere conto delle diverse dimensioni degli studi, con la possibilità di indicare “*non applicabile*” per quelle domande che potrebbero non essere pertinenti per strutture più piccole.

A tendere, il risultato del ranking potrebbe diventare fondamentale per la selezione dei consulenti esterni, al pari delle tariffe e dell'esperienza pregressa degli avvocati. In questa fase iniziale di lancio, invece, la squadra ha deciso di mantenere un approccio più inclusivo e flessibile. «Sarà un percorso graduale. Ma, ora come ora, gli studi sono semplicemente invitati a registrarsi su Open-es, senza che questo costituisca un requisito vincolante per la collaborazione con Plenitude e l'esito dei beauty contest», ha chiarito Pantaleoni.

IL CONFRONTO CON IL 2021

Dal 2021, alcuni dei temi sollevati nella prima lettera, come il diritto alla disconnessione o il gender pay gap, si sono progressivamente affermati nella prassi, trovando spazio in normative,

iniziative e contrattazioni sindacali. A questo proposito, Galizzi ha notato come la consapevolezza sia cresciuta nel tempo: «Diversi studi pubblicano oggi rapporti di sostenibilità o hanno implementato politiche per il work-life balance e le pari opportunità».

Nel frattempo, anche la stessa Plenitude ha messo in moto cambiamenti interni: «L'ufficio legale ha visto un aumento della presenza femminile nelle posizioni manageriali e l'azienda ha incrementato la percentuale complessiva di dipendenti donne, passando dal 41% nel 2021 al 49,7% oggi». Anche nell'ultima lettera, d'altronde, i legali hanno tenuto a precisare che “riconosciamo di essere i primi a dover migliorare, al nostro interno, il rispetto di quanto descritto: la presente è pertanto da considerarsi innanzitutto prova del nostro impegno a lavorare su questi temi”.

IN CONCLUSIONE

Come redazione di MAG, ci teniamo a stringere le fila di questo discorso con una chiosa personale, che trascende i confini dell'intervista con Pietro



ROBERTA PANTALEONI



SABRINA SEMERARO

La richiesta di Plenitude agli studi: le quattro aree chiave

La lettera di Plenitude delinea quattro aree principali in cui gli studi sono chiamati a impegnarsi:

1. Diversity & Inclusion: Viene incoraggiato il contributo delle minoranze e la trasparenza sui percorsi di carriera. «Il settore legale ha ancora molta strada da fare su questo fronte, visto che il vero potere è spesso nelle mani di uomini appartenenti, perlopiù, ad una precisa fascia generazionale», le parole di Mancuso.

2. Work-Life Balance: Particolare attenzione viene posta sul diritto alla disconnessione, con la richiesta di evitare attività lavorative nei weekend, in orari serali e durante la pausa pranzo, oltre a un limite proposto di cinque riunioni al giorno. Per Semeraro «bisogna superare la mentalità che premia il lavoro a oltranza, anche nei fine settimana».

3. Fairness: Si richiede un approccio equilibrato nei rapporti con le controparti, promuovendo soluzioni transattive e accordi con testi semplici e comprensibili.

4. Environment & Territory: L'attenzione all'ambiente viene valutata attraverso elementi come il consumo di plastica e carta, i sistemi di illuminazione e la mobilità sostenibile, insieme all'impegno sociale degli studi sul territorio.

Galizzi, Mancuso, Roberta Pantaleoni e Sabrina Semeraro.

Sappiamo, innanzitutto, che la direzione legale di Plenitude ha voluto adottare un approccio esplorativo: prima di procedere con l'invio della lettera, infatti, aveva organizzato un evento con alcuni dei principali studi legali d'affari italiani per discutere il significato dell'iniziativa e presentare la piattaforma Open-es. Eravamo presenti anche noi, e i feedback emersi in quell'occasione erano stati incoraggianti: diversi avvocati avevano apertamente riconosciuto l'importanza dei temi trattati, per quanto ancora poco implementati nel mercato legale.

Proprio a questo proposito, tuttavia, non possiamo dimenticare che questa iniziativa si inserisce in un panorama globale complesso: mentre negli Stati Uniti cresce la resistenza verso le politiche Esg, sempre più spesso bollate come woke capitalism, in Europa l'attenzione verso la sostenibilità sembra tenere botta, sostenuta da un quadro normativo strutturato (almeno fino a prova contraria). Il terreno pare fertile per l'adozione di pratiche Esg da parte di aziende, banche e organizzazioni di vario genere, compresi gli studi legali. A dirla tutta, non si tratta più solo di una scelta etica, ma di un requisito per rimanere competitivi in un mercato dove tutti sono sempre più vincolati a criteri di sostenibilità.

Se così dovesse continuare ad essere, l'iniziativa di Plenitude potrebbe allora rappresentare un modello che ritroveremo nei prossimi anni: le direzioni legali delle grandi aziende europee, spinte da obblighi normativi e aspettative degli stakeholder, inizieranno probabilmente a richiedere standard Esg sempre più elevati ai propri consulenti esterni. E gli studi che sapranno anticipare questa tendenza, adottando pratiche concrete su sostenibilità, diversità e governance, avranno chiaramente un vantaggio nel mercato in trasformazione. In cui la sfida più grande, comunque, rimarrà quella di passare dalla retorica alla pratica, evitando il rischio di greenwashing e creando valore reale per clienti, collaboratori e società. 



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

6th Edition

ITALY **Forty40** UNDER

15.05.2025

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

22.30

DJ SET & OPEN BAR

EAST END STUDIOS - SPAZIO ANTOLOGICO

VIA MECENATE 84/10 | MILAN

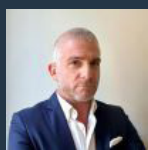
Sponsor **THE
LAWYER**
LONDON DRY GIN

#LcFortyUnder40  

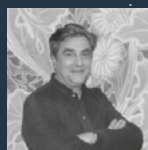
For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - 02.36727659



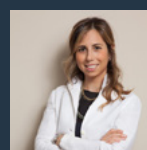
Antonello Amoroso
Founder
Amaranto Holding



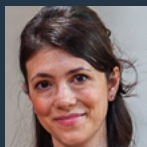
Giovanni Aprile
Group Head of Tax
Dedalus



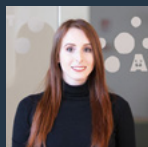
Alberto Arrotta
Presidente CdA
Merito Sgr



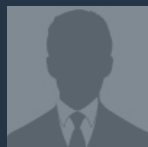
Solange Baruffi
General Counsel
ICE Pharma



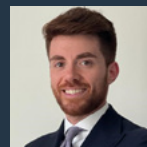
Chiara Maria Benini
Tax Director
Finavedi



Linda Botto
Legal Specialist
Agrifarma



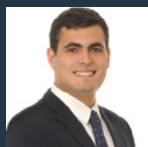
Giulio Brunetti
Executive Director
JP Morgan



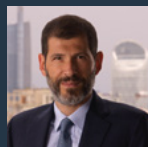
Giovanni Cimino
Director – Asset Management
Hines Italy



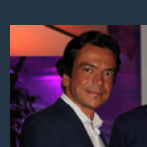
Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs
Tages Capital SGR



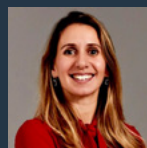
Marcello Caione
Group M&A Senior Advisor
Renera Energy



Silvio Cavallo
General Counsel and Chief Compliance Officer
Pillarstone



Federico Ciotola
Head of Legal Capital Markets
Borsa Italiana



Sabrina Costanzo
General Counsel Compliance and Group Functions,
Campari Group



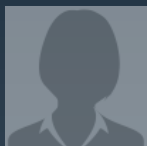
Stefano Crisostomo
Senior Legal Counsel
Assicurazioni Generali



Giorgio Tosetti Dardanelli
Responsabile Compliance e Antiriciclaggio
Banca Profilo



Daniele De Ferra
Senior Legal Counsel Italy
N26 Bank SE



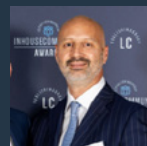
Giuseppina Del Vecchio
Adempimenti fiscali & Contenzioso Tributario
Gruppo Banco BPM



Pietro Diana
Investment Director
Illimity SGR



Eduardo Di Mauro
Legal Director
Pernigotti



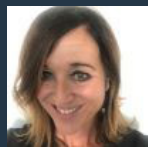
Edoardo Disetti
Legal Director and Head of M&A and Corporate Transactions, MSC



Giorgio Fenili
Director – Private Equity
Green Arrow Capital Group



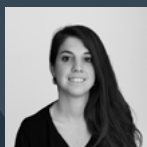
Marco Ferrari
Head of Legal NPE Transactions
Intesa Sanpaolo



Anna Maria Ferri
Head of Contracts
Italia Trasporto Aereo



Gianfranco Gagliardi
CEO
Silver Ridge Power Italia



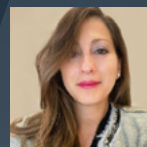
Alice Garlisi
Legal IP & Media Counsel
Fever



Gabriele Gatti
Managing Director – Finance Director, *Swisspower*
Rinnovabili Italia



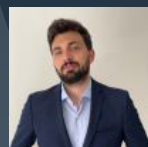
Monica Lanzi
Wealth Advisor
Mediolanum Private Banking



Tiziana Lombardo
Head of Legal & Corporate Affairs, *Haeres Capital Italia*



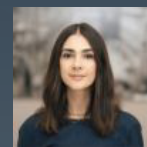
Sandro Marcucci
CFO
Alba Leasing



Gianluca Martinelli
Global Data Privacy Manager
Avolta AG



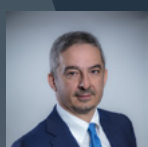
Marta Minaldo
Head of Legal
Everli



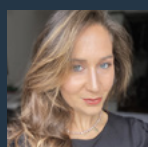
Monica Moretti
General Counsel
ICO.P



Tommaso Moroni
Principal
Peninsula Capital



Pietro Pacchione
Managing Director
Tages Capital SGR



Silvia Pincirolì
Corporate Affairs Specialist
MFE - MediaForEurope



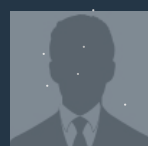
Olga Primiani
Legal Counsel - Legale e Regulatory Affairs
Banco BPM



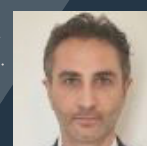
Michela Privitera
Head of License Compliance EMEA
Ansys



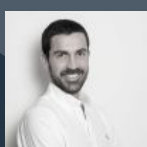
Roberta Raimondi
Head of Legal and Compliance
RGI GROUP



Francis Ravano
Head of Finance
Futura Group



Andrea Rigazio
Direttore
ICO.P (French Branch)



Francesco Saluto
Head of Asset Management
Delos Service Spa



Chiara Scala
Senior Tax Underwriter
Acquirflex



Ulisse Spada
General Counsel & Secretary of the Board of Directors
DiaSorin



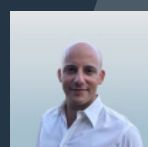
Rocco Steffenoni
Head of Public & Private Contracts Head of Legal Energy Solutions PA
District Heating ENGIE Servizi



Giuseppe Stuppia
Responsabile Affari Legali
Banca Generali



Fulvio Tagliatela
Senior Director, Financial & Operational Restructuring Advisory, *Alvarez & Marsal*



Federico Vota
UK DPO | Ireland & ANZ Data Protection Manager
Dedalus Group



Quando la direzione legale guida la transizione verde

**Da consulente normativo a partner strategico:
Marianna Vignapiano, general counsel per l'Europa
di Enfinity Global, svela l'evoluzione del suo ruolo
nell'industria energetica**

di michela cannovale

Dietro il boom delle energie rinnovabili non ci sono solo pannelli solari e pale eoliche. Nel mondo della transizione energetica, mentre ingegneri e sviluppatori progettano impianti sempre più efficienti, è spesso il lavoro meticoloso dei dipartimenti legali aziendali a determinare quali progetti vedranno effettivamente la luce. Laddove la complessità normativa si intreccia con obiettivi climatici importanti e investimenti miliardari consistenti, la funzione legale gioca infatti un ruolo cruciale nella costruzione di operazioni complesse, nell'attrazione di capitali e nella gestione dell'interdipendenza tra diritto, tecnologia e sostenibilità.

I giuristi che lavorano nella transizione energetica si trovano oggi a dover padroneggiare un ventaglio sempre più ampio di competenze: dal project finance al diritto amministrativo, dalla compliance Esg alle articolate architetture contrattuali tipiche dei grandi progetti green. Mentre si trovano faccia a faccia con la frammentazione dei regimi autorizzativi, devono al contempo saper strutturare operazioni finanziarie innovative e garantire che i progetti risultino "bancabili" per attrarre gli investimenti necessari.

Lo sa bene **Marianna Vignapiano**, general counsel per l'Europa di Enfinity Global, independent power producer multinazionale con sede negli Stati Uniti che produce e commercializza energia rinnovabile attraverso progetti di impianti fotovoltaici e sistemi di accumulo a batteria in Europa, Asia e America. «Il nostro team ha una composizione altamente specializzata: copriamo ambiti che spaziano dal project finance al diritto amministrativo, societario e M&A, immobiliare, diritto delle costruzioni, procurement e compliance» ha raccontato alla redazione di MAG, a cui ha sottolineato: «Lavoriamo a stretto contatto con tutte le altre funzioni aziendali e siamo coinvolti in tutte le fasi del ciclo di vita dei progetti, con un ruolo che si è evoluto da supporto tecnico a partner operativo».

Durante la nostra intervista, le abbiamo chiesto di spiegarci in che modo il team legale può diventare una leva per la crescita e un interprete avanzato della trasformazione del settore, a maggior ragione in una realtà in forte espan-

sione come Enfinity Global, che solo nel 2024 ha raccolto oltre 865 milioni di euro per finanziare progetti fotovoltaici e di accumulo in Italia, consolidando il proprio ruolo nei PPA a lungo termine attraverso accordi con clienti industriali, utility e corporate come A2A, Feralpi, NovaAEG e Statkraft. Il gruppo conta inoltre una pipeline da 7,8 GW tra solare e storage, 232 MW già installati, più di 500 MW attualmente in costruzione e 807 MW già autorizzati.

Ecco che cosa ci ha raccontato.

Avvocata Vignapiano, guardiamo innanzitutto al settore di cui fa parte. Com'è cambiato oggi il ruolo del general counsel nelle rinnovabili?

Il cambiamento è stato netto. Il giurista d'impresa oggi è parte del processo decisionale e partecipa dalla A alla Z alla costruzione della strategia aziendale. Chi ricopre questo ruolo dovrebbe a mio parere distinguersi per due caratteristiche principali: visione multidisciplinare e capacità di muoversi tra normativa di settore, operazioni straordinarie, Esg e strumenti finanziari. In un gruppo come Enfinity Global, poi, il team legale deve anche saper lavorare in stretto coordinamento con tutte le altre funzioni operative, da quella dedicata all'energy commercialization, a quella di real estate, di finance, di development, di procurement e di storage, solo per citarne alcune.

«Il giurista d'impresa oggi è parte del processo decisionale e partecipa dalla A alla Z alla costruzione della strategia aziendale»

Parlando di operatività concreta, voi siete molto attivi nel project finance. In quale fase entra in gioco il team legale in queste operazioni?

Fin dall'inizio, visto che il nostro ruolo è prevedere i potenziali punti critici e spianare la strada all'esecuzione dei progetti. Partecipiamo quindi alla strutturazione dell'operazione, guidiamo le negoziazioni e lavoriamo per un'allocazione dei rischi che sia sostenibile, sia sul piano normativo che su quello contrattuale. Ma il nostro coinvolgimento prosegue anche oltre la chiusura finanziaria, nella fase di esecuzione e gestione degli asset. Come potrà immaginare, la nostra strategia build to own e l'impegno a lungo termine nella valorizzazione degli impianti richiedono che ogni scelta sia attentamente strutturata dal punto di vista legale, a garanzia della solidità e della sostenibilità del progetto.

Un esempio di questo approccio?

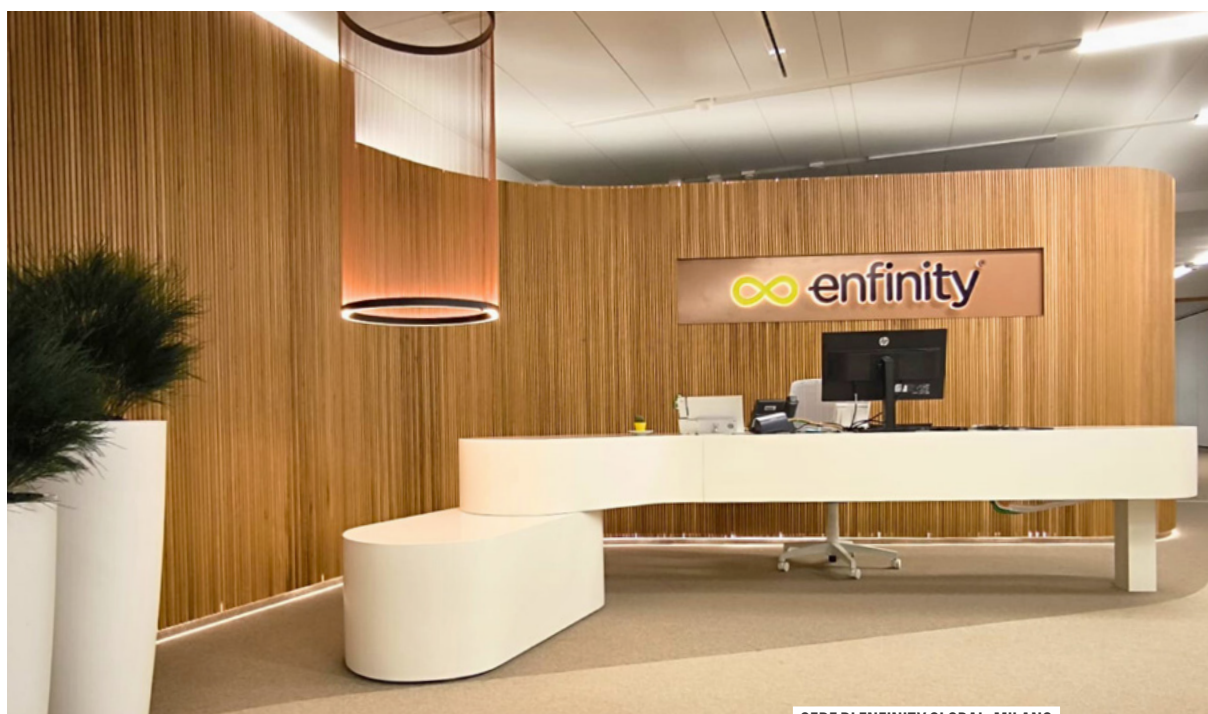
Un caso emblematico è il finanziamento subordinato da 500 milioni di euro che Enfinity Global ha concluso in Italia nella seconda metà del 2024 che, combinato con il project financing, sosterrà lo sviluppo e la costruzione di 1,5 GW di impianti solari sul territorio nazionale. Il finanziamento è stato erogato attraverso una struttura di club deal in collaborazione con investitori di primo piano.

«L'affidabilità si costruisce nel tempo, attraverso una governance solida, contratti ben strutturati e un approccio trasparente alla due diligence e alla compliance»

E include anche un'opzione cosiddetta accordion feature che consente al gruppo di raggiungere fino a 800 milioni di euro di finanziamento.

Strutturare un finanziamento, però, non è mai semplice. Qual è la chiave per negoziare accordi che funzionino nel lungo termine?

Serve innanzitutto allineamento tra obiettivi industriali e sostenibilità legale dell'operazione.



SEDE DI ENFINITY GLOBAL, MILANO



IMPIANTO FOTOVOLTAICO DI ENFINITY GLOBAL, ITALIA - 1



IMPIANTO FOTOVOLTAICO DI ENFINITY GLOBAL, ITALIA - 2

Il compito dei legali è bilanciare questi aspetti, garantendo chiarezza nei contratti e affidabilità nei rapporti con le controparti. E va da sé che l'esperienza gioca un ruolo importante, così come la conoscenza del business: lo sviluppo, l'esecuzione e la commercializzazione dell'energia del progetto sono processi molto complessi che coinvolgono numerose controparti e stakeholder, il cui coordinamento è fondamentale.

Così come presumo sia importante l'abilità di costruire la fiducia degli investitori... Come lo si può fare attraverso il lavoro legale?

Con coerenza e rigore. L'affidabilità si costruisce nel tempo, attraverso una governance solida, contratti ben strutturati e un approccio trasparente alla due diligence e alla compliance. Il confronto continuo con gli stakeholder è parte integrante del nostro modo di lavorare, anche per rendere il ruolo legale più propositivo e meno percepito come barriera.

A proposito, cosa conta davvero nella verifica normativa e autorizzativa quando si parla di due diligence? Qual è l'aspetto che fa la differenza?

La conoscenza del contesto locale è fondamentale. In mercati complessi come quello italiano, dove le autorizzazioni passano da più livelli amministrativi, come team legale dobbiamo stare particolarmente attenti a verificare la coerenza tra permessi, diritti di superficie e connessioni alla rete, cercando di anticipare i rischi di contenzioso o interventi in autotutela. In questo processo, la qualità della documentazione, unita alla capacità di leggere e anticipare possibili criticità, è spesso ciò che fa la differenza. E anche la velocità di adattamento ai cambi normativi è diventata un requisito imprescindibile.

Un tema sempre più rilevante nell'industria dell'energy sono i power purchase agreement (PPA).

Solo nel 2024, su quasi 1 GW di capacità totale contrattualizzata tramite PPA in Italia, Enfinity Global ha coperto da sola circa un terzo del mercato. Qual è il contributo specifico del legale nella loro negoziazione?

Il nostro team legale supporta e collabora a stretto contatto con l'area energy management per strutturare contratti che siano finanziabili, cioè in grado di soddisfare i requisiti delle banche e degli investitori. Il nostro compito, nello specifico, consiste nel garantire equilibrio contrattuale, limitare i rischi e contribuire alla solidità complessiva dell'operazione.

Concludiamo con uno sguardo al futuro: qual è la sfida più stimolante all'orizzonte per un general counsel nel settore delle rinnovabili?

Sicuramente, per quel che mi riguarda e che riguarda anche Enfinity Global, contribuire in modo efficace agli obiettivi europei e nazionali di decarbonizzazione entro il 2030, portando la quota di energia elettrica rinnovabile al 65% e ribaltando l'attuale dipendenza dai combustibili fossili. Questo chiaramente richiede investimenti, semplificazione normativa, e una nuova capacità di dialogo tra pubblico e privato. In generale sono convinta che i dipartimenti legali aziendali avranno un ruolo fondamentale nell'individuare soluzioni che siano insieme flessibili e strutturalmente affidabili. La vera sfida, nel frattempo, sarà trovare il punto di equilibrio tra innovazione e stabilità in un settore in continua evoluzione. 

Cartoline



Private equity italiano: tra crescita e nodi strutturali

L'industria italiana del private equity cresce da oltre 25 anni, ma resta ancora distante dagli standard europei. A fotografare lo stato dell'arte è stato l'evento "Il private equity: un'industria in evoluzione", promosso da AIFI, EQUITA e Mindful Capital Partners, che ha riunito operatori del settore per discutere prospettive e criticità.

I numeri parlano chiaro: secondo lo studio presentato da AIFI, i soci dell'associazione sono passati da 73 nel 2000 a 183 nel 2024. Di questi, 63 sono attivi nel private equity, un progresso evidente ma ancora insufficiente se confrontato con i 383 operatori in Germania e i 231 in Francia. Una differenza che si riflette anche nella dimensione dei fondi: in Italia, quelli superiori ai 500 milioni di euro sono ancora una rarità.

Il cuore del problema sembra essere la raccolta. Tra il 2020 e il 2024, l'Italia ha attratto solo 5 miliardi di euro in fondi di private equity e venture capital, contro i 25 miliardi della Francia. Merito, in parte, di un ruolo attivo dello Stato francese e di politiche di moral suasion efficaci, soprattutto verso gli investitori istituzionali.

Il mercato italiano è inoltre frammentato: oltre il 50% delle aziende in portafoglio ha meno di 100 addetti. Meno dell'1% delle pmi italiane ha ricevuto investimenti di private equity tra il 2019 e il 2023, contro il 3,8% della Francia. La Spagna, intanto, ha raggiunto e in alcuni casi superato l'Italia in termini di performance del settore.

Altro campanello d'allarme è l'espansione del capitale "fuori sistema": strumenti alternativi come club deal, SPAC e family office stanno intercettando sempre più risorse, a scapito dei fondi tradizionali.

Durante l'incontro, Anna Gervasoni (AIFI), Filippo Guicciardi (EQUITA) e Lorenzo Stanca (Mindful Capital Partners) hanno sollevato l'urgenza di politiche pubbliche più incisive. "C'è un problema strutturale – ha detto Guicciardi – servono fondi in grado di affrontare operazioni da 50 a 150 milioni". Per Stanca, la via è chiara: "C'è un problema strutturale che va affrontato. Fa riflettere la presenza di un numero esiguo di fondi in grado di completare operazioni, pur sempre di mid market, ma di maggiori dimensioni, nella fascia da 50 a 150 milioni di ticket". 📌

PUBLISHING GROUP
LC

8th edition

ITALIAN AWARDS

03.07.2025

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

CHIOSTRO DI SANTA CHIARA

Via Santa Chiara, 49/c

Napoli

Sponsor



#LcItalianAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - 02.36727659



DC Advisory: «Ci avviciniamo al numero perfetto»

La boutique di consulenza finanziaria, base italiana del colosso giapponese, continua a crescere e a ingrandire il proprio network. MAG, insieme al ceo Francesco Moccagatta e al co-head per l'Italia, Giuliano Guarino, ha ripercorso l'anno «da record» appena concluso e le prime battute di questo 2025

di letizia ceriani

GIULIANO GUARINO, FRANCESCO MOCCAGATTA, PIETRO BRAICOVICH

L'ultimo faccia a faccia di DC Advisory Italia con MAG risale al 2022, quando la boutique aveva appena due anni e mezzo. La storia è iniziata nell'ottobre 2019, quando il colosso Daiwa Securities – che aveva acquisito nel 2009 la vecchia banca d'affari inglese Close Brothers –, decise l'apertura dell'ufficio italiano.

Il progetto si è evoluto, la squadra è cresciuta – i professionisti dai 4 iniziali sono diventati 15 – e, se le tecniche si sono indubbiamente affinate, non è cambiato lo spirito d'intraprendenza che muove il fare del «braccio armato di investment banking» del player nipponico, che di dipendenti ne ha più di 15mila, con una market cap di circa 10 miliardi di dollari e che, con il suo secolo di storia alle spalle, svolge numerose attività finanziarie oltre al puro financial advisory negli oltre 20 uffici sparsi per il globo.

Che cos'è DC Advisory in Italia, oggi? «Una presenza nel mid-cap non solo stabile, ma significativa». A rispondere sono **Francesco Moccagatta** e **Giuliano Guarino**, intervistati da MAG, rispettivamente ceo e co-head per l'Italia. «Il punto di partenza rimane sempre l'azienda di medie dimensioni, anche se il contesto e la size media dei deal cambiano a seconda del paese di riferimento», spiega Guarino. Le operazioni da 100 a 250 milioni di euro di valore sono la fascia «prediletta» dai professionisti di DC, anche se nell'ultimo periodo l'asticella si è alzata, con deal che hanno superato i 30 milioni di Ebitda.

Per farlo, il team ha lavorato, non tanto sui volumi, quanto sulla tipologia degli incarichi e sul capitale umano. Un modus operandi, racconta Giuliano Guarino, fondato su due pilastri: l'oculata fase di preparazione e la fidelizzazione dei clienti, con i quali si instaura «un vero e proprio legame intellettuale».

SQUADRA CHE VINCE...

La squadra di DC in Italia si è progressivamente allargata fino a raggiungere quota 15, ma ovviamente il piano non prevede di fermarsi qui. L'obiettivo è arrivare a 20 risorse, per raggiungere gli standard europei. Assicurano i managing director: «Restiamo opportunistici: gli ingressi saranno determinati dalla qualità dell'offerta di

DC ADVISORY IN ITALIA



Anno di fondazione

2019



Operazioni completate dal 2019 in poi

30+



Valore delle operazioni seguite

4 miliardi di euro



I professionisti in squadra

15+

DC ADVISORY (GLOBAL)



Professionisti

750+

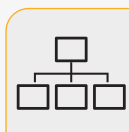


Uffici **24**

4 negli Usa

10 in Europa

10 in Asia



Settori di competenza

11

risorse sul mercato. Anche nel nostro settore, una situazione congiunturale più complessa determina opportunità inaspettate che bisogna saper cogliere al momento più opportuno».

Tra gli ultimi ingressi, fondamentale quello di **Pietro Braicovich**, entrato a febbraio 2024. Banker di lungo corso proveniente da Houlihan Lokey, dove è stato co-head per l'Italia, in DC il professionista riveste la carica di executive vice-chairman e membro dello European management committee. La sua nomina, a detta di Moccagatta e Guarino, ha permesso alla boutique di ampliare le competenze nei settori del capital structure advisory e del mercato dei capitali, andando a integrarsi col progetto di sviluppo internazionale.

Questa strategicità è eredità di Daiwa, così come lo è l'approccio culturale, un minimalismo asiatico che traspare, dalle piccole cose – lo stile, il gusto estetico, persino i valori – ai dettagli più evidenti.

«La nostra – spiega Moccagatta –, è una piattaforma unica sul mercato, che propone una consulenza orientata ai processi sell side, che sono oltre l'80% del totale, sia primari che secondari, cercando sempre di gestire le operazioni con fairness e trasparenza nei confronti di tutti gli attori». Il ceo, entrato a far parte della boutique nell'ottobre 2021, ha coltivato questo approccio intessendo rapporti, già consolidati o ex novo, con imprenditori di multinazionali tascabili, e ha lavorato nell'ultimo triennio per rendere la rete di contatti sempre più fitta e solida.

2024: UN'OTTIMA ANNATA

«È stato un anno record», raccontano i tre managing director. Dal 1° aprile 2024 al 31 marzo 2025, sono stati dieci i deal portati a termine con successo da DC Advisory Italia, e nelle prime settimane di aprile è giunto l'annuncio della prima operazione del nuovo anno, che ha visto la società al fianco di Edison nella cessione di Elpedison a Helleniq Energy Holdings. Quest'anno a guidare saranno i settori più resilienti: soprattutto, business services, tech, infrastrutture ed healthcare.

**«La nostra è una
piattaforma unica
sul mercato,
che propone una
consulenza orientata
ai processi sell side,
che sono l'80% del totale»**

Francesco Moccagatta

Tra i deal dell'anno appena concluso, i più importanti per l'ufficio italiano riguardano l'assistenza al fondo paneuropeo Argos Wityu nel processo di cessione del gruppo Fulgard al fondo di private equity Seven2, così come l'advisory a Patrizia, partner per gli investimenti nel mercato immobiliare globale, tramite la sua European Infrastructure Strategy, nell'acquisizione di una partecipazione di minoranza indiretta in Greenthesys, società poi delistata dalla borsa milanese. E poi, ancora, DC ha assistito Azimut Libera Impresa, facente parte del Gruppo Azimut, azionista di maggioranza del leader nelle soluzioni tecnologiche per l'industria ceramica, Sicer, nella sottoscrizione di un accordo vincolante per la cessione della loro partecipazione di maggioranza agli imprenditori supportati da Ardian. Last but not least, DC ha agito come advisor al fianco di Clessidra nella vendita del gruppo L&S, attivo nei sistemi di illuminazione, al fondo di private equity EMK Capital.

Un anno, peraltro, particolarmente proficuo per DC Advisory nel suo complesso. Nel 2024, 200 le transazioni completate in 16 Paesi diversi. Una presenza locale profonda in tutto il mondo e team altamente specializzati danno vita a una miscela efficace anche nel contesto economico e geopolitico odierno, a dir poco irrequieto.

LO SCENARIO: COMPLESSO È BELLO

L'impatto dei dazi, e il conseguente allarmismo finanziario, spargono le carte, ma la realtà si gioca nelle sfumature. Ne è convinto Guarino: «Ci sono stati significativi cambiamenti nella selezione delle opportunità più promettenti: para-

dossalmente, un'azienda esposta solo al mercato italiano, o tutt'al più europeo, che prima scontava un gap valutativo rispetto alle "multinazionali tascabili", oggi è vista con maggior favore dagli operatori di private equity, perché è più facile sterilizzare le incertezze sui dazi».

E si assottiglia sempre di più la distanza fra sfida e opportunità. «Come in ogni situazione di crisi, ci sono enormi opportunità - spiega Moccagatta - I clienti, sia corporate che private equity, sono più predisposti a parlare con gli advisor "fidenti", al fine di sviluppare un'analisi delle opzioni strategiche a disposizione, in difesa o in attacco, a seconda delle situazioni».

«La possibilità di servire i clienti anche nei momenti di cambiamento o di complessità nella gestione della struttura del capitale è una proposizione *win-win*: da un lato, ci consente di supportare gli imprenditori e i fondi attraverso il ciclo, nelle fasi positive e negative, dall'altro, consente al nostro business una maggiore resilienza ed un miglior bilanciamento nell'attività», commenta Pietro Braicovich, che al momento guida un team operativo su cinque nuovi incarichi di capital structure advisory.

«Per il 2025 contiamo su un'ottima pipeline di opportunità, che dovrebbe portarci a concludere un numero di deal pari o superiore a quello dello scorso anno»

Giuliano Guarino

Anche se la complessità odierna ostacola ogni previsione, la certezza dei tre partner del team italiano è di poter contare su «un'ottima pipeline di opportunità, che dovrebbe portarci a concludere un numero di deal pari o superiore a quello dello scorso anno». 📈



DC ADVISORY, LA SQUADRA



FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



MARIO MORAZZONI - MASSIMO DI TERLIZZI - LUDOVICO MANTOVANI

Dal valore alla visione: Pirola Corporate Finance e la sfida dei prossimi dieci anni

Pirola Corporate Finance è protagonista del settore e si pone l'obiettivo di raddoppiare e affrontare le sfide del futuro. Crescita organica, team specializzato e focus sulle pmi guidano la visione.

di letizia ceriani

Pirola Corporate Finance, a gennaio 2026, spegnerà dieci candeline. Nata da una partnership tra un gruppo di professionisti del settore e gli equity partner dello studio legale tributario Pirola Pennuto Zei & Associati - una delle principali law and tax firm italiane che nel 2024 ha registrato un fatturato di circa 178 milioni di euro – la società è guidata dal chairman **Massimo Di Terlizzi**, e dai founding partner **Ludovico Mantovani** e **Mario Morazzoni**.

Incontrati da MAG, i professionisti hanno raccontato la crescita, costante ed esponenziale, della prima decade di attività che li ha portati ad avere un team di lavoro con oltre 50 professionisti specializzati in sei aree di competenza: m&a, equity capital markets, valuation services, debt advisory, restructuring e grant advisory.

Oggi la società, spiega Di Terlizzi, è una realtà «attrattiva, riconosciuta e competitiva», interessata innanzitutto alla crescita dei clienti, provenienti principalmente dal tessuto imprenditoriale italiano, in un contesto economico e geopolitico che lascia inquieti ma non scoraggiati. Pirola Corporate Finance può contare su un approccio integrato e strategico che nasce da una profonda conoscenza del mondo imprenditoriale del Belpaese e, in particolare, delle sue aziende familiari di piccole e medie dimensioni. «L'Italia è un Paese con una base industriale molto forte. [...] Sono moltissime le aziende a controllo familiare, di piccole e medie dimensioni e guidate da imprenditori di lungo corso che guardano con interesse, ad esempio, ad operazioni di aggregazione. Noi ci mettiamo a disposizione anche in queste situazioni, nella consapevolezza che siamo solo all'inizio di un processo di integrazione, espansione e razionalizzazione delle imprese che ci impegnerà a lungo anche nei prossimi anni», sottolinea Mantovani.

Sul tavolo dei deal, i trend per il 2025, secondo i professionisti di Pirola Corporate Finance, rimarranno quelli dell'industria, dell'alimentare, del settore IT e dei servizi. È un periodo decisivo per i nuovi ordini mondiali, ma la pipeline dell'anno in corso e le aspettative per la crescita, assicurano i soci, lasciano ben sperare.



«Il rapporto con Pirola Pennuto Zei è basato sulla sinergia reciproca e sull'indipendenza professionale, che risponde alla necessità di assistenza legale, fiscale e finanziaria dei nostri clienti [...]. È una doppia anima che ci permette di seguire più attività rispetto ai nostri competitor»



MARIO MORAZZONI

LA SOCIETÀ IN CIFRE PIROLA CORPORATE FINANCE

2016

Anno di fondazione

350

Operazioni completate dalla fondazione ad oggi

7,5

Il valore delle transazioni in miliardi di euro

50+

I professionisti

6

Le aree di competenza: m&a, equity capital markets, valuation services, debt advisory, restructuring e grant advisory

Quando si costituisce Pirola Corporate Finance?

Massimo Di Terlizzi (MDT): Lo studio legale tributario Pirola Pennuto Zei & Associati aveva una divisione specializzata nei servizi di valutazione, che rappresentano oggi solo una parte del nostro lavoro di advisor finanziario. Avevamo infatti l'idea di ampliare quell'offerta alle altre attività. E il 1° gennaio del 2016 è nata Pirola Corporate Finance grazie alla partnership con un gruppo di professionisti.

Una realtà che poi si è settorializzata.

MDT: Esattamente. Per realizzare quell'idea avevamo bisogno, innanzitutto, delle persone giuste. Così, quando abbiamo incontrato Ludovico Mantovani e Mario Morazzoni, abbiamo iniziato il nostro viaggio. Con una piccola squadra di professionisti impegnata non più solo nei servizi di valutazione, ma anche in quelli di debt advisory,

merger&acquisitions, ed equity capital market prima, restructuring e grant advisory poi. Siamo orgogliosi di poter dire che, in pochi anni, siamo cresciuti in modo esponenziale.

E come si mantiene oggi questo rapporto di collaborazione con Pirola Pennuto Zei & Associati?

MDT: È un rapporto basato sulla sinergia reciproca e sull'indipendenza professionale, che risponde alla necessità di assistenza legale, fiscale e finanziaria dei nostri clienti. Fondato su un connubio in cui non c'è un soggetto che prevale sull'altro, ma una situazione win-win, a prescindere dai rapporti partecipativi. La forza di questa partnership consiste nel poter svolgere attività di diverso tipo, mantenendo un altissimo livello qualitativo. È una doppia anima che ci permette di seguire più attività rispetto ai nostri competitor.

«Nel 2024 abbiamo sfiorato i 15 milioni di euro di fatturato, registrando una crescita del 30% circa rispetto al 2023. È stato indubbiamente un anno molto positivo, che ha coinciso con la realizzazione di una serie di operazioni particolarmente significative»



Chi sono i vostri competitor?

MDT: Da una parte, le società nate per fornire servizi di revisione e poi cresciute anche nella consulenza. Dall'altra, i più importanti studi legali. A differenziarci dai primi, è il percorso che abbiamo seguito.

Noi siamo infatti partiti dalla consulenza, legale e fiscale, e siamo ora in grado di fornire tutti gli altri servizi. Rispetto ai secondi, invece, abbiamo una proposta che, sia dal punto di vista dell'organizzazione, che dell'offerta, rappresenta una unicità per il mercato di riferimento. Negli ultimi anni, per numero di professionisti, numero di deal realizzati e dimensione degli stessi competiamo in una arena dove gli attori sono anche blasonate realtà di investment banking.

Dottor Morazzoni, dalla fondazione siete cresciuti esponenzialmente.

Quanti professionisti eravate e quanti siete oggi?

Mario Morazzoni (MM): Siamo partiti, ormai dieci

anni fa, con venti persone. Oggi possiamo contare su un team di cinquanta professionisti, di cui cinque partner, che operano in sei aree di business differenti.

Una struttura importante ed unica per un advisor finanziario indipendente come lo siamo noi. Facciamo inoltre parte di Globalscope, un network internazionale di M&A a cui aderiscono più di 50 operatori internazionali di M&A che chiudono circa 200 operazioni ogni anno.

Prevedete un'ulteriore espansione?

MM: Il nostro modello di business si basa sulla crescita. E il nostro obiettivo, uno dei più sfidanti, è quello di raddoppiare nel più breve tempo possibile il numero di professionisti che ogni giorno danno il proprio contributo alla nostra società con spirito imprenditoriale, competenza e passione.

Siamo una piattaforma aperta, pronta ad accogliere tutti coloro i quali condividono la nostra cultura aziendale.

Parlando invece di numeri, dottor Mantovani, come si è chiuso il 2024 a livello di fatturato?

Ludovico Mantovani (LM): Nel 2024 abbiamo sfiorato i 15 milioni di euro di fatturato, registrando una crescita del 30% circa rispetto al 2023. È stato indubbiamente un anno molto positivo, che ha coinciso con la realizzazione di una serie di operazioni particolarmente significative. Ma è stata una crescita sostanzialmente organica che ha coinvolto, più in generale, tutta la società. Ed è questo l'aspetto che ci fa essere ancora più fiduciosi per il futuro.

Anno importante per i risultati e per la qualità delle operazioni. Le più rimarchevoli?

LM: Nel corso del 2024 abbiamo avuto l'opportunità di gestire diverse operazioni importanti. Prima fra tutte, nel settore nautico, quella che ha portato alla cessione di Absolute al fondo Wisequity VI per un controvalore di alcune centinaia di milioni di euro. Nel food & beverage, la vendita dell'azienda Acmi ad Omnia Technologies e la cessione a Fondo Italiano d'Investimento della quota di maggioranza detenuta da Webcor Investments in Pasta Berruto. Per quanto riguarda quello energetico, invece, voglio citare la vendita di SKY-NRG al Gruppo TSG. Siamo soddisfatti anche per il lavoro svolto nei primi mesi del 2025. E abbiamo aspettative alte per il secondo semestre dell'anno.

Quali sono le principali aree di business della società?

MM: Siamo organizzati in sei aree di business: Debt Advisory, Restructuring, Equity Capital Markets, M&A, Valuation Services e Grant Advisory. A queste, si aggiungono attività più specifiche che stiamo implementando ulteriormente nell'ultimo periodo, come quelle legate alla consulenza nell'ambito real estate rivolta al settore industriale.

In base a quello che avete potuto appurare dal vostro osservatorio, quali saranno i settori trainanti dell'anno?

LM: Seguiamo con grande attenzione le piccole e medie imprese e le dinamiche che riguardano quelle a controllo familiare, che rappresentano il 75% delle imprese italiane e che sono spesso guidate da imprenditori di lungo corso che stanno guardando con interesse, ad esempio, ad operazioni di aggregazione. L'Italia è un Paese con una base

industriale molto forte e, dunque, tutto ciò che ruoterà attorno all'industria continuerà ad essere da traino per l'economia. Resta alta l'attenzione degli investitori, anche quelli internazionali, per l'alimentare, un'eccellenza del nostro paese, l'information technology e, più in generale, per il settore dei servizi.

In questo contesto quali saranno le maggiori sfide e opportunità?

LM: Lo scenario geopolitico, in costante mutamento, ci induce ad immaginare con ragionevole prudenza le sfide e le opportunità che ci attendono nel medio e lungo termine. Dobbiamo considerare che in Italia esiste una base di imprese solide, che hanno raggiunto importanti risultati e sono dunque particolarmente attrattive per gli investitori nazionali ed internazionali. Stiamo inoltre vivendo un processo di integrazione, espansione e razionalizzazione delle aziende che ritengo sia tutt'altro che concluso. Più in generale, crediamo che le attività corporate finance abbiano raggiunto una maturità tale che oggi possono consentire agli advisor finanziari di cogliere le grandi potenzialità offerte dal settore.

Anche l'abbassamento dei tassi d'interesse annunciati dalla Bce farebbe ben sperare.

MM: Lo scenario economico in Europa, nonostante l'instabilità geopolitica, rimane complessivamente positivo, grazie anche all'abbassamento progressivo dei tassi di interesse. Sussistono, dunque, le premesse per continuare a lavorare bene.

L'anno prossimo festeggate il decimo anniversario. Vi ritenete soddisfatti dei risultati raggiunti fino ad oggi?

MDT: Siamo soddisfatti per i risultati che abbiamo raggiunto e, soprattutto, siamo orgogliosi di essere diventati una realtà riconosciuta, competitiva e attrattiva. Non solo per i clienti, ma anche per i numerosi professionisti del settore che si propongono per collaborare con noi. Cerchiamo di crescere giorno per giorno, guardando alle persone che condividono una cultura aziendale come la nostra e che possano rafforzare ulteriormente un team che opera in un ambiente indipendente e orientato alla crescita dei propri clienti. 🍷



FOODCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Food in Italia

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Il mercato del private equity accelera ulteriormente in questo avvio di 2025 e registra 108 nuovi investimenti nel primo trimestre dell'anno. Dopo gli 80 deal conclusi tra gennaio e febbraio, il mese di marzo subisce una leggera frenata con l'annuncio di 28 operazioni finalizzate (furono 36 nel 2024), ma il bilancio del primo trimestre parla della migliore performance conseguita nella più che ventennale storia dell'Osservatorio nella prima porzione di anno.

Nel medesimo periodo del biennio precedente, che si era in entrambi i casi concluso con evidenze da record, l'Osservatorio PEM aveva mappato 104 investimenti nel 2024 e 83 nel 2023. Dunque, il mercato italiano, nonostante

le tensioni sui mercati finanziari, le difficoltà attraversate dall'economia reale a fronte di problematiche di varia natura, nonché il perdurare di condizioni di incertezza a livello politico sullo scenario internazionale, riesce a concludere il primo trimestre con un livello di attività di grande impatto, in controtendenza rispetto a numerose industry.

Anzi, come già accennato e meglio evidenziato nel prosiegua, si tratta della migliore performance registrata dall'Osservatorio nei primi tre mesi dell'anno, nel corso di venticinque anni di studio e mappatura del settore. La sfida sarà, dunque, quella di affrontare il prosiegua del 2025 cercando di preservare e valorizzare gli investimenti in portafoglio e, se possibile,

mantenere l'approccio fortemente proattivo al mercato che ha caratterizzato il settore nell'ultima fase storica.

"I risultati di questo primo trimestre 2025 confermano la solidità e la capacità di adattamento del private equity italiano, anche in uno scenario macroeconomico complesso ed incerto" - dichiara **Roberto Travaglini**, senior partner Distribution, Investor Relations & ESG director di Fondo Italiano d'Investimento -. La vivacità del mid-market, unita all'interesse crescente degli investitori internazionali, dimostra quanto il nostro ecosistema imprenditoriale continui a rappresentare un terreno fertile per operazioni di valore e crescita sostenibile. Ci attendiamo che l'attuale fase di incertezza porti ad una maggiore cautela nell'attività di investimento e attenzione alla qualità dei portafogli".

Sulla base dei valori enunciati, l'indice trimestrale Private Equity Monitor Index – PEM, elaborato dai ricercatori dell'Osservatorio PEM attivo presso la Business School di LIUC – Università Cattaneo, si è attestato così a quota 900 punti base, valore record per il primo trimestre e nella "top ten" delle performance trimestrali a livello complessivo.

Il 2025, quindi, in estrema sintesi, segnala un numero di operazioni assolutamente soddisfacente, focalizzate come da tradizione sul

mid market italiano, evidenziando allo stesso tempo la presenza di deal di grandi dimensioni, come già evidenziato per il 2024.

A marzo, le operazioni di buy out hanno rappresentato ben il 79% dei deals totali, seguiti dalle operazioni collegate al mondo infrastrutture (14%); gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 46%, segnale che gli operatori continuano a concentrarsi anche sul potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio companies, pur ricercando nuove opportunità di investimento. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia e Veneto sugli scudi, da segnalare la buona performance del Lazio e del Friuli; beni di consumo, cleantech, terziario e ICT sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che costituiscono circa la metà dell'intera industry. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato ben il 79% delle operazioni concluse, dato molto sopra la media rispetto agli ultimi anni.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato tre operazioni di acquisizione diretta realizzate da un player domestico e due add on conclusi da imprese italiane, sotto la "regia" di un operatore di private equity.

Sienna Private Equity con Prima, One Company e Vicenza Mode nel lancio di Ateliers Veneti

Marco Murarotto, Marco Dalla Rovere e Riccardo Garbossa, con il supporto di Sienna Private Equity, asset manager europeo orientato al valore e focalizzato sul mid-market, hanno lanciato Ateliers Veneti, una piattaforma che unisce tre aziende manifatturiere d'eccellenza in Veneto: Prima, One Company e Vicenza Mode. Questa aggregazione ha l'obiettivo di rafforzare il panorama della manifattura di alta gamma, unendo esperienza, artigianalità e innovazione in un'unica realtà collaborativa.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Lato Sienna Private Equity, Bain&Co ha seguito la business due diligence, PwC Italia si è occupata della financial due diligence – con un team guidato dal partner **Francesco Giordano** e composto da **Matteo Gubitta** (director) e **Tommaso Caveggion** (manager) -, Di Tanno la tax due diligence, e Arcadis la due diligence ambientale. Ethica Group, con il team di M&A Advisory, ha assistito Vicenza Mode con il team di M&A Advisory composto da **Giorgio Carere, Francesco Fortunato e Lorenzo Vannozzi** per gli aspetti finanziari.

BonelliErede ha agito con un team coordinato dal partner **Stefano Nanni Costa** e guidato dal partner **Marco Bitetto**, entrambi membri del Focus Team Private Equity, e composto dalle senior associate **Nicoletta Botta e Francesca Ricceri** e dagli associate **Daniela Archi e Mario Ferrara** che hanno agito per gli aspetti corporate dell'operazione. Il partner **Vittorio Pomarici**, la senior associate **Alessia Varesi** e **Aldo Valentini** si sono occupati degli aspetti labour. La partner **Sara Lembo** e l'associate **Marco Gugliotta** hanno agito per i profili antitrust. Per le attività di due diligence BonelliErede si è avvalso del team di Transaction Services di beLab guidato dal managing director **Michel Miccoli** e coordinato dalla legal analyst **Giulia Cobelli**.

Legance ha agito al fianco di **Riccardo Garbossa** e della sua Temple Holding per Vicenza Mode, con un

team composto dal partner **Giacomo Gitti** e dalla senior associate **Donatella Ruggiero**, che hanno curato tutti i profili corporate dell'operazione. Il senior counsel **Marco D'Agostini** ha seguito invece gli aspetti labour.

Alpeggiani Avvocati Associati ha agito con un team guidato dal partner **Niccolò Piccone** e composto dal partner **Marco Carbonara** e dai senior associate **Gloria Ripamonti e Giulio Pezzi Guarnati**, per gli aspetti legali e contrattuali relativi alla compravendita, al connesso reinvestimento e alla corporate governance delle società target Prima e One Company.

Latham & Watkins ha assistito Sienna Private Equity per gli aspetti legati al finanziamento dell'operazione con un team composto dal partner **Marcello Bragliani**, la counsel **Erika Brini Raimondi**, l'associate **Alessandro Bertolazzi** e la trainee **Laura Sforzi**.

PedersoliGattai, con un team guidato dal Partner **Gaetano Carrello** e composto dal senior counsel **Silvia Pasqualini** e dagli associates **Giuseppina Manusia e Rocco Ottavian**, ha assistito il pool di banche finanziatrici composto da Intesa Sanpaolo, Banco BPM, Muzinich e Banca Popolare dell'Alto Adige, che ha concesso ad Ateliers Veneti un finanziamento di natura term e revolving a supporto dell'operazione.



ALESSANDRO FOGO, PARTNER - HEAD OF ITALY, SIENNA PRIVATE EQUITY

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Ramo azienda di Stebe Srl	Vivaldi Group Srl	Unigrains Development	-
Malo Srl	-	Glickman Capital	-
Photovoltaic plants (148 MW)	-	Mirova	Qualitas Energy
Bonetto Art-Legno Srl	-	Finint&Partners	-
Namirial SpA	-	Bain Capital	-
One Company Srl	Ateliers Veneti	Sienna Private Equity	-
Prima Srl	Ateliers Veneti	Sienna Private Equity	-
Vicenza Mode Srl	Ateliers Veneti	Sienna Private Equity	-
Biomethane plant	-	Actarus Renewables	Macquarie
AmaHorse Trading Srl	-	LBO France	-
Specialacque Srl	Itelyum Regeneration SpA	Stirling Square Capital Partners	DBAG
Specialspurghi Srl	Itelyum Regeneration SpA	Stirling Square Capital Partners	DBAG
London Global Srl	Edge Group Srl	AnaCap Financial Partners	-
Piquadro Insurance Broker Srl	Edge Group Srl	AnaCap Financial Partners	-
Cigierre-Compagnia Generale Ristorazione SpA	-	QuattroR	-
Agisco Srl	Altea SpA	Chequers Capital	-
Nextchem Tech SpA	-	Azzurra Capital	-
Biomethane plant (250 smc/h)	-	Aberdeen Group	-
Biotec Srl	-	Quadrivio Group	-
Servizi e Seta Srl	Filidarte Srl	Ethica Global Investments	-
Azeta Srl	-	Xenon Private Equity	-
Elettrolinee Srl	-	Xenon Private Equity	-
Protos SpA	-	HIG Capital	-
Brendolan Service Srl	Biolab Srl	Friulia	-
Baroncini Broker Srl	Wide Group Srl	Pollen Street Capital	-
Gaetano Caporali Srl	Serinex	Finint&Partners	-
Whysol Renewables Holding I SpA	-	Crédit Agricole Assurances	-
SEC – System Engineering Consulting Srl	-	Uplift	-

Il gruppo Itelyum (Stirling Square Capital Partners) acquisisce Specialacque e Specialspurghi

Il gruppo Itelyum, gestito da Stirling Square Capital Partners e attivo nella gestione, valorizzazione e riciclo dei rifiuti industriali, ha acquisito Specialacque, insieme alle controllate J-Wam e W-Jam Lab, e Specialspurghi, che costituiscono un gruppo di aziende specializzate nel settore della gestione dei rifiuti, in particolare nel trattamento delle acque reflue urbane e industriali, facenti capo alla società Pietro.

L'acquisizione si inserisce in una più ampia strategia di crescita di Itelyum, che mira a rafforzare la propria leadership nel mercato italiano della gestione dei rifiuti industriali e a espandere le proprie competenze tecnologiche. L'integrazione di Specialacque e delle altre società avviene all'interno di un ecosistema imprenditoriale che condivide gli stessi valori di innovazione, sostenibilità e valorizzazione delle risorse.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Forvis Mazars ha avuto il ruolo di advisor affiancando Itelyum sia per la parte di due diligence finanziaria con un team composto da **Alessandro Motta** (partner), **Ewa Pesko** (manager) e **Gabriele Vedovati** (senior), sia per la parte di tax due diligence con un team composto da **Davide Bertoli** (director) ed **Elisa Pirola** (senior).

Osborne Clarke ha agito con un team multidisciplinare guidato dal partner **Giovanni Penzo**, coadiuvato dall'associate **Myriam Ambrosio** e dalla trainee **Gaia Lagrasta**, per i profili corporate, dal partner **Giorgio Lezzi**, coadiuvato dalla junior associate **Giulia Bonzini** e dalla trainee **Giulia Perselli**, per gli aspetti ambientali ed amministrativi, e con il supporto dell'associate **Roberto Salis** e della trainee **Giovanna Costa** per gli aspetti real estate.

I venditori, per i profili finanziari, aziendali, corporate, legali e contrattuali, sono stati assistiti dallo studio Gnechi Associati – Dottori Commercialisti e dallo studio legale e tributario Vincenzi Gnechi, con un team multidisciplinare guidato dai partner **Stefano Gnechi**, **Roberto Vincenzi** e **Claudio Gnechi**, coadiuvati dai collaboratori **Federica Ragnoli**, **Franca Taraborelli** e **Laura Raza**.



AURELIEN BENOIT, MANAGING DIRECTOR, STIRLING SQUARE CAPITAL PARTNERS

QuattroR e BC Partners, insieme ad Anthilia Capital Partners, investono in Cigierre

BC Partners, società di investimento internazionale storicamente radicata in Italia, e QuattroR, fondo di private equity che promuove lo sviluppo di imprese italiane di eccellenza, hanno investito, con una quota di minoranza di QuattroR, in Cigierre – Compagnia Generale Ristorazione, player italiano nella ristorazione casual dining. Nell'operazione ha co-investito Anthilia Capital Partners Sgr, attraverso il fondo *Anthilia GAP* – il veicolo di investimento dedicato al sostegno delle midcap italiane -, e il management della società.

A seguito dell'operazione, i fondi gestiti da BC Partners manterranno la maggioranza del gruppo. Il valore dell'operazione si aggira attorno ai 252 milioni di euro.

Inoltre, Cherry Bank ha partecipato al finanziamento in pool in favore di Cigierre. Per Cherry Bank si tratta della prima operazione di finanza strutturata avviata dopo la recente riorganizzazione della banca che ha portato alla nascita della Corporate & Investment Banking.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Nell'operazione, BC Partners è stata assistita da Latham & Watkins e Facchini Rossi Michelutti – Studio Legale Tributario come advisor legali.

QuattroR è stata assistita da Chiomenti per gli aspetti legali, da KPMG, con il partner **Matteo Contini**, per gli aspetti di due diligence finanziaria – e dallo Studio Spada.

Anthilia SGR è stata seguita da Avant NCTM, mentre Cigierre dallo Studio MPRD Molaro, Pezzetta, Romanelli, Del Fabbro e da BCG.

Infine, il team di EY Capital & Debt Advisory ha supportato Cigierre nel processo di rifinanziamento.



FLAVIO VALERI, CHAIRMAN AND EQUITY PARTNER, QUATTORR

Legalcommunity Sustainability Awards 2025

I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Si sono svolti all'Excelsior Hotel Gallia di Milano gli LC Sustainability Awards 2025, l'evento dedicato alla sostenibilità in vari campi: finanziario, economico, governance, innovazione, rapporti di equilibrio tra uomini e donne nelle aziende, ambiente, diversità, garanzia dei diritti.

La premiazione è stata organizzata da LC Publishing Group in collaborazione con Baker McKenzie.

Durante la giornata sono stati conferiti i riconoscimenti alle aziende che si sono distinte per il loro impegno per la sostenibilità a tutto tondo, di seguito i vincitori:



Categoria	Vincitore
BANKS & FINANCIAL INSTITUTION	Ethical Banking della Cassa Rurale di Bolzano
BANKS & FINANCIAL INSTITUTION	illimity
BANKS & FINANCIAL INSTITUTION	UniCredit
CONSUMER GOODS MANUFACTURING	BAT
E-COMMERCE & RETAIL	Hippocrates Holding
FINANCE	Green Arrow Capital
FINANCE	Three Hills
FOOD & BEVERAGE	D&D ITALIA
INTERNATIONAL SUSTAINABLE MOBILITY	Intesa Sanpaolo International Banks Division
MANUFACTURING	EPTA GROUP



**BANKS
& FINANCIAL INSTITUTION**

**ETHICAL BANKING DELLA
CASSA RURALE DI BOLZANO**



**BANKS
& FINANCIAL INSTITUTION**

ILLIMITY



**BANKS
& FINANCIAL INSTITUTION**

UNICREDIT



CONSUMER GOODS MANUFACTURING

BAT



E-COMMERCE & RETAIL

HIPPOCRATES HOLDING



FINANCE

GREEN ARROW CAPITAL



FINANCE

THREE HILLS



FOOD & BEVERAGE

D&D ITALIA SPA SOCIETÀ BENEFIT



INTERNATIONAL SUSTAINABLE MOBILITY

INTESA SANPAOLO INTERNATIONAL BANKS DIVISION



MANUFACTURING

EPTA GROUP



A portrait of Federico Giroto, a middle-aged man with a mustache, wearing a dark suit and a dark sweater over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark with some blurred light patterns on the left side.

Strategia Masi: trasformare le sfide in opportunità

L'azienda della famiglia Boscaini ha superato le 250 vendemmie, eppure sembra non portare i segni del tempo. Da poco società benefit, presente in oltre 140 Paesi nel mondo, con vendite in crescita e ricavi per 66,8 milioni, il gruppo è oggi guidato dall'ad Federico Giroto, che è anche presidente di Canevel Spumanti. MAG l'ha incontrato per parlare di vino, di enoturismo, di dazi e di prospettive future

di letizia ceriani

«I nostri progetti si poggiano su due pilastri: l'ancoraggio al vigneto e l'omnicanalità, che significa una gestione integrata di posizionamento e di distribuzione»

Quella di Masi Agricola è una storia che inizia nel XVIII secolo, per la precisione nel 1772, anno della prima vendemmia, nel Vajo dei Masi, il primo vigneto acquistato nella Valpolicella Classica. Oggi gestita dalla sesta, settima e ottava generazione dalla famiglia Boscaini, l'azienda, esperta nella tecnica dell'appassimento e pioniera nella produzione di Amarone, conserva fieramente la tradizione consegnandola di padre in figlio. Oggi Masi è un'azienda affermata e festeggia quest'anno il decimo compleanno in Piazza Affari. La società è quasi totalmente in mano ai Boscaini: nell'attuale compagine, infatti, Sandro, Bruno e Mario Boscaini detengono rispettivamente un 27,61% di Masi, mentre Fondazione Enpaia il restante 9,22%.

Una resilienza dichiarata e dimostrata nei fatti. Sono i numeri a parlare innanzitutto. Il 2024 – il cui bilancio è appena stato reso noto dalla società – si è chiuso in rialzo rispetto all'anno precedente, con

ricavi netti consolidati pari a 66,8 milioni di euro, grazie soprattutto alla performance del quarto trimestre che ha segnato un aumento del +11,6%. Masi è tra le protagoniste di un settore costellato di luci e ombre. Le difficoltà sono date, oltre che dal cambiamento climatico, dalla grande incertezza economica e geopolitica che ha investito lo scenario globale, in modo consistente negli ultimi cento giorni. E con questa le imprese sono costrette a fare i conti.

La fisiologica evoluzione dei cicli economici sta portando ad una rimodulazione dell'organizzazione del business aziendale che, come nel caso di Masi, diventa una capacità strategica di adattamento in grado di adeguarsi alle esigenze del momento. Di necessità virtù. Interpellato da MAG, l'ad di Masi Federico Giroto, anche presidente e ad di Canevel Spumanti, ha raccontato il percorso evolutivo del gruppo: «Masi si caratterizza per un sistema organizzativo strutturato ed una governance solida, che le ha consentito di accrescere la propria resilienza aziendale e di continuare a innovarsi, attraverso una gestione trasparente delle informazioni e strategie mirate di acquisizione e diversificazione del portafoglio prodotti». In questo senso, ne sono una prova la recente acquisizione in Oltrepò Pavese della tenuta Casa Re, l'instancabile investimento nella Masi Wine Experience, l'innovazione di prodotto e l'attenzione alla sostenibilità.

Questo e molto altro nella chiacchierata di MAG con l'ad di Masi Federico Giroto.

Quest'anno Masi festeggia dieci anni di quotazione in Borsa. Vi ritenete un unicum nel panorama nazionale tra i gruppi vinicoli?

In questi dieci anni all'Euronext Growth Milan, Masi ha consolidato il proprio ruolo di azienda non solo del vino, ma a tutto tondo, valorizzando un'identità che va oltre la dimensione produttiva e distributiva e abbraccia anche quella culturale. La quotazione ha rappresentato un passaggio cruciale per strutturare la nostra capacità di analisi, gestione e mitigazione dei rischi, contribuendo a una maggiore solidità e trasparenza. Ha portato poi con sé anche altri vantaggi, come il rafforzamento della brand equity e sviluppando relazioni con il

pubblico degli investitori. Ne è un esempio il Masi Investor Club, la nostra community di azionisti che, grazie a un coinvolgimento diretto nei progetti e attività dell'azienda, diventano a tutti gli effetti i nostri primi brand ambassador.

Una resilienza quella di Masi che combatte le sfide del tempo. Oggi il comparto del vino attraversa un momento particolarmente sfidante per eventi atmosferici e complessità economiche. Qual è la strategia vincente?

Affrontare le sfide attuali del settore vinicolo richiede una strategia ben definita. In questo scenario, Masi sta proseguendo un percorso basato su diverse leve che ci hanno permesso di rispondere all'evoluzione del mercato, trasformando le sfide in opportunità. La prima riguarda la gestione del nostro portfolio, con un focus costante sui vini rossi – in particolare sull'Amarone – ma con un'attenzione crescente verso bianchi, rosati e spumanti. Ne sono esempio il recente progetto in Oltrepò Pavese con Casa Re e la produzione dello spumante metodo classico Moxxé del Re; Canevel, il nostro marchio di Prosecco di Valdobbiadene, che ha continuato a crescere, anche all'estero, dove è presente in circa 40 Paesi; e Fresco di Masi, la

linea di vini biologici e non filtrati caratterizzata da un ridotto contenuto alcolico. La seconda leva è l'omnicanalità, sia in termini di comunicazione, sia di distribuzione. Terza, la sostenibilità, un valore che abbiamo rafforzato assumendo lo status di società benefit e introducendo il modello di governance Masi Green Governance, presentato lo scorso anno. Infine, la vicinanza al consumatore e l'enoturismo: una leva concreta di diversificazione del business.

Come se la passa oggi il mondo del vino?

Si beve meno, ma si sceglie meglio: il consumatore è sempre più orientato verso la qualità ed è disposto a spendere di più per una singola bottiglia. È il fenomeno della premiumizzazione, che sta ridefinendo il mercato. Anche le occasioni di consumo sono cambiate: si cercano vini più eleganti, versatili e facili da abbinare, caratteristiche che da sempre contraddistinguono l'identità dei nostri prodotti. Parallelamente, alcune denominazioni, tradizionalmente associate a vini rossi strutturati, con alti gradi alcolici o affinamenti importanti in legno, anche quando di eccellente qualità, oggi faticano a incontrare le preferenze del pubblico. L'Amarone, invece, dal



FEDERICO GIROTTI, SANDRO BOSCAINI



nostro angolo di osservazione sembra non soffrire. Si stanno aprendo nuove prospettive in mercati emergenti, come alcuni Paesi africani e diverse aree dell'Estremo Oriente, dove il consumo di vino, soprattutto rosso, è in costante crescita. Queste aree rappresentano per noi un'opportunità concreta di sviluppo, utile anche per compensare eventuali flessioni in mercati più maturi.

Bisogna reinventarsi sempre. In cosa consiste il modello Masi?

Il nostro modello si basa su una strategia Esg che vede in primo piano, oltre a quella ambientale, la sostenibilità di governance e sociale. Come evidenziato anche da un recente studio delle Università di Bordeaux e di Verona, Masi si caratterizza per un sistema organizzativo strutturato ed una governance solida, che le ha consentito di accrescere la propria resilienza aziendale e di continuare a innovarsi, attraverso una gestione trasparente delle informazioni e strategie mirate di acquisizione e diversificazione del portafoglio prodotti. In questo contesto, la quotazione ha rappresentato un importante step up istituzionale, per raccogliere capitale culturale e rafforzare la "company infrastructure", la vera forza che tiene insieme il sistema organizzativo dell'impresa.

La sostenibilità è un concetto ormai imprescindibile...

La sostenibilità deve essere riconosciuta a livello istituzionale. Un anno fa abbiamo adottato lo status di società Benefit e il modello Masi Green Governance, per cui il nuovo Statuto è espressione di quello che la famiglia Boscaini fa da oltre 250 vendemmie.

Alla base di ogni proposta c'è la Masi Wine Experience.

Le esperienze che proponiamo devono riuscire ad arrivare a intercettare il consumatore finale. Il che vuol dire aprire le porte delle nostre tenute, ma anche esportare il marchio in contesti esterni, come per esempio a Cortina d'Ampezzo o Monaco di Baviera, di volta in volta aggiungendo il marchio di significati ulteriori in base a quelle che sono le tendenze e le abitudini. È sempre un'occasione per rileggere il rapporto tra uomo e ambiente, tra uomo e uomo, spinto dalla ricerca edonistica. Cerchiamo di dare l'esperienza di un paesaggio, di una terra e del suo vino, la sua densità. Ecco perché abbiamo ideato Monteleone 21.

Che verrà finalizzato a giugno e aperto al pubblico.

Con la Masi Wine Experience e il nuovo Monteleone21 vogliamo offrire un'esperienza autentica e coinvolgente, fondata su una connessione profonda con il territorio: un "turismo di prossimità emotiva". Un'iniziativa che celebra il concetto di genius loci, permettendo di sperimentare in prima persona la bellezza, la storia, e l'identità dei luoghi. Oltre a essere il nuovo polo dell'enoturismo in Valpolicella, per Masi sarà una vera e propria "brand house" che non solo celebra la storicità del marchio, ma proietta una visione nel futuro. Questa innovativa cantina aperta offrirà un viaggio immersivo nella terra dell'Amarone, fatto di persone, storie ed emozioni, dove il visitatore diventa protagonista attivo. Un'esperienza che, più che essere raccontata, va vissuta dal vivo!

In un contesto macroeconomico già di per sé



complicato, l'annuncio dei dazi statunitensi a inizio aprile, ora rimandati, ha reso tutto ancora più incerto. Come commenta il fatto?

I dazi prospettati dal Presidente Trump vanno guardati in modo critico ma aperto. Non si è mai pronti al cambiamento, che non è mai indolore ma è spesso necessario, e avviene per fattori esterni e di solito crea nuovi equilibri. Il dazio è comunque una grande involuzione nel contesto attuale.

Cosa cambierà per i produttori di vino?

C'è una categoria di operatori nel mondo del vino americano che sono molto legati alle aziende vinicole italiane perché il vino italiano è considerato un vino democratico, in qualche modo sa di casa e questo è importante perché ci dice che il vino in America non è solo un elemento di consumo: è un fatto sociale. Con il dazio, il vino italiano viene sabotato perché è un settore portante del made in Italy, che ci rappresenta. Ma alla fine, a rimetterci saranno i consumatori finali. Questa è la nostra reale preoccupazione.

Parliamo di fatturato. Come si è chiuso il 2024? Quali sono le previsioni per il 2025?

Abbiamo chiuso il 2024 con ricavi consolidati pari a 66,8 milioni di euro, sostenuti da un ottimo quarto trimestre (+11,6%) che ha dato slancio a una crescita complessiva sull'anno, grazie a un andamento positivo delle vendite cresciute progressivamente. Nonostante un contesto globale complesso, in cui permane un generalizzato rallentamento dei consumi in tutti i mercati, abbiamo lavorato su posizionamento di marca, omnicanalità e direct-to-consumer, in ottica di Masi Wine Experience. L'apertura del visitor center Monteleone21 rappresenta un tassello chiave per crescere anche nell'enoturismo. Abbiamo lavorato anche all'apertura del portafoglio, con l'ingresso in Oltrepò Pavese e il lancio del nuovo Moxxé del Re e stiamo ottenendo ottimi risultati anche con Canevel. A livello di export, abbiamo registrato segnali molto incoraggianti in un mercato importante come il Canada. Per il 2025 ci aspettiamo uno scenario ancora caratterizzato da prudenza, complice l'incertezza geopolitica e i recenti sviluppi sul fronte dei dazi. Tuttavia, notiamo un approccio più razionale da parte degli operatori del settore e guardiamo con fiducia al medio termine. 🍷

ACC EUROPE ANNUAL CONFERENCE

21–23 May 2025
Barcelona, Spain



FUTURE-FOCUSSED LEGAL: EMBRACING TOMORROW'S OPPORTUNITIES

The ACC Europe Annual Conference is the must-attend event for in-house counsel across the region, uniting, empowering, and inspiring legal professionals through a vibrant exchange of knowledge, unparalleled networking opportunities, and passionate advocacy.

Why Attend?

- Connect with peers and legal experts across Europe.
- Stay informed about evolving European law and best practices.
- Enhance your negotiation, compliance, and risk management skills.
- Gain sector-specific knowledge for better decision-making.
- Get inspired by the creative energy of Barcelona.

Be part of this unique experience, learn to anticipate tomorrow's legal needs and embrace the future with confidence.

JOIN US 



Food Finance

L'osservatorio di MAG
su cibo e investimenti
punta i fari
sulle principali operazioni

a cura di *letizia cerianii**

Il mondo alimentare industriale italiano continua ad attirare l'attenzione di attori nazionali... e non solo. Ha vibes internazionali il caso della celebre Bialetti, il cui 78,56% è stato acquistato dalla società di diritto italiano detenuta per il 50% dal fondo di private equity Nuo Capital controllata dalla famiglia cinese Pao-Cheng. L'operazione mira al delisting della società da Euronext Milan. Movimentato anche il territorio nostrano, dove la storica azienda dolciaria Vergani, nota per i suoi panettoni, ha acquisito la pasticceria veronese Scarpato che, tramite il deal, punta a crescere e a raggiungere 33 milioni di fatturato entro la fine dell'anno. Dulcis in fundo, il gruppo Eurovo è stato protagonista di un'altra operazione in meno di un mese: dopo aver acquisito la britannica Two Chicks, ha rilevato il 100% dell'azienda spagnola Granja Pinilla, attiva da oltre 70 anni nel settore delle uova.

**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com*

I cinesi di Nuo Capital comprano il 78,56% di Bialetti



Nuo Octagon (Nuo Capital) ha sottoscritto un contratto per l'acquisto del 78,567% delle azioni di Bialetti. Successivamente sarà lanciata l'opa per il successivo delisting dalla Borsa di Milano.

Un primo accordo è stato raggiunto da Nuo con Bialetti Investimenti e Bialetti Holding per l'acquisto del 59,002%, per un corrispettivo di 47,334 milioni. Un secondo contratto di compravendita è stato stipulato con Sculptor Ristretto Investment, per l'acquisto di circa il 19,565% per un corrispettivo complessivo di 5,731 milioni euro.

Vitale ha agito in qualità di debt advisor di Nuo Capital – con un team composto da **Alberto Gennarini, Goffredo Guizzardi, Marco Negri, Massimiliano Ziller e Alessandro Dionisi** – nel reperimento di risorse a titolo di debito per supportare l'acquisizione di Bialetti; in particolare, ha agito su un finanziamento senior di importo massimo fino a 50 milioni euro, che sarà concesso da un pool di banche capofilato da Banco Bpm.

Bialetti è stata assistita da Lazard in qualità di advisor finanziario – con un team composto da **Igino Beverini**, deputy ceo, **Saverio Pizzurro**,



director, **Lorenzo Romano** (associate) e **Stefano Seoni** (analyst).

Le Società FR sono state assistite da Zulli Tabanelli e Associati in qualità di advisor finanziario.

NUO Octagon è stata assistita da EY in qualità di advisor per gli aspetti di due diligence finanziaria, legale e giuslavoristica con il team del partner **Francesco Serricchio** e del director **Andrea Croci**, per la due diligence legale, con il team del partner **Matteo Zapelli** e del senior manager **Giuseppe Vacchiano**, e per la due diligence giuslavoristica, con il team della partner **Maria Teresa Iannella** e della manager **Lara Giambra**.

Chiomenti ha agito al fianco di NUO Octagon con un team coordinato da **Luigi Vaccaro** e **Mario Pelli Cattaneo** e che ha compreso, per gli aspetti corporate/M&A, **Riccardo Tedeschini**, **Elena Secondari** e **Adalberto Bruno Rurale**. Gli aspetti legati al financing sono stati curati da **Giulia Battaglia** con **Matteo Botti** e **Lisa Marangon**. Gli aspetti capital markets sono stati curati da **Manfredi Vianini Tolomei** con **Emiliano De Luise**, **Gaia Maivè Beffi** e **Valentina Soldovilla**. Gli aspetti labour sono stati curati da **Fiona Gaia Gittardi**.

BonelliErede ha assistito Bialetti Industrie con un team guidato dall'of counsel **Vittoria Giustiniani** e composto dalla managing associate **Francesca Peruzzi**, rispettivamente

leader e membro del Focus Team Equity Capital Markets, dagli associate **Angelo Finamore** ed **Elena Venturini** per i profili corporate/M&A e capital markets, e dall'of counsel **Paolo Oliviero**, membro del Focus Team Crisi aziendali e ristrutturazioni del debito, dal managing associate **Stefano Rossi** e dall'associate **Vittoria Sollazzo** per i profili restructuring e finance.

Lo Studio Zulli Tabanelli e Associati ha assistito, in qualità di advisor finanziario, Bialetti Investimenti S.p.A e Bialetti Holding con un team composto da **Claudio Zulli**, **Gianfranco Montini** e **Alessandro Caprettini**.

Linklaters ha agito al fianco di Sculptor Ristretto Investment con un team composto dal partner **Ugo Orsini** e dalla managing associate **Marta Fusco**, per i profili corporate/M&A e capital markets, e dal partner **Ettore Consalvi** e dall'associate **Filippo Azzano**, per i profili restructuring e finance.

Orsingher Ortu – Avvocati Associati e Giovanardi Studio Legale hanno prestato assistenza a taluni primari istituti finanziari in relazione ai profili finanziari dell'operazione. Nello specifico, Orsingher Ortu – Avvocati Associati ha agito con un team guidato dal partner **Cosimo Paszkowski**, con il senior partner **Giovanni Nicchiniello**, il counsel **Francesco Cesaroni** e l'associate **Andrea Montanaro**. Giovanardi Studio Legale ha agito con un team composto da **Linda Morellini** e **Paolo Barbanti Silva**.

Vergani acquisisce la veronese Pasticceria Scarpato



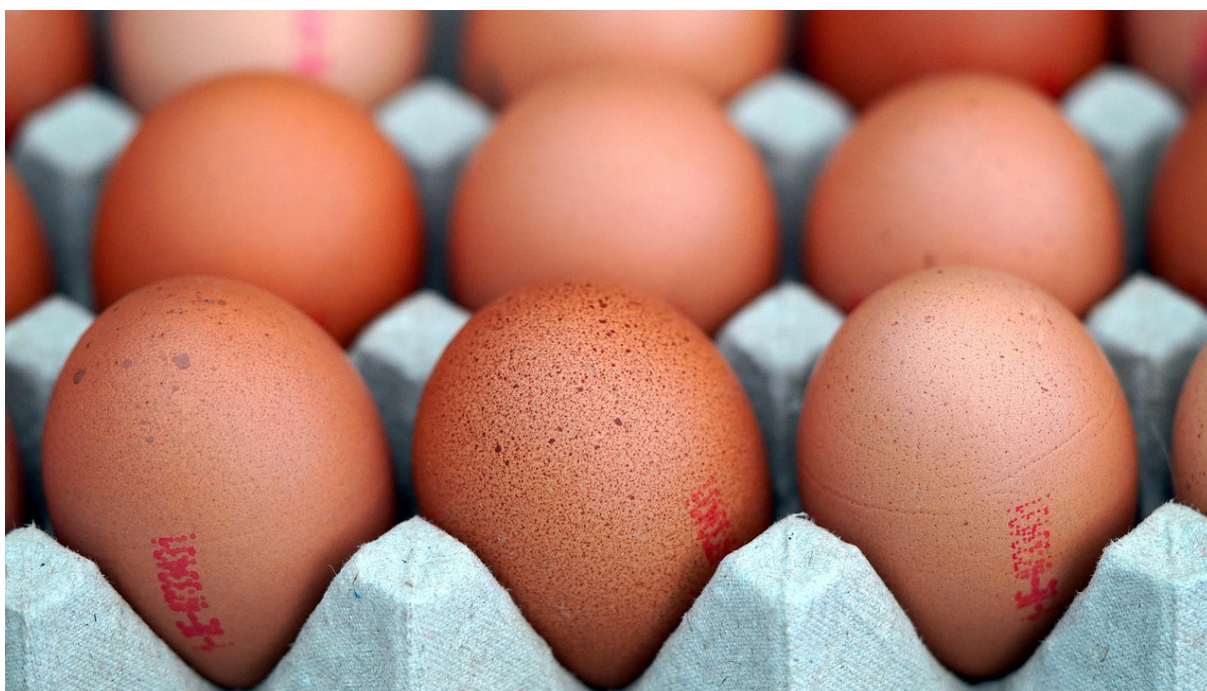
Vergani, storica azienda dolciaria che produce panettoni e dolci tradizionali da oltre 80 anni, ha acquisito la Pasticceria Scarpato, realtà attiva dal 1888 a Villa Bartolomea nel veronese.

L'azienda Vergani è stata assistita da Vitale in qualità di financial advisor – con un team composto da **Alberto Gennarini, Valentina Salari, Azzurra Bisogno, e Alessandro Dionisi** – da LCA Studio Legale per la due diligence legale e per la negoziazione del contratto di compravendita, dallo Studio Tributario Deiure, per la due diligence fiscale e per la definizione

della struttura dell'operazione, e da Bilma per la due diligence EHS.

Il closing dell'operazione finanziaria ha portato alla creazione di una realtà imprenditoriale da 31 milioni di euro, con un obiettivo di fatturato per il 2025 di 33 milioni. Il laboratorio della società Scarpato continuerà a produrre nella sede storica di Villa Bartolomea e l'identità del marchio verrà preservata. L'acquisizione si basa sulle affinità che accomunano i due marchi: la cura artigianale del prodotto e l'attenzione alla qualità.

Il gruppo Eurovo, acquisisce il 100% della spagnola Granja Pinilla



Il Gruppo Eurovo, attivo in Europa nella produzione e distribuzione di uova e ovoprodotti, ha acquisito il 100% delle partecipazioni della società spagnola Granja Pinilla, con sede a Valladolid, con ciò consolidando la propria presenza nel mercato spagnolo e rafforzando la propria posizione nel settore.

Eurovo è stata supportata da Deloitte Legal con il team M&A guidato dal partner **Massimo Zamorani**, insieme all'of counsel **Lucia Ruffatti** e dal team spagnolo di Deloitte Legal con il partner **Augustin del Rio Galeote**, il senior

associate **Carlos Reverter Rodriguez-Marques** e l'associate **Alberto Castilla**.

Per la parte fiscale sono stati seguiti da un team M&A composto, per STS Deloitte, dal partner **Matteo Cornacchia** e il manager **Fabio Casucci**, coadiuvato da un team spagnolo.

Per la parte finanziaria sono stati seguiti, per Deloitte Strategy, Risk & Transactions Advisory dal partner **Guido Manzella** e in Spagna dal team Deloitte guidato dal partner **Javier Arribas** e dal director **Jesus Garrido**.



AIJA HALF-YEAR MAY CONFERENCE

14 - 17 May 2025 | Milan, Italy

Milan 2025



MEDIA PARTNERS

LEGALCOMMUNITY^{CH}

LEGALCOMMUNITY

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITY



Tavole della legge

Cena “a casa” Tanzi

di letizia ceriani



È relativamente giovane la storia del ristorante Ca' Mia (“casa mia” in dialetto brianzolo, ndr), situato nel piccolo comune di Alserio, circondato da tre laghi, Alserio, Como e Pusiano, immerso nella natura e nel silenzio. L'idea si insinua in **Antonio Tanzi** nel 2019 ma, tra un lockdown e l'altro, si concretizza a pandemia inoltrata, ufficialmente nell'autunno 2020, quando decide con la moglie di rilevare quella che era una nota trattoria/pizzeria della zona. L'apertura di Ca' Mia corona il sogno del figlio **Simone**, che, tornato finalmente all'ovile, guida la brigata con estro e intuito. Cuoco appassionato, con alle spalle un'esperienza francese da Georges Blanc e due anni nello

stellato e “conterraneo” Materia di Cernobbio, porta in carta l'eredità acquisita di burro, salse e quinto quarto, di pesce e di carne, dando grande spazio anche al vegetale, sempre di stagione ed estremamente goloso.

La sala è elegantemente orchestrata dall'istrionico maître **Gianluca Redaelli**, classe 1991, che gioca con i commensali proponendo abbinamenti audaci e indovinati. Quindi, sì vino – la carta annovera un centinaio di etichette – spesso locale e prodotto da piccole aziende, ma anche distillati, liquori e no alcol, il tutto in accordo con il percorso gastronomico.

COSA ABBIAMO MANGIATO E BEVUTO

L'equilibrio che lega le portate dello chef Tanzi risponde sempre al concetto dell'immediatezza: i piatti raccontano un territorio, il lago e le montagne, ammorbidito dalla presenza, sempre coerente, di giochi dati da consistenze, accostamenti inediti ed esecuzioni precise.

Il menu a mano libera selezionato per noi è un viaggio che racchiude già i sentori e l'essenza della bella stagione. A partire dal benvenuto: piccoli bites minimali e funzionali al racconto. Rapanello marinato in miele e aceto con maionese all'aglio nero, una piccola tuille (biscotto sottile in stile wafer, *ndr*) a forma di lisca di pesce arricchita con perle di crema di tuorlo e gel di tosaçu (salsa tipica giapponese, *ndr*), mortadella di cinghiale su un biscotto di grano saraceno, waffle al midollo con paté di fegato e camomilla e, come ultimo boccone, una foglia di lattughino con kimchi. La prima degustazione svolge perfettamente il suo compito: presentare lo stile della cucina, le sue principali passioni – in questo caso, l'amaranto, la fermentazione, l'esaltazione di parti meno "nobili", l'eleganza dell'impattamento.

Arrivano le entrées vere e proprie. Ma prima, cediamo (come sempre) al pane integrale fatto con lievito madre fatto apposta per essere arricchito dal burro montato della casa. Il primo antipasto è un salmerino servito con agretti e una salsa di kombucha al miele di castagno. Accompagna un calice di Sebino Bianco "Gravitas" della cantina di Gussago Corti Cugini.

Il piatto e il calice successivi invadono il palato portando grassezza e divertimento. Assaggiamo un'anima di vitello cotta al bbq e servita su un letto di lenticchie soffiate, che donano croccantezza, e salsa di acetosella, una pianta erbacea dotata di colore e freschezza. Per stare al passo, Gianluca ci propone un rosso di Enrico Druetto, un'azienda vinicola che recupera vecchi vitigni autoctoni per intrattenere con il palato. E ci riesce.

Passiamo a quello che potrebbe essere considerato il "core" di Ca' Mia: i primi piatti. Ben realizzati, audaci, curiosi. Ci immergiamo nel mondo dello chef Tanzi appena arrivano i bottoni di lago serviti



BOTTONI



LUCIOPERCA



LINGUINA

con salsa al mango e timo limone. La particolarità non sta nel mango – anche se, touché! – ma nel ripieno a base di pance di pesci del territorio: nello specifico, lucioperca, pesce siluro, salmerino, storione e trota. In questo piatto c'è tutto: acidità, dolcezza, amaranto, colore. Ad alcune di queste note risponde il Sauternes di Château Fontaine.

Arriva il turno della linguina, un perfetto connubio tra Italia e Francia. Ed è subito amore. La linguina è annegata nel burro, impreziosita da sambuco e polvere di Jasmin (gelsomino). Puro godimento. Beviamo un calice di Orange biologico, 100% Malvasia di Candia aromatica, nitido al naso e di grande impatto aromatico, con profumi di pesca, albicocca e zafferano.

Scavalliamo la cena passando al primo piatto “proteico”. Lucioperca nappato al burro, sormontato da olive taggiasche al bbq, arancia candita, e crema pasticcera al pane, servito su succo di olive verdi montato assieme all'olio delle taggiasche. Ben si sposa al piatto un bianco secco proveniente dai vigneti delle Dolomiti e dalla sapienza di Thomas Niedermayr, specializzato nei vitigni Piwi. Naso e bocca vivono esperienze diverse.

Lo chef Tanzi sa il fatto suo anche quando si tratta di carne. Terminiamo infatti le portate salate con un maialino croccante, accompagnato da spicchi di ananas alla brace e spicchi sottaceto con olio al cardamomo. Gianluca qui ci stupisce con un Vermouth torinese bianco della Distilleria Bordiga.

Siamo agli ultimi giri di boa. Per pulire le papille gustative, buttiamo giù velocemente un predessert che consiste in un gelato all'olio con fragole fresche e ci prepariamo al vero dolce... che poi dolce non è. Si tratta di un interessante carciofo croccante, adagiato su un succo di gambi di carciofo, frutto della passione, e il suo succo, e mandorla amara grattugiata. Chiude un liquore giapponese a base di mandarino.

Non delude nemmeno la piccola pasticceria che mantiene la delicatezza riscontrata nel corso del pasto e l'accuratezza nella resa. Una coccola finale non richiesta ma molto apprezzata. 🍷



CARCIOFI



SIMONE TANZI

RISTORANTE CA' MIA - VIA CASCINETTE, 1
ALSERIO (CO) - 031 631558



INTERNATIONAL ARBITRATION: FALSE FRIENDS AND TRUE FOES

Navigating the Fine Line between Use and Abuse

10 JUNE 2025

@PALAZZO DELLA BORSA - PIAZZA DEGLI AFFARI 6, MILAN



Media partner:



Calici e pandette

Poche storie: Obiz, prosecco mai banale

di uomo senza loden*

Ah!, il linguaggio neutro, non discriminante né discriminatorio (così dicono), non di rado forgiato dalla *cancel culture*. A chi mai importa della grammatica e dell'evoluzione di una lingua e del linguaggio?

In passato si sostituì – esempio tra i tanti - “cachet” con cialdino. Quello era fascismo. Quanto accade oggi, invece, dicono, no. Due pesi, due misure?

Da sempre penso e sostengo che il logos crei la realtà: ma non sono certo che ciò debba avvenire a scapito della bellezza di una lingua o con lo scopo, nemmeno tanto celato, di omologare il pensiero.

Però qualche incertezza o inestetismo e anche (facile: lo ammetto) ironia...

Cormorano: cormorano e ora, ovviamente, cormorana. Facile e chiaro: con buona pace degli anfibio (e delle anfibie).

Cappello e cappella: nuovo modo di indicare il copricapo da uomo e la copricapa (!) da donna. Altri significati del femminile vietati. E se avete pensato male, sappiate che si dovrà usare sempre e solo cappello. I doppiatori del porno sono avvertiti.

“S’i’ fosse foco” scriveva Cecco Angiolieri: censurabile ai sensi della *cancel culture*. “S’i’

fosse foca”? Direi di no. Allora “S’i’ fosse foc@”: poco importa che nel XIII secolo non si parlasse così. Altrimenti che *cancel culture* sarebbe?

E i proverbi: anche questi devono essere sottoposti a censura (pardon: revisione)? “Tanto va la gatta al lardo (...)”: un attacco alla cultura vegana e per chi acquista cibo vegano per gatti (e gatte)! E poi: perché gatta e non gatto? Preconcetto chiaramente sessista.

E perché mai la scimmia di Tarzan, maschio, deve chiamarsi Cita? D’ora in poi Cito: il che



dovrebbe far piacere a noi avvocati.
E vogliamo tacere di quell'interiezione (non elegantissima e riferita ad una parte anatomica della donna) che a Milano utilizzano soprattutto i non milanesi per apparire più meneghini dei meneghini? Mi raccomando: da abolire subito! Non basta. Per coerenza ed eguaglianza, niente uso, come interiezione, di quell'altra al maschile. "Perdindirindina" deve essere il nuovo modo. Torniamo seri.

Fiorella Mannoia, donna talentuosa, indipendente e fiera del proprio essere donna, mai soggiogata o sottomessa rispetto alle non rare egemonia, maleducazione e violenza, anche verbali, del maschio, quando interpreta brani composti per cantanti uomini non li volge al femminile. Li lascia al maschile. Non ha bisogno di forzare la parte poetica, originaria, di un testo per affermare con forza il suo essere donna. Nilde Iotti, non una nota conservatrice maschilista, fu presidente della Camera dei deputati e probabilmente tra le figure più autorevoli in quel ruolo istituzionale. La presidente Iotti mai si fece un problema dell'uso del titolo di presidente. Anche se preceduto da "il" e no da "la" (il che mi sembra invece dovuto). D'altra parte, se ricordiamo quale fu la figura politica che lottò per la revisione della lingua... però promuovere una norma di legge, semplice e chiara, che vieti discriminazioni salariali e di carriera... Ah già: se si introducesse una siffatta norma, di cosa si potrebbe accusare il governo via via in carica?

Magari un giorno potrei cambiare idea: ma credo sia più facile che io cambi atteggiamento verso una tipologia di vino.

Charmat. Non credo occorra dire altro per capire a cosa mi riferisco. Eppure

Obiz Prosecco d.o.c. è un vino intrigante. Colore giallo paglierino, profumo privo di quella dolcezza che mi pare artefatta, e invece schietto, pulito, tipico nelle sue leggere note agrumate e nel ricordo di profumi vegetali mai aspri o amarognoli. In bocca pulito – mi ripeto – e semplice, ma non banale, mai cervelletto, sempre privo di quel dolciastro che, personalmente, mi crea perplessità. Con un culatello o un prosciutto di San Daniele...

NOTA. I contenuti dell'articolo sono frutto della distorta e obsoleta – oltre che schizofrenica e

monocorde - fantasia dell'autore, allergico alle minoranze ciarliere che, al contrario, pretendono di rappresentare, appunto, la maggioranza silenziosa, e che non fanno, ma parlano e basta.

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





MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

Media Partner



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

Inizio delle lezioni: **gennaio 2026**
Termine delle lezioni: **dicembre 2026**



ASGP
ALTA SCUOLA FEDERICO STELLA
SULLA GIUSTIZIA PENALE



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER



MAG

IL MENSILE DIGITALE

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Follow us on



Search for MAG on



N.227 | 13.05.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di

michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato

ilaria.laquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production

andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director

vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive

elia.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

nicole.bimbi@lcpublishinggroup.com
alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.laquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES

julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer

mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer

amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH

flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH

claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione

cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali

marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.com

Editore

LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com