

Un anno dopo

Andrea Arosio racconta il progetto Irnerius

Intelligenza Artificiale

L'avvocato che ha lasciato Cuatrecasas per Harvey

Diritto assicurativo

Il modello DWF spiegato da Matteo Cerretti

EDIZIONE 2026

LC Best 50: speciale fatturati

Nel 2025 i primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia hanno totalizzato ricavi per oltre 4 miliardi, in base alle stime di Legalcommunity (+8,9%). Sul primo gradino del podio, si conferma la practice tax e legal di Deloitte con ricavi che sfiorano i 370 milioni di euro. Chiomenti diventa la prima insegna indipendente italiana per giro d'affari (264 milioni). Greenberg Traurig ha nuovamente fatto registrare la crescita più consistente (+38%), seguito da I-Law (+31,8%) e da Hogan Lovells (30%)



Avvocati, lo studio individuale non è più architrave della categoria

Il Decimo Rapporto sull'Avvocatura firmato da Censis e Cassa Forense fotografa una professione che cresce nei numeri — 11,2 miliardi di reddito complessivo, oltre 16 miliardi di volume d'affari — ma cambia radicalmente nella sua struttura profonda.

Il 66,2% degli avvocati italiani continua a lavorare in forma individuale. Ma tra gli under 40 quella percentuale crolla al 42,4%. Non è una variazione statistica: è una faglia generazionale. Da un lato, un modello novecentesco fondato sull'autosufficienza professionale; dall'altro, una

nuova idea di avvocatura costruita su collaborazione, integrazione di competenze e organizzazione.

È qui che si consuma, senza proclami, la fine dello studio monopersonale come architrave della categoria e del sistema.

Non si tratta di una crisi identitaria, ma di una questione di sostenibilità.

Il mercato legale italiano — ipercompetitivo, frammentato, ad alta densità professionale — non premia più l'isolamento. La complessità delle materie, la velocità delle richieste dei clienti, la pressione sui compensi impongono strutture capaci di assorbire carichi di lavoro variabili e offrire competenze trasversali. In questo contesto, lo studio individuale non scompare, ma perde centralità.

A rendere irreversibile questa transizione è la seconda grande forza emersa dal Rapporto: l'intelligenza artificiale. In dodici mesi, l'adozione è passata dal 27,5% al 55,3%. Tra i giovani, supera il 70%. Numeri che, letti con lente americana, raccontano qualcosa di familiare: la tecnologia non elimina i professionisti, ma seleziona i modelli organizzativi.

L'IA, infatti, è un moltiplicatore di scala. Funziona meglio dove ci sono processi, condivisione, standardizzazione. Premia gli studi che operano come piattaforme e penalizza chi resta ancorato a una dimensione artigianale pura. Un avvocato solo può usare strumenti generativi per scrivere un atto più velocemente; una struttura organizzata può ripensare l'intero flusso di lavoro, dalla ricerca alla delivery, riducendo costi e tempi in modo strutturale.

È la differenza tra efficienza marginale e vantaggio competitivo.

Per questo, il vero punto non è se lo studio individuale sopravviverà - sopravviverà, come i dischi in vinile o le carrozze a cavallo - ma quale ruolo occuperà. Sempre meno centro del sistema, sempre più nicchia: boutique altamente specializzate, professionisti di reputazione consolidata, contesti territoriali dove la relazione personale resta decisiva. Ma non più modello dominante.

Il parallelismo con altri mercati legali maturi è inevitabile. Anche lì, la frammentazione ha lasciato spazio a organizzazioni più complesse, capaci di investire in tecnologia, branding, gestione. L'Italia arriva a questo passaggio con una sua specificità: una transizione guidata non da shock esterni, ma da una lenta pressione interna, generazionale e competitiva. La vera incognita è se il sistema saprà accompagnare questa evoluzione. Formazione, accesso, welfare: sono le infrastrutture invisibili che determineranno se la fine dello studio individuale sarà un'opportunità di modernizzazione o una linea di frattura tra chi riesce ad adattarsi e chi resta indietro.

Per ora, il segnale è chiaro. L'avvocatura italiana non sta scomparendo. Sta cambiando forma. 

© riproduzione riservata

2026 EVENTS CALENDAR

MAY

- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 08-12/06/2026
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 10/06/2026
- Rock the Law Milan, 11/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 25/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 25/06/2026

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 10/09/2026
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 10/09/2026
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 17/09/2026
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Day Milano, 22/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

LEGEND

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

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

2027 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 18/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 11/02/2027

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 09/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 11/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 18/03/2027

APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2027

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY		
Research Period from	01/11/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/10/25	
Deadline Submission	venerdì 7 novembre 2025	
Report Publication	feb-26	

FINANCE		
Research Period from	01/12/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/11/25	
Deadline Submission	venerdì 12 dicembre 2025	
Report Publication	APR-26	

IPGTMT		
Research Period from	01/01/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026	
Report Publication	APR-25	

TAX		
Research Period from	01/02/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/01/26	
Deadline Submission	venerdì 6 febbraio 2026	
Report Publication	mag-25	

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

FORTY UNDER40		
Research Period from	01/01/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026	
Report Publication	ott-26	

CORPORATE		
Research Period from	01/04/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	venerdì 6 marzo 2026	
Report Publication	lug-25	

LABOUR		
Research Period from	01/04/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 24 aprile 2026	
Report Publication	ott-26	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/26	
Deadline Submission	venerdì 15 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/05/26	
Deadline Submission	venerdì 12 giugno 2026	
Report Publication	nov-26	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 29 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	01/09/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/08/26	
Deadline Submission	venerdì 11 settembre 2026	
Report Publication	dic-25	

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IPGTMT		
Research Period from	01/03/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	19/01/2026	
Report Publication	Jun-26	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	16/03/2026	
Report Publication	Jul-26	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/05/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/04/26	
Deadline Submission	18/05/2026	
Report Publication	Sep-26	

GOLD		
Research Period from	01/07/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/06/26	
Deadline Submission	08/06/2026	
Report Publication	Nov-26	

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

WOMEN AWARDS		
Research Period from	01/01/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	30/04/25	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	01/05/26	
Deadline Submission	09/03/2026	
Report Publication	2027	

8

AGORÀ

Giannantonio passa a McDermott con altri quattro soci

16

BAROMETRO

Lavazza porta a casa un finanziamento da 900 milioni

22

Irnerius, un anno dopo: «L'AI? Ora gli studi la sentono come una necessità»

28

Al negli studi legali: dalla curiosità all'integrazione operativa

34

Legora sceglie Law. Il legal tech trasforma la professione e la rende pop

28

Omar Puertas attraversa la frontiera dell'IA

52

Deloitte Tax & Legal consolida il primato

90

La tenuta dei lodi alla prova dei mercati globali

94

Insurance: il modello Dwf

100

Squire Patton Boggs: «Vogliamo stare nel campionato dei grandi»

106

Treviso, torna il Convegno Antitrust: diciassette edizioni di dialogo tra diritto europeo e nazionale

110

Jacobacci Avvocati: diritto, identità e visione

116

SPECIALE

Legalcommunity Tax Awards 2026

136

DIVERSO SARÀ LEI

Luisa, fammi il pieno. Storia semiseria di una praticante e del suo dominus

144

Gabriella Porcelli (Iveco Group): «Il legal è co-protagonista del cambiamento»

148

CARTOLINE

Digital Lending verso il 40% del mercato del credito entro il 2030

150

Venture debt europeo, con un occhio all'Italia

162

Dieci anni di advisory finanziaria al mid-market italiano

166

PRIVATE EQUITY FOCUS

174

FOOD FINANCE

178

TAVOLE DELLA LEGGE

A piedi nudi... con Davide Scabin

182

CALICI E PANDETTE

Il calice dell'originale: quando il vino è inimitabile

Agorà

Giannantonio passa a McDermott con altri quattro soci



McDermott Will & Schulte, arrivano cinque partner nell'ufficio di Milano. La law firm, in questo modo, realizza una delle più importanti espansioni nel mercato europeo di quest'anno e sulla scorta del continuo investimento dello studio in Italia.

Il team, come anticipato da Legalcommunity, è guidato da **Vincenzo Giannantonio**, avvocato attivo nel corporate e private equity, che entra in McDermott in qualità di co managing partner dell'ufficio di Milano. Consulente esperto in operazioni mid market e sponsor led, Vincenzo vanta un solido track record in ambito corporate e M&A, con un focus particolare su investimenti di private equity e growth capital. Per Harris Siskind, global head del Transactions Practice Group di McDermott, «si tratta di un ingresso di assoluto rilievo per la nostra piattaforma transazionale europea e di un passo chiave nel nostro processo di costruzione di un punto di riferimento paneuropeo per il private equity di fascia mid-market. Vincenzo e il suo team apportano un'eccellente competenza tecnica, una forte visione commerciale e una riconosciuta credibilità di mercato, rafforzando ulteriormente le nostre capacità nel private capital in Italia e accelerando la costruzione di una piattaforma europea integrata a supporto di sponsor e investitori in operazioni cross border complesse».

Insieme a Vincenzo si uniscono allo studio quattro partner, provenienti come lui da Gitti and Partners: **Giacomo Pansoli** e **Domenico Patruno**, entrambi focalizzati su operazioni transaction based; **Elisa Mapelli**, avvocato attiva nel diritto del lavoro e **Marco Blei**, specialista in proprietà intellettuale con una profonda esperienza nei settori life sciences e high tech.

«Nel corso dell'ultimo anno la crescita del nostro ufficio di Milano ha registrato una forte accelerazione, e l'arrivo di Vincenzo e del suo team aggiunge a tale processo un ulteriore e decisivo impulso», ha commentato **Giancarlo Castorino**, managing partner dell'ufficio di Milano di McDermott. «Parallelamente alla crescita del team, il gruppo apporta nuove e importanti capacità alla nostra piattaforma milanese, in particolare nei settori del diritto del lavoro, della proprietà intellettuale e della fund formation. Questo amplia l'offerta di servizi a livello locale e allinea ulteriormente la nostra pratica alle esigenze dei clienti che ricercano un supporto completo e integrato all'interno della rete europea e globale di McDermott».

Giannantonio ha aggiunto: «La piattaforma internazionale di McDermott, la sua cultura imprenditoriale e il chiaro focus sul private capital si allineano perfettamente con le ambizioni dei nostri clienti e del nostro team. Siamo davvero entusiasti di entrare a far parte dello Studio e di contribuire alla continua crescita dell'ufficio di Milano, lavorando a stretto contatto con i colleghi in Europa e a livello globale per offrire soluzioni di private equity e M&A cross border ad alto impatto».

Nel complesso, con questa operazione l'ufficio di Milano di McDermott accoglie 12 nuovi avvocati, rappresentando uno dei più significativi incrementi di lateral hiring in Europa negli ultimi mesi. Le nuove nomine si inseriscono nel più ampio percorso di crescita di McDermott a Milano e in Europa, con un forte focus su private capital e transaction work, che include i recenti ingressi di **Alfonso Annibale de Marco** e **Andrea Giaretta** a Milano, nonché di Kalish Mullen in Francia e Oliver Sutter in Germania. Nel loro insieme, queste operazioni riflettono una strategia di crescita europea coordinata, che rafforza la capacità dello studio di assistere sponsor, investitori e società nei principali mercati chiave.



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



Bonante entra in BSF. Arriva anche un team ex Baker

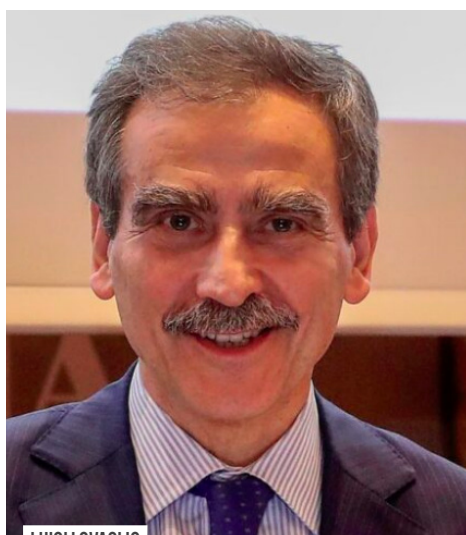


NICOLA BONANTE

Boies Schiller Flexner rafforza la presenza in Italia con l'ingresso a Milano del partner **Nicola Bonante**, esperto di diritto del lavoro, relazioni industriali e operazioni straordinarie, proveniente da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. Con lui entra un team di tre professionisti da Baker McKenzie: la counsel **Tiziana de Virgilio** e i senior associate **Noemi Cauzzo** e **Daniele Demelio**. L'operazione consolida la crescita avviata nel 2021 e amplia le competenze dello studio.

Calcio Foggia, Roberto de Rossi alla guida di legal e compliance

Il Calcio Foggia 1920 apre le porte a **Roberto de Rossi** in qualità di responsabile legale e compliance. Avvocato dal 2011 e titolare di uno studio a San Severo, ha assistito imprese in ambito civilistico e societario. Parallelamente, ricopriva dal 2022 il ruolo di consulente legale presso Confindustria Foggia, dove dal novembre 2024 è stato anche membro del Collegio dei Probiviri. L'operazione consolida i presidi interni su governance, compliance e gestione dei rischi.



LUIGI LOVAGLIO

Lovaglio confermato ceo di Banca Mps. Bisoni presidente

Banca Mps ha confermato **Luigi Lovaglio** come ceo e ha nominato **Cesare Bisoni** presidente. Vicepresidenti Flavia Mazzarella (ex presidente di Bper) e Carlo Corradini (ex consigliere delegato di Banca Imi). Le scelte riflettono la maggioranza della lista Plt. Lovaglio riprende anche il ruolo di dg. È stato selezionato anche il comitato nomine presieduto da Patrizia Albano e composto da Massimo Di Carlo, Paola Leoni Boralì e Flavia Mazzarella.



ENERGY DAY

25th June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

DESPUÉS DEL APAGÓN:
 DÓNDE ESTÁ LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y QUÉ HA CAMBIADO PARA EVITAR LA PRÓXIMA CRISIS

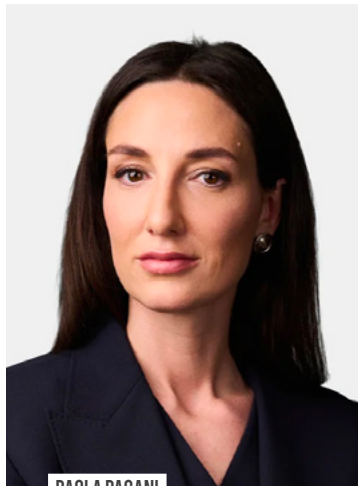
- 09:15 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:45 ● GREETINGS
- 10:00 ● **ROUNDTABLE I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN:
 LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN**
- 11:15 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:45 ● **ROUNDTABLE II: FINANCIANDO EL FUTURO:
 LA INVERSIÓN EN ENERGÍA LIMPIA Y ENERGÍA NUCLEAR DESPUÉS DEL APAGÓN**
- 13:00 ● CLOSING REMARKS
- 13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

SPEAKERS*:

Rocio Chacon Carmona, International Legal Counsel, *Cox Energy*
Eduardo García, Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, *Moeve*
Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*
Chema Zabala Lopez, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

*FOR COMPLETE

Ropes & Gray rafforza Milano con Scaparro e Pagani



PAOLA PAGANI



FABRIZIO SCAPARRO

Ropes & Gray potenzia il presidio a Milano con l'ingresso del partner **Fabrizio Scaparro**, esperto di private equity, M&A e leveraged finance, deal complessi e cross-border per fondi e multinazionali, proveniente da Giovannelli e Associati. Con lui, dallo stesso studio, entra la counsel **Paola Pagani**, specializzata in operazioni corporate e private equity cross-border. I due si uniscono al team di private equity composto dai partner Piccarreta, Lugli, Maranetto e Capogrosso.

Teamsystem, Francesca Renzulli è la nuova chief legal officer

Francesca Renzulli è la nuova chief legal officer di Teamsystem. La giurista porta in dote un profilo costruito tra studi legali internazionali e grandi gruppi del settore finanziario e fintech. Negli ultimi anni ha ricoperto il ruolo di general counsel in Prima Assicurazioni. Parallelamente, mantiene incarichi di governance come consigliere indipendente in Intermonte. Il suo percorso include anche la guida della funzione legale in Anima Holding come general counsel.



ANDREA VISMARA

Equita nomina i nuovi membri del cda e del collegio sindacale

L'assemblea di Equita Group ha selezionato i 9 membri del nuovo cda in carica fino al bilancio 2028, nominando **Andrea Vismara** presidente. Otto consiglieri provengono dalla lista dei manager-azionisti (70,8% dei voti) e uno dalla lista degli investitori istituzionali. Il board conta 3 indipendenti, 4 esecutivi e 2 non esecutivi. Nominati anche sindaci e comitati. **Carlo Andrea Volpe** è vicepresidente esecutivo, mentre a **Luigi de Bellis** e **Simone Riviera** è stato dato il ruolo di amministratore delegato.



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

Gianni & Origoni, torna Bovo: è partner



Nuovo lateral hire per Gianni & Origoni, che prende in squadra un team guidato da **Loris Bovo** e formato da **Chiara Maria Santi**, **Alessia Isgrò** e **Sara Ballini**. Bovo proviene da Ashurst dov'era passato nel 2023 dopo 11 anni trascorsi in Linklaters. Ma per l'avvocato si tratta anche di un ritorno, visto che era stato senior associate di Gop tra il 2009 e il 2012. L'operazione si inserisce nella crescita dell'area contenzioso, oggi composta da 14 soci e 75 professionisti.

Giovanna Rosato passa alla guida delle business practices di MSD

Giovanna Rosato è entrata in MSD con il ruolo di business practices director, rafforzando l'area compliance della multinazionale biofarmaceutica. La professionista proviene da Danone, dove è entrata nel 2019 e dove negli ultimi due anni ha ricoperto il ruolo di head of legal & compliance per Italia e Grecia. In precedenza, per oltre undici anni, ha lavorato in Freshfields Bruckhaus Deringer seguendo operazioni e contenziosi in ambito societario e compliance.



GIUSEPPE CASTAGNA

MASSIMO TONONI

Banco Bpm: nuovo cda e Castagna confermato ceo

L'assemblea dei soci di Banco BPM ha rinnovato il cda, confermando **Giuseppe Castagna** ceo. Il nuovo board conta 15 membri: 10 dalla lista del cda uscente (**Massimo Tononi**, eletto presidente, Castagna, **Marina Mantelli**, **Francesco Mele**, **Alberto Oliveti**, **Eugenio Rossetti**, **Silvia Stefini**, **Luigia Tauro**, **Costanza Torricelli** e **Giovanna Zanotti**); 4 da Crédit Agricole (**Frédéric de Courtois**, **Alessio Foletti**, **Rossella Leidi** e **Domenico Siniscalco**) e 1 da Assogestioni (**Giampiero Massolo**).



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



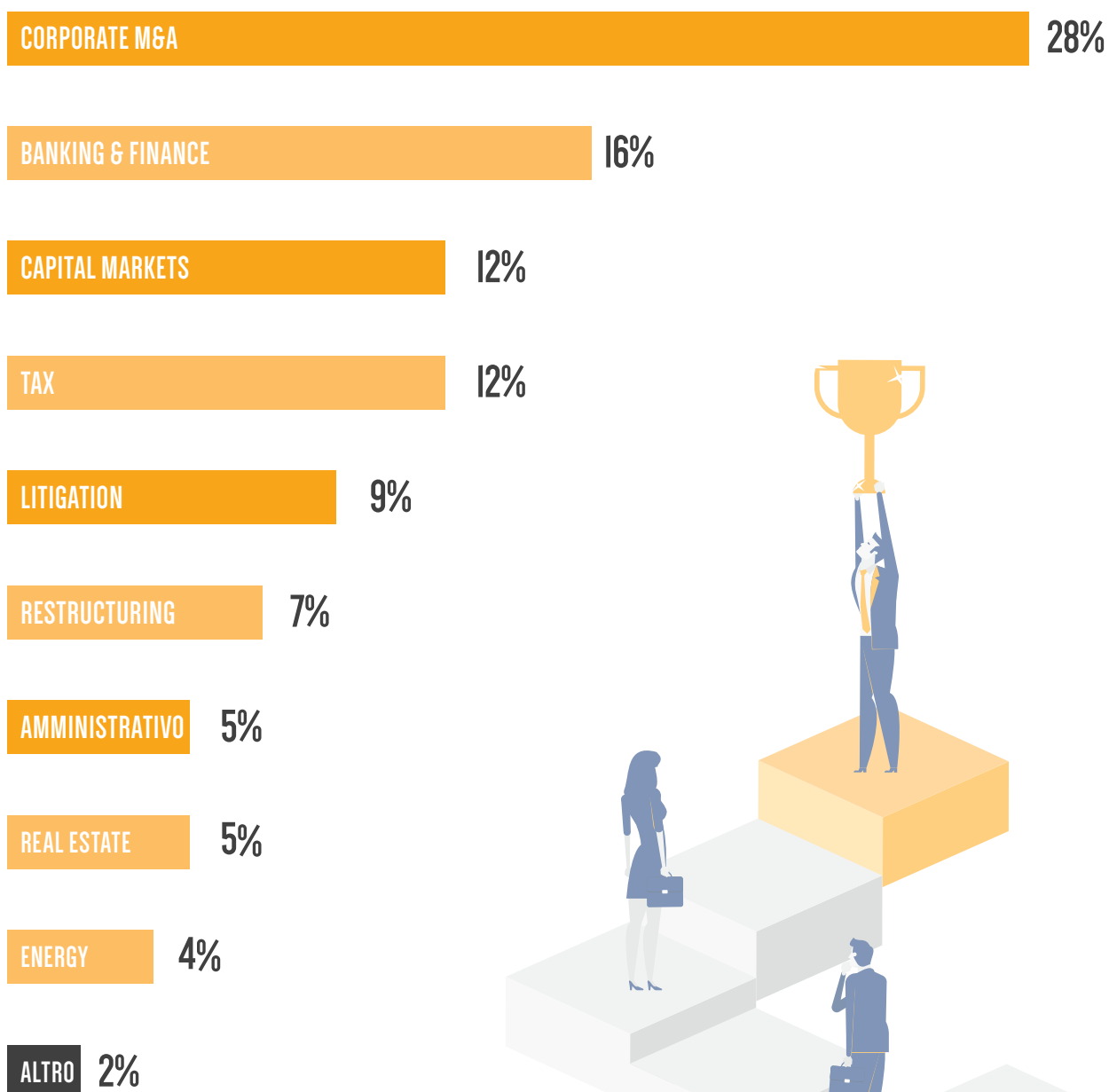
www.legalcommunity.ch

Il barometro

Lavazza porta a casa un finanziamento da 900 milioni



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Aprile 2026

Lavazza incassa un finanziamento sustainability-linked da 900 milioni di euro

Un gruppo di banche formato da BofA Securities, BNL BNP Paribas, Crédit Agricole Italia, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Milan Branch, Intesa Sanpaolo (IMI CIB), Mediobanca e Rabobank – che hanno agito in qualità di finanziatori e congiuntamente a BNP Paribas Italian Branch, anche in qualità di mandated lead arranger – ha sottoscritto un contratto di finanziamento da 900 milioni di euro con il Gruppo Lavazza. Nell'ambito dell'operazione, hanno agito in qualità di sustainability coordinator, BNP Paribas Italian Branch e Intesa Sanpaolo – Divisione IMI Corporate & Investment Banking – che ha svolto anche il ruolo di agent. Eversheds Sutherland ha assistito Luigi Lavazza con un team guidato dal partner **Pasquale Bifulco**, affiancato dall'associate **Edoardo Astolfi** e dalla trainee **Silvia Dalla Quercia**. Hogan Lovells ha curato l'assistenza alle banche con un team composto dai partner **Iacopo Canino** e **Bianca Caruso**, coadiuvati dalla senior associate **Beatrice Bertuzzi** e dalla trainee **Margherita Battaglia**. Per l'operazione è sceso in campo il team legale interno di Lavazza, guidato dalla general counsel **Simona Musso** e composto nello specifico da **Stefano Zamuner**, corporate & compliance legal director, affiancato da **Sara Porporato**, corporate & compliance counsel.



ANDREA ZORZI



IACOPO CANINO



BIANCA CARUSO



LUIGI COSTA



EMANUELA DARIN

LA PRACTICE:

bancario

IL DEAL:

Lavazza ottiene un finanziamento da 900 milioni

GLI STUDI:

Eversheds Sutherland, Hogan Lovells

LE BANCHE:

BofA Securities, BNL BNP Paribas, Crédit Agricole Italia, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Milan Branch, Intesa Sanpaolo (IMI CIB), Mediobanca e Rabobank

GLI INHOUSE:

Simona Musso, Stefano Zamuner, Sara Porporato

IL VALORE:

900 milioni di euro

Finanziamento da 75 milioni di euro per Mech-i-tronic

Un pool di sei banche ha sottoscritto un accordo modificativo del contratto di finanziamento originario a favore di Mech-i-tronic, introducendo nuove linee di credito per un importo complessivo di 75 milioni di euro. Il pool bancario è composto da Banca Nazionale del Lavoro, Deutsche Bank, Banco BPM, Crédit Agricole Italia, Cassa Depositi e Prestiti e Banca Sella.

Il finanziamento ha supportato due recenti operazioni strategiche cross-border: l'acquisizione della società statunitense Apex Machine Company da parte di Mech-i-tronic Usa e l'acquisto della brasiliana RK Ferramentaria tramite Mech-i-tronic Brasil.

Il pool di banche (Banca Nazionale del Lavoro, Deutsche Bank, Banco BPM, Crédit Agricole Italia, Cassa

Depositi e Prestiti e Banca Sella) è stato assistito da Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners (CRCCD) con un team composto dalla partner **Morena Bontorin** e dalla junior associate **Linda Varanzano**.

Mech-i-tronic si è avvalsa dello studio legale Gianni & Origoni, con un team formato dai partner **Emanuele Grippo** e **Gerardo Carbonelli** e dal managing associate **Andrea Zorzi**.

Per gli aspetti di diritto locale, le parti hanno operato in coordinamento con Tannenbaum Helpert Syracuse & Hirschtritt negli Stati Uniti, e Veirano Advogados in Brasile.

LA PRACTICE:

bancario

IL DEAL:

Mech-i-tronic incassa un finanziamento da 75 milioni di euro

GLI STUDI:

Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners (CRCCD), Gianni & Origoni, Tannenbaum Helpert Syracuse & Hirschtritt, Veirano Advogados

GLI INHOUSE:

Banca Nazionale del Lavoro, Deutsche Bank, Banco BPM, Crédit Agricole Italia, Cassa Depositi e Prestiti e Banca Sella

IL VALORE:

75 milioni di euro

Haiki+ ottiene un finanziamento da 91 milioni di euro

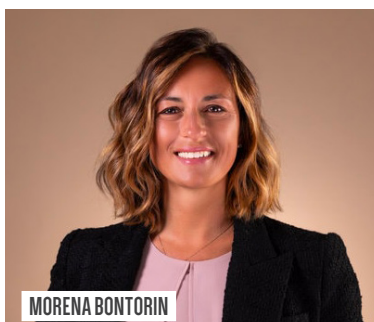
Haiki+, holding quotata su Euronext Growth Milan attiva nell'economia circolare e nella gestione dei rifiuti, ha ottenuto un finanziamento di 91



EMANUELE GRIPPO



GERARDO CARBONELLI



MORENA BONTORIN



PIETRO BRAICOVICH



SIMONA MUSSO

milioni di euro. L'hanno erogato Bper Banca, Unicredit e Kommunalkredit AG, con Bper nel ruolo di banca agente e depositaria.

Dentons ha agito con un team guidato dal partner **Luigi Costa**, head della business unit Project, Energy and Infrastructure in Italia e Europe Industrials, Transportation and Infrastructure Sector Leader, affiancato dalla managing counsel **Ginevra Biadico**, dall'associate **Mario Salvi**, dalla junior associate **Alice Bixio** e dai trainee **Sofia Rizzi** e **Gianpaolo Nicosia**.

Haiki+ si è inoltre avvalsa dell'assistenza del team legale interno, del cfo e di DC Advisory quale advisor finanziario, con un team guidato dall'executive vice-chairman **Pietro Braicovich** e composto dal director **Marcantonio Colonna** di Stigliano, dall'associate **Luca Guido** e dall'analyst **Daniele Beverini**.

Herbert Smith Freehills Kramer (HSFK) ha assistito il pool di banche nell'erogazione del finanziamento, con un team composto dalla partner **Emanuela Da Rin**, dall'of counsel **Federico Cocito**, dalla senior associate **Nicoletta Di Bari** e dagli associate **Paolo Bossini** e **Martina Scicolone**. Gli aspetti notarili dell'operazione sono stati seguiti da Milano Notai.

LA PRACTICE:

bancario

IL DEAL:

Haiki+ incassa un finanziamento da 91 milioni di euro

GLI STUDI:

Dentons, Herbert Smith Freehills Kramer (HSFK)

LE BANCHE:

Bper Banca, Unicredit e Kommunalkredit AG

ALTRI ADVISOR:

DC Advisory, Milano Notai

IL VALORE:

91 milioni di euro



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



PRIVATE CAPITAL DAY

19TH MAY 2026

Event to be held in 

Park Hyatt

Event entrance: Via Silvio Pellico 3, Milan (MIO Lab Cocktail Bar)

8:45 Check-in & welcome coffee

9:15 Welcome messages

9:30 **ROUNDTABLE I:**

Trends and future expectations of private capital

10:45 Coffee break

11:15 **ROUNDTABLE II:**

Private capital and data centers: the latest developments

12:30 Closing remarks and Q&A

12:45 Light lunch

SPEAKERS*

Rodolfo Bigolin, Founder & Chairman, *Innovo Group*

Simone Egidi, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

Francesca Morra, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

Riccardo Rainone, Managing Partner, *PM & Partners*

Simone Riviera, CEO, *EQUITA*

Augusto Santoro, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

Alessandro Talotta, Executive Managing Director Italy, *Digital Realty*

* Panels in progress



ANDREA AROSIO

Irnerius, un anno dopo: «L'AI? Ora gli studi la sentono come una necessità»

Da due a quindici persone in dodici mesi, una dozzina di studi seguiti in tutta Italia. Andrea Arosio, fondatore e ceo della startup di consulenza, racconta come è cambiato il mercato legale negli ultimi mesi e perché il vero nodo da sciogliere, adesso, non è la tecnologia, ma l'organizzazione che ne ottimizzi l'uso

di nicola di molfetta

Quando **Andrea Arosio** ha lasciato Linklaters per fondare Irnerius alla fine del 2024, aveva in mente due filoni precisi di attività per la sua Startup: la consulenza sulla governance degli studi legali — distribuzione degli utili, processi decisionali, gestione delle risorse — e l'intelligenza artificiale applicata al mondo legale italiano. Due pilastri legati alla sua biografia professionale visto che nei (quasi) 18 anni precedenti aveva guidato la sede italiana della law firm internazionale e, nel corso di quella esperienza è stato uno dei componenti più attivi del Global Innovation Steering Committee e del GenAI Steering Group sempre dello studio magic circle.

Dodici mesi dopo, un primo bilancio delle cose, ci dice che il secondo filone ha preso il sopravvento in modo deciso. E il progetto, che all'inizio contava solo due persone, oggi è arrivato a contarne quindici, con altri innesti in via di definizione.

DAL “VEDIAMO SE” AL “LO DEVO FARE”

Il primo grande cambio di paradigma osservato da Irnerius riguarda l'atteggiamento del mercato legale italiano nei confronti dell'AI. Se inizialmente la tecnologia veniva affrontata con curiosità e sperimentazione, oggi la percezione è radicalmente diversa. «Si è passati da una sorta di curiosità a una sensazione di necessità: lo devo fare, devo capire come farlo, ma devo partire», sintetizza Arosio. Secondo il fondatore, il punto di svolta si colloca tra la fine dell'estate e l'inizio dell'anno successivo, quando gli studi hanno iniziato a percepire l'AI

«Si è passati da una sorta di curiosità a una sensazione di necessità: lo devo fare, devo capire come farlo, ma devo partire»

non più come un'opzione innovativa, ma come un fattore competitivo imprescindibile. Le ragioni di questa accelerazione sono molteplici. Da un lato, una crescente consapevolezza diffusa nel mercato su cosa sia davvero l'intelligenza artificiale e su cosa possa fare. Dall'altro, il miglioramento significativo degli strumenti generalisti – come ChatGPT, Gemini e Copilot – oggi più accessibili e performanti rispetto anche a pochi mesi fa. A questo si aggiunge il consolidamento delle piattaforme verticali dedicate al settore legale, che hanno beneficiato sia dell'evoluzione dei modelli sottostanti sia di una maggiore focalizzazione sui casi d'uso reali degli avvocati. Infine, un ulteriore fattore chiave è stato l'effetto competitivo: l'adozione da parte di studi medio-grandi ha generato un effetto emulativo nei

IRNERIUS
Supercharge your people

Governance
SHAPING
THE VISION



Artificial Intelligence
INNOVATING
WITH PURPOSE

LA CURIOSITÀ

IRNERIO, CHI FU COSTUI?

Irnerius prende il nome dal giurista medievale bolognese, Irnerio, grande glossatore e considerato il fondatore dello studio sistematico del diritto romano. Un nome che, tra AI e workflow avanzati, suona come una scommessa sulla continuità della cultura giuridica, più che sulla sua sostituzione.

confronti dei competitor diretti. «Se lo studio vicino a me lo sta facendo, rischio uno svantaggio competitivo se non mi attivo anch'io», è la logica che si sta diffondendo.

LA VERA TRASFORMAZIONE: NON TECNOLOGICA, MA ORGANIZZATIVA

Tutto facile quindi? Non proprio. Su un punto Arosio è netto: il vero ostacolo non è tecnologico, è organizzativo. «Questa tecnologia diventa veramente efficiente ed efficace nel momento in cui la integro nei processi lavorativi quotidiani. Non devo pensare: faccio un'operazione, c'è un pezzettino che faccio con l'intelligenza artificiale e poi vado avanti. Devo pensare: per ciascuno step dell'operazione, come integro l'AI nel processo?»

La società segue oggi una dozzina di studi in fasi diverse di sviluppo, con dimensioni che vanno dai quindici ai cinquecento avvocati. Il modello di intervento segue una sequenza precisa. Uno degli errori più comuni, secondo Arosio, è quello di partire dalla tecnologia invece che dall'organizzazione. «Non basta prendere la cosa che costa di più, metterla su tutti i computer e dire che hai fatto un investimento», afferma. «Se poi nessuno la usa, hai solo buttato via i soldi». Il lavoro di Irnerius parte quindi dalla definizione di una strategia di adozione: capire quali strumenti servono, con quali obiettivi e con quale percorso di integrazione. Segue una fase di formazione, spesso divisa per practice area, perché, sottolinea Arosio, «non ha senso fare esempi di M&A a chi si occupa di contenzioso». Infine, il vero valore aggiunto è l'assistenza continuativa:

un supporto operativo costante che accompagna gli studi nella costruzione di casi d'uso, workflow e sistemi di prompting evoluto. Non più semplici "prompt", ma veri e propri playbook operativi e template integrati nei processi. L'orizzonte di Irnerius si sta allargando oltre gli studi legali: la consulenza sull'AI si estende ora agli studi di commercialisti - segnale ne è il recente ingresso di Federica Rinaldi come of counsel - ai dipartimenti legali in-house e ai soggetti regolamentati, come fondi e SGR.

L'AI COME ASSISTENTE JUNIOR (MA MOLTO PIÙ VELOCE)

Uno dei cambi di mentalità più rilevanti riguarda il modo in cui i professionisti interpretano l'AI. Secondo Arosio, l'errore più frequente è trattarla come uno strumento a domanda e risposta. Invece, va «trattata come un assistente junior», spiega. «Gli dai contesto, istruzioni, obiettivi, e poi lavori sul risultato». Il processo non è lineare: richiede interazione continua, revisione e affinamento. Soprattutto richiede consapevolezza dei limiti. «Non è uno strumento per risolvere quesiti giuridici complessi», chiarisce. «Ti aiuta in tutta un'altra serie di attività». Fondamentale anche il tema del "grounding", ovvero la capacità di ridurre le allucinazioni fornendo fonti, documenti e materiali di riferimento su cui ancorare l'output.

CHI LAVORA IN IRNERIUS: TUTTI AVVOCATI, NESSUN INGEGNERE

Sul fronte delle risorse, Irnerius rappresenta un caso peculiare: tutti i profili provengono dal mondo legale. «Non abbiamo nessun ingegnere, nessuno con formazione diversa», spiega Arosio. Il team è composto da avvocati ed ex avvocati provenienti da studi strutturati, con esperienze tra i due e i cinque anni di pratica. La crescita ha generato un forte interesse sul mercato del lavoro: oltre 120 candidature in pochi giorni per le ultime posizioni aperte. Un segnale, secondo Arosio, di una domanda crescente di percorsi professionali alternativi rispetto alla carriera tradizionale in studio, ma comunque ad alto contenuto tecnico e specialistico.

INVESTIMENTI, AI E FALSI MITI SUL CAPITALE

Uno dei temi più discussi riguarda, infine, il ruolo

L'INCARICO

AL FIANCO DI PEDERSOLIGATTAI

Tra i mandati ricevuti da Irnerius in questo primo anno di attività, spicca quello di PedersoliGattai per accompagnare lo studio nell'adozione dell'intelligenza artificiale. La collaborazione si inserisce in un percorso di innovazione già avanzato: a marzo, PedersoliGattai aveva annunciato il completamento dell'integrazione di Harvey, la piattaforma di AI generativa dedicata al settore legale, con un investimento di circa un milione di euro.

Il mandato affidato a Irnerius copre l'intero ciclo di adozione: dall'analisi strategica alla selezione tecnologica, fino all'accompagnamento operativo quotidiano. L'obiettivo è costruire una capacità di utilizzo strutturata e duratura, sia sul fronte dell'adozione diffusa da parte di tutti i professionisti dello studio, sia su quello dello sviluppo di applicazioni e casi d'uso più avanzati. Un approccio che rispecchia il metodo con cui Irnerius lavora con la dozzina di studi che segue in tutta Italia.

degli investimenti, soprattutto nel dibattito sull'ingresso del private equity nel settore legale. Per Arosio, il ragionamento è spesso semplificato: è vero che l'AI richiede investimenti, ma non necessariamente capitali ingenti per essere adottata in modo efficace. «Se usi ChatGPT a 300 euro all'anno non avrai gli stessi risultati di uno strumento verticale», osserva, «ma puoi comunque ottenere risultati notevoli se lo usi bene». Il punto non è quindi la quantità di investimento, ma la sua calibrazione e la maturità organizzativa dello studio. In questo scenario, la tecnologia non è tanto il driver dell'ingresso dei fondi quanto un fattore che può facilitare processi di aggregazione tra studi. «Non è la tecnologia che fa sì che arrivino i fondi», conclude Arosio, «ma può favorire processi aggregativi complessi».

UN MERCATO CHE CAMBIA IL RUOLO DEL GIURISTA

Insomma, in questo scenario, l'intelligenza artificiale non sostituisce il giurista, ma ne ridefinisce profondamente il perimetro operativo. Già oggi, secondo Arosio, il settore legale utilizza una frazione delle potenzialità disponibili. Ma il cambiamento non sarà solo tecnologico: sarà soprattutto culturale e organizzativo. E in questo scenario, realtà come Irnerius si posizionano come ponti tra due mondi: quello della tradizione professionale e quello di una nuova infrastruttura digitale del lavoro legale. ■

© riproduzione riservata





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

7th Edition

ITALY
Forty40
UNDER

21.05.2026

-
- 19.15** CHECK-IN
 - 19.30** COCKTAIL
 - 20.15** CEREMONY
 - 21.00** STANDING DINNER
-

22.30
OPEN BAR

GARAGE 21
VIA ARCHIMEDE, 26 | MILAN



Antonello Amoroso
 Founder
Amaranto Holding



Alberto Arrotta
 Chief Executive Officer
Essentia Advisory



Marcello Caione
 Group M&A Senior Advisor
Renera Energy



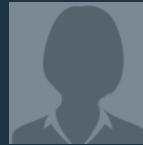
Marcello Ciampi
 Head of Legal Affairs
Tages Capital SGR



Giovanni Cimino
 Director – Asset Management
Hines Italy



Federico Ciotola
 Head of Legal Capital Markets Italy and M&A,
Borsa Italiana



Giuseppina Del Vecchio
 Supply Chain Finance,
Banco BPM



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



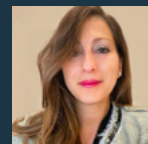
Marco Ferrari
 Head of Legal NPE Transactions
Intesa Sanpaolo



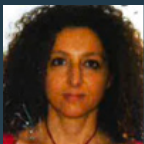
Barbara Fontani
 Head of Funding
Banca MPS



Jacopo Frontali
 Head of Legal M&A
Pirelli



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



Chiara Maggio
 Investment & Asset Manager,
Amundi RE Italia SGR



Federico Manfrin
 Group General Counsel,
Gruppo Miroglio



Sandro Marcucci
 CFO
Alba Leasing



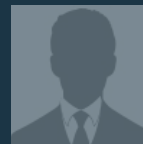
Pietro Pacchione
 Managing Director
Tages Capital SGR



Luca Polverino
 Managing Director,
iQera Italia S.p.A



Michela Privitera
 Head of License Compliance EMEA
Ansys



Francis Ravano
 Head of Finance
Futura Group



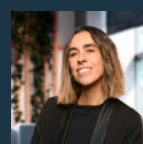
Andrea Rigazio
 Direttore
I.CO.P. (French Branch)



Roberta Rocanova
 General Counsel & People Lead, *QVC*



Francesco Saluto
 Head of Asset Management
Delos Service Spa



Chiara Scala
 Senior Tax Underwriter
Acquinex



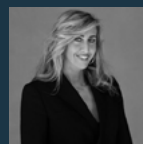
David Sgarlata
 Deputy Head Of Finance Treasury And Finance,
Fri El Green Power



Marisa Spisso
 Direttore Fondi, DeA Capital RE SGR S.p.A.



Rocco Steffenoni
 Head of Public & Private Contracts Head of Legal Energy Solutions PA District Heating, *NGIE Italy*



Laura Zanin
 General Counsel,
Itelyum Group



Al negli studi legali: dalla curiosità all'integrazione operativa

L'intelligenza artificiale entra negli studi legali italiani spinta da esigenze concrete di efficienza, non dalla semplice sperimentazione. Francesco Magro, CEO di Normo AI, spiega perché l'adozione è ancora agli inizi ma in rapida evoluzione. Il vero impatto? Oggi, è sulla produttività; domani, sul modello stesso di organizzazione del lavoro legale

L'intelligenza artificiale sta trovando applicazioni sempre più concrete nel settore legale, storicamente caratterizzato da forte specializzazione, elevata attenzione alla qualità delle fonti e stringenti requisiti di riservatezza. Negli studi di piccole e medie dimensioni, l'interesse verso questi strumenti non nasce dalla voglia di sperimentare, ma dalla necessità pratica di migliorare l'efficienza quotidiana.

Ne abbiamo parlato con **Francesco Magro**, CEO e co-fondatore (assieme a **Giovanni Roberto**, **Nicolò Ronconi** e **Paolo Saltarel**) di Normo AI, piattaforma sviluppata come assistente specialistico per il lavoro giuridico.

A che punto è l'adozione dell'AI negli studi legali italiani?

Siamo in una fase in cui l'interesse è molto forte, ma l'adozione reale è ancora all'inizio. Quasi tutti gli studi hanno capito che l'AI avrà un impatto importante, però tra provare qualche tool e integrarlo davvero nel lavoro quotidiano c'è una grande differenza. Gli studi italiani, soprattutto i piccoli e

«Le richieste più frequenti sono molto chiare: ricerca normativa e giurisprudenziale più veloce, analisi di documenti complessi, predisposizione di prime bozze e revisione dei testi in modo più efficiente»



NICOLÒ RONCONI, FRANCESCO MAGRO, GIOVANNI ROBERTO, PAOLO SALTAREL

medi, stanno superando la fase della curiosità: non cercano più l'effetto wow, cercano qualcosa che funzioni davvero, che faccia risparmiare tempo e che non introduca rischi.

Quali sono i bisogni concreti degli studi, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni?

Il bisogno reale non è avere un'AI generica che 'sa fare un po' di tutto'. Nel legale serve uno strumento specialistico che entri dentro il flusso di lavoro dello studio. Le richieste più frequenti sono molto chiare: ricerca normativa e giurisprudenziale più veloce, analisi di documenti complessi, predisposizione di prime bozze e revisione dei testi in modo più efficiente. Tutto questo senza cadere nella standardizzazione. La vera sfida è integrare l'AI nell'operatività dello studio mantenendo l'identità del professionista.

Dove si concentra il maggiore ritorno di efficienza?

Il ritorno più significativo si ottiene nelle attività ripetitive e preparatorie: quelle che assorbono molto

tempo ma generano poco valore marginale. Ricerca, analisi documentale, sintesi di materiali complessi, costruzione di prime bozze, revisione dei testi. Sono attività che oggi possono essere accelerate in modo importante. Ma il punto non è solo tagliare ore: è liberare il tempo qualificato del professionista per portarlo dove c'è il vero valore aggiunto.

Come si costruisce un sistema di AI affidabile per un contesto professionale dove la verificabilità delle fonti è essenziale?

Nel legale l'affidabilità non si improvvisa. Non basta un modello linguistico potente con una bella interfaccia: serve un lavoro molto più profondo. Un sistema serio parte dalle fonti, che devono essere qualificate, pertinenti, aggiornate e verificabili. Poi occorre un'architettura progettata per il contesto professionale, capace non solo di generare testo ma di restituire un output controllabile, con riferimenti chiari e un percorso logico leggibile. Nel nostro caso il punto di forza è un algoritmo agentic proprietario LLM agnostic, integrato direttamente con tutte le fonti ufficiali di normativa, prassi e giurisprudenza.

LA STARTUP

NEL GRUPPO TEAMSYSTEM DA OTTOBRE 2025

TeamSystem ha perfezionato l'acquisizione della maggioranza di Normo.ai, startup milanese fondata nel 2024 e specializzata in soluzioni di AI generativa per commercialisti, consulenti del lavoro e studi legali, nell'ottobre 2025. L'operazione consolida il posizionamento del gruppo — tra i principali operatori tecnologici italiani nel segmento delle PMI — in un comparto dove la corsa all'intelligenza artificiale applicata alla professione è ormai lanciata.

Normo.ai ha sviluppato un assistente in linguaggio naturale capace di supportare i professionisti nell'analisi normativa, nella redazione di pareri, contratti e report di compliance, con aggiornamenti in tempo reale su leggi e sentenze. Al momento dell'acquisizione, la piattaforma contava circa 1.500 contratti attivi e un fatturato 2025 di 1,3 milioni di euro. Sul piano legale, TeamSystem si è avvalsa dell'assistenza di LCA Studio Legale per la due diligence e la contrattualistica, affiancata da KPMG per i profili fiscali e finanziari. Normo.ai è stata assistita da Advant Nctm.

L'operazione risponde a una domanda di mercato ben documentata: secondo una ricerca Kantar commissionata da TeamSystem, l'84% delle PMI italiane riconosce all'AI un impatto crescente sul lavoro dei consulenti, mentre il 60% si dichiara disposto a condividere più dati aziendali in cambio di servizi più evoluti. Dati che fotografano una trasformazione strutturale del rapporto tra professionisti e tecnologia.

Come si valorizza il patrimonio informativo degli studi (modelli, formule, stile redazionale) senza appiattirlo?

Questo è uno dei punti più importanti. Ogni studio ha un proprio patrimonio fatto di modelli, formule, stile, esperienza. È un capitale rilevante e la tecnologia non deve appiattirlo, deve valorizzarlo. La direzione giusta non è usare l'AI per produrre testi tutti uguali, ma per rendere più accessibile e scalabile il know-how dello studio: partire dai documenti interni, dalle logiche redazionali proprie, dai modelli proprietari. Per questo abbiamo sviluppato la funzionalità 'Modelli di Studio', che insegna alla macchina a scrivere e ad esprimersi con lo stesso stile del professionista.

Quanto pesa il tema della sicurezza dei dati nelle scelte degli studi?

Pesa moltissimo, e giustamente. Nel settore legale si lavora su documenti riservati, dati sensibili, informazioni strategiche: sicurezza, governance del dato, localizzazione dell'infrastruttura e conformità normativa non sono temi secondari, sono prerequisiti. Oggi uno studio non si chiede solo cosa può fare uno strumento di AI, ma anche dove vanno i dati, come vengono trattati, quali garanzie esistono. È un segnale che il mercato sta maturando. Noi siamo pienamente compliant con la normativa privacy, e questo ci dà un vantaggio competitivo concreto.

Quanto costa, concretamente, essere tecnologicamente competitivi?

È importante distinguere. Ci sono progetti enterprise con investimenti molto rilevanti (come il milione investito da un grande studio italiano per implementare Harvey) e poi c'è la realtà della maggior parte degli studi italiani. Per un piccolo o medio studio, diventare competitivo tecnologicamente non significa spendere cifre milionarie. Significa scegliere strumenti verticali, sostenibili, veloci da attivare. La vera domanda non è 'quanto costa l'AI', ma quanto tempo fa risparmiare, quanta qualità aggiunge, quanto migliora l'organizzazione.

«Per un piccolo o medio studio, diventare competitivo tecnologicamente non significa spendere cifre milionarie. Significa scegliere strumenti verticali, sostenibili, veloci da attivare»

Per dare una stima concreta: con 2.000-3.000 euro l'anno un piccolo studio può accedere ai migliori strumenti disponibili, e questo può valere migliaia di ore uomo risparmiate.

L'AI resterà uno strumento di produttività o cambierà più in profondità il modello degli studi legali?

Nel breve periodo sarà soprattutto una leva di produttività — e già questo è enorme. Ma nel medio periodo l'impatto sarà più profondo: cambierà il modo in cui gli studi organizzano il lavoro, costruiscono i processi e definiscono il valore del tempo professionale. Cambieranno anche le aspettative dei clienti, abituati a standard più alti di velocità e qualità. Non penso a una sostituzione dell'avvocato, ma a una trasformazione del suo ruolo: meno tempo nella produzione meccanica del primo output, più tempo dedicato a supervisione, strategia, interpretazione e relazione. (n.d.m.) ■

© riproduzione riservata

PUBLISHING GROUP
LC

9th edition
**ITALIAN
AWARDS**

02.07.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

GRAND HOTEL PLAZA

Via del Corso, 126 • Rome

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcItalianAwards

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



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9th Edition

MARKETING

30.11.2026

-
- 19.15** CHECK-IN
 - 19.30** ROUNDTABLE
 - 20.15** CEREMONY
 - 21.00** STANDING DINNER
-

SALA COLONNE
Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Legora sceglie Law.

Il legal tech trasforma la professione e la rende pop

Per decenni, l'avvocato è stato rappresentato secondo un archetipo piuttosto stabile: serio, istituzionale, immerso in montagne di documenti. Questo paradigma sta cambiando

di nicola di molfetta

«Il valore umano non sta più nella produzione manuale del sapere giuridico, ma in cinque dimensioni fondamentali»

La scelta di Legora di affidare il volto della propria nuova campagna a Jude Law non è soltanto una trovata pubblicitaria brillante. È un segnale più ampio - quasi una dichiarazione culturale - su come la tecnologia stia riscrivendo l'immaginario stesso della professione legale. Legora è una piattaforma di tecnologia applicata al settore legale che sviluppa strumenti di intelligenza artificiale pensati per supportare il lavoro degli avvocati e degli studi legali. La sua proposta si inserisce nel più ampio movimento del legal tech, con l'obiettivo di rendere più efficienti e strutturati i processi di analisi, ricerca e produzione di documenti giuridici.

Per decenni, l'avvocato è stato rappresentato secondo un archetipo piuttosto stabile: serio, istituzionale, immerso in montagne di documenti, depositario di un sapere tecnico difficile da automatizzare. Un mondo fatto di formalismo, lunghe ore di analisi e una certa distanza dalla dimensione "pop" della tecnologia.

Oggi, questo paradigma sta cambiando in modo rapido e irreversibile.

DAL DIRITTO "ARTIGIANALE" AL DIRITTO AUMENTATO

L'arrivo dell'intelligenza artificiale nel settore legale sta trasformando attività che per anni sono state considerate core e inevitabilmente manuali: ricerca giurisprudenziale, revisione contrattuale, due diligence, analisi documentale. Non si tratta solo di velocizzare il lavoro. Si tratta di ridefinirlo. L'avvocato del futuro - e in parte già quello del presente - non è più soltanto un interprete del

diritto, ma un supervisore di sistemi intelligenti, un curatore di processi automatizzati, un decisore che si concentra su strategia, rischio e relazione con il cliente.

In questo contesto, la narrativa cambia: la tecnologia non è più un supporto marginale, ma un'estensione della capacità professionale.

IL VALORE SIMBOLICO DI UNA CAMPAGNA "POP"

Ed è qui che la scelta di Legora diventa interessante. Associare il brand a una figura come Jude Law significa portare il legal tech fuori dalla sua tradizionale comunicazione B2B, spesso fredda e iper-funzionale, e avvicinarlo a un immaginario più culturale e aspirazionale.

Il gioco di parole ("Law just got more attractive") funziona perché rompe la rigidità tipica del settore legale. Ma soprattutto perché suggerisce qualcosa di più profondo: la professione legale non è più confinata a un mondo chiuso e tecnico, ma entra nello spazio della cultura pop, del branding, della narrazione pubblica.

In altre parole, il diritto diventa "visibile", persino comunicabile come prodotto.

QUANDO IL LEGAL TECH DIVENTA CULTURA

Questo tipo di operazioni segna un passaggio importante: la maturazione del legal tech come industria (si veda il box).

Non si parla più soltanto di software per studi legali, ma di piattaforme che vogliono ridefinire il modo in cui il diritto viene praticato e percepito. E per farlo devono anche cambiare linguaggio.

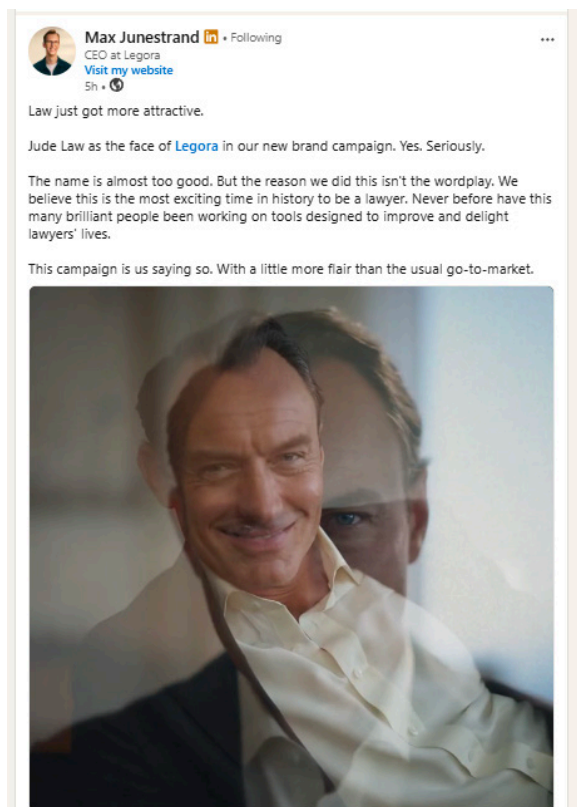
La scelta di un testimonial cinematografico non è quindi un vezzo, ma un modo per dire: “questa trasformazione riguarda tutti, non solo gli addetti ai lavori”.

È la stessa dinamica vista in altri settori - dalla finanza al design - quando la tecnologia smette di essere infrastruttura invisibile e diventa racconto pubblico.

UN CAMBIAMENTO CHE RIGUARDA L'IDENTITÀ PROFESSIONALE

Dietro la superficie della campagna resta però il punto più rilevante: la trasformazione dell'identità dell'avvocato. E il valore umano non sta più nella produzione manuale del sapere giuridico, ma in cinque dimensioni fondamentali.

La prima è la capacità di interpretazione strategica. L'intelligenza artificiale può analizzare, comparare, sintetizzare. Ma non può decidere cosa sia rilevante in funzione di un obiettivo di business. L'avvocato moderno non è più solo un lettore del diritto, ma un traduttore di norme in scelte operative. Il suo valore sta nel collegare regole e conseguenze, diritto e impatto economico, norma e rischio. È qui che il legale diventa parte del processo decisionale dell'impresa,



non un consulente esterno che interviene a posteriori.

La seconda è la gestione del rischio in senso evoluto. Per anni il diritto è stato percepito come meccanismo di riduzione del rischio: dire sì o no, autorizzare o bloccare. Oggi, invece, il rischio è una variabile da modellare, non da eliminare. La tecnologia permette di misurarlo con maggiore precisione, ma è l'essere umano che decide quanto rischio è accettabile in funzione dell'opportunità. Questo sposta il ruolo dell'avvocato da “guardiano” a “architetto delle decisioni”, integrato nei processi di crescita e non nella loro semplice validazione.

La terza è la qualità della relazione con il cliente. In un mondo in cui molte attività tecniche possono essere automatizzate, la fiducia diventa la vera infrastruttura del servizio legale. Il cliente non cerca solo risposte corrette, ma comprensione del contesto, capacità di semplificare la complessità e, soprattutto, allineamento strategico. L'avvocato diventa un interprete del business prima ancora che del diritto. La sua autorevolezza non deriva più dalla distanza istituzionale, ma dalla prossimità decisionale.

La quarta è la capacità di orchestrazione tecnologica. L'intelligenza artificiale non sostituisce il lavoro legale, ma lo frammenta e lo redistribuisce tra strumenti diversi. Il valore umano si sposta quindi sulla capacità di progettare flussi di lavoro, scegliere strumenti, verificare output, integrare sistemi. L'avvocato diventa un regista di processi aumentati, in cui la tecnologia è una componente strutturale del ragionamento giuridico. Non si tratta più di usare software, ma di governare ecosistemi informativi complessi.

La quinta è la creatività argomentativa. Paradossalmente, più il diritto si automatizza nelle sue parti ripetitive, più diventa centrale la capacità di costruire narrazioni efficaci. Non narrazioni in senso retorico vuoto, ma strutture argomentative capaci di persuadere giudici, controparti, investitori o stakeholder. La tecnologia può suggerire precedenti e schemi, ma non può inventare una linea interpretativa nuova che tenga insieme logica, opportunità e contesto. Qui si gioca la differenza tra esecuzione e leadership giuridica.

In questo quadro, la campagna con Jude Law funziona proprio perché rompe definitivamente il codice estetico della professione. Non c'è più la giustizia come rituale austero e separato dalla vita

DA STARTUP SVEDESE A INFRASTRUTTURA GLOBALE

Cos'è, come funziona e perché sempre più grandi studi — anche italiani — la stanno adottando

Fino a qualche anno fa, l'intelligenza artificiale nel settore legale era materia da convegno. Oggi è infrastruttura operativa. E uno dei protagonisti più visibili di questa trasformazione si chiama Legora, nata in Svezia nel 2023, originariamente con il nome Leya, oggi presente in decine di mercati e adottata da alcuni dei più importanti studi legali del mondo.

Cosa fa concretamente

Legora è una piattaforma di intelligenza artificiale progettata per avvocati e team legali. Consente di analizzare grandi volumi di documenti, estrarre clausole, automatizzare revisioni contrattuali e generare bozze basate su precedenti interni ed esterni. Si integra nei flussi di lavoro tramite strumenti già in uso — Word, iManage, SharePoint — e garantisce compliance e sicurezza nella gestione dei dati.

Una crescita finanziaria straordinaria

La traiettoria di fundraising è uno degli indicatori più eloquenti del momento che attraversa il legal tech. Dopo seed e Series A, sono arrivate una Series B da 80 milioni (valutazione 675 milioni), una Series C da 150 milioni (1,8 miliardi) e una Series D da 550 milioni che ha portato la valutazione a circa 5,5 miliardi. In totale, oltre 700 milioni raccolti con investitori come ICONIQ Growth, General Catalyst e Bessemer Venture Partners.

L'adozione nei grandi studi

Bird & Bird ha condotto un proof-of-concept di sei mesi con 675 professionisti, con risultati concreti in ambito Corporate, Employment e IP. Linklaters, Dentons e Herbert Smith Freehills Kramer hanno integrato la piattaforma nei propri workflow. In Italia, Tonucci & Partners e Portolano Cavallo hanno già adottato Legora: il mercato nazionale ha superato la fase sperimentale.

Non più sperimentazione, ma produzione

Con oltre 800 clienti tra studi e legal team aziendali, Legora si posiziona come layer operativo integrato nei processi legali. Il valore non è più nell'automazione di un compito isolato, ma nella capacità di connettere l'intero ciclo di lavoro legale.

economica. C'è un settore che compete sul mercato, che eroga servizi, che deve essere veloce, preciso, misurabile. E che per farlo usa la tecnologia non come supporto, ma come infrastruttura. È una ridefinizione profonda, che non riguarda solo gli strumenti ma il significato stesso della professione. La campagna di Legora con Jude Law è, in prima battuta, una trovata brillante di marketing. Ma

letta nel contesto più ampio del legal tech, è anche un segnale: la tecnologia non sta solo cambiando come lavorano gli avvocati, sta cambiando come li immaginiamo.

E quando cambia l'immaginario, di solito, il cambiamento è già irreversibile. 

© riproduzione riservata



Omar Puertas attraversa la frontiera dell'IA

Uno dei soci più in vista di Cuatrecasas va a lavorare per Harvey e racconta la sua scelta. E spiega quale sarà l'impatto dell'intelligenza artificiale nel settore legale e per il futuro delle law firm

di gonzalo blázquez de sande

Il passaggio di **Omar Puertas** da Cuatrecasas a Harvey lo scorso marzo non è solo una transizione individuale insolita, ma il riflesso di una trasformazione più ampia che sta cominciando a prendere forma nel settore legale. Dopo oltre due decenni di pratica legale e il coinvolgimento diretto nei primi pilot di intelligenza artificiale nel suo studio, Puertas opera ora dal lato tecnologico, aiutando studi legali e team legali interni a integrare l'IA nei loro processi.

Dalla sua posizione attuale, lavora con grandi studi internazionali e dipartimenti legali aziendali su progetti in cui l'intelligenza artificiale non è più sperimentale, ma operativa. «Questo non è più un pilot. Ci sono studi in cui più del 90% degli avvocati utilizza questi strumenti su base settimanale», spiega. Il focus, dice, si è spostato dall'esplorazione alla misurazione del ritorno. «L'IA ha un costo. Se non riesci a misurare la produttività o la qualità, non stai facendo un buon lavoro».

La sua esperienza in Cuatrecasas è stata fondamentale per questa transizione. Lo studio è stato tra i primi in Europa ad avere accesso a Harvey, e Puertas è stato coinvolto in tutte le fasi, dai test iniziali all'implementazione su larga scala. «Sono sempre stato interessato alla tecnologia, ma per anni non funzionava per la nostra lingua. Non capiva come ragionano gli avvocati. Tutto cambia con modelli come ChatGPT». Da quel momento, la sua carriera si è progressivamente orientata verso il lato tecnico, studiando machine learning e statistica, e specializzandosi nella progettazione di casi d'uso e nel prompting avanzato.

Questa competenza ibrida — legale e tecnologica — è ciò che definisce il suo ruolo oggi. «Saper costruire ponti tra il funzionamento della macchina e il funzionamento di un avvocato è il vero valore aggiunto», osserva. Quel ponte è precisamente ciò che le organizzazioni richiedono ora: strumenti che non solo accelerino i processi, ma migliorino anche i risultati. In pratica, questo si traduce già in applicazioni mature, in particolare nell'analisi di dati su larga scala, nella revisione di documenti e nella generazione di bozze complesse.

L'IMPATTO

Tuttavia, l'impatto dell'IA va oltre l'efficienza. «Ha già cambiato la pratica legale», afferma. A suo avviso, il ruolo dell'avvocato si sta evolvendo verso un

modello in cui si dedica meno tempo alla redazione e più tempo alla progettazione. «Passeremo più tempo a ragionare sul perché una clausola è migliore di un'altra, a strutturare l'argomento. La macchina si occuperà sempre di più della generazione, ma il design rimane umano».

Questo cambiamento ha implicazioni dirette per lo sviluppo dei talenti. Puertas avverte di un rischio concreto: la perdita del pensiero critico tra gli avvocati più giovani. «L'IA è addestrata a convincerti. Se non possiedi la capacità di metterla in discussione, potresti dare per scontato che abbia sempre ragione». In questo contesto, il ruolo degli avvocati senior diventa più importante. «Devono insegnare come pensano, come prendono le decisioni. Quel giudizio non proviene dall'IA».



OMAR PUERTAS

L'INAUGURAZIONE



HARVEY IN SPAGNA PER STARE VICINO AI CLIENTI

Harvey è sbarcato nel cuore della Spagna dallo scorso mese di aprile. **Jorge Bestard**, Vicepresidente delle vendite EMEA di Harvey, spiega che l'apertura dell'ufficio a Madrid, situato in Calle Velázquez 34, risponde direttamente alla crescente domanda dei clienti in Spagna. «La nostra filosofia è stare vicini al cliente, e Madrid si è consolidata come uno dei nostri mercati chiave nell'ambito legale», sottolinea. Dopo oltre due anni di collaborazione con studi legali e aziende, la società ha deciso di rafforzare la propria presenza locale per offrire un servizio e un supporto migliori. Bestard evidenzia che la Spagna è uno dei paesi con il maggior tasso di adozione della piattaforma in Europa, sia da parte degli studi legali

che dei team legali interni. «La domanda è molto variegata: dalle grandi corporazioni come Repsol o Carrefour fino a studi come Ecija, Gómez-Acebo & Pombo o Cuatrecasas». Jorge Bestard ritiene che si tratti di un fenomeno in evoluzione: «La domanda non solo è cresciuta, ma richiede prossimità e conoscenza del mercato locale per massimizzare il valore dello strumento».

Insiste sul fatto che il valore differenziante dell'avvocato non risiede nell'output — un contratto o una relazione — ma nel processo di pensiero che vi sta dietro. «Siamo sempre stati pagati per il risultato, ma il vero valore sta nel perché quel risultato è quello che è». L'IA può replicare gli output, ma non può sostituire il giudizio professionale.

Da una prospettiva organizzativa, non prevede un'immediata disruption del modello tradizionale degli studi legali, bensì un'evoluzione graduale. «Non stiamo vedendo meno lavoro, ma di più. L'IA libera tempo da attività non fatturabili e consente di dedicare più risorse a lavori di maggior valore». Stanno inoltre emergendo nuove opportunità di business, tra cui prodotti basati sulla conoscenza e soluzioni tecnologiche proprietarie.

TENSIONI E LIMITI

Stanno emergendo anche nuove tensioni, dalla supervisione del lavoro generato dall'IA alla gestione della riservatezza e della responsabilità professionale. Su quest'ultimo punto, Puertas è chiaro: «Il risultato finale rimane responsabilità dell'avvocato. L'IA è uno strumento, ma il giudizio è umano». Quanto ai limiti, individua proprio in quel giudizio

«Passeremo più tempo a ragionare sul perché una clausola sia migliore di un'altra. La macchina si occuperà della generazione, ma il design rimane umano»

il confine attuale della tecnologia. «La macchina può analizzare dati su larga scala e offrire soluzioni molto potenti, ma non prende decisioni nel senso umano del termine». Ciononostante, i progressi sono rapidi, in particolare con lo sviluppo di agenti capaci di eseguire autonomamente attività complesse per periodi prolungati.

In questo contesto, il futuro del settore seguirà un duplice percorso: maggiore sofisticazione tecnologica e competenze umane più solide. «Implementare bene l'IA sarà fondamentale, ma lo sarà anche restare vicini al cliente, comprendere le sue esigenze e costruire fiducia». In definitiva, conclude, «la tecnologia può produrre il lavoro, ma la relazione rimane insostituibile». 🗣️

© riproduzione riservata

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





EDIZIONE 2026

LC Best 50: speciale fatturati

Nel 2025 i primi 50 studi legali d'affari attivi in Italia hanno totalizzato ricavi per oltre 4 miliardi, in base alle stime di Legalcommunity (+8,9%). Sul primo gradino del podio, si conferma la practice tax e legal di Deloitte con ricavi che sfiorano i 370 milioni di euro. Chiomenti diventa la prima insegna indipendente italiana per giro d'affari (264 milioni). Greenberg Traurig ha nuovamente fatto registrare la crescita più consistente (+38%), seguito da I-Law (+31,8%) e da Hogan Lovells (30%)

di nicola di molfetta

Continua →

Il mercato dei servizi legali d'affari ha chiuso il 2025 registrando una nuova crescita. Le prime 50 insegne per fatturato, in base alle stime elaborate da Legalcommunity.it in occasione dello speciale **LC Best 50** di MAG, hanno mosso in totale un giro d'affari di oltre 4 miliardi di euro (4,082, per l'esattezza). L'incremento rispetto alla performance del 2024 (a parità di perimetro del campione) è stato dell'8,9%. Un risultato che conferma la salute del settore che continua a crescere anche se il passo inizia a essere più lento: l'anno prima, l'incremento era stato dell'11,8%. Rispetto a cinque anni fa, invece, l'aumento del giro d'affari è stato del 40,1%. Stabile, il numero di professionisti (avvocati, commercialisti, e in alcuni casi consulenti del lavoro) e praticanti "impiegati" nelle strutture entrate a far parte della LC Best 50 del 2025: ne abbiamo censiti circa 12mila come l'anno prima. Il fatturato medio per persona è risultato pari a 355mila euro, in crescita (+13,8%) rispetto al 2024, e superiore al dato registrato nel 2021 (332mila euro, fino a ora, massimo storico). In aumento anche il fatturato medio per socio (s'è tenuto conto dei partner equity e non) che è risultato pari a 2,1 milioni di euro (+16,7%). Secondo i dati ricostruiti da Legalcommunity.it per lo speciale LC Best 50 di MAG, solo il 10% dei

Il mercato in 5 cifre

4,08

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

12.512

I professionisti attivi nelle 50 insegne sotto la lente

2.094

I soci attivi nelle 50 insegne sotto la lente

355mila

gli euro di ricavi (in media) per professionista

2,1

I milioni di fatturato (in media) per socio

LA PERFORMANCE

Il balzo del settore in 5 anni

+40,1%

Best 50 del 2025 ha chiuso con una performance in calo rispetto all'anno precedente. Mentre il 90% ha portato a casa una crescita (nel 2024 era stato l'88%, e nel '23 era stato l'80%). In più, va osservato che l'82% di questa maggioranza ha superato la soglia del +5% (l'anno prima era stato il 66%), il che mostra come per molte realtà la crescita sia stata particolarmente marcata.

CRESCE IL "CLUB 200"

Nell'edizione 2021 di questa nostra fotografia del mercato dei servizi legali d'affari, BonelliErede

LC BEST 50 - I primi 50 studi per fatturato nel 2025

Posizione	Studio	Fatturato 2024*	Fatturato 2025*	Var %	Professionisti	Partner
1	Deloitte Legal + Sts	340	369	8,53%	1216	129
2	Pwc Tls	254	274	7,87%	1043	235
3	Chiomenti	220	264	20,00%	478	65
4	EY	286	259	-9,44%	1115	95
5	BonelliErede	235	258,5	10,00%	581	95
6	Legance	199	218	9,55%	434	69
7	Gianni & Origoni	188	208	10,64%	432	61
8	Pirola Pennuto Zei & Associati	178,6	193,4	8,29%	845	183
9	Kpmg	162	170	4,94%	889	69
10	PedersoliGattai	134	150	11,94%	443	85
11	Dla Piper	132,4	135,1	2,04%	280	52
12	Advant Nctm	96,7	101,9	5,38%	374	85
13	Latham & Watkins	86,79	100,38	15,66%	82	9
14	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	75	85	13,33%	190	49
15	Hogan Lovells	59,4	77,2	29,97%	193	33
16	Dentons	68,2	72,8	6,74%	167	40
17	Clifford Chance	60	70	16,67%	111	17
18	Cleary Gottlieb	61,2	63	2,94%	81	10
19	Baker McKenzie	54	62	14,81%	106	20
20	A&O Shearman	53,4	60	12,36%	114	15
21	Bird & Bird	54	58	7,41%	153	27
22	Linklaters	60	57	-5,00%	120	14
23	Freshfields	50	55	10,00%	112	12
24	Nexum Stp	38,9	42,4	9,00%	174	51
25	Andersen	39	42	7,69%	328	55

Fonte: Stime Legalcommunity.it e MAG - *dati in milioni di euro

era risultato l'unico studio con un giro d'affari superiore ai 200 milioni di euro, in Italia. Quest'anno, invece, il "club 200" è arrivato a contare sette iscritti, con un dato che spicca. A far crescere il numero degli appartenenti a questa élite locale, sono due insegne nazionali: Legance e Gianni Origoni. Questi studi, legati nella loro storia essendo l'uno nato da una costola dell'altro, fanno raddoppiare il numero degli indipendenti italiani in questo sotto elenco, visto che fino al

2024 i soli ad avere un giro d'affari oltre quota 200 milioni erano BonelliErede e Chiomenti. Le altre tre insegne sono parte dei network della consulenza, le cosiddette Big Four, con l'aggregato Deloitte (Sts+Legal) che si è confermato al primo posto superando abbondantemente il muro dei 300 milioni e avvicinando l'Italia al resto dei principali mercati europei dove sono numerosi gli studi con un giro d'affari attestato oltre questa "soglia". In Spagna, nel 2025, Garrigues ha confermato una performance decisamente al di

LC BEST 50 - I primi 50 studi per fatturato nel 2025

Posizione	Studio	Fatturato 2024*	Fatturato 2025*	Var %	Professionisti	Partner
26	Greenberg Traurig	26	36	38,46%	83	25
27	Simmons & Simmons	36	36	0,00%	107	21
28	Tonucci & Partners	35,4	35,6	0,56%	140	36
29	Roedl & Partner	33,3	34,5	3,60%	151	28
30	Toffoletto De Luca Tamajo	32,2	33,01	2,52%	106	31
31	La Scala Sta	32,2	32,1	-0,31%	151	24
32	Maisto	28,5	31,3	9,82%	77	15
33	CMS	28,9	31,2	7,96%	140	39
34	Ashurst	25	29	16,00%	65	11
35	Bureau Plattner	25,5	27,5	7,84%	145	17
36	Bip Law & Tax	27,5	27,5	0,00%	147	30
37	Withers	25	27,1	8,40%	52	14
38	Eversheds Sutherland	24	25	4,17%	121	29
39	Herbert Smith Freehills Kramer	23	25	8,70%	37	9
40	I-Law	18,43	24,3	31,85%	237	9
41	Russo De Rosa	22,5	24	6,67%	103	11
42	Gitti and Partners	24,4	23,2	-4,92%	93	26
43	Osborne Clarke	21,5	22,9	6,51%	72	22
44	Fivers	19,2	22,9	19,27%	88	21
45	Dwf	20	21,8	9,00%	87	14
46	Lexia	15,2	16,1	5,92%	100	20
47	Trevisan & Cuonzo	15,6	16	2,56%	41	11
48	Norton Rose Fulbright	13	14	7,69%	23	8
49	CDR Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners	10,3	10	-2,91%	54	12
50	IPG Law Firm	8	10	25,00%	31	13
			4081,69	8,91%	12512	2094

Fonte: Stime Legalcommunity.it e MAG - *dati in milioni di euro

sopra dei 400 milioni (437,15, si veda il numero 237 di MAG), mentre in Germania, Freshfields ha chiuso l'esercizio 2024/25 con ricavi a quota 573,3 milioni in crescita dell'8% sull'anno precedente.

IL PODIO

Tornando all'Italia, la prima novità dell'anno riguarda il podio, sul quale torna a salire

un'insegna indipendente, Chiomenti, che si piazza al terzo posto con fatturato stimato di circa 264 milioni. Lo studio guidato da **Gregorio Consoli** e **Filippo Modulo** ha centrato una crescita del 20% nel corso dell'anno con una squadra che nel complesso ha mantenuto stabile il numero dei soci (65, come nel 2024, al netto di un turnover che ha visto il lateral hire di 3 soci e la promozione di due partner) e ha visto una leggera crescita del

LC BEST 20 - Chi cresce di più				
N.	Studio	Fatturato 2024	Fatturato 2025	Var %
1	Greenberg Traurig	26	36	38,46%
2	I-Law	18,43	24,3	31,85%
3	Hogan Lovells	59,4	77,2	29,97%
4	IPG Law Firm	8	10	25,00%
5	Chiomenti	220	264	20,00%
6	Fivers	19,2	22,9	19,27%
7	Clifford Chance	60	70	16,67%
8	Ashurst	25	29	16,00%
9	Latham & Watkins	86,79	100,38	15,66%
10	Baker McKenzie	54	62	14,81%
11	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	75	85	13,33%
12	A&O Shearman	53,4	60	12,36%
13	PedersoliGattai	134	150	11,94%
14	Gianni & Origoni	188	208	10,64%
15	BonelliErede	235	258,5	10,00%
16	Freshfields	50	55	10,00%
17	Maisto	28,5	31,3	9,82%
18	Legance	199	218	9,55%
19	Dwf	20	21,8	9,00%
20	Nexum Stp	38,9	42,4	9,00%

Fonte: Elab. su stime Legalcommunity e MAG

numero complessivo dei professionisti passato da 456 a 478. Al secondo posto, invece, si piazza Pwc con 274 milioni (+7,9%), mentre in vetta, come già detto, si conferma Deloitte con l'attività delle sue Stp e Sta che, in totale, ha generato ricavi per 369 milioni di euro. Il risultato conferma il ruolo centrale della divisione fiscale guidata da **Alessandro Lualdi**, Tax & Legal Leader di Deloitte, che continua a imprimere un impulso significativo alla crescita dell'organizzazione. Al contempo la divisione Legal, governata da **Francesco Paolo Bello**, prosegue in un percorso di sviluppo solido, contribuendo in misura crescente al risultato complessivo (si veda l'articolo seguente in questo numero di MAG).



FILIPPO MODULO, GREGORIO CONSOLI

LC BEST 10

Gli studi che completano la LC Best 10 sono i grandi indipendenti italiani e le altre due grandi insegne della consulenza attiva nel paese. EY Slt si piazza al quarto posto con 259 milioni. Risultato analogo per BonelliErede che, con 258,5 milioni, chiude l'anno con una crescita del



ELIANA CATALANO

Continua →

LC BEST 20 - Fatturato per partner

N.	Studio	Fatturato 2025	Partner	Fatt/Par*
1	Latham & Watkins	100,38	9	11,2
2	Cleary Gottlieb	63	10	6,3
3	Freshfields	55	12	4,6
4	Clifford Chance	70	17	4,1
5	Linklaters	57	14	4,1
6	Chiomenti	264	65	4,1
7	A&O Shearman	60	15	4
8	Gianni & Origoni	208	61	3,4
9	Legance	218	69	3,2
10	Baker McKenzie	62	20	3,1
11	Deloitte Legal + Sts	369	129	2,9
12	Herbert Smith Freehills Kramer	25	9	2,8
13	BonelliErede	259	95	2,7
14	EY	259	95	2,7
15	I-Law	24,3	9	2,7
16	Ashurst	29	11	2,6
17	Dla Piper	135,1	52	2,6
18	Kpmg	170	69	2,5
19	Hogan Lovells	77,2	33	2,3
20	Russo De Rosa	24	11	2,2

Fonte: Elab. su stime Legalcommunity e MAG - *dati in mln euro

10% e un organico in lieve crescita, passato da 570 a 581 professionisti totali. Lo studio guidato da **Eliana Catalano** e **Massimiliano Danusso**, nell'ordine managing partner e presidente dell'organizzazione, ha visto salire il numero dei soci, passati da 91 a 95 grazie al perfezionamento di 4 lateral hire e alla promozione 5 professionisti cresciuti nelle fila dello studio. Seguono Legance e Gianni Origoni & Partners (Gop) che hanno rispettivamente totalizzato ricavi per 218 (+9,5%) e 208 (+10,6%) milioni di euro. Lo studio guidato dai managing partner **Filippo Troisi** e **Andrea Giannelli**, nell'anno, ha visto salire il totale dei professionisti del 3,6% arrivando a quota 434, mentre i soci equity sono passati da 68 a 69. In



FILIPPO TROISI E ANDREA GIANNELLI

Gop, invece, i soci equity sono passati da 58 a 61 mentre il numero totale dei professionisti si è attestato a 432 (+4,6%).

Completano la lista degli studi LC Best 10 Pirola Pennuto Zei & Associati e Kpmg, i quali hanno totalizzato rispettivamente un giro d'affari di 193,4 e 170 milioni di euro, mentre al decimo posto si piazza una delle insegne di più recente costituzione, vale a dire PedersoliGattai. Lo studio guidato dal managing partner **Bruno Gattai**, nel suo secondo anno di attività, ha portato a casa un fatturato di 150 milioni (+11,9%) schierando una squadra di 443 professionisti (erano 381 nel 2024)

Legance e Gianni Origoni & Partner superano per la prima volta quota 200 milioni. Le prime 20 insegne realizzano il fatturato della LC Best 50 del 2022: 3,2 miliardi

Continua →

SPECIALISTI

L'ÉLITE TRA LE REALTÀ SECTOR FOCUSED

Se sul mercato dei servizi legali d'affari la parola d'ordine è sempre più multidisciplinarietà, questo non toglie che tra gli studi LC Best 50 ci sia anche una rappresentanza di (grandi) boutique specialistiche. Toffoletto De Luca Tamajo, nell'anno del centenario della sua storia professionale, insegna di riferimento nel settore dell'employment, ha realizzato 33,01 milioni di ricavi (+2,52%) con una squadra che ha superato quota 100 professionisti (106) con 31 partner. Nel tax, il primato è di Maisto. Lo studio guidato dal professor Guglielmo Maisto ha avuto un anno record, superando per la prima volta quota 30 milioni di euro con una crescita del 9,8% e un fatturato per partner pari a oltre 2 milioni. Infine, nell'Ip, è Trevisan & Cuonzo l'insegna che campeggia nella LC Best 50. Lo studio fondato da Gabriele Cuonzo e Luca Trevisan ha chiuso il 2025 con una crescita del 2,56% e un giro d'affari pari a 16 milioni.



BRUNO GATTAI

tra cui 85 soci (84 l'anno prima). Gli studi della LC Best 10, considerati tutti insieme, producono ricavi pari a 2,4 miliardi di euro, corrispondenti al 58,5% del giro d'affari mosso dall'intera LC Best 50 nel corso dell'anno. Inoltre, le prime 20 insegne nella LC Best 50, nel corso del 2025, hanno totalizzato un giro d'affari di 3,2 miliardi, pari all'intero elenco degli studi in classifica nel 2022. Il dato conferma la forte tendenza alla concentrazione del settore e in particolare di questo specifico segmento dell'avvocatura nazionale.

LC BEST 20 - Fatturato per professionista

N.	Studio	Fatturato 2025	Professionisti	Fatt/Prof*
1	Latham & Watkins	100,38	82	1.224.146
2	Cleary Gottlieb	63	81	777.778
3	Herbert Smith Freehills Kramer	25	37	675.676
4	Clifford Chance	70	111	630.631
5	Baker McKenzie	62	106	584.906
6	Chiomenti	264	478	552.301
7	A&O Shearman	60	114	526.316
8	Withers	27,1	52	521.154
9	Legance	218	434	502.304
10	Freshfields	55	112	491.071
11	Dla Piper	135,1	280	482.500
12	Gianni & Origoni	208	432	481.481
13	Linklaters	57	120	475.000
14	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	85	190	447.368
15	Ashurst	29	65	446.154
16	BonelliErede	258,5	581	444.923
17	Dentons	72,8	167	435.928
18	Greenberg Traurig	36	83	433.735
19	Maisto	31,3	77	406.494
20	Hogan Lovells	77,2	193	400.000

Fonte: Elab. su stime Legalcommunity e MAG - *dati in migl. di euro

Continua →

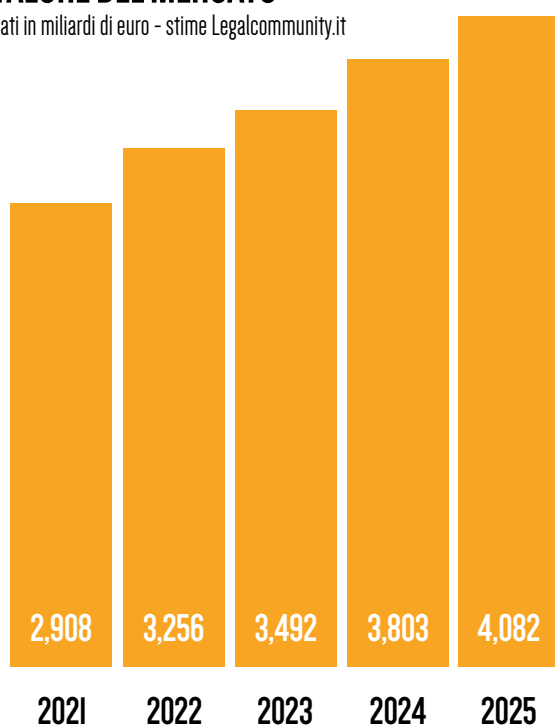
UP AND COMING

GLI STUDI CHE SPINGONO ALLE PORTE

Il monitoraggio realizzato da Legalcommunity per MAG in occasione della individuazione degli studi LC Best 50 è anche l'occasione per osservare e mettere in evidenza quelle realtà che stanno portando avanti un percorso di crescita che presto potrebbe valere loro un posto in classifica. Alcune di queste, infatti, si sono distinte per la crescita a doppia cifra e un risultato che le ha accreditate tra le nuove realtà di riferimento nel settore della avvocatura d'affari. Tra queste, per esempio, possiamo citare Ontier. Lo studio di matrice spagnola, in meno di dieci anni (ha aperto in Italia nel 2017) è arrivato a muovere un fatturato di 9,5 milioni e nell'ultimo anno, in particolare, ha realizzato una crescita del 26,7%. Una crescita importante, pari al 16%, anche quella messa a segno dalla insegna franco italiana CastaldiPartners. Nel mezzo di un importante processo di rinnovamento generazionale, lo studio fondato da Enrico Castaldi ha raggiunto quota 9,4 milioni di euro con una squadra che, nell'ultimo anno è arrivata a contare 47 professionisti tra cui 17 partner. Sullo stesso ordine di grandezza (9,5 milioni di euro di fatturato) la performance messa a segno da QLT, lo studio nato due anni fa e guidato dagli avvocati Francesco D'Amora e Nicola Romano, appena riconfermati nel ruolo di co-managing partner con il mandato d'implementare una strategia di sviluppo e ampliamento dello studio a livello nazionale ed internazionale. Crescita a doppia cifra anche per un'altra realtà che in questi anni sta dimostrando grandi potenzialità, peraltro una delle prime realtà italiane ad avere avuto un socio di capitale. Parliamo di L&B Partners, studio guidato da Michele Di Terlizzi, che ha chiuso il 2025 a 7,5 milioni: +10,3%. È di questi giorni la notizia che L&B Partners Avvocati Associati ha messo a segno un nuovo colpo di mercato con l'ingresso di tre professionisti provenienti da Gta – Giliberti Triscornia e Associati portando il totale dei professionisti dello studio a 47, di cui 12 partner, confermando la propria capacità attrattiva sul mercato.

VALORE DEL MERCATO

Dati in miliardi di euro - stime Legalcommunity.it



UNA NICCHIA DORATA

In generale, la fotografia scattata agli studi LC Best 50 nel 2025 conferma l'immagine di una "nicchia dorata" rispetto ai valori medi che caratterizzano la categoria forense (si veda il Rapporto 2026 di Cassa Forense e Censis). I dati relativi all'intero corpo dell'avvocatura italiana, infatti, dicono che il volume d'affari medio annuo di un avvocato si attesta sui 75.936 euro, per un reddito medio di poco superiore a 51,9mila euro (in netta crescita rispetto a un anno prima). In sostanza, i primi 50 studi legali per fatturato in Italia, da soli, generano oltre il 25% del volume d'affari complessivo della categoria che nell'ultimo anno ha totalizzato 16 miliardi.

IL FATTURATO PER SOCIO

Fatturato per professionista e fatturato per partner (riportati nell'apertura di questo articolo) sono altri due dati che aiutano a farsi un'idea

Continua →



LAURA ORLANDO

di quello che è il profilo di chi fa parte di queste organizzazioni. Ma quali sono gli studi con i fondamentali più elevati da questo punto di vista? Latham & Watkins, nel 2025, si conferma la realtà con il più alto livello di ricavi medi per socio in Italia: 11,15 milioni di euro. I 9 partner della squadra guidata dall'avvocato **Stefano Sciolla**, infatti, sono riusciti a produrre complessivamente ricavi per più di 100 milioni di euro, superando per la prima volta la soglia delle tre cifre (diventando il secondo studio internazionale presente in Italia, dopo Dla Piper, a riuscire nell'impresa). Latham & Watkins conta, in totale, 82 fee earner (36 dei quali sono trainee) e ha consolidato una reputazione che lo annovera come vera e propria macchina da deal. Grande selezione delle operazioni, tariffe di livello internazionale, dossier di primo piano. Nel corso dell'anno, Latham & Watkins ha seguito, fra le tante, la vendita di Marcolin al fianco di Pai Partners, l'acquisizione di Ynap per conto di Mytheresa, e Hsg nell'acquisto della maggioranza di Golden Goose. La law firm guida anche la classifica del fatturato per professionista, con 1,2 milioni di euro.

In generale, va osservato che tra i primi dieci studi per fatturato per partner, sette sono law firm internazionali, due sono indipendenti italiani e uno (Deloitte Sts+Legal) appartenente al gruppo delle Big Four della consulenza. Sul podio, oltre agli americani di Latham & Watkins, troviamo quelli di Cleary Gottlieb con 6,3 milioni, seguiti dagli avvocati di Freshfields, con 4,6 milioni. Gli unici italiani nelle prime dieci

posizioni sono Chiomenti, con quasi 4,1 milioni, Legance e Gianni Origoni & Partners. Lo studio guidato dai managing partner **Giuseppe De Simone** e **Giuseppe Velluto** ha raggiunto un livello di fatturato per socio di 3,4 milioni, un risultato importante, frutto anche del lavoro sulla definizione della partnership dello studio.

Stessa situazione, o quasi, quando andiamo a guardare le insegne per valore dei ricavi prodotti per professionista. In questo caso, però, in testa, dopo Latham & Watkins e Cleary Gottlieb (con 777mila euro circa) troviamo Herbert Smith Freehills Kramer. La sede italiana della law firm globale, guidata da **Laura Orlando**, fa registrare un livello di ricavi per avvocato pari a 675mila euro. Gli italiani presenti, invece, oltre a quelli di Chiomenti (552mila euro), sono quelli di Legance che ha registrato ricavi per professionista pari a poco più di 502mila euro.

CHI CRESCE DI PIÙ

I protagonisti della LC Best 50 del 2025 appartengono a tre macrocategorie: indipendenti italiani, studi internazionali, studi di consulenza. In questa edizione, le realtà più presenti sono quelle appartenenti al novero delle insegne internazionali (44%). Seguono gli indipendenti italiani (38%). E chiudono gli studi legali collegati o nati da società della consulenza (18%). Per la



GIUSEPPE VELLUTO, GIUSEPPE DE SIMONE



STEFANO SCIOLLA

prima volta, la presenza di società, al fianco delle classiche associazioni professionali, ha acquisito rilevanza. Le realtà in classifica organizzate in forma di società (sta o stp) sono il 30% del totale. Il 53% di queste società appartengono alla categoria degli studi legati al mondo della consulenza, il 40% sono studi internazionali e solo il 7% sono insegne italiane indipendenti.


Anche nel 2025 è la sede italiana di Greenberg Traurig (avviata a fine 2019, dopo la fusione con la boutique milanese Santa Maria) a essere risultata lo studio cresciuto di più nel corso dell'anno.

L'organizzazione guidata dai managing partner

Latham & Watkins supera i 100 milioni di fatturato. Mentre i ricavi per socio arrivano oltre quota 11 milioni. Seguono Cleary con 6,3 e Freshfields con 4,6 milioni

Mario e Luigi Santa Maria ha realizzato ricavi per 36 milioni in crescita del 38,5% rispetto all'anno precedente. Nel corso del 2025, lo studio ha visto l'ingresso di un nuovo socio, nel labour, mentre il totale dei professionisti in squadra è passato da 72 a 83. Continua anche la corsa del progetto I-Law, realtà nata nel 2018 su iniziativa di un gruppo di professionisti ex Pwc Tls e dedita alla gestione del credito: npl, utp, sia sul fronte della consulenza sia su quello del contenzioso. La società, con 9 soci e 237 professionisti, ha realizzato ricavi pari a 24,3 milioni di euro, in aumento del 31,8% rispetto alla performance del 2024. Terzo studio per scatto di crescita, risulta Hogan Lovells. La gestione di **Patrizio Messina** ha impresso un'importante accelerazione al passo dello sviluppo dell'organizzazione che, nel corso dell'anno, si è anche "trasformata" in società tra avvocati. Con un fatturato di 77,2 milioni di euro Hogan Lovells Italia ha fatto registrare una crescita del 30% (29,97%, in base alle stime elaborate da MAG). Nel corso dell'anno lo studio ha messo a segno 9 lateral hire e ha promosso una nuova partner, portando a (33 da 23) il numero dei soci. In generale, l'organico dello studio è passato da 154 a 193 professionisti.

Sempre tra i primi dieci studi per crescita nel corso dell'anno, possiamo segnalare le law firm Clifford Chance e Ashurst. Lo studio guidato dal managing partner **Paolo Sersale**, in base alle stime elaborate da Legalcommunity per MAG, ha raggiunto quota 70 milioni in crescita del 16,7%, mentre l'organizzazione guidata da **Michele Milanese** ha sfiorato i 30 milioni (29) con un incremento del 16%.

Infine, tra le super boutique, in termini di aumento dei ricavi anno su anno il primato è andato a Fivers, con un salto del 19,3% che ha portato il consuntivo di fine anno a 22,9 milioni di euro. Un risultato che conferma il buon andamento dello studio guidato dai managing partner **Alfredo Craca, Francesco Di Carlo, Francesco Mantegazza e Fabio Oneglia**. Mentre è stata del 13,3% la crescita realizzata da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici che con un totale di 190 professionisti, di cui 49 soci (erano 40 nel 2024 senza contare i junior), ha visto salire il proprio giro d'affari da 75 a 85 milioni di euro. 

© riproduzione riservata



FRANCESCO PAOLO BELLO, ALESSANDRO LUALDI

Deloitte Tax & Legal consolida il primato

La practice fiscale e legale conferma la leadership in cima alla LC Best 50, la classifica dei primi cinquanta studi d'affari attivi in Italia. MAG ha incontrato Alessandro Lualdi e Francesco Paolo Bello

Deloitte Tax & Legal allunga sul gruppo di inseguitori e consolida la propria posizione al vertice del mercato professionale italiano, archiviando un esercizio chiuso al 31 maggio 2025 con ricavi aggregati di 369 milioni di euro, in crescita dai 340 milioni dell'anno precedente. Un progresso dell'8,5 per cento che non lascia spazio a interpretazioni: la practice — che riunisce Studio Tributario e Societario Deloitte, STS Deloitte e Deloitte Legal — si conferma in cima alla LC Best 50, la classifica dei primi cinquanta studi legali e tributari d'affari attivi in Italia, con un vantaggio strutturale.

IL MOTORE FISCALE

La divisione tax rimane il principale propulsore della crescita, e **Alessandro Lualdi**, Tax & Legal leader di Deloitte, non esita a sottolinearne il ruolo centrale. La practice ha beneficiato in misura significativa di un contesto macroeconomico e normativo internazionale che ha portato la complessità fiscale a livelli inediti: protezionismo commerciale in ascesa, attuazione progressiva del framework Pillar Two dell'OCSE e inasprimento delle norme anti-ibride hanno generato una domanda sostenuta di consulenza specialistica transfrontaliera.

«La crescita è stata ulteriormente sostenuta dall'evoluzione del contesto macroeconomico e normativo internazionale, caratterizzato da politiche commerciali sempre più protezioniste e da una crescente complessità, che ha determinato un significativo incremento della domanda di supporto da parte dei clienti», ha dichiarato Lualdi interpellato da MAG.

All'interno della divisione fiscale, la practice di International Tax si è confermata elemento di traino, con il lavoro su Pillar Two in netta espansione man mano che le multinazionali affrontano le implicazioni operative delle nuove regole globali. Un contributo rilevante è derivato anche dalla consulenza transactional in ambito M&A, mentre la practice di Customs & Global Trade Advisory ha registrato un'accelerazione della domanda in parallelo con la ristrutturazione delle catene di approvvigionamento internazionali.

LEGAL IN CRESCITA COSTANTE

La performance di Deloitte Legal è stata descritta in linea con le previsioni di budget — una qualifica-



ALESSANDRO LUALDI

zione che, nel contesto di un mercato legale italiano ferocemente competitivo, riflette un'esecuzione disciplinata più che ambizioni contenute. **Franco Paolo Bello**, managing partner di Deloitte Legal, indica nell'investimento mirato su tre settori — Financial Services, Consumer, e Port & Shipping — le leve strutturali alla base del progresso della divisione.

«Deloitte Legal registra una crescita del fatturato in linea con le previsioni di budget, a conferma della solidità del nostro modello e della crescente integrazione delle competenze legali all'interno del network Deloitte», ha dichiarato Bello. «Nel corso dell'anno abbiamo ulteriormente rafforzato alcune aree strategiche, in particolare nei settori Financial Services, Consumer e Port & Shipping».

La practice portuale e dello shipping si conferma un'offerta sempre più distintiva nel panorama italiano, dove la geografia del Paese e il suo ruolo di hub logistico mediterraneo conferiscono alla consulenza marittima specializzata una rilevanza commerciale difficilmente replicabile. La scelta di approfondire le competenze in quest'area riflette la capacità di individuare dove la struttura economica del territorio genera domanda duratura, anziché limitarsi a seguire i flussi transazionali.

LE PERSONE

La practice conta complessivamente 1.216 professionisti, di cui 560 donne, e una partnership di 129 soci — 48 equity partner e 81 salary partner. L'anno ha registrato tre ingressi a livello di partner, 17 promozioni interne e 39 nuovi manager.

Tra gli sviluppi strutturali più significativi dell'esercizio figura l'apertura di un nuovo ufficio a Brescia, che estende il presidio fisico di Deloitte nel nord Italia nell'ambito del progetto "Deloitte for Professionals". L'iniziativa punta ad aumentare la prossimità alla clientela al di fuori dei principali centri metropolitani e a sviluppare sinergie con studi professionali locali.

La strategia risponde a una lettura precisa del mercato italiano — caratterizzato da una fitta rete di imprese regionali e gruppi industriali di medie dimensioni — in cui la presenza territoriale vale quanto il brand.

PROSPETTIVE

Guardando all'esercizio in corso, Bello ha lasciato intendere ambizioni ulteriori. «La traiettoria di sviluppo intrapresa consente di guardare al prossimo esercizio con l'obiettivo di ampliare ulteriormente le nostre capability e rafforzare il nostro primato nel rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze dei clienti in contesti complessi e in evoluzione». Con l'incertezza macroeconomica destinata a

persistere e la complessità normativa in continuo aumento, le condizioni che hanno alimentato l'espansione di Deloitte Tax & Legal non mostrano segni di inversione. (n.d.m.) ▣

© riproduzione riservata



FRANCESCO PAOLO BELLO

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

10th



THE GLOBAL EVENT

FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

E D I T I O N

Gold Partners






































Silver Partner



www.legalcommunityweek.com

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 			
18:30	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 INFO
From 20:15	Terrace Party		CastaldiPartners Via Savona, 19/A INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	Breakfast on finance		 Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: The legal profession in the age of Intelligent Systems		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
LUNCH BREAK 			
14:00 16:00	Roundtable: Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Generative AI and Data Protection. Reliability, Responsibility, Source Integrity		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
COFFEE BREAK 			
16:00 18:00	Roundtable: Tariffs and International Sanctions		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 			
19:00	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 INFO
20:30	Party		Bisozzi Nobili & Partners Via Torino, 2 INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	Run the Law		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 INFO
09:00 11:00	Roundtable: From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
09:15 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table	 IN COLLABORATION WITH 	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Geopolitics & Security		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
LUNCH BREAK 			
14:00 16:00	Roundtable: The Other Side of Justice: When Corporate Reputation meets Trial by Media		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
COFFEE BREAK 			

WEDNESDAY 10 JUNE			VENUE - MILAN		
16:00 18:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Tech & IP: the winning tandem to create, manage and monetize innovation	Trevisan & Cuonzo		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL					
19:15 23:00	Corporate Awards			Padiglione Visconti Via Tortona, 58	INFO
THURSDAY 11 JUNE			VENUE - MILAN		
09:00 13:00	Conference: 2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry	MAISTO E ASSOCIATI		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Impact of AI on Corporates and Law Firms	LEGORA		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK					
14:00 16:00	Roundtable: The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: the State of Scientific Research in Italy			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Fashion & Luxury	Baker McKenzie.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL					
19:00	Rock the Law			Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16	REGISTER

OPENING CONFERENCE

08/06/2026
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

ELITE LEGAL SYMPOSIUM: (SHAPING) THE FUTURE OF THE LEGAL MARKET (IN ITALY AND WORLDWIDE)

PROGRAM

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A.
Emmanuel Conte, Councillor for Budget, State Property and Extraordinary Housing Plan Municipality of Milan
Antonino La Lumia, President, Milan Bar Association
Giovanni Lega, Founding Partner, LCA Studio Legale | Honorary Chairman ASLA
- 9:25 **Opening speech: where is the international legal market heading?**
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 9:35 **Keynote speech**
Jacques Moscianese, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, Intesa Sanpaolo
- 9:40 **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**
Eliana Catalano, Managing Partner, BonelliErede
Bruno Gattai, Managing Partner, PedersoliGattai
Francesco Gatti, Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Filippo Modulo, Managing Partner, Chiomenti
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, Legance
Giuseppe Velluto, Co-Managing Partner, Gianni & Origoni
Moderator:
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**
Roberto Bonsignore, Partner, Cleary Gottlieb
Patrizio Messina, Managing Partner, Hogan Lovells Italy
Laura Orlando, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences Herbert Smith Freehills Kramer
Paolo Sersale, Managing Partner, Clifford Chance Italy
Moderator:
Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, Iberian Lawyer
- 12:15 **ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**
Leonardo Graffi, Office Executive Partner, White & Case Italy
Michele Milanese, Managing Partner, Ashurst Italy
Paolo Nastasi, Managing Partner, A&O Shearman Italy
Emelinda Spinelli, Managing Partner (Italy), Freshfields LLP
Moderator:
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 13:00 Lunch
- 14:00 **Introductory Speech**
Giorgio Martellino, General Counsel and Compliance Officer, Avio President, AIGI
- 14:10 **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**
Daniele Caneva, Law Leader - IP Department Leader, EY
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, Deloitte Legal Italy
Barbara Pontecorvo, CEO, PwC Legal STA
Sabrina Pugliese, Partner, Head of Legal Services, KPMG
Giovanni Stefanin, Managing Partner, BDO Law Sta
Moderator:
Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, Iberian Lawyer
- 15:10 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: International Networks, GC Navigating the Legal Landscape**
Stéphanie Fougou, General Counsel, Vice President, Hbxgroup plc Chairwoman of the Board, ECLA
Patricia Miranda, Director of Legal Affairs, Regulation and Compliance SNCF VOYAGES ITALIA
Alicia Muñoz Lombardia, Deputy Secretary of the Board Head of Governance and Legal, Santander Spain
Agostino Nuzzolo, General Counsel and Legal, Regulatory European Affairs and Tax Affairs Executive Vice President DPO and Secretary of the Board, TIM
Javier Ramirez, Vice President & Associate General Counsel Regions Litigation HP INC. Head of Advocacy, ACC Europe
Nicola Verdicchio, Chief Legal Officer, Pirelli
Moderator:
Michela Cannovale, Deputy Editor, Inhousecommunity & MAG
- 16:30 Coffee Break
- 16:45 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: how it all began**
Luca Arnaboldi, Managing Partner, Carnelutti Law Firm
Enrico Castaldi, Chairman, CastaldiPartners
Stefania Radoccia, Managing Partner, BIP Law and Tax
Franco Toffoletto, Managing Partner, Toffoletto De Luca Tamajo
Moderator:
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 17:45 **Closing remarks**
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 18:00 Light Cocktail

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026
From 18.30



Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:
GC CHAMPIONS LIST 2026
by inhousecommunity.it

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



TERRACE PARTY

C A S T A L D I P A R T N E R S

MONDAY
8 JUNE
FROM 20.15

CASTALDIPARTNERS
VIA SAVONA 19/A - MILAN

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

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

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

GIANNI &
ORIGONI

CARLO CIMBRI

Chairman

Unipol

FRANCESCO GIANNI

Founding Partner

Gianni & Origoni

MODERATOR

VALENTINA MAGRI

Journalist

Financecommunity & MAG


BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

> REGISTER NOW

GIANNI & ORIGONI

PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

Event to be held in 

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

LAW FIRMS AND TECHNOLOGY: DOES IT MAKE SENSE TO BUILD IN-HOUSE SOLUTIONS

Speakers*

Maria Chiara Argenton, Group General Counsel, *Dedalus*

Emiliano Berti, Lead Counsel, Microwave Radio Global - BoD President, *Nokia Italia, NOKIA*

Liuma Alessia Casaccia, Group General Counsel & Chief Compliance, ESG and Privacy Officer, *Zenita Group*

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

Stefania Radoccia, Managing Partner, *BIP Law and Tax*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

POST-DEAL INTEGRATION IN M&A: NAVIGATING FINANCIAL, OPERATIONAL AND GOVERNANCE CHALLENGES

Speakers

Roberta Bazzo, Chief Financial Officer, *Il Sole 24 ORE S.p.A.*

Elisa Antonietta Blardone, Compliance, Governance & Risk, Operating Partner, *ARCHIMED*

Marcello Dolores, Group Vice President, Legal and Regulatory, *Warner Bros. Discovery Italy*, Spain & Portugal
and General Manager, *Boing*

Fabio Fazzari, Group Financial Director, *NewPrinces*

Valentina Franceschini, Partner, *Wise Equity*

Umberto Nicodano, Partner, *BonelliErede*

Marco Sala, Director, *Accuracy*

Moderator

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP


LEXROOM



ROUNDTABLE

09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

THE LEGAL PROFESSION IN THE AGE OF INTELLIGENT SYSTEMS

Speakers*

Andrea Brancatelli, Legal Director, *MoneyGram International*

Antonio Corda, Of Counsel, *ADVANT Nctm*

Martina Domenicali, Co-Founder & CRO, *Lexroom*

Moderator

Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by

Investigations

09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

INTERNAL INVESTIGATIONS: CRIMINAL, EMPLOYMENT & GC PERSPECTIVES

Speakers:

Michela Bani, Founding Partner, *NIUS*

Tiziana Bianco, HR Manager, *NH Italia*

Simone Carrà, Founding Partner, *BCA Legal*

Massimiliano De Santis, Head of Legal, *OVS Group*

Cosimo Polcri, Head of Legal, *Alten Italia*

Moderator:

Filippo Ferri, Partner, *Cagnola & Associati*

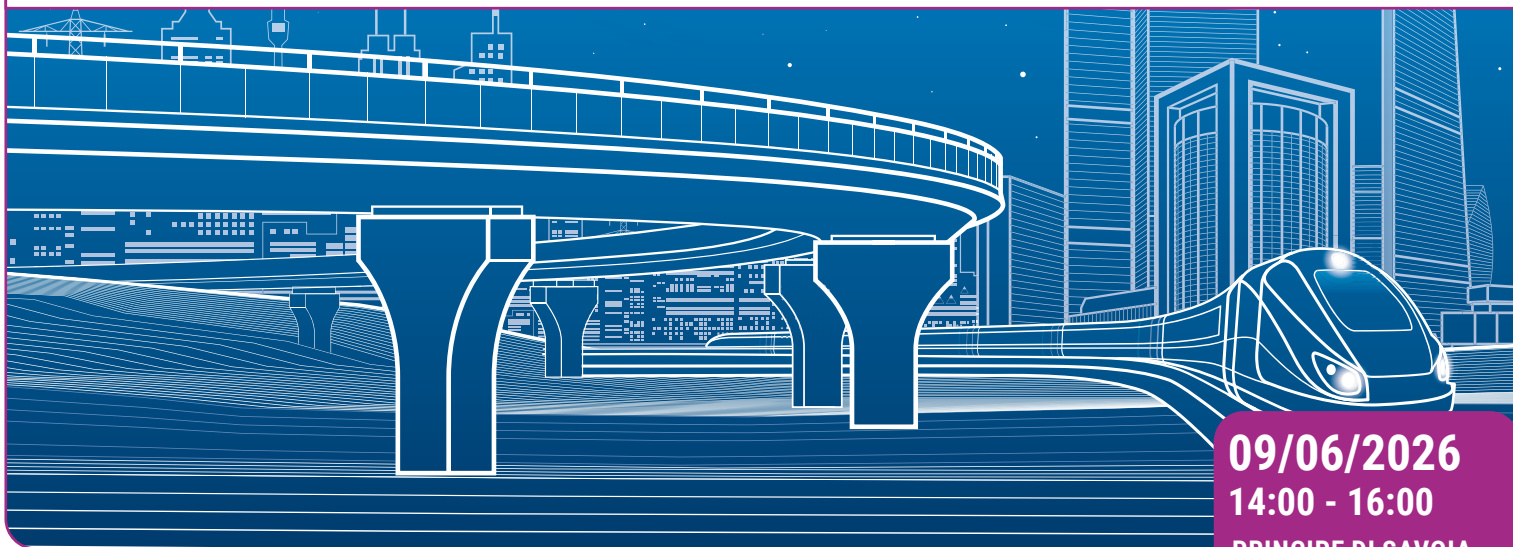
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ITALIAN INFRASTRUCTURE: REGULATION, CAPITAL AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Speakers*

Armando Brunini, CEO, *SEA Milan Airports*

Salvatore Esposito, CEO and Chairman, *Fincantieri Infrastructure*

Fabrizio Magrì, Partner, *CBA Studio Legale e Tributario*

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

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

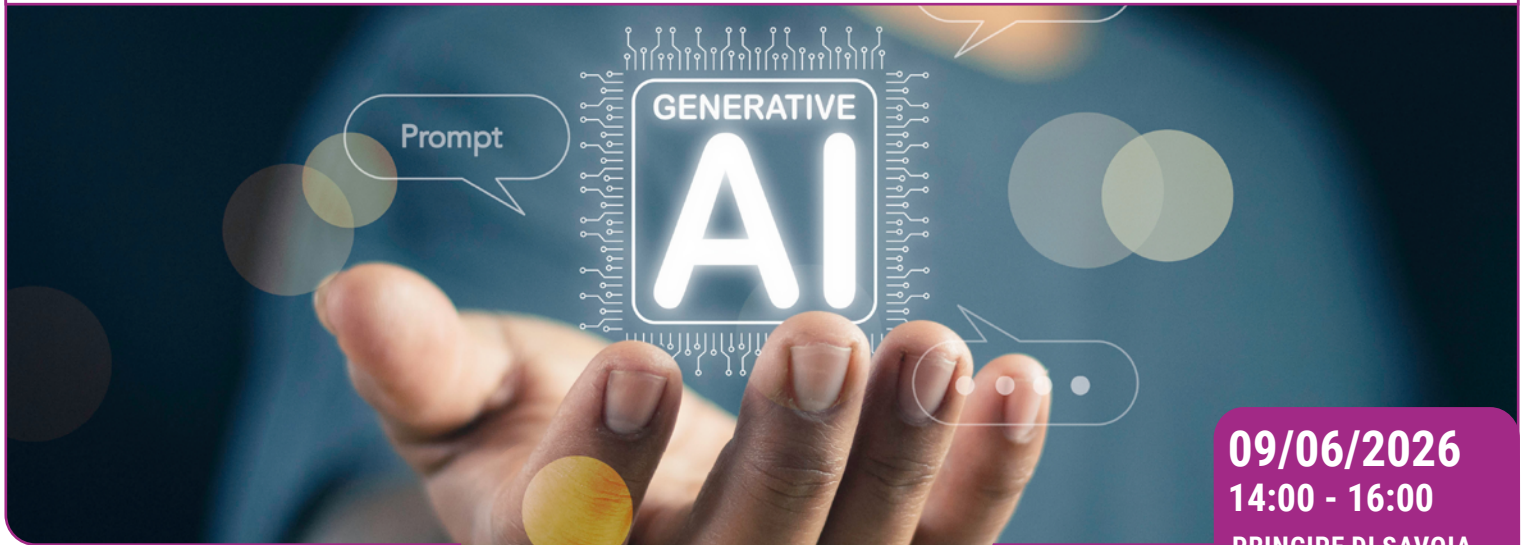
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

GENERATIVE AI AND DATA PROTECTION. RELIABILITY, RESPONSIBILITY SOURCE INTEGRITY

Speakers

Italo de Feo, Partner and Co-Head of the TMC department, *CMS*

Giovanni Lombardi, Chair, *LAISA - STA*

Massimiliano Masnada, Partner, *Hogan Lovells* and Co-Founder, *AIRIA*

Valentino Notarangelo, Privacy, AI & Digital Compliance Manager, *TeamSystem*

Edoardo Raffiotta, Of Counsel, *LCA* | Member of the Italian Coordination Committee for strategies on the use of Artificial Intelligence

Giovanni Roberto, Founder, *Normo AI*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Pirola
Pennuto
Zei



09/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

TARIFFS AND INTERNATIONAL SANCTIONS

Speakers*

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

Francesca Placidi, Counsel, *Pirola Pennuto Zei & Associati*

Ulisse Spada, Group General Counsel, *DiaSorin*

Alessandro Zito, Group General Counsel, *D'Amico Italia*

Moderator:

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

Qlt:
law & tax



09/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

ADDED VALUE OF LAWYERS AS ENTREPRENEURS: BUILDING A LAW FIRM LIKE A REAL BUSINESS

REGISTER
HERE 

Speakers

Lucia Bucci, HR Division Vice President International Business Unit, *ADP*

Maurizia Cecchet, Chief People and Transformation Officer, *Generali Investments Holding*

Simone Chini, General Counsel, *Saipem*

Francesco D'Amora, Founding Partner, *QLT Law & Tax*

Mirko Giuri, Legal Director, *DOLCE&GABBANA*

Maria Katharina Rauchenberger, Legal & Compliance Director, *Ruffino Group*, National Coordinator of *AIGI* Territorial Sections

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026
from 19:00

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



Wednesday

10 JUNE 2026**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

PUBLISHINGGROUP
LC

Partner


MOPI
2013
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



10/06/2026
09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FROM COVENANTS TO CONTROL: PRIVATE DEBT AND OPPORTUNISTIC FUNDS IN RESTRUCTURING AND DISTRESSED NEGOTIATIONS

10/06/2026 - 09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

10/06/2026
09:15 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

WHEN GOOD LAWYERS NEGOTIATE BAD DEALS: WHAT REALLY DRIVES SUCCESS (AND FAILURE) AT THE TABLE

- 8:45 Check-In and Welcome Coffee
- 9:15 Greetings
- 9:20 **THE HUMAN ARCHITECTURE OF INTERNATIONAL LEGAL NEGOTIATION**
- 10:50 Coffee Break
- 11:20 **NEGOTIATION IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGY, DATA, AND NEW POWER DYNAMICS**
- 12:50 Closing Remarks
- 13:00 Light Lunch

Speakers*

- Barbara Benzoni**, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*
- Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP Group*
- Christopher M. Campbell**, Senior Counsel, Litigation, *Baker Hughes*
- Giuseppe De Palo**, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*
- Maurizio Di Bartolomeo**, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary, *Gruppo Giochi Preziosi*
- Alice Flacco**, Esq., General Counsel & EVP Legal and Compliance, *MicroPort CardioFlow*
- Carmelo Fontana**, Senior Regional Counsel, *Google*
- Francesco Marchi**, Director of Negotiation Expertise, *ALTERNEGO*, visiting professor at *Sciences Po (Paris)* and *College of Europe (Bruges)*
- Carlos Menor**, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER
HERE

ROUNDTABLE

TURNING KNOW-HOW INTO VALUE: WINNING STRATEGIES IN JOINT DEVELOPMENT AGREEMENTS

Speakers*

Alessandro Altei, Group Legal and Compliance Director, *Gruppo Il Sole 24 ORE S.p.A*

Pasquale Di Mino, Partner, *Lexsential*

Vincenzo Piccarreta, Partner, *Lexsential*

Laura Tricomi, Vice General Counsel, *ButanGas*

Samantha Zanni, Head of Legal & Corporate Governance, *Gruppo Veronesi*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

VITALE

With scientific contributions from

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

SHIELD - STRATEGIC HUB
FOR INTEGRATED EDUCATION
ON LEADERSHIP & DEFENSE




McDermott
Will & Schulte



10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

GEOPOLITICS & SECURITY

SPEAKERS:

Carlo Altomonte, Associate Dean & SHIELD Director, *SDA Bocconi*

Afonso Annibale de Marco, Partner, *McDermott Will & Schulte*

Enrico Della Gatta, Vice President, *Fincantieri*

Livio Fenati, Founder & Managing Partner, *Vesper Infrastructure Advisory*

Giuseppe Lacerenza, Partner, *Keen Venture Partners*

Milo Molfa, Partner, *McDermott Will & Emery (London)*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Former, G20 Sherpa and OECD Director

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by




10/06/2026

14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

THE OTHER SIDE OF JUSTICE: WHEN CORPORATE REPUTATION MEETS TRIAL BY MEDIA

Speakers*

Roberto Crepaldi, Judge for the Preliminary Investigations, *Court of Milan*

Diletta Giuffrida, Judicial Reporter, *Sky TG24*

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

Moderator

Andrea Puccio, Founding Partner, *Puccio Penalisti Associati*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

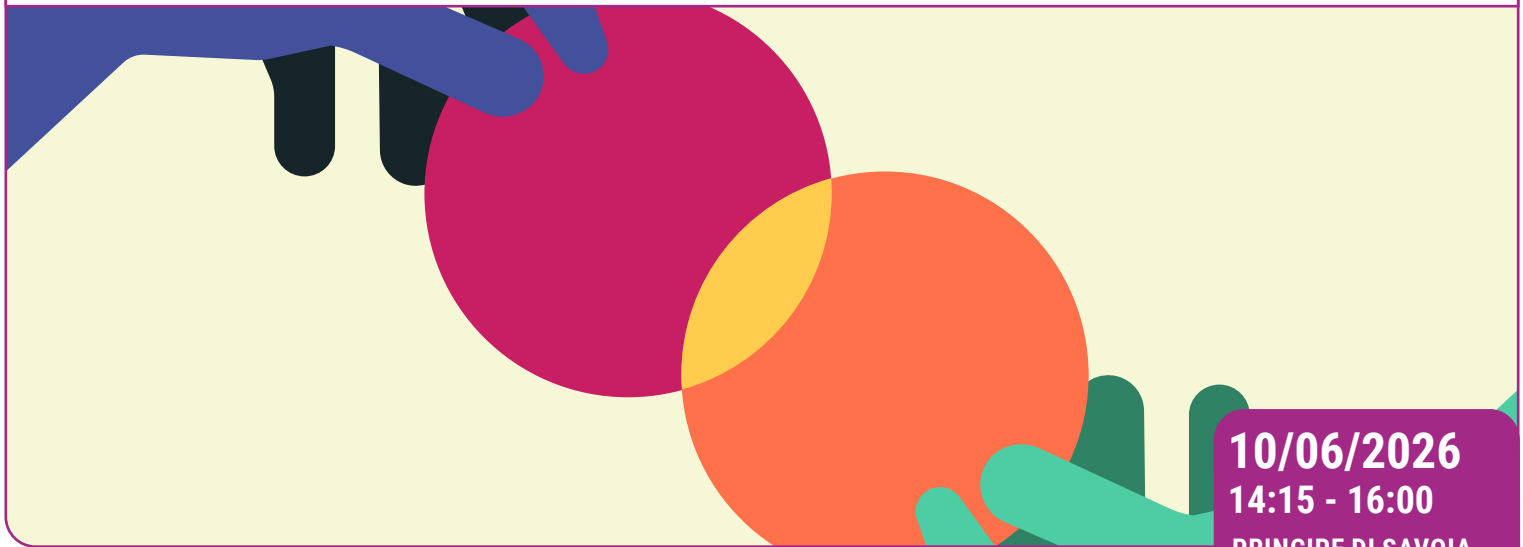
Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



10/06/2026
14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

Speakers*

Isabel Fernandes, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

Filippo Fioretti, Partner, Head of Antitrust and Competition Department and FDI Focus group, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*

Meritxell Roca Ortega, Partner, Co-Head of the Mergers and Acquisitions, Private Equity Department and Head of the Madrid and Barcelona Offices, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

Moderator:

Iliaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE


Patronage





10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

REPUTATION, MEDIA AND POSITIONING: THE NEW COMPETITIVE CAPITAL OF LAW FIRMS

Speakers*

Stefano Brogelli, Legal & Regulatory Director, *Axpo Italia*

Emanuele Camandona, Partner, *CastaldiPartners*

Daniele Ciccolo, Head of Legal Affairs, *Telepass*

Simona Musso, General Counsel, *Lavazza Group*

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

Moderator

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

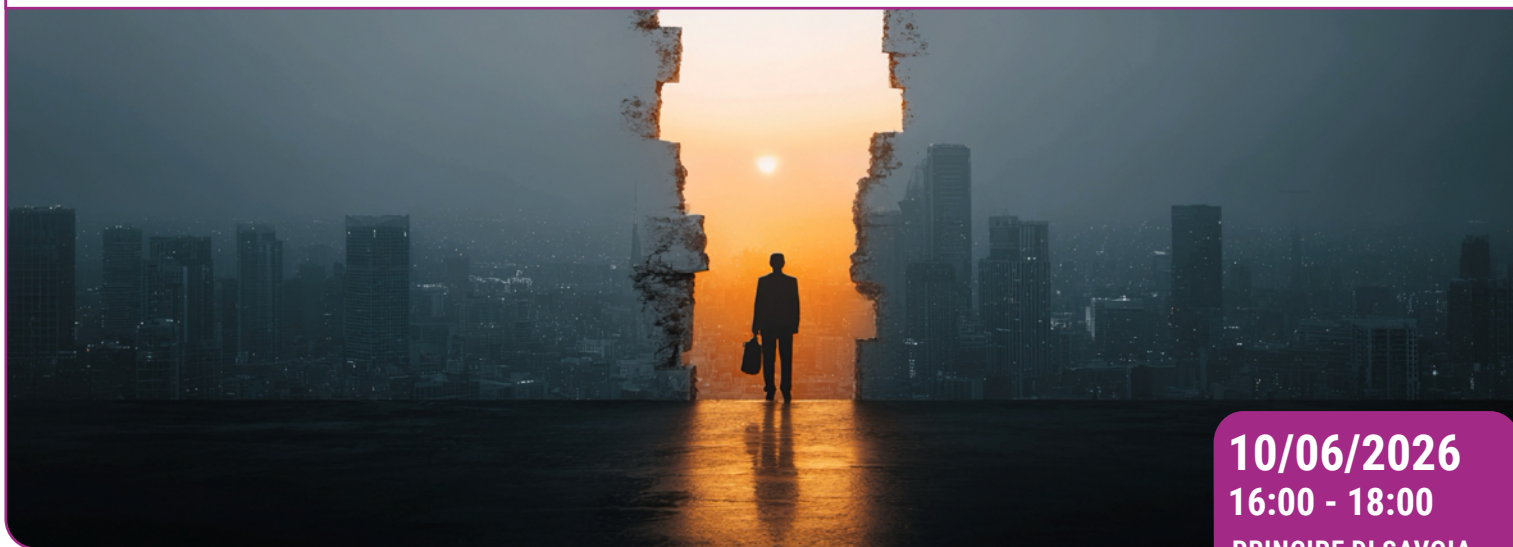
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

Speakers:

Simone Davini, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*

Pietro Galizzi, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit*

Luís Graça Rodrigues, Regional Legal Director, *Minsait*

Andrea Moretti, Head of legal, Italy, *eBay*

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

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

Moderator:

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity* and *MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP


Trevisan & Cuonzo



ROUNDTABLE

10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

TECH & IP: THE WINNING TANDEM TO CREATE, MANAGE AND MONETIZE INNOVATION

Speakers*

Giuseppe Accardo, Innovation & AI Strategic Advisor, *Trevisan & Cuonzo*

Alessandra Amico, Head of Legal, *Molteni Group*

Gabriele Cuonzo, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Stefania D'Agnelli, Head of Legal Innovation & AI, *Italgas*

Federico Dal Poz, Chief Legal Officer, *Amplifon*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

12th edition

10.06.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PADIGLIONE VISCONTI

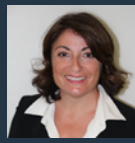
Via Tortona, 58 | Milan



10.06.2026



Leonardo Adessi
 Chief Information Officer & Board Member, Nextalia



Diana Allegretti
 General Counsel, Zurich Italia



Alberto Arrota
 Chief Executive Officer, Essentia Advisory



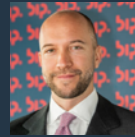
Orlando Barucci
 Executive Chairman, Vitale&Co



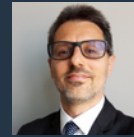
Solange Baruffi
 General Counsel, ICE Pharma



Claudio Berretti
 Executive Chairman and Chief Executive Officer, Tamburi Investment Partners



Lodovico Bianchi Di Giulio
 Group General Counsel – Head of Legal & Compliance, BIP Group



Massimiliano Boschini
 Senior Director, Intesa Sanpaolo



Fabio Bravi
 Head of M&A, Marketing & Partnership, TAS



Stefano Brogelli
 Legal & Corporate Affairs Director, Axpo Italia



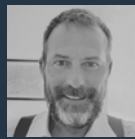
Giovanni Cucchiarato
 Group General Counsel, Dedalus



Cristina De Haag
 Head of Legal Italy, Borsa Italiana Euronext Group



Andrea Castaldi
 Vice President, Deutsche Bank



Maurizio Di Bartolomeo
 Legal and Compliance Director & Secretary, Giochi Preziosi



Giovanni Foti
 Partner, Accuracy



Jacopo Frontali
 Head of Legal M&A, Pirelli



Roberto Mastrorosa
 Director Corporate & Legal Affairs, Prelios



Paola Nocerino
 Cluster Chief Legal Officer, Air Liquide Italia



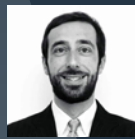
Fabrizio Manzi
 General Counsel, Italiaonline



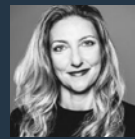
Stefano Martinazzo
 Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, Axerta



Fausto Massimino
 Legal Gov & Compliance One Roche Head, ROCHE SPA AND ROCHE DIAGNOSTICS SPA



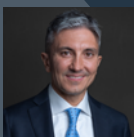
Simone Petrosimolo
 Head of Legal Affairs, Compliance & AML, Blue



Angelica Ruggeri
 General Counsel, Golden Goose



Valérie Ruotolo
 ICEG Compliance & Corporate Legal Lead, Accenture



Renato Salsa
 Partner, Corporate Finance Leader, EY Parthenon



Isabella Toth
 Direttore Affari Legali e Societari, HPE Italy



Micaela Vescia
 Chief of Legal and Corporate Affairs, Azienda Trasporti Milanesi



Andrea Visaggio
 Legal Manager NPE, Crédit Agricole



Pierluigi Zaccaria
 Chief Legal & Corporate Affairs Officer, SEA



Laura Zanin
 General Counsel, Itelyum Group



Umberto Zanuso
 Senior Partner, Fineurop Sodiitc





11/06/2026
09:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

CONFERENCE

2026 TAX UPDATE: CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

**REGISTER
HERE**

- 8:45 Check-In & Welcome Coffee
- 9:10 Greetings
- 9:15 **Opening Speech**
- 9:20 **Keynote Speech**
- 9:30 **Session I: Global Mobility and Home Office**
- 10:10 **Session II: Corporate Welfare: New Trends and Challenges**
- 10:40 **Session III: Tax Audits: New Trends and Challenges**
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Session IV: VAT: Tax Updates and New Challenges**
- 12:00 **Session V: Tax Updates on Individuals and Wealth Management**
- 12:40 **Keynote Speech: AI and Tax Audits**
- 12:55 Q&A
- 13:00 Light Lunch

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026
09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

IS THE LEGAL MARKET TRULY MERITOCRATIC?

Speakers*

Umberto Baldi, CLO & General Counsel, *Snam*

Massimiliano De Santis, Head of Legal, *OVS Group*

Federico Raffaele, Head of Corporate Affairs, *TIM*

Andrea Sellini, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie*

Flavia Maria Tavasci, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

11/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

IMPACT OF AI ON CORPORATES AND LAW FIRMS

Speakers*

Attilio Abeille, GTM Manager, *Legora*

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

Stefano Mele, Partner and Co-Head Intellectual Property, TMT, Cybersecurity Department, *Gianni & Origoni*

*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

**REGISTER
HERE** 

THE ROLE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN INNOVATION: THE STATE OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ITALY

Speakers:

Federico Aloisi, Legal & Compliance Director, *Otsuka Pharmaceutical Italy S.r.l.*

Sara Balice, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

Camilla Cocuzza, AVP General Counsel Italy Hub, *Eli Lilly Italia*

Francesca Messana, Sr. Legal Director, *Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy*

Prof. Christodoulos Xinaris (BSc, PhD), Coordinator of Research, *Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS*, Milan

Moderator:

Laura Orlando, Italy Managing Partner and EMEA Life Sciences Lead
Herbert Smith Freehills Kramer

Closing remarks:

Enrico Maria Mancuso, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FASHION & LUXURY

Speakers

Andrea Bonante, Board Secretary, Global Corporate Affairs & Compliance Director, *Moncler and Stone Island*

Paola Colarossi, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

Sara Citterio, General Counsel, *Trussardi*

Anna Marina De Vivo, Partner, *Baker McKenzie Italy*

Francesco Falcone, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking*

Michele Marocchino, Managing Director, *Lazard*

Angelica Ruggeri, General Counsel, *Golden Goose*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

#rockthelaw
#legalcommunityweek

**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

11.06.26
from **19.00**

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

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

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

10th

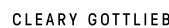


THE GLOBAL EVENT

FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

E D I T I O N

Gold Partners



Silver Partner



www.legalcommunityweek.com

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

La tenuta dei lodi alla prova dei mercati globali

di stefano azzali*



Nel dibattito più recente sull'arbitrato internazionale si è fatta strada una lettura critica circa la cosiddetta "tenuta" dei lodi, alimentata da casi in cui decisioni assunte in una giurisdizione vengono successivamente rimesse in discussione in un'altra. È una preoccupazione che merita attenzione, ma che rischia, se isolata dal contesto, di offrire una rappresentazione parziale della realtà.

L'esperienza concreta mostra, infatti, un quadro più articolato. È indubbio che in alcune giurisdizioni permangano resistenze al riconoscimento ed esecuzione

dei lodi stranieri. Tuttavia, se si adotta una prospettiva di medio-lungo periodo, il progresso è evidente. Negli ultimi trent'anni, anche ordinamenti storicamente più rigidi — incluso quello italiano — hanno compiuto passi significativi verso un approccio più aperto e coerente con gli standard internazionali.

Il riferimento imprescindibile resta la Convenzione di New York del 1958, che oggi consente ai lodi di circolare ed essere eseguiti in gran parte del mondo. Questo elemento rappresenta un vantaggio competitivo decisivo per le imprese: la possibilità di

individuare giurisdizioni “arbitration friendly” in cui aggredire gli asset della controparte costituisce, nei fatti, una leva di tutela concreta ed efficace.

È anche utile considerare un dato comunicativo: il mancato riconoscimento di un lodo fa notizia molto più di quanto non facciano le centinaia di lodi regolarmente eseguiti. Ma è proprio su questi ultimi che si fonda la fiducia degli operatori economici. Se davvero la certezza del diritto arbitrale fosse strutturalmente indebolita, non si spiegherebbe la crescita costante del ricorso all'arbitrato a livello globale. La domanda da porsi è, semmai, un'altra: quale alternativa reale hanno oggi le imprese che operano sui mercati internazionali? Portare una controparte straniera davanti ai giudici del suo Paese offre davvero maggiori garanzie? L'esperienza suggerisce di no. L'arbitrato, pur con le sue criticità, rimane spesso l'unico strumento in grado di assicurare neutralità, competenza e tempi ragionevoli.

In questo contesto si inserisce il ruolo della Camera Arbitrale di Milano, da anni punto di riferimento nella gestione delle controversie commerciali, sia domestiche sia internazionali. I dati più recenti ne confermano la solidità: nel quinquennio 2021-2025 sono state registrate 725 nuove domande e, nell'ultimo anno, si è rilevata una crescita del 47%

degli arbitrati depositati. L'arbitrato amministrato a Milano si consolida così come una risposta efficace e affidabile alle esigenze delle imprese.

Non si tratta soltanto di numeri, ma di un segnale chiaro: le imprese continuano a scegliere l'arbitrato perché consente decisioni rapide e qualificate, contribuendo a rafforzare la certezza delle relazioni economiche. In un contesto globale caratterizzato da instabilità e complessità, la prevedibilità degli esiti e l'effettività della tutela giuridica diventano fattori determinanti.

È proprio per alimentare una riflessione consapevole su questi temi che nasce l'Italian Arbitration Day, organizzato in collaborazione con AIA, l'Associazione Italiana per l'Arbitrato, evento che quest'anno, giunto alla sua quinta edizione, si terrà l'11 giugno a Roma. L'iniziativa si propone come luogo di confronto tra operatori, istituzioni e imprese, con l'obiettivo di analizzare le evoluzioni dell'arbitrato e rafforzarne il ruolo nei sistemi economici contemporanei. In particolar modo l'edizione del 2026 si focalizzerà sul ruolo dell'arbitrato nell'era delle turbolenze economiche e giuridiche, innescate da nuovi dazi, sanzioni e incertezza globale. Si concentrerà su come le tensioni geopolitiche e le ricorrenti interruzioni delle catene di approvvigionamento globali e degli investimenti internazionali, insieme alla rinascita di politiche

commerciali basate sui dazi, possano influenzare le controversie e l'arbitrato internazionale.

Discutere della “tenuta” dei lodi significa, in definitiva, interrogarsi sulla capacità dell'arbitrato di adattarsi a un mondo in trasformazione.

I segnali, nel complesso, sono positivi: accanto a persistenti criticità, cresce la consapevolezza che un sistema arbitrale efficiente e affidabile rappresenta un fattore di attrattività per gli investimenti e di competitività per i Paesi. In questa prospettiva, l'arbitrato non appare in crisi, ma in evoluzione. È proprio questa evoluzione rende ancora più necessario un momento di confronto qualificato come quello offerto dall'Italian Arbitration Day, per continuare a rafforzare, con realismo e visione, uno strumento centrale per la tutela dei diritti nel commercio internazionale. ■

** Direttore Generale della Camera Arbitrale di Milano*

2076

Siamo all'alba dei nostri prossimi 50 anni

In un mondo del lavoro in continuo cambiamento, il futuro non si improvvisa.
Si costruisce nel tempo.

Da 50 anni, ci occupiamo di **Diritto del Lavoro** e **Privacy**,
affiancando le **imprese** nelle **complessità** e **sfide di ogni giorno**.

Anche quelle che ancora non immaginiamo.



DE LUCA & PARTNERS
LABOUR & EMPLOYMENT LAWYERS



EMPLOYMENT | PRIVACY | H&S | HRO

delucapartners.it





ITALIAN
ARBITRATION
DAY



Associazione
Italiana
per l'Arbitrato
1958



MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

ITALIAN ARBITRATION DAY

Arbitration in the Age of Economic
and Legal Disruption: of Tariffs,
Sanctions and Global Uncertainty

Rome, 11 June

Sala della Protomoteca, Campidoglio

Media partners:



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITY **CH**



LEGALCOMMUNITY **GERMANY**



LEGALCOMMUNITY **MENA**



IBERIANLAWYER



**THE
LATINAMERICANLAWYER**



FOTO REALIZZATA CON IA

Insurance: il modello Dwf

Parla Matteo Cerretti: «Silos verticali di competenze e una piattaforma globale. Ecco come ridisegniamo il diritto assicurativo». Un team di 29 persone e approccio one stop shop

di nicola di molfetta

C'è un filo conduttore che attraversa la storia recente della practice Insurance di DWF in Italia: la convinzione che il diritto assicurativo, per essere davvero competitivo, debba abbandonare il generalismo e abbracciare una logica di specializzazione spinta, capace al tempo stesso di dialogare con l'esterno - con il contenzioso, con il corporate, con la tecnologia, con i mercati internazionali.

A raccontare questa traiettoria è Matteo Cerretti, 44 anni, Partner e Head of Insurance in Italia, nonché Insurance Commercial Director EMEA di DWF: un profilo che unisce la solidità tecnica del litigator assicurativo all'ampiezza di visione di chi governa una practice su scala europea.

L'occasione per questa conversazione è concreta: l'ingresso nel team di Alessio Basso, professionista con diciotto anni di esperienza esclusiva nel settore delle cauzioni e del credito, e la contestuale nascita di una sub-practice dedicata a un segmento rimasto a lungo ai margini delle grandi strutture legali internazionali.

UN INGRESSO, UNA STRATEGIA

La scelta di puntare (anche) sulle cauzioni non è casuale. È la conferma di una logica costruttiva che DWF Italia porta avanti con coerenza: identificare aree ad alta specializzazione tecnica, ancora presidiate quasi esclusivamente da studi locali tradizionali, e portarvi competenze di livello internazionale.

«L'ingresso di Alessio Basso si inserisce in un percorso di crescita progressivo», spiega Cerretti. «Non si tratta di un cambio di direzione, ma di un rafforzamento mirato di competenze che già dialogano con l'impianto complessivo del nostro team. Il settore delle cauzioni è un ambito di nicchia ad alta specializzazione, strettamente connesso sia ai profili regolamentari sia alle esigenze operative delle imprese e degli operatori assicurativi».

Basso è un caso che descrive bene il modello che DWF sta costruendo in Italia come all'estero: un professionista che ha trascorso quasi due decenni a occuparsi esclusivamente di un segmento specifico, e che ora diventa il punto di riferimento interno per quella linea di business. Lo stesso

«Anche una practice di nicchia richiede un grado di specializzazione ulteriore. Il nostro team propone silos verticali di competenze in continua evoluzione»

schema si ripete altrove nel team: Andrea Scafidi guida il sub-team Financial Lines e Cyber, Alfredo Berritto quello marine & shipping, Andrea Corbo il regulatory & compliance, e Giulia Piccolo il sub team PI e Medical Malpractice.

«Non è più sufficiente proporsi solo come avvocati generalisti», afferma Cerretti con nettezza. «Anche una practice di nicchia come l'insurance richiede oggi un grado di specializzazione ulteriore rispetto al passato. Il nostro team propone silos verticali



MATTEO CERRETTI

«Mi piace pensare all'intelligenza artificiale come a un "braccio bionico" che potenzia le competenze umane ma non le sostituisce»

di competenze in continua evoluzione, pensate per dialogare tra loro e offrire ai clienti un supporto completo e integrato».

VENTINOVE PROFESSIONISTI, UNA MATRICE BRITANNICA

Il team Insurance & Litigation di DWF Italia conta oggi ventinove professionisti. È una struttura significativa per il mercato italiano, costruita nel tempo secondo quella che Cerretti definisce «la matrice britannica»: un professionista senior che presidia una specifica linea del business assicurativo, con responsabilità di indirizzo tecnico e di sviluppo del proprio sub-team.

Il modello riflette una filosofia precisa: la qualità si garantisce attraverso la profondità di chi conosce davvero un determinato settore. E nel diritto assicurativo, dove la posta in gioco è spesso altissima - sia nei contenziosi che nella strutturazione dei prodotti o nella compliance regolatoria - questa profondità fa la differenza.

«Abbiamo investito su professionisti in grado di muoversi con agilità tra ambiti diversi, mantenendo un forte focus sulla qualità tecnica e sulla comprensione delle dinamiche di business dei clienti», dice Cerretti. «Il settore assicurativo richiede competenze verticali molto solide, ma anche una forte capacità di dialogo con altre practice, in particolare il contenzioso e l'area corporate M&A».

Quest'ultima, in particolare, è diventata un terreno di crescente rilevanza. Il mercato dei broker assicurativi è oggi teatro di intense operazioni di consolidamento: fondi di investimento che lanciano

campagne di M&A aggressive, acquisendo strutture intermedie su scala europea. DWF si trova in una posizione favorevole per presidiare questo spazio, grazie alla combinazione tra expertise assicurativa e capacità corporate.

IL MERCATO ITALIANO: UN LABORATORIO EUROPEO

Cerretti descrive il mercato italiano con il tono di chi lo conosce bene e lo osserva da una prospettiva privilegiata: quella di chi siede nell'insurance strategy board globale del gruppo, e quindi vede l'Italia non solo dall'interno, ma anche dal confronto con le altre giurisdizioni europee.

«Il mercato italiano presenta caratteristiche di grande interesse: un contesto regolamentare articolato, operatori sofisticati e una forte interazione tra assicurazioni, mondo corporate e finanza», osserva. «Questo rende l'Italia una giurisdizione particolarmente rappresentativa delle dinamiche assicurative europee».

C'è anche, sullo sfondo, un fermento che trasforma la struttura del mercato: il mondo dei broker è sempre più nel mirino dei fondi di investimento, con acquisizioni che ridisegnano gli equilibri del settore. DWF si posiziona come interlocutore naturale di questi processi, capace di assistere sia le compagnie sia gli intermediari in fase di ristrutturazione, crescita o transazione.

E il posizionamento del mercato italiano nella strategia globale del gruppo non è marginale: Milano è l'hub di riferimento della practice Insurance europea. Ogni anno DWF organizza un evento European Insurance a Milano, con la partecipazione dei soci di tutta Europa. «È una preziosa occasione per mostrare ai nostri clienti che siamo davvero one team, a prescindere dalla nazionalità di provenienza», sottolinea Cerretti.

LA DIMENSIONE GLOBALE COME VALORE CONCRETO

La scala internazionale di DWF non è un argomento di marketing: è, nella visione di Cerretti, un fattore operativo che cambia concretamente il modo in cui la practice affianca i clienti.

«La dimensione internazionale si traduce nella capacità di affiancare i clienti su operazioni e contenziosi che presentano profili multi-giurisdizionali, garantendo coerenza di approccio e rapidità di coordinamento», spiega. «Per il cliente italiano questo significa poter contare su un interlocutore locale che, allo stesso tempo, è perfettamente integrato in una rete globale specializzata sul settore Insurance».

Un esempio concreto: DWF Italy assiste attualmente uno dei suoi principali clienti assicurativi in ben venti giurisdizioni nel mondo. Il team italiano fa da ponte tra la società assicurata e le varie giurisdizioni coinvolte - dagli Stati Uniti al Canada, fino ai mercati europei - garantendo coerenza di strategia e fluidità di coordinamento.

È un modello che, in un mercato assicurativo sempre più esposto a dispute transnazionali, sinistri con implicazioni multi-paese e polizze strutturate su scala globale, rappresenta un vantaggio competitivo difficile da replicare per gli studi locali, indipendentemente dalla loro qualità tecnica.

UN'OFFERTA CHE VA OLTRE IL LEGAL

Uno degli elementi più distintivi del modello DWF - e forse uno dei meno visibili dall'esterno - è la presenza di una divisione TPA (Third Party Administration) e Adjusting integrata con la practice legale. È una caratteristica rara nel panorama degli studi legali internazionali, e costituisce un pilastro della proposta di valore del gruppo.

«Il nostro modello di business ha come sua unicità quella di offrire una piattaforma integrata di servizi come TPA e Adjusting a supporto del core business legale», spiega Cerretti. Questo significa che DWF può affiancare una compagnia assicurativa non solo nelle fasi contenziose o regolatorie, ma anche nella gestione operativa dei sinistri, offrendo un presidio che copre l'intera catena del valore.

È il concetto di one stop shop applicato al settore assicurativo: un unico interlocutore in grado di rispondere a esigenze diverse, dalla strutturazione del prodotto alla gestione del sinistro, dalla compliance IVASS alla difesa in arbitrati interna-

zionali.

«Oggi una insurance legal practice non può limitarsi a un singolo ambito di specializzazione», riflette Cerretti. «Deve essere in grado di accompagnare il cliente lungo diverse fasi della catena del valore assicurativo. Questo non significa abbandonare l'approccio specialistico, bensì inserirlo in un modello più integrato».

LA TECNOLOGIA COME AMPLIFICATORE

Tra le linee di competenza in sviluppo all'interno del team, Cerretti cita anche quelle legate alla trasformazione tecnologica: AI Act, blockchain, smart contracts applicati al mondo assicurativo. Non è una scelta di posizionamento, ma una risposta a domande reali che arrivano dai clienti. L'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale nella gestione dei sinistri, l'automazione dei processi di underwriting, la tokenizzazione di prodotti assicurativi: sono tutti ambiti che pongono



MATTEO CERRETTI

questioni regolamentari e contrattuali di crescente complessità.

«Mi piace pensare all'intelligenza artificiale come a un "braccio bionico" che potenzia le competenze umane ma non le sostituisce», dice Cerretti. È una metafora che rivela un approccio pragmatico, lontano tanto dall'entusiasmo acritico quanto dallo scetticismo difensivo.

DWF ha investito in modo significativo in questo ambito: un team dedicato all'AI opera dall'India per gestire attività che richiedono l'analisi di grandi volumi di dati in tempi ridotti - dalla revisione massiva di documenti in contenziosi complessi al supporto analitico nelle fasi di discovery. A livello globale, il gruppo ha sottoscritto un accordo con Microsoft per una versione avanzata di Copilot, disponibile per tutti gli studi della rete.

LE SFIDE DEL MERCATO E LA RISPOSTA DELLA PRACTICE

Il mercato assicurativo italiano è attraversato da dinamiche di cambiamento profondo. La pressione regolamentare si intensifica, i prodotti diventano più sofisticati, le aspettative dei clienti evolvono. In questo contesto, la domanda di supporto legale integrato - che sappia tenere insieme profili regolamentari, gestione dei sinistri e strutturazione dei prodotti - è in crescita, anche se non ancora uniforme.

«Alcuni operatori manifestano già oggi l'esigenza di un supporto che tenga insieme aspetti regolamentari, gestione dei sinistri e profili di strutturazione dei prodotti», osserva Cerretti. «In altri casi si tratta di un percorso ancora in evoluzione. Il nostro obiettivo non è imporre un modello unico, ma disporre di una piattaforma sufficientemente flessibile per rispondere a esigenze diverse».

C'è anche una competizione che si fa più intensa. DWF si trova a operare in un segmento dove i competitor non sono solo i grandi studi internazionali - spesso meno presenti sul versante strettamente assicurativo - ma anche le boutique

specializzate, che possono vantare profondità tecnica su singole linee di business. La risposta di DWF è nella combinazione: profondità verticale nei sub-team, ampiezza orizzontale della piattaforma, scala globale del network.

«L'elemento distintivo risiede nel livello di integrazione tra competenze specialistiche e piattaforma globale», afferma Cerretti. «Essere parte di un network internazionale fortemente orientato al settore Insurance ci consente di portare in Italia esperienze, modelli e best practice maturati su altri mercati, adattandoli al contesto locale».

LA TRAIETTORIA: CRESCITA SELETTIVA, VISIONE LUNGA

Guardando ai prossimi anni, Cerretti delinea una traiettoria chiara: consolidamento della practice nelle aree a maggiore specializzazione, crescita selettiva del team attraverso lateral hire di profilo, e apertura - ove opportuno - all'acquisizione di studi boutique che possano portare competenze complementari.

«Da un lato continueremo a far crescere il team tramite lateral hire di alto profilo, valutando se del caso anche l'acquisizione di studi boutique», dice. «Dall'altro lavoreremo per far sì che il network globale insurance di DWF sia sempre più interconnesso».

Il ruolo di Cerretti nell'insurance strategy board globale del gruppo non è un titolo onorifico: è un canale attraverso cui le dinamiche del mercato internazionale arrivano in Italia, e attraverso cui il lavoro della practice italiana contribuisce a orientare la strategia del gruppo. È, anche, una garanzia di prospettiva: chi siede a quel tavolo vede dove si muovono i mercati, dove si concentrano i rischi, dove nascono le opportunità.

«L'Italia continuerà a essere un mercato rilevante per DWF nonché l'hub di riferimento della practice europea», conclude Cerretti. Una affermazione che suona come un impegno, oltre che come una descrizione dello stato delle cose. ■

© riproduzione riservata

The World's Private Capital Hub

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès,
Paris, France



Featuring the second edition of

ipemglobal
LP Congress

The premier peer learning forum
by allocators, for allocators

Early Bird Offer
until June 18th

SAVE €900



In partnership with


FINANCECOMMUNITY


FINANCECOMMUNITYES


THE LATINAMERICANLAWYER


IBERIANLAWYER


LEGALCOMMUNITY


LEGALCOMMUNITYCH


LEGALCOMMUNITYGERMANY



Squire Patton Boggs: «Vogliamo stare nel campionato dei grandi»

A sei anni dall'apertura a Milano della firm americana, il managing partner Galileo Pozzoli racconta la strategia dello studio in Italia: arbitrati, focus sull'energia, una poltrona nel board mondiale e la sfida del consolidamento che sta interessando il mercato legale internazionale

di letizia ceriani

C'è una traiettoria precisa, quasi geometrica, nella carriera di **Galileo Pozzoli**. Spezzino ma milanese di adozione, classe 1972, una doppia laurea - Scienze Politiche e poi Giurisprudenza all'Università degli Studi di Milano - prima di imboccare la rotta che lo avrebbe portato oltreoceano, per la precisione nella Grande Mela. Era la fine degli anni Novanta e il diritto internazionale d'affari stava ancora prendendo le misure con la complessità delle grandi operazioni cross-border nel settore energetico. Lì, tra i corridoi di Brown Wood (oggi Sidley Austin) e poi di Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, l'allora giovane avvocato costruisce le fondamenta della sua specializzazione: l'arbitrato internazionale nel settore oil & gas, con una clientela che non è fatta di banche d'affari o fondi di private equity, ma di governi e compagnie petrolifere nazionali.

«A New York ho vissuto per circa dieci anni - racconta l'avvocato Pozzoli a MAG - Ho frequentato la Law School a Fordham, poi ho iniziato a lavorare da Brown Wood, nella Torre Nord del One World Trade Center, fino al 1° maggio 2001». Un anno limite nella memoria collettiva dell'umanità.

Poi il salto da Curtis, studio internazionale radicato nel diritto dei mercati emergenti, dove Pozzoli avrebbe trascorso quasi vent'anni, costruendo quella che lui stesso definisce una «pratica pionieristica»: la rappresentanza degli Stati nei grandi arbitrati internazionali sugli investimenti energetici. A partire dal Sudamerica. La questione giuridica si rivela da subito delicata quanto affascinante. Nel 2008, Pozzoli torna in Italia come Italy managing partner di Curtis, importando un tipo di lavoro che gli italiani, fino a quel momento, facevano soltanto a New York, Londra o Parigi. Nel giro di pochi anni, il team di Curtis costruisce una reputazione solida negli arbitrati internazionali sugli investimenti, con una clientela di Stati africani ed euro-asiatici e una presenza nel dibattito accademico e professionale del settore.

Nell'autunno del 2019, arriva la telefonata dello studio legale globale Squire Patton Boggs che gli propone di riaprire la sede italiana, chiusa più di dieci anni prima. Pozzoli accetta, porta con sé una squadra di quattro soci, e il 1° gennaio 2020 l'ufficio milanese della law firm apre i battenti

come quindicesima sede europea e quarantacinquesima nel mondo. Sei anni dopo, l'ufficio conta una trentina di professionisti, 6 partner e 25 associate, specializzati nell'arbitrato internazionale, nell'energy, nel corporate M&A, nel labour e nel contenzioso. Da qualche mese, Pozzoli siede anche nel global board di Squire Patton Boggs: primo italiano e unico europeo in un organo di governance composto interamente da americani. Un primato personale, ma anche - come lui stesso sottolinea - un segnale per tutta l'avvocatura italiana.

Avvocato Pozzoli, trascorre circa 18 anni in Curtis Mallet-Prevost, gli ultimi 11 come Italy managing partner. Cosa ha rappresentato quell'esperienza in termini di crescita professionale e costruzione del network?

È stata la mia palestra. Curtis è uno studio con una storia e un'identità precise: nasce come studio dei mercati emergenti, con una specializzazione fortissima nel diritto dei paesi in via di sviluppo, soprattutto in America Latina e Africa. Quando sono arrivato io, a fine anni Novanta, stava vivendo una stagione straordinaria grazie alle nazionalizzazioni latinoamericane. Il Venezuela di Hugo Chávez è stato il primo laboratorio. Abbiamo lavorato sulla rinegoziazione di 43 contratti upstream con tutte le maggiori compa-

«Nei prossimi 12 mesi prevedo una crescita di circa il 20%, ma non ambiamo a diventare 200 persone: non è il nostro modello e non sarebbe sostenibile mantenendo i parametri di profitability che ci siamo dati. Puntiamo a crescere del 50% nell'arco di due anni»

gnie petrolifere internazionali – Eni, Total, Exxon, ConocoPhillips – e ne abbiamo chiusi 41. I due che non abbiamo chiuso erano quelli americani, i più difficili: da lì sono nati arbitrati che in alcuni casi continuano ancora oggi. Da quella stagione è venuta fuori, quasi per necessità, una specializzazione che all'epoca non esisteva: la rappresentanza degli Stati nei grandi arbitrati internazionali sugli investimenti e Curtis è stato il primo studio a farlo su larga scala. Poi sono arrivati la Bolivia, l'Ecuador, El Salvador, e poi tutta l'Africa, Libia, Algeria, Uganda, e così via. Questo mi ha dato non solo una competenza tecnica molto solida, ma anche un network globale di relazioni con governi, ministeri, compagnie statali, che poi ho portato con me.

Nel gennaio 2020 lascia Curtis per guidare l'apertura dell'ufficio milanese di Squire Patton Boggs. Come è nata questa opportunità?

Mi hanno contattato nell'autunno del 2019. Squire Patton Boggs aveva avuto una presenza in Italia – sia nella componente Hammonds, che si chiamava Hammonds Rossotto, sia nella componente Squire Sanders Dempsey, con l'avvocato Bernascone. Ma entrambi gli uffici erano stati chiusi tra il 2005 e il 2007. Poi nel 2011 questi due studi si sono fusi tra loro, e nel 2014 si sono fusi con Patton Boggs, grande studio di Washington specializzato in public policy e lobbying. Ma in tutti questi anni la presenza italiana era rimasta ferma. Mi hanno chiamato chiedendomi se fossi interessato a riaprire. La risposta è stata sì, perché era una proposta molto coerente con quello che avevo fatto: uno studio con una fortissima vocazione internazionale e una presenza globale in oltre 40 sedi. Era la struttura giusta per valorizzare la pratica che avevo costruito.

In Squire ha portato con sé un team di soci. Quanto conta, secondo lei, la coesione del team rispetto alla forza del brand?

Conta moltissimo, soprattutto nelle prime fasi. Aprire un ufficio in una piazza matura come Milano, con uno studio che non aveva più una presenza da oltre dieci anni, significa, in un certo senso, ricominciare da zero. Nei primissimi mesi, tra l'altro, ci siamo trovati nel mezzo della pandemia: abbiamo aperto il primo gennaio 2020 e a marzo ci hanno chiuso tutto. Per via del lock-

down, la sede di Piazza San Fedele è stata aperta solo a fine 2021. In quel contesto, avere un nucleo di persone che si conoscono e che condividono un approccio al lavoro è stato fondamentale. Non solo per una questione di efficienza operativa, ma culturale. Naturalmente, nel corso degli anni la squadra è cambiata e si è rinnovata. Dei quattro soci iniziali, ne è rimasto uno. Il resto del team è molto giovane.

Storicamente, il suo campo è l'arbitrato internazionale nel settore oil & gas. Quali sono le aree oggi più strategiche e come si è evoluto il mercato?

Il meccanismo di base è rimasto lo stesso da vent'anni: rappresentare Stati sovrani nei grandi arbitrati internazionali sugli investimenti quasi sempre legati all'energia, quindi petrolio e gas naturale. Le geografie però oggi sono cambiate. Il centro di gravità si è spostato dall'America del Sud. L'Africa del Nord rimane strategica, Libia e Algeria in primo luogo. Oggi la nuova frontiera è l'Eurasia: Azerbaijan, Kazakistan, Turkmenistan. Non sono Paesi che finiscono sui giornali italiani,

«La geopolitica è energia, la sicurezza è energia, lo sviluppo economico dei Paesi emergenti è energia. Sulle rinnovabili in Italia siamo ancora indietro, ma il mercato si muoverà. Il tema diventerà sempre più centrale, e non solo nell'ottica della transizione verde»

ma hanno un peso energetico enorme, e nell'ultimo periodo è stato più che evidente. Il gas con cui cuciniamo – quello che arriva attraverso il TAP (Trans Adriatic Pipeline) in Puglia – viene dall'Azerbaijan. Il Kazakistan ha il giacimento petrolifero di Kashagan, uno dei più grandi al mondo, nel Mar Caspio: stiamo seguendo lì quello che è probabilmente il più grande arbitrato in termini di valore al mondo. Il Turkmenistan esporta gas in Cina. Sono Paesi-crocevia tra Russia, Cina, Iran e mercati occidentali, e quindi strategicamente rilevanti per tutti. È il motivo per cui negli ultimi due anni abbiamo aperto uffici a Baku, ad Astana e ad Ashgabat. Siamo l'unico studio internazionale con una presenza diretta in questi mercati.

In questo tipo di operazioni, come convivono la componente contenziosa e quella transazionale?

Convivono bene, ma è importante capire che per noi sono due cose distinte. Negli studi italiani, tipicamente, litigation e arbitration sono un unico dipartimento; da noi invece il contenzioso – la litigation in senso stretto, guidata dal partner Fabrizio Vismara – è separato dall'IDR (International Dispute Resolution), ovvero gli arbitrati. Questo riflette un approccio americano, dove le due pratiche richiedono competenze e modalità operative molto diverse. Sul lato transazionale, abbiamo costruito una practice corporate M&A solida, con un focus particolare sull'energia; l'avvocato Paolo Zamberletti è il punto di riferimento. Poi abbiamo la practice labour – area storicamente importante per le radici Hammonds dello studio – e il private equity. Tutti i team sono in grado di lavorare non solo sui clienti italiani, ma su operazioni transazionali. Abbiamo tre avvocati a Londra in questo momento che lavorano su un arbitrato legato al Kazakistan, insieme a colleghi australiani, inglesi e americani. Questo è il valore aggiunto: essere integrati, capaci di muoversi su qualsiasi materia e qualsiasi giurisdizione.

Transizione energetica, rinnovabili, nuovi attori. Come sta evolvendo la domanda dei servizi legali nel settore energy?

Nel diritto degli affari internazionali c'è sempre l'energia. La geopolitica è energia, la sicurezza è energia, lo sviluppo economico dei Paesi emergenti è energia. Sulle rinnovabili in Italia siamo

ancora indietro, ma il mercato si muoverà. Quello che vedo con certezza è che il tema energetico diventerà sempre più centrale, e non solo nell'ottica della transizione verde. Abbiamo chiuso il rubinetto russo per dipendere dal TAP azerbaijano, dall'Algeria, dal gas qatarino che arriva con le navi ai rigassificatori... Questa dipendenza è una vulnerabilità strategica.

E il nucleare?

Il nucleare, a questo punto, è una necessità, purtroppo o per fortuna. La Francia lo sa bene e paga l'energia il 30% in meno di noi anche grazie a EDF (Électricité de France). In Italia la tecnologia è migliorata enormemente rispetto ai reattori degli anni Ottanta; parliamo di impianti più piccoli, alimentati a idrogeno, molto più distribuibili sul territorio e molto più sicuri. L'atteggiamento NIMBY (letteralmente "not in my backyard", indica quando una comunità protesta contro la realizzazione di un'opera utile alla collettività, ma non desiderata nella propria area di residenza, ndr) è un lusso che non possiamo permetterci. Chi vuole occuparsi di questi dossier ha davanti a sé un mercato enorme.

Di recente è stato eletto membro del global board di Squire Patton Boggs, primo italiano e unico europeo in questo ruolo. Cosa ha significato per lei questa nomina?

È una soddisfazione non solo personale, ma per tutto lo studio e, credo, un segnale positivo per tutta l'avvocatura italiana. Non è comune che un italiano sieda nel board di uno dei maggiori studi globali: gli americani, per tradizione e per peso specifico, tendono a occupare quei tavoli. Io ho avuto la fortuna di costruire un track record che ha reso possibile questa cosa, e di lavorare in studi dove la meritocrazia è applicata davvero. Sono diventato managing partner a 36 anni da Curtis: in uno studio italiano dell'epoca, non sarebbe mai successo. Il board ha il compito di dare l'indirizzo strategico dello studio, e di prendere decisioni sui compensi dei soci e sui principali lateral hire. Il lavoro del board è anche, e soprattutto, un lavoro di relazioni continue con i colleghi americani, di posizionamento dell'Italia all'interno di una strategia globale. Il mio compito è dimostrare che l'ufficio milanese è una giurisdizione che rispetta i parametri degli uffici più importanti dello stu-

dio. Questo si traduce, concretamente, in un'attenzione maniacale alla profitability, una redditività a lungo termine.

Quanti professionisti lavorano oggi nell'ufficio di Milano? Quali sono gli obiettivi di crescita?

Siamo 6 soci e 25 associate per una trentina di professionisti in totale. Non siamo cresciuti molto in numero rispetto all'apertura, ma abbiamo quasi completamente rinnovato la squadra e aumentato significativamente la qualità aggiungendo nuove practice: il labour con la partner Elsa Mora; l'energy con l'avvocato Zamberletti, entrato l'anno scorso; il corporate private equity con l'avvocato Belotti; infine, il contenzioso coordinato dal professor Vismara. Nei prossimi 12 mesi prevedo una crescita di circa il 20%, ma non ambiamo a diventare 200 persone: non è il nostro modello e non sarebbe sostenibile mantenendo i parametri di profitability che ci siamo dati. Puntiamo a crescere del 50% nell'arco di un paio d'anni, concentrando la crescita sui profili ad alto valore aggiunto.

E se dovesse descrivere la vostra strategia?

UTTR. È l'acronimo che i grandi studi globali usano per descrivere la propria traiettoria strategica: up and to the right, in alto e a destra, descrivendo una curva che sale. Immaginiamo un grafico con le fee sull'asse verticale e il fatturato su quello orizzontale. Il meccanismo classico del mercato legale funziona al contrario: più fatturi con un cliente, più il cliente chiede sconti. Gli studi di fascia alta, invece, puntano a clienti per i quali vale il principio opposto: clienti con dossier talmente complessi, multi-giurisdizionali e ad alto rischio, che non guardano il budget ma guardano la qualità e la capacità di risolvere il problema. Questi sono i clienti UTTR: all'aumentare del fatturato, aumentano le fee per unità di lavoro. Non si tratta di avere mille clienti: si tratta di avere 500 clienti straordinari. Lo studio fattura a livello globale 1 miliardo e mezzo, con un profit per equity partner intorno ai 2,6 milioni di dollari. È un buon punto di partenza, ma il mercato si muove e il percorso è ancora lungo.

In cosa Squire Patton Boggs si differenzia rispetto ai competitor?

Prima di tutto, non siamo uno studio in asso-

ciazione con Squire Patton Boggs: siamo Squire Patton Boggs, completamente integrati anche dal punto di vista contabile. Questo significa che i nostri avvocati lavorano sui clienti dello studio globale in modo fluido, esattamente come i colleghi di Londra o Cleveland. Non ci sono frizioni, doppi mandati, né ambiguità. Il secondo differenziatore è la componente di public policy e lobbying, ereditata da Patton Boggs. All'interno dello studio c'è l'ex speaker della Camera degli Stati Uniti e ci sono una quindicina di ex senatori, democratici e repubblicani, che contribuiscono all'attività di public policy. In questo momento di alta tensione geopolitica, questa componente è la più attiva: qualunque Stato debba interfacciarsi con l'amministrazione americana o con il Pentagono, passa da noi. È il lavoro del lobbista, normato negli States, mentre in Italia attendiamo una normativa. Il terzo differenziatore è la nostra presenza in alcuni mercati strategici, come Azerbaijan, Kazakhstan, Turkmenistan, Africa sub-sahariana. Quasi 50 uffici in tutto il mondo non sono tutti uguali, ma questa capillarità ci permette di seguire i clienti ovunque.

Come si inserisce Milano in questa strategia di espansione globale?

Milano deve dimostrare di non essere un satellite, ma di contribuire alla traiettoria globale dello studio. Questo vuol dire mantenere parametri di profittabilità in linea con quelli degli uffici più forti. Non uguali, ma comparabili. Sul piano delle practice, investiremo sull'energy, che diventerà sempre più centrale tra transizione energetica, sicurezza delle forniture e nuovi mercati, sull'arbitrato internazionale, che rimane il nostro core, e sul corporate M&A, con un focus sui deal transnazionali. Dal punto di vista geografico, l'Eurasia è già presidiata. Tornerà l'America Latina, ci sono segnali chiari in quella direzione. E l'Africa sub-sahariana rimane un mercato con enormi opportunità, soprattutto nel settore delle risorse naturali. Il tema dell'Intelligenza Artificiale è un capitolo a parte. Gli strumenti attuali smaltiscono già molto lavoro. Dobbiamo trovare il giusto equilibrio tra automazione e formazione delle nuove generazioni, perché tra cinque anni avremo bisogno dei nostri giovani, e non possiamo sostituirli tutti con un algoritmo. 🍷

© riproduzione riservata

Litigation Day

save the date

22.10.2026 9:00-18:00

Park Hyatt

Event entrance: Via Silvio Pellico, 3 - Milan (MIO Lab Cocktail Bar)

REGISTER



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Dresscode: business attire

Treviso, torna il Convegno Antitrust: diciassette edizioni di dialogo tra diritto europeo e nazionale

di elisa teti* e alessandro raffaelli*



Negli ultimi anni, *l'enforcement antitrust* si è trovato a operare in un contesto di profonda e accelerata trasformazione dei mercati, segnato dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione dei processi economici e dal mutamento dei modelli di consumo. In questo scenario, le tradizionali categorie del diritto della concorrenza sono sottoposte a una crescente

pressione adattiva, imponendo alle autorità un ripensamento delle priorità, delle modalità di intervento e degli strumenti di analisi, al fine di garantire un'effettiva tutela della dinamica concorrenziale senza ostacolare l'innovazione e l'evoluzione dei mercati stessi. Anche di questo si parlerà a Treviso nel corso del consueto appuntamento del Convegno «Antitrust between european law and national law», in

programma i prossimi 11 e 12 giugno e che in questa edizione si terrà in una cornice del tutto nuova: l'Auditorium dei Musei Civici di Santa Caterina, ospitati nell'antico convento trecentesco di Santa Caterina d'Alessandria con il suo inconfondibile fascino storico e architettonico. Siamo alla diciassettesima edizione di un lungo percorso, iniziato nel 1992 dalla lungimirante idea di Enrico Adriano Raffaelli, fondatore del nostro studio, e che si inserisce nel solco di una tradizione ormai consolidata che ha reso questo uno dei principali luoghi di confronto, a livello nazionale ed europeo, tra i soggetti coinvolti nel diritto della concorrenza. Come affermò Mario Monti, allora Commissario europeo responsabile per la concorrenza, intervenuto in una delle scorse edizioni, *“esiste un ponte tra la Treviso Antitrust Conference e la New*

York Fordham Conference”, evidenziando in tal modo la concreta possibilità di instaurare un dialogo che supera i confini nazionali. Anche in questa edizione ci sarà uno spazio di autorevole incontro tra Commissione Europea, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Autorità Garanti di diversi Paesi europei, istituzioni, magistratura, imprese, professionisti specializzati della materia che, ne siamo sicuri, contribuiranno ad approfondire le principali tematiche che il diritto antitrust e la tutela del consumatore si sono trovati ad affrontare.

La Conferenza si apre con una “Enforcers’ Round Table” di respiro internazionale, presieduta dalla Commissaria AGCM Elisabetta Iossa, dedicata alle politiche e alle priorità di intervento delle Autorità di concorrenza, che riunisce rappresentanti di primo piano non solo dell’Autorità italiana, ma anche di quelle francese, olandese, tedesca e croata, con un confronto di enforcement e una fotografia attuale delle principali direttrici d’azione di tali Autorità nei diversi Paesi. La prima sessione, presieduta dal Commissario AGCM Saverio Valentino, affronta in modo diretto una domanda centrale: “Where is antitrust going?”, con un dibattito che tocca temi di grande attualità, quali le recenti tendenze in materia di intese verticali, il rapporto tra concorrenza e

politica industriale, le nuove frontiere del *legal privilege* per gli *in-house counsel*, l’interazione tra diritto antitrust e mercati del lavoro.

Non mancheranno interventi sui nodi più attuali, anche alla luce del recente e acceso dibattito sviluppatosi nel settore bancario, che ha messo in evidenza il rischio di sovrapposizioni, incertezze applicative e tensioni tra logiche di tutela concorrenziale e finalità di protezione di interessi strategici: le interferenze tra i diversi coesistenti strumenti di possibile controllo delle operazioni sui mercati, tra cui *merger control* “classico” e operazioni sottosoglia, *golden power*, *foreign subsidies* e rilevanza delle partecipazioni di minoranza in imprese concorrenti.

Altra sessione è dedicata ad un focus sulle specificità di alcuni mercati particolari: energia, alta tecnologia, distribuzione selettiva nel mercato del lusso e accesso ai dati nel mercato automotive e simili.

La seconda giornata si apre con una riflessione sulle interferenze tra concorrenza e regolazione, cui seguono interventi specificamente dedicati alla tutela del consumatore, tematica di *enforcement* assai cara all’Autorità Garante che, in alcuni settori, si è rivelata addirittura precorritrice dei tempi, quasi anticipando riforme legislative successive, nella dichiarata finalità di garantire che il mercato possa

operare in modo adeguato ed efficiente.

La parte conclusiva della Conferenza sarà incentrata sul *private enforcement*, con un confronto tra esperienze nazionali e internazionali, a testimonianza della necessità che vi sia un sistema in cui *enforcement* pubblico e privato siano chiamati a dialogare e integrarsi.

Di particolare rilievo è la presenza del Ministro della Giustizia, prevista nella seconda giornata di lavori, che sottolinea la centralità del diritto della concorrenza quale strumento di giustizia sostanziale, orientata ai mercati e ai consumatori. Come per ciascuna edizione passata, l’evento è patrocinato dall’*Union des Avocats Européens* (Uae), dalla *Ligue Internationale Droit de la Concurrence* (Lidc), dall’Associazione Italiana dei Giuristi di Impresa (Aigi), dall’*European Company Lawyers Association* (Ecla), dall’Associazione Antitrust Italiana (Aai) e dal Centro di Eccellenza *Jean Monnet* dell’Università Statale di Milano.

In un tempo di trasformazioni profonde, il Convegno di Treviso si propone quindi di restare un punto di riferimento per un dialogo aperto, rigoroso e costruttivo, affidato alla qualità degli interventi e alla ricchezza delle esperienze che ogni anno lo animano. ▣

*Partner Rucellai&Raffaelli

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**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER

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



Jacobacci Avvocati: diritto, identità e visione

Lo studio nei suoi primi 30 anni ha saputo trasformare un'eredità professionale in un progetto italo-francese che oggi conta circa cinquanta professionisti e ha fatto dell'internazionalità e dell'innovazione il proprio tratto distintivo. MAG ha incontrato il socio fondatore Fabrizio Jacobacci e la partner Claudia Scapicchio

di letizia ceriani

Nasceva trent'anni fa lo studio Jacobacci Avvocati, nel solco dell'eredità di famiglia, attiva e specializzata nel mondo della proprietà intellettuale dal 1872 con la società di consulenza Jacobacci & Partners. «Essere un Jacobacci e decidere di aprire uno studio legale con lo stesso nome non è stato semplice», racconta l'avvocato e socio fondatore Fabrizio Jacobacci. «La reputazione della società di consulenza era tale che il rischio di non rivelarsi all'altezza era una eventualità da non trascurare che tuttavia non mi ha scoraggiato. Sono entrato nel meraviglioso mondo dell'IP a 24 anni, quando ero un giovane di belle speranze, ma di poca esperienza e insieme ai miei soci abbiamo lavorato con impegno per costruire lo studio come è diventato oggi».

Oggi lo studio conta una squadra consolidata di 15 soci su una cinquantina di professionisti basati nelle quattro sedi tra Italia e Francia: Torino, Milano, Roma e Parigi. Lo sguardo rivolto al mondo e l'apertura internazionale fanno parte di una forma mentis che l'avvocato Jacobacci ha appreso nel corso delle prime esperienze lavorative all'estero, in Inghilterra e in Germania. «Trent'anni fa il gap tra l'avvocatura italiana e quella anglosassone era molto evidente. Internazionalità significa rapportarsi con persone e società che appartengono a culture diverse e capire che, per costruire un dialogo proficuo, è necessario mettere da parte la prospettiva locale. L'avvocato che si limita a illustrare il diritto e a individuare i problemi fa solo metà del lavoro. L'avvocato IP che avevo visto io era dinamico, si immedesimava nelle esigenze del cliente e si concentrava sulle raccomandazioni pratiche più che nella costruzione di elaborati pareri con dotte citazioni di dottrina e giurisprudenza».

L'approccio avanguardista, sottolinea anche la socia Claudia Scapicchio, approdata nello studio più di 25 anni fa, ha contribuito da subito a costruire un'immagine forte e convincente del brand nel settore. «Aver creato uno studio legale che operava in sinergia con la società di consulenza, sotto lo stesso nome e brand Jacobacci, ha consentito di offrire al mercato un servizio end to end, dal deposito dei marchi e brevetti fino alla gestione del contenzioso, cosa non comune trent'anni fa, che ha costituito un fattore distintivo e competitivo».



FABRIZIO JACOBACCI

«Siamo una cinquantina di avvocati in tutto, di cui 15 soci, oltre a counsel, associate e senior associate, distribuiti nelle quattro sedi: Roma, Milano, Torino e Parigi, quest'ultima aperta nel 2009»

Una vocazione all'innovazione evidente anche nell'approccio dello studio verso tematiche come la parità di genere, la flessibilità lavorativa e la sostenibilità.

L'intervista di MAG agli avvocati **Fabrizio Jacobacci** e **Claudia Scapicchio**.

Perché decide di fondare lo studio?

Fabrizio Jacobacci (F.J.): Lo studio nasce da un gesto di coraggio, ma anche con una sana dose di inconscienza, dovuto innanzitutto alla giovane età mia e dei miei soci. All'epoca avevo 32 anni. Nonostante le evidenti difficoltà, lanciarsi è stata una bella esperienza: ci siamo ritrovati a dover gestire, da una parte, una reputazione impegnativa da sostenere, dall'altra, un settore nel quale ci sentivamo piuttosto acerbi, ma che al contempo avevamo voglia di rivoluzionare. Il panorama legale italiano degli anni '90 concepiva il rapporto cliente-professionista in modo un po' antiquato, e tendenzialmente l'epicentro degli studi che si occupavano di IP gravitava attorno a professori universitari formati negli anni '50 e '60, di grandissima preparazione giuridica e cultura, ma abituati a lavorare in maniera statica alla scrivania, nell'attesa del cliente, che però iniziava a esigere un trattamento e risultati diversi. Ci siamo inseriti in questo gap della professione.

L'internazionalità fa da sempre parte del vostro Dna. Lei in primis ha lavorato in Germania e in Inghilterra. Cosa si è portato dietro da quelle esperienze?



CLAUDIA SCAPICCHIO

F.J.: Ho cercato di trasferire quello che ho imparato all'estero affiancando direttamente i giovani collaboratori e apportando delle novità. Un approccio estremamente proattivo, che richiede anche una buona dose di ascolto del cliente. Le grandi categorie del diritto che regolano la materia andrebbero illustrate in un momento successivo. La priorità di chi fa il nostro mestiere non è solo quella di capire il problema legale, ma di cogliere il problema di business sottostante per trovare la soluzione più utile, non quella più giuridicamente elegante. Inoltre, promuoviamo la formazione personale e professionale degli avvocati organizzando periodi di lavoro all'estero e scambi con la sede francese, e finanziamo master di specializzazione e corsi di lingua.

Claudia Scapicchio (C.S.): Dal mio ingresso in studio nel 2000, la dimensione internazionale — riconosciuta da clienti multinazionali come da imprenditori italiani — è sempre stata un asset distintivo, grazie ai rapporti capillari e al network costruito dalla storia di famiglia. Questa percezione ha messo lo studio in una posizione privilegiata nel mercato IP fin dai primi anni di attività. L'essere internazionali ci ha resi anche più attrattivi per i giovani talenti: fin da subito, un criterio di selezione è stata la conoscenza certificata di almeno una seconda lingua straniera, oltre all'inglese.

Quante sedi e quanti professionisti conta oggi lo studio?

F.J.: Siamo una cinquantina di avvocati in tutto, di cui 15 soci, oltre a counsel, associate e senior associate, distribuiti nelle quattro sedi: Roma, Milano, Torino e Parigi, quest'ultima aperta nel 2009. La sede più importante in termini numerici è storicamente quella di Torino, per ragioni legate alla fondazione e anche a una questione di costi. Ogni sede ha un socio responsabile.

In cosa vi distinguete in un mercato oggi molto più ricco e competitivo?

F.J.: In questi decenni il panorama IP italiano è cambiato molto e l'offerta è senza dubbio molto ricca. Il nostro vantaggio si evidenzia su almeno due piani. Dal punto di vista dimensionale, abbiamo risorse sufficienti per affrontare senza difficoltà questioni di qualunque dimensione e in qualunque momento, senza che ciò pregiudichi l'efficienza del nostro

«In un mondo caratterizzato da grande mobilità, abbiamo costruito un team sinceramente legato allo studio, grazie a una rete di supporto che va ben oltre la remunerazione»

servizio. Nella fetta di mercato del contenzioso IP, condivisa con i grandi studi internazionali, siamo percepiti — sia da multinazionali che da piccole aziende — come una boutique verticale in grado di garantire un alto livello di dedizione, con un team concreto che conosce la causa e discute l'udienza. In secondo luogo, in un mondo caratterizzato da grande mobilità, abbiamo costruito un team fedele e sinceramente legato allo studio, grazie a una rete di supporto che va ben oltre la remunerazione.

A cosa è dovuto il basso turnover?

C.S.: Credo nasca da qualcosa che supera la mera remunerazione: un ambiente di lavoro sano. Lo studio ha sempre reso possibile un reale equilibrio tra vita personale e professionale. Una scelta dettata da esigenze concrete, ma anche dall'intuizione di un'opportunità strategica. Fin dalla fondazione, la gran parte dello studio è composta da donne, il che ha spinto i soci a creare condizioni che consentissero alle avvocate di gestire la quotidianità con maggiore serenità: flessibilità organizzativa, smart working e relativa regolamentazione sono parte del Dna dello studio, non sono scelte recenti dettate dall'attuale attenzione ai temi Esg. Nel tempo, sono state apportate modifiche migliorative: per fare un esempio, la policy di maternità si è evoluta in una policy di genitorialità, che garantisce a entrambi i genitori supporto, modalità agili e strumenti di efficientamento del lavoro.

La parità di genere si manifesta anche nella partnership.

C.S.: Dovremmo parlare di quote blu, dato che l'80% dello studio è composto da donne, incluso il personale amministrativo. Tra i soci italiani siamo 6 donne su 11, mentre in Francia solo un socio su quattro è uomo. Questo ha sempre generato un modo di lavorare che tiene conto dell'apporto di tutti in egual misura. Il mio percorso ne è un esempio: pur non avendo svolto la pratica in studio, mi è stata data la possibilità di aprire la sede romana a 30 anni.

Quali sono i valori etici su cui poggia lo studio?

C.S.: Oltre alla capacità professionale e alla formazione continua, il lavoro di squadra e una governance trasparente e condivisa. Abbiamo una piattaforma di "whistleblowing" che garantisce l'anonimato e consente a ognuno di esprimersi, dando suggerimenti per migliorare la vita in studio e segnalando criticità; è gestita da un team interno incaricato di valutare il benessere aziendale. Nel 2023 abbiamo avviato un percorso di sostenibilità, adottando un sistema di valutazione di terzi, poi certificato da Accredia nel 2024. È un percorso impegnativo, che coinvolge tutti — anche i più giovani — e che si conferma ogni giorno.

Come incidono tecnologia e intelligenza artificiale sulla proprietà intellettuale?

F.J.: Ci sono state diverse rivoluzioni tecnologiche che hanno riguardato sia il nostro modo di lavorare sia i problemi presentati dai clienti. La prima è stata Internet, che ha portato, sul fronte IP, problematiche legate ai domini e alla contraffazione online — tematiche che negli anni si sono raffinate e oggi sono in gran parte gestite da sistemi automatizzati. Poi sono arrivate sfide molto tecniche, come quelle in ambito farmaceutico o nel settore della telecomunicazione, per esempio le tecniche di compressione e trasmissione di dati, per le quali abbiamo organizzato corsi accelerati per assistere gli operatori del mercato. L'ultimo fronte è quello dell'IA, con le connesse politiche di controllo, selezione degli strumenti e gestione dei rischi: ambiti dove il contributo dei nativi digitali è una risorsa preziosa.

Quali settori sono stati più impattati dall'IA generativa?

C.S.: L'impatto maggiore si è avuto nel campo delle opere dell'ingegno artistico e letterario: fotografia, editoria, audiovisivo. I nostri dipartimenti dedicati sono stati rafforzati negli ultimi anni. Molti clienti — artisti, persone fisiche, fondazioni — si confrontano sempre più spesso con l'IA in fase creativa. Per un avvocato, questo rappresenta una grande opportunità: stabilire chi è l'autore di un'opera diventa una questione più probatoria che tecnologica. La giurisprudenza sta iniziando a valorizzare l'intervento umano sulla creazione finale: la selezione del prompt, l'editing, il controllo creativo, le modifiche successive. In questa fase di esame, la figura dell'avvocato diventa centrale.

Qual è il valore di una boutique in un mercato che vede sempre più fusioni?

F.J.: Le fusioni ci sono, ma quasi mai nel mondo della proprietà intellettuale, dove le boutique mantengono una loro autorevolezza, anche grazie a una dimensione contenuta che permette grande flessibilità. Siamo uno studio italo-francese di 50 avvocati che in Italia mantiene un primato, ma che su scala internazionale sa di essere piccolo. Nei prossimi cinque anni non puntiamo a crescere numericamente, ma a espanderci geograficamente e per aree di attività.

State valutando acquisizioni o fusioni?

F.J.: Sono tutte carte sul tavolo: diventare parte di un gruppo più grande o ampliarci tramite un'acquisizione. Non per perdere la nostra identità, ma per costruire un'alleanza, sempre focalizzata sull'IP e proiettata oltre i confini italiani e francesi. Un'evoluzione ci sarà, in una direzione o nell'altra. Ci stiamo preparando.

Come vi vedete nei prossimi anni?

F.J.: Vogliamo continuare a operare in quella fascia di mercato che ci appartiene, senza abbandonare i nostri clienti: spesso grandi multinazionali, ma in Italia per lo più piccole e medie imprese a vocazione nazionale o europea. Sono questi nodi a determinare il futuro dello studio — non nei prossimi trent'anni, ma nei prossimi cinque. 🍷

© riproduzione riservata



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

Legalcommunity Tax Awards 2026

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 2026**. La cerimonia è stata l'occasione per riconoscere e premiare le eccellenze del mercato fiscale italiano.

La tredicesima 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	Pirola Pennuto Zei & Associati
FIRM OF THE YEAR	Maisto e Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Andrea Silvestri - Legance
FIRM OF THE YEAR ADVISORY	McDermott Will & Schulte
PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY	Loredana Conidi - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE	PwC Tax
PROFESSIONAL OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE	Giuliano Foglia - Foglia & Partners
FIRM OF THE YEAR EU TAXATION	Santacroce & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR EU TAXATION	Francesca Staffieri - Gianni & Origoni
FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION	AGO Shearman
PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION	Fabio Chiarenza - Gianni & Origoni
FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION	Legance
PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION	Michele Milanese - Ashurst
FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Freshfields
PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION	Francesco Pisciotta - Baker McKenzie
FIRM OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A AND EXTRAORDINARY TRANSACTIONS	Massimo Antonini - Chiomenti
FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT	Vasapoli & Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT	Leo De Rosa - Russo De Rosa Associati
LAW FIRM OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW	Bana Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR TAX CRIMINAL LAW	Fabio Cagnola - Cagnola & Associati
FIRM OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY	Facchini Rossi Michelutti
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY	Gianluca Russo - Cleary Gottlieb
FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING	Simmons & Simmons
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING	Roberto Egori - Linklaters
FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING	Gianni & Origoni
PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING	Stefano Simontacchi - BonelliErede
FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES	PwC Tax
PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES	Fabio Oneglia - FIVERS
FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE TAX	CBA
PROFESSIONAL OF THE YEAR REAL ESTATE TAX	Luca Di Nunzio - AndPartners
FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	Morri Rossetti & Franzosi
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	Domenico Ardolino - d'Aniello & Associati
FIRM OF THE YEAR MID-MARKET M&A	Biscozzi Nobili & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A	Raffaele Massimo Simone - BIP Law & Tax
FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAX PLANNING	Belluzzo International Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAX PLANNING	Ottavia Alfano - L&B Partners Avvocati Associati
FIRM OF THE YEAR INSURANCE TAX	Di Tanno Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR INSURANCE TAX	Tancredi Marino - DWF
PROFESSIONAL OF THE YEAR FASHION & LUXURY TAX	Marco Jannon - Pavia e Ansaldo



MARKET LEADER

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



TEAM

FIRM OF THE YEAR

CHIOMENTI
 GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
 GIANNI & ORIGONI
 LEGANCE
MAISTO E ASSOCIATI
 PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



TEAM

PROFESSIONAL OF THE YEAR

MASSIMO ANTONINI
Chiomenti
 MARCO CERRATO
Maisto e Associati
 PAOLO LUDOVICI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
ANDREA SILVESTRI
Legance
 STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede



FIRM OF THE YEAR ADVISORY

BAKER MCKENZIE

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

**MCDERMOTT WILL &
SCHULTE**

WITHERS



"PAOLO SANTAMARIA, MAURO PISANO, GIUSEPPE MAZZARELLA, EMMA SANDOZ, ANDREA TEMPESTINI, FILIPPO TROVA, ERNESTO COSTANTINI"

PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVISORY

PIETRO BRACCO

AndPartners

LOREDANA CONIDI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MARCO LIO

PwC Tax

FRANCESCO PISCIOTTA

Baker McKenzie

ANDREA TEMPESTINI

McDermott Will & Schulte



FIRM OF THE YEAR COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

BIP LAW & TAX

FOGLIA & PARTNERS

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

PWC TAX

SANTACROCE & PARTNERS



ENRICO MACARIO, ANTONIO BORRELLI, MARCO MEULEPAS, MARCO LIO

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
COOPERATIVE TAX COMPLIANCE**

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

GUIDO LENZI
BIP Law & Tax

MARCO LIO
PwC Tax

SANDRO PITTINI
Pirola Pennuto Zei & Associati

BENEDETTO SANTACROCE
Santacroce & Partners



RITIRA IL PREMIO DUCCIO CASCIANI

FIRM OF THE YEAR EU TAXATION

A&O SHEARMAN

BAKER MCKENZIE

GIANNI & ORIGONI

SANTACROCE & PARTNERS

SIMMONS & SIMMONS



TEAM

**PROFESSIONAL OF THE YEAR EU
TAXATION**

BARBARA FAINI
Baker McKenzie

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

LUCA MARRAFFA
Di Tanno Associati

BENEDETTO SANTACROCE
Santacroce & Partners

FRANCESCA STAFFIERI
Gianni & Origoni



FIRM OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

A&O SHEARMAN

- ASHURST
- FIVERS
- GIANNI & ORIGONI
- LINKLATERS
- SIMMONS & SIMMONS



FRANCESCO GUELFÌ, SIMONA SIMONE, DORIS CEOROMILA, ELIA FERDINANDO CLARIZIA

PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCIAL TAXATION

FABIO CHIARENZA
Gianni & Origoni

- ROBERTO EGORI
Linklaters
- FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS
- RAUL-ANGELO PAPOTTI
Chiomenti
- RENATO PATERNOLLO
Freshfields



RITIRA IL PREMIO LUCIANO BONITO OLIVA

FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

- ASHURST
- DI TANNO ASSOCIATI
- LEGANCE**
- MAISTO E ASSOCIATI
- SIMMONS & SIMMONS



TEAM

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



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



PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNATIONAL TAXATION

FRANCESCO GUELFÌ
A&O Shearman

GIULIO MAZZOTTI
Legance

MICHELE MILANESE
Ashurst

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons

ANDREA PIROLA
Pirola Pennuto Zei & Associati



FIRM OF THE YEAR LITIGATION

BAKER MCKENZIE

DI TANNO ASSOCIATI

FRESHFIELDS

LEGANCE

MAISTO E ASSOCIATI



TEAM

PROFESSIONAL OF THE YEAR LITIGATION

MARCO CERRATO
Maisto e Associati

MATTEO FANNI
Legance

RENATO PATERNOLLO
Freshfields

PIETRO PICCONE FERRAROTTI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

FRANCESCO PISCIOTTA
Baker McKenzie



**FIRM OF THE YEAR M&A
AND EXTRAORDINARY
TRANSACTIONS**

CHIOMENTI

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI

**GATTI PAVESI BIANCHI
LUDOVICI**

LEGANCE

MCDERMOTT WILL & SCHULTE



**PROFESSIONAL OF THE YEAR
M&A AND EXTRAORDINARY
TRANSACTIONS**

MASSIMO ANTONINI
Chiomenti

MICHELE APRILE
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

FABIO CHIARENZA
Gianni & Origoni

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

CLAUDIA GREGORI
Legance



**FIRM OF THE YEAR PRIVATE
CLIENTS & WEALTH
MANAGEMENT**

BELLUZZO INTERNATIONAL PARTNERS

DWF

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

VASAPOLLI & ASSOCIATI

WITHERS



GAIA TIRRITO, MIRELLA GENTA, ANNAMARIA ALLIAUDI, RAFFAELLA BELLO, ANDREA VASAPOLLI
GIOVANNA BORELLA, MICHELANGELO SCARPETTA, LUCA RAFFAELLI
FERDINANDO BARONE, SOFIA VASAPOLLI

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
PRIVATE CLIENTS & WEALTH
MANAGEMENT**

OTTAVIA ALFANO
L&B Partners Avvocati Associati

LUIGI BELLUZZO
Belluzzo International Partners

GIULIA CIPOLLINI
Withers

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

ANDREA VASAPOLLI
Vasapolli & Associati



**LAW FIRM OF THE YEAR TAX
CRIMINAL LAW**

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

CAGNOLA & ASSOCIATI

DE CASTIGLIONE INGRAFFIA ZANCHI E
ASSOCIATI

FORNARI E ASSOCIATI

STUDIO ISOLABELLA



JACOPO CAMPOMAGNANI, MARIELLA BANA, GIACOMO GUALTIERI, MARTINA EMILIA SCALIA
MARCELLO BANA, SARA TARANTINI, ELENA MARTELLI

**LAWYER OF THE YEAR TAX
CRIMINAL LAW**

MARCELLO BANA
Bana Avvocati Associati

NICCOLÒ BERTOLINI CLERICI
Legance

FABIO CAGNOLA
Cagnola & Associati

ENRICO DE CASTIGLIONE
de Castiglione Ingrassia Zanchi e Associati

LUCA PONTI
Ponti DePauli Partners



FIRM OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

FACCHINI ROSSI

MICHELUTTI

FIVERS

LEGANCE



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX PRIVATE EQUITY

FABIO BRUNELLI
Di Tanno Associati

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

LUCA ROSSI
Facchini Rossi Michelutti

GIANLUCA RUSSO
Cleary Gottlieb



FIRM OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

A&O SHEARMAN

CBA

GIANNI & ORIGONI

LINKLATERS

SIMMONS & SIMMONS



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX RESTRUCTURING

GIULIO ANDREANI
Gianni & Origoni

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

ROBERTO EGORI
Linklaters

FRANCESCO GUELFÌ
A&O Shearman

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons



FIRM OF THE YEAR TRANSFER PRICING

BAKER MCKENZIE

BONELLIEREDE

DWF

GIANNI & ORIGONI

PWC TAX



PROFESSIONAL OF THE YEAR TRANSFER PRICING

UGO CANNAVALE
PwC Tax

MARIO D'AVOSSA
Gianni & Origoni

GUIDO DONEDDU
Pirola Pennuto Zei & Associati

AURELIO MASSIMIANO
Maisto e Associati

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede



FIRM OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

FIVERS

L&B PARTNER AVVOCATI ASSOCIATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PWC TAX

SANTACROCE & PARTNERS



DAVIDE ACCORSI, LUCA LAVAZZA, FRANCESCO PIZZO, ALESSIA ZANATTO,
MARCO MEULEPAS E PIERPAOLO MASPES

PROFESSIONAL OF THE YEAR VAT AND INDIRECT TAXES

CHRISTOFF FILIPPO CORDIALI
BonelliErede

ROBERTA DE PIRRO
Morri Rossetti & Franzosi

PIERPAOLO MASPES
PwC Tax

FABIO ONEGLIA
FIVERS

BENEDETTO SANTACROCE
Santacroce & Partners



FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE TAX

ANDPARTNERS

ASHURST

CBA

SIMMONS & SIMMONS

WITHERS



TEAM

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
REAL ESTATE TAX**

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

ROBERTO BONOMI
Withers

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

MICHELE MILANESE
Ashurst



FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ANDPARTNERS

CBA

D'ANIELLO & ASSOCIATI

**MORRI ROSSETTI &
FRANZOSI**

PAVIA E ANSALDO



È ANTONELLO LOPS, FABIO GALLIANI, ROBERTA DE PIRRO, DANIELA PASQUARELLI, DANIELE CAMARDELLA, CHIARA BIGHIANI, SALVATORE FIRRITO, ANTONIO PORTACCIO

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
ENERGY TAX**

DOMENICO ARDOLINO
d'Aniello & Associati

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

PIETRO BRACCO
AndPartners

ANTONELLO LOPS
Morri Rossetti & Franzosi

RAFFAELE MASSIMO SIMONE
BIP Law & Tax



DAMIANO CAZZETTA, FRANCESCO MATTIOLI, HANNES HILPOLD, ROSITA NESCI, AURORA CARNIEL, VIVIANA VILARDO, RACHELE TUORTO, GIULIA BACCARINI, CARMELA MARINA ZENZOLA, GIORGIO FRIGERIO E LORENZO FULGENZI

FIRM OF THE YEAR MID-MARKET M&A

BIP LAW & TAX

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

D'ANIELLO & ASSOCIATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A

NATHALIE BRAZZELLI

Pirola Pennuto Zei & Associati

FRANCESCO AMYAS D'ANIELLO

d'Aniello & Associati

LUIGI GARAVAGLIA

Biscozzi Nobili & Partners

DANIELA PASQUARELLI

Morri Rossetti & Franzosi

RAFFAELE MASSIMO

SIMONE

B IP Law & Tax



FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL TAX PLANNING

BELLUZZO INTERNATIONAL PARTNERS

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PAVIA E ANSALDO

WITHERS



RODOLFO GHERARDO LA ROSA, GISE GENCO, ALESSANDRO SAINI

FRANCESCO SANTUCCI, DOMENICO SANNICANDRO, IVAN MASTROTOTARO

LUIGI BELLUZZO, GIOVANNA MAZZA, ILARIA DI TONTO

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
INTERNATIONAL TAX PLANNING**

OTTAVIA ALFANO
L&B Partners Avvocati Associati

LUIGI BELLUZZO
Belluzzo International Partners

GIULIA CIPOLLINI
Withers

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

FABRIZIO GAETANO PACCHIAROTTI
Morri Rossetti & Franzosi



**FIRM OF THE YEAR INSURANCE
TAX**

A&O SHEARMAN
DI TANNO ASSOCIATI
DWF
FACCHINI ROSSI MICHELUTTI
FRESHFIELDS



TEAM

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
INSURANCE TAX**

FRANCESCO CAPITTA
Facchini Rossi Michelutti

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

TONI MARCIANTE
Freshfields

TANCREDI MARINO
DWF

STEFANO PETRECCA
CBA



TEAM

**PROFESSIONAL OF THE YEAR
FASHION & LUXURY TAX**

CLAUDIA GREGORI
Legance

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

FILIPPO MOLINARI
Withers

VALENTINA OTTANI SCONZA
Gianni & Origoni

VANIA PETRELLA
Cleary Gottlieb



Diverso sarà lei

Luisa, fammi il pieno. Storia semiseria di una praticante e del suo dominus

di michela cannovale



Luisa aveva ventisei anni, una laurea in giurisprudenza in Statale e un tesserino da praticante già stropicciato dopo pochi mesi. Lo studio dell'avvocato "Brambilla" (*è un nome di fantasia, un nome a caso, visto che immaginiamo la scena a Milano, ndr*) stava in zona Porta Venezia, secondo piano di un palazzo elegante con portineria e parquet che scricchiolava. Per tutti lei era "la praticante". Mai "collega". «Luisa, scendi a prendere i caffè». «Luisa, vai in cancelleria». «Luisa, chiama il cliente e digli che l'avvocato è trattenuto in udienza». Il Brambilla girava con una BMW grigia, mocassini Tod's e quella sicurezza tipica di certi avvocati milanesi convinti che lavorare quindici ore al giorno sia una virtù morale. «Io alla tua età uscivo dal tribunale alle nove di sera! Adesso volete tutti l'equilibrio vita-lavoro». All'inizio Luisa pensava fosse normale. Anche gli altri praticanti raccontavano storie simili davanti allo spritz sui Navigli: notti sugli atti, udienze regalate al dominus, rimborsi mai arrivati. Poi arrivò la benzina. Una mattina il Brambilla le lasciò le chiavi della macchina accanto al computer. «Già che passi da Palazzo di Giustizia, fammi il pieno». Da quel giorno diventò routine. Benzina in viale Regina Margherita, camicie da ritirare in Montenapoleone, bottiglie di vino per i clienti "importanti". E poi Rocco, il golden retriever del dominus: dal veterinario,

dal toelettatore, fuori a fare i bisogni quando il Brambilla si intratteneva coi clienti.

Nello studio, il confine tra formazione e disponibilità personale era ormai sempre più sfumato. Qualsiasi richiesta extra veniva assorbita dentro quella parola vaga che tutti usavano: gavetta.

Ma Luisa vedeva altro: atti scritti da lei e firmati da lui, ore infinite, nessun insegnamento vero. Un venerdì sera uscirono dallo studio che pioveva forte, quella pioggia grigia tipica di Milano a novembre. Il Brambilla infilò il cappotto. «Domani mattina fammi il pieno che devo andare a Courma».

Luisa restò zitta qualche secondo. Poi appoggiò le chiavi sulla scrivania. «Avvocato, io sono una praticante. Non il suo rider personale».

Lui sorrise appena, con un'espressione che mescolava sarcasmo e irritazione. Disse solo: «Questo mestiere non fa per tutti».

*Questa è una storia inventata, ma non così lontana dalla realtà di molti praticanti avvocati alle prese con il rapporto con il proprio dominus. Prende spunto anche dai racconti di **Giampiero Falasca**, avvocato giuslavorista e partner di DLA Piper, che nel suo nuovo libro "Sfaticati" ripercorre esperienze vissute in prima persona dai giovani di oggi (e di ieri) e prova a restituire un ritratto più onesto di una generazione spesso fraintesa. Ne parlo con lui in questa puntata di Diverso sarà lei. Buon ascolto! 🎧

© riproduzione riservata



GIAMPIERO FALASCA



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

I giuristi di TIM alla prova della sovranità digitale

Nuzzolo e Del Genio raccontano in esclusiva a MAG come cambia il lavoro dei dipartimenti legali tra cloud, regolazione europea e rischio geopolitico

di michela cannovale



Continua →

La sovranità digitale ha smesso di essere una formula da policy paper europeo ed è entrata nel lessico operativo delle imprese. Non più soltanto una questione di cybersecurity, né un capitolo della protezione dei dati personali. Oggi riguarda la continuità dei servizi essenziali, la localizzazione delle infrastrutture, la scelta dei fornitori, la resilienza delle filiere tecnologiche e, sempre più, la capacità di un Paese di non dipendere integralmente da decisioni assunte altrove.

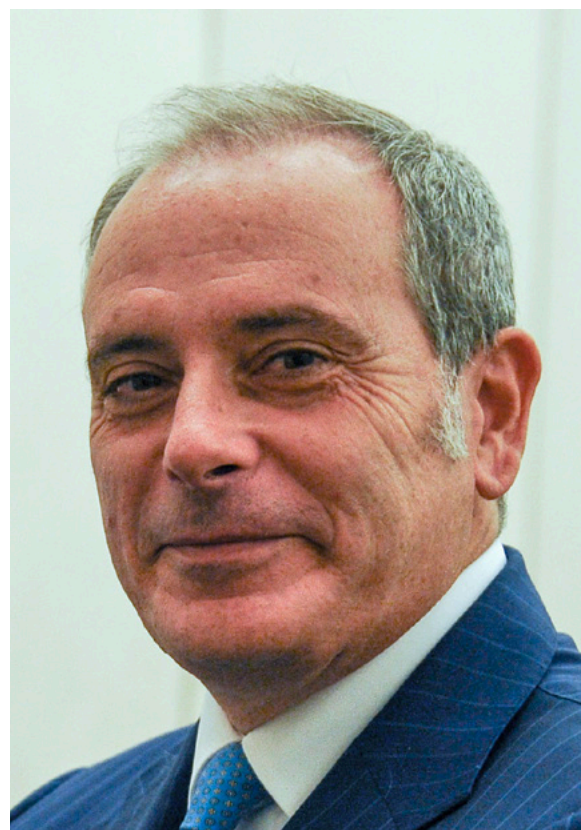
Il tema si colloca al punto di incrocio tra diritto, industria e geopolitica. La pandemia, le tensioni commerciali e sociali, il confronto tra Stati Uniti, Cina e Unione europea e, più di recente, la nuova stagione dei dazi hanno reso evidente una fragilità che per anni era rimasta sullo sfondo: l'economia digitale europea poggia in larga misura su infrastrutture, software e piattaforme controllate da soggetti extraeuropei. Finché le catene globali del valore apparivano stabili, questa dipendenza poteva essere letta come un normale effetto dell'efficienza di mercato. Nel nuovo scenario internazionale, invece, diventa un fattore di rischio.

In TIM ci stanno lavorando da qualche anno. L'obiettivo è trasformare il gruppo in attore centrale della sovranità digitale italiana. Una traiettoria che non riguarda solo l'offerta tecnologica, ma anche la funzione legale, chiamata a presidiare scelte che incidono direttamente sulla governance dei dati, sulla contrattualistica con i provider, sulla compliance europea e sulla selezione dei partner industriali.

A presidiare il tema, oltre ad **Agostino Nuzzolo**, general counsel e legal, regulatory, European affairs and tax Executive vice president, nonché DPO e segretario del consiglio di amministrazione, è in particolare **Bianca Del Genio**, che in TIM segue il legal su enterprise market, cloud & IoT. La redazione di MAG li ha incontrati entrambi per raccogliere due prospettive complementari. Una più strategica, l'altra più operativa.

COSA SIGNIFICA SOVRANITÀ DIGITALE

Del Genio la definisce come «la capacità di governare i dati, le infrastrutture e i processi critici di un Paese», con l'obiettivo di limitare il più possibile



«Il mondo è cambiato. Quelle che una volta erano catene logistiche sicure – per esempio con gli Stati Uniti – oggi non lo sono più. La storia dei dazi ha dimostrato che ci sono rischi di continuità anche verso Paesi dove questi rischi una volta non c'erano»

Agostino Nuzzolo

le dipendenze esterne. Anche se, precisa, «non tutti i dati richiedono lo stesso livello di controllo». TIM lavora su un principio di gradualità. Alla valutazione di un rischio molto alto corrisponde una richiesta più alta di sovranità. I livelli vanno dalla semplice localizzazione dei dati in Europa (dove risiedono fisicamente, chi li gestisce, in

quali circostanze possono essere accessibili) fino al massimo grado, che Del Genio descrive così: «Avere la possibilità di accedere ai dati in ogni momento, controllare dove si trovano, chi ha accesso, difenderli dall'accesso da parte di terzi, incluse le autorità giudiziarie straniere, e riservare la gestione a personale ben identificato, qualificato e residente nel nostro Paese». Quel livello massimo, aggiunge, deve essere garantito per le informazioni più critiche.

Questo approccio per livelli è diventato nel frattempo anche un'impostazione regolatoria europea. Il Cloud Sovereignty Framework della Commissione, pubblicato nell'ottobre 2025, individua otto dimensioni della sovranità cloud (strategica, giuridico-giurisdizionale, dei dati e dell'intelligenza artificiale, operativa, della supply chain, tecnologica, di sicurezza e compliance, ambientale) e introduce livelli di garanzia progressivi fino alla piena sovranità, intesa come controllo europeo completo su tecnologia e operazioni.

Per i dipartimenti legali, questo significa entrare molto prima nel ciclo decisionale. Non a valle, quando il contratto è già stato negoziato nelle sue linee essenziali, ma a monte, quando si decide se un certo provider sia compatibile con il rischio del progetto. La sovranità può, di fatto, diventare un criterio di esclusione in una gara, un elemento di scoring nel procurement, una clausola contrattuale.

IL MONDO È CAMBIATO

Nuzzolo inserisce il tema dentro una trasformazione più ampia del gruppo. TIM, spiega, si sta progressivamente spostando dai servizi tradizionali di telecomunicazione verso servizi digitali innovativi, tra cui il cloud rappresenta uno degli asset principali. Il mercato della connettività è maturo, con margini di crescita contenuti e redditività ridotta; i servizi digitali sono invece la piattaforma su cui costruire nuova capacità industriale. La sovranità digitale diventa quindi anche una risposta strategica alla trasformazione del settore telco.

«Il mondo è cambiato. Quelle che una volta erano catene logistiche sicure – per esempio con gli Stati Uniti – oggi non lo sono più. La storia dei dazi

ha dimostrato che ci sono rischi di continuità anche verso paesi dove questi rischi una volta non c'erano». La reazione, spiega, è insieme emotiva e strategica: rendersi più indipendenti.

Resta però un limite: «Il divario tra Europa e Stati Uniti su software e servizi avanzati è ampio». Le cause sono strutturali, riconosce Nuzzolo: scala dei mercati, investimenti (anche militari) negli Usa, integrazione pubblico-privato in Cina. L'Europa ha invece scontato un approccio che ha privilegiato la frammentazione, penalizzando scala e innovazione. «Oggi però l'attenzione agli investimenti sembra tornare al centro», aggiunge.

L'Europa, comunque, non è priva di leve. È uno dei principali mercati di sbocco per le software house americane e per i grandi cloud provider. Da quella posizione, osserva Nuzzolo, si può provare a cambiare il rapporto di forza: «Quello che una volta veniva comprato in una situazione di quasi sudditanza rispetto a questi grandi operatori, oggi si fa alle condizioni che pone l'Europa. Gli americani hanno capito che se non accettano certi cambiamenti d'attitudine rischiano di perdere progressivamente il mercato europeo».

Del Genio conferma che la negoziazione con i grandi player americani è effettivamente cambiata. Anni fa certi temi non si potevano nemmeno sollevare. Oggi la localizzazione dei dati è un punto fermo, e la conversazione si è spostata su questioni più sofisticate: «Il tema non è più tanto dove risiedono i dati, ma come sono organizzati i gruppi societari dei nostri fornitori per permetterci di essere sicuri che non ci siano interferenze da parte di altri paesi sui dati di nostra proprietà».

IL LEGAL CHE ENTRA PRIMA

È qui che la trasformazione del dipartimento legale di TIM diventa un caso di studio interessante. Secondo Del Genio, «mentre tipicamente il team legale veniva chiamato per rivedere il contratto, oggi veniamo coinvolti per fare una valutazione proprio sul provider». Il tavolo include i team tecnici, la cybersecurity, la privacy, gli acquisti, il business. Le domande non riguardano le clausole, ma la struttura societaria del fornitore, la legge applicabile, i diritti di audit, le dipendenze tecnologiche, la conformità al Data Act, alla NIS2. «La



«Quando siamo stati travolti dal digitale avevamo un po' perso di vista l'obiettivo della protezione del dato personale. Poi qualcuno ci ha detto: guardate che quando è tutto gratis significa che lo pagate con i vostri dati. E lì abbiamo cominciato a capire»

Bianca Del Genio

nostra opinione non è più neutrale, non è più un nice to have, ma è decisiva», aggiunge. Tanto che, in alcuni casi, quella valutazione porta all'esclusione di un provider per un certo tipo di progetto.

È il passaggio da una compliance tradizionale a ciò che Del Genio chiama "compliance by design": «Si disegna il progetto sulla base dei requisiti regolatori, normativi, legali, oltre che di quelli tecnici».

Non è un adeguamento ex post. È un'impostazione che cambia il momento in cui il legal entra nel processo e, di conseguenza, il suo peso nelle decisioni industriali.

Questo ha richiesto anche un cambiamento nelle competenze. Nuzzolo lo inquadra come segue: «Spostarsi da un settore di operatività ad altri richiede una capacità di adattamento delle persone che lavorano nelle strutture legali. Cambia il linguaggio, cambiano le basi contrattuali, cambiano i rischi, cambia la gestione delle controparti. Quest'area, per esempio, è molto più internazionale».

Per Del Genio, il contributo del legal si esprime oggi in «un linguaggio che è un insieme di linguaggio tecnico e legale», che permette di aggiungere informazioni sostanziali a un'offerta. Perché sapere che cosa significa accedere a un dato, o dove risiede geograficamente, non è una questione secondaria quando si guardano le normative e gli obblighi contrattuali da imporre ai fornitori.

IL DATO COME VALORE RISCOPERTO

C'è un passaggio della riflessione di Del Genio che vale la pena riportare integralmente: «Quando siamo stati travolti dal digitale avevamo un po' perso di vista l'obiettivo della protezione del dato personale. Ci sembrava completamente una perdita di tempo. Poi qualcuno ci ha detto: guardate che quando è tutto gratis significa che lo pagate con i vostri dati. E lì abbiamo cominciato a capire che forse i dati non erano poi così banali».

Oggi quel percorso si è completato, e si intreccia con un contesto in cui il «sentimento di controllo e di attenzione», come lo chiama Del Genio, «è estremamente più forte rispetto a solo un anno fa».

La direzione, spiega, è quella di una regolazione per livelli di criticità. La normativa sulla sicurezza dei dati bancari (che ricade anche su TIM in quanto fornitore di servizi tecnologici alle istituzioni finanziarie) è un esempio di come si può costruire un quadro severo e funzionante. La stessa logica vale per le normative sulla cybersecurity nei settori strategici. «La strada è molto ben tracciata», dice Del Genio.

Il problema è che si tratta ancora di un insieme di normative separate (Data Act, NIS2, regolamenti settoriali, certificazioni cloud) che andrebbero fatte convergere in un quadro omogeneo e stabile, applicabile automaticamente a tutti i processi di procurement.

LE OPERAZIONI SUL TAVOLO

Sul piano concreto, il lavoro del dipartimento legale di TIM si è moltiplicato. Oltre alle valutazioni sui provider, ci sono le operazioni di venture capital con CDP – nelle parole di Nuzzolo, «tante piccole operazioni di M&A», dove la dimensione non riduce la complessità: due diligence, negoziazione, patti parasociali, governance, exit. «D'altronde – prosegue il general counsel – se TIM vuole essere una società digitale deve disporre di soluzioni e use case da integrare nella propria piattaforma allargata. La collaborazione con CDP Venture Capital consente di intercettare startup e progetti compatibili con la strategia di sviluppo dei servizi digitali».

TIM aveva in parte messo da parte questa attività per concentrarsi su altre priorità, prima fra tutte la rete. Ora la riprende, perché «nel mondo digitale è fondamentale poter disporre dei migliori use case da offrire nella piattaforma digitale allargata».

C'è poi l'OPA di Poste Italiane. Su questo Nuzzolo è chiaro: TIM è la target, quindi le valutazioni strategiche spettano a Poste. Ma le analisi sulle possibili sinergie erano già partite quando Poste è entrata nell'azionariato. «Poste ha iniziative nel campo digitale e del cloud, ha alcune attività che noi non abbiamo e viceversa», spiega. Il dipartimento legale, da parte sua, accompagna il consiglio nella predisposizione del parere sull'offerta. Un adempimento preciso, ma che richiede un'analisi attenta del prezzo offerto e dell'inquadramento strategico dell'operazione.

COSA RIMANE DA COSTRUIRE

Ma quindi, qual è il passaggio decisivo per rendere concreta la sovranità digitale in Italia nei prossimi anni? Del Genio indica una direzione chiara: unificare. «Fare in modo che tutte queste

normative – regole sui dati e sulla responsabilità, regole sulla sicurezza e sulla resilienza, iniziative di standardizzazione e certificazione dei servizi cloud, normative sugli accessi, sui diritti di audit, sulla gestione della supply chain, sulla continuità dei servizi – entrino in un unico requisito di legge che possa automaticamente e stabilmente diventare un elemento di tutti i processi di procurement». Solo così la sovranità diventa un valore reale e non, dice, «un'etichetta da progetto».

Nuzzolo sintetizza la direzione con due espressioni: stay Europe e buy Europe. Le infrastrutture devono restare in Europa, i fornitori devono essere europei dove possibile. Con una distinzione importante: per il comparto sicurezza pubblica e difesa la soglia si alza ulteriormente – tutto in Italia, con una catena del valore sotto controllo pieno. «Lì non si può sbagliare, anche perché la gestione di questi dati in situazioni di emergenza è cruciale». 🇮🇹

© riproduzione riservata





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



GABRIELLA PORCELLI

Gabriella Porcelli (Iveco Group): «Il legal è co-protagonista del cambiamento»

Dalla cessione di Iveco Defence a Leonardo, all'operazione in corso con Tata, il ruolo della funzione legale, un nuovo approccio alle competenze e all'upskilling e la partnership con il business nella gestione consapevole dei rischi. La giurista si racconta a MAG

Tra l'avvio del 2025 e oggi Iveco Group è stata protagonista di una delle più articolate sequenze di operazioni straordinarie nel panorama industriale europeo. Nel luglio 2025, Tata Motors ha annunciato un'offerta pubblica di acquisto volontaria sulle azioni del gruppo, finalizzata all'acquisizione totale e creazione di un'organizzazione di dimensioni globali attiva nei veicoli commerciali. L'operazione, dal valore complessivo di circa 3,8 miliardi di euro, prevedeva una condizione chiave: la separazione del business Defence dal perimetro di Iveco Group, o con vendita o con spin-off e listing.

Poche settimane dopo, ad agosto, Leonardo ha sottoscritto con Iveco Group l'accordo per l'acquisizione di Iveco Defence Vehicles, divisione strategica del gruppo, per un enterprise value di 1,7 miliardi di euro.

Il percorso Defence si è completato al termine del primo trimestre 2026, con il closing di questa operazione e dopo quasi un anno di gestione di un doppio e complesso flusso di lavoro da parte della funzione legal e corporate governance insieme alle altre funzioni competenti in azienda, necessario per lasciare aperta la possibilità di procedere alla quotazione in borsa del business Defence: questa, infatti, sarebbe stata l'alternativa prevista qualora la vendita non avesse potuto completarsi entro la fine di marzo, quando il business Defence (comprendente i marchi IDV e Astra) è passato a Leonardo per un corrispettivo pari a 1,6 miliardi di euro.

Con questa sequenza di operazioni – ancora in corso per quanto attiene l'operazione con Tata Motors e tra loro strettamente interconnesse – Iveco Group ha avviato un percorso di trasformazione strategica, industriale e culturale. E la complessità di questo percorso – per dimensione, articolazione e impatti su governance, assetto societario e regolamentazione – ha reso particolarmente rilevante il ruolo della funzione legale. Per questo, la redazione di MAG ha intervistato **Gabriella Porcelli**, general counsel, chief compliance officer e head of corporate governance del gruppo, per comprendere l'impatto di queste operazioni sull'organizzazione e sul posizionamento del suo dipartimento.

«Il nostro contributo è trasversale: dalla struttura di governance dei team di lavoro al coordinamento dei flussi informativi, fino all'analisi degli aspetti giuridici, economici e di corporate governance»

OPERAZIONI STRAORDINARIE E RUOLO DELLA FUNZIONE LEGALE

«Stiamo attraversando una fase di forte trasformazione, non solo di mercato e strategica, ma anche culturale. E il meglio – ma anche la parte più impattante – deve ancora venire», osserva la giurista in apertura.

Le operazioni straordinarie comportano sempre, per la funzione legale e per chi segue in azienda la corporate governance, una gestione articolata di molte complessità, sotto il profilo industriale, societario e regolatorio.

Sul piano legale, questo ha significato coordinare carve-out complessi dal punto di vista societario internazionale e industriale, profili regolatori e autorizzativi (antitrust, FDI, golden power), esami di aspetti economico-finanziari, fiscali e contabili con i colleghi competenti, governance societaria e flussi informativi verso il board, interazione con una pluralità di advisor e controparti internazionali.

«Il nostro contributo è trasversale: dalla struttura

di governance dei team di lavoro al coordinamento dei flussi informativi, fino all'analisi degli aspetti giuridici, economici e di corporate governance», chiarisce Porcelli. Ma il punto, fa presente, non è solo tecnico: «Il valore aggiunto consiste anche nel fare squadra in modo efficace con i colleghi di altre funzioni, facilitare il confronto con il board e gli stakeholder e nel promuovere processi decisionali attenti ed accurati ma anche snelli e veloci, che consentano cioè al management di intervenire in modo informato e responsabile anche in situazioni di elevata complessità».

IL COORDINAMENTO DEGLI ADVISOR E IL LAVORO DI SQUADRA

Al fianco del team legale interno – una struttura globale di circa 90 professionisti – hanno operato advisor legali, fiscali e finanziari internazionali. Per la cessione del business Defence, Iveco Group si è avvalsa del supporto di Goldman Sachs, di Freshfields per i profili legali corporate, M&A e antitrust, con il supporto di Legance sugli aspetti FDI e di Maisto e Associati per i temi fiscali.

Nell'operazione con Tata Motors, invece, il gruppo è affiancato ancora da Goldman Sachs come advisor finanziario e da studi legali, tra cui De Brauw Blackstone Westbroek e PedersoliGattai, oltre al ruolo di consulente legale indipendente svolto da Greenberg Traurig per il board.

Un ecosistema articolato, che la funzione legale ha contribuito a coordinare. «Per noi è fondamentale garantire coerenza, qualità e velocità in tutte le fasi del processo», precisa Porcelli.

Questa fase ha accelerato un'evoluzione già in corso all'interno del gruppo: «La funzione legal, compliance e corporate governance ha un compito preciso: rendere possibile il cambiamento come co-protagonista, insieme al business, curando tutti gli aspetti di processo e di merito di queste vicende trasformative e garantendo prima di tutto eticità, trasparenza e gestione integrata dei rischi». E aggiunge: «Ma anche lavorare alla propria organizzazione interna, rendendola sempre più agile e coesa, adattandola alle necessità del business in termini di risposta e qualità del supporto, senza dimenticare la cura

«Formare un giurista d'impresa significa andare ben oltre l'aggiornamento normativo. Un professionista aziendale deve imparare a “vedere” in che direzione si muove il contesto per presidiare il rischio»

delle nostre competenze e l'upskilling o reskilling, dai senior ai junior della funzione pensando a dove sarà necessario supportare il business domani».

INNOVAZIONE: ANCHE IL LEGAL CAMBIA PELLE

Quello di Gabriella Porcelli è un approccio che implica un coinvolgimento diretto della funzione legale e compliance nei processi di cambiamento, oltre il perimetro tradizionale di presidio. Un'impostazione che trova applicazione anche sul fronte dell'innovazione, intesa come leva di trasformazione interna alla funzione legale che «non riguarda solo prodotti o tecnologie industriali, ma anche flussi decisionali, competenze e modalità operative».

Tre le direttrici principali su cui si sta muovendo il dipartimento: digitalizzazione dei processi legali e di compliance; creazione di un contract repository globale per la conservazione del know-how; utilizzo di strumenti di data analytics per studiare la casistica whistleblowing e contribuire alla prevenzione degli illeciti e all'anticipazione dei rischi; supporto ai nuovi modelli di business legati all'open innovation tecnologica; geopolitica tariffaria per le

implicazioni regolatorie e di costo sulle transazioni commerciali e sulla logistica internazionale. «Stiamo cercando di diventare più predittivi, più integrati tra noi, sia in termini di competenze che tra le diverse componenti geografiche del dipartimento e più vicini al business, senza però rinunciare al rigore e alla qualità dei contenuti e alla loro specificità ogniquale volta sia opportuno o necessario», racconta.

PERSONE, COMPETENZE E FORMAZIONE

Al centro della trasformazione, però, restano le persone. Un tema che a Porcelli è molto caro e su cui si impegna in prima persona. «Formare oggi un giurista d'impresa – riflette – significa andare ben oltre l'aggiornamento normativo. Un professionista aziendale di diritto o compliance deve imparare a "vedere" in che direzione si muove il contesto industriale ed economico-finanziario, saper dialogare con funzioni diverse e dotarsi di strumenti per presidiare il rischio in modo concreto».

Per questo, il percorso formativo promosso dal gruppo è interdisciplinare e include anche contributi non tradizionali: «Ho realizzato incontri di approfondimento "in tandem" tra funzioni di business per simulare casi vicini alla realtà. Stiamo studiando i bias cognitivi e applichiamo poi il calcolo delle probabilità ed elementi di base della teoria dei giochi alle valutazioni di rischio nel contenzioso o ad altri processi decisionali che ci vedono impegnati come advisor».

L'utilizzo di elementi di base delle neuroscienze nel risk assessment, in particolare, rappresenta uno degli aspetti più innovativi. «Possiamo diventare più efficaci nel capire come le persone prendono decisioni e valutano il rischio, soprattutto sotto pressione, se impariamo a riconoscere le scorciatoie che il nostro cervello prende in determinate situazioni valutative», prosegue Porcelli, sottolineando: «Per esempio: l'overconfidence bias ci fa sottostimare alcuni rischi, mentre con il confirmation bias tendiamo a preferire informazioni che confermano le nostre convinzioni».

L'obiettivo è migliorare l'efficacia e l'influenza del supporto legale e rendere le decisioni di business


più consapevoli: «Provare ad applicare queste conoscenze per noi significa sforzarci di rendere migliore e più comprensibile la qualità del nostro supporto specialistico».

IL FUTURO DEL LEGAL OLTRE LA CONSULENZA

L'attenzione ai processi decisionali – anche attraverso strumenti come l'interdisciplinarietà – si inserisce in una riflessione più ampia sull'evoluzione della funzione legale. «Sono ancora molte le competenze che la funzione legal e compliance deve sviluppare per continuare a essere protagonista in azienda, anche considerando la velocità con cui tutto cambia, dal contesto economico-finanziario di riferimento, all'ambito geopolitico e ai relativi rischi», continua Porcelli.

Il punto di partenza è un cambio di prospettiva. La funzione legale, racconta, dovrà essere sempre più "aperta", composta da professionisti capaci di leggere i problemi da punti di vista diversi. E, accanto alle competenze, è anche il modello operativo a dover evolvere: «Ci manca ancora un bel po' per poter padroneggiare innovazione e AI in modo impattante, ma il tempo per farlo è limitato». Da qui la necessità di intervenire sul modo di lavorare: processi e flussi decisionali sempre più digitalizzati, un uso esteso dei dati e regole più snelle e più chiare, ma sempre ancorate a un codice etico realmente rappresentativo dei valori aziendali.

In questo scenario, prosegue, cambia anche il perimetro del ruolo: «C'è il rischio che un'attività puramente consulenziale non sia più così necessaria nel giro di pochi anni, considerando cosa l'AI è già in grado di fare».

Resta invece centrale ciò che non è automatizzabile: la capacità di lavorare in squadra, la relazione tra le persone e con il business e l'applicazione del diritto alle concrete dinamiche economiche. «Creare valore e aiutare a prendere decisioni sostenibili, valutando e gestendo il rischio con gli altri colleghi dell'azienda anche in funzione del livello di maturità dell'organizzazione: sarà quello che continueremo a fare. Insieme». 

© riproduzione riservata

Cartoline




Digital Lending verso il 40% del mercato del credito entro il 2030

Il mercato del credito italiano è nel pieno di una trasformazione strutturale. Secondo i dati del nuovo Osservatorio Digital Lending 2026 — realizzato da Monitor Deloitte, Experian e Cetif — il lending digitale raggiungerà circa il 40% del totale erogato entro il 2030, per un valore stimato di 60 miliardi di euro. Un traguardo che non è più un'ipotesi ottimistica, ma una traiettoria già in atto.

Il segnale più evidente arriva dalla penetrazione digitale: nel 2025 il credito online ha toccato il 24% del mercato totale, sei punti percentuali sopra le attese, rispetto al 16% del 2024. La crescita è trasversale a tutti i comparti, dai mutui (+19% CAGR 2020-2025) al BNPL, che con un +71% nello stesso periodo si conferma il segmento più dinamico.

Sul fronte dei canali, il mobile consolida la propria supremazia: oggi il 60% dei clienti bancarizzati lo utilizza come canale digitale principale, con proiezioni all'80% entro il 2030. L'internet banking, per contro, si stabilizza intorno al 35%, segnalando una preferenza crescente dei consumatori per esperienze più semplici e immediate.

Le banche rispondono con una profonda revisione del modello distributivo: offerte self-banking, filiali digitali orientate al valore aggiunto e un presidio fisico sempre più snello e specializzato. L'intelligenza artificiale gioca un ruolo centrale in questa evoluzione, ottimizzando i processi di onboarding e credit scoring, riducendo il time-to-yes del 25% e il time-to-cash del 33% nel confronto tra primo trimestre 2025 e primo trimestre 2026.

A emergere con forza è anche il profilo della clientela digitale: prevalentemente maschile, residente nel Nord Italia, appartenente alla fascia millennial e con reddito elevato. Il ticket medio online è generalmente più alto rispetto al canale fisico — circa 1,8 volte per i prestiti personali — a conferma della capacità del digitale di attrarre segmenti *affluent*. Sul fronte del rischio, i tassi di default sono in costante calo in tutti i comparti e si avvicinano a quelli del canale tradizionale, segno di una maturità crescente nell'utilizzo dei dati predittivi. 

© riproduzione riservata

Sono aperte le iscrizioni alla

II EDIZIONE

25 settembre - 27 novembre 2026

Un master intensivo e pratico pensato per giuristi d'impresa e avvocati di studio, per accrescere la visione manageriale, le competenze economiche e la consapevolezza strategica attraverso un confronto diretto con professionisti d'eccellenza delle principali funzioni aziendali.



Contact:
Silvia Torri
silvia.torri@lcpublishinggroup.com
+ 39 349 9787404

«**I**n Italia manca ancora un ecosistema di venture debt che sostenga le startup, inteso come cultura ma anche come competenze necessarie. Non esiste un insieme strutturato di professionisti, advisor, avvocati e operatori specializzati in ambito venture debt, anche se la situazione è migliorata rispetto a 20 anni fa. Il venture debt (una forma di capitale non diluitivo che si affianca al venture capital, n.d.r.) non è percepito come un asset in Italia, ma è ancora agli albori. Tuttavia, il nostro paese ha fatto dei grandi passi avanti sia per il venture capital che per il venture debt, essendo entrambi più integrati con quelli europei. Resta il fatto che non possono ancora nascere fondi di venture debt che investono nei singoli paesi europei. Ad oggi, esistono piccoli fondi di venture debt in Gran Bretagna e uno piccolo in Spagna, con quest'ultimo che sopporta perdite superiori alla media del settore, dato il loro posizionamento sul very early stage, ribilanciato dalle garanzie ricevute da parte delle istituzioni europee. Inoltre, in Italia abbiamo anche un problema insormontabile legato al contesto regolamentare che non tiene in considerazione il rischio sottostante al finanziamento. Avendo mercati troppo piccoli nei singoli Stati membri, l'unica soluzione è lanciare fondi di private debt paneuropei, come Atempo Growth», spiega il suo cofondatore **Luca Colciago** ai microfoni di Mag.

Atempo Growth è una piattaforma pan-europea specializzata in venture debt, un segmento ancora relativamente poco sviluppato in Europa ma sem-

«Avendo mercati troppo piccoli nei singoli Stati membri, l'unica soluzione è lanciare fondi di private debt paneuropei»

Luca Colciago



LUCA COLCIAGO

pre più centrale nell'ecosistema del finanziamento alle imprese tecnologiche. La società è stata fondata nel 2021 da Colciago insieme a **Jack Diamond** e **Matteo Avramov Giulivi** con un obiettivo ben preciso: affermarsi come uno dei principali operatori europei nel growth lending dedicato alle scale-up tecnologiche.

«Abbiamo fondato la società a Londra perché io e gli altri cofondatori eravamo lì e perché all'epoca il venture debt esisteva già come asset class in Gran Bretagna. Io avevo già esperienza nel venture debt e ho conosciuto gli altri due cofondatori mentre lavoravo per Kreos Kapital (oggi parte di BlackRock). Avevamo intuito che ci sarebbe stato un gap per i finanziamenti delle società europee per i prestiti di 7-15 milioni di euro post Covid e così abbiamo deciso di aprire la nostra società di venture debt. Inoltre, giocava a nostro favore il fatto che il mercato europeo del venture debt presenta delle importanti barriere all'entrata tra cui la non omogeneità regolatoria e culturale dei 27 stati membri dell' Ue e la predilezione da parte degli investitori Usa, di grandi transazioni tra i 50 e 100 milioni di euro. Il venture debt è un mercato difficile, con pochi attori internazionali, per cui abbiamo visto e colto un'opportunità, diventando il secondo maggior fondo in Europa del settore, dopo quello di Blackrock», sottolinea il cofondatore di Atempo Growth.

Che guarda le società nella loro interezza, comprese le loro sedi in altri paesi e finanziando piccoli importi, al contrario delle banche, che si concentrano su un solo paese e tralasciano le operazioni cross-border. I ticket di investimento sono di 3-35 milioni di euro, perché al di sotto di questa soglia non vale la pena sostenere i relativi costi. Atempo Growth si concentra su società tecnologiche europee già strutturate, con modelli di business validati e ricavi ricorrenti, attive in ambiti come SaaS, fintech e digital services. Il posizionamento è chiaro: intervenire in una fase avanzata del ciclo di crescita, quando l'azienda necessita di capitale per accelerare lo sviluppo commerciale, sostenere acquisizioni oppure ottimizzare la struttura finanziaria e la struttura del capitale.

Per scegliere le startup da finanziare, Atempo Growth valuta principalmente il management

La società in cifre

2021

Anno di fondazione

33

Le società in portafoglio

1

La società italiana in portafoglio

6

I paesi europei in cui ha investito

18

I membri del team

850 milioni di euro

Le masse in gestione

team e la qualità dei ricavi. Per quanto riguarda questi ultimi, devono essere compresi tra zero e 150 milioni di euro, senza includere gli engineering revenues (ricavi da prototipo e ingegneria), ma solo quelli provenienti dalla vendita di un prodotto o servizio. «Valutiamo la posizione della società a 12-18 mesi, assicurandoci che il nostro debito sia sempre inferiore rispetto al valore dell'azienda per far sì che sia un'opportunità e non un problema», racconta Colciago.

Il finanziamento in venture debt è concesso dietro garanzia. Possono fungere da garanzia ad esempio le proprietà intellettuali, i locali aziendali, i software

«Stiamo lavorando con un team dedicato al lancio di una strategia di asset-backed lending, ossia di prestiti erogati alle spv»

Matteo Avramov Giulivi

proprietari, i prodotti. Nel caso in cui la startup finanziata non andasse bene, si procede alla sua vendita a un operatore industriale, rivolgendosi anche al network di advisor di Atempo Growth. Il tasso di perdita sui prestiti concessi dal venture debt è di circa il 3% dal lancio sul totale investito, in linea con la media del settore.

Ad oggi il fondo Atempo Growth II ha raggiunto impegni per 465 milioni di euro e punta a una raccolta superiore a 500 milioni di euro per il final closing entro settembre 2026. Il 5-10% della dotazione complessiva del fondo sarà investita in Italia.

Atempo Growth II è sostenuto da un solido gruppo di investitori istituzionali, tra cui Cdp Venture Capital (parte del gruppo Cassa Depositi e Prestiti), Banco Santander, Decalia, British Business Investments, European Investment Fund, un gruppo bancario italiano e un primario gruppo assicurativo europeo.

Grazie al coinvolgimento di Cdp Venture Capital, Atempo Growth rafforzerà il proprio impegno in Italia. La piattaforma ha già investito in Italia in MotorK, società tech quotata a Euronext Amsterdam e leader nelle soluzioni SaaS per il sales & marketing del settore automotive. «Dal 2012 studiavamo MotorK, che all'epoca fu finanziata dalla Bei. Abbiamo aspettato il momento

giusto per la società e per il fondo per finanziarla. Abbiamo erogato un totale di 18 milioni di euro in tre tranches di finanziamenti a MotorK dal 2023 a oggi. Si tratta di finanziamenti con 12 mesi di pre-ammortamento e il pagamento mensile dei prestiti dopo il pre-ammortamento. I finanziamenti a MotorK scadranno tutti entro 4 anni. Ci aspettiamo che poi il debito di MotorK sarà rifinanziato da banche nel momento in cui i KPI soddisfino i requisiti delle stesse», prevede Colciago.

Attraverso Atempo Growth Fund II, il venture debt londinese intende ora incrementare ulteriormente l'allocazione sul mercato italiano, sostenendo scale-up innovative e contribuendo al consolidamento dell'ecosistema nazionale del venture debt. In particolare, Atempo Growth intende finanziare una nuova società italiana entro l'estate.

Entro fine anno il venture debt dovrebbe raggiungere impegni per 150 milioni di euro con il fondo principale e almeno 25 milioni attraverso i coinvestimenti. Per il 2028 l'obiettivo del fondo di venture debt londinese è di finanziare 40 aziende europee, restando fedele alla sua mission di sostenere le società che realizzano le tecnologie del futuro in Europa.

Ad oggi Atempo Growth è presente con tre uffici a Milano, Londra e Madrid. In prospettiva, in funzione del numero di deal crescerà l'ufficio italiano, che attualmente conta tre persone. Infine, Atempo Growth «sta lavorando con un team dedicato al lancio di una strategia di asset-backed lending, ossia di prestiti erogati alle spv (*special purpose vehicle, n.d.r.*) di cui molte società tecnologiche hanno bisogno per operare a causa del loro business model, e soprattutto all'inizio hanno difficoltà a trovare lender specializzati che prendano il rischio early stage. Atempo Growth si assume il rischio sulla spv, andando a valutare gli specifici portafogli di asset ma anche usando l'esperienza nel nostro core business per valutare la qualità dell'originator e la sua viabilità», conclude Avramov Giulivi. 📄

© riproduzione riservata



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

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7th EDITION

30 SEPTEMBER – 2 OCTOBER 2026

PALAZZO MONTEMARTINI

Largo Giovanni Montemartini

Rome



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

FIVERS 


GEBBIABORTOLOTTO
PROVVISORI ASSOCIATI

MERCATOR®
By CITCO

 RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

MAG 238

Dresscode: business attire

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com | mobile: +34 647 327 986

#InhousecommunityDays

A close-up portrait of a man with a shaved head, a short beard, and black-rimmed glasses. He is wearing a dark blue suit jacket over a white collared shirt. The background is a blurred office setting with blue and grey tones. The entire image is framed by a thin orange border.

Three Hills, il centauro del private capital

Il ceo e fondatore Mauro Moretti e il socio Marco Anatriello
illustrano le peculiarità e i piani futuri del fondo.
«Stiamo guardando con attenzione anche ai real asset»

di valentina magri

Continua →

Non tutti i fondi private equity acquisiscono quote di maggioranza delle aziende. Three Hills, fondo lanciato a Londra nel 2013 dall'italiano **Mauro Moretti**, si posiziona a metà strada tra il private equity e il private debt, costituendo una sorta di "centauro del private capital".

«Ci posizioniamo come alternativa al private equity, dato che entriamo nel capitale delle imprese come partner di minoranza, lasciando l'imprenditore alla guida. Rispetto al private credit tradizionale, abbiamo un ruolo più attivo grazie anche ad un team di value creation interno che entra nei Cda delle partecipate. In virtù di questo posizionamento, uniamo il meglio di private equity e private debt. Inoltre, essendo un fondo internazionale, siamo in grado di supportare le partecipate nella realizzazione di deal cross-border», spiega **Marco Anatriello**, socio di Three Hills.

Il lancio della strategia di investimento risale al 2008, quando Moretti lasciò il suo ruolo in BC Partners, dove realizzava Lbo tradizionali, per approdare in Hutton Collins, fondo inglese che realizzava mezzanini per i fondi di private equity. Moretti lanciò sul mercato una soluzione di investimento diversa, destinata agli imprenditori che volevano raccogliere capitali senza vendere quote di maggioranza dell'azienda.

«Il primo investimento fu nella trentina Aquafil, che aveva bisogno di 50 milioni di euro. Creammo per l'azienda un finanziamento con ritorni minimi e partecipazione all'equity. La strategia andò molto bene, per cui nel 2013 decisi di lanciare un fondo focalizzato unicamente su questa strategia, guidando uno spin-off da Hutton Collins», racconta Moretti. Nel frattempo, a Londra era esploso il mercato degli strumenti ibridi e del private debt, agevolando la raccolta di Three Hills, che nel 2020 ha allargato capitale a nuovi partner come Anatriello, che ora guida con Moretti il comitato di investimento.

Three Hills investe con ticket da 20 a 300 milioni di euro, dal debito senior fino all'equity puro, secondo tre strategie di investimento. La

Lo società in cifre

2013

Anno di fondazione

70+

I professionisti del fondo

46%

Le donne presenti nel fondo

13

I soci di Three Hills

5

Gli uffici di Three Hills

3,2 miliardi di euro

Il patrimonio gestito

30

Le società in portafoglio al fondo

6,7 miliardi di euro

EV combinato dell'attuale portafoglio

24 mila

I dipendenti delle società in portafoglio



«Nei prossimi 10-15 anni vediamo opportunità su progetti di equity strategico-industriali, da cogliere a nostro avviso attraverso strumenti di permanent capital dedicati ad alcuni settori»

Mauro Moretti

strategia flagship è capital solution, che consiste nel fornire capitale flessibile e ibrido entrando con quote di minoranza e nel Cda a supporto degli imprenditori, lasciando loro la governance e la gestione aziendale. Three Hills vanta un network di origination molto ampio e anche proprietario. Sono emersi nel corso del tempo dei deal lower mid-mkt di taglia non coerente con la crescita della strategia capital solution. Il fondo ha deciso pertanto di avviare la strategia impact per aziende più piccole, attive nei verticali people, planet e progress, meno strutturate e su un sentiero di crescita, al fine di aiutarle a managerializzarsi, internazionalizzarsi e a condurre acquisizioni. Infine, la strategia credit opportunities è finalizzata a supportare con strumenti di credito gli imprenditori che non vogliono aprirsi a nuovi soci, ma necessitano esclusivamente di capitali. «In questo modo, copriamo tutto lo spettro della capital structure tranne il full buyout equity e il credito bancario. Riusciamo a fare i deal più grossi con il fondo capital solution e quelli più piccoli con il fondo impact», evidenzia Anatriello.

Il fondo Three Hills Impact sinora ha raccolto 300 milioni di euro e ha concluso sei investimenti in aziende estere. «Sono previsti sicuramente degli investimenti in Italia, che è uno dei due principali mercati di Three Hills insieme alla Gran Bretagna. I due paesi rappresenteranno circa il 30% ciascuno degli investimenti del fondo. Abbiamo appena firmato un accordo non vincolante con una società italiana», sottolinea Anatriello. «Abbiamo solo prodotti paneuropei e facciamo leva sugli uffici locali. L'Italia è importante perché è il nostro paese di origine, dove abbiamo molte conoscenze. Insieme alla Gran Bretagna vale il 60% degli investimenti di Three Hills», precisa Moretti. Gli fa eco Anatriello: «L'Italia è un ottimo mercato in virtù della coerenza forte del fondo con il tessuto imprenditoriale italiano, oltre che con famiglie imprenditoriali e investitori istituzionali».

Sempre in Italia, lo scorso marzo Three Hills ha concluso la exit da Tomorrow, venduta a Progetto 11 (The Level Group). Nel gennaio 2016 Three Hills aveva investito circa 22 milioni di euro in



«Copriamo tutto lo spettro della capital structure tranne il full buyout equity e il credito bancario. Riusciamo a fare i deal più grossi con il fondo capital solution e quelli più piccoli con il fondo impact»

Marco Anatriello

strumenti di equity privilegiato ed era entrato in Tomorrow London Limited attraverso un'operazione di management buy-out dell'azionista Saturday Group. Nel 2019 e 2022 aveva investito ulteriormente in Tomorrow per trasformarlo da semplice showroom a incubatore di brand. «Tomorrow era in portafoglio da vari anni ed era all'interno di un fondo in scadenza, per cui abbiamo ritenuto che fosse il momento giusto per passare il testimone. Nutriamo inoltre fiducia e stima verso gli imprenditori di Progetto 11», afferma Moretti.

In Italia, Three Hills è impegnato anche a sostenere la crescita di Mech-i-tronic, gruppo attivo nella progettazione e produzione di impianti altamente automatizzati per il settore farmaceutico. Three Hills ha guidato il round della società da 105 milioni di euro del maggio 2025, cui ha partecipato anche Azimut Libera Impresa sgr e Hat Group. «Si tratta di un progetto squisitamente industriale di buy & build partito dall'azienda italiana Bettinelli, che è diventata internazionale conducendo varie acquisizioni all'estero. La leadership del progetto è del guru Marco Giovannini, che ha creato Guala Closures. È stato rafforzato il management team e sono state concluse acquisizioni in Usa, Germania, Cina e Brasile», racconta Anatriello.

Nel luglio 2025 è stata la stessa Three Hills ad aprire il suo capitale a un investitore estero: British Columbia Investment Management Corporation (Bci), uno dei principali investitori istituzionali canadesi. «Dal 2017 raccogliamo capitali in Canada, un paese che ha 8 fondi pensione enormi, che sono caso di studio in tutto il mondo in quanto esempio virtuoso di generazione di valore per i pensionati. Nel 2022 abbiamo incontrato Bci in occasione del lancio del fondo 4, in cui il fondo canadese ha poi investito. Bci ha anche coinvestito in varie partecipate di Three Hills, è stato seed investor del fondo Three Hills Impact e ha contribuito al lancio della strategia credit opportunities. Avevamo già ricevuto varie proposte di ingresso nel nostro capitale con quote di minoranza da parte di altri fondi. Lo scorso luglio abbiamo deciso di istituzionalizzare il business con l'ingresso di

Bci tramite un aumento di capitale. Questo ci ha permesso di rafforzarci in un momento di incertezza e di acquisire maggiore potere per reperire nuovi talenti e supportare nuove strategie di investimento. Nessun socio comunque controlla più del 50% dell'azienda», evidenzia Moretti.

Che per quest'anno punta a ridisegnare i flussi lavorativi del fondo e delle sue partecipate implementando le soluzioni di intelligenza artificiale disponibili. «Puntiamo anche a gestire la complessità organizzativa interna sorta a seguito dell'apertura di tre nuovi uffici dopo quelli di Londra e Lussemburgo, migliorando la comunicazione tra i vari uffici. Sotto il profilo quantitativo, abbiamo in programma nuovi investimenti per oltre mezzo miliardo di euro e il raggiungimento degli obiettivi di distribuzione del capitale agli investitori. A tal fine, sono previste exit o rifinanziamenti del

debito di due o tre partecipate», anticipa Moretti. Three Hills sta altresì studiando anche nuove strategie di investimento. «Nei prossimi 10-15 anni vediamo opportunità su progetti di equity strategico-industriali, da cogliere a nostro avviso attraverso strumenti di permanent capital dedicati ad alcuni settori. Stiamo guardando con attenzione anche ai real asset (real estate e infrastrutture) con strumenti flessibili di finanziamento. Senza dimenticare la filantropia. Otto anni or sono abbiamo creato la Fondazione Nice to meet you (Ntmy), che si occupa di doposcuola e segue un progetto con il Milan Calcio per aiutare le famiglie a gestire i ragazzi nel pomeriggio. Abbiamo in mente un business plan per i prossimi tre anni per far crescere questo progetto, invitando altre aziende a finanziarlo insieme a noi», conclude il fondatore di Three Hills. 📄

© riproduzione riservata



UFFICIO DI LONDRA

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner

CHIOMENTI



Gold Partners

A&O SHEARMAN

GPBL



PedersoliGattai

Silver Partner

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform



www.financecommunityweek.com



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



MARIO MORAZZONI, MASSIMO DI TERLIZZI E LUDOVICO MANTOVANI

Dieci anni di advisory finanziaria al mid-market italiano

Massimo Di Terlizzi, Ludovico Mantovani e Mario Morazzoni
fanno un bilancio dell'attività di Pirola Corporate Finance

di valentina magri

Ci sono diverse operazioni in cui Pirola Corporate Finance ha ricoperto il ruolo di advisor finanziario quest'anno. Uno degli ultimi deal in ordine di tempo risale allo scorso aprile, quando alcuni manager di Gavazzi Tessuti Tecnici hanno comprato l'azienda tramite un Mbo. Pirola Corporate Finance ha supportato la famiglia fondatrice di Gavazzi Tessuti Tecnici in qualità di advisor finanziario esclusivo in tutti gli aspetti negoziali e commerciali dell'operazione con un team coordinato dal founding partner **Mario Morazzoni**, che ai microfoni di MAG ha spiegato: «Nell'Mbo di Gavazzi, un imprenditore di lunga data del settore tessile ha individuato i manager che da tempo lavoravano all'interno dell'azienda come suoi successori. L'operazione è stata molto serena e apprezzata internamente perché ha assicurato quella continuità che non ci sarebbe stata chiamando un professionista esterno. È rimasta nel capitale con una quota di minoranza la famiglia fondatrice, da noi assistita per individuare l'opzione migliore, che alla fine si è rivelata proprio questa».

Un'altra operazione importante del 2026 per Pirola Corporate Finance è stata l'assistenza prestata nel gennaio scorso a Società Italiana Lavorazione Cellulosa (Silc, attiva nel settore dei prodotti assorbenti per l'igiene e la cura della persona) nella vendita ad Attindas Hygiene Partners, gruppo internazionale partecipato dal fondo americano American Industrial Partners. Pirola Corporate Finance è stata advisor esclusivo dei venditori assistendo i 26 soci e gli amministratori di Silc nella negoziazione con la controparte. Il team che ha affiancato i venditori era guidato dal founding partner **Ludovico Mantovani**, che racconta: «L'operazione è stata complessa perché la società apparteneva a 4 gruppi familiari, con molti soci non operativi in azienda. Abbiamo trovato il potenziale acquirente, Attindas Hygiene Partners, un gruppo americano, operante nello stesso settore con filiali in Europa, con il quale abbiamo concluso un deal profittevole per entrambe le parti, in quanto Silc aveva problemi di continuità e Attindas ha potuto entrare nel mercato italiano attraverso un'azienda avviata, già presente in tale mercato».

Questi deal sono emblematici del focus di Pirola Corporate Finance: il mid-market, in particolare il settore manifatturiero, riflettendo così la struttura

«**Studiamo i dossier nel dettaglio, perché siamo convinti che sia importante prepararsi al meglio per assicurare il successo dell'operazione»**

Massimo Di Terlizzi

del mercato italiano. Almeno il 60% dei clienti della società di advisory finanziaria, che fa parte dell'organizzazione professionale Pirola Pennuto Zei & Associati, sono internazionali: investitori esteri interessati all'Italia soprattutto, oppure operatori italiani che investono all'estero. «L'M&A è il nostro core business, ma siamo attivi anche in equity capital markets, valuation services, debt advisory, restructuring e grant advisory. Inoltre, deal come quello che riguarda CEF/Q Farma (*nuovo operatore nella logistica intermedia del farmaco, con un fatturato di oltre 2,5 miliardi di euro, nato nell'agosto 2025 a seguito dell'integrazione tra*



MASSIMO DI TERLIZZI

Cef e Unico, n.d.r.) dimostra che siamo in grado di seguire anche operazioni molto complesse, che coinvolgono l'area legale, fiscale, debito e M&A», precisa il presidente **Massimo Di Terlizzi**. «E se la domanda di advisory nelle operazioni di M&A dovesse ridursi, possiamo concentrarci sulle altre attività che seguiamo. Perché il nostro modello di business è diversificato, potendo fare affidamento su un'organizzazione che conta 1.100 persone, tra lo studio legale e tributario Pirola Pennuto Zei & Associati, Pirola Corporate Finance e Pirola Advisory SpA», evidenzia Morazzoni.

Nel dicembre 2025 Pirola Corporate Finance ha affiancato Filtes International nella vendita del 70% del capitale al fondo Buy&Build Opportunities di Riello Investimenti sgr. Filtes International è stata seguita da Pirola Corporate Finance con un team guidato dal founding partner **Ludovico Mantovani**. «Filtes apparteneva ad un imprenditore del Gruppo Carrara che aveva deciso di concentrarsi su un'altra azienda del gruppo attiva in un settore diverso. Filtes è un'azienda di nicchia molto redditizia e apprezzata dal mercato. Riello Investimenti ha inserito un manager esterno proveniente da una multinazionale dello stesso settore. Filtes è stata così avviata verso nuovi percorsi di sviluppo e crescita, anche tramite successive acquisizioni», sottolinea Mantovani.

Sempre al dicembre 2025 risale l'assistenza di Pirola Corporate Finance al fondo Equiter Infrastructure II (affidato a Equiter sgr in delega di gestione da Ersel Asset Management sgr) nell'acquisizione del 100% di Midsea, società fondata e

«Per noi il 2026 è un anno di consolidamento, anche alla luce dell'attuale contesto geopolitico incerto»

Ludovico Mantovani

La società in cifre

2016

Anno di fondazione di Pirola Corporate Finance

60

I professionisti

5

Gli equity partner

12-15

I deal seguiti in media ogni anno

60%+

I clienti internazionali sul totale

17 milioni di euro

Il fatturato del 2025



LUDOVICO MANTOVANI

guidata dalla famiglia Midolini/Pittini, attiva nella gestione delle infrastrutture portuali in Friuli-Venezia Giulia e controllata da Midolini Group. «La sfida principale, in questo come in tutti i deal, è mettere d'accordo il compratore e il venditore. Equiter, fortunatamente, era molto interessato all'asset, per cui è stato ricettivo verso le richieste della controparte», afferma Mantovani.

A differenziare Pirola Corporate Finance dagli altri advisor finanziari sono la capacità di poter costituire per il cliente un "one stop shop", l'approccio consulenziale e l'attenzione ai dossier. «Studiamo i dossier nel dettaglio, perché siamo convinti che sia importante prepararsi al meglio per assicurare il successo dell'operazione e offrire soluzioni sartoriali ai nostri clienti. Lo stretto rapporto con Pirola Pennuto Zei & Associati ci permette infatti di rispondere anche alle necessità di assistenza legale e fiscale dei clienti», illustra Di Terlizzi. Gli fa eco Morazzoni: «I professionisti dello studio legale e tributario e quelli della nostra società che lavorano in modo sinergico piacciono ai clienti perché lavorano insieme come un tutt'uno seguendo sia gli aspetti finanziari, sia quelli fiscali e legali, tipici delle operazioni straordinarie».

L'avventura di Pirola Corporate Finance è iniziata 10 anni fa, quando ha aperto i battenti nel 2016 partendo dall'approccio multidisciplinare dello studio legale e tributario Pirola Pennuto Zei & Associati che già svolgeva attività di evaluation services. «L'attività di advisory finanziaria è stata per anni svolta dai dottori commercialisti: nel tempo il mercato ha però sempre più richiesto professionisti specializzati in questo settore, motivi questo per il quale, 10 anni fa, da una chiacchierata con Mario Morazzoni, che conoscevo da tempo, è nata l'idea di dare vita, con lui, Ludovico Mantovani e il loro gruppo di lavoro, a Pirola Corporate Finance, con l'obiettivo di crescere in modo importante, investendo in persone e linee di business differenziate», ricorda Di Terlizzi.

Che oggi si dice soddisfatto di Pirola Corporate Finance, partita con una decina di persone, di cui 2 partner, e che ora conta 60 persone, di cui 5 equity partner e diversi managing director, nonché un fatturato che nel 2025 è stato di oltre 17

milioni di euro, con una crescita del 15% rispetto al 2024. «Vista l'importante crescita registrata nel 2025, nel 2026 confidiamo in una stabilizzazione dei risultati che vedrà una crescita un po' inferiore rispetto al precedente esercizio. Stiamo però effettuando investimenti in HR e in nuovi progetti, che dovrebbero dare un'ulteriore importante incremento del fatturato dal 2027», rivela Di Terlizzi. «Per noi il 2026 sarà un anno di consolidamento, anche alla luce del contesto geopolitico incerto, che ci auguriamo possa presto migliorare», riflette Mantovani. Dal punto di vista qualitativo, per il 2026 la società continuerà però a garantire un ambiente di lavoro positivo, in grado di stimolare anche i collaboratori più giovani.

Riguardo al numero di deal, l'attesa è di realizzare 12-15 operazioni anche nel 2026, in linea con gli anni precedenti. Ragion per cui Pirola Corporate Finance conta di chiudere una decina di altri deal entro la fine dell'anno. Senza la necessità di aprire nuovi uffici, dato che «dove sono presenti sedi di Pirola Pennuto Zei (10 in Italia e 4 all'estero), c'è anche Pirola Corporate Finance», conclude Di Terlizzi. 📄

© riproduzione riservata



MARIO MORAZZONI



Private Equity Focus

A cura di *valentina magri*

Il mercato del private equity accelera ulteriormente in questo avvio di 2026 e registra ben 145 nuovi investimenti nel primo trimestre dell'anno. Dopo i quasi 100 deal conclusi tra gennaio e febbraio, il mese di marzo segnala una ulteriore crescita con l'annuncio di 48 operazioni finalizzate (furono 28 nel 2025), portando il bilancio del primo trimestre verso la 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 108 investimenti nel 2025 e 104 nel 2024. 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.

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.

“Il primo trimestre di quest'anno non fa altro che confermare come il private equity ricopra un ruolo sempre più strategico nella crescita dell'economia reale, fornendo un contributo fondamentale nel favorire una maggiore competitività e internazionalizzazione delle aziende. Gli imprenditori sono infatti sempre più consapevoli del ruolo cruciale che operazioni di questo tipo possono avere per garantire

un salto dimensionale e manageriale alle proprie aziende”, commenta **Luca Bonifazi**, amministratore delegato di Valori Asset Management.

A marzo, le operazioni di buyout hanno rappresentato ben l'81% dei deal totali, seguiti dalle operazioni collegate al mondo infrastrutture (16%), ormai stabilmente secondo segmento di mercato per importanza; gli add-on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 71%, 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 ed Emilia-Romagna sugli scudi; da segnalare la buona performance del Centro Italia, grazie a Lazio, Abruzzo ed Umbria. Prodotti per l'industria, cleantech, terziario e ICT sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, in un mercato che però presenta un notevole grado di dispersione a livello settoriale. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato ben il 64% delle operazioni concluse, dato significativamente sopra la media rispetto agli ultimi anni.

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

In allegato, si riporta una tabella con i deal mappati dall'Osservatorio PEM di LIUC Business School nel mese di marzo con alcune informazioni di dettaglio a supporto. 📄

© riproduzione riservata

Onetag (Wise Equity) acquisisce Aryel

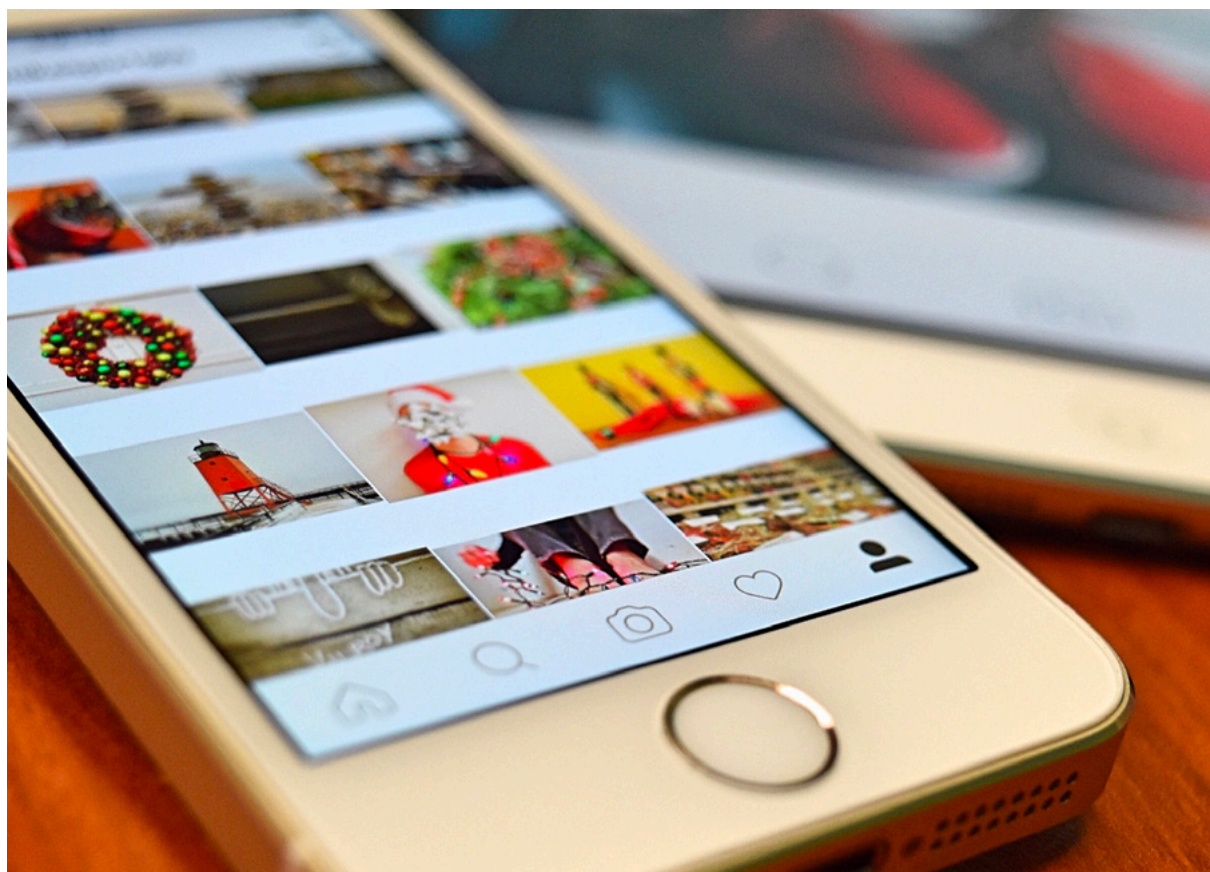
Onetag, exchange globale e piattaforma di smart curation controllata da Wise Equity attraverso il fondo di private equity Wisequity V, ha rilevato Aryel, società italiana AdTech specializzata in esperienze pubblicitarie immersive e interattive. L'operazione rappresenta una tappa significativa nell'evoluzione dell'azienda come nuova value exchange di riferimento per l'open Internet.

Spada Partners ha seguito la due diligence finanziaria, con un team composto da **Antonio Zecca**, **Francesco De Buglio** e **Alessia Molinengo**, mentre della due diligence e assistenza fiscale si sono occupati **Guido Sazbon**, **Francesco Podagrosi** e **Gaetano Piazzolla**.

BonelliErede ha assistito Wise Equity sgr con un gruppo multidisciplinare, parte del Focus Team Private Equity, guidato dalla partner **Eliana**

Catalano, co-leader del Focus Team, e dal partner **Augusto Praloran** e composto, per i profili corporate M&A, dai senior associate **Elena Tellini** e **Niccolò Ghizzani** e dall'associate **Alessandro Colasanti**. Il partner **Vittorio Pomarici**, l'associate **Claudia Numerati** e **Michele Fava** hanno agito per gli aspetti labour. Per le attività di due diligence, BonelliErede si è avvalso del team Transaction Services di beLab guidato dal managing director **Michel Miccoli** e coordinato dalla legal & tech specialist **Giulia Cobelli**.

Il venditore è stato affiancato da Orrick con un team guidato dai partner **Attilio Mazzilli** e **Livia Maria Pedroni**, e composto, per i profili corporate, dall'associate **Gabriele Greco** e da **Simone Iaione**. Il partner **Flavio Notari** ha agito per gli aspetti fiscali.



Ambienta sgr al controllo di Pieco

Ambienta sgr, asset manager leader europeo e pioniere negli investimenti focalizzati sulla sostenibilità ambientale, ha rilevato una quota di maggioranza in Pieco, società attiva nelle soluzioni per il trattamento e recupero delle acque in ambito industriale. La famiglia Medolago, fondatrice dell'azienda, reinvestirà nella piattaforma al fianco di Ambienta e continuerà a svolgere un ruolo chiave nella crescita della società. L'operazione rappresenta il primo investimento del fondo Ambienta Small Cap.

Giovanelli e Associati ha assistito Ambienta sgr in tutti gli aspetti legali dell'operazione con un team composto dai partner **Alessandro Giovannelli** e **Fabrizio Scaparro**, dalla senior associate **Lilia Montella** e dagli associate **Ilaria Meda** e **Simone Campisi**, nonché dai partner **Diego De Francesco** e **Paolo Ferrandi** e dagli associate **Martina Franceschi** e **Lorenzo Paliaga** che hanno curato la strutturazione dell'operazione e le questioni fiscali. Nell'operazione Ambienta si è avvalsa anche del supporto di Roland Berger, KPMG e Ramboll.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Electrochemical energy storage project (1 GWh)	Aer Soléir	Quantum Capital Partners	
Aryel Srl	OneTag	Wise Equity SGR	
Biomethane plant (44 GWh)	Andion Italy Srl	Equitix	
Il Recupero Srl	R2 SpA	Xenon Private Equity	
Multimanutenzione Srl	Service Key SpA	EMK Capital	
Somatoline brand	Olyos	Motion Equity Partners	
Codeas Srl	SD Worx	CVC Capital Partners	
Photovoltaic plants		Alantra Private Equity	
Pieco Srl		Ambienta SGR	
Casaforte Self Storage SpA		Ardian	
Italimpresa SpA	GridCore SpA	Xenon Private Equity	
Nibol Srl	TeamSystem SpA	Hellman&Friedman	
Bess projects (250 MW)	Reden	Macquarie	
Tecnova HT Srl	Orion Srl	PAI Partners	
Eles SpA		Xenon Private Equity	
Farmacia di Rastignano Srl	Alma Farmacie Group SpA	Eurizon Capital SGR	
Health Italia SpA		Lonvita	Clessidra SGR
Photovoltaic plant and Bess plant (290 MWp and 350 MW)	Sunprime Holding Srl	Noy Fund	
Insurance Solutions Srl	Sabseg	Miura Partners	
Comcreta Srl		Intermediate Capital Group	
Netech SpA	Errevi System Srl	Kyip Capital SGR	
ATK Sports Srl		Siparex Italia	
CO-VER Power Technology SpA	Idex	Antin Infrastructure Partners	
Solis Srl		Sinloc Investimenti SGR	
Data center 2		Azimut	
Farmoderm Srl		Project Skin	
Photovoltaic plant (194 MW)	Sonnedix	JP Morgan Asset Management	
Fisioter Srl	Brescia Med Srl	Quadrivio Group	
Se.GI. Services srl	Brescia Med Srl	Quadrivio Group	
Braconi Diagnostica Srl	Brescia Med Srl	Quadrivio Group	
Media Salutis Altotevere Srl	Brescia Med Srl	Quadrivio Group	
I-Vet Srl	Vimian Group AB	Fidelio Capital	
Biofleet Srl	Vimian Group AB	Fidelio Capital	
Utensiltecnica Srl	PCD Tools SpA	Armônia SGR	
Affilomeccanica Srl	PCD Tools SpA	Armônia SGR	
Tunit Srl	PCD Tools SpA	Armônia SGR	
Cruing Srl	PCD Tools SpA	Armônia SGR	
Polimero Srl	CeDo	Ara Partners	
Borio Mangiarotti SpA		Arrow Global	
Infoteam Srl		Bravo Capital Partners	
HRX Srl	Holley Inc	Sentinel Capital Partners	
OBA Tradizione Futura Srl		Karnell Group	
New Line Ricerche di Mercato SB SpA	CompuGroup Medical	CVC Capital Partners	
Lariana Iniziative Immobiliari Srl	753 Hospitality Srl	Alchemy Partners LLP	
Friulpress - Samp SpA		Accursia Capital GMBH	
Aequa Consulting Srl	The Ardonagh Group Limited	Madison Dearborn Partners	
RED SpA	Technosylva Inc	General Atlantic	
Xuniplay and Advooch business units	Orvian	Xenon Private Equity	

Ardian rileva Casaforte Self-Storage

Ardian ha firmato un accordo per acquisire una partecipazione di maggioranza in Casaforte, leader nel mercato del self-storage in Italia. Il fondatore e presidente Cesare Carcano manterrà un ruolo chiave nell'ulteriore sviluppo di Casaforte.

L'operazione prevede l'acquisto da parte di un veicolo di Ardian delle partecipazioni di proprietà di Self-Storage Italian Holding, Upifra, Rufin e BXL Invest Holding, nonché di ulteriori soci di minoranza che aderiranno all'operazione. SSIH, azionista di riferimento di Casaforte e riferibile alla famiglia di Cesare Carcano, reinvestirà parte dei proventi nel veicolo di Ardian.

L'operazione rappresenta un passo significativo nella strategia di Ardian volta a costruire una piattaforma di self-storage paneuropea di scala, consolidando un settore molto frammentato e trainato da alcuni macro-trend socioeconomici di lungo periodo. Ardian ha già investito 300 milioni di euro nel self-storage dal lancio della strategia nel 2023 ad oggi: oltre Casaforte ha acquisito due piattaforme in Francia (Costockage e Atout-Box) focalizzate su aree urbane caratterizzate da una forte crescita demografica e necessità di nuovi spazi.

Ardian è stata affiancata per gli aspetti di M&A e debt advisory da Mediobanca, con un team M&A composto da **Dino Gioseffi** e **Stefano Di Troia**.

Chiomenti ha assistito Ardian per gli aspetti legali e fiscali dell'operazione con un team guidato da **Umberto Borzi** e **Luca Liistro** e composto da **Roberto Gava**, **Elena Anania** e **Celeste Polo** per la parte societaria e real estate; dal partner **Giuseppe Andrea Giannantonio** e da **Giulia Bighignoli**, **Giovanni Scavone** e **Teresa Guglielmo** per la parte fiscale; dal partner **Federico Vanetti** e da **Katia Zulberti**, **Riccardo Cecatiello**, **Andrea Oggioni**, **Elena Serra** ed **Enrica Ippolito** per la parte amministrativa; da **Alfonso Stanzione** e **Matteo Venuta**, per la parte finance; da **Sara Bittolo**, **Emanuele Marrè Brunenghi** e **Beatrice Pittalis** per la parte giuslavoristica; e da **Jacopo Baieri** e **Martina Natali** per la parte di proprietà intellettuale.



SI – Studio Inzaghi ha affiancato Ardian con un team composto dal managing partner **Guido Alberto Inzaghi** e dal partner **Tommaso Fiorentino**, curando tutti i profili urbanistici ed edilizi dell'operazione, sia nella fase di valutazione del patrimonio immobiliare di Casaforte, sia nella negoziazione dei contratti, sempre relativamente agli aspetti urbanistici ed edilizi.

Ardian inoltre è stata supportata da Deloitte per la financial due diligence, per i profili tax & legal e dall'advisor tecnico Ryze.

Nel contesto dell'operazione, Casaforte è stata seguita per gli aspetti finanziari dal team di M&A advisory di Ethica Group, composto da **Roberto Bonacina**, **Jacopo de Maio** e **Riccardo Ferrucci**.

ADVANT Nctm ha seguito gli azionisti di riferimento di Casaforte, con un team multidisciplinare guidato dal partner **Mario Giambò**, e composto da **Lucilla Casati**, **Giuseppe Nasello** e **Emanuele Mirra** per la parte M&A, societaria e real estate, con il supporto del partner **Luigi Ardizzone** per alcuni specifici aspetti societari, e dal partner **Francesco Follieri** per la parte amministrativa e urbanistica.

Maria Lucia D'Ettorre dello Studio Legale D'Ettorre ha altresì prestato assistenza in relazione ad alcuni specifici profili di diritto urbanistico.

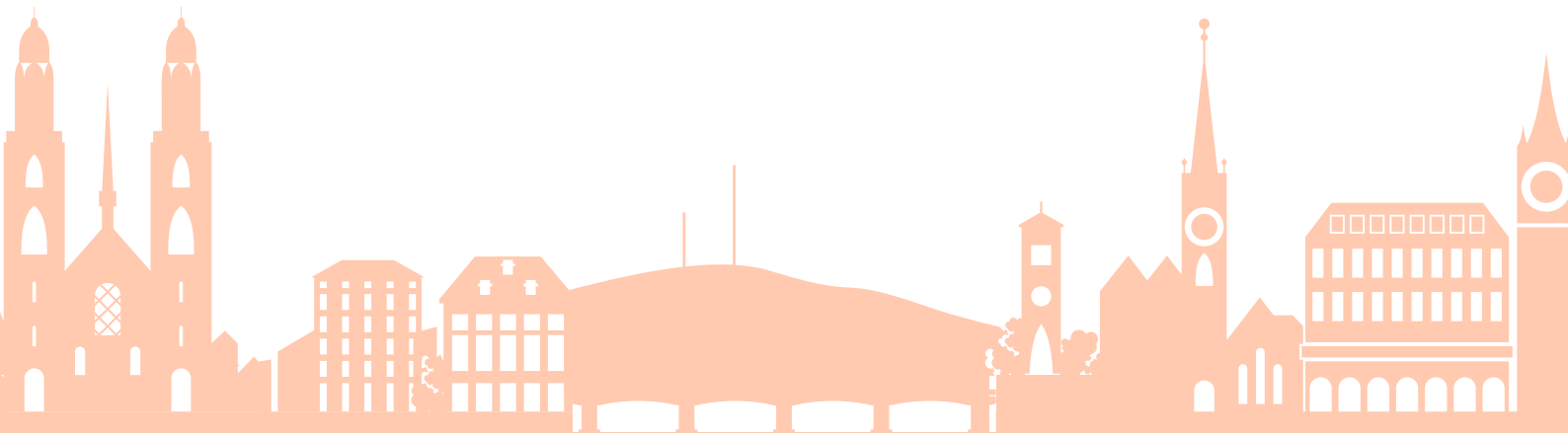


LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

29th OCTOBER 2026
ZURICH



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION



Ou(r) Group (famiglia Ruffini) entra nel gruppo Da Vittorio

di letizia ceriani

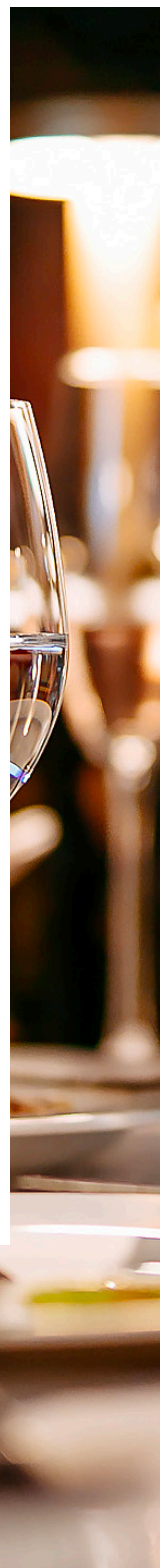
Continua →

La famiglia Cerea, fondatrice e guida del gruppo della ristorazione Da Vittorio – Vi-cook, e Ou(r) Group, holding della famiglia Ruffini, hanno siglato una partnership che prevede l'ingresso di Ou(r) Group nelle società operative facenti capo alla famiglia Cerea con una quota del 40%. Il restante 60% resterà in capo alla famiglia Cerea, che in sessant'anni di attività ha reso Da Vittorio uno dei simboli più autentici dell'eccellenza italiana a tavola.

La famiglia Cerea è stata assistita da Intesa Sanpaolo – IMI ed Emintad Italy come advisor finanziari, e da BonelliErede, con il team composto dai partner **Gianfranco Veneziano**, **Francesca Peruzzi**, con gli associate **Angelo Finamore**, **Lucrezia Pavese** e **Chiara Brunetti**, supportati da TL Studio Milano, con **Pier Giorgio Coppa** e **Claudio Solenghi**.

La famiglia Ruffini è stata seguita da Cornelli Gabelli e Associati e Deloitte Advisory.

L'operazione segna l'incontro tra due famiglie di imprenditori accomunate da una visione di lungo periodo, da una forte identità valoriale e da un approccio che coniuga tradizione, creatività, innovazione e vocazione internazionale. Con il proprio contributo strategico e operativo, Ou(r) Group affiancherà la famiglia Cerea in una nuova fase di sviluppo in Italia e all'estero. Un percorso che ha l'ambizione di rafforzare ulteriormente il posizionamento del Gruppo Da Vittorio e che avverrà nel pieno rispetto della sua identità. Lo scorso settembre Ou(r) Group ha finalizzato l'acquisto di una quota di minoranza del capitale del gruppo La Bottega, realtà che realizza prodotti e servizi esclusivi per il settore dell'ospitalità di lusso.






Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

Tra le operazioni che hanno animato maggiormente il comparto food & beverage questo mese, ne abbiamo selezionate tre particolarmente vivaci, tra nuovi format di ristorazione, consolidamenti familiari e investimenti nella sostenibilità alimentare. Sul fronte della ristorazione, Bun Burgers – società italiana del Gruppo Gioia (famiglia Ferrieri) – dà vita a una joint venture con Joe Bastianich per lanciare JB Burger, un nuovo concept nel

segmento Quick Service Restaurant che combina la notorietà dell'imprenditore italoamericano con il know-how operativo di Bun Burgers nel mondo degli smashed burger. Nel fine dining, la famiglia Cerea, fondatrice del gruppo tristellato Da Vittorio, apre il capitale per la prima volta a un partner esterno: Ou(r) Group, holding della famiglia Ruffini, entra con una quota del 40%, affiancando i Cerea in una nuova fase di espansione in Italia e all'estero, nel pieno rispetto dell'identità del gruppo. Chiude il quadro un'operazione nel segmento delle bevande vegetali: Ambienta SGR acquisisce una quota di maggioranza in The Bridge, realtà vicentina specializzata in drink e yogurt a base vegetale. La famiglia fondatrice Negro Marcigaglia reinveste e mantiene un ruolo operativo, in un'operazione che riflette il crescente interesse degli investitori istituzionali per i prodotti plant-based e orientati alla sostenibilità. 

© riproduzione riservata

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

Bun Burgers e il Gruppo Gioia siglano una joint venture



Gianni & Origoni ha assistito Bun Burgers, società italiana attiva nella categoria smashed burgers a livello nazionale, riconducibile al Gruppo Gioia – facente capo alla famiglia Ferrieri – nella costituzione di una joint venture con **Joe Bastianich**. Il progetto consiste nello sviluppo di JB Burger, un nuovo concept di ristorazione nel segmento Quick Service Restaurant, che unisce la visione imprenditoriale di Joe Bastianich al modello consolidato e al know-how operativo di Bun Burgers. Il nuovo locale si trova nel centro commerciale Fiordaliso a Rozzano, alle porte di Milano.

Il team di GOP ha curato tutti gli aspetti legali dell'operazione, tra cui la negoziazione degli accordi corporate, commerciali e relativi alla proprietà intellettuale regolanti la struttura

complessiva della joint venture. Gianni & Origoni ha assistito Bun Burgers con un team guidato dal partner **Emanuele Grippò** e composto dalla counsel **Olympia Noemi Foà** e dall'associate **Claudio Ascioia** per tutti i profili di natura societaria e civilistica, e dall'of counsel **Raffello Stefano De Marco** e dall'associate **Giorgia Segaliari** per i profili relativi alla proprietà intellettuale. La partner **Francesca Staffieri** ha curato gli aspetti tax.

Joe Bastianich è stato assistito dai legali di Studio Turini, e in particolare dalla founder **Laura Turini** e dalla counsel **Ilaria Feriti** per i profili civilistici e quelli relativi alla proprietà intellettuale, da **Laura Poggi** nonché dagli advisor di Studio Feole, **Sandro Feole**, **Erica Nebbiolo** e **Luca Ghirardo**, per i profili di natura fiscale.

Ambienta investe nella vicentina The Bridge

Ambienta SGR, asset manager europeo pioniere negli investimenti focalizzati sulla sostenibilità ambientale, ha acquisito una quota di maggioranza in The Bridge, società specializzata nello sviluppo e nella produzione di bevande e yogurt vegetali. La famiglia fondatrice Negro Marcigaglia reinvestirà al fianco di Ambienta e continuerà a svolgere un ruolo chiave nello sviluppo della società.

Fineurop Soditic è stata debt advisor per il fondo acquirente, con un team composto da **Umberto Zanuso** (senior partner), **Francesco Panizza** (partner), **Alessandro Anaclerio** (senior associate), **Matteo Brancaleoni** (senior associate) e **Giulio Angelini** (senior analyst).

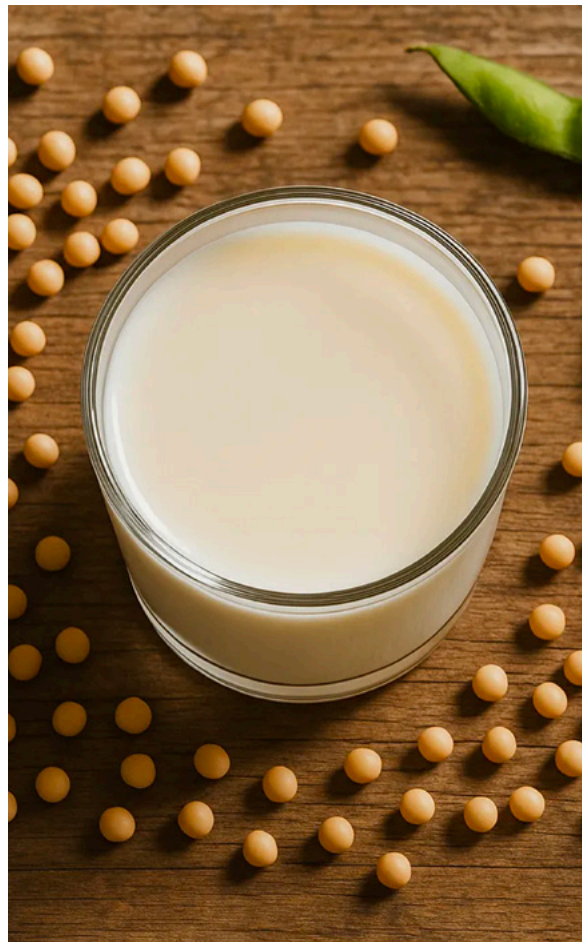
La famiglia Negro Marcigaglia è stata assistita dall'advisor finanziario Livingstone Partners, con un team composto da **Luca Maccagnani Castelli** (managing partner), **Emily Favaretto** (associate director) e **Lorenzo Francini** (associate).

Ambienta SGR, con un investment team guidato da **Francesco Lodrini** (partner), **Andrea Florio** (investment director) e **Flavia Cambiaso** (investment associate), è stata assistita da **Spayne Lindsay & Co.** in qualità di advisor M&A, con un team composto da **Patrizio Finicelli** (partner), **Ludovica Rausa** (analyst) e **Stefano Vizioli** (analyst).

Finerre ha svolto il ruolo di co-advisor M&A nell'operazione, supportando Ambienta con un team guidato dal founding partner **Ermanno Restano**, **Ruben Brettagna** e **Matteo Biroli**.

BCG ha invece supportato Ambienta nella business e commercial due diligence, con un team guidato da **Dario De Sanctis** (managing director & partner), **Elisa Crotti** (managing director & partner), **Elena Simonetti** (principal), **Luisa Balbo Di Vinadio** (senior associate) e **Matteo Vivacqua** (associate).

ADVANT Nctm ha assistito Ambienta con un team composto dal partner **Pietro Zanoni** con



Francesco Loizzi, managing associate, per i profili corporate/M&A, e dal partner **Roberto de Nardis di Prata** con **Roberta Ferrario**, senior associate, e **Paolo Porena**, managing associate, per gli aspetti bancari e finanziari connessi all'operazione; i profili lavoristici sono stati seguiti dalla partner **Roberta Russo** e dalla managing associate **Chiara Oggioni**, mentre il counsel **Francesco Mazzocchi** con **Glenda Legnani**, associate, hanno curato i profili antitrust.

Baker McKenzie ha assistito i venditori con un team guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coadiuvato, per i profili M&A, dalla counsel **Chiara Marinozzi** e dall'associate **Ginevra Nuti**, per gli aspetti golden power dalla counsel **Federica Longo**, mentre la senior counsel **Alessia Raimondo** si è occupata dei profili lavoristici.

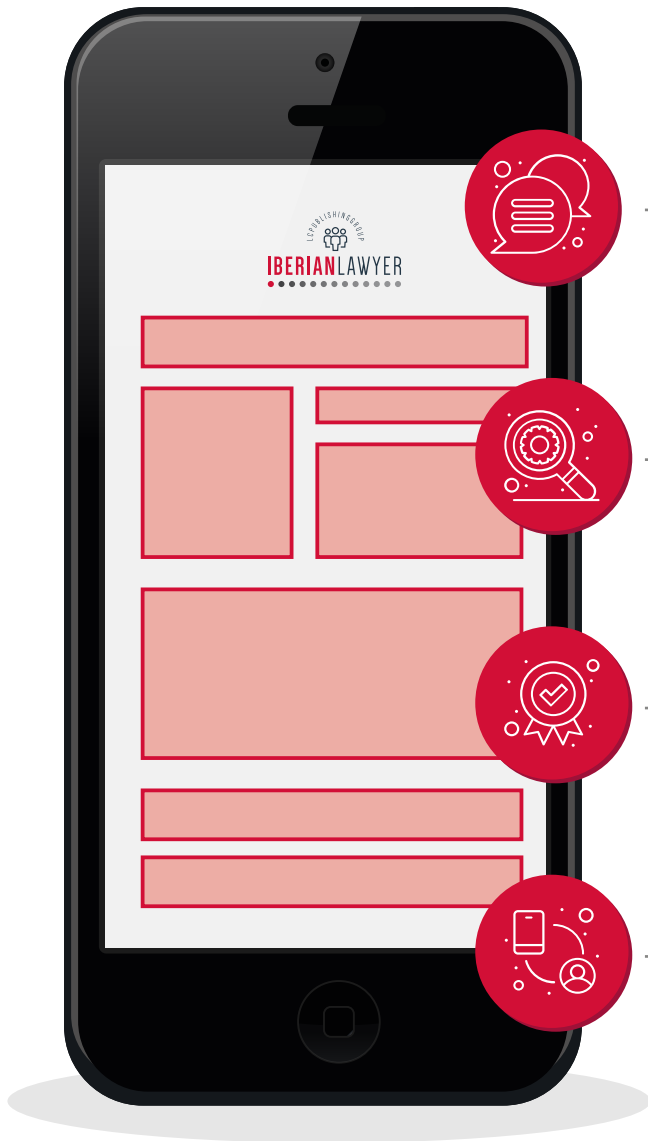


IBERIANLAWYER

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



Tavole della legge

A piedi nudi... con Davide Scabin

di letizia ceriani

Lo chef, il ristorante. La vista, il più delle volte, tende ad anticipare il gusto. Ma, quando in cucina c'è Davide Scabin, pregiudizi e immagini si arrendono all'inaspettato. Chef che non ha bisogno di presentazioni, riferimento apolide e piemontesissimo nel panorama gastronomico italiano e globale da oltre quarant'anni, ha firmato piatti entrati nella cultura di generazioni di cuochi e appassionati – quelli aperti ai percorsi a ostacoli, alle avventure gustative. A tavola da Scabin ci si siede per mangiare, per osare, per viaggiare. Dal 2022 al Carignano, ristorante stellato collocato all'interno del centenario Grand Hotel Sitea, nel cuore di Torino, lo chef rivolese coordina la proposta gastronomica della struttura – ristorante, bistrot e servizio colazione – portando avanti una

sperimentazione sugli ingredienti e sulla poetica dei limiti in cucina, rivisitando alcune scoperte del passato con spirito (sempre) d'avanguardia. Da un paio di mesi è in scena un menu di mare che mira a ricostruire la riviera sabauda intrecciando le immagini delle coste liguri e i litorali "de 'noantri": il nome del menu, *Sangon Stur-sur-mer*, tiene insieme il Sangone e la Stura, due fiumi regionali mete di villeggiatura nel primo Novecento, alludendo a lidi stranieri più "cool". Il percorso proposto racconta, con morbida verticalità, le radicalità degli abissi, gli scogli, la sabbia. *L'esperienza*. È sabbia quella su cui camminiamo dopo aver accettato di indossare graziose ciabattine di paglia, per entrare nella piccola e accogliente Sala Carignano. Ci lasciamo trasportare da una tutta nuova leggerezza,





accompagnati dalla playlist estiva e dai quadri appesi alle pareti, giunti direttamente dalla laguna veneziana, che raccontano gli abitanti del mare. I pochi tavoli sono al completo. Ad aprire le danze un piccolo amuse bouche che consiste in una crème brûlée a base di nduja, caviale, ricci e mayo. Un boccone sapido e divertente. Le portate prendono in prestito il nome delle canzoni che stiamo per ascoltare. Rovesciamo la clessidra sul tavolo (la prima di tante).

Per quest'anno non cambiare: un filetto di soaso (o rombo liscio), servito con una riduzione di vino rosso, è accompagnato da due cubetti di topinambur cotti à la bourguignonne come fossero lumache – si sente subito l'irresistibile intingolo di burro, scalogno e prezzemolo. "Ti voglio cullare, cullare – Posandoti su un'onda del mare, del mare – Legandoti a un granello di sabbia". Andiamo avanti sulle note del brano di Nico Fidenco con uno dei piatti più umami della cena: un abalone – mollusco diffuso lungo le coste del Pacifico e dell'Asia – cotto in un fumetto di pesce e aromatizzato in salsa di soia, ci viene servito con piedini di maiale cotti in modo da ricordare il cetriolo di mare, il tutto in un tripudio di funghi misti – enoki, shitake e pioppini – e cipollotto arrosto. Iniziamo a cogliere il fil rouge: l'unione di mare e terra in un'unica complessa dimensione.

Le note si fanno allegre. *In the summertime* è uno dei piatti più ruffiani e immediati.

L'anguilla – giapponese in questo caso – è cotta alla brace, laccata, e servita su un ciuffo di radicchio arrosto; entrambi annegano in una salsa brillante arancione che altro non è che la "puccia" di un'insalata di pomodoro e basilico. Che ovviamente chiama a gran voce la scarpetta. Andiamo, "onda su onda", a immergerci nei sapori più nudi. Nel piatto, un minestrone di conchiglie cotte con alghe, accompagnato da una printanière di verdure di stagione – rape, spinacino, pomodorini, carote – cotta al naturale, infine annaffiato da una zuppa – il "pongo" dello chef – ottenuta da una pasta scotta e frullata insieme al plancton. Il twist continuo di colori e gusti non lascia il tempo di adattarsi nel familiare.

Una rotonda sul mare non è un piatto nostalgico. Un nido di spaghetti di konjac – vegetale molto versatile utilizzato in Asia e dal basso contenuto calorico -, sormontato da piccoli gnocchi di capasanta, sovrasta una zuppa di granceola rosso acceso, condita con aglio, olio e peperoncino; sul piatto, all'ultimo, viene aggiunto del katsuobushi. A parte, una fettina di limone bruciato aiuta, boccone dopo boccone, a contrastare l'intensità





complessiva. Piatto di ricerca.

È ora di tuffarsi “con la testa all’ingìù” in uno degli orgogli di Scabin. Di fronte a noi, un filetto di sogliola cotto e affogato nel Brillat-Savarin – un formaggio francese a tripla crema e a pasta molle dal sapore molto intenso e grasso – qui su un letto di asparagi e una salsa andalusa, a base di aglio e mandorle, per un piacevole contrasto caldo-freddo. In cima, due gamberi crudi di Mazara del Vallo, conditi con umeboshi – prugna fermentata giapponese – e perilla, pianta erbacea simile al basilico.

Non sarebbe “un’estate al mare” senza fritto. E veniamo accontentati – seppure a metà corsa (sì, metà). Bellissima ed esotica la presentazione. Assaggiamo tre spiedini, seppiolina, triglia e pelle di pollo croccante, laccati con una salsa leggermente piccante al burro di noccioline. Accompagna una maionese senza uovo, ricavata da un’emulsione a base di acqua di polpo, olio e nero di seppia. Piatto ricco, forse troppo.

St. Tropez twist unisce con grazia mondi apparentemente opposti per creare un connubio inedito, confortevole ma spiazzante. In una cocotte, tocchetti di polpo arrosto sono uniti

ai durrelli di pollo – una parte muscolosa dello stomaco -, a un’insalata di patata cruda, tagliata finissima, e midollo, in un brodo di Jamón Iberico ed erba cipollina cinese; conclude, una fetta di prosciutto crudo. L’insieme è sapido, intrigante, seducente. Il piatto della serata.

A Scabin i salti piacciono molto, si sa. Ed ecco che arriva *Sapore di sale*: una ricciola cruda, condita solo con senape al limone e panna acida, abbinata a un sashimi di daikon marinato al Cassis.

Inaspettatamente, pulisce.

Concludiamo le portate salate – era ora, direte voi – su una *love boat* da cui non vorremmo scendere. In un calice da Martini, l’aragosta è servita quasi nature, leggermente sbollentata, e unita a burrata e ad una gelée di acqua di pomodoro al basilico. Peschiamo con il cucchiaino, come fosse un dessert. Ma è meglio del dessert. Brindiamo con una coppa di Champagne rosé.

L’avant dessert ci viene presentato dall’adorabile maître Elisabetta, nostra guida stasera, come “una passeggiata in pineta con nebbia”. E lo è. Una crema chiboust, servita su un biscotto sablé con pinoli tostati, è nascosta in un’aria di pinoli che si dissolve in bocca come fosse una nuvola. Una coccola.

Concludiamo, stavolta per davvero, con un piatto storico dello chef, annata 2000, la “fusione a freddo”, un omaggio allo storico sous chef di Scabin Beppe Rambaldi, per vent’anni al Combal Zero di Rivoli. Un disco di succo di lime, congelato alla base, è sormontato da tre gelatine – lampone, acqua tonica e frutta della passione – frutta fresca mista brinata, citrosodina e sei piccole meringhe. Riempie la portata un tuorlo marinato nello zucchero e farcito di crema chantilly che, appena esplose, è davvero poesia.

In un mondo che erige e distrugge dei e semidei, nella cucina ma non solo, c’è chi continua a fare il proprio mestiere senza stanchezza, senza noia, e con la voglia di superare innanzitutto le proprie certezze. Ci saluta così, con i piedi nella sabbia e il sorriso di chi ne ha viste tante ma sa stupirsi ancora di tutto, lo chef geniale e indomito che a noi piace così com’è. 🍷

© riproduzione riservata

CARIGNANO – VIA CARLO ALBERTO, 35
10123 TORINO | 011 518 8684

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 

Calici e pandette

Il calice dell'originale: quando il vino è inimitabile

di uomo senza loden*

Qualcuno ha un buon avvocato da suggerire? Ora vengo e mi spiego (copio, per introdurre il tema, Montalbano e dunque Camilleri).

Una quindicina di anni or sono ebbi modo, non su questa rivista, di suggerire di abbinare champagne e pizza con mozzarella di bufala. Un importante esperto di cibo e vino, parecchio tempo dopo, scrisse proprio di questo abbinamento, gongolandosi per la propria capacità "eversiva", su un quotidiano nazionale. Un caso? Certamente...

In periodi più recenti, questa volta come Uomo senza Loden e quindi sulla testata che qui mi ospita, non mi sono risparmiato nel farmi (un po') gioco dell'eccesso di intellettualizzazione del vino e delle teorie degli abbinamenti affermando che il vino deve piacere, mentre tutto il resto è sovrastruttura (od onanismo mentale che dir si voglia). Da qualche mese, una pubblicità televisiva nazionale, molto ben fatta, prende serenamente in giro una sedicente esperta di vini alla quale il protagonista dello spot consegna elegantemente e saggiamente una piccola lezione: "ma è buono" (riferendosi ovviamente al vino in pubblicità).

Negli anni, per proseguire negli esempi, ho classificato i vini sulla base di colori (dal punto di vista della sensazione rispetto ad una cromaticità emotiva interna: azzurro, bianco, nero e così via), e li ho persino paragonati a motori (ricordo un parallelismo con il flat six raffreddato ad aria rispetto a quello raffreddato a liquido. Ma

anche i motori ad 8 e 12 cilindri di Maranello). Ho parlato con ammirazione e rispetto, forse tra i primi, delle donne del vino e di come l'animo femminile influenzi le caratteristiche del nettare di Bacco.

E altro ancora.

Temo che sarà solo questione di tempo. Si diceva: conosciamo un bravo avvocato? Ovviamente procederò con un beauty contest e incrocerò le esperienze per industry: ma alla fine ne farò unicamente una questione di fee. Nel frattempo, alzo il calice.

Una magnum di Alta Langa d.o.c.g. Rosé Metodo Classico Brandini 2015, magistrale espressione di pinot nero (85%) appena arrotondato dalla presenza di chardonnay, sembra adatto a sbeffeggiare chi copia più o meno consapevolmente. Colore rosato con qualche riflesso di buccia di cipolla, perlage finissimo. Al naso, sentori percepiti come condotti da una lieve brezza che ci presenzia e poi sottrae archetipi di frutti rossi, sinfonie di fiori bianchi smossi dal vento, una mineralità appena accennata a rendere ancor più complessa una disarmante e inaccessibile complessità. In bocca lungo, elegante, persistente con una spiccata freschezza.

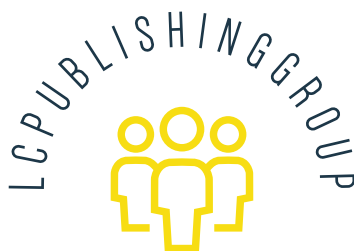
Insomma: un vino che non può essere copiato. 🍷

©riproduzione riservata



**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*

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



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



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



N.238 | 11.05.2026

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Vice Caposervizio
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

In redazione
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria iaquinta

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.santor@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 Coordinator
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department
marica.scaringella@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Department
magali.sica@iberianlegalgroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Editor-in-chief Iberian Legal Group
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES
gonzalo.desande@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer
amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity MENA, Legalcommunity CH,
Legalcommunity Germany**
flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

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

For information
info@lcpublishinggroup.com

Publisher
LC Publishing Group S.p.A.
Operational Office:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Registered Office:
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com