

## Dedalus

Il nuovo assetto legale  
per le sfide del 2025

## Litigation Funding

Il settore è in espansione.  
Ma si aspettano regole certe

# Antonia Cosenz: dalle fusioni all'OPA, l'impegno in house in Banco BPM

Con un team di oltre 200 professionisti, la giurista ex Chiomenti guida  
la direzione legale dell'istituto di piazza Meda e segue le operazioni più rilevanti.  
«Ritengo fondamentale il lavoro di squadra»





“Nelle informazioni al pubblico l’avvocato non deve indicare il nominativo dei propri clienti o parti assistite, ancorché questi vi consentano”. Partiamo da qui. Prendiamo il toro per le corna. Codice deontologico forense. Articolo 35. Comma 8. Carta canta. E fa niente che la melodia, all’alba del 2025, possa risultare stonata: questo è. La partitura è questa. Per il momento.

Il dibattito sulla possibilità per gli avvocati di fare o meno i nomi dei loro clienti in occasioni di comunicazioni al pubblico è stato rilanciato da una sentenza (n. 294/24) del Cnf di fine dicembre. Una decisione piombata come una doccia gelata sui tavoli in corso per la riforma della legge professionale che, ormai nel lontano 2012, provò a dire qualcosa sulla questione adottando una soluzione di mezzo che di fatto non ha sciolto il nodo cruciale dell'attività di informazione legale: dire qualcosa di utile al pubblico.

E perché sapere chi assiste chi, in quali questioni, e con quali professionisti costituirebbe un'informazione di pubblica utilità? Credo che monsieur Lapalisse cadrebbe dalla sedia di fronte a tale quesito. Ma siccome non esistono domande inutili, una risposta la diamo. Perché nell'avvocatura delle specializzazioni e nell'avvocatura dei 240mila e passa iscritti agli albi, trovare un professionista adatto (c'è chi usa il termine utile) alla soluzione di un problema ovvero alla gestione di una bega qualsiasi, non è cosa semplice. Non è vero che un avvocato vale l'altro. Su questo credo che ogni avvocato sia d'accordo. E non perché i professionisti si sentono tendenzialmente un po' tutti marchesi del Grillo ("io s' io..."). Non è vero, perché la competenza e la capacità di azione (efficace) al fianco dell'assistito di turno maturano e si consolidano con l'esperienza. E l'esperienza è comprovata non solo da titoli acquisiti a valle di lunghe e (quelle sì) discutibili trafile burocratiche, bensì con l'archiviazione, anno dopo anno, di una serie di casi che costituiranno le fondamenta della credibilità del legale e ne certificheranno la consistenza in modo oggettivo e fattuale.

Il tanto invocato codice deontologico ha un altro articolo che ritengo altrettanto rilevante rispetto al 35, se non di più. È l'articolo 14, che non a caso viene molto prima di quello dedicato alle iniziative di comunicazione. Qui si parla del dovere di competenza. Il dettato della norma è infraintendibile: "L'avvocato, al fine di assicurare la qualità delle prestazioni professionali, non deve accettare incarichi che non sia in grado di svolgere con adeguata competenza". Il dovere di dire "no" è figlio della consapevolezza che gli avvocati non sono tutti uguali. Che i cittadini hanno il diritto di chiedersi "Quali Avvocati?" prima di affidare a qualcuno la loro salute civile. E che l'unico modo per contribuire a formare questo bagaglio di conoscenza nelle persone è (anche) quello di metterle nella condizione di informarsi: sapere chi ha fatto cosa; per chi l'ha fatta; con quali risultati e quante volte.

Questo rischia di tradursi in forme di promozione? La malizia, ha detto Michelangelo Buonarroti, è negli occhi di chi guarda. Se i clienti sono d'accordo, un avvocato che ha lavorato bene, ha ottenuto un risultato utile, ha contribuito a orientare la giurisprudenza, ovvero ha aiutato un comparto ad evolvere e crescere, ha tutto il diritto di farlo sapere. Ovvio, attenendosi al dovere di dire le cose in modo veritiero, senza enfasi, e con trasparenza. Diversamente, chiedetevelo: l'imposizione di questo silenzio degli innocenti, a chi gioverà? 

# 2025 EVENTS CALENDAR

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

## FEBRUARY

- Private Capital Talks and Drinks Madrid, 04/02/2025
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 20/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 20/02/2025

## MARCH

- Iberian Lawyer Inspiraw Madrid, 06/03/2025
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 13/03/2025
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 20/03/2025
- LC Sustainability Summit Milan, 25/03/2025
- LC Sustainability Awards Milan, 25/03/2025

## APRIL

- LC Inspiraw Italia Milan, 01/04/2025
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 03/04/2025

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 08/05/2025
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 15/05/2025
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 21/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

## JUNE

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

## JULY

- Italian Awards Naples, 03/07/2025

## SEPTEMBER

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

## OCTOBER

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

## NOVEMBER

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

### LEGEND

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



## ITALY

Contact Referent [guido.santoro@lcpublishinggroup.com](mailto:guido.santoro@lcpublishinggroup.com)

| FINANCE              |             |                             |
|----------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/12/23    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/11/24    |                             |
| Deadline Submission  | 11/10/2024* |                             |
| Report Publication   | Feb-25      |                             |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

| IP&TMT               |             |                             |
|----------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24    |                             |
| Deadline Submission  | 08/11/2024* |                             |
| Report Publication   | Apr-25      |                             |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

| TAX                  |             |                             |
|----------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/02/24    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/01/25    |                             |
| Deadline Submission  | 06/12/2024* |                             |
| Report Publication   | Apr-25      |                             |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

| FORTY UNDER 40       |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24   |                             |
| Deadline Submission  | 28/02/2025 |                             |
| Report Publication   |            |                             |

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

| LABOUR               |             |                             |
|----------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/12/23    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/11/24    |                             |
| Deadline Submission  | 20/09/2024* |                             |
| Report Publication   | Apr-25      |                             |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

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

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

| ENERGY & INFRASTRUCTURE |             |                             |
|-------------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from    | 01/04/24    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to      | 31/03/25    |                             |
| Deadline Submission     | 17/01/2025* |                             |
| Report Publication      | Jul-25      |                             |

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

| LABOUR               |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/04/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/03/25   |                             |
| Deadline Submission  | 18/04/2025 |                             |
| Report Publication   | Oct-25     |                             |

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

| INHOUSECOMMUNITY     |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/07/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/06/25   |                             |
| Deadline Submission  | 23/05/2025 |                             |
| Report Publication   | Nov-25     |                             |

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

| FINANCECOMMUNITY     |            |  |
|----------------------|------------|--|
| Research Period from | 24/08/24   |  |
| Research Period to   | 31/08/25   |  |
| Deadline Submission  | 27/06/2025 |  |
| Report Publication   | Dec-25     |  |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

## SWITZERLAND

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

| SWITZERLAND          |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24   |                             |
| Deadline Submission  | 15/11/2024 |                             |
| Report Publication   | Jun-25     |                             |

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

## MENA

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

| MENA                 |            |  |
|----------------------|------------|--|
| Research Period from | 01/05/24   |  |
| Research Period to   | 30/04/24   |  |
| Deadline Submission  | 27/06/2025 |  |
| Report Publication   | Jan-26     |  |

## LATAM

Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

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

28



76



110



124



**8**

## AGORÀ

Gianni & Origoni punta sulla fiscalità della crisi. Arriva Giulio Andreani con tre senior counsel

**16**

## BAROMETRO

Il 2025 parte all'insegna dell'm&a

**20**

Litigation funding, il 2025 sarà l'anno della regolamentazione?

**24**

Litigation funding: un'attività in cerca di regole

**36**

Avvocati in transito: in un anno, spostati 112 milioni di fatturato

**48**

I piani di Charles Russel Speechlys per l'Italia

**54**

## UTOPIA

**60**

Ashurst: una terza via per la competitività sul mercato dei servizi legali

**68**

## OBIETTIVO LEGALITÀ

Caporalato: dai recenti casi di cronaca ai possibili alerts di rischio rinvenibili nel bilancio

**70**

Schoenherr: sempre più vicini ai clienti italiani. Ma l'hub non prelude allo sbarco nella Penisola

**74**

## DIVERSO SARÀ LEI

Così hanno fatto fuori Lidia Poët

**80**

Dedalus: nuova leadership legale per le sfide del 2025

**84**

## SPECIALE

Legalcommunity MENA Awards 2024: i vincitori

**102**

## CARTOLINE

Fintech & insurtech: 596 startup. Il funding cresce del 44%, e i ricavi del 29%

**104**

Aidexa: "Ora puntiamo a scalare"

**114**

## PRIVATE EQUITY FOCUS

**120**

Kitra Advisory: 8 mesi e 10 operazioni

**126**

## FOOD FINANCE

**130**

## TAVOLE DELLA LEGGE

Ad alta quota: pranzo al Rifugio Scoiattoli

**132**

## CALICI E PANDETTE

Musella, un amarone che parla al cuore

**134**

## MIMEMAG



## Agorà

# Gianni & Origoni punta sulla fiscalità della crisi. Arriva Andreani con tre senior counsel



**Giulio Andreani**, decano dei fiscalisti italiani, entra in qualità di socio nel dipartimento di diritto tributario di Gianni & Origoni (Gop). Insieme con Andreani entrano a far parte di Gop, con il ruolo di senior counsel, Angelo Tubelli, Erika Andreani e Valeria Andreani, tutti specializzati nella fiscalità delle ristrutturazioni e nel contenzioso tributario. Andreani, esperto di fiscalità della crisi d'impresa, di contenzioso tributario e della fiscalità del distressed M&A, proviene da Pwc Tls. Ha curato le più complesse e innovative transazioni fiscali attuate in Italia nell'ambito di operazioni di ristrutturazione dei debiti e di distressed M&A. Ha diretto per anni il master di Diritto Tributario

dell'Università Luiss e quello della Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze. È autore o co-autore di circa trecento articoli pubblicati nelle principali riviste del settore nonché di più di venti monografie specialistiche, tra le quali "Crisi e ristrutturazione del debito", "La transazione fiscale" e il "Commentario del Testo Unico delle imposte sui redditi".

Con l'ingresso di Andreani e del suo team, Gop rafforza ulteriormente la storica practice fiscale, potenziando il settore della fiscalità della crisi d'impresa con uno dei massimi esperti nel comparto e integrando la gamma di servizi offerti nel campo della ristrutturazione d'impresa.

Fabio Chiarenza, responsabile del dipartimento diritto tributario dello studio, ha commentato: «Siamo molto felici di accogliere Giulio Andreani e il suo team. In Gop troveranno un ambiente in cui potranno esprimersi in piena sinergia con le nostre attività e le nostre competenze, moltiplicandone il successo».

«Con l'arrivo dei nuovi colleghi cresciamo e continuiamo a rafforzare la nostra leadership, in linea con il nostro piano strategico che include anche l'integrazione delle migliori professionalità espresse dal mercato, a beneficio dei nostri clienti», ha aggiunto Giuseppe Velluto, co-managing partner. «Sono entusiasta di iniziare questo nuovo percorso. Siamo certi che ci integreremo alla perfezione con i nostri nuovi colleghi di Gianni & Origoni formando insieme una squadra di eccellenza» ha concluso Giulio Andreani.



# 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



## Fastweb + Vodafone: Corda nominato chief legal, compliance & security officer

**Antonio Corda** è stato nominato chief legal, compliance & security officer di Fastweb + Vodafone, la nuova compagnia telefonica nata dalla fusione tra Fastweb, controllata da Swisscom, e Vodafone Italia. Corda, già direttore affari legali e affari esterni di Vodafone Italia dal 2012, a gennaio 2024 aveva assunto anche la carica di corporate communication director della società. Giurista con oltre venticinque anni di esperienza maturata soprattutto in aziende nel settore delle telecomunicazioni, era entrato nel gruppo nel 2009. In precedenza è stato general counsel del gruppo Tiscali.



## Amundi: Cinzia Tagliabue è la nuova ad, Gabriele Tavazzani è head of business development jv



Amundi annuncia la nomina di **Cinzia Tagliabue** a ceo di Amundi Sgr, mentre Gabriele Tavazzani viene nominato head of business development joint-ventures del gruppo. Tagliabue è stata head of international partner networks dal 2022. In passato è stata deputy head della divisione partner networks di Amundi e membro del Comitato di Direzione Generale dal 2020, nonché ceo di Amundi Italia dal 2017. Tavazzani lavora nel gruppo Crédit Agricole dal 1996. Tra i ruoli più importanti ricordiamo quello di ceo di Amundi Sgr, oltre che di Amundi Austria e di Amundi Polska TFI.

## Chiomenti: Pagnanelli e Cremona promossi soci



L'assemblea dei soci di Chiomenti ha deliberato la nomina a soci di **Flavia Pagnanelli** e **Arnaldo Cremona**. Pagnanelli, in Chiomenti dal 2013, assiste soggetti vigilati operanti nel settore bancario, finanziario e assicurativo in relazione a tematiche di vigilanza, rapporti con le Autorità, operazioni di investimento, disciplina dei prodotti e profili prudenziali. Assiste, inoltre, gestori collettivi del risparmio e investitori. Cremona ha iniziato a collaborare con lo studio nel 2014 curando operazioni nazionali e cross-border di M&A industriale e private equity, nonché nella negoziazione di contrattualistica commerciale e in tematiche di diritto societario.



# LEGALCOMMUNITY

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

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



## A Federica Mandelli la responsabilità legale di Anima



**Federica Mandelli** è la nuova responsabile legale di Anima Sgr, gruppo italiano indipendente del risparmio gestito che nel 2024 ha completato l'acquisizione di Kairos Partners Sgr, operatore nel mondo dell'asset management e del wealth management per la clientela ad alto potenziale private e istituzionale. Proprio da Kairos proviene Federica Mandelli, che della società è stata responsabile affari legali e societari per gli ultimi 4 anni. In passato ha lavorato in Intesa Sanpaolo, in Eurizon Capital Sgr, in Invesco e in Sella.

## Alessandro Profumo e Francesco Caio entrano in Keyless in qualità di advisor



ALESSANDRO PROFUMO

FRANCESCO CAIO

Keyless, attivo nell'autenticazione biometrica privacy-preserving, chiude il 2024 con una crescita record grazie all'acquisizione di nuovi clienti e annuncia l'ingresso di due nuovi advisor: **Alessandro Profumo**, ex ceo di Leonardo, UniCredit e Monte dei Paschi di Siena, e **Francesco Caio**, ex ceo di Cable & Wireless e Poste Italiane, che entrano a far parte dell'azienda con il supporto operativo di Rialto Capital, per fornire una guida strategica e consolidare il suo ruolo nel mercato. All'inizio di dicembre 2024, l'incremento dei ricavi annui ricorrenti si attestava al +657% rispetto allo stesso periodo del 2023.

## Hogan Lovells, Giulia Mariuz nuova partner Tmt. Promosse anche due counsel



GIADA CAGNES, GIULIA MARIUZ, EUGENIA GAMBARARA

È **Giulia Mariuz** l'unica italiana promossa a partner nell'ultimo giro di nomine dello studio Hogan Lovells, che ha interessato oltre 70 professionisti a livello globale (di cui 28 nuovi soci). Mariuz, avvocatessa esperta in diritto delle nuove tecnologie e di commercio elettronico, oltre che di privacy, è attiva nei dipartimenti Tmt e commercial dello studio. Sempre nel dipartimento Tmt è stata promossa a counsel **Eugenia Gambarara**, esperta di e-commerce e pratiche commerciali scorrette, mentre **Giada Cagnes**, che da anni si dedica anche al contenzioso giuslavoristico, è stata nominata counsel della practice di diritto del lavoro.



# 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](http://www.legalcommunity.ch)



## Valentina Finazzo passa alla compliance di American Express

Nuovo ingresso nella sede romana di American Express: si tratta di **Valentina Finazzo**, che si unisce con il ruolo di head of compliance e AML per l'Italia. La giurista, che gestisce una squadra di circa 30 persone, riporta gerarchicamente alla responsabile compliance per l'Europa, con sede in Spagna, e funzionalmente all'amministratore delegato del gruppo per l'Italia, Jean Diacono. Finazzo proviene da Nexi, dove era entrata nel 2018 e dove a marzo 2024 era stata nominata chief compliance officer & DPO. In passato si è occupata di compliance in Unicredit e ha collaborato con Freshfields.

## Banca Investis: Andrea Ronchiato il nuovo senior advisor private debt



Banca Investis ha nominato **Andrea Ronchiato** senior advisor Private Debt nella Direzione Alternative Investments. Ronchiato vanta una solida carriera internazionale, sviluppata interamente a Londra. Ha iniziato a lavorare in Greenwich NatWest come credit sales. Successivamente, è stato head of Italy nell'area Credit & Alternative Assets Sales di Abn Amro Bank. Dopo aver collaborato con RBC Capital Markets, è diventato partner della boutique finanziaria StormHarbour Securities. Dal 2021 ha continuato la sua esperienza lavorativa in Sc Lowy, occupandosi di sourcing & origination.



# 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](http://www.legalcommunitymena.com)



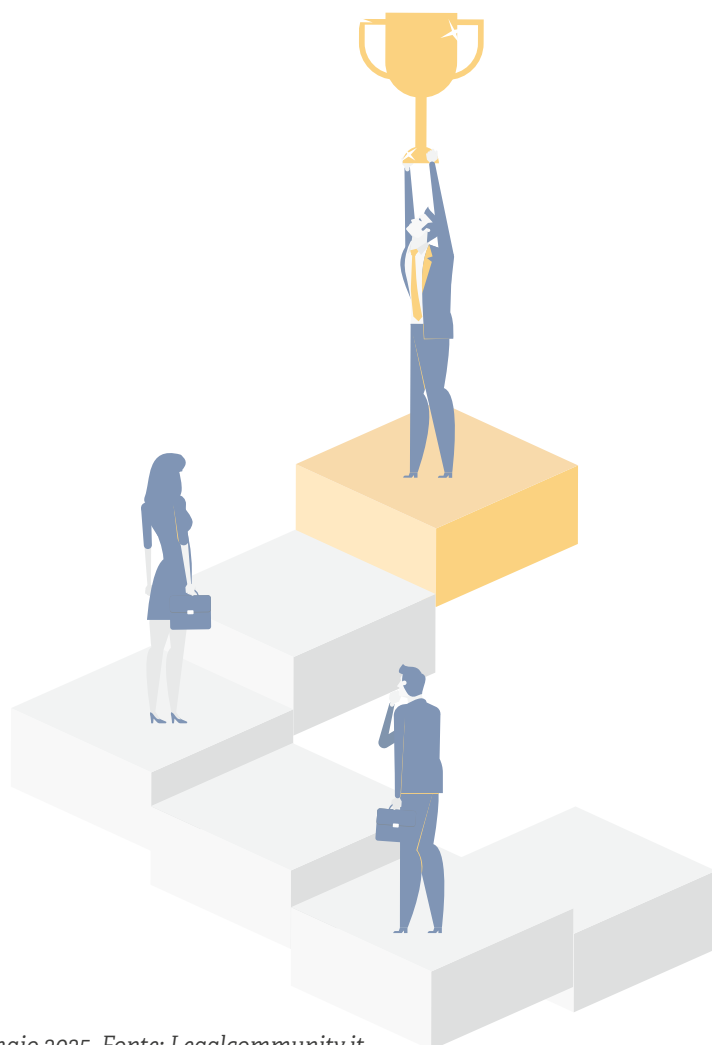
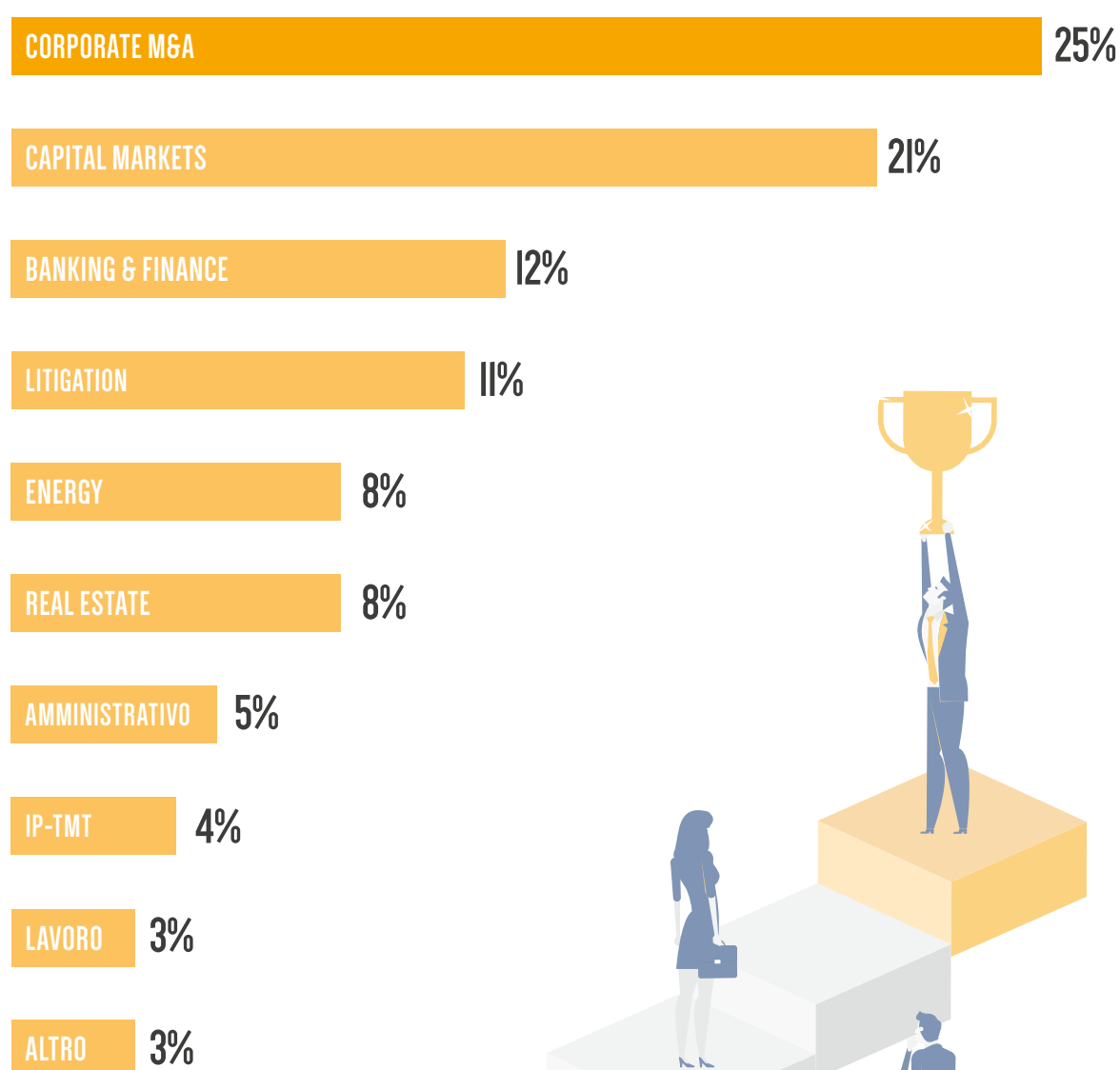
## **Il barometro**

---

# **Il 2025 parte all'insegna dell'm&a**



# I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: dal 18 dicembre 2024 al 14 gennaio 2025. Fonte: Legalcommunity.it

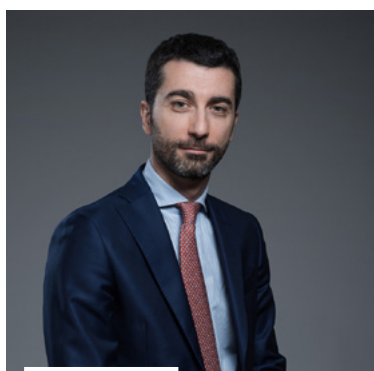
## Gli studi legali nel closing del deal Fastweb + Vodafone

Il gruppo Swisscom, attraverso la controllata Fastweb, ha concluso l'acquisizione di Vodafone Italia. Dall'operazione, che ha un valore di 8 miliardi di euro, su base debt and cash free, nasce Fastweb + Vodafone, realtà che riunirà le due società, incluse le relative infrastrutture mobili e fisse. Swisscom è stata assistita dagli studi legali Legance, Travers Smith, McDermott Will & Emery, BonelliErede e White & Case. Vodafone è stata assistita da Advant Nctm, Slaughter and May e Linklaters.

Legance ha assistito Fastweb e Swisscom con un team multidisciplinare con **Filippo Troisi, Francesco Florio, Laura Li Donni, Walter Campagna, Paolo Piccirilli, Emilio De Niro, Luigi Gaudiosi ed Elettra Prati** per i profili M&A. Gli aspetti regulatory, IT e Golden Power sono stati seguiti da **Valerio Mosca, Carlo Corazzini e Margherita Carere** mentre quelli labour da **Marco D'Agostini e Daniele Dellacasa**. I profili IP sono stati seguiti da **Monica Riva, Carlo Polizzi e Andrea Bardi**. Travers Smith ha assistito Swisscom per i profili di diritto inglese. McDermott Will & Emery ha assistito Swisscom in qualità di advisor fiscale con **Andrea**



ANNAMARIA MANGIARACINA



FRANCESCO FLORIO

**Tempestini, Alessio Persiani, Giuseppe Mazzarella e Mauro Pisano.** BonelliErede ha agito al fianco di Swisscom per i profili antitrust dell'operazione con **Claudio Tesauro, Andrea Luigi Montini, Riccardo Cavalli, Filippo Moroni e Linda Cavallo.**

Sempre per la parte antitrust Swisscom è stata assistita anche da White & Case con **Veronica Pinotti, Katarzyna Czapracka, Mark Powell, Martino Sforza e Tommaso Poli.** Vodafone è stata assistita da Slaughter and May e da Advant Nctm con **Vittorio Nosedà, Matteo Trapani, Lucia Corradi, Jacopo Arnaboldi, Chiara Venditti e Francesco Mazzocchi** per gli aspetti Golden Power. Per la parte antitrust, Vodafone è stata assistita da Linklaters, con **Annamaria Mangiaracina,**

**Stefano Baldi e Enrico Salmini Sturli.**

Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, UBS ha agito come lead advisor per Vodafone con un team basato a Londra e Milano in cui figurano **Edoardo Riboldazzi, Emanuele Maiello, Nathan Kukalaba e Edoardo Del Brocco.** PwC Advisory ha assistito Swisscom nelle attività di due diligence finanziaria e contabile con un team multidisciplinare basato in Italia e Svizzera, in cui figurano **Giuseppe Rana, Vincenzo Di Fani e Giorgio Gorla.**

**Antonio Corda** è stato nominato chief legal, compliance & security officer di Fastweb+Vodafone, la nuova compagnia telefonica. I profili giuridici dell'operazione sono stati curati da Corda e dall'head of legal affairs **Filippo Galluccio.**

### La practice

*Corporate m&a*

### Il deal

*Swisscom, attraverso Fastweb, acquisisce Vodafone Italia*

### Gli studi

*Legance, Travers Smith, McDermott Will & Emery, BonelliErede, White & Case, Advant Nctm, Slaughter and May, Linklaters*

### Altri advisor

*UBS, PwC*

### Gli inhouse

*Antonio Corda, Filippo Galluccio*

### Il valore

*8 miliardi di euro*

## Stellantis cede Comau a One Equity Partners

**La practice**  
Corporate m&a  
**Il deal**  
Stellantis cede Comau a One Equity Partners  
**Gli studi**  
Legance, Freshfields, Davis Polk

Legance ha assistito Stellantis nella vendita di una quota di maggioranza di Comau, società tecnologica specializzata in automazione industriale e robotica avanzata, a fondi gestiti da One Equity Partners (Oep), assistita da Davis Polk & Wardwell e da Freshfields.

Legance ha agito con un team guidato da **Alberto Giampieri**, coordinato da **Filippo Innocenti** e **Gianluca Trudda** e composto da **Mariateresa Franzese**, **Giulia Nicolosi**, **Nicola La Cesa** ed **Elena Sorrenti** per gli aspetti corporate e M&A, da **Alessandro Botto**, **Valerio Mosca** e **Margherita Carere** per i profili Golden Power, da **Serena Commisso** per i profili giuslavoristici e da **Riccardo Petrelli** per i profili fiscali.

Oep è stata assistita da Freshfields con un team multidisciplinare guidato da **Nicola Asti** e **Luca Sponziello**, coadiuvati da **Francesco Barcellini** e **Ludovico Goglino** e da **Ludovico Bruno**. **Gian Luca Zampa** con **Mila Crispino** hanno assistito con riferimento al procedimento Golden Power e **Luca Capone** con **Mara Ruperto** e **Giovanni Fabris** con riferimento ai profili di diritto del lavoro.

Ha assistito Oep anche lo studio Davis Polk & Wardwell.



NICOLA ASTI



LUCA SPONZIELLO



SALVO ARENA

## Chiomenti con Novo Holdings nella mega-acquisizione di Catalent

Chiomenti ha assistito Novo Holdings, società di investimento specializzata nel settore life sciences, negli aspetti di diritto italiano dell'acquisizione di Catalent, azienda attiva nei settori farmaceutico, biotecnologico e della salute.

Con un valore di 16,5 miliardi di dollari su base enterprise value, si tratta di una delle transazioni più rilevanti per il settore a livello globale.

Chiomenti ha assistito Novo Holdings con un team guidato da **Salvo Arena**, responsabile della sede di New York e co-head della practice area private equity, e composto da **Elisa Gianni**, da **Luigi Mariani**, da **Nicolò Dejuri** e da **Umberto Placanica** e **Filippo Villa**.

**La practice**  
Corporate m&a  
**Il deal**  
Novo Holdings acquisisce Catalent  
**Gli studi**  
Chiomenti  
**Il valore**  
16,5 miliardi di dollari





# Litigation funding, il 2025 sarà l'anno della regolamentazione?

**La Cassazione italiana ha “dato una mano” agli operatori nel settore del finanziamento del contenzioso. Che però attendono che la Commissione europea definisca il fenomeno**

## DI COSA PARLIAMO

### Leggi alla voce Tplf

Il *third party litigation funding* (in italiano “finanziamento del contenzioso”, anche detto *litigation funding* o Tplf) è il servizio per cui un soggetto terzo, il litigation funder, fornisce a un soggetto beneficiario (un privato, un'azienda, o anche un ente pubblico) le risorse finanziarie necessarie a coprire i costi di un'azione legale per poi, in caso esito favorevole, ricevere una parte del ricavato di quest'ultima.

Se il 2023 era sembrato l'anno del boom per il *third party litigation funding* (Tplf) in Italia, con tante iniziative con il nostro paese come target, e il primo riferimento esplicito al fenomeno in una legge dello Stato, il 2024 appena trascorso è stato per molti versi quello della maturazione. E dell'attesa.

Il twist inaspettato è stato offerto dalla Corte di Cassazione, che con una serie di pronunce ha risolto uno dei tanti dubbi normativi sull'utilizzabilità dello strumento nel nostro ordinamento. In una controversia tra un'azienda aerea e un passeggero sul risarcimento per il ritardo di un volo, i giudici della Suprema Corte hanno dato ragione a quest'ultimo, non considerando d'ostacolo in tal senso che l'utente avesse ceduto il proprio credito a una società specializzata in questo tipo di ricorsi. La sentenza in questione (Cass. n. 7375 del 19 marzo 2024) ha quindi confermato come l'acquisto di un credito “litigioso” non sia in sé e per sé qualificabile come operazione di finanziamento. Anche se il soggetto acquirente svolge quell'attività in modo professionale, infatti, in assenza dell'effettiva erogazione anticipata di denaro (il tratto essenziale del finanziamento), esso non è tenuto a iscriversi nell'apposito albo della Banca d'Italia, come prevederebbe altrimenti l'art. 106 del Testo unico bancario.

Gli addetti ai lavori l'hanno commentata; i litigation funder che per primi hanno puntato sull'Italia hanno gioito; chi, come Unilegion, stava raccogliendo le adesioni per una class action antitrust, ha potuto basare la propria campagna su un nuovo e più efficiente modello giuridico. Ma è ancora troppo poco. Il Tplf muove decine di miliardi di dollari a livello globale ogni anno, soprattutto nei paesi di common law, dove è sdoganato da tempo senza particolari effetti collaterali. Ma in Europa ha sempre vissuto in bilico tra due visioni: quella di chi lo ritiene il mezzo ideale per ampliare l'accesso al sistema-justizia e far sì che non sia solo appannaggio dei più ricchi; e quella di chi teme che rappresenti una mercificazione del contenzioso, capace di inquinare anche la giustizia con le logiche del profitto.

Una cosa mette tutti d'accordo: una regolamentazione appropriata consentirebbe di minimizzare i rischi e aiuterebbe la credibilità dell'intero settore.

### L'EUROPA SI MUOVE, MA SENZA GARANZIE

Continua quindi l'attesa per la decisione finale della Commissione europea sull'opportunità di regolare uniformemente il fenomeno del Tplf su tutto il territorio dell'Ue. È stato il Parlamento

europeo, nel settembre 2023, a sollecitare l'azione regolatoria della Commissione. Sulla base di alcuni punti-chiave: che la possibilità di operare quale litigation funder sia sottoposta ad autorizzazione; che i finanziatori soddisfino dei requisiti di capacità patrimoniale, siano obbligati ad agire nel miglior interesse del beneficiario e a non abbandonarlo; che siano previste le dovute salvaguardie contro i conflitti di interesse, e che gli eventuali accordi di finanziamento relativi a una controversia siano messi a conoscenza dei giudici.

Il 2025 potrebbe quindi essere l'anno decisivo per una normativa europea sul litigation funding? Difficile dirlo. La Commissione si è mostrata aperta a raccogliere l'impulso del Parlamento, ma conserva un grande margine di discrezionalità: non solo sul contenuto delle norme, ma sull'intero esito della procedura.

La recente conferma di Ursula von der Leyen alla guida della Commissione potrebbe far sperare in una certa continuità d'azione, e di interesse per il fenomeno. Ma la verità è che per ora nulla garantisce che una direttiva Ue sul Tplf arrivi davvero. Peraltro, i tempi della decisione potrebbero allungarsi ancora. È già stato necessario attendere la fine del periodo di recepimento della "direttiva Rad" sulle azioni rappresentative a tutela dei consumatori, che prevedeva alcuni obblighi di trasparenza e disclosure di eventuali attività di finanziamento del contenzioso. Poi la Commissione si è scontrata con la carenza di casistica europea sul tema, motivo per cui ha lanciato un'iniziativa volta a mappare le pratiche e le eventuali norme già in uso nei Paesi membri, non ancora conclusa.

## I PRINCIPI DELL'ELI

L'azione della Commissione si concretizza anche nella consultazione dei principali stakeholder del settore, e nel finanziamento di indagini di entità indipendenti. Una di queste è l'European Law Institute (Eli), organizzazione no-profit che a dicembre 2024 ha pubblicato la versione finale di *Principles governing the third party funding of litigation*, studio che esamina nel dettaglio il fenomeno del Tplf e propone una lista di dodici

principi su cui fondare una futura normativa europea del fenomeno: dalle definizioni, all'attività promozionale dei litigation funder, fino al contenuto degli accordi, alle *fee* e ai conflitti d'interesse, nulla viene tralasciato dal report.

L'opera dell'Eli, che ha ricevuto l'apprezzamento di Pia Lindholm, deputy head dell'unità civile della direzione giustizia e consumatori della Commissione, ha optato per un approccio *soft* alla regolamentazione. No a prescrizioni dirette; sì a principi, codici di condotta, autoregolamentazione e suggerimenti pratici, come quelli relativi al contenuto minimo dei contratti di Tplf e alle formule linguistiche consigliate (*sample wordings*). Un simile approccio serve a non "soffocare" un settore ancora giovane, lasciando il giusto spazio all'autonomia privata delle parti.

La stessa *ratio* è riscontrabile dietro la scelta dell'Eli di non inserire tra i suoi principi un limite prestabilito alla percentuale di distribuzione dei ricavi tra finanziatore e beneficiario. È questo il principale punto di attrito tra i suggerimenti dell'Eli e quelli del Parlamento europeo, che invece propone un tetto massimo del 40% del ricavato alle *fee* dei funder; ma secondo l'organizzazione indipendente una simile previsione rischierebbe di adattarsi male alle tante e diverse forme di Tplf (peraltro in continua evoluzione), e un approccio più flessibile permetterebbe ai finanziatori di interessarsi a una tipologia di cause più variegata. 







# 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](http://www.legalcommunitygermany.com)



# Litigation funding: un'attività in cerca di regole

di emilio de giorgi\*

**Ci si aspetta che il litigation funding conoscerà presto una notevole espansione in tutti quei contenziosi caratterizzati da un danno diffuso, si pensi a quelli in materia ESG**

Il litigation funding è un fenomeno sempre più diffuso in Europa che negli ultimi tempi sta interessando anche il mercato italiano. L'attenzione degli operatori è in particolare focalizzata sui contenziosi antitrust che vengono considerati occasioni di investimento redditizie in ragione dell'introduzione di regole di favore per i danneggiati.

Vi sono diversi fattori che rendono attrattivo il mercato italiano tra cui i costi dei contenziosi modesti, tempi della giustizia non così diversi da quelli di altre giurisdizioni europee, nonché un recente orientamento della Cassazione che permette l'acquisto di crediti risarcitori senza la necessità di iscrizione all'albo ex art. 106 TUB per la società acquirente finanziata dal fondo.

Il finanziamento del contenzioso, in quanto strumento che agevola l'aggregazione di claim, è generalmente ritenuto meritevole di tutela. Facilita infatti l'accesso alla giustizia consentendo la tutela di diritti risarcitori di modesto valore e, allo stesso tempo, l'aggregazione di claim riduce lo squilibrio tra le parti favorendo la disponibilità ad investire in attività difensive da parte degli attori. Si ritiene poi che il private enforcement arrechi un beneficio alla collettività in quanto, aumentando il conto da pagare, dissuade le imprese dal violare norme che causano un danno diffuso. Allo stesso tempo, la concentrazione di claim in un solo contenzioso comporta un notevole risparmio di risorse per la giustizia in quanto i Tribunali evitano di dover decidere centinaia di cause individuali.



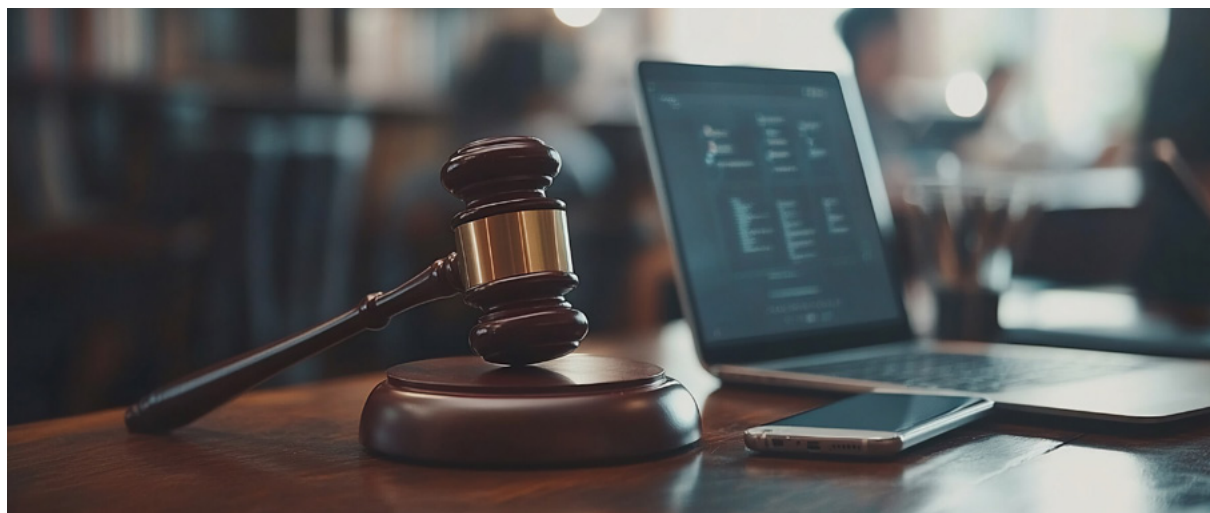
L'attività dei litigation funder ha quindi un impatto pubblicistico. L'anomalia italiana, rispetto a molteplici giurisdizioni in cui tale attività è sviluppata da decenni, è la totale assenza di regole. Si tratta di regole che tutelano il titolare dell'azione considerando che il finanziatore ha un incentivo ad ottenere il massimo profitto nel minor tempo possibile. Tali regole evitano quindi che le scelte processuali possano essere assunte dal solo finanziatore e in conflitto con l'interesse del soggetto danneggiato. Si vuole altresì evitare eccessivi rendimenti attraverso la limitazione della percentuale del risarcimento che può essere trattenuta dal finanziatore. Vi è poi il tema della responsabilità per eventuali obbligazioni pecuniarie derivanti dal processo. Si pensi alle spese processuali o all'obbligo di restituzione di somme in caso di annullamento o modifica della sentenza di condanna al risarcimento nelle fasi di appello.

Vi sono dunque regole che impongono al finanziatore di mantenere un certo livello di capitalizzazione della società cessionaria del credito, l'obbligo di una polizza assicurativa o, addirittura, la responsabilità diretta del finanziatore per le obbligazioni facenti capo alla società cessionaria dei crediti.

La necessità di una regolazione è avvertita a livello europeo. Nel settembre 2022 il Parlamento europeo ha pubblicato una raccomandazione alla Commissione per l'adozione di una direttiva che assicuri un finanziamento privato responsabile del contenzioso, ma al momento non vi è alcuna indicazione sulla data di completamento dei lavori.

Tale situazione di incertezza è fonte di crescente preoccupazione. Ci si aspetta che il litigation funding conoscerà presto una notevole espansione in tutti quei contenziosi caratterizzati da un danno diffuso, si pensi a quelli in materia ESG. In tale ottica, l'assenza di regolazione può determinare un notevole incremento di contenziosi collettivi animati da finalità speculative e con pochi benefici per gli effettivi danneggiati, a fronte dei quali le imprese si vedrebbero costrette a raggiungere accordi transattivi per scongiurare i rischi anche reputazionali derivanti da lunghi contenziosi. È stato peraltro rilevato che, nell'attuale contesto di tensioni geopolitiche, vi potrebbero essere soggetti finanziatori intenzionati a indebolire attraverso contenziosi imprese nazionali considerate strategiche. 

*\* Partner e responsabile del team Antitrust, A&O Shearman*



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on



For information: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)

A photograph of three men standing together in front of a large window with sheer curtains. The man on the left is bald with a grey beard and glasses, wearing a grey suit jacket over a light blue shirt and a dark vest. The man in the center has grey hair and glasses, wearing a dark green cardigan over a light pink shirt. The man on the right has short dark hair and is wearing a dark blue suit jacket over an orange V-neck sweater and a light blue shirt. They are all smiling at the camera.

# PedersoliGattai, un anno in corsa

**Centrato l'obiettivo di posizionamento. Big deal nella pipeline. Si continua a lavorare sull'integrazione. Entro il 2027 lo studio avrà una sede unica. Intanto, si studia l'intelligenza artificiale**

di nicola di molfetta



PedersoliGattai, un anno dopo. È stata l'operazione di merger tra studi più ambiziosa e più grande che il mercato dei servizi legali italiano abbia visto sinora. E non è un segreto per nessuno che addetti ai lavori, colleghi e competitor hanno cercato di studiare nei minimi dettagli ogni singola mossa della neonata powerhouse legale nazionale risultante dall'aggregazione delle ex super boutique Gattai Minoli, Pedersoli, assieme a un terzo gruppo di professionisti fuoriuscito da BonelliErede (per recuperare tutte le informazioni sulla fondazione dello studio si veda il numero 205 di MAG).

MAG, a un anno di distanza dal kick off ufficiale del progetto, ha cercato di fare il punto sullo stato dell'arte incontrando, per un'intervista esclusiva il managing partner **Bruno Gattai** e i due deputy **Carlo Re** e **Stefano Cacchi Pessani**.



## LO STUDIO IN CIFRE

**2024**

Anno di partenza ufficiale

**380+**

Il numero dei professionisti

**84**

I soci

**3**

Le sedi: Milano, Roma e Torino

**118**

I milioni di fatturato aggregato 2023

«Restare nella fascia altissima del mercato è l'unico modo per garantire alla struttura una buona marginalità. E questo sarà sempre più vero in futuro»

**Bruno Gattai**

Al netto di alcune uscite, soci che hanno deciso di seguire altre strade (basti pensare a Luca Minoli, passato a LCA oppure a Silvia D'Alberti che ha scelto di entrare nella squadra di Orsingher Ortu), lo studio ha innanzitutto vinto la scommessa del posizionamento. «Era la nostra priorità – dice Bruno Gattai a MAG – e oggi posso dire che siamo esattamente dove volevamo: un tier 1 alla stregua di realtà come Chiomenti e Legance». La questione





**«Ci vediamo due volte a settimana e discutiamo di tutto, confrontandoci e interagendo con il comitato esecutivo a cui, invece, spettano le decisioni più rilevanti»**

**Carlo Re**

era fondamentale perché «restare nella fascia altissima del mercato è l'unico modo per garantire alla struttura una buona marginalità – osserva Gattai –. E questo sarà sempre più vero anche in futuro, per via dell'impatto che l'intelligenza artificiale avrà sul settore e della massificazione del lavoro. Gli studi che continueranno a essere premiati dal mercato sono quelli che riusciranno a dare valore aggiunto schierando professionisti di talento, capaci di fare la differenza».

Anche in termini di fatturato, fa sapere il managing partner, lo studio non solo ha fatto il budget ma dovrebbe essere riuscire a chiudere il 2024 con una performance decisamente lusinghiera (in sede di preconsuntivo si parla di un possibile incassato di 125 milioni di euro).

A parlare sono state soprattutto le operazioni. «Siamo stati presenti e attivi su buona parte dei deal più importanti dell'anno», prosegue Gattai che, personalmente ricorda l'assistenza fornita a Eni Plenitude in occasione dell'accordo per l'ingresso del fondo energetico svizzero Eip al 10% del capitale, così come l'affiancamento del colosso del cane a sei zampe per l'ingresso nel capitale di Enilive da parte di Kkr. A proposito di private equity, poi, ricorda Cacchi Pessani, «siamo stati al fianco di Cvc nell'acquisizione de La Piadineria e abbiamo assistito Retex (società benefit investita da Fsi) nell'Opa su Alkemy. Per non parlare del calcio». Qui lo studio ha affiancato Oaktree Capital Management nell'acquisizione del controllo dell'Inter e, come sottolinea Carlo Re, «la Juventus per l'aumento di capitale da 200 milioni del marzo scorso». Ma il track record del primo anno di attività dello studio include anche altre operazioni di rilievo come l'opa di E-Coffee Solutions (gruppo Lavazza) su Ivs Group, ovvero l'assistenza alla famiglia Della Valle nel delisting di Tod's dal mercato Euronext Milan di Borsa Italiana.

«Nel mentre – prosegue Gattai – continuiamo a lavorare sull'integrazione. C'è ancora del lavoro da fare. Abbiamo messo assieme tre culture diverse e piano piano stiamo arrivando a creare una cultura di mezzo cercando di prendere il meglio da tutti». Sul piano operativo, però, i rappresentanti della leadership dello studio assicurano che tutto è stato fatto. La governance funziona bene con questo triumvirato che agisce come un unico soggetto e si occupa della gestione ordinaria e delle proposte principali. «Ci vediamo due volte a settimana e discutiamo di tutto, confrontandoci e interagendo con il comitato esecutivo a cui, invece, spettano le decisioni più rilevanti», dice Cacchi Pessani. «Inizialmente – ricorda Re – i quattordici componenti del comex si riunivano settimanalmente, ma adesso abbiamo portato la frequenza di questi incontri a una volta ogni due settimane». Anche perché la gestione non ha affrontato particolari complessità. L'equity è suddivisa per quote che verranno ridiscusse

tra due anni, e poi c'è un bonus pool che serve a premiare le performance dei più meritevoli. I flussi di cassa sono regolari. E la giacenza media in banca supera regolarmente di 2-3 milioni la soglia di base che è stata stabilita nei piani di gestione con il cfo.

«Agiamo come un'unica struttura dal primo giorno, abbiamo un solo conto economico e siamo perfettamente integrati e in grado di agire come una sola struttura. Su questo – aggiunge il managing partner – devo dire che lo staff ha svolto un lavoro prezioso: It, amministrazione, direttore generale, hanno dato un contributo prezioso». Le attività operative e progettuali sono state portate avanti anche con l'assistenza di un advisor esperto come **Ugo Bisacco** che ha esaurito il suo compito e che da quest'anno, secondo quanto appreso da Legalcommunity, affiancherà il management di Hogan Lovells in Italia.

Per il resto, la leadership non pensa a un ulteriore processo di managerializzazione della struttura. «Siamo convinti che sia sufficiente un'organizzazione snella», dicono i tre soci gestori. «Preferiamo essere a contatto diretto con quello che succede», specifica Cacchi Pessani. «Il nostro marketing è essenziale – aggiunge Gattai –. Ma fintanto che il lavoro continua ad arrivare così, perché dovremmo investire di più?» Forse una ragione sarebbe quella di costruire un'immagine più coerente e coordinata, utile a presentarsi al mercato in maniera più compatta. La questione è sul tavolo. Ed è qualcosa, assicurano Gattai, Re e Cacchi Pessani, su cui lo studio sta già lavorando.

Resta ancora da smarcare la questione logistica. Come ricordato all'inizio, PedersoliGattai è la risultante di un giga-merger che ha dato vita a una realtà con oltre 380 professionisti. La necessità di trovare una casa comune per tutta la popolazione professionale dello studio è importante soprattutto perché è considerata un passaggio essenziale per realizzare il giusto amalgama culturale che i soci stanno cercando. Sul punto Gattai, Re e Cacchi Pessani fanno sapere che lo studio ha valutato diverse opportunità nel corso degli ultimi mesi e che probabilmente una soluzione è stata individuata. «Siamo vicini alla firma». E se tutto andrà come deve, lo studio potrebbe avere la sua nuova sede entro la fine del 2026, o al massimo, all'inizio del 2027. Non sono



**«Molte operazioni hanno visto la collaborazione di team provenienti dai diversi nuclei fondanti dello studio confermando la natura sinergica dell'operazione»**

**Stefano Cacchi Pessani**

tempi brevi, ma tant'è. «Intanto stiamo sempre più lavorando insieme», sottolinea Re. «Molte operazioni – evidenzia Cacchi Pessani – hanno visto la collaborazione di team provenienti dai diversi nuclei fondanti dello studio confermando anche la natura sinergica dell'operazione».

Altri investimenti, nel prossimo futuro, riguarderanno la tecnologia. «Sull'intelligenza artificiale – dice Gattai – non possiamo rimanere indietro. Appena troveremo le soluzioni giuste

---

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

---

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: [info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

# 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 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: [info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)



per noi, spenderemo tutto il necessario su questo fronte». Del resto, aggiunge Cacchi Pessani, «il nostro merger è servito anche ad avere più massa critica per investire su questo fronte».

Quanto ai lateral hire, invece, per il momento non sono previste particolari iniziative. «Abbiamo avuto diverse opportunità – sottolinea Re – ma per il momento abbiamo deciso di dedicarci al consolidamento della nostra squadra di partenza. Questa è la priorità. Del resto, non abbiamo practice strategiche che ci mancano. Non abbiamo buchi». Il piano 2024 ha previsto solo un percorso di crescita per linee interne che ha portato all'ingresso nella partnership di **Andrea Faoro**

(societario, fusioni e acquisizioni), **Edoardo Pedersoli** (societario, fusioni e acquisizioni; Real Estate) e **Giulio Sandrelli** (societario, fusioni e acquisizioni; regolamentazione finanziaria). Assieme ai nuovi soci, sono stati promossi anche 18 nuovi senior counsel.

Insomma, per PedersoliGattai il 2024 è stato un anno vissuto in corsa, alla fine del quale il bilancio dei soci è sostanzialmente positivo. L'unico "ma" è rappresentato dalle incognite del mercato, anche se si tratta di un fattore con cui oramai gli avvocati hanno imparato a fare i conti, visto che si tratta di una costante impossibile da eliminare. 📊

## FOCUS SULLE PERSONE

### Un programma di wellbeing chiamato Care U

PedersoliGattai investe nel wellbeing dei suoi professionisti. Lo studio ha introdotto il programma Care U, orientato a "semplificare la vita del professionista, migliorare il suo benessere, accrescere le occasioni di crescita professionale e creare engagement.

Le iniziative che compongono il programma:

*Engagement:* lo studio ha istituito un Associate Committee che consentirà ai professionisti, anche i più giovani, di dialogare costantemente con il Management Team, con incontri bimestrali che avranno l'obiettivo di proporre nuove idee, fornire feedback continuativi e costruttivi e, più in generale, consentire un dialogo diretto su temi di attualità per lo studio.

*Flessibilità:* politiche di smart working, maternity e paternity leave atte a migliorare il work-life balance;

*Servizio di concierge e runner:* erogati da Toplife, forniscono supporto nell'organizzazione del day-by-day dei professionisti e nell'espletamento di commissioni in città;

*Percorsi di sostegno psicologico:* grazie a un accordo con Unobravo, i professionisti di PedersoliGattai accedono a percorsi di sostegno psicologico, talk tematici e webinar focalizzati su gestione dello stress e nuova genitorialità;

*Polizza sanitaria:* una polizza per la copertura delle spese sanitarie personali interamente a carico dello studio, con la possibilità di estenderla al nucleo familiare;

*Attività formative:* istituita una legal academy per acquisire competenze complementari rilevanti per la professione: corsi di public speaking, di presentazione e di lingua (in particolare di legal English);

*Piano di secondment:* per i professionisti under 35, programmi di secondment di 6 o 12 mesi presso studi internazionali (ad esempio a New York o Londra)

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO  
DI LUCI E OMBRE  
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



IL PODCAST CULTURALE  
CHE GUARDA LA BUSINESS COMMUNITY  
CON LALENTE DELLA CULTURA POP



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





# Avvocati in transito: in un anno, spostati 112 milioni di fatturato

**Il 2024 si è chiuso con 165 cambi di poltrona a livello di soci. Un record in crescita del 68% rispetto all'anno precedente. Corporate m&a, banking and finance e tax le aree di pratica più richieste**

di nicola di molfetta



Nel 2024 abbiamo archiviato un anno record sul fronte dei cambi di poltrona. I dodici mesi che ci siamo appena lasciati alle spalle hanno registrato lo spostamento di fatturato più alto dal 2017. In base alle cifre stimate da Legalcommunity si tratta di oltre 112 milioni di euro. Il dato fa il paio con numero dei soci che nel corso dell'anno passato hanno cambiato studio: 165. Mai così tanti, nei due anni precedenti. E va aggiunto che entrambi questi dati non includono le cifre del merger dell'anno: vale a dire la fusione tra gli studi Pedersoli, Gattai e il gruppo di ex BonelliErede che, a inizio 2024, hanno creato PedersoliGattai. Perché, altrimenti, al consuntivo precedente andrebbero aggiunti altri 100 e passa milioni di ricavi, oltre a più di 80 soci.

Il 2024 è stato l'anno dei lateral, ma non è stato un anno di singoli. Molte operazioni hanno interessato gruppi di professionisti che si sono spostati da studio a studio. Questo fenomeno ha impattato non poco sulla morfologia del settore visto che a importanti crescite, da una parte, sono corrisposti altrettanto rilevanti ridimensionamenti dall'altra. Spostamenti e merger, in alcuni casi, hanno anche determinato la nascita di nuove insegne.

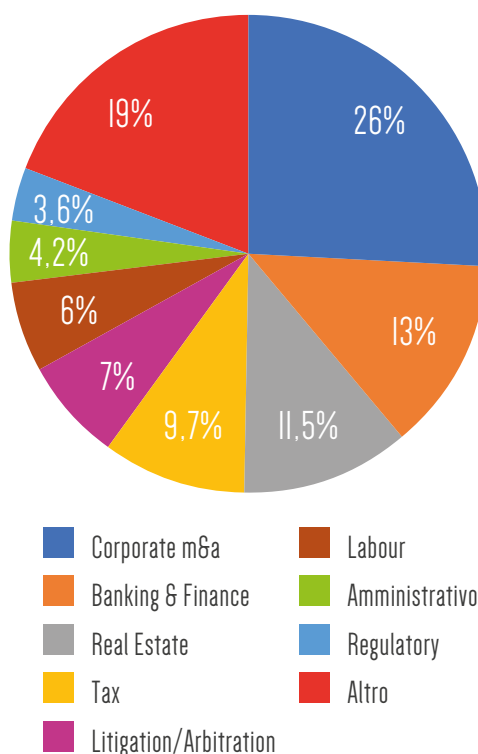
## SENIORITY E PORTABLE BUSINESS

Il 2024 ha confermato un trend che già l'anno precedente aveva messo in evidenza. Gli investimenti in nuovi soci vengono tendenzialmente fatti prestando sempre più attenzione alla seniority dei professionisti e al loro cosiddetto portable business. Il valore medio del fatturato spostato dalle operazioni registrate nel 2024 è passato da 600 a 678mila euro (nel 2022, addirittura, questo valore era stato stimato pari a 470mila euro). In particolare, la percentuale di professionisti con un portable business atteso, pari o superiore a 1 milione di euro, è passata dal 14% del 2023 al 20% del 2024. Mentre, il 41% dei lateral hire intercettati dall'osservatorio di Legalcommunity ha riguardato partner con un fatturato compreso tra 500mila e 1 milione di euro.

## LE PRACTICE PIÙ RICHIESTE

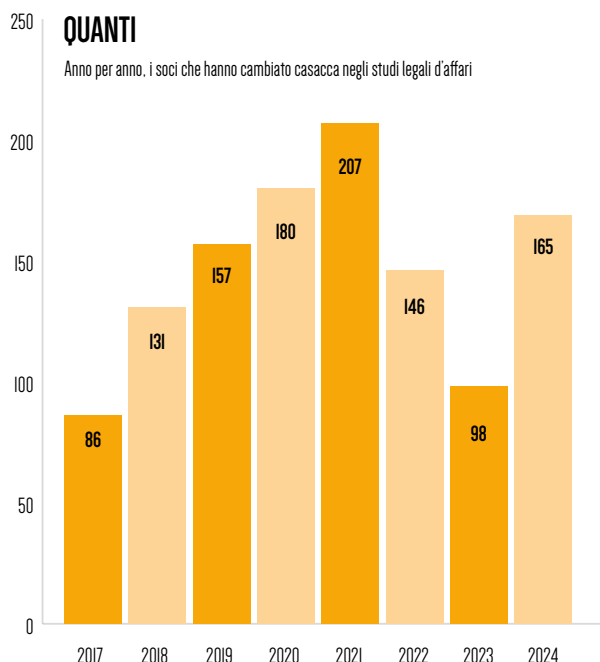
Il corporate m&a si conferma l'area di pratica in cui le organizzazioni che hanno investito in nuovi soci hanno puntato maggiormente. Circa il 26% dei lateral hire messi a segno nel 2024 ha riguardato

### Le practice più richieste



## QUANTI

Anno per anno, i soci che hanno cambiato casacca negli studi legali d'affari



Dati al 31 dicembre 2024 – Esclusi i soci confluiti in PedersoliGattai

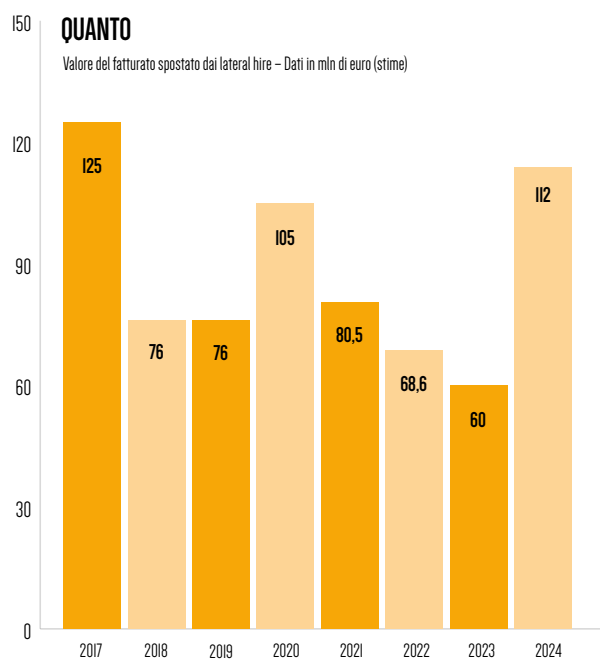
professionisti attivi in questo ambito e in particolar modo in area private equity. Seguono, in un inedito colpo di acceleratore, le operazioni riguardanti gli specialisti di banking & finance che sono risultati il 13%. Numerosi anche gli specialisti di real estate che hanno cambiato casacca (11,5%) anche se, in questo caso, il dato riflette la scissione dello studio Belvedere Inzaghi da cui sono nate, di fatto, due nuove insegne indipendenti (Blv Belvedere & Partners e Studio Inzaghi - SI) con uno specifico focus nel settore. Più significativo il 9,7% del tax che, seppur lontano dai record degli anni passati, conferma la rilevanza che questa area di pratica ha acquisito nei cosiddetti studi legali d'affari. Non a caso, il primo lateral del 2025, vale a dire il passaggio del professor **Giulio Andreani** da PwC Tls a Gianni & Origoni (Gop), ha riguardato proprio questo settore in cui, sempre Gop ha investito anche nel 2024 prendendo **Luca Dal Cerro** da Legance. Sempre alta anche l'attenzione al litigation/arbitration (7%), labour (6%) e amministrativo (4,2%).

## CHI HA ATTIRATO PIÙ SOCI

Dopo un 2024 segnato dalle uscite, BonelliErede è tornato a fare diverse operazioni di lateral hire portando a sette il complessivo dei nuovi partner chiamati in squadra. Tra questi, possiamo ricordare il più recente, ovvero l'arrivo di **Francesca Paternò**, ex Toffoletto De Luca Tamajo, nel labour presso la sede di Roma; ma anche **Franco Agopyan** e **Giovanni Colantuono**, entrambi ex Chiomenti, per il corporate private equity; nonché **Alessandro De Nicola** e **Marco Dell'Antonia** arrivati entrambi a inizio anno da Orrick per occuparsi di risk & compliance. Altro studio che si è contraddistinto per un ritrovato attivismo sul versante lateral hire è stato Hogan Lovells che, sempre da Orrick ha portato in squadra un corposo team guidato dal socio **Patrizio Messina** che a valle dell'ingresso suo e degli altri soci che l'hanno seguito non solo è stato nominato managing partner della sede italiana della law firm internazionale ma ha anche continuato a portare avanti l'azione di ampliamento della partnership aprendo le porte a **Francesco De Gennaro** e **Alessandro Lanzi**, entrambi ex Dla Piper, arrivati per occuparsi di restructuring. Altri due studi che vanno citati sono Grimaldi Alliance e Lawal. Il primo con nove, il secondo addirittura

## QUANTO

Valore del fatturato spostato dai lateral hire – Dati in mln di euro (stime)



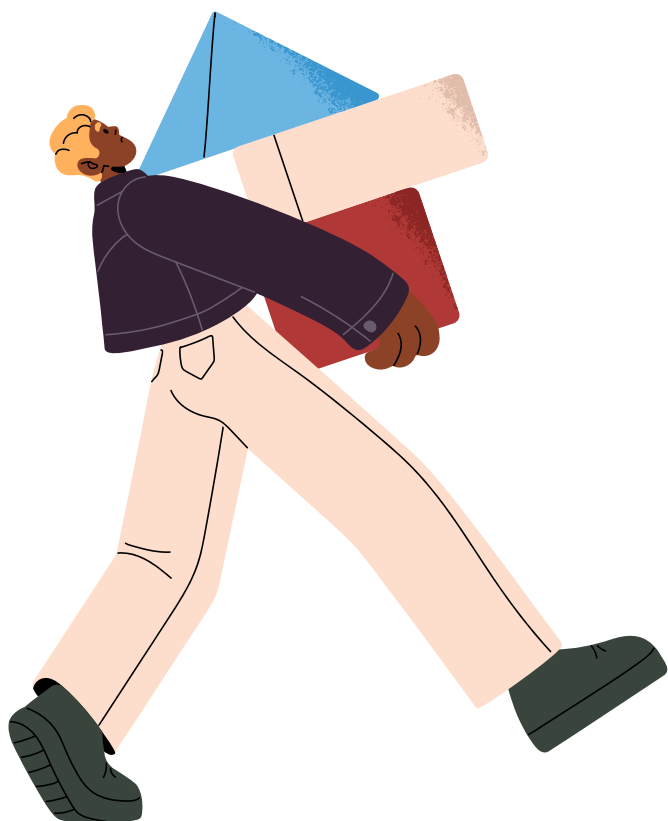
Stima calcolata sugli spostamenti al 31 dicembre 2024



con 10 lateral hire. In particolare, Grimaldi Alliance ha fatto un grosso investimento per la sua sede di Bologna prendendo un team di ex LS Lexjus Sinacta capitanato dal socio Gianluigi Serafini; mentre la (ormai ex) start up legale avviata nel 2022 dall'avvocato **Piergiorgio Mancone** ha portato nelle proprie fila un nutrito gruppo di soci ex Quorum.

## NUOVE STRADE E NUOVE INSEGNE

Nel corso del 2024 e a valle del processo di redistribuzione dei professionisti nel mercato si è assistito alla nascita di nuove insegne e alla scomparsa di altre. All'inizio abbiamo ricordato il debutto a inizio 2024 di PedersoliGattai che ha inglobato le ex super boutique Gattai Minoli Partners e Pedersoli. Lo scioglimento di Belvedere Inzaghi ha dato vita a due nuove realtà indipendenti: Blv Belvedere & Partners e Studio Inzaghi – SI. Quello di Quorum, invece, ha visto, come già detto, una parte degli ex soci confluire in Lawal, mentre un'altra parte, tra cui **Francesco D'Amora, Andrea Patrizi, Nicola Romano, Andrea Colantoni, Francesco Fiore e Giacomo Granata**, dare vita allo studio Qlt che nel corso dell'anno ha anche messo a segno un triplice lateral da Tonucci & Partners portando in squadra **Livio Esposizione, Vittorio Elia e Pietro Rossi**. Altre insegne diluite post merger sono state Zitiello Associati, confluita in Advant Nctm; Hi.Lex & Raffaelli Segreti che si è integrata in Target e Shearman & Sterling. Quest'ultima operava in modalità indipendente in Italia come studio associato alla omonima law



## I 10 CAMBI PIÙ RILEVANTI



**PATRIZIO MESSINA**

Da Orrick a Hogan Lovells



**SARA BIGLIERI**

Da Dentons a Chiomenti



**STEFANA RADOCCIA**

Da EY Slt a Bip law & tax



**FRANCESCO DE GENNARO**

Da Dla Piper a Hogan Lovells



**ALESSANDRO DE NICOLA**

Da Orrick a BonelliErede



**RENATO GIALLOMBARDO**

Da Ey Slt a Fivers



**VINCENZO SALVATORE**

Da BonelliErede  
a Simmons & Simmons



**DOMENICO FANUELE**

Da Studio associato  
Shearman & Sterling a White & Case



**FABIO FAUCEGLIA**

Da Studio associato  
Shearman & Sterling a Orrick



**CLAUDIO VISCO**

Da Macchi di Cellere Gangemi  
a Lipani Legal & Tax



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](mailto:info@lcpublishinggroup.com)



**PREZZO  
39.90€**

**ORDINA  
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: [books@lcpublishinggroup.com](mailto:books@lcpublishinggroup.com)

## 5 DEBUTTI SOTTO LALENTE



### BIP LAW & TAX

La società di consulenza internazionale, ma dalle forti radici italiane, partecipata dal private equity Cvc, ha deciso di investire nel legal and tax. Creata una società ad hoc affidata alla guida di Stefania Radoccia.



### CHARLES RUSSEL SPEECHLYS

Obiettivo grandi patrimoni e famiglie. Il settore dei cosiddetti private clients, in Italia, continua ad attirare investimenti. La law firm ha deciso di avviare la sua presenza nella Penisola affidandosi a Nicola Saccardo e Cristiana Felisi.



### QLT

Da una costola del progetto Quorum ha preso il via questa iniziativa che punta a declinare in modo contemporaneo la professione. Dall'Italia alle rinnovabili coprendo 14 aree del diritto. Il team iniziale è di 40 persone.



### BLV BELVEDERE & PARTNERS

Un team di una trentina di professionisti porta avanti la tradizione dello studio Belvedere nel real estate e in tutte le attività connesse alla practice. Dal debutto anche tre lateral hire a livello di soci: Vitiello, Lanero, Ciccarino.



### STUDIO INZAGHI - SI

È la nuova iniziativa professionale avviata da Guido Alberto Inzaghi e specializzata nel real estate. Un team di oltre 25 professionisti, di cui tre equity a cui si affiancano tre partner e il professor Alfonso Celotto.

firm americana. Con il merger internazionale tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, l'entità italiana ha visto due suoi soci, **Andrea De Pieri** ed **Emanuele Trucco**, entrare nella sede italiana di A&O Shearman (si chiama così lo studio nato dalla mega fusione globale) mentre **Fabio Fauceglia** è passato ad Orrick, **Giulio Tognazzi** è entrato in Delfino Willkie Farr & Gallagher, **Pasquale Bifulco** è passato a Eversheds Sutherland e **Domenico Fanuele**, già managing partner dello studio associato a Shearman & Sterling, è entrato a far parte di White & Case che, a settembre scorso, ha anche portato in squadra **Sabrina Borocci**, ex Hogan Lovells.

Tra le nuove insegne dell'anno, infine, va segnalato un ulteriore debutto sul mercato nazionale da parte di una organizzazione internazionale. Lo scorso

novembre, infatti, è stata ufficializzata l'apertura in Italia di un ufficio di Charles Russell Speechlys che ha chiamato per questo debutto la partner **Cristiana Felisi** ex Maisto e Associati. Un altro debutto era stato per mesi ventilato anche se fino ad oggi nulla si è visto e nulla si è sentito. Per lungo tempo, rumor di mercato hanno dato per imminente lo sbarco di Ropes & Gray in Italia. La law firm americana, che a oggi ha una presenza a Londra e a Dublino nel Vecchio Continente, sarebbe stata lungamente impegnata nella ricerca di un ticket professionale a cui affidare il compito di avviare la propria attività nella Penisola e in qualche modo di cominciare un processo di penetrazione del mercato continentale. Nulla di fatto. Almeno fino a oggi. Ma i bene informati riferiscono che la ricerca di soci adatti all'impresa non è stata ancora congelata. 🍷

## CAMBI DI POLTRONA 2024

| COGNOME            | NOME         | STUDIO DI PARTENZA                     | STUDIO DI ARRIVO              |
|--------------------|--------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| De pieri           | Andrea       | Studio associato a Shearman & Sterling | A&O Shearman                  |
| Manganelli         | Paolo        | Ashurst                                | A&O Shearman                  |
| Trucco             | Emanuele     | Studio associato a Shearman & Sterling | A&O Shearman                  |
| Coco               | Fabio        | Zitiello Associati                     | Advant Nctm                   |
| Freddi             | Lorenzo      | Cleary Gottlieb                        | Advant Nctm                   |
| Mocci              | Francesco    | Zitiello Associati                     | Advant Nctm                   |
| Musco carbonaro    | Benedetta    | Zitiello Associati                     | Advant Nctm                   |
| Ingrassia          | Alex         | Studio Ingrassia                       | Affirm                        |
| Magrini            | Luca         | -                                      | Alma Led                      |
| Mosella            | Pasquale     | Linklaters                             | Alma Led                      |
| Pugliese           | Rocco        | Chiomenti                              | Alma Led                      |
| Cappelletti        | Fabio        | HI.Lex                                 | Alpeggiani Avvocati Associati |
| Carbonara          | Marco        | Hi.Lex                                 | Alpeggiani Avvocati Associati |
| Iaboni             | Luca         | HI.Lex                                 | Alpeggiani Avvocati Associati |
| Proni              | Leonardo     | HI.Lex                                 | Alpeggiani Avvocati Associati |
| Torelli            | Francesco    | HI.Lex                                 | Alpeggiani Avvocati Associati |
| Piantavigna        | Paolo        | -                                      | AndPartners                   |
| Rossi              | Riccardo     | Chiomenti                              | Ashurst                       |
| De vito piscicelli | Carlo        | Cleary Gottlieb                        | Baker McKenzie                |
| Stefanin           | Giovanni     | Pwc Tls                                | Bdo                           |
| Radoccia           | Stefania     | Ey                                     | Bip law & tax                 |
| Del monte          | Federico     | Hogan Lovells                          | Bird & Bird                   |
| Fiscale            | Corrado      | Hogan Lovells                          | Bird & Bird                   |
| Gazzaniga          | Giovanni     | A&O Shearman (Allen & Overy)           | Bird & Bird                   |
| Belvedere          | Antonio      | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Boetto             | Francesco    | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Cavarra            | Viviana      | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Ciccarino          | Emiliano     | Gianni & Origoni                       | Blv - Belvedere & Partners    |
| Lanero             | Maria Grazia | Gianni & Origoni                       | Blv - Belvedere & Partners    |
| Marletta           | Riccardo     | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Peverati           | Matteo       | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Pisani             | Simone       | Belvedere Inzaghi                      | Blv - Belvedere & Partners    |
| Vitiello           | Veronica     | Urbis Lex                              | Blv - Belvedere & Partners    |
| Agopyan            | Franco       | Chiomenti                              | BonelliErede                  |
| Colantuono         | Giovanni     | Chiomenti                              | BonelliErede                  |
| De nicola          | Alessandro   | Orrick                                 | BonelliErede                  |
| Dell'antonia       | Marco        | Orrick                                 | BonelliErede                  |
| Di vilio           | Annalisa     | Pwc Tls                                | BonelliErede                  |
| Mancino            | Marco        | Orrick                                 | BonelliErede                  |
| Paternò            | Francesca    | Toffoletto De Luca Tamajo              | BonelliErede                  |
| Mandolesi          | Alessandra   | Isolabella                             | Bsva                          |
| Albonico           | Davide       | -                                      | Carnelutti                    |
| Greco              | Massimo      | A&O Shearman (Allen & Overy)           | Carnelutti                    |

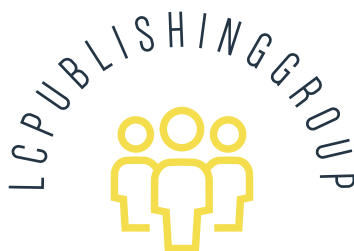


| Cognome           | NOME           | STUDIO DI PARTENZA                     | STUDIO DI ARRIVO                 |
|-------------------|----------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| Rubino sammartano | Ruggero        | Isa-Lex Avocats                        | Carnelutti                       |
| Manfredi          | Federico       | Trifirò & Partners                     | Carnelutti                       |
| Camandona         | Emanuele       | Bolton Group                           | Castaldipartners                 |
| Felisi            | Cristiana      | Maisto E Associati                     | Charles Russel Speechlys         |
| Biglieri          | Sara           | Dentons                                | Chiomenti                        |
| De benedetto      | Luca           | Dentons                                | Chiomenti                        |
| D'ostuni          | Marco          | Cleary Gottlieb                        | Chiomenti                        |
| Cattani           | Gianluca       | Delfino Willkie Farr & Gallagher       | Curtis                           |
| Meda              | Pietro         | -                                      | De Berti Jaccia                  |
| Terragni          | Andrea         | Clovers                                | De Berti Jaccia                  |
| Tognazzi          | Giulio         | Studio Associato A Shearman & Sterling | Delfino Willkie Farr & Gallagher |
| Pezzulo           | Gianfilippo    | Chiomenti                              | Deloitte Legal                   |
| Tortora           | Gianmarco      | Lca                                    | Dentons                          |
| Barbara           | Federico       | Greenberg Traurig Santa Maria          | Dla Piper                        |
| Gabardi           | Cristina       | Osborne Clarcke                        | Dla Piper                        |
| Ferri             | Antonio        | A&O Shearman (Allen & Overy)           | Dwf                              |
| Amisano           | Benedetta      | Carnelutti                             | Eversheds Sutherland             |
| Bifulco           | Pasquale       | Studio Associato A Shearman & Sterling | Eversheds Sutherland             |
| Proverbio         | Davide         | Kwm                                    | Eversheds Sutherland             |
| Prampolini        | Andrea         | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici          | Facchini Rossi Michelutti        |
| Aucone            | Giovanna       | Pg Legal                               | Fivers                           |
| Pulejo            | Francesca      | Orsingher Ortu                         | Fivers                           |
| Giallombardo      | Renato         | Ey                                     | Fivers                           |
| D'ambrosio        | Giancarlo      | Latham & Watkins                       | Freshfields                      |
| Novarese          | Andrea         | White & Case                           | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici    |
| Sansone           | Raffaele       | Gianni & Origoni                       | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici    |
| Storchi           | Maria Cristina | White & Case                           | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici    |
| Dal cerro         | Luca           | Legance                                | Gianni & Origoni                 |
| Tesei             | Massimo        | Di Gravio Avvocati                     | Gianni & Origoni                 |
| Regoli            | Fabio Alberto  | Grimaldi Alliance                      | Grande Stevens                   |
| Agostinelli       | Riccardo       | Molinari Agostinelli                   | Greenberg Traurig Santa Maria    |
| Guerritore        | Eriprendo      | Gatti Pavesi Bianchi Ludovici          | Greenberg Traurig Santa Maria    |
| Leonardi          | Marco          | Molinari Agostinelli                   | Greenberg Traurig Santa Maria    |
| Migliarucci       | Daniele        | Molinari Agostinelli                   | Greenberg Traurig Santa Maria    |
| Bertini           | Marco          | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Bianchi           | Lorenzo        | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Capodiferro       | Francesca      | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Cavallari         | Maria Gaia     | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Frattesi          | Silvia         | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Iurato            | Andrea         | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Sabadini          | Franco Luigi   | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Secchi            | Pietro         | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Serafini          | Gianluigi      | Ls Lexjus Sinacta                      | Grimaldi Alliance                |
| Breggia           | Emanuele       | Hi.lex                                 | Hi.lex & Raffaellisegreti        |

| Cognome       | NOME       | STUDIO DI PARTENZA                     | STUDIO DI ARRIVO               |
|---------------|------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| Accrocca      | Alessandro | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| Barometro     | Paola      | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| De gennaro    | Francesco  | Dla Piper                              | Hogan Lovells                  |
| Dentoni litta | Annalisa   | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| Horrocks      | Madeleine  | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| Lanzi         | Alessandro | Dla Piper                              | Hogan Lovells                  |
| Messina       | Patrizio   | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| Setini        | Sabrina    | Orrick                                 | Hogan Lovells                  |
| Anceschi      | Chiara     | Dla Piper                              | K&L Gates                      |
| D'ippolito    | Pietro     | Dla Piper                              | L&B Partners                   |
| Polliani      | Paola      | Franzosi Dal Negro Setti               | Lablaw                         |
| Cardarello    | Corrado    | Quorum                                 | Lawall                         |
| Comuzzi       | Paolo      | Quorum                                 | Lawall                         |
| Gasparini     | Roberto    | Quorum                                 | Lawall                         |
| Gastaldi      | Sara       | Quorum                                 | Lawall                         |
| Marziale      | Andrea     | Quorum                                 | Lawall                         |
| Micalizzi     | Antonio    | Quorum                                 | Lawall                         |
| Molinari      | Guido      | Quorum                                 | Lawall                         |
| Pallucchini   | Marco      | -                                      | Lawall                         |
| Sparano       | Roberto    | Quorum                                 | Lawall                         |
| Villani       | Andrea     | Face Law                               | Lawall                         |
| Minoli        | Luca       | Pedersoligattai                        | Lca                            |
| Torrani       | Orsola     | Torrani Incorvaia                      | Lca                            |
| Vezzani       | Federico   | Bonellierede                           | Legance                        |
| Fischetti     | Cristian   | Dentons                                | Lexia                          |
| Visco         | Claudio    | Macchi Di Cellere Gangemi              | Lipani Legal & Tax             |
| Salvatore     | Arnaldo    | Macchi Di Cellere Gangemi              | Lipani Legal & Tax             |
| Pucci         | Ernesto    | Macchi Di Cellere Gangemi              | Lipani Legal & Tax             |
| Di cesare     | Federico   | Macchi Di Cellere Gangemi              | Lipani Legal & Tax             |
| Ventura       | Riccardo   | General Motors                         | Lms                            |
| Almini        | Matteo     | Dla Piper                              | Molinari                       |
| Lamberti      | Lorenzo    | Rplt                                   | Nunziante Magrone              |
| Bagnato       | Natalia    | Bsf                                    | Ontier                         |
| Marino        | Giovanni   | Belluzzo International Partners        | Ontier                         |
| Fauceglia     | Fabio      | Studio Associato A Shearman & Sterling | Orrick                         |
| D'alberti     | Silvia     | Pedersoligattai                        | Orsingher Ortu                 |
| Giberti       | Stefano    | Franzosi Dal Negro Setti               | Orsingher Ortu                 |
| Arcuri        | Gabriele   | Dla Piper                              | Pirola Pennuto Zei & Associati |
| Molinari      | Francesco  | Spada Partners                         | Pwc Tls                        |
| Ravaccia      | Mario      | Spada Partners                         | Pwc Tls                        |
| Barchiesi     | Simona     | Quorum                                 | Qlt                            |
| Colantoni     | Andrea     | Quorum                                 | Qlt                            |
| D'amora       | Francesco  | Quorum                                 | Qlt                            |
| Elia          | Vittorio   | Tonucci & Partners                     | Qlt                            |

| Cognome     | NOME          | STUDIO DI PARTENZA                     | STUDIO DI ARRIVO           |
|-------------|---------------|----------------------------------------|----------------------------|
| Esposizione | Livio         | Tonucci & Partners                     | Qlt                        |
| Fiore       | Francesco     | Quorum                                 | Qlt                        |
| Granata     | Giacomo       | Quorum                                 | Qlt                        |
| Marchini    | Francesco     | Quorum                                 | Qlt                        |
| Patrizi     | Andrea        | Quorum                                 | Qlt                        |
| Romano      | Nicola        | Quorum                                 | Qlt                        |
| Rossi       | Pietro        | Tonucci & Partners                     | Qlt                        |
| Bonacci     | Giuseppe      | Morri Rossetti                         | Roedl & Partner            |
| Ravasio     | Riccardo      | Unistudio                              | Senni&Partners             |
| Salvatore   | Vincenzo      | Bonellierede                           | Simmons & Simmons          |
| Zamberletti | Paolo         | K&L Gates                              | Squire Patton Boggs        |
| Fiorentino  | Tommaso       | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Gnocco      | Silvia        | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Inzaghi     | Guido Alberto | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Magistrelli | Ivana         | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Marnesi     | Paolo         | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Paladini    | Gabriele      | Chiomenti                              | Studio Inzaghi - Si        |
| Romanelli   | Carolina      | Belvedere Inzaghi                      | Studio Inzaghi - Si        |
| Monaci      | Debora        | Pedersoligattai                        | Sza                        |
| Breggia     | Emanuele      | Hi.lex & Raffaelli Segreti             | Target                     |
| Fulgoni     | Francesco     | Hi.lex & Raffaelli Segreti             | Target                     |
| Raffaelli   | Andrea        | Hi.lex & Raffaelli Segreti             | Target                     |
| Segreti     | Domenico      | Hi.lex & Raffaelli Segreti             | Target                     |
| Lupoi       | Alberto       | -                                      | Temonti Romagnoli Piccardi |
| Bonfante    | Giacomo       | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Lanzani     | Marco         | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Lazzeretti  | Silvia        | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Orzalesi    | Pietro        | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Palombi     | Guido         | Salonia E Associati                    | Ughi E Nunziante           |
| Pizzoni     | Barbara       | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Rossi       | Simone        | Macchi Di Cellere Gangemi              | Ughi E Nunziante           |
| Borocci     | Sabrina       | Hogan Lovells                          | White & Case               |
| Fanuele     | Domenico      | Studio Associato A Shearman & Sterling | White & Case               |
| Galeotti    | Guido         | Eversheds Sutherland                   | Withers                    |

# 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](mailto:info@italianlegaltech.it)

Per membership: [membership@italianlegaltech.it](mailto:membership@italianlegaltech.it)



[www.italianlegaltech.it](http://www.italianlegaltech.it) - T: +39 02 36727659



# I piani di Charles Russel Speechlys per l'Italia

**È l'ultimo studio internazionale (in ordine di tempo) ad aver aperto a Milano. Specializzato nell'assistenza a private clients, famiglie e Hnwi, il team italiano è diretto da Londra da Nicola Saccardo; mentre responsabile dei nuovi uffici italiani è Maria Cristiana Felisi, ex Maisto. «È un momento di forte crescita: ci aspettiamo nuovi ingressi», raccontano a MAG**

di giuseppe salemme



Le radici dello studio legale Charles Russel sono profonde: arrivano fino all'Inghilterra di fine Ottocento. Ma è nel novembre 2014 che la law firm raggiunge la conformazione odierna, grazie alla fusione con un'altra insegna britannica, Speechlys Bircham.

Inizia lì la storia recente di Charles Russel Speechlys. Lo studio parte con circa 500 professionisti e 130 milioni di sterline di ricavi; nei dieci anni successivi arriva a superare quota 700 avvocati e 200 milioni di fatturato a livello globale. Espande la presenza in Medio Oriente (Doha e Dubai) e Asia (Hong Kong e Singapore), e rafforza le sedi già attive in Francia (Parigi), Svizzera (Ginevra e Zurigo) e Lussemburgo: i target sono i principali centri finanziari internazionali, per uno studio che può vantare uno dei più grandi e specializzati dipartimenti private clients d'Europa.

Nel 2022 la firm incarica **Nicola Saccardo** di costituire e sviluppare una practice focalizzata sull'Italia. Avvocato e commercialista specializzato in fiscalità dei patrimoni, Saccardo era arrivato a Londra nel 2011 con Nctm, ed era poi passato a dirigere la sede londinese di Maisto e associati. «Mi ha subito attratto l'opportunità di costituire il dipartimento italiano di uno studio internazionale così rinomato nell'assistenza a clienti privati, famiglie imprenditoriali e family office» racconta oggi a MAG. «Con circa 90 professionisti dedicati, parliamo del dipartimento private clients più importante di Londra».

Il team italiano cresce progressivamente nei due anni seguenti, con gli arrivi di **Gabriele Colombaioni** e **Alessandro Leardini** (da Maisto), **Daniele Mogni** (da Pwc) e **Davide Cotroneo** (da Chiomenti): tutti fiscalisti, tutti attivi da Londra. Avere team di professionisti decentrati rispetto alle loro giurisdizioni di competenza caratterizza da sempre la strategia dello studio, fortemente orientata ad assistere Hnwi ovunque nel mondo, offrendo parimenti competenze di alto livello su istituti di matrice tipicamente anglosassone (come il trust). Ma lo studio sceglie comunque di aprire una sede a Milano.

L'ufficialità arriva a novembre 2024, quasi a commemorare il decennale esatto dal merger con Speechlys Bircham. Come responsabile della

nuova sede viene scelta **Maria Cristiana Felisi**, avvocatessa esperta in diritto di famiglia e gestione patrimoniale. Cresciuta professionalmente nello studio di Angelo Carlo Pelosi e poi in Pavia e Ansaldo, nel 2017 aveva costituito la practice civilistica dello studio Maisto e associati: è lì che lei e Saccardo lavorano insieme per la prima volta. Sempre da Maisto, la segue in Charles Russel anche il counsel **Giovanni Angelini**.

In queste settimane MAG ha seguito da vicino le vicende di quella che è l'ennesima insegna legale internazionale a puntare sull'Italia. Una mossa motivata dalla sempre maggiore attrazione che il nostro Paese esercita sulle grandi famiglie imprenditoriali, ma che vuole svilupparsi anche oltre. I nuovi uffici, con vista su Piazza Duomo, sono provvisori; l'headquarter milanese definitivo dovrebbe essere ufficializzato a breve. Ma sarà un luogo in cui, assicurano Saccardo e Felisi, ci sarà tanto spazio per crescere.

#### Come raccontereste Charles Russel Speechlys a chi non lo conosce?

*Nicola Saccardo (N.S.):* Lo studio di oggi nasce da una fusione di grande successo, risalente al 2014, che diede origine al dipartimento legale specializzato nell'assistenza a private clients più importante di Londra. Nel Regno Unito lo studio è sostanzialmente un full service, con private clients, real estate, litigation, corporate and commercial come service line principali; lo stesso vale per la sede di Parigi. In altri Paesi invece l'espansione spesso si è concentrata su practice specifiche: corporate, tax e fondi in Lussemburgo; litigation e private clients in Svizzera; real estate

**«Puntiamo a creare un team di professionisti in grado di accompagnare i clienti nella realizzazione delle loro visioni, sia imprenditoriali che familiari»**

**Maria Cristiana Felisi**



MARIA CRISTINA FELISI, GIOVANNI ANGELINI

e infrastrutture in Medio Oriente. In ogni caso, la strategia dello studio è imperniata sul capitale privato: private clients, private business e family office, e sull'internazionalità della struttura e delle competenze.

### **Perché l'Italia?**

N.S.: L'interesse dello studio per l'Italia è cresciuto di pari passo con il flusso di Hnwi verso il nostro Paese, che negli ultimi anni si è dimostrato molto attrattivo. In più, in Italia ci sono tante importanti famiglie imprenditoriali, che rappresentano la clientela ideale per i servizi che offriamo. Sono i punti che mi convinsero a entrare in Charles Russel due anni fa, e a costruire un team dalle forti competenze in materia fiscale.

### **E oggi? Da cosa nasce l'esigenza di aprire a Milano?**

N.S.: Riflette sicuramente la necessità di seguire più da vicino i clienti che si sono trasferiti qui da ogni parte del mondo. Fisco, diritto di famiglia, real estate residenziale: ci occupiamo di assistere chi cambia Paese in tutte le tipiche attività a cui va incontro, dall'acquisto della casa, al cambiamento della legge successoria, al regime patrimoniale tra i coniugi. È per questo che abbiamo scelto Maria Cristiana e Giovanni, le cui competenze in diritto di famiglia, successorio e nella gestione patrimoniale integrano perfettamente quelle che già avevamo.

*Maria Cristiana Felisi (M.C.F.):* L'altra parte della strategia su Milano è incrementare la clientela italiana: famiglie, Hnwi, family office. Ne seguiamo già diversi; e anche loro beneficeranno dell'internazionalità della nuova struttura. Ormai la mobilità è cosa di tutti i giorni, e molte grandi famiglie hanno attività, beni o semplicemente vivono in luoghi del mondo diversi. Poter contare sulle competenze di un team internazionale è importante, e abbiamo già riscontrato l'interesse di molti soggetti.

### **La leadership rimarrà decentrata? Prevedete trasferimenti da Londra a Milano?**

N.S.: Non escludiamo nulla. Siamo in un momento di forte crescita, e sicuramente continueremo ad avere innesti in entrambe le sedi. Io sicuramente verrò frequentemente a Milano, anche se rimarrò basato a Londra.

**«Fisco, diritto di famiglia, real estate residenziale: ci occupiamo di assistere chi cambia Paese in tutte le tipiche attività a cui va incontro»**

**Nicola Saccardo**

## LA QUESTIONE

### Ma davvero l'Italia è così attrattiva per gli stranieri?

Sempre più individui facoltosi scelgono l'Italia per vivere, lavorare e metter su famiglia. È una delle motivazioni che hanno spinto uno studio internazionale focalizzato sui private clients come Charles Russel Speechlys ad aprire una sede in Italia.

Ma come si spiega questo rinnovato interesse per il nostro Paese? A sentire i professionisti dello studio, non c'entra la proverbiale dolce vita. O almeno non solo. «La situazione attuale è stata creata da diversi fattori» chiarisce Nicola Saccardo, partner della practice italiana dello studio. «In primis, alla fine del 2016 l'Italia ha introdotto un regime fiscale forfettario (lump-sum) molto favorevole su tutti i redditi e le plusvalenze prodotti all'estero da chi si stabilisce nel Paese. Contemporaneamente, molti regimi analoghi di altri Paesi sono venuti meno, incluso quello del Regno Unito. Questo ha fatto guardare all'Italia molte famiglie francesi, statunitensi o sudamericane, magari preoccupate dalle situazioni politiche in patria». Lo stile di vita italiano, la dieta mediterranea e i luoghi della penisola faranno sicuramente il loro; ma fa di più la possibilità di soddisfare le esigenze di questo tipo di famiglie. «Oggi anche in Italia abbiamo diverse scuole internazionali di alto livello, università con corsi in inglese: tutta una serie di servizi che permettono anche agli stranieri di sentirsi stabili e al sicuro. E il supporto di studi come il nostro serve a far sì che il lato giuridico della loro vita proceda senza intoppi» conclude Maria Cristiana Felisi, responsabile della sede di Milano di Charles Russel Speechlys.

#### Nello studio avete altri esempi di team focalizzati su uno specifico Paese ma gestiti dall'estero?

N.S.: Assolutamente sì. Quella di costituire practice specializzate anche in giurisdizioni in cui non abbiamo uffici fisici è una scelta strategica su cui lo studio punta molto. Perché permette di seguire meglio alcuni clienti: abbiamo, ad esempio, un team di avvocati americani basato in Asia, attivo lì da tempo e unitosi a noi due anni fa, a Singapore. A Londra abbiamo uno degli avvocati canadesi più noti al mondo per l'assistenza a famiglie latinoamericane. E in generale abbiamo molti professionisti qualificati in altre giurisdizioni ma attivi da Londra: in genere sono specializzati in trust, istituto la cui regolamentazione rinvia spesso a leggi di matrice anglosassone.

#### Quali prospettive vedete per la sede italiana in termini di sviluppo delle competenze offerte?

M.C.E.: Ci aspettiamo un'espansione importante nelle aree tax e private clients. Ma anche nel real estate non residenziale, ad esempio quello

concentrato sull'hotellerie. Cose che già facciamo, ma che vorremmo espandere. Lo stesso vale per tutta l'attività imprenditoriale delle famiglie che assistiamo, o dei loro family office: investimenti, immobiliare, potenziale contenzioso, acquisizioni.

#### Come intendete crescere? Profili giovani o senior?

N.S.: Sicuramente avremo bisogno di giovani, ma non escludiamo l'ingresso di persone con una seniority differente. Valuteremo caso per caso, guardando alle singole caratteristiche e alle possibili sinergie con le attività e la strategia dello studio.

M.C.E.: Puntiamo a creare un team di professionisti in grado di accompagnare i clienti nella realizzazione delle loro visioni, sia imprenditoriali che familiari, rispettandone le dinamiche e i valori e utilizzando tutti gli strumenti a nostra disposizione per raggiungere il risultato. Qualcosa per cui è indispensabile una profonda conoscenza giuridica. ■



# 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](http://www.inhousecommunity.it)



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





di giuseppe salemme

Apriamo il 2025 di utopia dedicando l'intero spazio della rubrica a una storia sull'effetto dell'IA sul mercato dei servizi professionali. L'IA generativa sta dimostrando di poter servire ai professionisti, avvocati in primis, per efficientare il loro lavoro; al punto da lasciar intravedere un futuro diverso per le strutture professionali. Almeno a patto di capirne pregi e difetti, potenzialità e limiti. Perché, come affermato dall'inventore Federico Faggin, alla fine «usare "bene" l'IA significa usarla solo per quello che già sapremmo fare». In *Pensiero stupendo*, il numero di MAG Monografie interamente dedicato all'IA, potete trovare la sua e altre voci di esperti sul tema, e tanti approfondimenti utili ad arrivare preparati ai cambiamenti tecnologici del prossimo futuro. *Pensiero stupendo* è disponibile in versione digitale, anche in lingua inglese, o cartacea (per maggiori informazioni scrivere a [redazione@lcpublishinggroup.com](mailto:redazione@lcpublishinggroup.com)).

## Da consulenti a fornitori: l'IA può trasformare il mercato dei servizi legali?

### Il caso A&O Shearman



FRANCESCA BENNETTS

A&O Shearman è stato il primo studio legale a implementare una soluzione di intelligenza artificiale generativa a livello globale.

Era il dicembre 2022, appena due mesi dopo il rilascio pubblico di ChatGpt. Il software si chiama Harvey, come l'azienda che l'ha sviluppato; è un grande modello linguistico (Llm) ottimizzato per l'ambito legale e alimentato da Gpt-4, il modello che muove anche ChatGpt. Un team di avvocati dello studio lo aveva testato in anteprima in un ambiente controllato per diversi mesi prima di renderlo disponibile più ampiamente. Oggi Harvey si è diffuso, ed è utilizzato su licenza da diverse aziende in tutto il mondo, incluse insegne legali come Cuatrecasas e Cms.

Non passa nemmeno un anno, e A&O Shearman gli affianca ContractMatrix: stavolta uno strumento sviluppato internamente dallo studio legale, in collaborazione con Microsoft e con la stessa Harvey. Pensato per semplificare

la redazione, la revisione e la negoziazione dei contratti, ContractMatrix permette agli avvocati di fare domande sul contenuto di interi contratti o singole clausole ("Quanto è favorevole al mutuatario questo accordo di finanziamento?" è uno degli esempi mostrati nella demo online) o richiedere la redazione di clausole contrattuali in base alle loro esigenze specifiche. Ancora più importante, possono confrontare il loro lavoro con un database interno di precedenti e politiche di riferimento, ordinabili per somiglianza; e lo stesso database può essere interrogato direttamente, utilizzando il linguaggio naturale. Fare affidamento su un insieme di dati ben circoscritto riduce il rischio di allucinazioni, e

l'avvocato ha in ogni caso l'ultima parola su ogni modifica.

Tutto questo avviene peraltro senza mai uscire da Word o dalla finestra del browser su cui si sta lavorando. Secondo i dati forniti da A&O Sheaman, Contractmatrix permette di risparmiare 7 ore per ogni contratto revisionato (circa il 30% di tempo in meno rispetto a prima), ed è già usato da oltre 2mila avvocati dello studio.

Ma non solo loro: lo studio sta anche offrendo ContractMatrix ai team legali e di compliance interni di aziende che operano in varie giurisdizioni e settori. È qui la vera attitudine rivoluzionaria dello strumento: non il mero risparmio di tempo, ma la possibilità di scorgere una delle possibili trasformazioni che le organizzazioni professionali potrebbero subire negli anni a venire.

Stiamo per vedere i principali studi legali specializzarsi sempre più nella fornitura di servizi e soluzioni tecnologiche? Ne è convinta **Francesca Bennetts**, avvocatessa partner del Markets Innovation Group (Mig), della practice di Ai advisory e dello Ai steering committee di A&O Sheaman.

#### **Cosa fa il Market innovation group di A&O Sheaman?**

È un practice group autonomo che guida lo sviluppo e l'implementazione della strategia IA dello studio. Definiamo gli obiettivi dello studio relativi all'IA e coinvolgiamo tutte le persone

necessarie per raggiungerli: non solo i nostri avvocati, ma anche il nostro team tecnico, il team Infosec, il team legale interno. Siamo un grande studio, quindi dobbiamo assicurarci che in ogni decisione siano coinvolte tutte le persone rilevanti. Abbiamo sviluppato strumenti di IA come ContractMatrix e abbiamo anche svolto un ruolo chiave nella creazione della nostra practice di consulenza in materia di IA. Che è unica proprio perché informata dal lavoro che facciamo nel Mig, a diretto contatto con i sistemi di IA.

#### **Qual è il tuo background professionale? Hai sempre lavorato con la tecnologia come avvocato?**

Il percorso con cui sono diventata una AI lawyer è un po' atipico. A Oxford inizialmente ho studiato teologia. Ma ho deciso molto presto che volevo diventare un avvocato. Sono stata abbastanza fortunata da ottenere un contratto di formazione con A&O Shearman (allora Allen & Overy), e da allora sono sempre rimasta qui. All'inizio mi occupavo di derivati, in un team di lavoro molto lungimirante e aperto all'uso della tecnologia. La necessità di sfruttare la tecnologia diventò evidente dopo la crisi del 2008, quando abbiamo dovuto allineare tantissimi contratti con le nuove regolamentazioni: fu il caso ideale per sperimentare con soluzioni legaltech; e da quel momento il team iniziò a concentrarsi quasi esclusivamente sull'utilizzo di tecnologie all'avanguardia per soddisfare le esigenze dei



clienti e affrontare sfide legali e normative su larga scala.

**Avete già implementato internamente due tool di IA come Harvey e ContractMatrix. Che feedback vi hanno fornito gli utenti?**

Harvey e ContractMatrix sono molto usati, e in maniera uniforme su varie demografiche: non sono solo dai profili junior, ma anche dai professionisti con più esperienza. In più, le percentuali di utilizzo rimangono costanti in tutte le giurisdizioni, cosa piuttosto sorprendente: fino a questo momento era sempre stato difficile trovare strumenti legaltech che tutti trovassero ugualmente utili a livello globale. Continuiamo comunque a raccogliere input dai nostri avvocati e dai nostri clienti per perfezionarli ancora di più, per noi è una priorità assoluta.

**State anche concedendo in licenza ContractMatrix ad altre organizzazioni...**

Sì, e in tutto il mondo. Abbiamo clienti negli Stati Uniti, nei Paesi Bassi, in Medio Oriente, così come in Giappone. E non si tratta di singole categorie di soggetti: abbiamo aziende nel settore delle scienze della vita, banche, asset manager, assicuratori, case di moda e aziende tecnologiche. Penso che sia un prodotto utile per chiunque abbia una funzione legale con più di cinque persone.

**Come insegnate ai vostri avvocati a usare correttamente gli strumenti di IA?**

Abbiamo istituito un programma di formazione per implementare l'IA in modo responsabile in tutte le nostre attività. Gli avvocati tendono a essere conservatori per natura, quindi fin dall'inizio abbiamo voluto fornirgli tutte le informazioni necessarie. Il mio team ha creato un hub centrale che ospita tutte le risorse relative all'IA, inclusa una serie di video che spiegano come funziona l'IA generativa, quali sono i rischi nell'utilizzarla. Poi abbiamo anche una formazione più specifica, differenziata per practice e per giurisdizioni.

**Avete delle linee guida specifiche sull'uso di questi strumenti? Una sorta di lista di cose da fare e da non fare?**

Sì. Abbiamo sviluppato delle rules on use, che il nostro personale deve leggere e accettare prima di poter utilizzare i nostri strumenti di IA. Abbiamo anche regole severe su come archiviare

la documentazione, affinché sia accessibile solo da determinate persone; proteggere la riservatezza dei clienti è fondamentale. Sono rischi su cui riflettiamo da tempo, molto prima che implementassimo Harvey o ContractMatrix.

**In futuro, vedi gli studi legali evolversi in modo da diventare non solo consulenti legali, ma anche fornitori di software legale basati sull'IA?**

È quello che pensiamo. Ed è per questo che stiamo perseguendo una strategia IA così ambiziosa. Il fattore chiave è che, in tutti gli strumenti di IA che utilizziamo o sviluppiamo, siamo noi a portare l'expertise legale. Questo significa che, anche se magari non costruiremo mai una tecnologia migliore di quelle di Harvey o Microsoft, possiamo collaborare con loro per creare applicazioni che diano realmente valore aggiunto nel settore legale. Penso che questa sia la magia del Markets innovation group: abbiamo una profonda comprensione sia della tecnologia che del diritto, e sappiamo come mettere insieme le diverse parti per creare un prodotto utile ai nostri clienti. È quello che continueremo a fare.







LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# 12<sup>th</sup> Edition *energy*

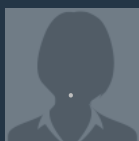
30.01.2025

EAST END STUDIOS - STUDIO NOVANTA  
VIA MECENATE, 88A | MILAN

---

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

---



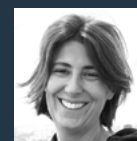
**Diamara Agostinelli**  
Head of Group Tax  
*Renantis*



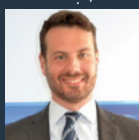
**Antonello Amoroso**  
Founder  
*Amaranto Holding*



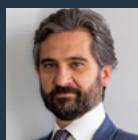
**Andrea Ancora**  
General Counsel  
*Sonfinter*



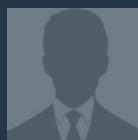
**Rosa Arras**  
Head of Antitrust & Energy  
Market Regulation,  
Consumers & Communication  
*Eni*



**Edoardo Ascione**  
Responsabile Fiscale  
*Sorgenia*



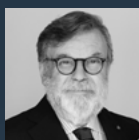
**Umberto Baldi**  
Chief Legal Officer & General  
Counsel, *Snam*



**Alessandro Bargetto**  
Investment Associate  
*SUSI Partners AG*



**Paolo Biagi**  
Country Tax Manager Italia  
*Engie*



**Piergiuseppe Biandrino**  
Executive Vice President  
Legal & Corporate Affairs  
General Counsel, *Edison*



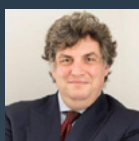
**Gianluca Boccanera**  
Global Managing Director  
*NextEnergy Capital*



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



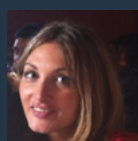
**Mirco Bucci**  
Senior Tax Manager  
*EfSolare Italia*



**Valerio Capizzi**  
Head of Energy EMEA  
*ING Bank*



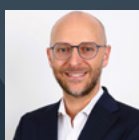
**Vita Capria**  
General Counsel  
*Delos Power*



**Ersilia Carbonara**  
Responsabile Assistenza  
Legale Rinnovabili Italia  
*Eni Plenitude*



**Stefano Cassella**  
Founding Partner – CEO  
*Arcus Financial Advisors*



**Michele Catanzaro**  
General Counsel Starlight  
Energy  
*NextEnergy Capital*



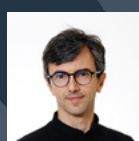
**Guido Cavaliere**  
Responsabile legale M&A  
*A2A*



**Alberto Cei**  
Founder and Partner  
*SURE – Sustainable  
Revolution*



**Francesco Ciampa**  
General Counsel  
*Gruppo Macchia Corporate  
S.r.l.*



**Marcello Ciampi**  
Head of Legal Affairs  
*Tages Capital SGR*



**Urbano Cinti**  
Senior Legal Counsel, *A2A*



**Raffaele Ciotta**  
Investment Director  
Southern Europe, *Foresight  
Group*



**Giuseppe Conticchio**  
Regulations & Contracts  
Manager, *Metlen Energy  
& Metals*



**Alessandro de Franco**  
Responsabile Unità Tax,  
*Acea SpA*



**Erica Delbarba**  
Deputy General Counsel  
*Snam*



**Nicola Di Agostino**  
Senior Director  
*Bayern LB*



**Sara Di Mario**  
CEO  
*Hazel New Energy*



**Valerio Faccenda**  
CEO  
*IBERDROLA*



**Enrico Felter**  
General Counsel & Sustain-  
ability  
*Italgas*

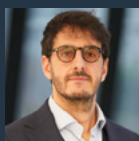


**Claudia Fornaro**  
Managing Director, Co-Head  
Energy Team  
*Mediobanca*

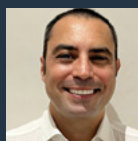


**Pietro Galizzi**  
Head of Legal, Regulatory and  
Compliance Affairs  
*Plenitude*





**Francesco Maggi**  
Investment Director Europe  
*Sosteneo Infrastructure Partners*



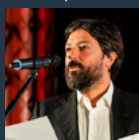
**Giuseppe Maronna**  
Head of Growth  
*Sonnedix*



**Alessandro Marsilio**  
Energy Director  
*Comunità Energetiche*



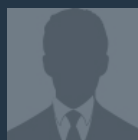
**Roberto Massarenti**  
Head of Infrastructure Finance - Italy  
*Natixis*



**Andrea Megale**  
Head of Legal Italy - CIB  
*BBVA*



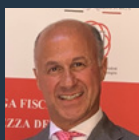
**Roberto Micoli**  
Group Chief Financial Officer  
*Gemmo S.p.A.*



**Vincenzo Modica**  
Responsabile Presidio Normativo e Documentale  
*Tea Energia*



**Andrea Navarra**  
General Counsel  
*ERG*



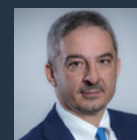
**Giuseppe Nicosia**  
Tax Director  
*SNAM*



**Daniele Novello**  
Amministratore Delegato e General Counsel  
*Totalenergies Italia Servizi*



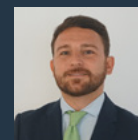
**Enza Maria Cristina Onnis**  
Global General Counsel  
*Angelini Pharma S.p.A.*



**Pietro Pacchione**  
Head of Project Development and Asset Management  
*Tages Capital SGR*



**María Jesús Juan Parra**  
Legal Counsel  
*Renexia*



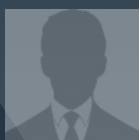
**Juan Pérez-Templado Ladrón De Guevara**  
Regional General Manager Italy, Soltec



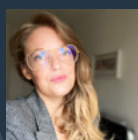
**Chiara Piaggio**  
Responsabile Affari Legali e Societari, Risk Management e Compliance  
*Ansaldo Energia*



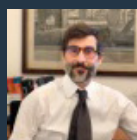
**Federico Piccaluga**  
General Counsel  
*Dufiero Group*



**Francesco Quarato**  
Tax Manager  
*Alpiq*



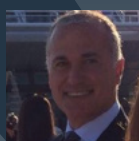
**Martina Spedale**  
Responsabile Ufficio Affari Legali  
*Unoenergy S.p.A.*



**Nicola Sanna**  
Director  
*BANCA IMI*



**Flaminia Taddeucci**  
Head of Corporate Affairs  
*Engie*



**Rodolfo Tamborrino**  
Head of Business Development & Alternative Investments, RARO Future Capital Holding, Monaco



**Alessandra Ugoli**  
Country Manager Italia  
*Quintas Energy*



# Ashurst: una terza via per la competitività sul mercato dei servizi legali

**MAG incontra il nuovo office managing partner, Michele Milanese, e il suo predecessore, Carloandrea Meacci. Arriva il socio Azzarà per il restructuring. «E non ci fermiamo qui»**

di nicola di molfetta

Un passaggio di timone nel segno della continuità. **Michele Milanese**, come anticipato da Legalcommunity lo scorso 17 dicembre, è il nuovo managing partner di Ashurst in Italia. Prende il posto di **Carloandrea Meacci** che ha guidato lo studio dal 2018 e che in questi sei anni ha portato la sede di Milano della law firm ad aumentare i propri ricavi in media del 11% ogni anno, facendo crescere il numero dei soci da 4 a 13 e quello dei professionisti da 20 a 70. Un percorso di crescita che non si arresta neanche in questo inizio di 2025 con l'ingresso nella partnership dell'avvocato **Antonio Azzarà** (ex Crccd) che segue quelli di **Riccardo Rossi** (ex Chiomenti), e **Loris Bovo** (ex Linklaters) arrivati rispettivamente nel corso del 2024 e nel 2023.

Che studio è oggi Ashurst nella Penisola? Che obiettivi si pone? MAG è andato a chiederlo direttamente al neo managing partner, Milanese, e al socio gestore uscente nonché componente del global board della law firm e responsabile del team italiano di energy e infrastructure, Meacci che hanno tracciato un bilancio delle cose fatte e delineato il percorso che lo studio intende seguire per il futuro.

### Partiamo dal presente: cos'è oggi Ashurst in Italia?

*Michele Milanese (M.M.):* Ashurst in Italia è oggi uno studio legale che combina crescita, innovazione e un forte orientamento al cliente. Ma per comprendere appieno la nostra identità attuale, è fondamentale mettere in luce il percorso di crescita degli ultimi sei anni.

### Avvocato Meacci, come ce lo racconta?

*Carloandrea Meacci (C.M.):* Da quando sono diventato managing partner nel 2018 con il mandato di riportare in carreggiata lo studio, Ashurst ha visto una trasformazione notevole: i ricavi a Milano sono cresciuti in media dell'11% ogni anno, il numero dei soci è passato da 4 a 13 (con circa metà della crescita derivante da promozioni interne) e quello dei professionisti da 20 a quasi 70. Ma quello di cui sono particolarmente orgoglioso è che la nostra profitability è ai vertici tra tutti gli uffici del nostro network.



**«Sono arrivato senza un team e alla mia prima esperienza da partner nel 2020. Oggi mi viene data questa responsabilità. Questo è il posto giusto per chi vuole crescere»**

**Michele Milanese**



## Quindi?

C.M.: Questa dimensione, più grande delle boutique ma volutamente più piccola di alcuni nostri principali competitor italiani e stranieri, è un elemento di forza che, da un lato, permette di avere tra i partner uno spirito di collaborazione e coesione difficile in realtà di dimensioni pari a quelle di alcune aziende e, dall'altro, offre una possibilità di condivisione ed esposizione a tutti i team dello studio che riduce il rischio di operare in "silos". Tornando alla domanda su che studio è Ashurst in Italia oggi, una delle cose di cui sono più fiero dei miei 6 anni come managing partner è di aver contribuito a trasformare l'ufficio di Milano da uno studio concentrato primariamente su energy & infrastructure in uno studio in grado di coprire le altre aree strategiche.

## Avvocato Milanese, lei è arrivato cinque anni fa in Ashurst: primo obiettivo, creare la practice fiscale, ovviamente. Che risultati ha ottenuto?

M.M.: Sono arrivato in Ashurst alla mia prima esperienza da partner, senza un team nel maggio 2020, in pieno lockdown. Fast forward di quattro anni e mezzo: mi trovo con un team di 7 persone, diversificato tra dottori commercialisti e avvocati, tra advisory, transactional e tax litigation, con una performance tra le migliori nell'ufficio di Milano. Questa è la dimostrazione che Ashurst è il posto giusto per chi vuole crescere, dar vita a qualcosa di innovativo, abbracciare nuove sfide e creare valore aggiunto per i clienti. Se ci sono riuscito, è perché in questo studio ci sono le condizioni giuste per crescere ed esprimere il meglio di sé.

## E adesso? Cosa ha messo nella sua to do list da office managing partner?

M.M.: Per me la cosa principale è che sussistano sempre le condizioni affinché i nostri senior associate e counsel e i nostri soci più giovani possano intraprendere, a modo loro, un percorso di crescita e realizzazione. Per raggiungere questo obiettivo, mi baso su tre pilastri fondamentali. Il primo è il potenziamento delle sinergie tra di noi nel coltivare le relazioni con i nostri clienti. Credo che una collaborazione stretta e continua tra i membri del team e i clienti sia essenziale. Tra le tante cose avviate, abbiamo un programma di client listening, che consente ai nostri clienti di condividere le loro priorità ed esigenze, permettendoci di fornire un'assistenza personalizzata e consapevole del contesto in cui operano.



**«La nostra "via di mezzo" nell'approccio al mercato permette di distinguerci dai grandi competitor domestici e dai grandi concorrenti internazionali»**

**Carloandrea Meacci**

### Poi?

*M.M.:* Il secondo pilastro è lo sviluppo di un ambiente di lavoro incentrato sulle persone. È fondamentale che tutti si sentano al sicuro nell'esprimere loro stessi al 100% e che la diversità, intesa in senso ampio come diversità di genere, di vedute, di cultura e sociale, sia considerata una vera ricchezza. Il terzo pilastro, invece, è la promozione dell'innovazione tecnologica e strategica. Siamo tra i principali utilizzatori di strumenti di intelligenza artificiale nel settore legale, impiegati in modo responsabile e sistematico. L'adozione di queste tecnologie ci permette di offrire servizi consulenziali avanzati e di mantenere un vantaggio competitivo.

### Avvocato Meacci, in che modo continuerà a supportare la crescita dello studio?

*C.M.:* La practice che continuo a dirigere (i.e. energy & infrastructure) continua a crescere in maniera poderosa avendo ormai raggiunto 4 partner e quasi 30 professionisti dedicati a questi settori. Intendo focalizzarmi ancora di più sulla mia principale attività professionale, cioè, originare e assistere i nostri clienti nel settore. Nel mio ruolo di board member della law firm, inoltre, dedicherò ancora più energia al mio ruolo di unico rappresentante dell'Europa

Continental nel Board globale dello studio per far comprendere meglio esigenze e sfaccettature di un mercato particolare come il nostro.

### Effettivamente, il mercato è molto complesso, come pensate di affrontarlo?

*M.M.:* Il mercato legale è caratterizzato da una complessità crescente, influenzata da numerosi fattori globali e locali. Il nostro posizionamento internazionale e l'essere una partnership davvero coesa, dall'Australia agli USA, ci consente di avere un punto di vista privilegiato sui mega trend che stanno influenzando l'economia mondiale e, inevitabilmente, l'esperienza dei nostri clienti. Questo ci permette di anticipare i cambiamenti ed offrire soluzioni innovative ai clienti.

### Come?

*M.M.:* Ci occupiamo di NewLaw attraverso Ashurst Advance, per fornire ai clienti servizi integrati e innovativi; stiamo rapidamente facendo crescere la nostra attività di consulenza "legal-led" Ashurst Risk Advisory, oltre alla consulenza legale più tradizionale. Coordinare queste attività e portarle per primi in Italia è la nostra forza per offrire ai clienti un'esperienza distintiva, sempre improntata ad un approccio client-oriented.







LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

12<sup>TH</sup> EDITION

# FINANCE

13.02.2025

EAST END STUDIOS  
VIA MECENATE, 84/10 | MILAN

---

19.15 CHECK-IN  
19.30 COCKTAIL  
20.15 CEREMONY  
21.00 STANDING DINNER

---



**Alessandro Beltramin**  
Direzione Corporate & Investment Banking, Structured Finance, *BPER Corporate & Investment Banking*



**Chiara Boarolo**  
Corporate Lawyer  
*Opdenenergy*



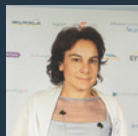
**Daniele Candiani**  
Managing Director, Head of Capital & Debt Advisory Italy  
*Lincoln International*



**Federico Ciotola**  
Head of Legal Capital Markets  
*Borsa Italiana*



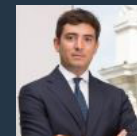
**Giampaolo Corea**  
Head of Real Estate  
*Intrum*



**Laura Del Favero**  
Chief Administrative Officer  
*Nomura International Plc Italian Branch*



**Alessandro Erbanni**  
Head Of Corporate Finance  
*Banca AKROS Gruppo Banco BPM*



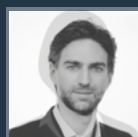
**Maurizio Fanetti**  
Junior Partner  
*Armonia SGR*



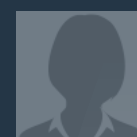
**Raffaele Faragò**  
CEO  
*130 Servicing S.p.a.*



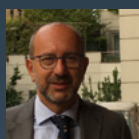
**Andrea Ferrari**  
Investment Banking, Global Financing, Head of Equity Capital Markets  
*Gruppo EQUITA*



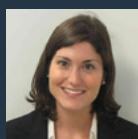
**Antonio Foti**  
Head of DCM Financial Institution & SSA  
*BNP Paribas CIB*



**Rossella Gancitano**  
Head of Compliance and MLRO Italy  
*Binance*



**Luca Giordano**  
Senior Banker Financial Sponsor Mid Cap Italy  
*BNL Gruppo BNP Paribas*



**Laura Lazzarini**  
Head of Structured Lending  
*Deutsche Bank*



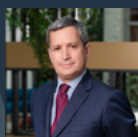
**Renato Limuti**  
Managing Director, Head of Financial Institutions Group – Italy, *Alantra*



**Salvatore Marrone**  
Direttore Compliance e Antiriciclaggio  
*Banca Sistema*



**Pietro Mazzi**  
Head of real Estate Industry Imi corporate & Investment Banking Division  
*Intesasanpaolo*



**Francesco Moccagatta**  
Italy Chief Executive  
*DC Advisory*



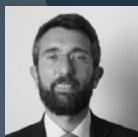
**Martino Mauroner**  
Head of Private Debt Italy  
*Tikehau Capital*



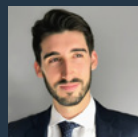
**Marco Nigra**  
Responsabile Corporate Lending, Finanza Strutturata  
*Banco BPM*



**Alessandro Santini**  
Group Executive Board Member  
*Ceresio Investors*



**Ernesto Sellitto**  
Executive director – Senior wealth planner  
*Mediabanca*



**Nicolò Selva**  
Director – Turnaround & Special Situations  
*illimity Bank S.p.A.*



**Marzia Supino**  
Senior Legal Counsel  
*Ib Vogt Italia S.r.l.*

**C.M.:** Noi pensiamo di affrontare un mercato difficile come il nostro seguendo le due direttive che finora ci hanno dato grandi soddisfazioni. Come clienti, focalizzandoci anzitutto sui fondi d'investimento e in generale clienti finanziari. Come operazioni, sul midcap ma presidiando anche il large cap. In un mondo dove tutti gli studi aumentano ogni anno le proprie aspettative sia come fatturato atteso per i soci che come billable hour per i professionisti, fino al punto in cui il business model rischia di non funzionare più per il mercato italiano, la nostra "via di mezzo" ci permette distinguerci.

#### **Da chi?**

**C.M.:** Da un lato, dai grandi competitor domestici per il respiro internazionale dei clienti e per come viene gestito lo studio in linea con le best practice internazionali. Dall'altro, dai grandi competitor internazionali che, all'inseguimento della profitability di stampo statunitense, rischiano di doversi concentrare su un numero troppo limitato di clienti e operazioni per il mercato italiano.

#### **L'anno è cominciato con l'annuncio di un investimento nel restructuring, ovvero con l'arrivo del socio Antonio Azzarà. Come si inserisce nei vostri piani strategici?**

**M.M.:** L'ingresso di Antonio Azzarà come nuovo socio di restructuring rappresenta un passo significativo nei nostri progetti di crescita. Siamo certi che Antonio contribuirà a consolidare la posizione della practice di restructuring in Italia, nell'ambito della più ampia strategia dei team europei di Ashurst. Questa practice si integra con le altre aree strategiche del nostro ufficio di Milano, quali finanza strutturata, banking, dispute resolution e tax. Stiamo già osservando i benefici di questo approccio con Riccardo Rossi, che ci ha raggiunti qualche mese fa da Chiomenti per supportare il team di banking and finance. La nostra strategia per il 2027 richiede scelte coraggiose e mirate, finalizzate ad attrarre i migliori talenti che condividano i nostri valori e il nostro impegno verso uno studio sempre più integrato. Il nostro "outpacing change", incarna pienamente questa visione di anticipazione e innovazione.

**Ci sono settori in cui pensate di investire ulteriormente? Ci puoi dare qualche**

#### **indicazione?**

**M.M.:** Negli ultimi anni, lo studio a Milano ha ampliato la propria offerta di servizi investendo nella creazione di nuove practice, tra le quali, oltre al tax, real estate e structured finance. Lo scorso anno abbiamo lanciato la practice di dispute resolution con l'ingresso del partner Loris Bovo che si è unito a noi da Linklaters e che oggi guida un team composto da 5 professionisti di diversa seniority. Inoltre, è stato rafforzato il competition con la promozione di Gabriele Accardo a partner. Abbiamo investito nel corporate m&a con la promozione di Anna Pinzuti a partner. Abbiamo una posizione di leadership nel mercato dell'infra, energy, core plus/value add e pensiamo di fare qualche investimento per rafforzare ulteriormente il nostro posizionamento nel private equity, coerentemente con la strategia dello studio a livello EMEA e globale. C'è molto di cui essere soddisfatti...

#### **Ma?**

**M.M.:** Ma la strategia per il 2027 dello studio è talmente ambiziosa che non ci consente di stare a riposo. Stiamo mirando a sviluppare settori che premino la sinergia con le altre practice group e completino la nostra offerta in quelle aree in cui siamo riconosciuti a livello internazionale come consulenti strategici dai nostri clienti. Miriamo a rafforzare il financial regulatory/fund formation ed altre aree, a cui si aggiunge un vivaio di talenti interni che speriamo di portare alla partnership quanto prima. Non è un caso che a questa poderosa crescita è seguita la espansione dei nostri uffici con un intero nuovo piano in un edificio a fianco.

#### **Il 2024 come si è chiuso per lo studio in Italia?**

**M.M.:** Il nostro esercizio finanziario è quello inglese (30 aprile-1 maggio, n.d.r.) e siamo appena giunti a metà dell'anno. Siamo estremamente soddisfatti di quanto fatto finora a Milano.

#### **Quali sono stati i deal di cui siete stati più fieri?**

**M.M.:** I nostri professionisti sono stati coinvolti in numerose operazioni in Italia. Siamo ad esempio stati coinvolti nella partnership tra Equiter e Lendlease nonché nel finanziamento relativo alla costruzione e sviluppo del nuovo campus dell'università statale di Milano nell'ambito del progetto nell'area Milan Innovation District

(MIND), nell'assistenza a Verdalia – portfolio company dei fondi infrastrutturali di Goldman Sachs – nell'acquisizione di impianti di biometano, nel finanziamento del nuovo terminal crociere del porto di Ravenna, nell'investimento di due principali investitori stranieri nel porto di Genova e ancora nel primo investimento di Ardian e Rockfield nello student housing a Firenze nonché nella cartolarizzazione immobiliare assistendo Phoenix sia come investitore sia come asset manager nell'acquisizione di un portafoglio di immobili di Banco BPM per un valore di circa 300 milioni di euro. Anche sul fronte tax abbiamo ottenuto importanti successi nelle Corti Superiori per contenziosi strategici per i nostri clienti e siamo sempre più presenti sia sul lato transactional sia sul lato di advisory in molte delle operazioni strategiche in Italia.

#### **I target del 2025 quali sono?**

*M.M.:* Nel 2025, vogliamo consolidare la nostra

posizione come studio di riferimento in aree strategiche, esprimendo appieno il nostro potenziale in Italia e intendiamo farlo investendo sulle persone, rafforzando la nostra cultura e i nostri valori. La nostra priorità rimane la creazione di valore per i nostri clienti e ci impegniamo a farlo attraverso la collaborazione e l'offerta di soluzioni integrate, Risk Advisory e NewLaw. Ma i nostri target per il 2025 includono anche un forte impegno verso la sostenibilità, la diversità e l'inclusione. Lo studio di Milano supporta attivamente la sustainability del nostro business, articolando a livello nazionale la strategia globale di Inclusion, Diversity and Belonging, con iniziative rivolte al wellbeing e a supportare il progresso nella carriera dei nostri migliori talenti; l'impegno nel pro bono e in programmi di social impact, come la nostra collaborazione con Pro Bono Italia e ViviDown, e l'adozione dei più elevati standard etici. 

## **LA SCHEDA**

### **La trasformazione di Ashurst negli anni**

Ashurst sbarca in Italia nel 2000, sono gli anni in cui numerosi studi legali internazionali si affacciano o rafforzano la propria presenza nel nostro paese.

Sotto la guida di Carloandrea Meacci come office managing partner, dal 2018 al 2024, Ashurst ha visto una trasformazione notevole quadruplicando i numeri dello studio, che oggi conta 13 soci e quasi 70 professionisti.

### **Le date chiave**

- 2019 – apertura practice Real Estate guidata dall'avv. Andrea Caputo da Freshfields
- 2020 – apertura practice Tax guidata dall'avv. Michele Milanese da Allen & Overy
- 2022 – ampliamento della partnership con la promozione di Annamaria Pinzuti (corporate M&A) e Annalisa Santini (structured finance)
- 2023 – ampliamento della partnership con la promozione di Gabriele Accardo (competition)
- 2023 – apertura practice Litigation guidata dall'avv. Loris Bovo da Linklaters
- 2024 – rafforzamento practice Banking & Finance con l'avv. Riccardo Rossi da Chiomenti
- 2025 – lateral hire dell'avv. Antonio Azzarà (ex Crccd) che si unisce allo studio per guidare la practice di Restructuring and Insolvency

## Obiettivo legalità



# Caporalato: dai recenti casi di cronaca ai possibili alerts di rischio rinvenibili nel bilancio

di Maria Beatrice Calandruccio\*

Il caporalato (ex art. 603-bis c.p.) è un fenomeno piuttosto radicato nel tessuto economico italiano - e al contempo difficile da estirpare - che di recente ha visto al centro di numerose inchieste giudiziarie anche aziende appaltatrici operanti nel comparto dell'alta moda italiana, specializzate nella produzione di borse e accessori in pelle oppure attive nel settore delle spedizioni e dei servizi di logistica.

Nei confronti di queste società, accusate di caporalato, è stata disposta la misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria (ex art. 34 D.Lgs. 159/2011 del Codice Antimafia), istituto giuridico introdotto dal Legislatore con finalità preventive - e non repressive - di risanamento della governance aziendale in quei contesti aziendali contaminati da attività illecite. Dalle indagini è emerso un sistema occulto basato su sfruttamento, salari inconcepibili e condizioni di lavoro disumane - lontane dalla legalità e ai limiti della schiavitù - che la Procura ha definito di "decoupling organizzativo" [disaccoppiamento n.d.r.], intendendosi con tale espressione un sistema in cui coesistono due realtà diametralmente opposte: da una parte, l'organizzazione madre incardinata su strutture formali e regole, dall'altra, un'organizzazione con strutture informali o quasi inesistenti, dedita

allo sfruttamento dei lavoratori col fine ultimo di massimizzare i risultati e l'efficienza aziendale. Le carenze nella gestione della filiera, da una parte, e l'assenza di controlli di compliance negli appalti, dall'altra, sono alcune delle principali concause che conduce spesso quelle aziende che ricorrono all'outsourcing - affidando parte della propria attività produttiva a terzi - a non avere contezza di ciò che accade realmente lungo la supply chain. Quello che riportano i fatti di cronaca è solo la punta dell'iceberg di un sistema capillare, gestito da società appaltatrici che subdelegano la produzione ad opifici perlopiù cinesi non autorizzati (subappaltatori), alimentando così questo business redditizio, e allo stesso tempo illegale, fatto di manodopera irregolare e clandestina, retribuzioni non "eque", condizioni lavorative pressoché precarie assolutamente non in linea con la normativa vigente.

Il motivo per il quale il fenomeno del caporalato è andato insediandosi nel tempo anche nei settori labour-intensive - come nel caso della produzione di borse "griffate" - va ricercato nella priorità di abbattere sia i componenti di costo relativi alla produzione (impianti, macchinari) sia quelli relativi alla manodopera, i cui effetti si riverberano inevitabilmente nell'evasione delle imposte relative al costo dipendenti, quali



contributi e assicurazioni sugli infortuni e nell'omissione dei costi relativi alla sicurezza. Non dimenticando, peraltro, che una buona parte del fatturato di questi colossi del lusso dipende soprattutto dalla vendita di borse, al quale difficilmente le aziende sono disposte a rinunciare.

Per contrastare la commissione di queste pratiche illecite, sempre più diffuse, accanto alle misure di prevenzione disciplinate dal Codice Antimafia – che dovrebbero rappresentare l'ultimo baluardo di difesa – si rende necessaria un'approfondita due diligence nella scelta dei fornitori, da parte delle aziende poste a monte della supply chain.

Attraverso l'implementazione di nuove e più serrate strategie di controllo (di tipo risk based) è possibile di individuare le aree di rischio più esposte della filiera, ancor prima di procedere all'accreditamento del fornitore, in modo da poter investire sulle stesse sia risorse che sforzi organizzativi minimizzando così la presenza di anomalie o condotte illecite.

In altri termini, la procedura di selezione del fornitore deve essere preceduta da un'attenta valutazione dell'operatore economico al quale si intende affidare la produzione – che comprende l'analisi della sua reale capacità imprenditoriale, delle effettive condizioni lavorative, degli ambienti di lavoro, della presenza di eventuali carenze organizzative – seguita, ex post, da un sistematico monitoraggio della corretta esecuzione del contratto di fornitura.

Secondo un recente studio pubblicato sul Sole 24 Ore, per potenziare i controlli lungo la catena di fornitura è auspicabile fare ricorso ad un approccio innovativo – già sottoposto al vaglio dall'autorità giudiziaria e conclusosi con esito positivo – che si basa sull'analisi di specifici indici di bilancio. Quest'ultimi segnalano al professionista chiamato a condurre l'audit – già in fase di verifica documentale – se si tratta di realtà aziendali esposte maggiormente al rischio, fornendo importanti alerts su aspetti critici dell'attività produttiva (es. presenza di subappaltatori non autorizzati) o in tema di tutela del lavoro (es. utilizzo illegittimo di manodopera).

Analoghi indici possono essere ricavati anche in quei contesti dove non è obbligatorio per il

fornitore redigere il bilancio, attingendo agli stessi dati dal modello Unico.

Nel dettaglio, gli indici in questione si ottengono rapportando alcune voci di costo (B6; B7; B9) del conto economico al totale dei costi della produzione, come di seguito illustrato:

- Costi produzione per materie prime (B6) / Totale Costi produzione: un elevato valore potrebbe indicare che gran parte dei costi operativi dell'azienda appaltatrice sono destinati all'acquisto di prodotti finiti, che avrebbe potuto far realizzare ad aziende terze. Viceversa, un basso valore potrebbe significare che il fornitore svolge una parte dell'attività produttiva avvalendosi di terzi;
- Costi produzione per servizi (B7) / Totale Costi produzione: un elevato valore potrebbe significare che l'azienda appaltatrice si avvale dei servizi di subappaltatori a causa della scarsa capacità produttiva interna. Viceversa, un basso valore potrebbe significare che la stessa non si è avvalsa di subappaltatori;
- Costi produzione per personale (B9) / Totale Costi produzione: un elevato valore potrebbe significare che il fornitore svolge la maggior parte dell'attività produttiva senza avvalersi di subappaltatori. Viceversa, un basso valore potrebbe indicare la presenza lungo la filiera di subfornitori che dovrebbero essere resi noti all'azienda appaltante in modo che quest'ultima metta in atto i dovuti controlli.

La bontà dei risultati ottenuti da questo sistema di indici, tuttavia, dipende fortemente dalle effettive modalità di svolgimento dell'attività: in “conto lavoro” o in “conto vendita”.

Per evitare il rischio di ottenere dei “falsi positivi” è agevole impiegare tali indici congiuntamente ad una serie di procedure di controllo, da eseguirsi successivamente alla loro elaborazione (es. audit on site, ispezioni, attività di business intelligence) in modo restituire un feedback quanto più puntuale dei risultati ottenuti anche alla luce delle nuove informazioni reperite in loco presso i fornitori.

\* Forensic Accountant



# Schoenherr: sempre più vicini ai clienti italiani. Ma l'hub non prelude allo sbarco nella Penisola

**MAG incontra Alexander Popp, Daniele Iacona e Sebastian Gutiu dopo l'annuncio delle novità strategiche pensate per la clientela dello Stivale. «Il nostro mercato di riferimento è la Cee»**

«**Passiamo da un approccio basato sui singoli Paesi a un approccio internazionale focalizzato sulla collaborazione con le aziende italiane»**

**Alexander Popp**

una struttura dedicata al servizio dei clienti, un Italian Desk gestito da un avvocato italiano, che assiste con successo le imprese italiane. Oggi, con il lancio del nostro Italian Hub a livello Cee, compiamo un ulteriore passo avanti.

#### **In che senso?**

*A.P.:* Passiamo da un approccio basato sui singoli Paesi a un approccio internazionale focalizzato sulla collaborazione con le aziende italiane. Invece di offrire consulenza giurisdizione per giurisdizione, miriamo ad agire come punto di riferimento unico per le aziende italiane che operano in più giurisdizioni Cee, coprendo tutte le loro esigenze legali nella regione. Abbiamo già adottato questo modello di lavoro con alcuni clienti italiani, ottenendo risultati molto positivi.

A dicembre, Schoenherr ha annunciato l'espansione del proprio Italian Desk che da ora in avanti opererà come Italian Hub. Dopo 15 anni di attività, la nuova struttura mira a rispondere in modo ancora più completo alle esigenze delle imprese italiane che operano nei mercati dell'Europa Centrale e Orientale (Cee) mettendo sul piatto la capacità operativa di un'organizzazione che conta 450 avvocati e 15 sedi nella regione.

Fondato nel 2008 a Bucarest con l'ingresso di **Daniele Iacona**, oggi a capo dell'Italian Hub, il desk si evolve per diventare un one-stop shop per gli imprenditori italiani. MAG ha parlato di questa iniziativa con l'avvocato Iacona, **Alexander Popp**, managing partner di Schoenherr, e **Sebastian Guțiu**, office managing partner di Schoenherr Romania, per capire in cosa consista questo "cambio di passo" nell'approccio dello studio verso la clientela italiana.

#### **Da Italian Desk a Italian Hub: cosa significa?**

*Alexander Popp (A.P.):* Da decenni assistiamo una solida base di clienti italiani, composta da aziende attive nei principali mercati della nostra area di operatività. Ad esempio, in Romania, dove Schoenherr ha aperto il suo primo ufficio internazionale nel 1996, abbiamo istituito da anni

## **L'hub in cifre**

**10**

Gli avvocati dell'Italian Hub

**15**

Gli uffici dello studio in area Cee

**450**

Gli avvocati di Schoenherr

**50.000**

Le aziende italiane nella regione

**160**

I miliardi di euro degli scambi commerciali nell'area

Il nostro obiettivo è replicare questo approccio, diventando lo studio legale di riferimento per gli investitori italiani che investono nell'area Cee.

### **Come cambia il vostro approccio al mercato italiano?**

*A.P.:* L'Italian Hub segna un cambiamento importante nel nostro approccio al mercato italiano, dove continueremo a sviluppare i nostri eccellenti rapporti con i clienti esistenti, a rafforzare le collaborazioni consolidate con studi legali italiani e a perseguire nuove opportunità. Il nostro team, composto da professionisti italiani e locali è particolarmente qualificato per rispondere alle aspettative degli investitori italiani nella regione CEE. In aggiunta alle nostre consolidate capacità internazionali, questa caratteristica distintiva è ulteriormente valorizzata dall'utilizzo di soluzioni legali all'avanguardia basate sull'intelligenza artificiale (AI).

### **Qual è l'intensità delle iniziative italiane nell'area Cee oggi?**

*Daniele Iacona (D.I.):* Ad oggi, circa 50.000 aziende italiane operano attivamente nella regione, con investimenti diretti stimati intorno ai 50 miliardi di euro e un volume di scambi commerciali che supera i 160 miliardi di euro. L'Italia è tra i primi cinque partner commerciali per molti Paesi della Cee e prevediamo una crescita ulteriore, alimentata anche dal piano di investimenti recentemente approvato per la cosiddetta regione dei Western Balkans - Albania, Kosovo, Macedonia del Nord, Montenegro e Serbia.

### **Quali sono i numeri del vostro Italian Hub? Chi ne fa parte?**

*D.I.:* Il nostro Italian Hub multi-giurisdizionale è composto da circa 10 avvocati con padronanza della lingua italiana. Questo team, che conosce a fondo le esigenze e le aspettative delle aziende italiane, unisce competenze linguistiche, una profonda conoscenza delle normative locali ed una solida comprensione della cultura e delle prassi commerciali italiane. Funzionando come punto di contatto unico per tutte le necessità legali dei clienti italiani nella regione Cee, l'Italian Hub

offre accesso ai servizi di oltre 450 avvocati di Schoenherr, distribuiti in 15 uffici e quattro country desk (Albania, Bosnia-Erzegovina, Macedonia del Nord e Ucraina), coprendo tutte le aree del diritto commerciale. Grazie a questo approccio integrato, l'Italian Hub non è solo un fornitore di soluzioni legali, ma anche un partner strategico di riferimento per le aziende italiane attive nella regione.

### **Quali sono state le transazioni più significative che avete gestito finora?**

*Sebastian Guțiu (S.G.):* Nel corso degli anni, abbiamo assistito aziende italiane attive in Romania e nella più ampia regione Cee su una vasta gamma di questioni legali, coprendo praticamente tutte le aree del diritto commerciale.

### **Per esempio?**

*S.G.:* Sebbene la Romania sia una destinazione importante per gli investimenti italiani nella regione, la nostra base di clienti italiani in questo mercato è estremamente diversificata. Ogni anno lavoriamo nella Cee con numerose aziende italiane attive in settori come i servizi finanziari, l'energia, newtech, la manifattura e i beni di consumo. Il nostro team di Bucarest ha assistito parte di questi clienti su aspetti di diritto locale relativi alle loro attività nel nostro Paese e ha guidato team di progetto che hanno fornito consulenza a società italiane su questioni transfrontaliere in più giurisdizioni della Cee.

### **Questa iniziativa può essere un preludio all'apertura in Italia?**

*A.P.:* No, non abbiamo intenzione di aprire un ufficio in Italia o in altri mercati dell'Europa occidentale. Il nostro mercato di riferimento è l'Europa centrale ed orientale, e siamo soddisfatti della copertura geografica che abbiamo oggi con i nostri uffici in questa regione. Tuttavia, vogliamo sicuramente attrarre e assistere un numero maggiore di clienti internazionali provenienti da mercati occidentali come l'Italia, affinché investano nell'Europa centrale e orientale. (n.d.m.) 



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# IIP & TMTT

13<sup>TH</sup> EDITION

20.03.2025

MILAN

---

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

---



## Diverso sarà lei

# Così hanno fatto fuori Lidia Poët

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST



ROBERTO ISIDOR

Quando Lidia Poët fu esclusa dalla professione forense, nel 1883, i giudici della Corte di Cassazione di Torino dovettero darsi un bel da fare per trovare motivazioni che giustificassero la loro decisione, dimostrandosi peraltro incredibilmente creativi.

Poët aveva fatto tutto secondo le regole per guadagnarsi l'abilitazione alla professione, compresa la laurea a Torino nel 1881 con una tesi sul diritto di voto delle donne ed esami superati brillantemente. Eppure, nonostante l'iniziale benessere del Consiglio dell'Ordine torinese, il suo ingresso nella professione scatenò un'accesa controversia e i suoi meriti non bastarono a superare quello che, per l'epoca, era percepito come un problema insormontabile: era una donna.

Come emerge dalla ricerca *"When legal interpretation is not about Language. The curious case of Lidia Poët"* firmata da Roberto Isidor, associate di Hogan Lovells e lecturer in Bocconi, e Bojan Spaić, docente dell'Università di Belgrado, il tribunale costruì la propria opposizione su tre pilastri argomentativi. Prima di tutto, ci si aggrappò alla linguistica: nei testi di legge c'era scritto "avvocato", declinato unicamente

al maschile, dimostrazione, secondo i giudici, che le donne fossero automaticamente escluse dall'esercizio della professione. Si tirò poi in ballo l'idea che l'avvocatura fosse un ufficio pubblico dal quale le donne erano escluse per legge. E, per non farsi mancare nulla, l'ultima argomentazione faceva riferimento alle "caratteristiche naturali" che rendevano le donne poco adatte alla professione legale. D'altronde, recitava la sentenza sull'annullamento dell'iscrizione di Lidia all'albo degli avvocati, "nella razza umana esistono diversità e disuguaglianze naturali [...] e dunque non si può chiedere al legislatore di rimuovere anche le differenze naturali insite nel genere umano". È quindi "inopportuno che la donna converga nello strepito dei pubblici giudizi", magari discutendo di argomenti imbarazzanti per "fanciulle oneste".

Le argomentazioni della Corte di Torino oggi ci fanno sorridere, ma di un sorriso amaro. Come ci ricorda **Francesca Lauro**, counsel di Hogan Lovells, per quanto le cose siano cambiate enormemente, la donna avvocatessa è ancora oggi sottoposta a una serie di pregiudizi solo sulla base del genere che rappresenta. Ne parla con me in quest'ultimo episodio di *Diverso sarà lei* insieme a **Roberto Isidor**, collega di studio e autore del paper. Buon ascolto a tutti! 🎧



FRANCESCA LAURO

# SAVE THE DATE



## LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

8<sup>th</sup> edition

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

# 08 MAY 2025

## ZÜRICH

|              |                  |              |                 |
|--------------|------------------|--------------|-----------------|
| <b>17.15</b> | Check-in         | <b>18.30</b> | Awards Ceremony |
| <b>17.30</b> | Welcome Cocktail | <b>19.30</b> | Standing Dinner |
| <b>18.00</b> | Roundtable       |              |                 |

#legalcommunityCH



For information: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com) - +39 02.36727659



A close-up portrait of Antonia Cosenz, a woman with long brown hair, smiling and looking slightly to the right. She is wearing a white top and a chunky necklace made of metal rings. The background is blurred, showing other people in a professional setting. The entire image is framed by a thin orange border.

# Antonia Cosenz: dalle fusioni all'OPA, l'impegno in house in Banco BPM

Con un team di oltre 200 professionisti, la giurista ex Chiomenti guida la direzione legale dell'istituto di piazza Meda e segue le operazioni più rilevanti.

«Ritengo fondamentale il lavoro di squadra»

di michela cannovale



Sono parecchi i temi che tengono banco nei corridoi di Piazza Meda ultimamente. Banco Bpm, ancora sotto i riflettori, sta giocando una partita importante che include adesso anche l'opa da 1,6 miliardi su Anima e un accordo sindacale che, siglato alla Vigilia di Natale, apre la strada a circa un migliaio di assunzioni a fronte di altrettante uscite complessive tra esodi volontari e pensionamenti incentivati. Il tutto mentre, lanciata l'opa su Anima, è stata annunciata l'ops di Unicredit sulla banca.

A questo proposito, in un contesto di trasformazione per l'istituto bancario, così come in precedenza in occasione dell'avvio di importanti partnership per il gruppo (nella bancassurance, con l'acquisizione di Vera Vita e BBPM Life, e da ultimo nella monetica, con la nascita di Numia), un ruolo cruciale è svolto dall'ufficio legale del gruppo, guidato dal 2017 da Antonia Cosenz. L'avvocata, che porta in dote un'esperienza di pluriennale maturata nello studio Chiomenti, ha gestito con il suo team alcune delle operazioni più significative della recente storia bancaria italiana, a partire dalla fusione che ha dato vita all'attuale Banco Bpm.

Proprio riguardo al suo ruolo nella banca, raggiunta da MAG, ha spiegato che «dopo tanti anni di professione nel libero foro, passare al team in house dell'allora Banca Popolare di Milano e unirmi a un meraviglioso team di manager, con background anche molto differenti dal mio ma tutti rivolti a perseguire medesimi obiettivi, è stato un passo naturale. È stata proprio questa fase di transizione che mi ha portato a maturare la consapevolezza di voler far parte in

**«Skill, attitudine e approccio sono criteri essenziali nel conferimento dell'incarico una volta delineata l'operazione o la questione da affrontare»**

modo stabile di questa realtà in cui si stavano delineando obiettivi così ambiziosi e di poter dare il mio contributo alla realizzazione di un progetto corale di crescita». Un percorso, questo, in cui ha sottolineato di aver «incontrato persone eccezionali. Non posso dire di aver avuto un unico modello, ma ho cercato di cogliere e far miei i tratti che più ammiravo e ritenevo affini al mio modo di essere e dunque alla professionista e manager che aspiravo e tuttora aspiro ad essere».

In Banco Bpm Cosenz dirige oggi un team con cui naviga le acque complesse delle operazioni straordinarie, dalle emissioni di capitale e di debito della banca, alla gestione del contenzioso di gruppo e l'avvio di nuove partnership strategiche. Siede inoltre nel consiglio di amministrazione di Banca Akros, braccio d'investimento del gruppo, consolidando così una leadership che coniuga sapienza giuridica e visione strategica.

Ecco come ha descritto il suo lavoro.



### **In squadra siete tanti...**

Sì, la direzione legale di Banco Bpm è composta da oltre 200 colleghe e colleghi che si occupano quotidianamente dell'assistenza legale a tutto tondo nei diversi ambiti del business del nostro gruppo. Seppur numerosi, il modello organizzativo che abbiamo adottato è snello e facilità di dialogo e confronto sono aspetti centrali che ritengo fondamentali per creare e, soprattutto, mantenere un ambiente lavorativo virtuoso e positivo.

### **Che tipo di struttura ha applicato per efficientare i passaggi di comunicazione in un team così ampio?**

Riunioni con i vari team sono programmate regolarmente e i responsabili delle rispettive aree sono sempre informati dei progetti principali su cui lavorano gli altri team. Inoltre, facciamo formazione all'interno e all'esterno della nostra direzione e mettiamo a fattor comune tematiche legali e esperienze nuove che, per loro natura, possono essere trasversali.

### **Quanto è importante per lei delegare?**

Direi che la delega, che naturalmente implica la fiducia nei confronti dei soggetti ai quali si conferisce, è indispensabile quando si gestiscono centinaia di posizioni ed è anche la chiave per la responsabilizzazione e la crescita delle persone, a tutti i livelli. I miei colleghi, peraltro, sanno che la mia porta è sempre aperta per discutere di una particolare questione legale o anche solo per confrontarci su aspetti operativi e manageriali.

**«Sono convinta che, soprattutto nelle operazioni più complesse, l'elemento fiduciario resti essenziale»**

### **Dove cerca la forza per sé e per il suo team in fasi lavorative particolarmente faticose?**

Mi piace molto il mio lavoro e ne traggio sempre grandi stimoli che alleviano un po' di fatica quando, come giuristi interni, ci interfacciamo con questioni legali complesse o dobbiamo partecipare a intense negoziazioni per finalizzare le operazioni che ci vedono coinvolti. Certo, ci sono periodi e momenti meno facili, ma a darmi stimolo e forza è sempre la consapevolezza che il contributo dei miei colleghi e mio può essere importante per realizzare un progetto comune e contribuire alla crescita della nostra Banca. Ritengo ad ogni modo fondamentale il lavoro di squadra, sia tra i colleghi della direzione legale stessa, sia con i membri degli altri team della banca.

### **Perché fondamentale?**

Perché solo procedendo così, tutte le persone coinvolte nell'operazione avranno la possibilità di comprendere lo scenario completo e acquisire consapevolezza del proprio apporto per realizzarla.

### **La sua carriera si divide fra private practice e in house. C'è un'operazione, fra tutte quelle che ha curato, che ricorda come particolarmente complicata?**





Quando lavoravo in studio ho assistito a importanti operazioni societarie e di corporate finance che si sono realizzate in Italia a partire dai primi anni 2000. L'operazione probabilmente più complessa e allo stesso tempo coinvolgente che mi piace ricordare è proprio la fusione tra Bpm e Banco Popolare che ha portato alla costituzione, nel 2017, di Banco Bpm.

#### **Che cosa la rende particolarmente interessante?**

Beh, è stata la prima fusione sotto il meccanismo unico di vigilanza della BCE, una fusione propria tra due banche popolari con voto capitario con contestuale trasformazione in società per azioni e adozione di un modello di governance che, traendo ispirazione dalla Germania, prevede la partecipazione nell'organo amministrativo di un consigliere espressione dei dipendenti. Sicuramente è stata un'operazione innovativa che ha richiesto l'analisi di complesse tematiche legali e il coinvolgimento di numerose autorità di vigilanza. Per me, un'occasione unica di poter contribuire alla realizzazione di un progetto importante per il sistema bancario italiano.

#### **Parliamo di selezione e gestione dei consulenti esterni: come funziona per voi?**

Come tutte le grandi istituzioni, la Banca ha un panel di studi legali e avvocati di riferimento che scegliamo in base a criteri di competenza e rotazione. Skill, attitudine e approccio sono criteri essenziali nel conferimento dell'incarico una volta che si è delineata l'operazione o la questione

legale da affrontare. Sono comunque convinta che, soprattutto nelle operazioni più complesse, l'elemento fiduciario resti essenziale. Anche in questi casi e data la delicatezza della questione, l'opinione e il confronto con i membri del team interno di volta in volta coinvolto è fattore importante per consentire una scelta informata sui professionisti che possano effettivamente dare un valore aggiunto.

#### **Recentemente, per esempio, ha scelto di avere al suo fianco Legance per il lancio dell'opa su Anima Holding. Perché proprio questo studio?**

Sicuramente Legance è uno studio che presenta le caratteristiche che dicevo prima e, grazie alle competenze specifiche su complessi temi societari e regolamentari, all'expertise dei professionisti coinvolti e all'efficacia e reattività del team, sta dando un grande contributo alla realizzazione di questa importante operazione per il nostro gruppo.

#### **Chiudiamo con un commento sull'ops di Unicredit: su cosa si sta concentrando in questo momento il suo team?**

La promozione dell'ops da parte di Unicredit, in pendenza dell'opa già promossa dalla nostra Banca su Anima, comporta l'analisi e la gestione di complesse tematiche strategiche e legali. Come team legale interno, in coordinamento con le altre funzioni di Banco Bpm, stiamo dando il nostro contributo nel miglior interesse degli azionisti e di tutti gli stakeholder della Banca. 





# Dedalus: nuova leadership legale per le sfide del 2025

**Ne parlano con MAG Giovanni Cucchiarato, general counsel del gruppo, e Carola Lulli, nuova chief legal, regulatory and governance officer**

di michela cannovale

Tra gli ottanta cambi di poltrona nel mercato legale in house che la nostra redazione ha osservato nel corso del 2024, rientra anche quello di **Carola Lulli**, già general counsel di Sky Italia (dove è stata sostituita da Angelica Orlando) e da settembre nuova chief legal, regulatory and governance officer di Dedalus, gruppo operante nel settore del digital health a livello mondiale che con le sue soluzioni copre l'intero spettro del continuum of care e supporta organizzazioni sanitarie, laboratori e centri diagnostici.

Lulli, che in azienda lavora a diretto riporto dell'amministratore delegato **Alberto Calcagno**, ha responsabilità trasversali alle funzioni legal, regolamentare e di governance, in risposta alla crescente esigenza di una visione integrata della compliance normativa e della gestione del rischio che risulta particolarmente cruciale in settori altamente regolamentati come quello sanitario. Per questo motivo, la professionista lavora fianco a fianco con il group general counsel **Giovanni Cucchiarato**, a capo del dipartimento legale, con Valentina Paduano e Selina Zipponi, rispettivamente group chief risk & compliance officer e group data protection officer.

MAG è entrato nei loro uffici per capire come sta andando la loro convivenza e come hanno impostato la gestione dei lavori, con un'intervista doppia a Carola Lulli, da un lato, e Giovanni Cucchiarato, dall'altro.

**«Con i colleghi del team legale seguo le scelte del management cercando di supportare il business e indirizzarlo verso percorsi più sicuri e proficui»**

**Carola Lulli**

## NEW ENTRY

### Carola Lulli, la carriera in breve

Carola Lulli proviene da Sky Italia, dove dal 2022 al 2024 ha rivestito funzione di general counsel. In passato, a partire dal 2010 e per oltre 11 anni, ha lavorato in Fastweb come antitrust, operator relations e litigation officer. Intanto, dal 2018 al 2021 ha ricoperto per tre anni la carica di presidente del consiglio di amministrazione di Flash Fiber e dal 2021 ha fatto parte del consiglio di amministrazione di FiberCop. Dal 2005 al 2008 è stata invece legal and regulatory manager in H3G. Ha iniziato la carriera in house lavorando nel dipartimento legale di Sky Italia dal 1998 al 2005, dopo un anno trascorso tra le fila del Senato italiano, dove si è occupata della redazione di diversi testi legislativi.

### Avvocata Lulli, cosa è cambiato nella struttura di Dedalus a seguito della sua nomina a chief legal, regulatory and governance officer?

*Carola Lulli (C.L.):* Il cambiamento principale nei dipartimenti interni all'azienda riguarda innanzitutto il focus del business. L'obiettivo attuale è potenziare ulteriormente tre caratteristiche chiave di Dedalus: la concentrazione sul prodotto, sui clienti e sul posizionamento di mercato; la costituzione di una realtà interna omogenea; l'attenzione agli aspetti competitivi e regolamentari del mercato di cui il gruppo fa parte. L'idea è di valutare, ove utile, possibili esperienze relative ad altri mercati, come ad esempio quello delle telecomunicazioni.

### Ed è per perseguire questo obiettivo che è stato creato il suo ruolo?

*C.L.:* Esattamente. L'intenzione è poter contare su una funzione trasversale che abbracci gli aspetti legali, la compliance e la data privacy, funzioni per le quali rappresento il trait d'union con il management. È un ruolo più manageriale rispetto



**«Dedalus ha conosciuto una crescita significativa negli ultimi anni, ma c'è ancora molto lavoro da fare per consolidare e sviluppare ulteriormente il gruppo»**

**Giovanni Cucchiarato**

al passato, in linea con la mia esperienza in altre aziende. Con i colleghi del team legale seguo le scelte del management cercando di supportare il business e indirizzarlo verso percorsi più sicuri e proficui per quel che riguarda il rapporto con i clienti, con i partner, le regole di contenzioso quando necessario, compliance e data protection.

**Quanto le è familiare questo tipo di struttura aziendale?**

*C.L.:* Credo che la mia esperienza in una realtà come Sky Italia e per un azionista come Comcast possa essere certamente un riferimento utile per questa nuova sfida. Il modello proposto è particolarmente efficace perché consente una maggiore efficienza e agilità, tanto nell'azione quanto nell'utilizzo delle risorse, e ha senso soprattutto a livello di gruppo e in contesti multinazionali.

**Avvocato Cucchiarato, lei è in Dedalus dal 2020. Come ha accolto l'annuncio della nuova struttura?**

*Giovanni Cucchiarato (G.C.):* La mia squadra e io abbiamo vissuto una prima fase di assestamento dal momento che la creazione del ruolo di chief legal, regulatory and compliance officer impattava su tutta l'attività. Personalmente, la mia iniziale preoccupazione è stata di comprendere meglio l'effetto di questa novità sulla mia funzione, ma sono stato subito rassicurato dalla stima che il management ha dimostrato per il lavoro svolto fino ad oggi. Ho introdotto Carola al team legale di Dedalus, che conta circa 20 persone distribuite in vari paesi. Il suo ingresso è stato accolto positivamente da tutti e letto come un'opportunità di accedere a nuove prospettive grazie alla sua

esperienza pregressa in varie realtà e, da ultimo, in Sky Italia e gruppo Comcast di cui fa parte.

**Quali aree potranno beneficiare maggiormente dell'expertise dell'avvocata Lulli?**

*G.C.:* Le sue competenze in materia regolamentare, competition e antitrust saranno particolarmente preziose. Dedalus ha conosciuto una crescita significativa negli ultimi anni, ma c'è ancora molto lavoro da fare per consolidare e sviluppare ulteriormente il gruppo.

**Com'è organizzata oggi la vostra routine lavorativa?**

*G.C.:* Lavoriamo insieme quotidianamente, con una riunione del team allargato ogni lunedì. Il contatto è costante su vari fronti. Il fatto di avere un indirizzo comune e una comunicazione diretta facilita molto le attività, oltre ad arricchire notevolmente il lavoro.

**Avvocata, quali motivi l'hanno spinta a unirsi a Dedalus?**

*C.L.:* Certamente la fiducia e stima per manager oggi in Dedalus e provenienti da Fastweb, con i quali ho lungamente lavorato in passato (si tratta di Alberto Calcagno, ex ceo di Fastweb e attuale ceo di Dedalus, Luca Mastropaolo, ex chief consumer and small business officer di Fastweb e oggi COO di Dedalus, e Alice Tassin, già head of finance sales e oggi CFO di Dedalus, ndr). Si è trattato per me di una novità assoluta e quindi di una sfida: sono uscita dalla mia zona di comfort, quella dell'audiovisivo e delle telecomunicazioni, in cui ho lavorato per anni, per esplorare un mercato differente. Ciodetto, resta un forte legame personale con Sky, che ringrazio per la positiva esperienza lavorativa. 📺



# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## NEXT EDITION

# 09-13

# JUNE 2025

# MILAN 9<sup>th</sup> EDITION

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

### Gold Partners

**Baker  
McKenzie.**

**EY**  
Building a better  
working world

**GIANNI  
ORIGONI &**

**GPBL**

**MAISTO E ASSOCIATI**

**Pedersoli Gattai**

### Silver Partner

**green arrow**  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

### Supporter



### Media Partners

LEGALCOMMUNITY LEGALCOMMUNITYCH LEGALCOMMUNITYGERMANY LEGALCOMMUNITYMENA INHOUSECOMMUNITYUS INHOUSECOMMUNITY FINANCECOMMUNITY FINANCECOMMUNITYES IBERIANLAWYER THE LATINAMERICANLAWYER FOODCOMMUNITY

[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)



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





# Legalcommunity MENA Awards 2024 I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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







I vincitori dei **Legalcommunity MENA Awards 2024** sono stati annunciati durante la cerimonia di gala tenutasi presso Hyatt Regency Riyadh Olaya in Riyadh.

Hanno riconosciuto l'eccellenza tra i team e i professionisti di In-House e Law Firms nell'area MENA.

I vincitori sono stati i seguenti:



| PRIVATE PRACTICE CATEGORIES                                 |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LAW FIRM OF THE YEAR                                        | LATHAM & WATKINS                                                                               |
| LAWYER OF THE YEAR                                          | KARIM B NASSAR - LEGAL ADVISORS IN ASSOCIATION WITH BAKER MCKENZIE LIMITED                     |
| LAW FIRM OF THE YEAR - ARBITRATION                          | SHAHID LAW FIRM                                                                                |
| LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION                              | KARIM A. YOUSSEF - YOUSSEF + PARTNERS ARBITRATION LEADERS                                      |
| LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE                      | SHALAKANY                                                                                      |
| LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE                        | PETER BOWRING - CURTIS, MALLET-PREVOST, COLT & MOSLE                                           |
| LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS (DEBT & EQUITY)        | SUHAILPARTNERS                                                                                 |
| LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS (DEBT & EQUITY)          | ZEYAD KHOSHAIM - KHOSHAIM & ASSOCIATES                                                         |
| LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST                | MEYSAN                                                                                         |
| LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY                                 | BONELLIEREDE IN ASSOCIATION WITH BAHAA-ELDIN LAW OFFICE FOR EGYPT                              |
| LAWYER OF THE YEAR - ENERGY                                 | JOZA ALRASHEED - HERBERT SMITH FREEHILLS                                                       |
| LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION          | ESSA AL SULAITI LAW FIRM                                                                       |
| LAWYER OF THE YEAR - INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION          | MASHAEL M. ALSULAITI - MASHAEL ALSULAITI LAW FIRM                                              |
| LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING             | ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS                                                               |
| LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT                                 | ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS                                                               |
| LAWYER OF THE YEAR IP&TMT                                   | GIRGIS ABD EL-SHAHID - SHAHID LAW FIRM                                                         |
| LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR                                 | HARASANI & ALKHAMEES LAW FIRM                                                                  |
| LAWYER OF THE YEAR LABOUR                                   | SHERRY EL SHALAKANY - SHALAKANY LAW OFFICE                                                     |
| LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION                             | CLYDE & CO                                                                                     |
| LAWYER OF THE YEAR - LITIGATION                             | NASSER ALRUBAYYI - ALRUBAYYI & ATTORNEYS IN ASSOCIATION WITH QUINN EMANUEL URQUHART & SULLIVAN |
| LAW FIRM OF THE YEAR M&A                                    | LATHAM & WATKINS                                                                               |
| LAWYER OF THE YEAR M&A                                      | JEFF GREENE - BLK PARTNERS                                                                     |
| LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE                            | AL-YAQOUT & AL-FOUZAN LEGAL GROUP                                                              |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX                                | SHIRAZ KHAN - AL TAMIMI & COMPANY                                                              |
| IN- HOUSE CATEGORIES                                        |                                                                                                |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR                                   | NEOM                                                                                           |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR                                | ALJAWHARAH H. ALASSAF - SAUDI POWER PROCUREMENT COMPANY                                        |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY                    | SAUDI ARABIAN MILITARY INDUSTRIES (SAMI)                                                       |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY                 | MOHAMMED JAMIL - PETROMIN                                                                      |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS                             | THE SAUDI NATIONAL BANK                                                                        |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS                          | AHMED RABIE AL-ROWAILI - RIYAD BANK                                                            |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE                           | TERRAPAY                                                                                       |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE                        | MOHAMED BAHER - MASEERA HOLDING                                                                |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL         | NOVARTIS                                                                                       |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING      | HSA GROUP                                                                                      |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY                            | SAUDI ELECTRICITY COMPANY                                                                      |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY                         | MOHAMED H. THABET - SIEMENS ENERGY                                                             |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE                   | EDITA FOOD INDUSTRIES                                                                          |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE                | YARA A. ALZOUMAN - PEPSICO                                                                     |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS    | QIDDIYA                                                                                        |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS | SHADY ELMOGY - ORA                                                                             |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE                       | MOUNTAIN VIEW                                                                                  |
| IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE                    | SANAA TEOMA - MADINET MASR                                                                     |
| IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT                               | STC                                                                                            |
| BEST PRACTICE CONSULTANCY                                   | FRANCESCA GORI - ACCENTURE MIDDLE EAST                                                         |
| RISING STAR                                                 | ROAAZARE - SIEMENS ENERGY                                                                      |
| RISING STAR                                                 | NAWAF AL SULAIMAN - STC                                                                        |
| COMPLIANCE OFFICER OF THE YEAR                              | NADEEM ANWER - SIEMENS ENERGY                                                                  |
| BEST PRACTICE DIGITALISATION                                | MATTEO GRASSANI - ZAHID GROUP                                                                  |







## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY

ABDULAZIZ ALBASSAM  
*Saudi Arabian Military Industries (SAMI)*

**MOHAMMED JAMIL**  
*Petromin*

AHMED SINGER  
*Johnson Controls Arabia*

PIER TERBLANCHE  
*Ma'aden*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE

ALGIHAZ HOLDING

MASEERA HOLDING

SAB

**TERRAPAY**

THE SOVEREIGN FUND OF EGYPT



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE

IBRAHIM ALDOKHI  
*Algihaz Holding*

**MOHAMED BAHER**  
*Maseera Holding*

MARCO BOLDINI  
*TerraPay*

MOHAMED EL SHERKAWI  
*Abu Dhabi Capital Group*

OMAR FARAG  
*The Sovereign Fund of Egypt*









## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING

BEIERSDORF

EVYAP EGYPT

**HSA GROUP**

SIGNIFY



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

ENGIE

INFINITY POWER

**SAUDI ELECTRICITY  
COMPANY**

SLB

SIEMENS ENERGY

ZAHID GROUP



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

FAHAD AL MUBARAK  
*Saudi Electricity Company*

FERNANDO DUARTE  
SLB

NOURHAN GHAREEB  
*Infinity Power*

MATTEO GRASSANI  
*Zahid Group*

**MOHAMED THABET**  
*Siemens Energy*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

AGTHIA GROUP PJSC

ALMARAI

**EDITA FOOD INDUSTRIES**

NESTLÉ

PEPSICO



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

**YARA A. ALZOUMAN**

*PepsiCo*

MOHAMMAD AMRO  
*Agthia Group PJSC*

LOBNA KHATER  
*Edita Food Industries*

MOHAMED SHALABY  
*Nestlé*

SPYROS ZAMPELIS  
*Almarai*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

ALSTOM

KAFD

ORA

**QIDDIYA**

SAUDI BINLADIN GROUP





## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

HASSAN ALLAM HOLDING

KAFD

MADINET MASR

**MOUNTAIN VIEW**

TALAAT MOUSTAFA GROUP



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE

AYMAN ALAWAD

KAFD

MOHAMED ATEF

*Mountain View*

AYMAN ELNAGGAR

*Emaar*

**SANAA TEOMA**

*Madinet Masr*

METTIAMO AHMED ZAKI

*Al Hamra Group*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT

ARPUPLUS

IBM

MICROSOFT

**STC**

VODAFONE INTERNATIONAL SERVICES



## BEST PRACTICE CONSULTANCY

**FRANCESCA GORI**

*Accenture GC*



## RISING STAR

**ROAA ZARE**

*Siemens Energy*



## RISING STAR

**NAWAF AL SULAIMAN**

*stc*





## COMPLIANCE OFFICER OF THE YEAR

**NADEEM ANWER**  
*Siemens Energy*



## BEST PRACTICE DIGITALISATION

**MATTEO GRASSANI**  
*Zahid Group*



## LAW FIRM OF THE YEAR

AL TAMIMI & COMPANY  
AS&H CLIFFORD CHANCE  
BONELLIEREDE IN ASSOCIATION WITH  
BAHAA-ELDIN LAW OFFICE FOR EGYPT  
KHOSHAIM & ASSOCIATES  
**LATHAM & WATKINS**



## LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

GIRGIS ABD EL-SHAHID  
*Shahid Law Firm*

YOUSEF AL-JADAAN  
*Al-Jadaan and Partners*

MOHAMMED ALDOWISH  
*CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang  
Lawyers and Legal Consultants*

TAREK BADAWY  
*Meysan*

**KARIM A. YOUSSEF**  
*YOUSSEF + PARTNERS Arbitration Leaders*



## LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE

ADDLESHAW GODDARD LLP

ALSHAHRANI LAW FIRM IN CONNECTION  
WITH DLA PIPER

CURTIS, MALLETT-PREVOST, COLT &  
MOSLE

**SHALAKANY LAW OFFICE**

WHITE & CASE



## LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS (DEBT & EQUITY)

A&O SHEARMAN

CURTIS, MALLETT-PREVOST,  
COLT & MOSLE

LATHAM & WATKINS

KHOSHAIM & ASSOCIATES

**SUHAILPARTNERS**





## LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST

AL TAMIMI & COMPANY

BAKER MCKENZIE

GLA&CO

HAMMAD & AL-MEHDAR LAW FIRM

**MEYSAN**



## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY

ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS

**BONELLIERE DE IN  
ASSOCIATION WITH  
BAHAA-ELDIN LAW OFFICE  
FOR EGYPT**

DERAYAH LLC - SAUDILEGAL

HERBERT SMITH FREEHILLS

WHITE & CASE



## LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION

CLIFFORD CHANCE

**ESSA AL SULAITI LAW FIRM**

LATHAM & WATKINS

MASHAEL ALSULAITI LAW FIRM

MATOUK BASSIOUNY



## LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION

SALMAN AL-SUDAIRI  
*Latham & Watkins*

ESSA MOHAMMED AL SULAITI  
*Essa Al Sulaiti Law Firm*

**MASHAEL M. ALSULAITI**  
*Masha'el Alsulaiti Law Firm*

MAHMOUD S. BASSIOUNY  
*Matouk Bassiouny*

MOHAMED HAMRA-KROUHA  
*Clifford Chance*



## LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

**ADSERO - RAGY SOLIMAN  
& PARTNERS**

BSA AHMAD BIN HEZEEM & ASSOCIATES

CLYDE & CO

LEGALIA LAW OFFICE



## LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT

**ADSERO - RAGY SOLIMAN  
& PARTNERS**

BIRD & BIRD

MEYSAN

ROUSE

SHAHID LAW FIRM





## LAWYER OF THE YEAR IP&TMT

### GIRGIS ABD EL-SHAHID *Shahid Law Firm*

TAREK BADAWY  
*Meysan*

SARA HOLDER  
*Rouse*

MELISSA MURRAY  
*Bird & Bird*

DARAH ZAKARIA  
*Adsero - Ragy Soliman & Partners*



## LAWYER OF THE YEAR LABOUR

### SHERRY EL SHALAKANY *Shalakany Law Office*

HAMID HARASANI  
*Harasani & Alkamees Law Firm*

ALIA MONIEB  
*Adsero - Ragy Soliman & Partners*

CHRISTIANA O'CONNELL-SCHIZAS  
*Legal Advisors in association with Baker McKenzie Limited*

TAREK SAAD  
*BLK Partners*



## LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

ALRUBAYYI & ATTORNEYS  
IN ASSOCIATION WITH QUINN EMANUEL  
URQUHART & SULLIVAN

BLK PARTNERS

**CLYDE & CO**

HARASANI & ALKHAMEES LAW FIRM

SHAHID LAW FIRM



## LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

SARWAT ABD EL-SHAHID -  
*Shahid Law Firm*

**NASSER ALRUBAYYI**  
*Alrubayyi & Attorneys in association  
with Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan*

BEN COWLING -  
*Clyde & Co*

HAMID HARASANI  
*Harasani & Alkhamees Law Firm*

TAREK SAAD  
*BLK Partners*



## LAW FIRM OF THE YEAR M&A

AL TAMIMI & COMPANY  
AS&H CLIFFORD CHANCE  
BLK PARTNERS

**LATHAM & WATKINS**

SHAHID LAW FIRM

THE LAW FIRM OF SALAH AL-HEJAILAN  
IN ASSOCIATION WITH FRESHFIELDS  
BRUCKHAUS DERINGER



## LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS

**AL-YAQOUT  
& AL-FOUZAN LEGAL GROUP**

ALI & CO.

AS&H CLIFFORD CHANCE

MAS LAW





## PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX

MOHAMED ABDEL FATTAH  
*Matouk Bassiouny*

MOHAMED EL BAGHDADY  
*Habib Al Mulla and Partners*

**SHIRAZ KHAN**  
*Al Tamimi & Co.*

ZAIN SATARDIEN  
*Hourani & Partners*

TON VAN DOREMALEN  
*DLA Piper*









## Cartoline



# Fintech & insurtech: 596 startup. Il funding cresce del 44%, e i ricavi del 29%

Il settore italiano del fintech e insurtech vive una fase di maturità e consolidamento. A fine 2024, si contano 596 startup, in lieve calo rispetto alle 622 del 2023, tra nuove realtà annunciate, alcune chiusure, e diverse fusioni e acquisizioni. Quelle esistenti hanno rafforzato la propria posizione attraverso sinergie con partner industriali e finanziari, dimostrando capacità di adattamento e resilienza. Sono alcuni risultati della ricerca dell'Osservatorio Fintech & Insurtech del Politecnico di Milano presentata durante il convegno "Il Fintech & Insurtech cambia pelle: quali scenari per il futuro".

Circa due terzi delle startup (63%) hanno raccolto capitali dalla fondazione a oggi. Tra queste, il 31% lo ha fatto nel 2024 (20% del totale). Complessivamente, nell'anno appena trascorso sono stati raccolti 250 milioni di euro tra equity e strumenti convertibili, +44% rispetto ai 174 milioni del 2023, prevalentemente attraverso business angel e venture capitalist. Ma molte realtà ancora faticano ad attrarre capitali sufficienti per sostenere ricerca, sviluppo e crescita: 46% è impegnato nella ricerca fondi e solo il 12% ha identificato investitori adeguati al round pianificato, prevalentemente Seed o Series A.

I round sono spesso destinati allo sviluppo del prodotto più che all'espansione in nuovi mercati o alla diversificazione della clientela. E l'ammontare dei fondi è generalmente contenuto (oltre il 50% delle richieste è inferiore a 2 milioni di euro). Il Fintech & Insurtech italiano però appare in salute. Per il secondo anno consecutivo, i ricavi mediani per startup sono in aumento (+29%), con una previsione di 450.000 euro nel 2024, segnale di un ecosistema che continua a crescere nel suo complesso. Migliora la profittabilità, con il 44% delle startup che prevede il break-even entro fine 2024. E le startup dimostrano pragmatismo nel gestire le risorse disponibili, privilegiando l'efficienza operativa e gli investimenti strategici. Il contesto è vivace anche nell'assunzione di personale: il 76% delle startup ha posizioni aperte, soprattutto per rafforzare R&D e vendita e marketing.

Le startup Fintech e Insurtech, che continuano a puntare su tecnologie più consolidate, come API (adottate dal 70%) e artificial intelligence (43%). Tra le tecnologie emergenti, si distingue la crescita significativa della Generative AI, adottata oggi dal 26% di startup soprattutto per ottimizzare processi di back-office. Le realtà Fintech e Insurtech italiane si rivolgono nella loro offerta principalmente ad aziende e intermediari finanziari, confermando il loro ruolo di abilitatrici tecnologiche più che di competitor diretti dei player tradizionali. 





# 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](http://www.financecommunity.es)



ROBERTO NICASTRO

# Aidexa: «Ora puntiamo a scalare»

È la prima fintech bank dedicata alle micro e piccole imprese nel Paese. A tre anni e mezzo dall'ottenimento della licenza bancaria, raggiunge il breakeven superando il traguardo di 1 miliardo di euro di erogazioni. MAG ne ha parlato con il co-founder e presidente, Roberto Nicastro

di letizia ceriani

«Non abbiamo fatto altro che industrializzare il credito alle micro e piccole imprese».

In questo consiste l'innovazione portata da Banca Aidexa, la prima fintech bank italiana dedicata esclusivamente alle micro e piccole imprese. L'ha raccontato a MAG **Roberto Nicastro**, co-founder e presidente della banca. Nata in pieno Covid, Aidexa ha supportato, nei tre anni e mezzo dall'ottenimento della licenza bancaria, oltre 5000 imprese aventi in media un fatturato di circa 1,5 milioni di euro e 9 dipendenti. Aziende di piccolissima dimensione, dunque. Ma chi ha detto che questo sia un male?

«La realtà – ha spiegato Nicastro – è che, nella nostra visione, il piccolo è un elemento fattuale molto importante in Italia, da cui non si può prescindere. Ed è dunque necessario che tutti gli operatori possano un po' aiutare e un po' anche "pungolare" i piccoli». È con questo approccio deciso e ispirato che Banca Aidexa, grazie a un modello di business basato sulla tecnologia, in particolare l'intelligenza artificiale, l'analisi dei dati e una struttura distributiva in costante espansione, ha continuato a crescere raggiungendo nell'ottobre 2024 una quota di mercato dell'1,5% sui finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia.

Il superamento del miliardo di erogazioni e, successivamente, il raggiungimento del punto di breakeven, permettono ora ad Aidexa di muoversi con disinvoltura nel contesto economico attuale, proponendo «soluzioni sempre più innovative e vicine alle esigenze degli imprenditori», continua il presidente.

La challenger bank entra così nel nuovo anno in particolare stato di grazia e con molti buoni propositi per il 2025. «Stiamo lavorando su alcuni ampliamenti di prodotto e sulla realizzazione di una raccolta all'estero attraverso una piattaforma che opera in diversi Paesi europei – conclude Nicastro. - L'obiettivo è quello di avere ulteriori fondi da poter impiegare a beneficio delle microimprese. Per schiacciare il pedale sull'acceleratore, però, bisogna accettarne anche il rischio». L'intervista di MAG a Roberto Nicastro, co-

founder e presidente di Banca Aidexa.

### **Banca Aidexa ha raggiunto il traguardo di un miliardo di euro di finanziamenti erogati ed è diventata ufficialmente scale-up. Che cosa significa per voi?**

Banca Aidexa è nata in pieno Covid e passare allo status di scale-up, dopo soli tre anni e mezzo di attività, è un traguardo estremamente importante, che valida il nostro modello operativo. Ci siamo arrivati puntando a un segmento un po' trascurato dal settore, ovvero le micro e le piccole imprese. È ciò che ci differenzia dalle altre challenger bank. Tant'è vero che il nostro finanziamento medio è di circa 150mila euro per singola operazione.

### **Di che tipo di aziende parliamo?**

Le pmi includono sia le multinazionali che fatturano 50 milioni di euro, che le piccolissime aziende artigianali. Ecco, noi siamo un po' più vicini a queste ultime. Il nostro cliente medio fattura, infatti, circa un milione e mezzo di euro e ha nove dipendenti. A partire da questo segmento, abbiamo rinnovato il modo in cui leggiamo il merito creditizio, ossia la capacità di rimborsare il prestito. La valutazione creditizia tradizionale, infatti, valuta i bilanci e la storia creditizia dell'imprenditore. Noi guardiamo certamente questi aspetti, ma diamo maggior importanza ai flussi dei conti correnti del cliente.

### **In che misura è importante?**

È un dato molto preciso e aggiornato, che può essere gestito in pochi minuti. Mediamente i clienti attendono mesi prima di ricevere una risposta dalla banca alla richiesta di un prestito. Noi, invece, nella stragrande maggioranza dei casi la diamo entro una settimana e possiamo poi erogare in tempi brevissimi. Questo grazie all'intelligenza artificiale, che è uno strumento alla base dell'open banking. Non abbiamo fatto altro che industrializzare il credito alle micro e piccole imprese, che fin qui veniva fatto in modo per così dire più tradizionale.

**In base a quanto detto finora, possedete alcuni punti che vi avvantaggiano rispetto alla concorrenza, come il raggiungimento del breakeven di cui abbiamo parlato. Come**



## «Abbiamo industrializzato il credito alle micro e piccole imprese che fin qui veniva fatto in modo più tradizionale»

### avete intenzione di sfruttare le circostanze favorevoli?

Raggiungere il breakeven è una tappa importante, significa maggior indipendenza strategica e minor bisogno di capitale. È una validazione del modello di business, che rimane concentrato “a laser” su micro e piccole imprese. Ora Aidexa può “scalare”, fare leva su una base di costi abbastanza stabile e crescere in redditività sfruttando appieno la leva operativa. Per crescere stiamo lavorando sulla gamma dei prodotti di credito per le imprese, stiamo collaborando con molti partner distributivi e stiamo diversificando la raccolta di depositi anche all'estero attraverso la piattaforma Raisin, per ampliare i fondi da poter impiegare a beneficio delle microimprese. In generale, vogliamo schiacciare il pedale sull'acceleratore, mantenendo al contempo grandissimo focus sulla gestione del rischio che è elemento distintivo della ricetta Aidexa. Nel 2025 contiamo di portare il cost/income sotto il 60%.

### Ma la sede rimarrà a Milano.

La nostra è una banca interamente digitale e ad oggi non abbiamo filiali. Aumenteremo ulteriormente il numero dei dipendenti. Siamo un'azienda giovanissima con un'età media di 33 anni, competenze straordinarie e profili che spaziano dai data scientist, ai software engineers, fino agli esperti di marketing digitale, agli specialisti commerciali, di risk management e controllo.

### Quante persone lavorano oggi in Aidexa?

Siamo partiti da zero, oggi siamo 105.

### Qual è stata la crescita, se c'è stata, a livello di

### profili di professionalità?

Credo che la differenza fondamentale per un giovane che entra in una startup anziché in un'azienda già strutturata consista nella maggiore imprevedibilità delle mansioni: si viene infatti subito investiti di importanti responsabilità perché c'è fiducia nelle capacità delle persone. E quindi, se lo si desidera e non si ha paura, c'è grande possibilità di crescere. Siamo poi una banca che deve saper gestire con attenzione il rischio, e questo richiede anche professionalità mature e di poter facilitare un veloce apprendimento per i talenti più giovani.

### Come si caratterizza, secondo lei, il mondo del fintech in questo momento in Italia?

È un mondo che si è mosso sostanzialmente in linea col contesto generale. Di recente le fintech hanno aumentato l'attenzione alla generazione di cash flow positivi, ad anticipare la validazione dei modelli di business e dei ricavi. C'è maggior prudenza rispetto alla sola ricerca di ampliare la base clienti e noto anche più cautela rispetto alla pipeline degli investimenti.

### E a proposito di valutazione dei rischi e di investimento, sono molto diversificati gli investitori di Banca AideXa.

Sin qui abbiamo raccolto 95 milioni di euro da un parterre di investitori riconosciuti per solidità e competenza ed anche molto diversificati. Istituzioni finanziarie come Generali, Banca Sella, Banca Ifis, MCC e Popolare di Ragusa, 360 Capital, imprenditori di successo, investitori privati e family office di prestigio, ma anche rappresentanti del mondo delle realtà più piccole, come Confcommercio/SEAC, Confartigianato, e alcuni consorzi fidi. Possiamo dunque contare su un ecosistema abbastanza unico e che ci permette di avere una sensibilità speciale per avvicinarci alle diverse realtà che animano il nostro Paese.

### Lei pensa che il tessuto delle microimprese sia fondamentale in Italia. Perché?

Se guardiamo al nostro Paese, è innegabile che sia effettivamente pieno di piccole imprese. C'è però, ancora oggi, un dibattito sulla positività o meno della loro dimensione. L'essere piccole aiuta o, è un ostacolo? La realtà è che nella nostra visione in Italia piccolo è un elemento fattuale molto importante, da cui non si può prescindere.

## «Ora Aidexa può “scalare”: fare leva su una base di costi abbastanza stabile e crescere in redditività sfruttando appieno la leva operativa»

Ed è dunque necessario che tutti gli operatori sappiano aiutare, ma anche “pungolare i piccoli”.

### Cosa intende?

Oltre il 30% del PIL privato è generato da aziende micro e piccole. Se andiamo poi a vedere i nuovi posti di lavoro, notiamo che più della metà arrivano da micro e piccole imprese. Sui territori le incidenze sono ancora maggiori e quindi queste imprese sono cardini della coesione sociale del Paese, contribuendo a preservare i legami tra territori e comunità.

### Occorre però avere un obiettivo comune.

Esatto, ci vuole la consapevolezza che i piccoli vanno aiutati ma anche pungolati a crescere. Sono un elemento importante e positivo ma occorre consapevolezza che, allo stesso tempo, le micro e piccole imprese sono anche alla base di alcuni problemi strutturali. La bassa produttività, innanzitutto, poiché la frammentazione limita le economie di scala, l'efficienza operativa e frena gli investimenti in ricerca. Anche i bassi salari d'ingresso per i giovani e il peso in Italia dell'evasione fiscale hanno a che fare con la struttura molecolare del nostro capitalismo.

### Ma le mpi non sono ora in calo?

In realtà il numero di mpi rimane stabile a circa 4,5 milioni da venti anni, un dato che contrasta col sensibile calo demografico della popolazione. In questa persistenza intravediamo fattori culturali, tecnologici e settoriali. L'individualismo, la cultura dell'autoimprenditorialità e il desiderio di essere

“capo di sé stessi” prevalgono infatti sull'idea di aggregazione. L'espansione più marcata del terziario ha favorito nascita e sviluppo delle mpi. Nuove tecnologie, ruolo delle piattaforme digitali e strumenti come e-commerce e cloud computing, hanno peraltro reso le mpi più capaci di stare sul mercato da sole.

### A cosa è dovuta l'accelerazione, secondo lei?

Il Covid ha certamente spinto tutti a utilizzare maggiormente la tecnologia. Pensiamo, per esempio, alla fatturazione elettronica, che ha portato un contributo estremamente importante anche nel gettito fiscale. Le piccole imprese hanno dunque iniziato a creare un e-commerce e ad usare il cloud per gestire i propri dati. Le MPI italiane si sono così rafforzate, la crisi passata è stata molto “darwiniana” e oggi quelle rimaste sono meno indebitate. Sulla spinta della fatturazione elettronica e della pandemia hanno raggiunto il 53% delle competenze digitali di base, recuperando la media europea (DESI 2023). Ma c'è ancora molto da fare.





**La domanda a questo punto dovrebbe essere: come le aiutiamo?**

Agendo su cinque direttrici principali. Innanzitutto, accelerando ulteriormente la digitalizzazione delle mpi italiane, primo motore di produttività e competenze. Ma anche promuovendo le reti di impresa che accrescono la capacità innovativa e la competitività globale. Vanno poi ripensate norme e burocrazie che spesso prevedono regole uniformi per tutti, imponendo costi fissi sproporzionati alle mpi. E occorre affrontare il credit crunch suggerendo un approccio meno indifferenziato da parte del Fondo di Garanzia pmi, e più attento alle micro e piccole imprese. Ci sono inoltre settori densi di microimprese, ad esempio quello del turismo, che hanno bisogno di vere e proprie agende pubbliche di settore.

**E, nell'agevolare l'accesso al credito, qual è il ruolo delle garanzie pubbliche?**

Faccio una premessa: il credito alle micro e piccole imprese è sempre stato poco fluido. Una delle ragioni è che queste realtà non fanno un business plan e, se questo manca, risulta difficile per la banca effettuare un prestito, specie a 2-5 anni. Con le garanzie pubbliche parziali lo Stato condivide i rischi con le banche. Che possono estendere il credito, in assenza di un business plan. Anche per questo le garanzie pubbliche rappresentano uno strumento chiave, quasi imprescindibile, per agevolare l'accesso al credito e contrastare il credit crunch. Peraltro, è un sistema collaudato da 20 anni e che ha comprovato un buon rapporto costi-benefici anche nell'ottica del contribuente. 📌



IL TEAM DI BANCA AIDEA





FINANCECOMMUNITYES

MARTES

4 FEBRERO 2025

INSCRIPCIÓN



# Private Capital

talks, drinks  
and

PARTNER  
**SQUIRE**  
PATTON BOGGS

SUPPORTER  
 **ASEAFI**  
ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO

EN COLABORACIÓN CON  
 **IBERIANLAWYER**  
•••••

**Wellington Hotel & Spa - C. de Velázquez, 8, 28001 - Madrid**

## PROGRAMA

18:00 **Acreditaciones y café de bienvenida**

18:20 **Discurso de bienvenida**

ALDO SCARINGELLA, CEO, LC Publishing Group S.p.A.

18:30 **Mesa Redonda "CAPITAL PRIVADO Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA GLOBAL ACTUAL"**

PONENTES\*:

JORGE FERNÁNDEZ MIRET, Managing Partner, *Sherpa Capital*

CARLOS GAZULLA, Partner, Private Equity, *AltamarCAM Partners*

RAFAEL LOPEZ ARMENTA, Managing Partner, *Buenavista Equity Partners* and Managing Partner, Private Equity-Buy Out

DAVID MARTÍN, Managing Director, Co-Head of Iberia, *Tikehau Capital*

LEOPOLDO REAÑO, Managing Director, *DeA Capital Alternative Funds SGR*

PABLO VÉLEZ, Partner, *Three Hills*

TERESA ZUECO, Managing Partner, *Squire Patton Boggs*

MODERADORA:

JULIA GIL, Periodista, *FinancecommunityES* e *Iberian Lawyer*

20:00 **COCKTAIL**

\*Por completar

Para más información: [anna.palazzo@iberianlegalgroup.com](mailto:anna.palazzo@iberianlegalgroup.com)

#financecommunityES



A portrait of Stefano Bellavita, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit, white shirt, and a blue patterned tie. He is standing with his arms crossed against a plain light background. The entire image is framed by a thin orange border.

# Alantra: non solo IPO

Stefano Bellavita, a capo dell'ufficio milanese, spiega a MAG le caratteristiche della banca d'affari e le prospettive per quest'anno.  
Dal 2025 si aspetta una ripresa del mercato e delle quotazioni

di eleonora fraschini

Gli ultimi anni hanno visto Alantra emergere nel panorama italiano delle IPO su Euronext Growth Milan, nonostante le difficoltà del settore. La banca d'affari spagnola ha guidato con successo le quotazioni di diverse società, tra cui Next Geosolutions Europe, specializzata in servizi geofisici marini, I.CO.P., attiva nell'ingegneria del sottosuolo, e Smart Capital, importante player nel settore degli investimenti.

A orchestrare queste operazioni strategiche è stato **Stefano Bellavita**, che da maggio ricopre il ruolo di presidente esecutivo di Alantra Italia, insieme al suo team. Il suo profilo professionale si distingue per oltre tre decenni di esperienza nell'investment banking internazionale, con posizioni di rilievo presso le istituzioni finanziarie Schrodgers, Citigroup e JPMorgan, operando tra le piazze finanziarie di Londra e Milano. Prima di unirsi ad Alantra nel 2014, aveva fondato la boutique di consulenza finanziaria Eidos Partners.

Nella sua intervista a MAG, Bellavita ha spiegato le peculiarità che contraddistinguono Alantra nel panorama delle banche d'affari e ha sottolineato in particolare l'approccio della realtà, che combina una forte vocazione internazionale con una profonda specializzazione nel segmento mid corporate. La banca si distingue per la capacità di offrire ai propri clienti un servizio di consulenza completo, che abbraccia ogni aspetto delle operazioni finanziarie e strategiche, dall'm&a alle soluzioni di debito alle quotazioni in borsa.

#### Quando è nata Alantra e come si è strutturata nel corso del tempo?

Alantra è nata a Madrid nel 2000 da un gruppo di professionisti ben introdotti nella comunità finanziaria spagnola ed stata una banca d'affari molto legata al territorio spagnolo fino al 2010, quando ha aperto il suo primo ufficio in Italia, a Milano. Quella italiana è dunque la sede più storica, successivamente sono stati aperti altri 20 uffici in giro per il mondo, tra cui Parigi, Londra, Francoforte, Zurigo, Stati Uniti, Sud America e Cina. Siamo quindi una banca con una fortissima presenza in Europa ma con sedi anche nel resto del mondo: possiamo quindi dire che la nostra prima caratteristica è l'internazionalità.

## LA SOCIETÀ IN CIFRE

- 20** Gli uffici in tutto il mondo
- 550** I professionisti in tutto il mondo
- 1800** Le operazioni concluse dal 2013 a oggi
- 20** I professionisti in Italia
- 4** I settori: M&A, Equity Capital Markets, advisory sul debito e su operazioni di finanza strutturata

#### Quali altre caratteristiche vi contraddistinguono?

Siamo molto focalizzati sul mid corporate, quindi operazioni che hanno un valore tra i 50 e i 300-400 milioni, questa è la seconda caratteristica di Alantra. L'Italia, tra l'altro, è il Paese in cui questa strategia è super focalizzata, perché è il Paese delle pmi, spesso a conduzione familiare. Non è quindi un caso che il primo ufficio internazionale sia stato aperto qui.

La terza caratteristica consiste nella scelta di aver allargato la nostra offerta ad altri prodotti come il campo del capital market, una practice che abbiamo aperto in Italia 6 anni fa. Abbiamo realizzato 21 quotazioni in questo periodo, quindi chiaramente abbiamo un'attività molto interessante.



## «Nella seconda metà del 2025 mi aspetto che tutte le operazioni che hanno provato ad affacciarsi nel 2024, trovino un po' di sostanza»

### Quali aspetti vi differenziano dai vostri competitor?

Alantra fornisce tutto lo spettro dei servizi: fa attività di m&a, quindi fornisce agli imprenditori un servizio se vogliono vendere o comprare aziende in giro per il mondo, supporta la quotazione in borsa e fa attività di debt advisory. Ha poi un'attività di asset management: in tutto il mondo gestisce più di 16 miliardi di euro, in maniera diretta che indiretta, con varie asset class. Quindi non solo quotazioni in borsa: la parte di capital market è una parte evidentemente importante, ma non è l'unica. Gestiamo le operazioni da tre hub, Milano, Londra e Madrid, e questo fa sì che anche in quest'ambito le nostre operazioni siano rivolte in buona parte a investitori internazionali.

Alantra, in Italia, supporta l'imprenditore nel caso in cui voglia vendere la propria azienda, espandersi a livello finanziario o industriale, quotare la società in borsa o ristrutturare il proprio debito. Abbiamo inoltre un'attività di finanza strutturata e siamo in grado di fornire sia agli imprenditori che all'istituzione finanziaria

delle soluzioni interessanti, in Italia in particolare abbiamo un team dedicato a questo.

### Restando in Italia, quali saranno a vostro avviso i settori più interessanti nel 2025?

Dal nostro osservatorio, vediamo che sono più o meno tutti interessati a 3-4 settori. In primo luogo i servizi alla sanità, con i trend di longevity, silver economy e vivere sano (specialmente post covid). Sicuramente è un settore che presenta delle grandi prospettive e sono nati degli investitori specializzati che guardano a questo genere di nicchia. L'altro trend importante è la filiera di trasformazione del cibo: possono esserci ritorni interessanti soprattutto nei prodotti dietetici, bio, per intolleranze alimentari. La terza grande direttrice è la tecnologia. Non siamo l'America, però ci sono delle realtà promettenti nate negli ultimi 10-15 anni, che hanno delle prospettive di crescita notevoli. Società di questo tipo sono per noi molto interessanti, sia nell'ottica di quotazione sia nella prospettiva di investimento da parte di fondi. È poi da ricordare tutto il mondo delle infrastrutture, con il trend della transizione energetica sostenuto dal Pnrr, e della space economy e defence, al quale tra l'altro è dedicata una divisione del nostro ufficio di Boston.

### Quali trend possiamo sottolineare in chiusura del 2024?

Nel '24 c'è stato un rallentamento, nel mercato sia privato che pubblico. Ci sono stati un po' di fattori



**«Se l'obiettivo di un'Ipo è quello di creare le basi per una crescita o per un'accelerazione, si possono fare operazioni di livello»**



STEFANO BELLAVITA

che chiaramente hanno aumentato la volatilità del mercato. Non ci siamo fatti mancare niente, conflitti in Medio Oriente, politiche monetarie restrittive con tassi di interesse alti per gran parte dell'anno, un rallentamento comunque economico globale, la crisi immobiliare della Cina che ha contribuito, l'incertezza politica con le elezioni in America, la crisi di governo in Francia e Germania. Tutti elementi che hanno reso più prudenti gli investitori e hanno allungato i tempi relativi delle operazioni. I fondi inoltre sono stati iperselettivi nelle loro scelte, sia in acquisto che in vendita.

#### **Quali sono invece le prospettive per quest'anno?**

A mio avviso, nei primi mesi di questo 2025, sarà ancora necessario aggiustare il tiro e mettere a punto analisi e stime su budget e piani. Nella seconda metà invece mi aspetto che tutte le operazioni che hanno provato ad affacciarsi nel 2024, trovino un po' di sostanza, anche perché obiettivamente molti fondi hanno la necessità di vendere. Abbiamo assistito a una sorta di circolo vizioso, per cui i fondi non hanno investito e non hanno restituito i soldi agli investitori, che quindi non riuscivano a fare nuovo fund raising. Adesso bisogna rimettere in funzione il modello e, per farlo, i fondi devono vendere. Mi aspetto che ci sia un importante impegno da questo punto di vista e che ci sia volontà di mettere di nuovo liquidità nel sistema.

#### **Nel 2025 ci può essere qualche spiraglio in più per le quotazioni?**

La risposta è sì. Anche in un anno come il 2024, in cui ci sono state poche operazioni, la nostra esperienza ci dice che se la società è buona, l'asset è valido, il management è credibile e - soprattutto - se le valutazioni sono positive, le quotazioni si possono fare. Abbiamo seguito I.CO.P., che ha raccolto 30 milioni e Next Geosolutions che ha raccolto quasi 60 milioni: non sono operazioni piccole, anzi sono molto importanti per il mercato italiano. Se l'obiettivo della quotazione non è quello di massimizzare il valore della società, ma di creare le basi per una crescita o per un'accelerazione, si possono fare operazioni di livello, perché la liquidità non manca. Il tema è intercettarla nella maniera più corretta. Esistono poi una serie di agevolazioni, tra cui il bonus IPO, che sono molto utili agli imprenditori interessati. Quindi vediamo il 2025 come un anno di ripresa: ci sono tutte le premesse. 





## Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

Il private equity, a fronte di un'intensa attività monitorata nel mese di ottobre, a novembre ha visto un lieve rallentamento. L'Osservatorio PEM di Università Carlo Cattaneo – LIUC, operante nell'ambito delle attività della LIUC Business School, ha registrato infatti 24 nuovi investimenti (erano stati 43 nello stesso periodo nel 2023).

I primi undici mesi del 2024 registrano comunque un risultato parziale migliore rispetto al 2023, con 379 operazioni annunciate (contro le 370 dell'anno scorso), segnando il secondo miglior risultato nella storia più che ventennale dell'Osservatorio.

«Al di là di qualche normale oscillazione mensile, si nota come ormai da tre anni l'attività di investimento dei fondi di private equity sia stabilmente molto elevata», afferma **Filippo Guicciardi**, ceo di EQUITA Mid Cap Advisory. «La forte incidenza di operatori stranieri testimonia l'attrattiva delle nostre imprese e spero possa essere un traino per una ulteriore crescita dei fondi italiani, tanto più con l'aspettativa che la recente riduzione dei tassi di interesse possa spingere il settore nel corso del 2025».

A novembre, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'83% dei deal totali e si registrano anche due deal in capitale per lo sviluppo; mentre gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 50%. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Piemonte (da sole rappresentano l'80% del mercato), interessante il contributo proveniente da Lazio e Marche. ICT, prodotti per l'industria, leisure, beni di consumo e alimentare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con un bel grado di dispersione tra i vari comparti industriali. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato ben il 50% delle operazioni concluse, in linea rispetto ai trend più recenti.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, l'Osservatorio PEM ha mappato un investimento diretto all'estero concluso da player italiano (in Gran Bretagna) e due add on perfezionati da imprese italiane sotto la regia di un operatore di private equity, in USA e in Gran Bretagna.



# Vam Investments lancia Gym Nation Italia

Vam Investments, operatore italiano di private equity, annuncia il lancio di Gym Nation Italia, una nuova iniziativa di consolidamento nel settore dei fitness club.

Il progetto prende avvio con l'acquisizione delle prime 21 palestre dei gruppi Orange ed Egosistema, e punta ad aggregare il settore delle palestre e fitness club in Italia.

Vam Investments ha agito con un team composto da **Marco Piana, Luca Amedeo Masobello, Giacomo Romano, Matteo Zocca e Antonio Di Paola.**

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

EQUITA Mid Cap Advisory e Finerre, con Ermanno Restano, sono stati m&a advisor dell'operazione.

La financial due diligence è stata gestita da EY e Grant Thornton, la commercial due diligence da EY Parthenon, la ESG due diligence da ERM, la Technical & Real Estate due diligence da Tecnimpi, Studio Lamber, ICA Studio. Fineurop Sodic ha agito in qualità di debt advisor.

Dwf ha assistito Vam Investments con un team guidato da **Luca Cuomo** e composto da **Alberto Sieli e Giulia Santi e Natale Galluzzo.** Legance ha assistito Vam Investments in relazione alla struttura, ai profili fiscali del financing e agli altri aspetti fiscali dell'operazione sotto la guida di **Andrea Silvestri**, con un team coordinato da **Paolo Ronca** e composto da **Michele Barcellona e Laura Licciardello.** Molinari, in parallelo, ha assistito Vam Investments per gli aspetti fiscali dell'operazione con un team composto da **Ottavia Alfano, Andrea Cristiani e Filippo Maria Mariani.** PedersoliGattai ha assistito i soci di Orange con un team composto da **Stefano Milanese, Monica Bacin e Natalia Montalenti.** Gitti and Partners ha assistito i venditori di Egosistema con un team composto da **Vincenzo Giannantonio, Giulia Fossati Zunino**

e **Anastasia Cichetti**; mentre studio Spiniello commercialisti associati li ha assistiti per gli aspetti fiscali con **Paolo Redaelli e Sara Donatella.**



| TARGET COMPANY             | PLATFORM                       | LEAD INVESTOR (GP)                | CO-INVESTORS                  |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Mediorischi Srl            | +Simple                        | KKR                               | Eurazeo; Speedinvest; Tikehau |
| Rizzani de Eccher SpA      |                                | Sagitta SGR                       | -                             |
| Valcucine SpA              | Benice Holding SpA             | FSI                               | -                             |
| Meter SpA                  |                                | IGI SGR                           | -                             |
| Galli Srl Industria Salumi | Trinità SpA - Industria Salumi | Fondo Italiano d'Investimento SGR | -                             |
| Milani SpA                 |                                | Montefiore Investments            | -                             |
| Doxinet Srl                | SB Italia                      | Argos Wityu                       | -                             |
| SKY-NRG Srl                | Gruppo TSG                     | HLD Europe                        | -                             |
| Webgenesys SpA             |                                | HAT SGR                           | -                             |
| Muscope Cybersecurity Srl  | TeamSystem SpA                 | Hellman&Friedman                  | -                             |
| Sacs Tecnorib SpA          |                                | NUO Capital                       | -                             |
| Idrogas Group              | Regas SpA                      | Credem Private Equity SGR         | -                             |
| Rainbow                    |                                | The Equity Club                   | -                             |
| Deenova                    |                                | Equiter SpA                       | -                             |
| Orange Torino Srl          |                                | VAM Investments                   | -                             |
| Egosistema SpA             |                                | VAM Investments                   | -                             |
| DOIT Srl                   | Lodestar SpA                   | Bravo Capital Partners            | -                             |
| ABEX Italia                | Lutech SpA                     | Apax Partners                     | -                             |
| Longitude Holding Srl      |                                | Serena Industrial Partners        | -                             |
| Gelit Srl                  |                                | Orange Capital Development Srl    | -                             |
| Monviso Group Srl          |                                | Argos Wityu                       | -                             |
| Cosmic                     | Retex SpA                      | FSI                               | -                             |
| Acram Flowing Technologies | Omnia Technologies SpA         | Investindustrial                  | -                             |
| Veredus Srl                | KEP Italia Srl                 | Arcadia SGR                       | -                             |

## Omologa dell'accordo di ristrutturazione per Rizzani de Eccher

Rizzani de Eccher, uno dei principali gruppi italiani nel settore delle costruzioni, ha annunciato l'omologa dell'accordo di ristrutturazione del debito da parte del Tribunale di Udine.

Questo traguardo è stato reso possibile dall'ingresso del fondo di investimento "UTP Restructuring Corporate" gestito da Sagitta sgr, che assumerà una posizione di maggioranza dell'azionariato.

### GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Rizzani de Eccher è stata seguita, in qualità di advisor finanziario da Lazard con un team composto da **Igino Beverini, Francesco Moneta, Luca Giacani e Stefano Seoni**. AlixPartners ha invece lavorato all'operazione in qualità di restructuring advisor con un team composto da **Paolo Rinaldi, Gian Luca Petrucci, Pietro Baretta, Francesco Morino**. Anche PwC ha seguito l'operazione con **Marco Ghiringhelli**,

**Daniele Muneroni, Andrea Cabiati.** Inoltre la società è stata assistita da Itaca, con **Sergio Iasi** e **Massimo Lucchini**.

Linklaters ha assistito Sagitta sgr ed Europa Investimenti in tutte le fasi del processo attraverso un team cross-practice guidato da **Francesco Faldi** e **Pietro Belloni** per i profili restructuring e corporate, coadiuvati da **Alessandra Ghezzi** e da **Filippo Azzano, Marco Buffon** e **Federica Subba**. L'acquisto dei crediti bancari è stato coordinato da **Ettore Consalvi**, con **Ludovica Turrina**. Per i profili fiscali hanno agito **Roberto Egori, Euplio Iascone** e **Luigi Spinello**. Per i profili relativi alle autorizzazioni antitrust e foreign investment hanno agito **Lucio D'Amario, Francesca Crotti** e **Giorgio Valoti** mentre per i profili relativi all'autorizzazione Fsr hanno agito **Ina Lunneryd** e **Enrico Salmini Sturli**. Dla Piper ha assistito il gruppo Rizzani de Eccher con un team composto da **Nino Lombardo, Giampiero Priori, Marcella Rendo, Giulia Gigante**. Lo studio Di Gravio avvocati ha supportato gli attuali azionisti della Rizzani de Eccher, con un team composto da **Valerio di Gravio, Dario Gizzi, Silvio Lecca** e **Alessandro Metrangolo**. Fallanca Scicolone & Partners ha assistito la società negli aspetti concorsuali e processuali dell'operazione, con **Marco Scicolone, Jacopo Anti, Valentino Vannini** e **Luca Ottolini**. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito Intesa Sanpaolo, Banca Nazionale del Lavoro, Credit Agricole Italia, Illimity Bank e Sace in ogni fase del percorso di ristrutturazione con **Luca Faustini, Andrea Limongelli, Stefano Motta, Camilla Bolognini** e **Cosimo Birtolo**.

Unicredit è stata assistita da BonelliErede con un team composto da **Giuseppe Lombardi, Federico Sacchi**. Gli avvocati di BonelliErede hanno affiancato il team legale UniCredit Group Corporate Affairs & Transactions, diretto da **Roberto Tazzioli**, coadiuvato da **Filippo Callioni**. Gianni & Origoni ha assistito il Fondo Nazionale Supporto Temporaneo (Fnst, gestito da Cassa Depositi e Prestiti) in ogni fase del percorso di ristrutturazione, con **Antonio Auricchio, Luca Jeantet, Giulia Melegari, Viola Cozzolino**. Il team legale interno di Cdp che ha lavorato all'operazione è stato guidato da **Maurizio Dainelli** e composto da **Angela Lasco, Mattia**

**Paglierini, Jacopo De Luca, Silvana De Lauretis** e **Federica Di Bella, Lorenzo Pastorello, Andrea Kissova, Domenico Oliva** e **Alessandra Russi**. Loan Agency Services è intervenuta in qualità di agente dell'accordo con **Gaetano La Puglia, Attilio Caccetta, Giuseppe Guerriero, Martina Sirotti** e **Andrea Mori**.





# Gli advisor nella cessione di Deenova al fondo Equiter Infrastructure II

Un'affiliata del fondo di investimento internazionale H.I.G. Capital ha sottoscritto un accordo definitivo per la cessione della portfolio company Deenova, azienda italiana operante nel settore della tracciabilità di farmaci e dispositivi medici in strutture ospedaliere europee. La società è stata acquisita dal fondo Equiter Infrastructure II, gestito da Ersel Asset Management sgr, e, con una quota di minoranza, dal fondo Amundi Private Equity Italia (Apei), in partnership con il fondatore di Deenova **Sergio Giglio**.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

NWilliam Blair ha assistito in qualità di advisor finanziario Deenova e i suoi azionisti, mentre EY ha svolto la due diligence finanziaria, con il team di **Umberto Nobile, Valeria Cinelli e Francesco Trentin**.

Deloitte ha agito in qualità di advisor finanziario e fiscale per il fondo Equiter Infrastructure – con un team multidisciplinare: **Giacomo Giobbi e Alberto Antonello** hanno seguito le attività di due diligence contabile e finanziaria, mentre **Valentina Santini** con **Arnaldo Barbaro, Carlo Rolandi, Camilla Ratti e Riccardo Nestola** hanno seguito le attività di due diligence fiscale e i profili fiscali relativi alla strutturazione dell'operazione.

White & Case ha inoltre assistito Equiter con **Leonardo Graffi** (Milano e Londra), **Edoardo Avato, Stefania Maracich, Mariasole Maschio, Vincenzo Ferrini, Nicola Acconcia, Leonardo Rubera e Mario Vita**.

Gli aspetti finance dell'operazione sono stati seguiti da **Iacopo Canino, Bianca Caruso, Beatrice Bertuzzi e Lorenzo Suzzi**. Per quanto riguarda gli aspetti FDI, il team è stato guidato da **Tommaso Tosi**, con il supporto di **Sara Scapin, Nicolò Miglio, Francesco Balestra**.

HIG Capital è stata assistita da Eversheds

Sutherland, con **Davide Proverbio, Giulia Zoccarato e Simone Iaione**.

CREA Avvocati Associati, con **Roberto Rovero e Maria Rovero**, hanno assistito **Sergio Giglio** e la controllata SS Giovanni e Paolo, affiancati per gli aspetti compliance e giuslavoristica da **Elena Del Forno e Paolo Parenti**.

LCA Studio Legale, con un team composto da **Roberto de Bonis, Sara Consoli e Federico Fidanza** ha assistito Amundi Private Equity Italia.





# 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](http://www.foodcommunity.it)



FABRIZIO MONTARULI



GIUSEPPE LATORRE

# Kitra Advisory: 18 mesi e 10 operazioni

**I fondatori Fabrizio Montaruli e Giuseppe Rossano Latorre raccontano a MAG la strategia della boutique. «Circa il 50% dei mandati si è svolto sul mondo mid market»**

di eleonora fraschini



Nell'ultimo anno e mezzo, abbiamo spesso sentito parlare di Kitra Advisory, boutique italiana indipendente di investment banking specializzata in m&a e corporate finance.

Per citare alcune delle operazioni seguite nel 2024, ricordiamo che ha affiancato Dynamica nell'ingresso nel capitale da parte di Banco Desio e ha agito al fianco di GbSapri nella cessione a Brera Partners.

Il nome della boutique di consulenza compare anche nella partnership strategica tra il Gruppo BCC Iccrea e Assimoco. Il mese scorso, infine, ha seguito Exprivia nell'acquisizione di Gruppo Present.

Per approfondire le caratteristiche e la strategia di Kitra, MAG ha intervistato **Fabrizio Montaruli** (founding partner e presidente) e **Giuseppe Rossano Latorre** (founding partner e chief executive officer).

### **Come è nata Kitra Advisory e con quale mission?**

*Giuseppe Rossano Latorre (G.R.L.):* Kitra Advisory è stata fondata a marzo 2023 da me e Fabrizio Montaruli, con IBL Banca nel ruolo di anchor investor. Kitra – un nome che in greco significa forza, solidità e fermezza – è nata con l'obiettivo di creare una boutique di riferimento in ambito corporate finance e m&a in Italia. Io e il mio socio, dopo oltre 20 anni di esperienza in una realtà internazionale, abbiamo quindi deciso di mettere a disposizione dei nostri clienti le nostre competenze attraverso una realtà caratterizzata di figure professionali altamente specializzate.

### **Ci sono state diverse iniziative di nuove start up in ambito m&a negli ultimi anni. Come vi distinguete?**

*Fabrizio Montaruli (F.M.):* Ci differenziamo per l'elevata esperienza del management team e per il contatto e la presenza costante del senior team con i clienti sui progetti. Negli ultimi 20 anni, il management team e i professionisti di Kitra hanno infatti partecipato con successo a più di 200 operazioni in Italia e all'estero, con una forte incidenza crossborder. Abbiamo sempre garantito soluzioni su misura per soddisfare le esigenze specifiche di ogni progetto e abbiamo costruito la nostra

## **TRE DATI**

**2023**

Anno di nascita

**25**

Il numero dei professionisti

**10**

Numero operazioni concluse

reputazione di professionisti attenti alle esigenze dei clienti, capaci di costruire con loro relazioni consolidate e ripetute nel tempo.

### **Che ruolo hanno IBL Banca e Arcano all'interno di Kitra?**

*F.M.:* IBL Banca, guidata da Mario Giordano, è esclusivamente un anchor investor. Un ruolo sinergico a supporto dell'operatività di Kitra è svolto dalla investment bank del gruppo IBL, BCA Banca, guidata da Giovanni Boccuzzi, attiva in operazioni di finanza strutturata, investimenti in distressed asset e nel mercato dei capitali.

L'accordo con Arcano, società indipendente attiva in Spagna e Portogallo nell'alternative asset management e nell'advisory, rappresenta invece un accordo strategico in ambito m&a advisory e alternative investment che facilita il nostro posizionamento sul mercato europeo e che ci permette, con un partner indipendente e consolidato, di offrire ai nostri clienti anche soluzioni sugli asset illiquidi.

### **Su quale target di operazioni vi concentrate? Ci sono dei settori che considerate più interessanti?**

*F.M.:* Kitra Advisory, in virtù della nostra storia professionale, unitamente all'ingresso di Marina Natale (ex ceo di Amco, ndr) nel mese di novembre 2023, vanta già un



importante posizionamento sul mercato m&a, in particolare in ambito financial services (insurance, insurance brokerage, banking, specialty finance e wealth / asset management). Kitra è nata però con l'ambizione di creare una piattaforma aperta che possa portare expertise anche in altri settori che non siano necessariamente legati al solo mondo financial institutions group. Nei primi 18 mesi di attività, infatti, circa il 50% dei mandati si è svolto in ambito non finanziario ma sul mondo mid market, con operazioni che vanno da 30 milioni di deal value fino a 300 milioni di euro.

#### **Possiamo fare un bilancio del vostro primo periodo di attività?**

G.L.: Nei primi 18 mesi di attività, Kitra Advisory ha visto crescere il suo team di professionisti che è oggi composto da circa 25

figure professionali tra Milano e Roma. A livello di deal flow, abbiamo già concluso 10 operazioni e abbiamo al momento più di 25 mandati on going con primari operatori di private equity, aziende corporate e importanti istituzioni finanziarie.

#### **Quali sono le vostre prospettive e i vostri progetti per il 2025?**

G.L.: Continuiamo a vedere un mercato dell'm&a mid market particolarmente attivo, spinto dal forte interesse dei fondi di private equity per il mercato italiano. Per il 2025, abbiamo una pipeline importante di progetti on going, avviati a fine 2024 e che vedranno la conclusione nel 2025. Stiamo valutanti molti profili professionali con diverse seniority. 🍷



# Forensic Investigations & Intelligence

## Esperti in litigation support

Collaboriamo a stretto contatto con aziende e professionisti legali nel prevenire e gestire le **controversie nazionali e internazionali** con un approccio mirato e strategico.

Assistenza tecnica economico  
finanziaria in contenziosi civili,  
penali e fiscali

Supporto in controversie  
contrattuali e procedimenti di  
conciliazione e arbitrato

Ricostruzione fattuale a  
seguito di eventi interni

Supporto nell'ambito di indagini  
difensive e indagini interne

Experience RSM  
[info.forensic@rsmitaly.com](mailto:info.forensic@rsmitaly.com)







# Sipral rileva il 100% di Marcagel

---

di letizia ceriani

Sipral Padana, realtà attiva nel settore degli ingredienti alimentari plant based per pasticceria e panificazione, partecipata da Bravo Capital Partners II, dal management team guidato dall'ad Gianpietro Corbari e dai precedenti proprietari delle società acquisite, ha acquisito l'intero capitale sociale di Marcagel, azienda italiana specializzata nella produzione di semilavorati e altri prodotti per gelato artigianale.

Sipral è stata supportata da BF & Company quale consulente finanziario esclusivo, con un team composto da **Alessandro Zanatta** (vice president, nella foto) e **Gianmarco Barbini** (junior analyst), per gli aspetti valutativi e negoziali del processo M&A e nel coordinamento del processo di due diligence.

Advant Nctm ha agito come consulente legale con un team composto da **Carlo Grignani** (partner),

**Debora Amati** (senior associate), **Valentina Cavanna** (advisor) e **Giovanni Dominoni** (associate), e come consulente fiscale, con un team composto da Manfredi Luongo (partner) e Irene Aquili (associate).

Deloitte ha agito come consulente HSE, con un team composto da **Gloria Santella** (manager), **Lucrezia Aleotti** (consultant) e **Alessandra Ciardiello** (consultant), e come consulente Esg,

con un team composto da **Fabiano Rancan** (manager), **Giacomo Bellesia** (consultant) e **Lorenzo Mordenti** (analyst).

Epyon ha agito come consulente per le questioni di accounting, con un team composto da **Pietro De Ceglie** (partner), **Giulia Carosella** (senior manager), **Francesco Villani** (manager) e **Jacopo Schiazzano** (staff). beCap Corporate Finance ha agito come consulente per le tematiche di business, con un team guidato da **Dario Rusconi** (partner).

Marcagel è stata assistita da Archeide SCF (**Fabio Menon** e **Roberto Vendramin**) quale advisor finanziario, da SLC Studio Legale Campoccia Avvocati Associati in qualità di consulente legale e da Pucher Zara & Partners (**Massimo Zara**, **Mattia Botta** e **Alessandra Reveane**) che ha curato gli aspetti valutativi e fiscali dell'operazione.

Con questa nuova acquisizione salgono a 6 le operazioni completate in due anni da parte della nuova compagine sociale di Sipral, tra cui la più recente riguardante Casa della Mandorla. Grazie all'acquisizione di Marcagel, Sipral rafforzerà il proprio portafoglio di prodotti a base vegetale, consolidando in particolare la presenza nel segmento gelateria e superando nel 2024 i 65 milioni di fatturato consolidato, con un Ebitda superiore a 12 milioni.





## Food Finance

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

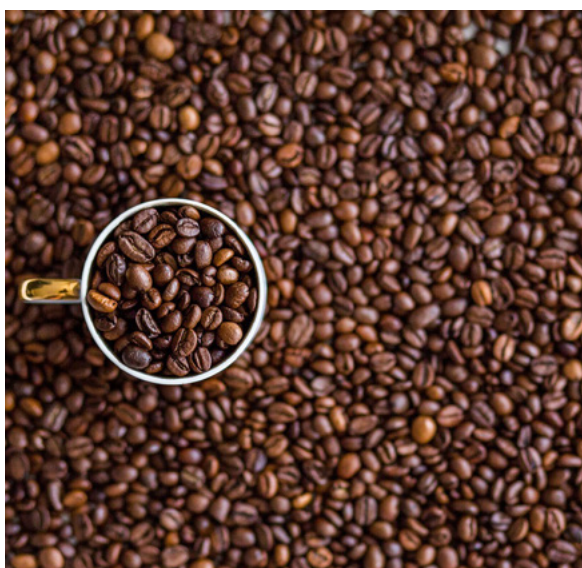
a cura di letizia cerianii\*

Nelle ultime settimane, alcune operazioni hanno illuminato il segmento Food & Beverage. A partire dal mondo degli ingredienti plant based, Sipral Padana, realtà partecipata da Bravo Capital Partners II, ha acquisito il 100% di Marcagel, azienda che produce semilavorati per il gelato artigianale. Passando invece al mondo del caffè e dei suoi macchinari, il Gruppo Gimoka, tra le principali torrefazioni in Italia, ha rilevato la totalità di Natfood, attiva in Italia nel settore delle bevande calde e fredde per il canale horeca. Infine, il nostro osservatorio segnala l'ingresso dei fondi Coopfond (Legacoop) e Fondo Sviluppo (Confcooperativo) nel capitale sociale di Conapi-Mielizia, attore del bolognese attivo nel settore del miele convenzionale e biologico. L'investimento è volto a sostenere la realtà emiliana.

*\*Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a [letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com](mailto:letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com)*



# Il Gruppo Gimoka acquisisce la maggioranza di Natfood



La maggioranza di Natfood, attiva in Italia nel settore delle bevande calde e fredde (ginseng, orzo, cioccolata, tè, tisane, creme) per il canale horeca, è stata acquisita dal Gruppo Gimoka, tra le principali torrefazioni in Italia, presente in oltre 50 Paesi del mondo. L'operazione completa un percorso di crescita strategica avviato nel 2021, con l'ingresso del Gruppo nell'azionariato.

Nell'operazione il Gruppo Gimoka è stato assistito da Deloitte Financial Advisory in qualità di advisor finanziario, con il partner **Luigi Cutugno**, coadiuvato dal director **Andrea Azzolini**, dal senior manager **Simone Beretta** e dal manager **Daniele Andreoni**. È stata inoltre seguita da ADR in qualità di advisor legale con un team composto dai partner **Eleonora Netti** e **Andrea Netti** e da **Ludovica Calzecchi Onesti**.

Greenberg Traurig Santa Maria, con un team guidato dal partner **Marco Leonardi** e composto dalla senior associate **Cristina Cupolo** e la trainee **Lucrezia Naronte** ha curato gli aspetti legali del finanziamento assistendo Unicredit

quale coordinator e lead arranger, banca agente e Esg coordinator, nonché le altre banche come arrangers e finanziatrici.

Il venditore Gf Holding e l'amministratore delegato di Natfood **Luciano Lochis** sono stati supportati da **Baldi&Partners**, **Gerosa Sollima e Associati** e **Dpz & Partners** per l'assistenza legale, finanziaria, fiscale e strategica con un team guidato da **Francesca Baldi** e **Giuliano Sollima**, con l'assistenza di **Angelo Raimondi** e **Simone Caprari**, nonché di **Marco Bolchini**.

L'accordo stabilisce una continuità dell'assetto manageriale e organizzativo di Natfood. La compagine sociale e gli organi amministrativi sono stati confermati con la partecipazione della GF Holding e della famiglia Lochis, che manterranno le quote di minoranza della società. L'attuale presidente di Natfood, **Giuseppe Lochis**, farà parte del nuovo CdA e **Luciano Lochis** continuerà a guidare l'azienda in qualità di amministratore delegato. Questo indirizzo rappresenta una garanzia di prosecuzione del percorso che ha permesso all'azienda di raggiungere un fatturato annuo 2024 nell'ordine di 40 milioni di euro.

Inoltre, Natfood potrà beneficiare di un'accresciuta capacità di ricerca e sviluppo, non solo nel campo delle bevande, ma anche nel settore delle tecnologie di erogazione e delle apparecchiature professionali. Questo consentirà al Gruppo di essere particolarmente reattivo rispetto ai nuovi trend di mercato e fornire un servizio di assistenza al cliente ancora più completo. Il consolidamento di Gruppo Gimoka permetterà di focalizzarsi ulteriormente sullo sviluppo del know-how integrato che caratterizza l'offerta di Natfood, favorendo una migliore interazione tra dispositivo, prodotto e distribuzione.

# Coopfond e Fondo Sviluppo entrano nel capitale di Conapi-Mielizia

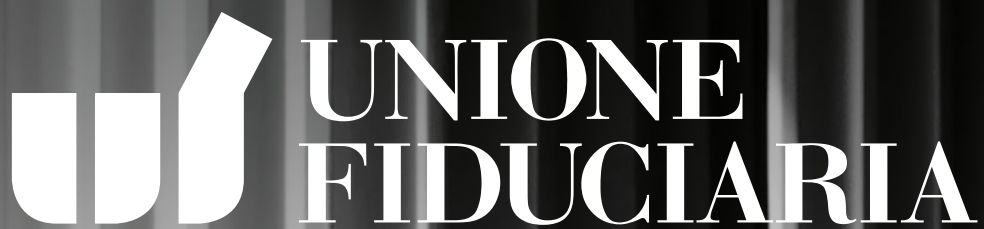


I fondi Coopfond (Legacoop) e Fondo Sviluppo (Confcooperativo) sono entrati nel capitale sociale di Conapi-Mielizia, player con sede nel bolognese attivo nel settore del miele convenzionale e biologico a livello europeo e mondiale, con una conseguente crescita del capitale sociale del 17,5%, che porta l'entità del capitale a complessivi 4,38 milioni di euro.

L'investimento è volto a sostenere il modello di sviluppo della storica realtà emiliana, incentrato sulla valorizzazione delle produzioni dei soci

apicoltori e sulla sostenibilità ambientale ed economica, come precisato dal presidente **Giorgio Baracani** e dal direttore generale **Nicoletta Maffini**.

Fabrique avvocati associati, con il partner **Filippo Traviglia** e l'associate **Alice Fissore**, ha assistito Conapi-Mielizia, società emiliana attiva nel mercato del miele, nell'ingresso nel relativo capitale sociale dei fondi Coopfond (Legacoop) e Fondo Sviluppo (Confcooperative).



**Il tuo patrimonio  
è la nostra priorità.  
La nostra indipendenza  
è la tua sicurezza.**

Da oltre 65 anni, offriamo **servizi fiduciari e a supporto dei patrimoni**, operando con **professionalità e assenza di conflitti di interesse**.

Grazie alla nostra **indipendenza** e alla **competenza** di oltre 100 professionisti, perseguiamo il **migliore interesse dei nostri clienti** rispondendo anche alle esigenze più complesse in ambito di **amministrazione fiduciaria di beni, di passaggio di ricchezza fra generazioni e di tutela e ottimizzazione del patrimonio personale, familiare e aziendale**.

MANDATI FIDUCIARI CON E SENZA INTESTAZIONE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI STRUMENTI FINANZIARI DEPOSITATI PRESSO BANCHE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI POLIZZE ASSICURATIVE VITA | MANDATI FIDUCIARI DI GARANZIA E ESCROW AGREEMENTS | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI IMMOBILI ESTERI | SOSTITUZIONE DI IMPOSTA | TRUST | WEALTH PLANNING | ACCOUNT AGGREGATION, SUPERVISIONE DEGLI INVESTIMENTI FINANZIARI | RECUPERO DELLA DOPPIA IMPOSIZIONE SU DIVIDENDI ESTERI | FISCALITÀ SU VALUTE DIVERSE DALL'EURO

[unionefiduciaria.it](http://unionefiduciaria.it) @ in

**Unione Fiduciaria.**  
**La forza dell'indipendenza,  
il futuro della tradizione.**



## Tavole della legge

# Ad alta quota: pranzo al Rifugio Scoiattoli

di letizia ceriani

Una vista mozzafiato è quella che ci accoglie appena saltati giù dall'ultima seggiovia che ci ha condotti, dopo una serie di morbide piste e un'ovovia, dal versante delle Tofane all'area delle Cinque Torri, compresa tra i passi Falzarego e Giau. A Sud-Ovest di Cortina d'Ampezzo, il magnifico complesso montuoso svetta nel bianco innevato delle cime. Al loro cospetto, a 2255 metri d'altezza, il Rifugio Scoiattoli – costruito nel 1969 dalla guida alpina Lorenzo Lorenzi e oggi nelle mani della famiglia – accoglie calorosamente sciatori e turisti per una pausa conviviale o una sosta panoramica. Adagiata direttamente sulle piste, la struttura fa anche da punto di snodo per raggiungere attacchi di escursioni, falesie e ferrate anche nel periodo estivo. Il nostro Natale qui è differente, questo è fuor

dubbio e il fascino di un buon piatto davanti a queste montagne devo ammettere che ha pochi paragoni. Lo Scoiattoli è molto conosciuto nella zona – divenuta vera e propria culla e fucina per gli appassionati gourmand – proprio per la proposta enogastronomica e la vocazione all'ospitalità. L'ambiente si divide in una terrazza con un centinaio di coperti affacciata sulle Torri, e in una parte interna che accoglie anch'essa un centinaio di commensali. Una volta varcata la soglia, a dare il benvenuto una cantina refrigerata che lascia intendere la qualità delle etichette – ci troviamo, d'altronde, nella regione del Prosecco. Un brusio in sottofondo, un vociare gioviale, riempie gli spazi. Ma veniamo ai piatti. Oltre a una carta dedicata ai panini – tra cui l'immane puccia locale



© Diego Gaspari Bandion

a speck e formaggio sono raccolti in un pane di segale arricchito con finocchio, semi di cumino e origano selvatico – il menu è ricco e vario. Dagli antipasti al dessert, ce n'è davvero per tutti i gusti, da piatti tradizionali alpini a rivisitazioni più sofisticate e contemporanee.

Per partire col piede giusto, è molto invitante il “tagliere Scoiattoli”, composto da affettati misti, polentina e formaggi, strudel salati e verdure sott'olio, ma anche l'elegante e saporita tartare di cervo, servita con un'emulsione di lamponi, che regala una nota di acidità, stemperata dalla presenza del ginepro. C'è chi dice che almeno la metà degli ospiti dello Scoiattoli venga attirato dall'ovetto in quota cotto a bassa temperatura, accompagnato da polentina morbida, cardoncelli saltati con cipollotto e scaglie di tartufo nero. E in effetti è buonissimo.

La pasta qui viene fatta in casa e senza sbavature. Oltre ai casunzei all'Ampezzana, troviamo i ravioli a mezza luna farciti con barbabietola tipici di Cortina e della provincia bellunese, così come i canederli, piatto immancabile in ogni rifugio del Nord Italia che si rispetti, ma la cucina offre anche portate ricercate e stagionali come i tagliolini con carne di cervo e finferli e le violette ai sapori del bosco, con porcini, pinoli e pancetta. I piatti sono tutti ben presentati e perfettamente bilanciati. Per riscaldarsi, potete cedere anche a un buon piatto di minestra, che sia una golosa zuppa di cipolle o una più delicata crema di patate e zenzero.



© Diego Gaspari Bandion



© Diego Gaspari Bandion

Ovviamente, sui secondi la cucina si destreggia in maniera particolarmente abile. Diventato signature, il Piatto Alpino è molto ghiotto e si compone di salsiccia, formaggio alla piastra, porcini, finferli e polenta; perfetti anche per un momento più intimo dopo il calar del sole, e accompagnati da un buon vino, il filetto di cervo con cardoncelli grigliati e salsa di lamponi e il manzo bardato al guanciale con riduzione al vino rosso e cavolo cappuccio stufato. Morbide e condite, le carni si sciolgono sprigionando, generose, sapori intensi.

Gli ingredienti di stagione e del territorio, lavorati con esperienza e gusto, esaltano e raccontano una tradizione culinaria fatta di terra, lunghe cotture, e un grande amore per la montagna.

Per completare l'esperienza, il rifugio della famiglia Lorenzi dispone anche di 42 posti letto e di una vasca botte riscaldata, per un ultimo calice di bollicine sotto il cielo stellato. 🍷

RIFUGIO SCOIATTOLI - G24W+VJ, LOC. 5 TORRI,  
32043 CORTINA D'AMPEZZO (BL) - 333 814 6960

## Calici e pandette

# Musella, un amarone che parla al cuore

di uomo senza loden\*

Nostalgia. Secondo il Vocabolario Treccani *online* (...un po' di modernità...), è quel "desiderio acuto di tornare a vivere in un luogo che è stato di soggiorno abituale e che ora è lontano (...). Per estens., stato d'animo melanconico, causato dal desiderio di persona lontana (o non più in vita) o di cosa non più posseduta, dal rimpianto di condizioni ormai passate, dall'aspirazione a uno stato diverso dall'attuale che si configura comunque lontano".

Ungaretti intitola Nostalgia una sua poesia che così chiude: "In un canto di ponte contemplo l'illimitato silenzio di una ragazza tenue. Le nostre malattie si fondono. E come portati via si rimane".

Pavese, in un verso de la Notte: "(...) Non resta, di quel tempo di là dai ricordi, che un vago ricordare (...)".

Ivano Fossati ci graffia l'anima: "Dicono che c'è un tempo per seminare, e uno più lungo per aspettare. Io dico che c'era un tempo sognato, che bisognava sognare" (dalla canzone "C'è tempo").

La nostalgia è un abisso senza ritorno, un buco nero dell'anima, un'illusione che tale non dovrebbe essere. E potrebbe non essere. Come l'amore che viene soffocato sebbene eterno e irripetibile, eppure interrotto. Il dolore di quell'amore che avrebbe potuto essere e invece non è stato. E mai per colpa: bensì, peggio, per distrazione, per tendenza a rimandare a un domani che mai arriverà, per paura dissimulata da un insignificante "non ce la posso fare". Musella Amarone della Valpolicella 1995 è nostalgia pura. Per ciò che ti

porta al naso e al palato. Colpi al cuore e alla mente senza pietà. Non possiamo offenderlo con la lista delle sensazioni olfattive o tattili: sarebbe come rinchiudere il ricordo di un amore ai piaceri fisici di una notte. L'età di questo Amarone, splendidamente portata, evidenza, nel bicchiere, la nota granata della sua vitale maturità, conservando, brillante, uno splendido giovanile rosso rubino intenso. Il naso, si diceva, si riempie di nostalgia. Struggente. Irrimediabile. Dolorosa. Eppure portatrice di una felicità senza confini. I sentori della maturità giocano con un entusiasmo giovanile di futuro e progettualità. Al palato, elegante, irrinunciabile, equilibrato, lungo: folle come l'amore che avrebbe potuto essere, e ancora potrebbe essere, ma che rimane, per ora, un sogno che bisognava sognare.

L'abbinamento ideale? Una fotografia.

Riposta nella parte più inviolabile del nostro cuore. A condizione che il cuore sia, nostalgicamente, condiviso in un vapore denso di speranza. Consola, nella sofferenza, la certezza che la nostalgia non soffoca mai la speranza: anzi. Altrimenti, sarebbe rassegnazione.



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





# MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law IV<sup>ed</sup>

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

*Media Partner*

Inizio delle lezioni: **gennaio 2025**

Termine delle lezioni: **dicembre 2025**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

MASTER

# MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale\*

**Quando all'orale dell'esame di avvocato la commissione sottopone tracce o domande fuori programma:**

**I candidati:**



# Bringing together Private Markets and Wealth ecosystems



In partnership with



**Join us !**

[IPEM-MARKET.COM/CANNES-2025](https://ipem-market.com/cannes-2025)



**3,500**  
Participants

**1,300**  
Firms

**500**  
GPs

**500**  
LPs (Investors)

**250**  
Wealth Management  
professionals





# MAG

## IL MENSILE DIGITALE

### DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

#### In ogni numero:

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

#### Follow us on



#### Search for MAG on



**N.223 | 14.01.2025**

Registrazione Tribunale di Milano  
n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

**con la collaborazione di**  
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.com  
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com  
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com  
eleonora.fraschini@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.santoro@lcpublishinggroup.com

**Market Research Executive**  
elia.turco@lcpublishinggroup.com

**Market Research Assistant**  
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

**CEO**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

**General Manager and Group HR Director**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication  
and Business Development Director**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

**Group CFO**  
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

**Events Executive**  
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

**Group Conference Manager**  
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

**Communication & Social Media Executive**  
alice.prattisoli@lcpublishinggroup.com

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

**Group Marketing & Sales Manager**  
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

**Direttore Responsabile  
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**  
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer e Financecommunity ES**  
julia.gil@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**  
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com  
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH**  
newsroom@lcpublishinggroup.com

**Legalcommunity CH**  
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

**Learning and Development Department**  
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

**Servizi Generali**  
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com  
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.com

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