

Scenari

Arriva l'AI Act: cosa ne pensano
i general counsel

Studi legali

Laura Orlando: (Hsf) come nasce
una law firm della global élite

Nella busta paga del giurista d'impresa

Quanto guadagna un general counsel in Italia? E una risorsa junior? Spoiler:
comunque meno di quanto prenderebbero in Germania. I dati nel nuovo report di KeyPartners



Avvocati: cosa implica il salto di qualità nei lateral hire

Lateral hire. Cambi di poltrona. Nessuno studio è per sempre. Così come nessun avvocato. Nello scorso numero di MAG abbiamo fatto il consuntivo dei passaggi di soci da una organizzazione all'altra nel corso del 2024. Un anno record, abbiamo detto, per quantità e qualità dei profili coinvolti in questo fenomeno che ormai è diventato un trend consolidato. Ma c'è una differenza che distingue

gli spostamenti dello scorso anno, e quelli che stanno continuando in questo 2025, dalla generalità dei movimenti che abbiamo registrato negli anni passati. Possiamo definirlo un salto di qualità. In cosa consiste? Diciamo nel fatto che la mobilitazione di soci di peso da uno studio all'altro indica un processo di ridefinizione del mercato, del posizionamento dei principali player e delle prospettive future del settore.

La grande incognita, come sempre, è rappresentata dalla adeguatezza di certi investimenti. Le variabili che si devono incrociare realizzando il giusto incastro sono rappresentate dalle aspettative strategiche dello studio che acquisisce il "nuovo" talento e dalle capacità realizzative dei professionisti che decidono di cambiare casacca.

Nel mezzo c'è quello che possiamo definire il fattore ponte: i soldi. L'accordo che i soggetti in questione trovano nel momento in cui si chiude l'operazione di legalmercato è sostanzialmente di carattere finanziario. Le basi di queste intese, dunque, potrebbero essere fragili. Almeno in premessa. Perché, se nella battaglia per i partner tutto si gioca (prevalentemente) su una questione di soldi allora è chiaro che la tenuta di queste operazioni rischia di essere costantemente a rischio. È sufficiente che domani arrivi un competitor capace di migliorare l'ingaggio di turno per far tornare un avvocato sulle sue decisioni ovvero per fargli scoprire che, in verità, era un altro il progetto che davvero lo interessava. Un'altra la strategia che ritiene più adatta a navigare i mari del settore.

Chi gestisce i grandi studi, le organizzazioni impegnate nel risiko legale, questo lo sa. E proprio per evitare che le porte delle proprie associazioni comincino a vorticare come in una gag animata d'altri tempi, sempre più studi legali fissano penali e altri vincoli che, in certa misura, impediscano lo spostamento di un socio senza un adeguato preavviso e l'opportuna gestione della fase di transizione. Il che, in sé, alla lunga potrebbe diventare un forte disincentivo ai movimenti sul mercato o quantomeno un fattore di crescente onerosità di certe operazioni. Con quali conseguenze? Possiamo ipotizzarne una su tutte: certe operazioni diventeranno meno frequenti, perché il grado di selezione dei talenti sul mercato sarà più elevato e l'attenzione a dare vita a deal con un sottostante ben definito sarà più elevata. Tutto il resto sarà (e non è affatto detto che sia un male) crescita interna e acquisizione di profili junior da valorizzare. 

2025 EVENTS CALENDAR

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

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

LEGEND

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

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

FINANCE		
Research Period from	01/12/23	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	28/02/2025	
Report Publication		

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

LABOUR		
Research Period from	01/12/23	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
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 SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Oct-25	

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

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

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

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	
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

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
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

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

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

sommario



8

AGORÀ

Hogan Lovells continua l'espansione in Italia: ufficiale l'arrivo di 5 soci da White & Case

16

BAROMETRO

Life science e tecnologia muovono il mercato

22

Leofortis: «Assistenza legale e compliance, sono fattori di crescita per le imprese»

26

Ata: dopo Shanghai, sarà la volta di Dubai

30

Itas lawtech evolve: nasce Advais

38

Ontier, genesi dello studio felice

42

Correttivo Cartabia: le novità sulla mediazione

46

UtopIA

52

Uria Menéndez sulla vetta dell'MGA, grazie al gioco di squadra

58

OBIETTIVO LEGALITÀ

Gli indicatori di anomalia, uno strumento a supporto dei destinatari degli obblighi anticiclaggio

62

AI Act, via a divieti e formazione interna. Guida sintetica per general counsel

68

SPECIALE

Legalcommunity Energy Awards 2024: i vincitori

96

DIVERSO SARÀ LEI

Bye bye D&I

102

CARTOLINE

M&A: il 2025 si apre sull'onda dei large deal

108

Success fee e visione di mercato: il modello SHC Advisor

112

PRIVATE EQUITY FOCUS

118

L'Italia dello spazio

122

FOOD FINANCE

130

TAVOLE DELLA LEGGE

Bistrot Pedol, la pescheria con cucina del Mercato Centrale

132

CALICI E PANDETTE

Alain Thienot 2008, Brut: l'eleganza ci salverà

Agorà

Hogan Lovells continua l'espansione in Italia: ufficiale l'arrivo di 5 soci da White & Case



Hogan Lovells ha ufficializzato l'ingresso nella sua sede di Milano di un team di corporate & finance di riconosciuta esperienza composto dai partner **Ferigo Foscari, Iacopo Canino, Alessandro Seganfredo, Piero de Mattia, Bianca Caruso**. Il team si occupa di M&A, private equity, capital markets, leveraged finance e private credit, e consentirà allo studio di potenziare la propria offerta transactional in Italia e in EMEA. Ferigo Foscari è riconosciuto come avvocato di riferimento per le operazioni di M&A e capital markets con una solida esperienza nel public M&A. Assiste regolarmente emittenti e banche d'investimento su operazioni di capital markets sia di debito che di equity. In ambito ECM, ha prestato assistenza su numerose quotazioni, offerte secondarie e block trade. In ambito DCM, ha maturato esperienza in Eurobond, Euro private placement, Eurobond covenant, programmi EMTN e GMTN per emittenti italiani.

Iacopo Canino è un avvocato leader in ambito finanziario e ha prestato assistenza in molte delle più importanti operazioni di finanziamento del mercato italiano negli ultimi decenni, inclusi finanziamenti bancari, private credit e high yield. È particolarmente attivo in deal di finanziamento cross-boarder e in leverage finance. Ha inoltre una specifica esperienza nel campo del private credit e del direct lending, essendo stato in prima linea in questo mercato in rapida crescita sin dalla sua comparsa in Italia.

Alessandro Seganfredo è esperto di private equity, M&A e capital markets. Assiste regolarmente sponsor di private equity italiani e internazionali, società industriali e banche d'investimento in operazioni cross-boarder e nazionali in diversi settori, tra cui healthcare, life sciences, infrastrutture, servizi finanziari, industriale, tecnologia, media e telecomunicazioni.

Piero de Mattia è un avvocato abilitato sia in Italia che nello Stato di New York con oltre 20 anni di esperienza in operazioni di capital markets, corporate e M&A. La sua attività si concentra su IPO, rights issue, ABBs, RABBs, SBB, convertible e EL bonds, OPA, oltre che operazioni di private e public M&A. Inoltre, fornisce assistenza a società e istituzioni finanziarie su questioni di corporate governance e in ambito regolamentare, compresi MAR e normativa sulla trasparenza.

Bianca Caruso ha oltre 15 anni di esperienza in ambito finanziario e di diritto commerciale e societario. Assiste sia credit provider e emittenti/società che sponsor di private equity in operazioni di finanziamento, con particolare attenzione alle operazioni di corporate finance, leveraged finance, acquisition finance e real estate finance. Ha inoltre maturato esperienza in operazioni di private debt and direct lending e high yield. Il team rappresenta un altro importante investimento dello studio nella practice italiana. Solo nell'ultimo anno, Hogan Lovells ha accolto oltre 50 professionisti nelle sue due sedi italiane e adesso raggiungerà un totale di circa 140 avvocati, di cui 31 soci. Patrizio Messina, managing partner per l'Italia, ha dichiarato: "Sono molto lieto di dare il benvenuto ai colleghi Foscari, Canino, Seganfredo, de Mattia e Caruso in Hogan Lovells, che nel 2025 celebra il 25° anniversario della sua presenza in Italia. L'ingresso del nuovo gruppo rafforzerà ulteriormente la nostra attività in Italia ed è in linea con il nostro impegno di fornire un'assistenza sofisticata ai clienti in Italia e nel mondo".



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



Chiomenti, ancora “lateral”. Arriva Pina Lombardi per l’area energy and infrastructure

Chiomenti torna sul mercato e mette a segno una nuova, importante operazione di lateral hire. L’avvocata **Pina Lombardi** entrerà in qualità di socia dello studio, insieme a un team di quattro professionisti. La professionista, ex L&B Partners Avvocati Associati, dove è stata per gli ultimi 5 anni, è specializzata in diritto amministrativo con particolare focus sul settore dell’energia. Arricchirà la practice area Public Law e quella di Energy and Infrastructure di Chiomenti con competenze specialistiche di alto livello.



Fibonacci: Rosy Cinefra è la nuova group chief legal, compliance, risk & ESG officer



Rosy Cinefra è la nuova group chief legal, compliance, risk & ESG officer di Fibonacci, gruppo con sede in Italia che include le società OCS e Finwave e detiene il 52% della newco AltermaInd, costituita in joint venture con Illimity Bank. Avvocata con oltre 20 anni di esperienza nel settore tech, è stata VP e head of legal, compliance & QMS di NTT Data Italia, con responsabilità anche sulle sue controllate. In precedenza, ha lavorato in aziende quali CA Technologies/Broadcom e Oracle e ha ricoperto incarichi di consigliere di amministrazione in diverse società del settore tecnologico, sia in Italia che all’estero.

Cambio ai vertici per Rothschild & Co Italia: Irving Bellotti è il nuovo ceo

Cambio di poltrone in Rothschild. Dopo aver fondato la sede italiana della banca d’affari franco-inglese nel 1992 e averla guidata nel ruolo di ceo, il global partner **Alessandro Daffina** da gennaio ha assunto la carica di presidente, passando il testimone come ceo a **Irving Bellotti**, partner globale con trent’anni di esperienza in Rothschild & Co Italia. Nel nuovo assetto manageriale, Federico Ghizzoni ricoprirà invece il ruolo di vicepresidente. È stato inoltre costituito un Executive Committee che, oltre a Bellotti, vede la presenza dei due partner globali **Alessio De Comitè** e **Alessandro Bertolini Clerici**.





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

Ferdinando Emanuele nuovo partner di BonelliErede e co-head della practice di Arbitrati Internazionali



Nuovo ingresso in BonelliErede. Si tratta del socio Ferdinando Emanuele che sarà operativo dalla sede di Roma con il ruolo di co-head della practice di Arbitrati Internazionali, insieme ai partner Andrea Carlevaris e Paolo Di Giovanni. Emanuele proviene da Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, dove ha esercitato dal 1998. È membro della Corte Internazionale di Arbitrato della Camera di Commercio Internazionale di Parigi. Dal 2020, su designazione del Ministero delle Finanze e del Governatore della Banca d'Italia, è membro del panel di arbitri presso l'International Centre for Settlement of Investment Disputes. Inoltre, insegna all'Università LUISS di Roma.

Roberta Chicone a capo del legale di Muviq



Roberta Chicone ricopre ora il ruolo di chief legal officer e componente dell'executive leadership team della multinazionale Muviq (ex Dayco), fornitore di sistemi di trasmissione di potenza per i produttori di veicoli commerciali, fuoristrada e veicoli leggeri acquisito nel 2024 dal fondo tedesco Aurelius. Chicone, con oltre 15 anni di esperienza nella private practice e precedentemente salary partner in Grande Stevens, si occuperà della strutturazione del team legale all'interno di Muviq e della gestione di qualsivoglia tematica legale e di compliance nelle differenti giurisdizioni coinvolte.



Barclays nomina Pier Luigi Colizzi global chairman dell'investment banking

Barclays annuncia la nomina di **Pier Luigi Colizzi**, già chairman del comparto m&a EMEA, a global chairman dell'investment banking. Colizzi diventa anche membro del Global Chairman Group, formato dai banchieri senior di Barclays e incaricato di guidare le principali operazioni di m&a ed equity capital markets della società. Colizzi ha 30 anni di esperienza nel settore delle fusioni e acquisizioni e nell'investment banking. È entrato in Barclays nel 2012, dopo aver lavorato in realtà come Citi, Credit Suisse First Boston, BZW e Smith Barney.



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



McDermott rafforza l'm&a: a Milano arriva Alfonso Annibale de Marco

Lo studio legale McDermott Will & Emery ha annunciato l'ingresso di **Alfonso Annibale de Marco** come partner del dipartimento Transactions a Milano. De Marco proviene dalla firm Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle dove, in qualità di partner, seguiva gruppi italiani e internazionali, istituzioni finanziarie e fondi di private equity in operazioni di M&A, corporate&finance e banking domestiche e cross border, in particolare nei settori farmaceutico, difesa ed energetico. Il suo ingresso segue di pochi giorni quello di [Milo Molfa](#) nella practice di Arbitrato internazionale della sede di Londra.

Giovanna Della Posta è vice presidente di Equiter



Giovanna Della Posta, che aveva lasciato a luglio 2024 la guida di Invimit Sgr, società 100% del Mef impegnata nella valorizzazione degli asset immobiliari pubblici, ha ora reso noto il suo nuovo ruolo di vice presidente in Equiter, funzione che dividerà con Luciano Nebbia. Equiter è un investitore e advisor nel settore delle infrastrutture, della ricerca e dell'innovazione. La professionista era stata nominata ceo di Invimit Sgr nel 2019. Sotto la sua guida, la società ha lanciato, inter alia, il Progetto Virgilio, il piano di recupero e valorizzazione di Piazza D'Armi a Milano del valore di oltre un miliardo di euro.



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



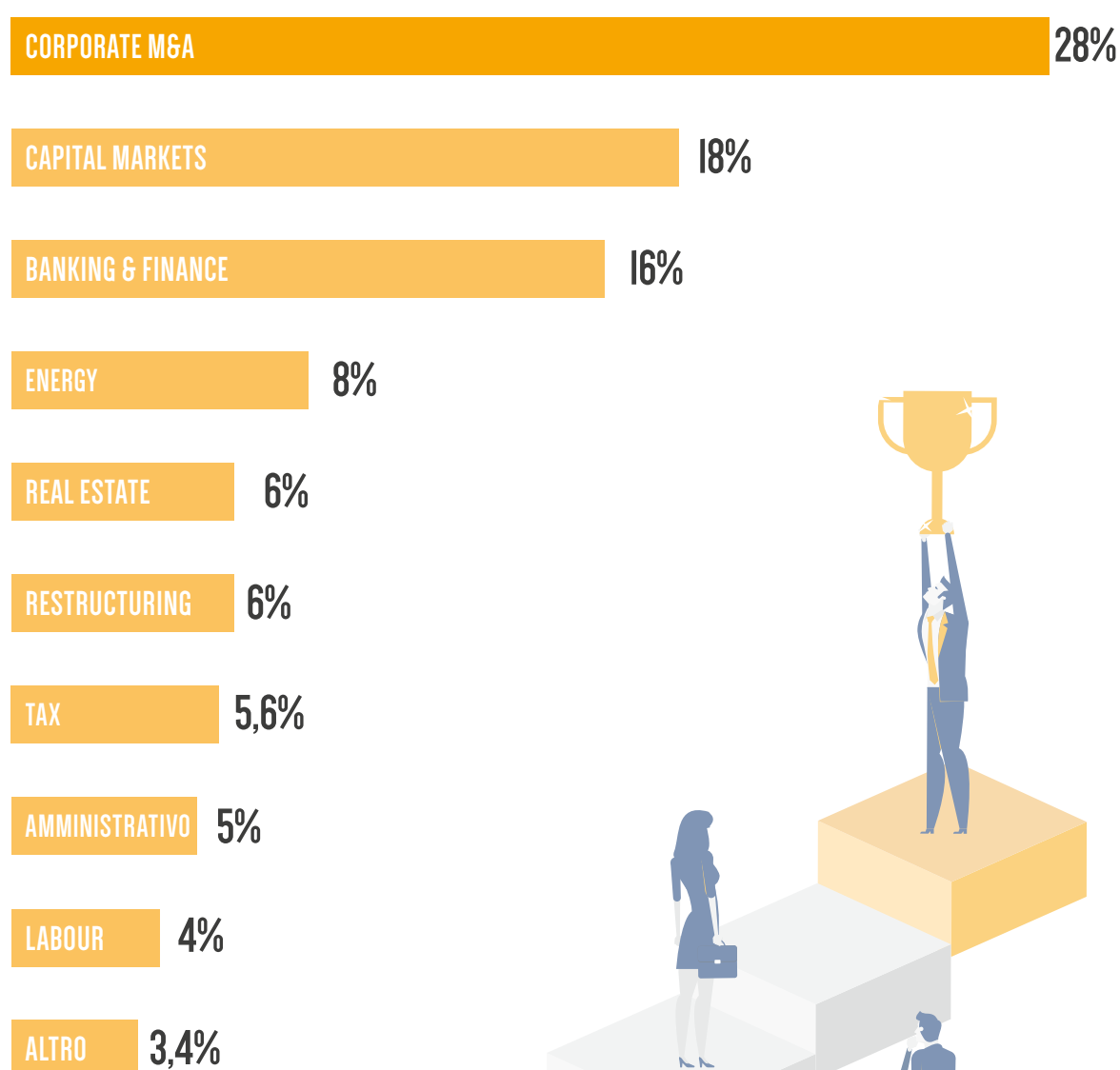
www.legalcommunitymena.com

Il barometro

Life science e tecnologia muovono il mercato



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: dal 15 gennaio 2025 al 12 febbraio 2025. Fonte: Legalcommunity.it

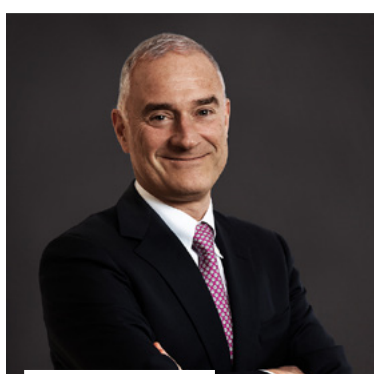
Mir passa a Silver Economy Fund (Quadrivio)

Chiomenti e Gatti Pavesi Bianchi Ludovici hanno assistito Silver Economy Fund, fondo di private equity di Quadrivio Group, nell'acquisizione del 100% di Mir (Medical International Research), società attiva nel settore della spirometria, insieme a un gruppo di co-investitori. Le quote della società sono state acquisite dai precedenti azionisti Aksia sgr, Overseas Industries, **Giovanni Carlino**, il fondatore **Siro Brugnoli** e il management, tutti assistiti da Giliberti Triscornia e associati. L'operazione è stata finalizzata dal fondo insieme a Turenne Santé, con il nuovo fondo Capital Santé 3, Eurazeo, tramite il fondo Nov Santé, Bnp Paribas Bnl Equity Investments, Entheos e Muzinich. **Roberta Di Pinto** e **Adriano Mencarini**, rispettivamente nuova ceo e cto di Mir, hanno reinvestito nella società, rimanendo così nella compagine sociale.

Chiomenti ha assistito l'acquirente con un team composto, per i profili corporate, dal partner **Salvo Arena**, responsabile della sede di New York e co-head della practice area Private Equity, dall'of counsel **Filippo Corsini**, dal managing associate **Michelangelo Granato**, dal



GIANLUCA BANFI



FRANCESCO CARTOLANO



FILIPPO CORSINI



FEDERICO MOTTOLA LUCANO

senior associate **Nicolò Dejuri**, e dagli associate **Umberto Previti**, **Matteo Festa**, **Andrea Masut**, **Carlotta Bernardini**, **Chiara Sablone** e **Alberto Rigolone**. Gli aspetti finance dell'operazione sono stati curati dai partner **Marco Paruzzolo** e **Benedetto La Russa**, con i senior associate **Niccolò Vernillo** e **Angelo De Michele** e gli associate **Luca Serino**, **Carla Iencarelli**, **Lorenzo Russo** e **Davide Gianella**. I profili labour sono stati seguiti dalla counsel **Fiona Gaia Gittardi** e dalla associate **Ida Cannavale**, mentre gli aspetti golden power sono stati curati dal partner **Giulio Napolitano** e dal senior associate **Luca Masotto**. I profili antitrust dell'operazione sono stati seguiti dal senior associate **Antonino Cutrupi**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha prestato assistenza a Quadrivio per gli aspetti fiscali con un team composto dall'equity partner **Michele Aprile**, con il junior partner **Roger Demoro**, il senior associate **Luca Tortorella** e la junior associate **Lucrezia Piccinini**.

Silver Economy Fund è stato assistito da Lincoln International nel ruolo di advisor sia per gli aspetti di M&A (**Gianluca Banfi**, **Roberto Malvezzi Campeggi**, **Lorenzo Spiga**), che per il debito (**Daniele Candiani**, **Matteo Cupello**, **Davide Scroccaro**, **Beatrice Viale Marchino**).

PedersoliGattai ha assistito Turenne, Eurazeo e Bnp Paribas Bnl Equity Investments, con

un team composto da **Jean-Daniel Regna-Gladin**, **Gregorio Lamberti** e **Chiara Guidi**.

Simmons & Simmons ha assistito Muzinich e Bper per i profili societari, per gli aspetti finance e per quelli fiscali. I venditori sono stati assistiti per tutti gli aspetti legali dell'operazione dallo studio legale **Giliberti Triscornia** e associati con un team composto dai soci **Francesco Cartolano** e **Chiara Cella**, con gli associate **Chiara Gaudio**, **Federico Amaducci** e **Valentina Numeroli**. Aksia e MIR sono inoltre stati assistiti da Baird Investment Banking per l'advisory M&A, con **Nick Sealy**, **Rob Andrews**, **Alexandre Jourdan**, **Arthur Virte** e **Giovanni Cavalli**; EY e EY Parthenon per la due diligence finanziaria e commerciale con **Marco Ginnasi**, **Andrea Di Bella**, **Nicola Cavallo** e **Luca Incipini**, mentre **Roberto de Bernardinis** ha seguito il coordinamento tax delle filiali estere.

Gli aspetti notarili dell'operazione sono stati curati da Znr Notai con un team guidato dal notaio **Federico Mottola Lucano**, e composto da **Federico Francullo** e **Camilla Tolasi**.

La practice

Private equity

Il deal

Quadrivio acquisisce Mir da Aksia



MICHELE APRILE



SALVO ARENA



ALESSANDRO BARDANZELLU

Gli studi

Giliberti Triscornia e associati, PedersoliGattai, Simmons & Simmons, Chiomenti, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

Altri advisor

Lincoln International, EY

A Lmdv Capital la maggioranza di Esananotech

PedersoliGattai ha assistito Lmdv Capital, il family office di **Leonardo Maria del Vecchio**, nell'acquisizione del 68% del capitale di Esananotech, azienda dedicata alla produzione di grafene e allo sviluppo di soluzioni industriali, che inizia così la fase di scale-up.

PedersoliGattai ha assistito Lmdv Capital con un team composto da **Luca Saraceni**, **Gregorio Lamberti** e **Alessia Danioni**, per i profili corporate/M&A, da **Alessandro Bardanzellu** e **Martina Oricco**, per i profili golden power, da **Licia Garotti** e **Rossana Cereda**, per l'analisi dei profili IP, e coordinato dal chief legal & corporate affairs officer di Lmdv Capital **Carlo Antonio Talarico**.

È l'investimento più significativo nella storia di

Lmdv Capital: sarebbero già state stanziare risorse per 30 milioni di euro complessivi. Del Vecchio entrerà nel cda della società, affiancando **Marco Talarico, Gabriele Benedetto e Giuseppe Mongiello. Gabriele Benedetto**, già amministratore delegato di Telepass, guiderà il lancio di Esananotech sul mercato.



ALESSIA DANIONI

stato siglato a novembre 2024, quando il cda di Brightcove la approvò all'unanimità; il closing è arrivato al soddisfacimento di tutte le condizioni sospensive, inclusa l'approvazione degli azionisti di Brightcove. Il controvalore dell'operazione è di circa 233 milioni di dollari. Come conseguenza dell'acquisizione, Brightcove è diventata una società privata e le sue azioni non saranno più quotate al Nasdaq.

La practice

Private equity

Il deal

Lmdv Capital acquisisce

Esananotech

Gli studi

PedersoliGattai



GREGORIO LAMBERTI

Bending Spoons si è avvalsa del supporto di Latham & Watkins in qualità di advisor legale. La due diligence finanziaria e fiscale è stata condotta da EY. JP Morgan e Wells Fargo hanno agito in qualità di advisor M&A. Brightcove è stata assistita da Goodwin Procter come consulente legale e da Lazard come advisor finanziario.

Bending Spoons completa l'acquisizione di Brightcove

Latham & Watkins ha assistito l'azienda tecnologica italiana Bending Spoons nel completamento dell'acquisizione di Brightcove, società statunitense specializzata in tecnologia per lo streaming, assistita da Goodwin Procter. L'accordo per l'acquisizione era



LUCA SARACENI

La practice

Corporate m&a

Il deal

Bending Spoons acquisisce

Brightcove

Gli studi

Latham & Watkins, EY,

Goodwin Procter

Altri advisor

JP Morgan, Wells Fargo,

Lazard



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



Leofortis: «Assistenza legale e compliance, sono fattori di crescita per le imprese»

Gli ex Bm&a, Antonella Lillo e Giacomo Pizzolon, raccontano gli obiettivi e la strategia della nuova insegna legale multidisciplinare. Sei soci, una ventina di avvocati e tre sedi

di giuseppe salemme

“Ut leo fortis in adversis” era il motto della famiglia Crotta, nel Seicento protagonista di una guerra fratricida per la proprietà delle miniere di ferro dell’Agordino, in Veneto. Il conflitto intestino si concluse solo grazie alla determinazione di una vedova, che riuscì a ottenere giustizia dal Consiglio dei Dieci della Serenissima.

È una storia legata a un territorio ben preciso, ma con evidenti tratti di universalità. Forse anche questo ha ispirato i soci dello studio Leofortis, quando hanno deciso di richiamarla nella denominazione del loro

nuovo capitolo professionale.

Lo studio Leofortis è infatti radicato nel Nord-est. Nasce da un’idea di **Antonella Lillo**, avvocato specializzato in diritto bancario e finanziario ed ex socia fondatrice di BM&A, studio che ha deciso di lasciare lo scorso agosto dopo più di trent’anni, portando con sé nella nuova avventura i soci **Paolo Corletto** (crisi d’impresa), **Pietro Calzavara** (contenzioso societario), **Giulio Vidali** (diritto amministrativo), **Giacomo Pizzolon** (proprietà intellettuale) ed **Elisa Pollesel** (diritto penale).

Il risultato dell’operazione è uno studio multidisciplinare, che parte già con una ventina di avvocati, inclusi i sei soci. «Il nostro approccio al lavoro è tipico dei veneti: lavoro, risultato, rispetto dei clienti» hanno raccontato a MAG la managing partner Lillo e l’avvocato Pizzolon. «Siamo uno studio votato all’impresa a 360 gradi» prosegue Lillo. Ma questo, in Veneto come nella maggior parte d’Italia, significa trovarsi ad avere a che fare con realtà di dimensioni diverse: dalla multinazionale, alla piccola azienda che fa capo a un artigiano diventato imprenditore. «La nostra ambizione è permettere a queste realtà di crescere, colmando quel gap culturale che c’è tra chi vede ancora l’assistenza legale e la compliance come meri costi, e chi ha intuito che rientrano tra i fattori che contribuiscono a creare valore per l’impresa», spiega la managing partner.

Leofortis persegue quest’obiettivo coltivando i rapporti con la clientela affinché siano duraturi e proficui. Qualcosa che i professionisti dello studio sono abituati a fare: «Assistiamo alcune realtà da più di trent’anni. Crediamo siano queste le condizioni ideali per offrire un’assistenza personalizzata e vicina alle loro esigenze» spiegano i due avvocati.

Lo studio in cifre

2024

L’anno di fondazione

22

Gli avvocati

6

I soci

6

I dipendenti

2

I collaboratori esterni

3

Le sedi: Treviso, Verona e Milano

Ma tra gli obiettivi di breve-medio termine dello studio c'è quello di espandersi anche al di fuori dell'area di influenza storica. Parte, infatti, con tre sedi: a quella storica di Treviso e a quella di Verona, presidiata da Pizzolon, si aggiunge un avamposto a Milano, a due passi dal Duomo. Utile per essere più vicini alla clientela nazionale e internazionale, ma anche per intercettare i giovani talenti attivi nel capoluogo lombardo. «Essere presenti a Milano è per noi soprattutto un modo per attingere a un bacino di giovani professionisti con competenze, soft skills ed esperienze di livello» spiega Lillo. «Oggi i grandi studi italiani e internazionali riescono a reclutare i più bravi già dal quarto anno di università, tramite l'offerta di stage e tirocini formativi. È una dinamica che vediamo da vicino, anche in piazze come Padova o Treviso».

Ma Leofortis punta a diventare appealing per quei professionisti interessati a lavorare in una realtà più a misura d'uomo, con prospettive di crescita più concrete. «I primi feedback sono già molto positivi: e confido che sempre più giovani, dopo aver fatto le dovute esperienze, possano

sceglierci per diventare avvocati a tutto tondo e avere un'effettiva prospettiva di crescita professionale» afferma Pizzolon. «Dopotutto la maggioranza dei nostri soci è formata da 40enni. Ed è nostra intenzione mantenere bassa l'età media, investendo su profili under-35 in tutte le practice che copriamo». Che siano veneti desiderosi a tornare nelle loro città d'origine, o professionisti interessati a far crescere gli uffici di Milano dello studio, Leofortis punta a mantenere l'affiatamento del team storico. Staff incluso: «Abbiamo dipendenti e collaboratori che sono con me da 20 anni» racconta Lillo. Tra questi, la responsabile della segreteria **Romina Levada**: «Se andasse via perderemmo tanto. Quindi ci impegniamo a creare le condizioni perché il nostro sia sempre il miglior posto in cui lavorare». Queste spaziano dalla flessibilità garantita per i neo-genitori, a una vera collaborazione tra practice. Fino al brand dello studio: «Non ci piaceva l'idea di utilizzare degli acronimi. Sganciandoci dal patronimico vogliamo rendere chiaro che lo studio non è di qualcuno: è di quelli che ci sono adesso, e di quelli che verranno». ■



ANTONELLA LILLO, ELISA POLLESEL, GIACOMO PIZZOLON, GIULIO VIDALI, PAOLO CORLETTI, PIETRO CALZAVARA

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



Ata: dopo Shanghai, sarà la volta di Dubai

Marzio Morgante, fondatore di Asian Tax Advisory, rivela i progetti dello studio («essere punto di riferimento dell'internazionalizzazione verso Oriente») e spiega come si riesce a restare in Cina mentre tanti lasciano il campo. «L'indipendenza ci ha notevolmente aiutati»

Prossima tappa Dubai. E poi, chissà, potrebbe toccare al Vietnam. Chi l'ha detto che il mercato dei servizi legali e tributari è solo delle grandi law firm internazionali? Anche le boutique specialistiche si fanno largo in questo scenario dominato dalla complessità e dal bisogno di competenze verticali. Il caso Ata è esemplare. Ata sta per Asian Tax Advisory. Si tratta di un progetto professionale relativamente recente e completamente orientato all'assistenza all'internazionalizzazione delle imprese. «Nel 20104 siamo partiti da Hong Kong con l'obiettivo di fornire assistenza tributaria e societaria alle imprese italiane che operano in Asia. Nel 2021 è stata aperta la sede di Singapore. E, recentemente, la sede di Shanghai». A parlare è Marzio Morgante, fondatore e managing partner di Ata. Attualmente lo studio è composto da 5 soci e 15 collaboratori e, nel 2024, ha realizzato un fatturato di circa 2 milioni di euro. «Ata opera esclusivamente nel continente asiatico – prosegue Morgante –. Ciò essenzialmente per meglio assistere la clientela composta da aziende europee e americane che richiedono una forte conoscenza e presenza in loco».

«Il nostro obiettivo è la crescita, organica o per acquisizioni. Non abbiamo in programma di aggregarci con altri studi se ciò comporta una limitazione della nostra flessibilità e del nostro approccio alla professione»

Lo studio in cifre

2014

Anno di fondazione

20

I professionisti

5

I soci

2

I milioni di fatturato nell'ultimo anno

A luglio avete annunciato una terza sede: dopo Hong Kong e Singapore è stata la volta di Shanghai con la partner Elisa Malvestio. A che punto è il progetto?

L'apertura della sede di Shanghai ha rappresentato una svolta importante nell'assistenza ai nostri clienti, potendo offrire una consulenza diretta nelle giurisdizioni più importanti nel continente asiatico. Nel futuro ci piacerebbe guardare anche al Medio Oriente.

Quanta gente serve per il tipo di lavoro che fate?

La crescita organica ci ha dato buoni risultati fino ad ora, ma se vogliamo accelerare dovremo necessariamente guardare a nuove acquisizioni. Ciò ci garantirà una crescita più rapida, ma richiederà degli investimenti maggiori in termini finanziari. Idealmente vorremmo raggiungere in tempi brevi la soglia di 15-20 persone per sede, quindi 50-60 persone a livello complessivo

Nel dettaglio, quali sono le attività che portate avanti?

Svolgiamo tutte quelle attività di uno studio commercialista e fiscale classico in Italia, come ad esempio: consulenza fiscale, fiscalità ordinaria, contabilità, reportistica finanziaria, costituzione e mantenimento società e buste paga.

I vostri clienti chi sono, tipicamente?

Gruppi societari e aziende principalmente italiani e europei in generale. Abbiamo però anche clienti dal Nord e Sud America. Essi operano in vari settori, tuttavia tipicamente il settore della moda, del mobile e del design, e della meccanica sono quelli maggiormente rappresentati.

Nell'ultimo anno molte società di consulenza, soprattutto studi legali, hanno lasciato la Cina. Voi andate in controtendenza: perché?

Proveniamo da quel mondo e lo conosciamo bene. L'indipendenza ci ha notevolmente aiutati nella nostra crescita, specialmente nello sviluppo del network professionale e nella riduzione dei costi, consentendoci una gestione più dinamica ed efficace della nostra attività.

Ma il mercato perché ha smesso di interessare a certi operatori, mentre per voi resta strategico?

In generale l'Asia e in particolare la Cina, sono mercati molto difficili che richiedono tempo e molta fatica per essere sviluppati. I risultati a volte non arrivano subito e bisogna insistere, cercando sempre di mantenere la massima flessibilità di gestione.

Avete in programma altre aperture?

Abbiamo in programma di aprire a Dubai e poi magari in Vietnam, in futuro. Tuttavia, come per tutte le nostre sedi, è per noi fondamentale trovare un partner locale che condivide la nostra filosofia con cui collaborare. Altrimenti preferiamo attendere e monitorare l'evolversi della situazione.

In uno scenario dominato dalle aggregazioni di studi voi riuscite a rimanere indipendenti?

Per il momento il nostro obiettivo principale è la crescita, che sia organica o attraverso

acquisizioni. Non abbiamo in programma di aggregarci con altri studi se ciò comporta una limitazione alla nostra flessibilità di gestione e al nostro approccio alla professione. La cosa più importante per noi è mantenere la qualità del servizio al cliente e questo siamo sicuri di poterlo ottenere anche grazie alla nostra ostinata voglia di indipendenza. (n.d.m.) 



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



Itas Lawtech evolve: nasce Advais

A quattro anni dalla fondazione, lo studio creato da Andrea Girardi cresce e cambia. L'assicurazione Itas Mutua rimane nel capitale, ma Advais punta ad aprirsi a nuove collaborazioni. E a creare un modello organizzativo e tecnologico che permetta a studi piccoli e medi di stare al passo con i cambiamenti del mercato

di giuseppe salemme

«Puntiamo a superare i 5 milioni di fatturato nel 2027. E a portare fino al 40% la percentuale di ricavi derivante dal lavoro con Itas»

La parola chiave è “evoluzione”. Evolve il mercato legale, evolve il panorama tecnologico. Ed evolve di pari passo anche Itas Lawtech, lo studio fondato nel 2021 dall'avvocato **Andrea Girardi**. Su MAG raccontammo all'epoca le sue caratteristiche innovative: la forma di Stapa, l'hub tecnologico. Ma soprattutto, per la prima volta in Italia, la presenza in capitale di un'assicurazione, Itas Mutua.

Da allora il progetto è cresciuto: oggi conta 12 soci avvocati, oltre 30 professionisti e un fatturato superiore ai 2 milioni di euro. E da pochi giorni il progetto ha compiuto un nuovo passo in avanti: Itas Lawtech è diventata Advais.

La nuova brand identity dello studio strizza ancora l'occhio al substrato tecnologico della professione (il sottile riferimento all'AI nel nome non è casuale), e mantiene la partecipazione in capitale di Itas. Ma si apre così maggiormente alle possibilità di collaborazione con altri soggetti assicurativi; e all'implementazione di una nuova strategia di mercato. Perché, come racconta Girardi a MAG, «a novembre 2022 è arrivato ChatGpt. E quello è stato un momento spartiacque».

La forte trazione legaltech dello studio trovava inizialmente sintesi in un hub tecnologico autonomo, la società benefit Ilt Lab, incaricata di sviluppare soluzioni di IA e process automation. Ma, con lo sdoganamento improvviso e la velocissima diffusione dell'IA generativa, grazie agli Llm di colossi come OpenAi, Amazon o Meta, la strategia non poteva rimanere la stessa. «Abbiamo cambiato l'approccio, da *make a buy*»

spiega Girardi. «Puntiamo ancora a essere uno studio legaltech, cioè interessato a utilizzare qualsiasi tool disponibile per efficientare il lavoro. Ma, dato che le capacità di sviluppo delle big tech sono irraggiungibili, abbiamo spostato il focus sull'adattamento delle loro tecnologie ai nostri scopi, tramite la creazione di interfacce e database proprietari, in grado di integrarsi non solo con il nostro studio, ma anche con altre realtà professionali».

Lungi dall'essere tempo sprecato, i mesi dedicati allo sviluppo di un'IA legale in-house sono serviti a sviluppare il lato backend della piattaforma tecnologica dello studio. E permettono ora agli ingegneri di Advais di muoversi con consapevolezza nel panorama delle soluzioni di IA per professionisti. Il tutto sotto la guida del digital transformation manager **Jacopo Romani**, ex startupper di realtà come Needius e Decrypto.org, nonché esperto di neuroscienze. Che pure giocano un ruolo non trascurabile: Girardi parla spesso del «liquido amniotico» che deve pervadere ogni ambito dello studio per favorirne l'evoluzione. Dalle persone, ai tool che utilizzano, agli spazi che vivono. «In ogni processo di cambiamento entrano in gioco meccanismi complessi. Noi stiamo testando tutte le soluzioni che sviluppiamo in primis su noi stessi, e vogliamo che sia tutto costantemente misurato e sostenibile, a partire dall'impatto sulle persone» prosegue Girardi. «L'obiettivo è creare un modello di studio legaltech adattabile anche a realtà medio-piccole (dai 3 ai 40 professionisti) interessate a operare in maniera più efficiente e al passo con la tecnologia. E di poterlo offrire sul mercato con dati concreti a supporto del suo funzionamento».

Insomma: consolidato il core di attività in collaborazione con Itas, e completata l'integrazione con Ioos (la prima insegna legale co-fondata da Girardi), Advais vuole guardare oltre. «Queste nuove competenze vanno a integrare quelle presenti nelle 13 practice dello studio: puntiamo a superare i 5 milioni di fatturato nel 2027. E a portare fino al 40% la percentuale di ricavi derivante dal lavoro con Itas». 

A portrait of a woman with dark, wavy hair, smiling at the camera. She is wearing a dark blue blazer over a teal button-down shirt. She is seated in a wooden chair, with her hands clasped in her lap. The background is a bookshelf filled with red and blue books. The entire image is framed by a thin orange border.

Orlando: «L'ingresso nella global élite ci rafforza anche in Italia»

Dopo l'annuncio del merger tra Herbert Smith Freehills e Kramer Levin, abbiamo incontrato la managing partner della sede italiana di Hsf e global co-head dell'Ip. «Faremo *lateral* anche qui»

di nicola di molfetta

«Crescere rappresenta un obiettivo strategico imprescindibile in questa fase, soprattutto alla luce della complessità e della continua trasformazione del panorama globale». Dopo la fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, il 2024 si è chiuso con l'annuncio di un nuovo merger a livello globale, un'operazione che come la precedente avrà effetti anche sul mercato italiano: parliamo della prossima fusione tra Herbert Smith Freehills (Hsf) e Kramer Levin Naftalis & Frankel. «È evidente che in questo momento storico è in atto nel panorama legale una tendenza al consolidamento» dice a MAG Laura Orlando, Italy managing partner, global co-head of Ip, Emea co-head of life sciences di Herbert Smith Freehills, che in questa operazione ha avuto un ruolo attivo e che abbiamo deciso di incontrare non solo per sapere che effetti avrà sull'Italia, ma anche per capire più nel dettaglio, come funzionano operazioni di questa portata. «Nel nostro caso, era naturale guardare agli Stati Uniti. Hsf nasce dalla fusione, avvenuta nel 2012, tra Herbert Smith – che faceva parte del cosiddetto *silver circle* dei più prestigiosi studi legali del Regno Unito – con Freehills, uno dei *big six* australiani. La fusione che ha dato vita a Herbert Smith Freehills ha creato una realtà internazionale tra le più forti nell'area dell'Asia e del Pacifico. Il successivo passo non poteva che essere quello di potenziare la presenza negli Stati Uniti, un mercato dinamico, in forte espansione economica e destinazione di crescenti flussi di investimento», dice a MAG Orlando.

E l'Europa?

Nella nostra strategia c'è anche una chiara progettualità sull'Europa, che continua a essere al centro degli investimenti dello studio. L'Europa continua a offrire opportunità significative soprattutto in alcuni settori chiave come quello finanziario, nel regolatorio e nel private equity, senza parlare del contenzioso che continua ad essere un'area in cui Hsf è una power-house a livello europeo e internazionale. In questa regione ci sono giurisdizioni, come la Germania e l'Italia, in cui siamo ancora in piena fase di costruzione e crescita. Il nostro approccio strategico mira a consolidare la rete paneuropea, come dimostrato

«Ci sono giurisdizioni, come la Germania e l'Italia, in cui siamo ancora in fase di costruzione e crescita. Puntiamo a consolidare la rete paneuropea, come dimostrato dall'apertura in Lussemburgo»

dal recente annuncio dell'apertura dell'ufficio in Lussemburgo (*si veda il box*). In un mercato altamente competitivo, crescere significa non solo sapersi adattare efficacemente al cambiamento, ma anche investire nelle giurisdizioni chiave. L'Italia è una di queste.

Quali sono le opportunità che si possono cogliere solo strutturandosi adeguatamente?

Strutturarsi in modo adeguato significa essere pronti a intercettare opportunità globali che richiedono un'organizzazione ben distribuita, interconnessa e altamente specializzata. L'apertura del nuovo ufficio in Lussemburgo, ad esempio, risponde alla crescente domanda di servizi legali nei settori finanziario e regolamentare. Questa iniziativa ci consentirà di internalizzare attività precedentemente esternalizzate, offrendo ai nostri clienti un servizio più completo e integrato. La presenza locale rappresenta un vantaggio strategico, in particolare in ambiti come i fondi di investimento e le operazioni transfrontaliere, dove la vicinanza al mercato è cruciale.

L'unione con Kramer Levin, invece?

Ci posiziona nella *Global Elite* delle prime 20 insegne legali a livello internazionale, per dimensioni e fatturato. Questo rafforza ulteriormente la nostra capacità di attrarre talenti ed espandere la nostra presenza in mercati strategici. Essere adeguatamente strutturati significa disporre di team multidisciplinari, presidiare le giurisdizioni chiave e garantire una consulenza internazionale integrata a livello genuinamente globale. La complementarità tra le competenze di HSF e Kramer Levin ci rende più competitivi in settori fondamentali come private capital, M&A e high tech, posizionandoci tra i leader globali del settore.

L'operazione Kramer Levin come è nata?

L'idea di unire le forze con Kramer Levin è nata per rafforzare la presenza di Hsf negli Stati Uniti, un obiettivo che abbiamo perseguito con determinazione sin dal lancio della strategia *HSF Ambition* nel 2022. Abbiamo deciso di cercare uno studio con una taglia di fatturato compresa tra i 300 e i 400 milioni di dollari. Spesso, quando si parla di fusioni con gli Stati Uniti, si immaginano studi di dimensioni simili che si uniscono, ma questo è molto, molto difficile da realizzare. Non cercavamo uno studio internazionale; ci siamo concentrati su uno studio statunitense forte, con poche o nessuna sovrapposizione con la nostra piattaforma, e lo studio che si è distinto è stato Kramer Levin.

Ce lo racconti un po'...

Kramer Levin è uno studio di alto livello, con una forte presenza in mercati chiave come New York, Washington D.C. e Silicon Valley, ma senza sovrapposizioni significative con la nostra attività internazionale. Fin dai primi incontri, la compatibilità culturale e la visione condivisa tra i due studi sono state evidenti, il che ci ha permesso di procedere rapidamente.

Voi a Nyc c'eravate già...

HSF ha una piccola presenza a New York, con un ufficio tradizionalmente votato al contenzioso, ma con Kramer Levin portiamo a un altro livello la nostra presenza a Manhattan, con l'aggiunta di circa 300



«Una presenza così forte negli Stati Uniti ci consente di estendere i nostri servizi nelle aree chiave a un'ulteriore regione geografica e ci posiziona per completare la nostra strategia full-service in Italia»

avvocati solo a New York, e l'ingresso immediato in due aree strategiche come Washington DC e la Silicon Valley. Sia Hsf sia Kramer Levin sono molto forti sia nel *disputes* sia nel *transactional*. Insieme, non solo aumentiamo la nostra scala e mettiamo a fattor comune i punti di forza, ma ci prepariamo a costruire qualcosa di ancora più grande nei prossimi anni, a partire da un possibile ingresso in Texas.

Lei quali aspetti di questa operazione ha seguito più da vicino?

Naturalmente quelli relativi alla materia della proprietà intellettuale e al settore farmaceutico, ambiti entrambi in cui ho responsabilità internazionali. Per noi era vitale che gli studi statunitensi "candidati" avessero un allineamento strategico alla nostra piattaforma anche da questo punto di vista, il che significa in particolare un forte focus sul contenzioso brevettuale e una tipologia di clientela allineata alla nostra.

È quello avete trovato?

Con Kramer Levin c'è questo allineamento, e anche la sinergia non poteva essere migliore. Kramer Levin è fortissimo nel contenzioso brevettuale high tech, avendo addirittura un ufficio in Silicon Valley interamente dedicato a questo. Ma anche nel settore farmaceutico l'allineamento strategico è stato fortunato. Come noto a chi opera attivamente nel settore *life sciences*, vi è una sostanziale polarizzazione tra gli studi che assistono le società innovatrici o cosiddetti *originator*, vale a dire le grandi multinazionali farmaceutiche che hanno una pipeline di prodotti innovativi frutto di complessa ricerca e sviluppo, e gli studi che assistono l'industria del farmaco generico o biosimilare. Si tratta di un settore complesso, in cui il nostro studio ha scelto di adottare nell'area brevettuale una rigida "*innovator-only*" policy, al fine di minimizzare il più possibile il rischio di conflitti d'interessi. Era fondamentale che il nostro partner statunitense avesse le stesse caratteristiche.

Un retroscena da condividere?

La conferma definitiva della scelta di Kramer Levin come partner ideale è emersa durante un confronto tra il nostro Ceo, Justin D'Agostino, e il managing partner dell'ufficio di New York di HSF, Scott Balber. Quando Scott ha esaminato la lista dei potenziali partner e ha indicato Kramer Levin affermando: "*Sarebbe un'integrazione straordinaria*", abbiamo avuto la certezza di essere sulla strada giusta. È stato un momento determinante, che non solo ha validato la decisione del nostro management, ma ha anche consolidato la convinzione che Kramer Levin fosse il partner perfetto per dare forma alla nostra visione condivisa.

Riguardo all'Italia, invece? Che ricadute avrà il merger?

Mi aspetto che l'integrazione con Kramer Levin avrà un impatto significativo sull'Italia, rafforzando ulteriormente il ruolo strategico e propulsivo dell'ufficio di Milano a livello internazionale. L'ufficio di Milano è nato con una vocazione genuinamente *cross-border*. Fin dalla fondazione, abbiamo voluto creare a Milano un polo di eccellenza in alcune aree chiave che erano integrate nella piattaforma europea e

internazionale dello studio. Poi abbiamo virato verso una strategia diretta a un approccio più *full-service*, che stiamo ancora costruendo. Una presenza così forte negli Stati Uniti ci consente di estendere i nostri servizi nelle aree chiave a una ulteriore regione geografica d'importanza fondamentale in questa congiuntura di mercato, e nel contempo ci posiziona al meglio per completare il processo di costruzione della nostra strategia *full-service* in Italia.

In Lussemburgo lo studio ha messo a segno un importante lateral. Dobbiamo aspettarci qualcosa anche da noi?

Anche in Italia siamo costantemente alla ricerca di opportunità per rafforzare il nostro team, con lo stesso approccio selettivo e cercando di attrarre professionisti di grande talento, che abbiano la caratteristica di combinare l'eccellenza e una solida reputazione locale con la capacità di lavorare in modo integrato con il network. È molto importante per noi anche l'aspetto dell'affinità culturale. Abbiamo creato in Italia un ufficio che cerca di porsi come punto di riferimento per la qualità dell'ambiente e delle persone, ed è una grande ricchezza che per noi viene prima di tutto.

Quindi?

Con questa filosofia, al momento stiamo conducendo due ricerche per *lateral hire* in aree strategiche. La nostra strategia di crescita rimane focalizzata sull'equilibrio tra promozioni interne e ingressi mirati, per rispondere con efficacia alle evoluzioni del mercato e alle esigenze dei clienti. Siamo fiduciosi che il 2025 porterà un'ulteriore espansione del nostro team, con una crescita significativa dell'organico.

Il cammino intrapreso condurrà alla costruzione di uno studio full service?

Sì, questa è l'intenzione.

L'ultimo anno (2024) come si è chiuso?

In Italia chiuderemo il 2024, un anno estremamente positivo per il nostro studio, con un incremento del fatturato del 40% rispetto al 2023. Il team di Hsf Milano ha continuato a crescere e rafforzarsi, anche grazie a due importanti promozioni interne (la promozione a partner di Emily Bottle e la promozione a of counsel di Federico Bracalente) e alla crescita dell'*headcount* dello studio. 🍷

FOCUS PRIVATE CAPITAL

Prossima tappa: Lussemburgo

Hsf ha annunciato che aprirà una sede in Lussemburgo entro i primi mesi del 2025. Una mossa che vuole rafforzare l'offerta dello studio, in particolare nel private capital, e potenziare la piattaforma europea; ma che si inserisce anche nei piani di crescita globale della firm, che proprio questo mese ha iniziato il percorso di integrazione con lo studio statunitense Kramer Levin. In Lussemburgo, Hsf inaugurerà la nuova sede con l'ingresso di tre partner: **Joanna Pecenik Vergès d'Espagne**, professionista esperta in fondi, e **Marc Tkatcheff**, avvocato specializzato in private capital e M&A, provenienti entrambi da A&O Shearman, nel quale ricoprono il ruolo di counsel. Completa il team **Jean-Dominique Morelli**, partner e rinomato esperto in materia fiscale, proveniente da Maples & Calder. Questo team rappresenta una base solida per avviare la sede, con un focus iniziale su fondi di investimento, M&A e fiscalità. Questi ingressi portano a 16 il numero di lateral hire messi a segno da Hsf in ambito private capital negli ultimi due anni in tutto il mondo (tra i quali anche quello di **Augusto Santoro** e del suo team a febbraio 2023, in Italia), mentre 26 sono state le promozioni interne.



Ontier, genesi dello studio felice

A otto anni dal debutto italiano, la law firm di matrice spagnola chiude un anno in forte crescita (+103%). Parla il managing partner europeo Luca Pardo: «Le persone sono al centro del progetto»

di nicola di molfetta

Il progetto di Ontier, in Italia, è ufficialmente partito nel 2017 con **Luca Pardo** e **Carmen Fernandez Vadillo**. A otto anni di distanza, lo studio conta 12 soci, 38 professionisti e un fatturato che nel 2024 ha realizzato un balzo del 103% sfiorando i 7,5 milioni di euro. MAG ha incontrato l'avvocato Pardo non solo per farsi raccontare questi primi anni di presenza italiana dello studio, ma anche per provare a capire più da vicino in cosa consista il modello di "studio felice" a cui l'avvocato Pardo, oggi regional managing partner Europe, sta lavorando da tempo. «Sono stato contattato nel 2015 da **Bernardo Gutierrez de la Roza**, attualmente ceo globale di Ontier, per ragionare sull'idea di dar vita a un modello di studio legale differente dagli altri, di respiro globale», racconta a MAG. E questo è quello che è successo.

Perché Ontier, studio di matrice spagnola, era interessato all'Italia?

Ontier è nato in Spagna ma, all'epoca dell'apertura in Italia, aveva già trasferito la propria sede operativa a Londra, proprio per proiettare l'idea di un'organizzazione globale. Devo dire che guardare all'Italia da parte di professionisti spagnoli, per natura più comodi nello sviluppare rapporti in Latino-America, è stata una delle tante mosse fuori dalla loro zona di comfort, e questa attitudine caratterizza il nostro modo di ragionare e di agire.

Qual era, all'epoca, il progetto? Cosa volevate fare?

Il progetto Ontier consisteva, come già fatto nel Regno Unito, negli Stati Uniti (a Miami) e in diversi paesi latino-americani (Messico, Perù, Venezuela e Cile) nell'individuare soci locali in Italia, e squadre, per costruire uno studio legale dinamico, flessibile, innovativo, di altissima qualità e vicino ai clienti, capace di parlare la loro lingua con un apposito modello. Un modello che, oltre alle competenze legali, potesse prevedere partecipazioni in differenti società per assistere i clienti nelle loro attività core (dalla riorganizzazione aziendale alla individuazione di target per acquisizioni, ai servizi di ottimizzazione e tax credit nelle produzioni televisive o cinematografiche, al settore dell'energia e dell'ESG). Queste società, che oggi

Lo studio in cifre

2017

L'anno dello sbarco in Italia

38

I professionisti di Ontier in Italia

12

I partner

7,488

I milioni di euro fatturati nel 2024

103%

La crescita nell'ultimo anno

3

Gli uffici in Italia: Roma, Milano e Crotone

fanno parte dell'ecosistema Ontier (ad esempio, in Italia, Tier One S.r.l.), sono gestite da manager, non da avvocati, proprio per intercettare i bisogni del cliente prima che sia il momento di pensare all'assistenza legale. Il modello Ontier, nel 2023, ha vinto il premio del Financial Times "Innovation in People Management" a Londra.

A otto anni di distanza che bilancio può fare? Si sa che i programmi evolvono, i progetti si adeguano al mercato e quando si passa dalla teoria alla pratica molte cose si rivedono per forza di cose...

Il bilancio è molto positivo, sotto diversi punti di vista: siamo riusciti ad attrarre colleghi e squadre di professionisti di indiscusso talento, a creare assieme a loro un ambiente di lavoro armonico, coeso e collaborativo; siamo sempre cresciuti negli anni (anche in quelli del Covid-19) dal punto di vista dei risultati, tra la difficoltà di esistere in un mercato legale maturo ed esperienze, anche

personalì, molto dure che ci hanno costretto a fermarci a ragionare; abbiamo costituito squadre globali per comprendere materie di profilo globale (ad esempio, energia, proprietà intellettuale ed industriale, ecc.) ed assistere fluidamente i clienti in diverse giurisdizioni (in Ontier il legale di fiducia del cliente coordina il lavoro dei colleghi negli altri Paesi, e ciò elimina al cliente stesso difficoltà di comprensione o disagi culturali).

Quali sono i settori in cui vi siete posizionati?

I principali settori sono M&A, proprietà intellettuale ed industriale (nella industry della musica), diritto dell'innovazione tecnologica, diritto dell'energia, infrastrutture e territorio, real estate, la compliance, il diritto europeo.

Quali sono i prossimi obiettivi di mercato?

Vorremmo in primo luogo concentrarci a far sempre meglio ciò che già facciamo; vorremmo poi perfezionare il nostro dipartimento di compliance integrata (l'integrazione delle diverse attività di compliance sta sempre più costituendo l'obiettivo principale delle aziende), occuparci di formazione specialistica con l'Ontier Academy (la cui missione è formare l'avvocato globale), dedicarci agli altri con la costituzione di una Fondazione Ontier.

Tutto questo passa per il lavoro delle persone.

Ultimamente, lei parla molto di costruire uno studio felice: cosa intende esattamente?

Le persone sono al centro del progetto. Dobbiamo pretendere che Ontier sia un posto felice. La felicità è un'ipotesi, una sfida fra le più difficili ed esaltanti, la possibilità di offrire agli altri la miglior versione di noi stessi, e ricevere dagli altri la loro miglior versione. È ascolto, condivisione ma anche unicità del percorso professionale. Non "io", ma "noi".

Questo si riflette nel rapporto con i clienti?

I clienti sono al centro di Ontier. Non è stare "di fronte", è sedersi "accanto" a loro, conoscere la loro industry per contribuire con soluzioni di valore aggiunto. E' un'esperienza professionale ma anche umana. Organizziamo, oltre ad eventi di approfondimento legale, sessioni di filosofia (PhiLawsophy by Ontier), corsi di scrittura giuridica (con Scuola Holden), di geopolitica, di formazione su intelligenza artificiale, proprio per condividere internamente e con i clienti un sapere ben più ampio di quello giuridico.



Quindi qual è il vostro modello?

Il nostro è un modello organizzativo articolato su tre aree: persone e felicità, eccellenza professionale ed amministrazione e finanza. Queste tre aree devono continuamente comunicare fra loro, perché ogni organizzazione deve essere in buona salute, può ammalarsi e va curata, e perché i risultati dipendono da ottimi avvocati, eccellenti persone, numeri sotto controllo ed investimenti ben pianificati. Da noi ogni avvocato ha un percorso di carriera non standardizzato ma cucito su misura, in base alle sue attitudini, la sua esperienza e la velocità di corsa. Infine, ogni area deve poter essere misurata. Con riguardo alla felicità ci affideremo ad un esperto di organizzazione aziendale per individuare e validare indici di misurazione.

Quali si aspetta che possano essere gli effetti correlati alla realizzazione di uno "studio felice"?

Uno studio legale che sia un luogo dove poter esprimere sé stessi, dove ci si accoglie, si cresce, per realizzare una stessa opera. Uno studio legale che sia attrattivo per il talento e riferimento per i clienti.

Con cosa pensa abbia a che fare la felicità?

Il successo, i guadagni, la notorietà, la realizzazione, la conciliazione di vita privata e vita professionale...

La felicità è appartenenza, generosità, è lavoro durissimo e gestione dell'errore. È trovare il proprio senso profondo nel mondo. 🍷

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

Correttivo Cartabia: le novità sulla mediazione

di martina rossi e piermaurizio tafuni*



In quindici anni dalla sua introduzione, la mediazione è stata oggetto di alcune revisioni, da ultimo quelle apportate dal D. Lgs. 149/2022 (Riforma Cartabia) e dal successivo D. Lgs. 216/2024 (Correttivo Cartabia). Quest'ultimo, entrato in vigore il 25 gennaio 2025, ha reso la mediazione ancora più flessibile, cogliendo alcuni suggerimenti degli operatori del settore. Tra le principali novità introdotte, abbiamo selezionato quelle che sembrano avere il maggior impatto pratico. Anzitutto, il Correttivo Cartabia pone fine al dibattito relativo alle formalità della delega per la partecipazione alla mediazione: oggi la delega può essere conferita con atto scritto contenente gli estremi del documento di identità del delegante, senza necessità di autentica della firma. Le

parti potevano già delegare la partecipazione alla mediazione a terzi di loro fiducia, quali loro rappresentanti sostanziali. Nella prassi vi erano però posizioni contrastanti in merito alla forma della delega, di cui spesso veniva richiesta l'autentica notarile. La rimozione di ogni formalità ad opera del Correttivo semplifica ulteriormente l'accesso alla mediazione, agevolando le parti che non intendano o non possano presenziare fisicamente agli incontri. Ovviamente, il conferimento della delega riduce la possibilità di confronto diretto tra le parti – spesso cruciale per raggiungere un accordo – diluendo il principio di collaborazione che dovrebbe permeare la mediazione. La delega, quindi, dovrebbe essere utilizzata con cautela e solo ove il suo conferimento non comprometta l'efficacia della mediazione stessa. Come alternativa alla delega, le parti hanno a disposizione ulteriori strumenti che permettono di mantenere un certo livello di interazione diretta. Infatti, sempre in

linea con l'obiettivo di dare maggiore flessibilità al procedimento di mediazione e fermo il consenso delle parti, il Correttivo Cartabia prevede oggi due modalità di trattazione: la mediazione interamente telematica, prevista dall'art. 8-bis del D. Lgs. 28/2010, ove tutti gli atti sono digitalizzati, e la mediazione "mista", prevista dal nuovo art. 8-ter, che si svolge a mezzo di incontri con modalità audiovisiva da remoto.

Più in generale, poi, il Correttivo Cartabia semplifica la formazione, la sottoscrizione, il deposito e la conservazione degli atti della mediazione telematica, ammettendo la formazione di documenti informatici e firme digitali, oltre che autografe (apposte su originale analogico). In ogni caso, quando la mediazione si svolge in modalità telematica, il mediatore è tenuto a verificare la validità e l'integrità delle firme. Nonostante il favor per la digitalizzazione, laddove le parti non dispongano di firma digitale o non possano farne

uso, le stesse potranno optare per la firma analogica: tale previsione viene incontro alle esigenze delle persone fisiche (ad esempio, i consumatori), spesso sprovviste di strumenti di sottoscrizione digitale. Da ultimo, il Correttivo estende fino a sei mesi il termine di durata del procedimento di mediazione, con possibilità di proroga. La proroga è consentita una sola volta, per un massimo di tre mesi, in caso di mediazione delegata dal giudice, e più volte, per periodi di tre mesi ciascuno, negli altri casi. Inoltre, in linea con l'obiettivo di accelerare i procedimenti, il Correttivo ha chiarito che la sospensione feriale dei termini non si applica alla mediazione. Considerate le novità apportate, ci pare che il Correttivo Cartabia ponga delle buone premesse per rendere la mediazione più rapida ed informale: non resta che monitorare tali novità nella loro applicazione pratica.



**senior associates di A&O Shearman*



SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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





PUBLISHINGGROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com



di giuseppe salemme

Tenersi aggiornati sugli sviluppi dell'industria dell'intelligenza artificiale è importante quanto capire nel profondo il funzionamento di questa nuova tecnologia. In Pensiero stupendo, il numero di MAG Monografie interamente dedicato all'IA, potete trovare risposte, voci e approfondimenti utili a capire cosa aspettarsi dalle tecnologie del prossimo futuro. Pensiero stupendo è disponibile [in versione digitale](#), anche [in lingua inglese](#), o cartacea (per maggiori informazioni scrivere a redazione@lcpublishinggroup.com).

La lezione di Deepseek: la direzione del progresso non è unica



“Grande è la confusione sotto il cielo, la situazione è eccellente”: Mao Zedong avrebbe forse rispolverato una delle sue frasi più celebri per commentare l'impatto dell'Llm cinese Deepseek sui mercati statunitensi, in quello che è già stato definito il “momento Sputnik” dell'industria dell'intelligenza artificiale. Difficile dissentire, dato che il mese passato è stato emblematico per lo sviluppo e la comprensione del fenomeno IA.

I fatti li conoscerete tutti; ma vale la pena ripassarli. A metà gennaio tutte le grandi società tecnologiche impegnate nello sviluppo dell'IA hanno dato il benvenuto al presidente Usa Donald Trump abbracciando improvvisamente le sue posizioni più nazionaliste. Quasi tutti i leader delle big tech erano in prima fila alla cerimonia di inaugurazione del neo-presidente. Amazon, Meta, Google e Microsoft hanno contribuito ai preparativi con 1 milione di dollari ciascuna; i ceo Mark Zuckerberg (Meta), Tim Cook (Apple) e Sam Altman (OpenAi) hanno donato un altro milione personalmente. OpenAi, casa madre di ChatGpt, aveva addirittura pubblicato nei giorni precedenti una sorta di documento programmatico intitolato “AI in America. OpenAi's economic blueprint”, in cui la deregolamentazione dell'industria dell'IA viene descritta come unica ricetta possibile per garantire non solo il suo miglior sviluppo, ma il consolidamento dell'egemonia economica degli Stati Uniti sul resto del mondo. Un deciso cambio di tono rispetto alla retorica cauta e collaborativa con le autorità che aveva caratterizzato la comunicazione delle aziende di IA fino a quel momento.

La probabile spiegazione di questo shift comunicativo è arrivata poche ore dopo, quando Trump ha dapprima annullato l'ordine esecutivo con cui il predecessore Joe Biden aveva provato a regolamentare i principali rischi derivanti dall'IA; e poi annunciato la nascita del progetto Stargate. Di fatto, si tratta di una joint venture tra le società tecnologiche OpenAi e Oracle, la banca Softbank e la società d'investimento emiratina Mgx, che promettono di investire fino a 500 miliardi di dollari in data center e altre infrastrutture negli Usa entro il 2029. Di punto in bianco, abbiamo visto allinearsi totalmente gli interessi di governo Usa e big tech: la forza militare ed economica più grande del mondo e le aziende più ricche, avanzate e influenti della storia. Insieme per un obiettivo: il monopolio su una delle tecnologie potenzialmente più rivoluzionarie mai inventate dall'uomo. Una prospettiva per certi versi inquietante, ma sicuramente formidabile. Nulla sembrava poter rovinare la festa a stelle e strisce. Eppure, nemmeno una settimana dopo, l'industria dell'IA si trova all'improvviso nel suo primo lunedì nero. Il successo del modello di linguaggio Deepseek V3/R1, sviluppato da una semisconosciuta azienda cinese, fa crollare le certezze di tutti. Il colosso dei chip per l'IA Nvidia perde in un solo giorno il 17% del suo valore in borsa: quasi 600 miliardi di dollari (per scala: le società quotate italiane, tutte insieme, valgono circa 622 miliardi di euro). Non ci concentreremo per ora sulle funzionalità di Deepseek, anche perché non sono nulla di

rivoluzionario rispetto a quelle già offerte da Llm come ChatGpt, Gemini e Claude (anzi, consigliamo di non dare troppa importanza a coloro che indagano le "differenze tra l'IA americana e quella cinese").

L'arrivo di Deepseek rappresenta un momento spartiacque per l'industria dell'IA non per le sue capacità di calcolo, creazione o comprensione del testo. Ma perché la sua stessa esistenza contribuisce a demolire alcune nozioni sull'IA che ormai sembravano veri e propri assiomi. Sembrava impossibile sviluppare un Llm senza investimenti di centinaia di milioni di dollari, senza possibilità di utilizzo dei chip più avanzati o dei dati di miliardi di utenti. Ebbene, a Deepseek sono bastati 6 milioni di dollari (per Gpt4 di OpenAi ne erano serviti 100), dei vecchi chip Nvidia (l'importazione di quelli più nuovi e avanzati è resa difficoltosa dai dazi) e la base costituita dall'Llm "aperto" Llama (sviluppato da Meta ma lungi da essere tra i più performanti sul mercato). Lo stesso Deepseek è un modello open-source, e quindi chiunque può analizzare, modificare e adattarne il codice alle sue esigenze. In più, consuma circa un decimo della potenza di calcolo richiesta dai concorrenti occidentali. Al momento, Deepseek non è più disponibile in Italia, e sembra che anche gli Usa stiano preparando un ban. Ma, a prescindere da come finirà, il "momento Deepseek" rimarrà un importante reality check per chi crede che la strada dello sviluppo tecnologico sia una e una sola, prestabilita e inevitabile: non è così.



Sistema giudiziario, Santosuosso: «L'IA è capace di incidere sulle decisioni. No alla gestione esclusiva del Ministero»

L'IA generativa è arrivata anche nel processo civile telematico? Sembrerebbe di sì, anche se non per tutti, e per motivi contingenti più che per scelta. Il collegamento diretto a Copilot, l'assistente intelligente di Microsoft, che qualcuno ha visto comparire nella console del Pct, non sarebbe frutto di una qualche decisione del Ministero della Giustizia, ma una conseguenza del fatto che l'editor di testo a disposizione di avvocati e giudici "richiama" un'istanza di Microsoft Word: programma che, nelle versioni più aggiornate, presenta un pulsante per richiamare direttamente l'IA "di casa".

«Se anche non si è trattato di una scelta deliberata del Ministero, si tratta della dimostrazione che provare a fermarne l'utilizzo di tecnologie così pervasive non ha nessun senso» sostiene **Amedeo Santosuosso**, avvocato of counsel di Grimaldi Alliance e professore di diritto, scienza e nuove tecnologie all'Università di Pavia. È anche autore, insieme a Giovanni Sartor, del libro *Decidere con l'IA. Intelligenze artificiali e naturali nel diritto*, opera in cui si rileva in primis la prolifica attività normativa di settore: «Oltre all'AI Act, abbiamo già un documento unico sull'uso dell'IA in ambito giuridico, concordato dai ministri della Giustizia europei, e la carta etica della Cepej (la Commissione per l'efficienza della giustizia del Consiglio d'Europa)».

La regolamentazione è disordinata, ma non sarebbe questo a preoccupare Santosuosso: «Siamo in una fase iniziale, non mi meraviglia che non si proceda ordinatamente. Ma non è un buon motivo per non rimboccarsi le maniche». Per l'avvocato è importante in particolare comprendere il tipo di tecnologia con cui si ha a che fare: «L'IA non è come una macchina da scrivere o un telefono: è uno strumento capace di incidere sul come le decisioni vengono prese» spiega a MAG. «Per questo rimango perplesso quando il disegno di legge governativo sull'IA conferisce al Ministero della Giustizia il potere di disciplinare l'uso dell'IA negli uffici giudiziari: non è possibile delegare una cosa così importante a meri atti ministeriali. È una questione di separazione dei poteri, nonché di aderenza ai dettami delle norme sovranazionali». La proposta avanzata dagli autori del libro è allora di evitare di creare nuove norme; ma di utilizzare quelle che ci sono. E di «creare un soggetto autonomo e indipendente, partecipato da Csm e Cnf, per far sì che esse siano implementate correttamente anche in Italia, nel rispetto dei diritti di tutti».



AMEDEO SANTOSUOSSO

È entrata in vigore la prima parte dell'AI Act: «Formazione elemento chiave»



AURORA AGOSTINI

Il 2 febbraio è entrata ufficialmente in vigore l'art. 5 dell'AI Act: quello relativa ai sistemi vietati per il rischio eccessivo che comportano per la società (tra i quali l'identificazione biometrica, la raccolta di dati personali, il social scoring e la polizia predittiva). La Commissione europea ha pubblicato a tal proposito delle linee guida utili a orientare aziende e professionisti nell'applicazione pratica delle nuove misure. Per ora non si corrono rischi, anche perché l'apparato sanzionatorio connesso all'AI Act non entrerà in vigore prima del 2 agosto 2025. Ma gli avvocati stanno già accompagnando le aziende nei percorsi di compliance: «La difficoltà, più che nell'incertezza sul futuro o nella genericità delle norme, sta nel tessuto imprenditoriale italiano» afferma **Aurora Agostini**, avvocatessa partner di Lexia. «Le norme richiedono una serie di assessment, implementazioni e verifiche periodiche a cui le realtà più piccole fanno fatica a far fronte» spiega Agostini.

Un aspetto interessante delle linee guida

della Commissione è tuttavia il focus sulla AI literacy: «È una novità: una legge che prescrive la formazione come primo obbligo» commenta **Agostino Clemente**, socio di Ughi e Nunziante. L'avvocato vede questo requisito come un'opportunità: sia nelle possibilità di raccordo con gli obblighi che entreranno in vigore in futuro; sia perché permetterebbe alle aziende di fare un salto di qualità nell'uso della tecnologia «Vedo ancora una considerazione riduttiva degli strumenti di IA. Spesso diciamo che possono aiutarci a fare meglio quello che già facciamo; in pochi, anche tra chi li sviluppa, si rendono conto che possono abilitarci a fare cose del tutto nuove». Per esempio? «Testare diverse possibili strategie processuali da vari punti di vista in maniera rapida, con vere dinamiche "di ruolo". Oppure creare atti o pareri multimediali, interattivi e che possano facilitare al massimo la comprensione dell'utilizzatore. Forse siamo ancora prigionieri di certe prassi; ma credo che anche il nostro lavoro cambierà radicalmente».



AGOSTINO CLEMENTE

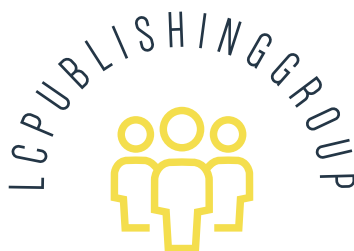


**PREZZO
39.90€**

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

ILT



ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

Per informazioni: info@italianlegaltech.it

Per membership: membership@italianlegaltech.it



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



MANUEL ECHENIQUE

Sulla vetta dell'M&A, grazie al gioco di squadra

***Iberian Lawyer* intervista in esclusiva Manuel Echenique Sanjurjo sul mercato delle fusioni e acquisizioni e sui risultati di Uría Menéndez in questo ambito: «Continueremo a mantenere la nostra leadership se resteremo fedeli ai nostri principi di eccellenza, innovazione e pragmatismo»**

di *ilaria iaquinta*

«Si può stare in cima solo se si fa parte del miglior team». Con queste parole, **Manuel Echenique Sanjurjo**, partner di Uría Menéndez dal 2012 e corresponsabile delle aree M&A e private equity, apre la sua conversazione con Iberian Lawyer. Parliamo di un professionista che ogni anno supervisiona operazioni miliardarie. Nel 2024, per la precisione, ha seguito deal per oltre 7 miliardi.

Echenique mette in primo piano, senza esitazioni, il valore del lavoro di squadra. Un team costruito e affinato nel tempo all'interno dello studio, che a suo avviso rappresenta il vero motore del successo di Uría Menéndez.

In questa intervista esclusiva, Echenique condivide la sua visione sul mercato M&A, sulla gestione del dipartimento che guida insieme a **Francisco San Miguel** e sull'importanza della collaborazione in un settore dove il tempo è, letteralmente, denaro.

Nel 2024 è stato riconosciuto come l'avvocato più attivo del settore M&A, avendo seguito 24 transazioni e, in generale, Uría Menéndez ha dominato le classifiche di Mergermarket e TTR. Quali sono i fattori che hanno contribuito a questo risultato?

Il 2024 è stato un anno estremamente positivo per Uría in tutte le aree di pratica. Sebbene alcuni parlino di una forte ripresa economica, ho visto, piuttosto, una ripresa modesta, sostenuta dal calo dei tassi di interesse, da un'inflazione contenuta e da una stabilità politica e normativa adeguata a livello europeo. Il nostro volume di attività non è determinato solo dal numero di operazioni presenti sul mercato, ma soprattutto dalla dedizione, dall'impegno e dall'innovazione che mettiamo in ogni singolo incarico.

La complessità dei dossier su cui lavoriamo ci impone di destinare molte risorse, sia senior che junior, per gestire più operazioni in parallelo senza compromettere la qualità del servizio.

Quali fattori traineranno il mercato nel 2025?

Tra i principali fattori di spinta vi è la stabilità politica internazionale: l'America sta adottando misure per ridurre la pressione regolatoria e incentivare la crescita, mentre nel Regno Unito le autorità di vigilanza sono state invitate a sostenere gli investimenti. Considerando il ruolo chiave di questi due mercati nelle fusioni e



«Per mantenere un livello di eccellenza credo sia fondamentale conoscere a fondo il mercato e i suoi protagonisti, oltre che anticipare tendenze e opportunità»

acquisizioni (M&A) a livello globale, le loro scelte avranno un impatto diretto anche sull'Europa. Il private equity è destinato a svolgere un ruolo centrale. Oltre a un contesto di mercato favorevole, i fondi sono spinti dalla necessità di disinvestire partecipazioni e restituire capitali agli investitori (LPs), un passaggio essenziale per avviare nuovi cicli di raccolta. Inoltre, i livelli di liquidità disponibili restano elevati, un elemento che potrebbe alimentare un aumento delle operazioni nei prossimi mesi. Un altro fattore chiave sarà la ripresa dei mercati dei capitali, che potrebbe favorire operazioni di dual track, ovvero la scelta tra quotazione in borsa (IPO) e vendita diretta (M&A) per ottimizzare il valore degli asset.

Quali saranno i settori in crescita?

Le fusioni e acquisizioni si concentreranno soprattutto nei comparti tecnologico, telecomunicazioni, infrastrutture, transizione energetica e servizi finanziari. La digitalizzazione e l'integrazione dell'AI

continueranno a essere elementi determinanti per lo sviluppo del mercato. Infine, l'attivismo azionario rimarrà un elemento di pressione sulle aziende, spingendole a cedere asset. Tra le richieste più frequenti degli investitori attivisti figura, infatti, la dismissione di partecipazioni, per generare valore.

Il mercato M&A sarà ancora dominato da grandi operazioni o assisteremo a un maggiore peso delle operazioni di medie dimensioni influenzate dai criteri ESG?

Mi aspetto un mix tra grandi deal e operazioni di medie dimensioni. Il segmento mid-market ha registrato un rallentamento nell'ultimo anno, ma le attuali condizioni di mercato e la necessità degli investitori di riequilibrare i portafogli potrebbero favorirne una ripresa significativa.

Guardando ai dati, la Spagna resta tra i mercati più dinamici d'Europa... Che effetti produce questo sull'economia nazionale e le strategie aziendali?

La Spagna è una delle economie più solide dell'area euro, con un tasso di crescita costantemente superiore alla media. Il paese vanta asset e aziende di primo piano in settori strategici come tecnologia, gestione e infrastrutture. Questa realtà rende la Spagna un mercato impossibile da ignorare per i gestori di capitali di terzi e per le multinazionali, che la considerano un'opportunità strategica per investimenti e sviluppo. Di fatto, per molti operatori del mercato, il Paese rappresenta oggi una priorità.

Uría Menéndez è da anni un punto di riferimento nell'M&A, gestendo operazioni di grande rilievo. Come co-leader del dipartimento in che modo il vostro team si distingue e si organizza per mantenere questo livello?

In Spagna ci sono ottimi avvocati in molti studi e non mi sentirei di affermare con certezza cosa ci distingue in modo assoluto dagli altri. Però, posso dire che, in Uría Menéndez poniamo grande attenzione al rigore, all'innovazione e allo sviluppo di nuovi strumenti. Per raggiungere questi obiettivi, investiamo molto nella formazione continua per tutti. Questo approccio ci consente di analizzare le tendenze, stimolare il pensiero creativo e trovare soluzioni



innovative. Questa mentalità è profondamente legata alle radici accademiche con cui è nato Uría Menéndez.

A proposito di team, punterete sui nuovi ingressi o sulla promozione del talento interno nel 2025? Quali sono le competenze imprescindibili nell'M&A?

Siamo uno studio che crede fermamente nella crescita interna. I lateral hire non sono nel nostro stile. Il nostro modello si basa sullo sviluppo dei talenti già presenti in squadra, e nel tempo questa strategia di crescita organica si è dimostrata efficace. In termini di competenze, oltre a una solida preparazione tecnica, attribuiamo grande valore alla proattività, alla

rapidità di pensiero e alla capacità di proporre soluzioni innovative. È inoltre fondamentale possedere una forte dedizione e disponibilità al sacrificio, considerati i ritmi di lavoro intensi e le sfide legate alla gestione del tempo personale. Infine, lo spirito di collaborazione e il lavoro di squadra restano elementi imprescindibili per avere successo in questo settore.

Si parla molto delle nuove generazioni e della loro esigenza di un migliore equilibrio tra vita professionale e personale. ...

È un aspetto importante, ma la realtà di questo settore richiede una grande disponibilità. Tuttavia, per chi è appassionato di questo lavoro, si tratta di un'attività estremamente stimolante,

capace di offrire un enorme arricchimento intellettuale.

Parliamo del futuro. Come si immagina il dipartimento M&A di Uría Menéndez?

Non prevedo grandi cambiamenti. Uría Menéndez è uno studio legale moderno, da sempre capace di adattarsi ai tempi e di integrare le nuove tecnologie senza esitazione, garantendo servizi di alto valore aggiunto. Continueremo a mantenere la nostra posizione di leadership nella misura in cui resteremo fedeli ai nostri principi di eccellenza, rigore, innovazione e pragmatismo, puntando costantemente sul miglior talento.

Visto che parla di innovazione, come state applicando l'AI nell'M&A? Come sta cambiando il vostro lavoro di consulenza?

Come dico sempre: nessuna paura dell'AI. Al contrario, la stiamo integrando in modo naturale per migliorare l'efficienza nei processi più ripetitivi e a basso valore aggiunto. Questo, tuttavia, non incide sul nostro lavoro di consulenza ad alto valore nel settore M&A. L'AI e le nuove tecnologie sono strumenti preziosi che ci permettono di delegare le attività più meccaniche, liberando tempo e risorse per concentrarci sugli aspetti strategici e creativi delle operazioni.

Negli ultimi anni la concorrenza è aumentata, ci sono studi internazionali e nazionali di rilievo. Quali strategie sono essenziali per distinguersi e ottenere operazioni di grande rilievo?

È fondamentale che uno studio legale sia multidisciplinare, con professionisti di altissimo livello in tutte le aree di pratica, in grado di offrire una consulenza uniforme e integrata. Può sembrare un luogo comune, ma un lavoro ben fatto, a 360 gradi, rappresenta la leva più solida per fidelizzare sia i clienti che le controparti. Questo è particolarmente vero nell'M&A.

Essere un punto di riferimento, come lo è lei, in un settore così specifico richiede competenze e una visione a lungo termine. Quali sono le chiavi per restare al vertice?

Sarebbe pretenzioso dire che sono al vertice, ma per mantenere un livello di eccellenza credo sia fondamentale conoscere a fondo il mercato e i

suoi protagonisti, oltre ad anticipare tendenze e opportunità. È altrettanto essenziale avere una chiara comprensione della normativa di riferimento, essere agili, pragmatici e, naturalmente, dedicare molte ore di lavoro. L'obiettivo non è cercare problemi, ma offrire soluzioni concrete ed efficaci. Inoltre, il successo dipende anche dalla squadra: è cruciale che condivida la stessa passione e visione. 🍷





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

Obiettivo legalità



Gli indicatori di anomalia, uno strumento a supporto dei destinatari degli obblighi antiriciclaggio

di rebecca cerberi*

Il 1° gennaio 2024 è entrato in vigore il Provvedimento emanato dall'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) a maggio 2023, in cui – in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 6, co. 4, lett. e) del D.Lgs. 231/2007 (i.e. Decreto Antiriciclaggio) – sono contenuti i nuovi 34 indicatori di anomalia, ciascuno dei quali è articolato a sua volta in sub-indici, che rappresentano uno strumento di supporto per tutti quei soggetti sottoposti all'obbligo di segnalazione ai fini antiriciclaggio, nell'identificazione delle operazioni sospette (come definite dall'art. 1 di tale Provvedimento). Più nello specifico, nel testo dell'UIF sono illustrati, a scopo esemplificativo, una serie di comportamenti in cui ricorrono degli elementi inusuali, ambigui o illogici tali da poter presupporre delle potenziali operazioni sottostanti di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo.

In particolare, i 34 indicatori sono trattati nel documento *"Gli indicatori di anomalia per la segnalazione di operazioni sospette: analisi dei principali indicatori per i Commercialisti"* pubblicato dal CNDCEC (in qualità di Organismo di autoregolamentazione) lo scorso ottobre con l'Informativa 129/2024. Tale pubblicazione dedica particolare attenzione a due indicatori

di maggiore rilevanza per i Commercialisti: l'indicatore n. 20 relativo a "Operatività anomale in ambito fiscale-societario" e l'indicatore n. 21 inerente a "Operatività anomale nella revisione legale".

Il primo presenta esempi di comportamenti anomali sotto il profilo fiscale o societario che possono implicare potenziali attività di riciclaggio. In particolare, secondo quanto riportato nei sub-indici dell'indicatore n. 20, risulta necessario porre l'attenzione, tra le altre cose:

- sulla coerenza tra l'emissione di fatture e l'attività svolta dal soggetto: difatti, l'assenza di connessione logica tra di esse rientra tra le situazioni di anomalia;
- sul prezzo delle transazioni commerciali: risulta anomala l'emissione di fatture a un prezzo completamente non in linea con quello di mercato, soprattutto se accompagnate da una documentazione non adeguata;
- sulla controparte delle fatture emesse o ricevute: in particolare, sono richiamati come aspetti di anomalia il numero esiguo di soggetti ripetutamente presenti, la loro ubicazione estera e la dubbia autenticità delle controparti;
- sul pagamento delle fatture: in particolare, sono riportati quali elementi di anomalia l'utilizzo di mezzi che *"non agevolano la chiara identificazione della provenienza dei fondi"* e la mancata corrispondenza

tra il soggetto che effettua l'operazione commerciale e il soggetto intestatario della fattura o destinatario della merce;

- sulle operazioni di vendita, anche straordinarie, collegate a situazioni di crisi economica: sono considerate anomale le operazioni di cessione poste in essere precedentemente *"alla liquidazione volontaria o all'accesso a uno strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza che, per le modalità esecutive, appaiono volte a sottrarre i beni alla garanzia dei creditori mantenendone direttamente o indirettamente il possesso"* e le operazioni di cessione in cui la parte cedente è costituita da una *"società in difficoltà economica o finanziaria o gravata da pendenze tributarie per importi ingenti"* e per la parte cessionaria compare una *"società facente capo a nominativi notoriamente contigui ai titolari effettivi della cedente"*;
- sulla coerenza tra il fatturato e l'assetto organizzativo: in particolare, è ritenuta anomala l'operatività di una società che presenta un alto valore di fatturato, ma non possiede né un apparato organizzativo adeguato a compiere un'attività economica né un *"adeguata capitalizzazione, con scarsi o nulli affidamenti bancari e bassa redditività"*;
- sul verificarsi di ulteriori ambigue circostanze: quali, ad esempio, la liquidazione di società dopo alcuni anni di attività – specialmente se si rileva anche la mancanza dei bilanci depositati e lo svolgimento dell'attività in costante perdita o in assenza di *"costi connessi a immobilizzazioni o beni strumentali"* – e la sostituzione di tali società con altre *"già costituite ma in precedenza non operative"*.

Le operatività anomale individuate dall'indicatore n. 20, di cui si è sopra riportata in sintesi una parte, si delineano come possibili *alerts* da dover valutare per verificare se, in presenza di dette incoerenze in ambito fiscale, societario o commerciale, si possano altresì qualificare i presupposti per sospettare di una potenziale attuazione (tentata o avvenuta) di operazioni di riciclaggio sottostanti.

Il secondo indicatore si rivolge ai soggetti che

effettuano attività di revisione legale durante le quali, difatti, possono emergere elementi di anomalia, potenzialmente sottintendenti fattispecie di riciclaggio. Come l'indicatore n. 20, anche l'indicatore n. 21 elenca alcune casistiche al verificarsi delle quali, è necessaria un'adeguata valutazione dell'operatività oggetto di revisione per comprendere se sia opportuno o meno procedere con una segnalazione. In particolar modo, si configurano come elementi di anomalia:

- la mancata trasparenza delle scritture contabili utili ad *"occultare disponibilità finanziarie, specie se relative a pagamenti a fornitori o a incassi per beni o servizi non ricevuti"*;
- l'assenza di evidenza di corrispondenza tra il servizio o il bene fatturato e l'effettiva realizzazione di tale prestazione;
- il cambiamento di metodi o principi contabili adottati rispetto a esercizi precedenti, specialmente se da ciò scaturiscono considerevoli modifiche nei valori;
- l'iscrizione in bilancio di scritture di integrazione o rettifica *"insolite per natura o ammontare"* o non supportate da opportuna documentazione.

Tuttavia, ci sono alcune precisazioni da dover fare in merito alle casistiche descritte nel Provvedimento. Innanzitutto, l'UIF specifica che tali comportamenti assumono una connotazione anomala nel caso in cui non ci sia la motivazione di tale operatività, che va sempre considerata in riferimento a caratteristiche *"oggettive (quali la ripetitività dei comportamenti o la rilevanza economica dell'operazione)"* e *"soggettive (quali la coerenza con il profilo del cliente)"*.

Inoltre, bisogna tenere presente che l'elencazione dei 34 indicatori non possa essere considerata definitiva, completa e categorica, ma debba configurarsi come una guida per orientarsi nella valutazione ed eventuale segnalazione di operazioni sospette ai fini antiriciclaggio. È necessario, difatti, come sottolineato dall'UIF, che la valutazione da parte dei destinatari degli obblighi antiriciclaggio si estenda anche a tutte quelle condotte della clientela, non ricomprese nell'elenco dei 34 indicatori, che presentano dei caratteri di sospetto.

* Forensic Accountant



FINANCECOMMUNITY

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

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



AI Act, via a divieti e formazione interna. Guida sintetica per general counsel

Sono quattro le aree di attività in cui sono impegnati i legali in house: monitoraggio normativo, revisione dei contratti, supporto alla formazione, audit interni

Lo scorso 2 febbraio sono entrati ufficialmente in vigore i primi divieti previsti dall'AI Act. La direttiva segna un punto di svolta nel panorama normativo europeo. A partire da questa data, che proibisce di fatto alcune pratiche precise e richiede, al contempo, un impegno concreto nella formazione del personale sull'uso responsabile della tecnologia, le aziende che forniscono o utilizzano sistemi di intelligenza artificiale (AI) devono prestare massima attenzione.

Questo cosa significa nel concreto? E in che modo i dipartimenti legali interni possono supportare l'organizzazione nel percorso di adeguamento? La redazione di MAG si è confrontata con **Daniele Ciccolo**, general counsel di Telepass, **Simone Davini**, head of legal & corporate affairs di Crédit Agricole Cib, e **Ombretta Faggiano**, chief legal, compliance, corporate tenders & sustainability officer di Esaote, per capire come hanno deciso di procedere finora e quale sarà l'impatto della direttiva sul loro lavoro.

LE PRATICHE VIETATE

Uno degli aspetti più delicati dell'entrata in vigore dell'AI Act riguarda l'articolo 5, che sancisce il divieto di alcune pratiche considerate particolarmente pericolose per i diritti fondamentali. Tra queste troviamo non solo l'interdizione all'utilizzo di strumenti di AI manipolativa, ossia sistemi che influenzano il comportamento delle persone senza il loro pieno consenso sfruttando tecniche subliminali e ingannevoli (come le app di shopping online che inducono agli acquisti compulsivi), ma anche di dispositivi che sfruttano vulnerabilità legate a disabilità, età e condizione socioeconomica (è il caso delle app di servizi finanziari che prendono di mira gli anziani o le persone con deficit cognitivi).

Stop anche all'identificazione biometrica in tempo reale in spazi pubblici, ai sistemi di social scoring che classificano i cittadini sulla base di comportamenti sociali o caratteristiche personali per determinare il loro accesso a servizi essenziali o per valutare il rischio che commettano un reato, così come a sistemi di categorizzazione biometrica per dedurre caratteristiche sensibili come orientamento sessuale, convinzioni religiose

o opinioni politiche. Vietato, infine, anche l'uso di strumenti di analisi emotiva nei luoghi di lavoro e a scuola, come i software che rivelano i livelli di attenzione di lavoratori e studenti.

«Gli operatori del settore finanziario saranno impattati dall'AI Act a più livelli. È possibile, ad esempio, che in futuro gli algoritmi saranno sempre più utilizzati per le analisi del merito di credito che le banche svolgono sui propri clienti. Questa consapevolezza mi porta a rimanere con i radar sempre accesi sull'evoluzione sia delle norme sia della prassi di mercato che contornano l'attuazione della direttiva in Italia», racconta Simone Davini, che non a torto mantiene alti i livelli di attenzione:



DANIELE CICCULO



SIMONE DAVINI

le aziende che non dovessero interrompere l'uso dei sistemi di AI citati sopra, infatti, potrebbero incorrere in multe fino a 35 milioni o al 7% del fatturato annuo dal 2 agosto 2026, quando entrerà in vigore il regime sanzionatorio dell'AI Act. «Ma, come sempre, il diavolo, a livello legale, continuerà a nascondersi nei dettagli: per i giuristi di impresa sarà fondamentale capire il perimetro, l'apporto e lo stile di azione delle agenzie europee che avranno in compito di emanare e vigilare le regole operative per l'attuazione dell'AI Act, nonché le interazioni tra quest'ultimo e altre normative europee come il [DORA](#), il GDPR e la futura regolamentazione sugli accessi ai dati finanziari».

LA FORMAZIONE OBBLIGATORIA SULL'AI

Dal 2 febbraio, oltre ai suddetti divieti, è operativo anche un altro obbligo non poco rilevante: quello

della formazione sul corretto utilizzo dell'AI. Nello specifico, l'articolo 4 della direttiva impone alle aziende di garantire ai dipendenti che interagiscono con questa tecnologia un livello adeguato di "alfabetizzazione". L'obiettivo è chiaro: ridurre il rischio di usi impropri e assicurare che i dipendenti siano consapevoli delle implicazioni legali ed etiche dei sistemi adottati.

Peccato però che la normativa non imponga modelli formativi precisi, limitandosi ad affermare che le aziende devono, nell'ordine: 1) analizzare il livello di conoscenza attuale dell'AI tra i dipendenti; 2) definire un piano di formazione che copra gli aspetti essenziali della normativa; 3) adottare un approccio a più livelli, con corsi base per tutti e approfondimenti per le funzioni più coinvolte; 4) documentare le attività formative, per dimostrare la compliance in caso di verifiche da parte delle autorità.

Per il momento non sono previste sanzioni dirette per le organizzazioni che non forniscono una adeguata formazione, ma le cose potrebbero cambiare dal 2 agosto 2026, quando le aziende saranno effettivamente esposte a contestazioni da parte dei regolatori. Questo comporta approcci diversi tra le imprese. Per esempio: «In Crédit Agricole CIB sono allo studio varie, possibili iniziative di formazione, che passano inizialmente dall'auto-formazione ma potranno poi trasformarsi in percorsi strutturati e pensati ad hoc per le funzioni che lavorano insieme», spiega Davini. Altre realtà, invece, si sono già messe al lavoro. Afferma Daniele Ciccolo: «Telepass ha considerato con grande interesse la formazione su questa tematica, tanto che già nel 2024 sono state effettuate varie sessioni di formazione in presenza per diversi dipartimenti aziendali. Un'altra sessione è pianificata nel mese di febbraio ed è specificamente indirizzata a chi opera nelle aree più potenzialmente impattate dall'uso di IA. Inoltre, è stato previsto un percorso di formazione dedicato all'intera popolazione aziendale finalizzato a un uso consapevole e corretto dell'AI». Sulla stessa lunghezza d'onda anche Ombretta Faggiano: «In Esaote abbiamo predisposto un piano di formazione interno che possa consentire l'efficace utilizzo dell'AI nei flussi di lavoro. La tecnologia ci serve per trasformare i nostri processi e i modelli operativi legali e di compliance al fine di aprire nuove prospettive e offrire un servizio legale



OMBRETTA FAGGIANO

sempre più efficace. Per questo motivo, abbiamo previsto anche sessioni periodiche con esperti di intelligenza artificiale e compliance, in cui viene esplorato come sfruttare al meglio i principi fondamentali di funzionamento degli algoritmi nel rispetto del trattamento dei dati personali e considerando le implicazioni etiche legate all'uso della tecnologia nel settore medicale».

IL RUOLO CHIAVE DEI DIPARTIMENTI LEGALI AZIENDALI

I dipartimenti legali interni hanno un ruolo cruciale nel guidare il processo di adeguamento aziendale all'AI Act. Non semplicemente perché sono chiamati a garantire la compliance normativa, ma anche perché affiancano le altre funzioni di business nella gestione operativa del cambiamento. «Il team Legal e Compliance di Esaote – fa

presente Faggiano a questo proposito – fa parte del gruppo di lavoro che presidia l'attuazione dell'AI Act attraverso un lavoro sinergico con vari dipartimenti, analizzando in modo organico fattori tecnologici, logiche di generazione del valore aziendale, aspetti organizzativi e quadro regolatorio in un piano strutturato e pragmatico di assesment e adozione, per la migliore implementazione in azienda. Collaboriamo in particolar modo con il team di ricerca e sviluppo al fine di assicurare che i progetti relativi ai sistemi medicali e alle soluzioni software integrino fin dall'inizio valutazioni di rischio e di compliance, con specifica attenzione al rispetto delle norme sulla protezione dei dati».

Insomma, parlando con i nostri intervistati, abbiamo capito che sono principalmente quattro le aree di attività che tengono impegnati i general counsel quando si tratta di AI Act:

- Monitoraggio normativo, per eventuali aggiornamenti della direttiva e sue interpretazioni da parte delle autorità competenti;
- Revisione dei contratti, perché, sì, per garantire una piena conformità alle nuove disposizioni, bisogna anche aggiornare tutte le clausole contrattuali con fornitori e partner che utilizzano l'AI;
- Supporto nella formazione. I team legali, non a caso, stanno già collaborando con le unità di HR e IT per strutturare percorsi formativi adeguati;
- Audit interni, dal momento che diventerà necessario verificare periodicamente l'uso dell'AI dentro l'azienda per prevenire rischi e garantire la compliance.

«In sostanza, il compito del giurista – sottolinea Ciccolo – è di comprendere quali disposizioni siano applicabili e con quale modalità alle attività di business, che nel mio caso è Telepass. Questo significa, ad esempio, fornire supporto legale all'azienda nell'applicazione delle disposizioni tecnologiche, nella costruzione di un sistema procedurale che governi le iniziative più innovative e nell'adesione ai codici di condotta e buone prassi. Allo stesso tempo, i giuristi devono anche affiancare il management nelle valutazioni di impatto sui diritti fondamentali per sistemi d'intelligenza artificiale. E questo chiaramente lo fanno un ambiente normativo in costante divenire e necessariamente insieme alle altre funzioni aziendali». ■



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

12TH 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

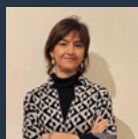
Sponsor  Stylish Rent

#LcFinanceAwards 

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



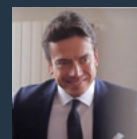
Alessandro Beltramin
Direzione Corporate & Investment Banking, Structured Finance, *BPER Corporate & Investment Banking*



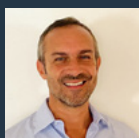
Chiara Boarolo
Corporate Lawyer
Opdenenergy



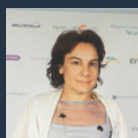
Daniele Candiani
Managing Director, Head of Capital & Debt Advisory Italy
Lincoln International



Federico Ciotola
Head of Legal Capital Markets
Borsa Italiana



Giampaolo Corea
Head of Real Estate
Intrum



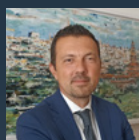
Laura Del Favero
Chief Administrative Officer
Nomura International Plc Italian Branch



Alessandro Erbanni
Head Of Corporate Finance
Banca AKROS Gruppo Banca BPM



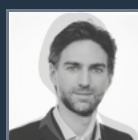
Maurizio Fanetti
Junior Partner
Armonia SGR



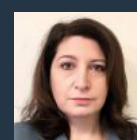
Raffaele Faragò
CEO
130 Servicing S.p.a.



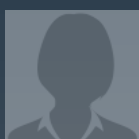
Andrea Ferrari
Investment Banking, Global Financing, Head of Equity Capital Markets
Gruppo EQUITA



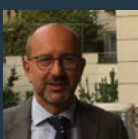
Antonio Foti
Head of DCM Financial Institution & SSA
BNP Paribas CIB



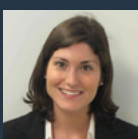
Teresa Gaglio
Director Project Finance
Banca BPM



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



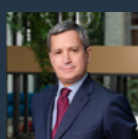
Renato Limuti
Managing Director, Head of Financial Institutions Group – Italy, *Alantra*



Salvatore Marrone
Direttore Compliance e Antiriciclaggio
Banca Sistema



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



Francesco Moccagatta
Italy Chief Executive
DC Advisory



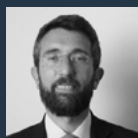
Martino Mauroner
Head of Private Debt Italy
Tikehau Capital



Marco Nigra
Responsabile Corporate Lending, Finanza Strutturata
Banca BPM



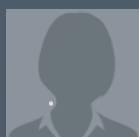
Alessandro Santini
Group Executive Board Member
Ceresio Investors



Ernesto Sellitto
Executive director – Senior wealth planner
Mediobanca



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



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

Legalcommunity Energy Awards 2025

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Agli East End Studios - Studio 90 di Milano si sono svolti i **Legalcommunity Energy Awards 2025**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale attivo nel comparto energetico e delle infrastrutture.

La dodicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria alle eccellenze che, grazie alle loro attività, si sono distinte maggiormente nel corso dell'anno.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Green Horse Legal Advisory
LAWYER OF THE YEAR	Catia Tomasetti - BonelliErede
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Legance
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Tessa Lee - Linklaters
LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Dentons
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Valentina Canalini - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY	Lorenzo Parola - Parola Associati
LAW FIRM OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE	Chiomenti
LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE	Umberto Penco Salvi - Clifford Chance
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE	Green Horse Legal Advisory
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE	Andrea Sticchi Damiani - ASD - Andrea Sticchi Damiani Studio Legale
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	CDRA - Comandè Di Nola Restuccia Avvocati
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Francesco Piron - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION	Legance
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Enrico Castellani - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Daniela Viaggio - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES	L&B Partners Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES	Carlo Montella - Green Horse Legal Advisory
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	Ashurst
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Francesca Morra - Herbert Smith Freehills
LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES	Deloitte Legal
LAWYER OF THE YEAR UTILITIES	Pierpaolo Mastromarini - Bird & Bird
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	Parola Associati
LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	Valentina Canalini - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST	Herbert Smith Freehills
LAWYER OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST	Matteo Beretta - Cleary Gottlieb
LAW FIRM OF THE YEAR INNOVATION	Pavia e Ansaldo
LAWYER OF THE YEAR INNOVATION	Eugenio Tranchino - Watson Farley & Williams

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	Legance
LAWYER OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	Maria Cristina Breida - EY
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	AndPartners
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	Livia Salvini - Salvini e Soci
LAW FIRM OF THE YEAR PPP	DWF
LAWYER OF THE YEAR PPP	Claudio Guccione - P&I Guccione e Associati
LAW FIRM OF THE YEAR LNG	Todarello & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR PPA	Ontier
LAWYER OF THE YEAR PPA	Marco Muscettola - BIP
LAW FIRM OF THE YEAR BESS	CMS
LAWYER OF THE YEAR BESS	Giorgio Telarico - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL LAW	de Castiglione Ingrassia Zanchi e Associati
LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL LAW	Maurizio Bortolotto - Gebbia Bortolotto Penalisti Associati
NOTARY FIRM OF THE YEAR	Milano Notai
NOTARY OF THE YEAR	Carlo Marchetti - Studio Marchetti
PROFESSIONAL OF THE YEAR SUSTAINABILITY	Daniela Sabelli - Squire Patton Boggs
BEST PRACTICE ENERGY TRANSITION	Chiomenti
DEAL OF THE YEAR 2i Rete Gas - Companies	2i Rete Gas
	Italgas
DEAL OF THE YEAR 2i Rete Gas - Legal Advisors	Chiomenti
	Cleary Gottlieb
	Foglia & Partners
	Legance
DEAL OF THE YEAR 2i Rete Gas - Financial Advisors	BNP Paribas
	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
	JP Morgan
	Mediobanca
	Rothschild & Co
	UniCredit



LAW FIRM OF THE YEAR

ASHURST

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

**GREEN HORSE
LEGAL ADVISORY**

LEGANCE



LAWYER OF THE YEAR

MONICA COLOMBERA

Legance

CARLO MONTELLA

Green Horse Legal Advisory

LORENZO PAROLA

Parola Associati

CATIA TOMASETTI
BonelliErede

EUGENIO TRANCHINO

Watson Farley & Williams



LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

ASHURST

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

LEGANCE

LINKLATERS







LEGALCOMMUNITY
AWARDS

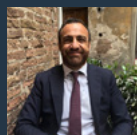
IIP & TMT

13TH EDITION

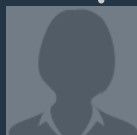
20.03.2025

MUSEO DELLA SCIENZA E DELLA TECNICA
SPAZIO CAVALLERIZZE
INGRESSO VIA OLONA 4, MILANO

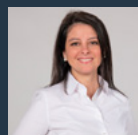
19.15 CHECK-IN
19.30 COCKTAIL
20.15 CEREMONY
21.00 STANDING DINNER



Valerio Bruno
 Director of Legal Services
 ICG Contracting
Accenture



Silvia Catalano
 Senior Legal Counsel
Telepass



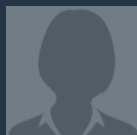
Serena Contu
 Head of Data Protection,
 Corporate Liability Compliance
 and Ethic Code Values
Eni Plenitude



Antonio Corda
 Legal Affairs, External Affairs
 & Corporate Communication
 Director, *Vodafone*



Sabrina Costanzo
 General Counsel Compliance
 and Group Functions
Campani Group



Caterina Crivellaro
 Group Legal Director
*Data 4 Italy S.p.A. and Data
 4 Services*



Furio Curri
 Head of Group General
 Legal Affairs
Assicurazioni Generali



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



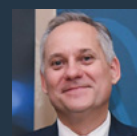
Anna Esposito
 Head of Litigation
 & Legal Counsel
TeamSystem



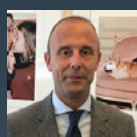
Simona Grimonte
 Responsabile Affari Legali
Esselunga



Ming San Hu
 Data Protection Officer
Nexi Group



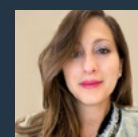
Stefano Iesurum
 Head of Legal Affairs
Diesel



Antonello Lauro
 General Counsel,
Pomellato



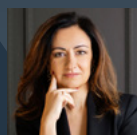
Antongiulio Lombardi
 Direttore Affari
 Regolamentari,
Wind Tre



Tiziana Lombardo
 Head of Legal
 & Corporate Affairs
Haeres Capital Italia



Riccardo Mazzola
 Head of legal Department
Gruppo Desa



Maria Milano
 Compliance Manager
PetrolValves



Monica Nannarelli
 Direttore Ufficio Legale
Morellato



Paola Orlini
 Chief Services Officer
Missoni



Daniela Paletti
 Head of Legal Europe
Edizioni Condé Nast



Franco Peruzzotti
 Amministratore delegato
R&D innovAction



Giuseppe Pirozzi
 Direttore Legale e Societario
Kimbo



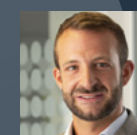
Valentina Ranno
 Direttore Affari Legali
 e Societari
L'Oréal Italia



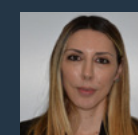
Angelica Ruggeri
 General Counsel
Golden Goose



Umberto Simonelli
 Chief Legal
 & Corporate Affairs Officer
Brembo



Dario Stifano
 Senior Legal Counsel
Idealista



Flavia Maria Tavasci
 Senior Legal
 and Compliance Counsel
BAT Italia



Giovanni Venditti
 Head of Legal Wholesale
 & Technology
TIM

LAWYER OF THE YEAR FINANCE

CAROLA ANTONINI
Chiomenti

TESSA LEE
Linklaters

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

CARLOANDREA MEACCI
Ashurst

OTTAVIANO SANSEVERINO
Gianni & Origoni

CATIA TOMASETTI
BonelliErede



LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

LINKLATERS



LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

LUIGI COSTA
Dentons

ORIANA GRANATO
EY

GIORGIO TELARICO
Baker McKenzie

DANIELA VIAGGIO
Eversheds Sutherland



LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



MARCO MOLINERIS, MARIA ADELAIDE DEL CONSOLE MICAELA TINTI, GIOVAN BATTISTA SANTANGELO CARLA MAMBRETTI, FEDERICO MONTORSI, NICOLA GAGLIONE, SERGIO FIENGA, MARCO MOSCATELLI DAMIANO BATTAGLIA, GIULIA FIORAMONTI, JACOPO CECCHERINI

LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY

ELENA BUSSON
Chiomenti

CARLA MAMBRETTI
PedersoliGattai

ANTONIO PALAZZOLO
Legance

LORENZO PAROLA
Parola Associati

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE

ASHURST

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

DENTONS

GIANNI & ORIGONI



FRANCESCO RIGO, ALESSANDRA LO MUZIO, MICHELE CALÌ, ELENA BUSSON, GIULIA ELISABETTA UBOLDI MANUELA CERULLI, CARLO NOVERO, MARCO CERRITELLI, ELISABETTA MENTASTI

LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE

ROBERTO BONSIGNORE
Cleary Gottlieb

ELENA BUSSON
Chiomenti

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

ANNAMARIA PINZUTI
Ashurst

GIUSEPPE VELLUTO
Gianni & Origoni



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE

ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI STUDIO
LEGALE

CDRA - COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA
AVVOCATI

GIANNI & ORIGONI

GREEN HORSE
LEGAL ADVISORY

LIPANI LEGAL&TAX



FRANCESCO PALMIERI, CELESTE MELLONE, IVANO SANTARELLI, VANESSA NOBILE
GIULIA GUIDETTI, MICHELE CARLI

LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE

SIMONE CADEDDU
Bird & Bird

CARLO COMANDÈ
CDRA - Comandè Di Nola Restuccia Avvocati

PINA LOMBARDI
L&B Partners Avvocati Associati

CELESTE MELLONE
Green Horse Legal Advisory

ANDREA STICCHI DAMIANI
ASD - Andrea Sticchi Damiani Studio Legale



LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI

STUDIO LEGALE

**CDRA - COMANDÈ DI NOLA
RESTUCCIA AVVOCATI**

CHIOMENTI

DENTONS

SQUIRE PATTON BOGGS



GIACOMO ANTONINI, ENZO PUCCIO, SERENA CARADONNA, CARLO COMANDÈ
PAOLA FLORIDIA, BARBARA COMPAGNONI

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

MARIA CRISTINA BREIDA
EY

CARLO COMANDÈ
CDRA - Comandè Di Nola Restuccia Avvocati

ELISABETTA GARDINI
Gianni & Origoni

FRANCESCO PIRON
CBA

ANDREA STICCHI DAMIANI
ASD - Andrea Sticchi Damiani Studio Legale



LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION

CURTIS

DENTONS

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE



MONICA COLOMBERA, BIANCA BERARDICURTI, GIUSI COLASUONNO

LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

ENRICO CASTELLANI
Freshfields

DANIELE GERONZI
Legance

ROBERTO LIPARI
Dentons

FRANCESCO PIRON
CBA

GALILEO POZZOLI
Squire Patton Boggs



ENRICO CASTELLANI CON I COLLEGHI DEL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ASHURST

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

DENTONS

GIANNI & ORIGONI



ARRIGO ARRIGONI, GIUSEPPE VELLUTO, ELISABETTA GARDINI, TEODORA MAROCCO
MARTINA MORANDI, CATERINA TESTA, GUIDO REGGIANI, STEFANO CUNICO
OTTAVIANO SANSEVERINO, RAFFAELE TRONCI

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ELENA BUSSON
Chiomenti

LUIGI COSTA
Dentons

ORIANA GRANATO
EY

GIOVANNI SCIROCCO
Legance

DANIELA VIAGGIO
Eversheds Sutherland



LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

DELOITTE LEGAL

DENTONS

GREEN HORSE LEGAL ADVISORY

L&B PARTNERS
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLIGATTI



LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES

FILIPPO MANARESI -
Deloitte Legal

PIERPAOLO MASTROMARINI -
Bird & Bird

CARLO MONTELLA
Green Horse Legal Advisory

FRANCESCA MORRA -
Herbert Smith Freehills

DAVIDE PELLOSO -
L&B Partners Avvocati Associati



LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

ASHURST

CLEARY GOTTlieb

DELOITTE LEGAL

FRESHFIELDS

HERBERT SMITH FREEHILLS

TODARELLO & PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

CARLOANDREA MEACCI
Ashurst

MATTEO MONTANARO
Cleary Gottlieb

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams

PAOLO ZAMBERLETTI
Squire Patton Boggs



LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES

BIRD & BIRD

DELOITTE LEGAL

GRIMALDI ALLIANCE

PEDERSOLIGATTAI

WATSON FARLEY & WILLIAMS



TEAM

LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

CARLA MAMBRETTI
PedersoliGattai

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills

FRANCESCO PIRON
CBA

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

DELOITTE LEGAL

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LCA

PAROLA ASSOCIATI

PEDERSOLIGATTAI



CHIARA SALVANESCHI, ANDREA LEONFORTE, ANDREA COLUZZI, FEDERICA RE SILVIA PELLEGRINO, LORENZO BOTTARI, VERONICA NOLÈ, GIORGIA KUMADA LUIGI AGOSTINACCHIO, GIANLUCA ZAMPIERI, ANTONIO FUIANO

LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MICHELE DI TERLIZZI

L&B Partners Avvocati Associati

CARLA MAMBRETTI

PedersoliGattai

PIERPAOLO MASTROMARINI

Bird & Bird

DANIELA SABELLI

Squire Patton Boggs



VALENTINA CANALINI CON I COLLEGHI DEL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST

CLEARY GOTTlieb

GRIMALDI ALLIANCE

HERBERT SMITH FREEHILLS

PAVIA E ANSALDO

TODARELLO & PARTNERS



DIMITRIE VLADUC, GIACOMO GAVOTTI, FRANCESCA MORRA, KEVIN ALDEGHI, NIKA NONVEILLER, GIACOMO BEDESCHI, PIETRO GUIDA

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

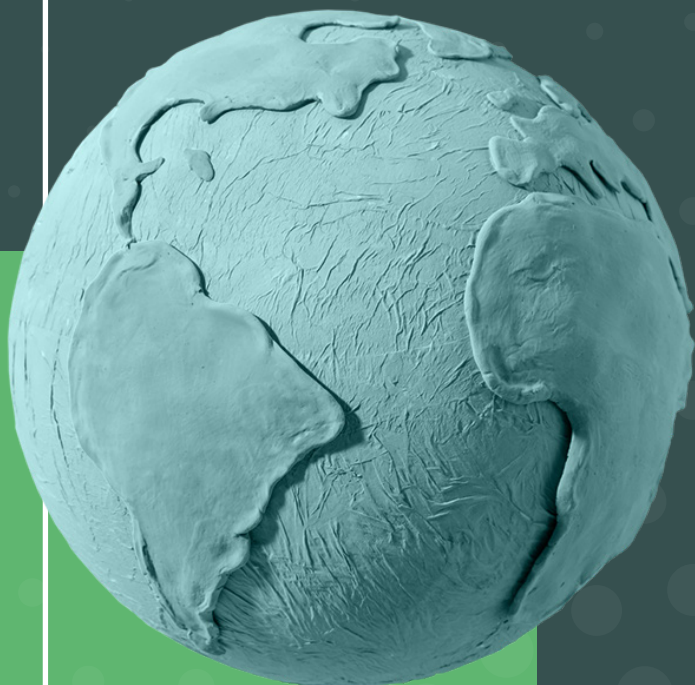
FOODCOMMUNITY

SUSTAINABILITY SUMMIT ITALY

“EFG” - ENVIRONMENT, FINANCE, GOVERNANCE

SAVE THE DATE

25 MARCH 2025



MILAN

9:00-13:00

EXCELSIOR HOTEL GALLIA
PIAZZA DUCA D'AOSTA, 9

REGISTER NOW

Partners

**Baker
McKenzie.**

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

#LcSustainabilitySummit

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

For partnership opportunities: chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

SUSTAINABILITY SUMMIT ITALY

“EFG” - ENVIRONMENT, FINANCE, GOVERNANCE

PROGRAM*

08:45 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE

09:10 ● WELCOME MESSAGE

09:20 ● **SESSION I ENVIRONMENT**

“SUSTAINABLE VISIONS: CORPORATE STRATEGIES FOR ENVIRONMENTAL LEADERSHIP”

SPEAKERS:

Miriam Allena, Of Counsel, *Baker McKenzie* and Associate Professor of Administrative Law, *Bocconi University*

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

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

Marta Massarelli, Head of Legal and Sustainability Affairs, *Hippocrates Holding*

Germana Mentil, General Counsel, *Italgas*

MODERATOR: Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity*

10:25 ● **SESSION II FINANCE**

“SUSTAINABLE INVESTMENTS: BALANCING PROFIT AND PURPOSE”

SPEAKERS:

Ivan Aloï, Founding Partner, *SURE*

Giovanni Pinelli, Managing Director - Energy & Digital Infrastructure, *Green Arrow Capital*

Barbara Roversi, Managing Director, *Three Hills Impact*

Sabrina Cirillo, ESG Director, *FSI SGR*

MODERATOR: Eleonora Fraschini, Journalist, *Financecommunity*

11:30 ● COFFEE BREAK

11:45 ● **SESSION III GOVERNANCE**

“STRATEGIC GOVERNANCE: NAVIGATING INCLUSIVE CORPORATE LANDSCAPES”

SPEAKERS:

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

Valentina Paduano, Group Chief Risk & Compliance Officer, *Dedalus*

Micaela Vescia, Head of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi*

MODERATOR: Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity*

12:50 ● CLOSING REMARKS

13:00 ● LIGHT LUNCH

*In progress

REGISTER NOW

#LcSustainabilitySummit

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

For partnership opportunities: chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

LAWYER OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST

MATTEO BERETTA
Cleary Gottlieb

GIORGIO CANDELORO
Freshfields

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills

FRANCESCO SCIAUDONE
Grimaldi Alliance

FABIO TODARELLO
Todarello & Partners



LAW FIRM OF THE YEAR INNOVATION

EY

HERBERT SMITH FREEHILLS

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

PAVIA E ANSALDO

WATSON FARLEY & WILLIAMS



MARIO NUNZIATA, ALESSIA GALIMBERTI, MARCO JANNON, CARLO DEL CONTE
CARLO EMANUELE ROSSI, BARBARA SICIGNANO

LAWYER OF THE YEAR INNOVATION

MARIA CRISTINA BREIDA
EY

CARLO DEL CONTE
Pavia e Ansaldo

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams



EUGENIO TRANCHINO CON I COLLEGI DEL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL

EY

GIANNI & ORIGONI

GREEN HORSE LEGAL ADVISORY

LCA

LEGANCE



FRANCESCA CARLESI, ANTONELLA CAPRIA, EDWARD RUGGERI

LAWYER OF THE YEAR ENVIRONMENTAL

MARIA CRISTINA BREIDA
EY

ANTONELLA CAPRIA
Legance

DARIO COVUCCI
LCA

ELISABETTA GARDINI
Gianni & Origoni

IVANO SALTARELLI
Green Horse Legal Advisory



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ANDPARTNERS

D'ANIELLO & ASSOCIATI

FOGLIA & PARTNERS

SALVINI E SOCI

STS DELOITTE



LUCA DI NUNZIO, FRANCESCO GIOTTA, GIUSEPPE LANOTTE, GIULIA CRISTINI
GIULIA GIACCHETTI, ANDREA ANTONIOZZI, FRANCESCA BERARDI, PIETRO BRACCO
FABIO ANTONIO BERTUCCI, BLASCO MONTEFORTE SPECCHI, ANDREA ZIACO, STEFANO VERSINO

PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

DOMENICO ARDOLINO
d'Aniello & Associati

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

PIETRO BRACCO
AndPartners

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

MARCO JANNON
Pavia e Ansaldo

LIVIA SALVINI
Salvini e Soci



LAW FIRM OF THE YEAR PPP

DWF

EY

GIANNI & ORIGONI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

UGHI E NUNZIANTE



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR LNG

CURTIS

GIANNI & ORIGONI

HERBERT SMITH FREEHILLS

SQUIRE PATTON BOGGS

TODARELLO & PARTNERS



GIACOMO GUGLIELMINI, GIUSEPPE FUDA, CRISTINA GRASSI, FEDERICO NOVELLI, RICCARDO ROGLIANI, MARIA GRAZIA SCORRANO, ANNA GIACCONE, MASSIMO COLICCHIA, GIUSEPPE SPENNACCHIO, ALESSANDRO CONCORDATI

LAW FIRM OF THE YEAR PPA

BIRD & BIRD

CMS

DELOITTE LEGAL

EY

ONTIER



GENNARO PALUMBO, SIMONE RIVA, LAURA GENTILI, GIUSEPPE ROMEO, LUCA PARDO
CARMEN FERNÁNDEZ VADILLO, GIULIO CIOMPI, JACOPO STEFANINI

TEAM

LAWYER OF THE YEAR PPA

PIETRO CAVASOLA

CMS

CARMEN FERNÁNDEZ VADILLO

Ontier

FILIPPO MANARESI

Deloitte Legal

MARCO MUSCETTOLA
BIP

MATTIA RICCARDO PETRILLO

EY



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR BESS

BAKER MCKENZIE

BIRD & BIRD

CMS

DWF

EVERSHEDS SUTHERLAND



EDOARDO MARANGONI, FRANCESCO SABATINO, TIZIANA MASONE, PIETRO CAVASOLA
ALESSANDRA CUNI, MATTEO BUCCIARELLI

SUSTAINABILITY AWARDS

LC PUBLISHING GROUP



25 MARCH 2025

EXCELSIOR HOTEL GALLIA
PIAZZA DUCA D'AOSTA, 9

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

Media Partners



For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

SAVE THE DATE



LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

8th edition

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

08 MAY 2025

ZÜRICH

17.15 Check-in

17.30 Welcome Cocktail

18.00 Roundtable

18.30 Awards Ceremony

19.30 Standing Dinner

#legalcommunityCH



For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - +39 02.36727659

LAWYER OF THE YEAR BESS

PIETRO CAVASOLA
CMS

ENRICO MARIA CURTI
DWF

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

GIORGIO TELARICO
Baker McKenzie

DANIELA VIAGGIO
Eversheds Sutherland



LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL LAW

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

**DE CASTIGLIONE
INGRAFFIA ZANCHI
E ASSOCIATI**

FORNARI E ASSOCIATI

GEBBIA BORTOLOTTI PENALISTI
ASSOCIATI

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI



FILIPPO INGRAFFIA, ALESSANDRA ZANCHI, ENRICO DE CASTIGLIONE, PAOLA CONCOLINO
MASSIMILIANO DI MARTINO

LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL LAW

PASQUALE ANNICCHIARICO
Dentons

ANTONIO BANA
Bana Avvocati Associati

MAURIZIO BORTOLOTTI
Gebbia Bortolotto Penalisti Associati

ENRICO DE CASTIGLIONE
de Castiglione Ingrassia Zanchi e Associati

PAOLA SEVERINO
Severino Penalisti Associati



MAURIZIO BORTOLOTTI CON I COLLEGGI DEL TEAM

NOTARY FIRM OF THE YEAR

CARUSO E ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

MASCAGNI STUDIO NOTARILE

MILANO NOTAI

RS NOTAI

ZNR NOTAI



STEFANIA ANZELINI, GIOVANNELLA CONDÒ, MONICA DE PAOLI

PROFESSIONAL OF THE YEAR SUSTAINABILITY

ANDREA GENTILI

Green Horse Legal Advisory

TESSA LEE

Linklaters

PINA LOMBARDI

L&B Partners Avvocati Associati

LORENZO PAROLA

Parola Associati

DANIELA SABELLI

Squire Patton Boggs



BEST PRACTICE ENERGY TRANSITION

CHIOMENTI



MICHELE CALÌ, ELISABETTA MENTASTI, MANUELA CERULLI,
ELENA BUSSON, FRANCESCO RIGO, GIULIA ELISABETTA UBOLDI
ALESSANDRA LO MUZIO, MARCO CERRITELLI, CARLO NOVERO

DEAL OF THE YEAR 2I RETE GAS

2I RETE GAS, ITALGAS

DEAL OF THE YEAR 2I RETE GAS - LEGAL ADVISORS

CHIOMENTI, CLEARY GOTTlieb, FOGLIA & PARTNERS, LEGANCE

DEAL OF THE YEAR 2I RETE GAS - FINANCIAL ADVISORS

BNP PARIBAS, INTESA SANPAOLO - DIVISIONE IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING

JP MORGAN, MEDIOBANCA, ROTHSCHILD & CO, UNICREDIT





Diverso sarà lei

Bye bye D&I

di michela cannovale



ASCOLTA
IL PODCAST

C'è qualcosa di profondamente inquietante nella facilità con cui i diritti acquisiti possono essere cancellati. È come osservare un palazzo costruito mattone dopo mattone, anno dopo anno, crollare in pochi istanti sotto i colpi di una ruspa. Così ha fatto Donald Trump. Come una ruspa, con un colpo di penna e a poche ore dall'inizio del suo secondo mandato come presidente USA, ha deciso di riscrivere le regole del gioco della diversità e inclusione nel mondo del lavoro americano, mettendo in congedo retribuito il personale federale che lavorava su iniziative di D&I, con l'intento di eliminare definitivamente le loro funzioni. È bastato questo per scatenare un effetto domino senza precedenti. Hanno perso il lavoro anche i funzionari che guidavano i programmi di D&I dell'Università del Texas, di quella della Florida e degli altri istituti accademici degli Stati americani più conservatori. La stessa sorte l'hanno avuta i dipendenti dei colossi Meta, Amazon, McDonald's, Walmart, Ford, Lowe's, Harley-Davidson, Brown-Forman, John Deere e Tractor Supply che gestivano le politiche dedicate alle pari opportunità. Un ordine esecutivo, una firma, pochi secondi. Zac. Smantellati decenni di storia. E di storie. Non posso non pensare al movimento per i diritti civili negli Stati Uniti. A Rosa Parks che rifiuta di cedere il posto sull'autobus. Al sogno di Martin Luther King. Alle marce, pacifiche e non, agli arresti, ai sacrifici di vite umane, ai sit-in. Alle battaglie legali, alle sentenze della Corte Suprema, alle leggi faticosamente approvate dal Congresso. È stato un progresso lento, sì. Pagato a caro prezzo, sì, è

vero anche questo. Ma costruito sulla tenacia di generazioni di attivisti e cittadini comuni che hanno osato sfidare lo status quo.

E ora? Mentre i sostenitori di Trump parlano di un ritorno alla vera meritocrazia, le aziende si trovano in un limbo kafkiano: da un lato, la necessità di attrarre e trattenere i talenti in un mercato sempre più competitivo; dall'altro, il rischio di finire nel mirino delle nuove disposizioni federali. Eppure, secondo il Wall Street Journal, nel 2024 le donne occupavano solo il 29% delle posizioni executive nelle principali aziende degli Stati Uniti del Nord, mentre la presenza di manager afroamericani e ispanici resta ancora drammaticamente sottodimensionata rispetto alla loro rappresentanza nella forza lavoro generale. Insomma, non è forse vero che le barriere invisibili esistono ancora? Eccome se esistono! Ecco perché è importante abbatterle con politiche imposte dall'alto. Ecco perché è importante concedere tempo al tempo affinché le cose cambino.

Ma poco importa, ormai. Questa vicenda ci ha rivelato una verità fondamentale sulla natura del progresso sociale: non è mai veramente acquisito. È come un giardino che richiede cure costanti. Smetti di innaffiarlo per qualche giorno e le

erbacce iniziano a prendere il sopravvento.

Parlo di tutto questo nell'ultimo episodio di *Diverso sarà lei* che ho registrato insieme a **Francesca Annalisa Petrella**, communication & DE&I manager di Ipsos e curatrice dell'Osservatorio Civic Brands, progetto editoriale che indaga e racconta l'impegno sociale delle aziende in Italia. Buon ascolto! 🎧



FRANCESCA ANNALISA PETRELLA



FINANCECOMMUNITY

ITALIAFINTECH

3th Edition

FINTECHAWARDS

13 MARCH 2025

18.45

Check-in

19.00

Roundtable

19.50

Ceremony

20.30

Standing Dinner

MAGNA PARS

Event entrance: Via Tortona 15, Milano

DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

Partners

 PedersoliGattai

#fintechawards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Nella busta paga del giurista d'impresa

Quanto guadagna un general counsel in Italia? E una risorsa junior?
Spoiler: comunque meno di quanto prenderebbero in Germania. I dati nel report di KeyPartners

di michela cannovale

Iniziamo con la notizia cattiva. Gli stipendi dei giuristi d'impresa in Italia sono più bassi del 30% se paragonati ai colleghi del Regno Unito e persino del 35% quando il confronto è con la Germania. A mettere in luce questi dati è il nuovo report di KeyPartners sulle remunerazioni nel mercato legale in house italiano. L'analisi si basa su interviste a 207 professionisti legali e copre l'intero 2024, rivelando un mercato che, *ahinoi*, sembra caratterizzato innanzitutto da persistenti disparità salariali rispetto al resto d'Europa. Però c'è un però. La notizia buona. Il settore appare dinamico, con prospettive di crescita positive per il 2025, anche per i compensi.

IL GAP CON L'EUROPA: UN DISLIVELLO ANCORA SIGNIFICATIVO

Andiamo per gradi. Quanto alle retribuzioni, i dati mostrano come gli stipendi dei giuristi d'impresa in Italia rimangano significativamente più bassi rispetto ad altri paesi europei: oltre ai già citati gap con Regno Unito e Germania, si registra anche un -20% rispetto alla Francia. La differenza è ancora più marcata con i paesi del Nord Europa, dove una maggiore solidità economica, unita alla carenza di candidati e all'alta domanda di expertise legale specializzata, spinge verso l'alto i livelli retributivi. Nel Belpaese, al contrario, il mercato si presenta meno sviluppato sia in termini di presenza che di valorizzazione della funzione.

mercato. La privacy, ad esempio, ha già acquisito una rilevanza significativa perché i dati sono diventati un 'valore economico', e in alcuni contesti abbiamo notato una crescita dei compensi». E poi c'è l'M&A. «Questa – nota Ravidà – è una materia che viene trattata principalmente dagli studi legali. E visto che gli avvocati della private practice hanno compensi tendenzialmente più alti rispetto agli in house, le aziende che vogliono assumere talenti con questa expertise ed essere al contempo competitive, dovranno necessariamente avvicinarsi ai livelli retributivi del libero foro» Ma scendiamo ancora più nello specifico. Come indica la tabella che segue, il panorama salariale italiano si articola su diversi livelli: si parte da una RAL media compresa fra i 40 e i 50mila euro per un junior legal counsel che si alza fino ai 70-90mila euro per una figura senior. Le posizioni apicali vedono retribuzioni più consistenti: un head of legal può aspirare a compensi che arrivano a 160mila euro, mentre è la base d'asta per un general counsel è di 150mila. Figure specializzate come il DPO o l'head of compliance, poi, si collocano nella fascia 80-120mila euro annui. Mica male, secondo alcuni dei professionisti interpellati da KeyPartners. Ma la maggior parte (64%) si definisce insoddisfatta del proprio stipendio, nonostante l'88% riceva un bonus (che, nel caso dei general counsel, può raggiungere quote del 25%). Si tratta comunque di cifre che valgono nel

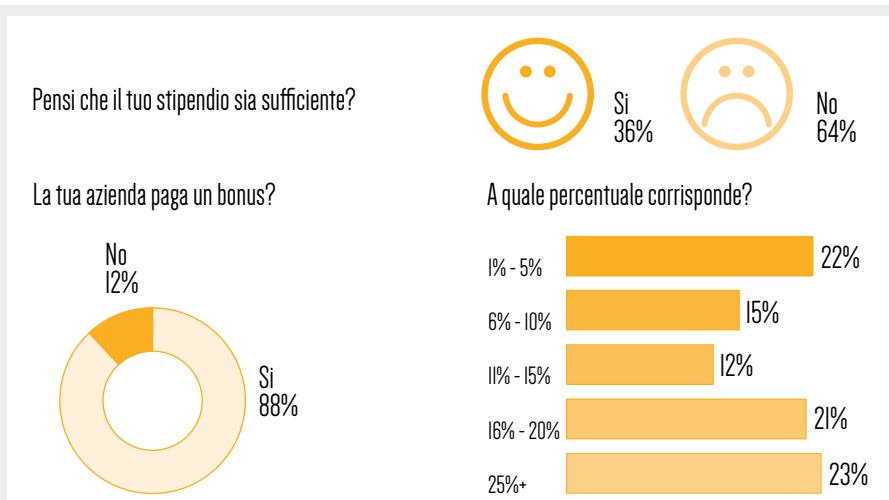
RUOLO	STIPENDIO MEDIO	BONUS	LIVELLO
Junior legal counsel	40-50mila	0-10%	Impiegato
Legal counsel	50-65mila	10%	Quadro
Senior legal counsel	70-90mila	15-20%	Quadro
Legal director/head of legal	110-160mila	15-20%	Dirigente
General counsel	150mila+	25%	Dirigente
DPO	90-110mila	20-25%	Quadro
Head of compliance	80-120mila	10%	Quadro

Fonte: KeyPartners. In-house legal market report and salary guide 2024-2025

*Il livello delle retribuzioni del junior legal counsel e del legal counsel potrebbe aumentare sensibilmente se il candidato è ammesso all'albo e se proviene da un primario studio legale (italiano/US/UK)

Tuttavia, come spiega ai microfoni di MAG **Nicoletta Ravidà**, head della divisione legal and compliance recruitment di KeyPartners, alcuni ambiti stanno mostrando dinamiche degne di nota: «I compensi in settori come privacy, sostenibilità e diritto tecnologico potrebbero crescere secondo l'importanza che queste materie assumeranno sul

contesto di grandi imprese italiane. Quando invece si parla di multinazionali statunitensi o britanniche che hanno filiali lungo la Penisola, le remunerazioni medie si alzano del 20-25%, configurando così un mercato a più velocità anche all'interno degli stessi confini nazionali.



Fonte: KeyPartners. In-house legal market report and salary guide 2024-2025

OCCUPAZIONE: I LEGAL COUNSEL SONO I PIÙ RICHIESTI

Passiamo ora alla questione recruitment, che mette in risalto un mercato particolarmente dinamico secondo Ravidà. Come vi avevamo raccontato nel [MAG di dicembre](#), la redazione di Inhousecommunity ha contato 80 cambi di poltrona e 54 nomine per i giuristi d'impresa italiani durante il 2024. Se però si guarda alla sola domanda occupazionale – e non al numero di nuove avventure lavorative effettivamente avviate nel corso dell'anno – il report di KeyPartners evidenzia una forte richiesta per ruoli di legal counsel (15%), di assistant legal counsel (14%) e di assistant general counsel (10%). Seguono le posizioni di group legal counsel (8%) e associate legal counsel (6%), mentre i ruoli di head of legal e general counsel rappresentano ciascuno il 4% della domanda.

«Questo si deve al fatto che stiamo assistendo ad un'organizzazione del dipartimento legale sempre più strutturata e stratificata. I job title vengono scelti in base a come viene articolato il dipartimento legale, in funzione delle necessità di business e della realtà aziendale», chiarisce Ravidà. D'altronde, se cresce l'incertezza normativa a livello nazionale e sovranazionale, è naturale che aumenti la complessità nella gestione delle questioni aziendali e si faccia più forte la necessità di figure specializzate per le diverse aree di competenza.

MOTIVAZIONE PROFESSIONALE OLTRE IL COMPENSO

Ma quand'è che domanda e offerta si incontrano? Secondo il report, se l'82% dei professionisti considererebbe un cambio di ruolo per puro amore dell'avanzamento di carriera, il 53% lo farebbe solo per vedersi aumentata la propria retribuzione base. Altri fattori "invitanti" includono: il passaggio in una nuova industry (per il 27% dei rispondenti), maggiori opportunità di lavoro da remoto (22%) e l'attrattiva di un business più tecnologico (6%).

I ruoli più richiesti

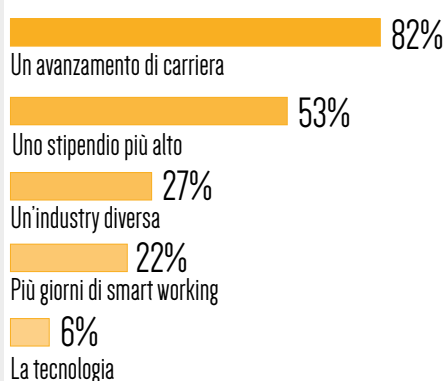


Fonte: KeyPartners. In-house legal market report and salary guide 2024-2025

IL RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SULLE RETRIBUZIONI

Arrivati a questo punto, non potevamo esimerci dall'indagare il ruolo dell'intelligenza artificiale anche nel contesto delle retribuzioni. Dall'indagine di KeyPartners risulta infatti che

Cosa ti farebbe accettare un'offerta di lavoro?



Fonte: KeyPartners, In-house legal market report and salary guide 2024-2025

solo il 28% dei dipartimenti legali dichiara di utilizzare l'IA, un dato che riflette una certa cautela del settore verso l'innovazione tecnologica. O dovremmo dire indolenza? Ravidà non si scompone: «Si stima che le professioni legali saranno le meno impattate dall'IA. In fin dei conti, quello dell'avvocato è tra i mestieri più conservativi e restii al cambiamento: è nella sua natura questionare il nuovo e il diverso, oltre che andare ad accertare l'assenza di rischi in qualsivoglia progetto. Solo una volta che i dubbi del nuovo potranno essere accantonati (o gestiti) e la professione potrà apprezzarne l'apporto, la sua

implementazione sarà diffusa».

Quando succederà, anche l'approfondimento di tematiche legate alla tecnologia diventerà per l'avvocato in house un'occasione per aspirare a stipendi più alti. Come osserva Ravidà, infatti, «non dobbiamo dimenticare che le remunerazioni tendono a crescere quando, a fronte di un'alta richiesta, c'è un'offerta limitata.

Se l'expertise in ambito IA legal dovesse diventare un know how essenziale per le aziende, è possibile che questo impatterà in senso positivo sul livello dei compensi». 🗣️





M&A: il 2025 si apre sull'onda dei large deal

L'attività M&A a livello globale nel 2024 ha registrato un aumento significativo delle operazioni guidato dalla ripresa dei cosiddetti large deal che hanno dato slancio anche all'inizio del 2025. È quanto rileva la ricerca Quarterly Deal Performance Monitor (Qdpm) di Wtw, condotta in collaborazione con la Bayes Business School di Londra.

I dati relativi all'intero anno 2024 rivelano che sono state concluse, a livello globale, 710 operazioni dal valore superiore ai 100 milioni di dollari. Questo dato, se si confronta con le 619 transazioni del 2023, porta a un aumento del 15% del volume totale delle operazioni concluse in un anno.

È significativa l'impennata dei "large deal" (per un valore compreso tra 1 e 10 miliardi di dollari) nella seconda metà del 2024, con 99 operazioni concluse che rappresentano un aumento del 36% rispetto allo stesso periodo del 2023. Su un periodo di 12 mesi, invece, i large deal sono aumentati del 21%, con 162 operazioni rispetto alle 134 del 2023. Per quanto riguarda i "mega deals" (oltre i 10 miliardi di dollari) ne sono stati completati 15 rispetto agli 11 del 2023.

In particolare, gli acquirenti del Nord America hanno concluso 361 operazioni nel 2024, il 14% in più rispetto alle 317 completate nel 2023. Il numero di operazioni nel 2024 è aumentato anche in Europa, del 32%, passando da 117 nel 2023 a 155, e in Asia-Pacifico, dove sono state completate 163 operazioni rispetto alle 155 del 2023.

In un anno di forti rendimenti azionari, il 37% delle società che hanno portato a termine le transazioni è riuscito comunque a sovraperformare il mercato in base all'andamento del prezzo delle azioni. Tuttavia, la performance aggregata di tutte le operazioni completate rivela che la maggior parte degli acquirenti ha sottoperformato il mercato (-10,9%).

Sulla base delle attività M&A svolte nella seconda metà del 2024, l'Europa è stata l'unica regione a resistere alla tendenza negativa, registrando una performance positiva di +0,7%. 📈

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Platinum Partner



Gold Partners



Supporter



MAISTO E ASSOCIATI

PedersoliGattai



Media Partners



www.legalcommunityweek.com



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

A portrait of Jean-Pierre Di Benedetto, a middle-aged man with short dark hair, smiling. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a white button-down shirt. His arms are crossed, and a silver watch is visible on his left wrist. The background is a solid dark grey.

Argos Wityu: il private equity sostenibile

Il managing partner Jean-Pierre Di Benedetto racconta la strategia del gruppo che ha appena chiuso la raccolta del fondo Climate Action con 337 milioni di euro.
«Scenario incoraggiante»

di eleonora fraschini

Da oltre 30 anni, Argos Wityu opera nel settore private equity, con uffici in tutta Europa: Amsterdam, Bruxelles, Francoforte, Ginevra, Lussemburgo, Parigi e Milano. L'Italia rappresenta da sempre uno dei core business del fondo, che oggi gestisce oltre 2 miliardi di euro.

Il primo traguardo raggiunto nel 2025 è la chiusura finale del fondo Argos Climate Action, che ha raccolto 337 milioni di euro. Per capire le strategie e le caratteristiche di questa realtà, MAG ha intervistato **Jean-Pierre Di Benedetto**. Italo-francese, 54 anni, laureato in Economia Politica, ha iniziato la sua carriera come trader di derivati in JP Morgan a Londra e a New York. Dopo un MBA ad Harvard è entrato nel settore del private equity. Lavora in Argos da 20 anni ed è a capo delle attività italiane. È uno dei sei managing partner europei ed è in particolare responsabile delle strategie di sviluppo dell'intero gruppo.

Quali attività avete svolto in Italia nel 2024?

Nel 2024 le attività che abbiamo messo in atto in Italia sono state molteplici e hanno toccato tutte le dimensioni della catena del valore del private equity. Abbiamo ceduto la partecipata Fulgard (ex Sicura) a Seven2. Un deal in un settore interessante con una crescita che ha portato la società a passare da 7 a oltre 20 milioni di EBITDA da quando l'abbiamo acquisita nel 2020 a oggi. Abbiamo inoltre acquisito la partecipazione Monviso, che opera nel settore dei prodotti da forno, per la quale abbiamo un programma di crescita altrettanto ambizioso. La stessa attenzione è stata dedicata al resto del nostro portafoglio: Fabbri, attiva nel packaging per il settore alimentare fresco, Moro specializzato nel settore dei formaggi, SB Italia, società di software e servizi integrati, e Bracchi, attiva nella logistica, che è parte del nuovo fondo centrato sulla decarbonizzazione.

La vostra base investitori è cambiata nel tempo? In quale direzione?

La nostra base di investitori, tradizionalmente proveniente da Nord-America, Nord-Europa e Far East, negli ultimi anni ha cominciato a includere in maniera significativa anche

«Riteniamo che, anche all'interno di settori consolidati, esistano sub-settori ad alto potenziale»

investitori istituzionali italiani, che sempre più spesso si rendono conto del valore di investire in asset alternativi e specialmente in private equity. Questo porta beneficio sia a gli investitori (nel lungo termine il private equity ha sempre outperformato gli investimenti in azioni tradizionali) che al tessuto economico nel quale gli investimenti vengono realizzati. Possiamo quindi affermare che l'interesse dimostrato dagli investitori italiani gioca un duplice ruolo, generando ritorni sia per gli operatori del settore sia per la filiera produttiva

Quali sono settori sui quali vi concentrate con maggiore attenzione?

Seppur generalisti abbiamo da sempre privilegiato nei nostri investimenti alcuni settori nei quali vediamo dei mega-trend positivi e individuiamo la possibilità di impatto di un azionista a valore aggiunto come noi. Questi sono: business services, healthcare, software e tech, industria avanzata e alcuni comparti specifici del settore consumer. L'investimento in Monviso è un esempio concreto di questo approccio settoriale. Tradizionalmente, il settore food è percepito come stabile e resiliente, ma con limitate opportunità di crescita. Tuttavia, noi di Argos riteniamo che, anche all'interno di settori consolidati, esistano sub-settori ad alto potenziale guidati da trend emergenti. Identificare e supportare aziende in grado di intercettare e cavalcare queste tendenze rappresenta una

leva strategica per generare valore e crescita sostenibile. Monviso è attrezzata per cavalcare la tendenza alla premiumizzazione dei prodotti bakery, la private label a valore aggiunto e il trend delle esigenze alimentari emergenti (senza glutine, iposodico, etc).

Quali sono invece le caratteristiche del vostro nuovo fondo Climate Action?

Il nostro fondo più recente è dedicato a decarbonizzare molteplici settori industriali. Lo abbiamo lanciato nel 2023 e nel 2024 abbiamo iniziato a investire continuando la raccolta. Il 22 gennaio abbiamo annunciato la chiusura finale del fondo, che ha raccolto 337 milioni di euro. Questo importo supera l'obiettivo iniziale di oltre il 12%, un risultato notevole nonostante il difficile contesto di raccolta fondi. L'idea alla base del fondo Argos Climate Action è quella di aumentare la produttività e la competitività delle aziende in cui investe, attraverso la reingegnerizzazione dei processi che permette di ridurre le emissioni di CO₂ del 7,5% l'anno. L'approccio adottato elimina il tradizionale trade-off tra sostenibilità e profittabilità, dimostrando agli investitori che la decarbonizzazione non è solo un vantaggio ambientale, ma un vero e proprio driver di competitività per le imprese.

Ci può fare qualche esempio?

Nella nostra partecipata Bracchi, primo investimento del fondo, stiamo rinnovando la flotta dei camion per essere sempre equipaggiati con le tecnologie migliori e meno impattanti dal punto di vista della CO₂. Soprattutto stiamo migrando tutta la nostra flotta interna dal consumo del diesel tradizionale al HVO, un carburante green di elevata qualità ottenuto da materie prime rinnovabili. Anche gli altri investimenti di questo fondo (in Francia e Germania) sono animati dalla stessa filosofia: ridurre la CO₂ attraverso un miglior uso delle ultime tecnologie disponibili, senza compromettere, anzi aumentando la profittabilità e la competitività delle aziende. Un approccio pragmatico alla sostenibilità che ha incontrato favore sia negli investitori che nelle aziende target. Il fondo è certificato Articolo 9, ovvero il grado più alto, secondo la normativa Europea, di vera e sostanziale sostenibilità. Abbiamo saputo coniugare sostenibilità e crescita, in controtendenza rispetto ai trend del 2024.



«Restano da monitorare attentamente le possibili ripercussioni degli eventi geopolitici»

Cosa vi aspettate da questo 2025?

Se guardiamo ai prossimi mesi, in un contesto di tassi d'interesse in calo e inflazione in discesa, lo scenario appare moderatamente incoraggiante. Questo è supportato dalla presenza di driver di crescita significativi, anche in settori tradizionalmente più stabili. Ad esempio, nel comparto alimentare, stiamo osservando una crescente domanda di prodotti premium e l'emergere di nuovi trend legati alla salute e al benessere. Anche la sostenibilità sta assumendo un ruolo sempre più centrale come asset strategico trasversale, con gli investitori che iniziano a riconoscerne non solo il valore etico, ma anche il potenziale in termini di redditività. Tuttavia, è essenziale mantenere alta l'attenzione: sebbene il clima di cauto ottimismo lasci intravedere prospettive positive, restano da monitorare attentamente le possibili ripercussioni degli eventi geopolitici su settori sensibili alle dinamiche di tassi d'interesse, inflazione ed energia.

Quale settore in particolare considerate promettente?

Un'area che riteniamo particolarmente promettente è la trasformazione di business tradizionalmente a basso contenuto tecnologico in modelli che sfruttano in modo avanzato la tecnologia - dalla digitalizzazione ai big data fino all'AI - per rafforzare il proprio vantaggio competitivo. Sempre più imprenditori e management team sono alla ricerca di partner in grado di supportarli in questa transizione. Noi di Argos, ad esempio, abbiamo investito nello sviluppo delle competenze dei nostri partner, offrendo loro l'opportunità di frequentare corsi di alta formazione presso istituzioni di eccellenza come INSEAD a Parigi e il MIT di Boston. 

La società in cifre

- 7** Gli uffici in Europa
- 2** I miliardi di euro di asset under management
- 35+** Gli anni di attività
- 70** I professionisti



MATTEO ALAIMO

FILIPPO PONSONE

Success fee e visione di mercato: il modello SHC Advisor

Strategie innovative e approccio personalizzato sono alla base dei risultati raggiunti dalla boutique di m&a nata a Monza nel 2018. «Nei prossimi anni sempre più piccole e medie imprese italiane si concentreranno o si fonderanno per rimanere competitive»

di eleonora fraschini

Nel dinamico mondo delle fusioni e acquisizioni, nel quale ogni operazione può ridisegnare il futuro di un'azienda, c'è una realtà che sta ridefinendo le regole del gioco: SHC Advisor. Fondata a Monza nel 2018, questa boutique di m&a si distingue per la personalizzazione del servizio e un approccio innovativo: la scelta di lavorare esclusivamente su success fee. Con all'attivo quasi venti operazioni, SHC ha costruito un network unico, che unisce professionisti, manager con esperienza in grandi gruppi internazionali e imprenditori. Una squadra che non si limita alla consulenza tradizionale, ma offre un supporto a 360 gradi: dalla strategia agli aspetti legali, dalla fiscalità all'amministrazione.

In questa intervista a MAG, i partner **Filippo Ponsone** e **Matteo Alaimo** ci aprono le porte del loro mondo: le recenti operazioni, le strategie future, la visione del mercato e le sfide che li attendono.

Quali sono le operazioni che avete seguito di recente? Quali caratteristiche hanno?

Filippo Ponsone (F.P.): Nel 2024, SHC Advisor ha seguito l'acquisizione della maggioranza di Mencarelli Pompe e Valvole da parte di Asco Pompe. Quello che rende questa operazione particolarmente significativa per SHC Advisor è che ha visto il coinvolgimento diretto di due imprenditori con una visione condivisa di crescita e sviluppo, un aspetto che ci ha permesso di lavorare in sintonia con le parti, garantendo un processo fluido e strategico.

A breve potremo annunciare un'importante operazione nel settore della stampa industriale. Per ragioni di riservatezza, non posso entrare nei dettagli specifici, si tratta di un'operazione di grande rilievo, con cifre significative. Questo deal, insieme alle altre iniziative in corso, dimostra l'impegno di SHC Advisor nel sostenere e facilitare operazioni strategiche di m&a in vari settori industriali, contribuendo alla crescita e al consolidamento delle imprese nel panorama internazionale.

Un'altra importante novità per SHC Advisor è l'entrata di Matteo Alaimo nella compagine societaria. Come si inquadra questo ingresso nella strategia della società?

F.P.: Questo ingresso rappresenta la naturale evoluzione di una collaborazione proficua e reciproca tra noi e Matteo Alaimo, attiva sin dalla nostra nascita nel 2018. La sua esperienza consolidata nel settore finanziario e la profonda conoscenza del mercato locale rappresentano un valore aggiunto per il nostro team. Questo ampliamento della nostra compagine è un passo significativo per sostenere il crescente volume di lavoro e rispondere alle sfide di un mercato in continua evoluzione. L'ingresso di Matteo ci consente di rafforzare ulteriormente la nostra offerta e di affrontare con maggiore determinazione i progetti futuri, sempre con l'obiettivo di garantire ai nostri clienti consulenze strategiche di alto livello.

Dal 2018 a oggi avete completato quasi 20 closing. Qual è stato secondo voi il fattore distintivo che vi ha permesso di raggiungere questi risultati?

Matteo Alaimo (M.A.): Il fattore distintivo è l'approccio personalizzato che adottiamo in ogni operazione. Ogni azienda è unica e noi dedichiamo il tempo necessario per comprendere a fondo il cliente, i suoi obiettivi e le sue esigenze specifiche. Questo ci consente di sviluppare strategie su misura e di costruire un rapporto di fiducia profonda, che per noi è fondamentale. Inoltre, il nostro team unisce competenze tecniche con una solida esperienza imprenditoriale, che alcuni di noi hanno acquisito direttamente sul campo. Il nostro approccio ci consente di comprendere appieno non solo le complessità tecniche delle operazioni di m&a, ma anche le dinamiche emotive e psicologiche che accompagnano queste decisioni. La nostra rete di relazioni e la capacità di dialogare con diverse tipologie di interlocutori – dalle società industriali ai fondi d'investimento, ai family office – ci consente di individuare le opportunità migliori e di gestire le trattative in modo efficace. Abbiamo scelto di operare con il modello success fee, che rappresenta per i nostri clienti una garanzia del nostro impegno.

La vostra scelta di operare a success fee è piuttosto distintiva nel panorama italiano. In quali modalità questo modello influenza il vostro processo decisionale nella selezione dei progetti da seguire?

M.A.: La nostra decisione di lavorare a success fee è maturata dopo attente riflessioni e non è stata certamente facile da adottare. Tuttavia, alcuni dei partner di SHC, grazie al loro passato da imprenditori, hanno identificato in questo modello di remunerazione un chiaro vantaggio competitivo rispetto ad altri advisor. Operare a success fee è una scelta imprenditoriale di trasparenza che rispecchia il nostro approccio etico e orientato ai risultati. Questo modello ci impone di essere estremamente selettivi e rigorosi nella scelta dei progetti che decidiamo di seguire. Prima di accettare un mandato, effettuiamo sempre un'analisi preliminare approfondita, per garantire la fattibilità e il buon esito dell'operazione. Valutiamo sia la qualità dell'azienda coinvolta che il contesto di mercato. Verifichiamo sempre la redditività e la competitività dell'azienda, la chiarezza degli obiettivi del cliente e la presenza di interlocutori seri e affidabili sul mercato per chiudere l'operazione. È essenziale che ci sia una visione condivisa con il cliente, un obiettivo realistico e una disponibilità a collaborare in modo trasparente durante tutto il processo.

Guardando ai vostri closing passati, emerge una varietà di settori: dal farmaceutico all'industriale. Secondo voi, esistono settori che presentano maggiori opportunità di crescita per gli investitori oppure è il modello M&A a fare la differenza?

M.A.: Dalla nostra posizione di operatori del m&a, non abbiamo notato settori particolarmente vivaci in cui aspettarsi opportunità di crescita rilevanti. Ovviamente, l'imprenditore tende a cercare opportunità nel proprio settore con aziende che possano integrarsi verticalmente alla sua attività, mentre gli investitori istituzionali sono più aperti a valutare business in tutti i settori industriali che non siano soggetti a rallentamenti o cali di mercato ciclici. Noi vediamo nuove opportunità non tanto legate ai settori, quanto piuttosto alle procedure e alle strategie di m&a.

Quali strategie e procedure considerate vincenti?

M.A.: La tecnica del buy and build – ossia

l'acquisto di un'azienda principale e il successivo consolidamento attraverso acquisizioni di società più piccole o complementari – è stata da noi sostituita con un approccio completamente opposto, che risulta gradito agli investitori. Infatti, può capitare che ci venga chiesto di assumere un mandato per la vendita di un'azienda, ma dopo un'attenta analisi possiamo valutare che questa realtà, singolarmente, sia difficilmente vendibile, anche a un imprenditore dello stesso settore e quindi procediamo cercando altre aziende con cui effettuare un'aggregazione strategica, creando così una realtà appetibile in termini dimensionali per un investitore. Talvolta non sappiamo in anticipo quante aziende siano necessarie per creare un "gruppo" competitivo, soprattutto operando in mercati altamente frammentati, caratterizzati da realtà con fatturati molto bassi, spesso sotto i 5 milioni di euro. In questa fase, procediamo aggregando, esclusivamente per la fase di presentazione agli investitori, 3 o 5 aziende, riuscendo così a sviluppare un business plan con un valore, sia in termini di fatturato che di EBITDA, tale da risultare sufficiente ad attirare l'interesse di un investitore.

Come vedete evolversi il mercato M&A italiano nei prossimi anni e come vi state preparando per affrontare questi cambiamenti?

M.A.: Nei prossimi anni sempre più piccole e medie imprese italiane si concentreranno o si fonderanno per rimanere competitive in un contesto economico globalizzato. Questo trend è alimentato dalla crescente difficoltà di competere su scala internazionale e dalla necessità di accedere a risorse finanziarie e tecnologiche più ampie. SHC Advisor, con il suo approccio mirato e personalizzato, è ben posizionata per supportare questi processi di consolidamento e per assistere le pmi italiane in operazioni strategiche di vendita o acquisizione. L'interesse degli investitori esteri in Italia per diversi settori industriali continuerà a crescere, con un focus crescente su aziende orientate verso la sostenibilità e i criteri esg. In questo scenario, SHC Advisor punta a rafforzare la sua rete, già consolidata, di partner nazionali e internazionali per rispondere al continuo evolversi del mercato. 



FOODCOMMUNITY

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

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

Il mercato del private equity si conferma su buoni livelli anche nella fase conclusiva del 2024, registrando 116 nuovi investimenti nel quarto trimestre. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC Business School aveva mappato 121 operazioni.

A fronte di ciò, l'Osservatorio PEM ha censito, nel corso del 2024, 423 operazioni complessive, un dato di assoluto rilievo se si ricorda che il 2022, anno dei record, aveva registrato 441 deal; l'incremento sul dato 2023 è pari al 4%. Il quarto trimestre segna la quinta migliore performance registrata dall'Osservatorio in un trimestre, nel corso di ormai oltre venti anni di studio e mappatura del settore.

«I dati di mercato, vista anche la progressiva normalizzazione dei tassi e i rendimenti attesi elevati, confermano il trend del private equity come opportunità strutturale per investire nell'economia reale del Paese», dichiara **Claudio Scardovi**, senior partner, private equity & real asset leader, Deloitte. «La valorizzazione, pari a meno della metà del mercato Nord Americano, suggerisce una crescita molto importante nel medio periodo per investimenti in imprese eccellenti e relativamente poco costose». Il 2024 segnala un numero di operazioni assolutamente soddisfacente, focalizzate sul mid market italiano, evidenziando nel contempo la

ricomparsa di deal di grandi dimensioni.

Il mese di dicembre appena trascorso, inoltre, è stato caratterizzato da un'eccellente vivacità del settore: sono infatti stati annunciati 44 nuovi investimenti.

Nel corso dell'anno, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'81% dei deal totali; gli add on hanno costituito il 51% del mercato. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore e la Lombardia conferma la propria leadership con il 31% delle operazioni. Prodotti per l'industria, beni di consumo, alimentare, cleantech, ICT e terziario sono i settori maggiormente oggetto di operazioni. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 56% delle operazioni concluse, dato che giunge al proprio livello più alto nella storia dell'Osservatorio, a conferma di una ormai consolidata e ritrovata attrattività del nostro sistema imprenditoriale, unita probabilmente all'opportunità di acquistare a prezzi competitivi. A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, l'Osservatorio PEM ha mappato nel 2024 complessive 22 operazioni di investimento diretto realizzate da un player italiano e 42 add on a cura di azienda domestica partecipata da investitore istituzionale, di fatto in linea con l'anno precedente.

Nextalia cede la partecipazione in Diagram a CDP Equity e Trilantic Europe

Nextalia Sgr ha sottoscritto un accordo vincolante per la cessione dell'intera partecipazione detenuta nel Gruppo Diagram a un consorzio composto da CDP Equity e Trilantic Europe. L'operazione prevede il reinvestimento di BF Agricola, società controllata da B.F. e del top management di Diagram, guidato dall'amministratore delegato Roberto Mancini, al fianco dei nuovi azionisti. Si tratta della prima exit del fondo Nextalia Private Equity, a due anni dall'investimento iniziale.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Nextalia e Diagram sono state assistite da Intesa Sanpaolo (attraverso il dipartimento Corporate Finance Mid Cap della divisione IMI Corporate & Investment Banking), Latham & Watkins, Tremonti Romagnoli Piccardi, Orrick per gli aspetti UK, ed ERM. Legance ha assistito Nextalia Private Equity e l'amministratore delegato del gruppo Diagram con **Giacomo Gitti, Jacopo Garonna, Andrea Palatini, Silvia Odorizzi** ed Elettra Prati. Gli aspetti antitrust e relativi alla notifica golden power sono stati curati da **Pietro Merlino** con **Luca Casiraghi** e **Giulia Scrivanti**, mentre i profili giuslavoristici da **Serena Comisso** e **Maria Grazia Limone**. STS Deloitte ha assistito Nextalia SGR per i profili fiscali e di structuring legati all'operazione con **Giorgio Orlandini** e **Francesco Maria Paggini**. Deloitte Financial Advisory ha assistito Nextalia nella due diligence finanziaria con **Guido Manzella** e **Mario Arnone**.

Esiodo - Società tra Avvocati per Azioni, con **Marco Moretti** e **Fausta Pasanisi**, ha assistito BF Agricola per gli aspetti legali della cessione della propria partecipazione e del connesso reinvestimento.

CDP Equity e Trilantic Europe sono state assistite da Vitale, con un team composto da **Orlando Barucci, Marco Bigogno, Goffredo Guizzardi, Alfredo Iervolino, Massimiliano Ziller** e **Ludovica Iervolino**. Anche PedersoliGattai ha assistito CDP Equity con **Duccio Regoli** e **Nicola Ferrini, Valeria Salamina** e **Jacopo Cioffi**. Il team composto da **Federico Bal** e **Edoardo Pistone** ha gestito la negoziazione delle clausole w&i, mentre gli aspetti di due diligence sono stati seguiti da **Nicola Martegani** con **Clara Balboni**. I profili finance sono stati gestiti da **Maura Magioncalda** con **Michele Parlangeli**; mentre per quelli antitrust hanno agito **Alessandro Bardanzellu** con **Jacopo Cislighi**. **Francesco Airaldi** ha seguito gli aspetti relativi ai contratti con i manager. White & Case ha assistito Trilantic Europe con un team che ha incluso **Michael Immordino** e **Leonardo Graffi**, insieme a **Edoardo Avato**. Di Tanno Associati ha assistito CDP Equity per i profili fiscali e di structuring dell'operazione, con **Fabio Brunelli, Sabrina Tronci, Stefano Cacace, Michela Filippini** e **Valerio Forestieri**.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Emme Zeta Srl		Lian Group	
Cosmoproject SpA	Ancorotti Cosmetics SpA	L-Gam	
Limonta Informatica Srl	TS Textile Solutions Group	Elvaston Capital Management	
MTA Srl	Solina SA	Astorg	
Sottozero Srl	Cube Cold Europe NL HoldCo BV	I Squared Capital	
Linset&Co Srl	WHITE LAB SRL	White Bridge Investments	
Portfolio of 5 photovoltaic plants	Verdalia Bioenergy SL	Goldman Sachs Capital Partners	
Fyeld SpA		White Bridge Investments	
Great Lengths SpA Società Benefit		Deutsche Beteiligungs	
Errevi System Srl		Kyip Capital SGR	Fondo Italiano d'Investimento SGR
Nuovi SOCI Srl	IMPRESOFT SPA	Clessidra SGR	Italmobiliare; Anima SGR
3 photovoltaic plants (147 MW)	Enfinity Global	ICG	
OMB Saleri SpA		Findos Investor	
Samorani Srl	Alliance Etiquettes SAS	Chequers Capital	
Cami2 Srl	Material Handling Systems Srl	Thomas H. Lee	
Nuzo Srl		Innovative-RFK	
Puro Srl		OMH 5	
Grafiche Lama Srl	La Prensa Etichette Italia Srl	Unigrains Development	
Inpha Duemila Srl	Omega Pharma Srl	ZI Invest	
Attività di produzione e commercializzazione	INDUSTRIE POLIECO-MPB SPA	Red Fish Group	
Forgital Group SpA		Stonepeak	
Eurocolor Srl	Impact Formulators Group SpA	Koinos Capital	
Fimat SpA	Carton Pack SpA	A&M Capital Europe	
Servizi Doganali Srl	Customs Support	Castik Capital	
Sochim International SpA	Naturacare	Dentressangle Capital	
GT Emme Srl		Equita Capital SGR	
Perigeo Srl	Impresoft SpA	Clessidra SGR	
La Tinto Spruzzo Srl	V.M.C. Mottini Srl (Gruppo Decorlux)	Ethica Global Investments	
Opto Team Srl	Vision Group SpA	ICG	
Ottica Mannucci Srl	Vision Group SpA	ICG	
Lapiplast Srl		Koinos Capital	
Sed System Srl	F2A SpA	Worxinvest	CVC Capital Partners
Ramo azienda di Milano	F2A SpA	Worxinvest	CVC Capital Partners

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Marcagel Srl	Sipral Padana Srl	Bravo Capital Partners	
Effedue Srl	Sipral Padana Srl	Bravo Capital Partners	
Itagile Srl	SB Italia Srl	Argos Wityu	
Cerma Srl	DexKo Global Inc	Brookfield Asset Management	
Woodtech Italia Srl		Harcos Capital Partners	
Ricci Pietro Srl		Harcos Capital Partners	
Interwest Srl		Harcos Capital Partners	
Lovato SpA	Fiorini Industries Srl	Mindful Capital Partners	
Diagram SpA		Trilantic Capital	CDP Equity
Mech I Tronic Srl		Cherry Bay Capital	
Suncan SpA	Solana SpA	Xenon Private Equity	

RedFish Long Term Capital entra nel capitale di Industrie Polieco M.P.B.

Industrie Polieco M.P.B., società attiva in Europa per la produzione di sistemi di tubazioni corrugate e chiusini in materiale composito, ha sottoscritto accordi vincolanti propedeutici per l'ingresso della holding di partecipazioni RedFish Long Term Capital nel capitale sociale della società.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Banca Akros – Gruppo Banco BPM ha ricoperto il ruolo di Financial Advisor di T.P. Holding e Polieco. Il team di Banca Akros che ha seguito l'operazione è composto da **Giulio Greco** (head of Equity Capital Markets), **Nicola Vulcano** (director) e **Marco Valsecchi** (associate).

Wepartner, con un team formato da **Guido Rivolta**, **Maria Gimigliano**, **Michele Masciandaro**, **Donatella Maria Veroux** e **Tommaso Zaghis**, ha agito nel ruolo di strategic advisor.



Omega Pharma (2I Invest) acquisisce Inpha

Sotto la guida di 2I Invest, gruppo di investimento europeo fondato e guidato da Alessandro Benetton, Omega Pharma ha completato la sua prima acquisizione: Inpha 2000, operatore italiano attivo nella ricerca, sviluppo e commercializzazione di nutraceutici.

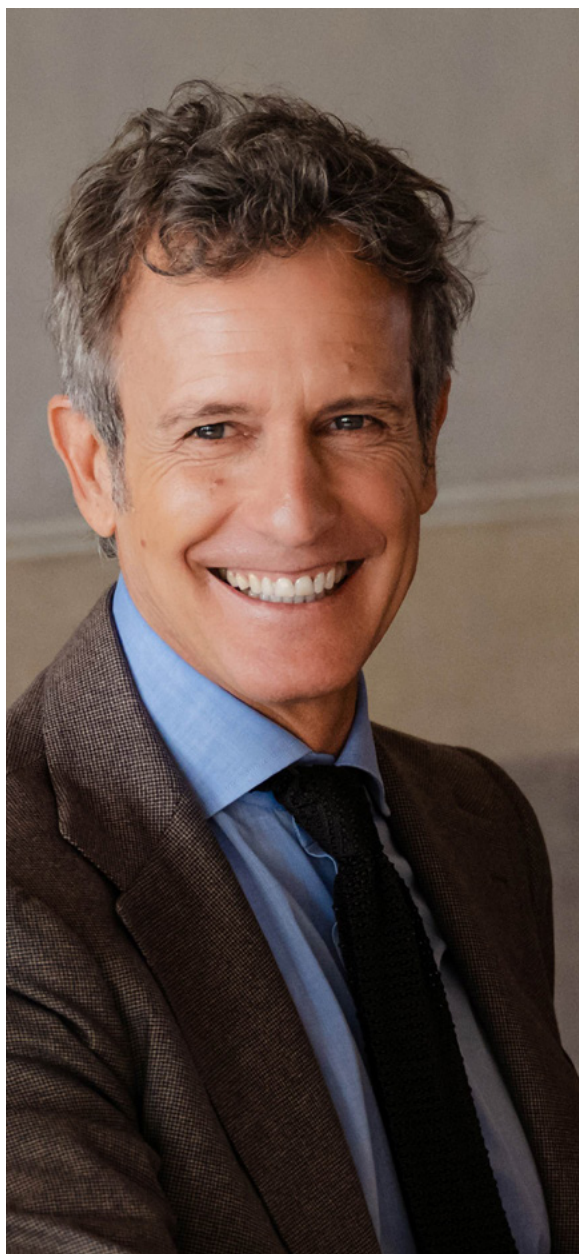
GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

PedersoliGattai ha assistito Omega Pharma, con **Stefano Catenacci, Tomaso Morino e Francesca Zuliani**. I profili finance dell'operazione sono stati gestiti da **Gian Luca Coggiola e Cesare Guglielmini**, mentre quelli antitrust da **Fabiana Campopiano e da Letizia Sartori e Arianna Corno**. Gli aspetti di due diligence sono stati gestiti da un team guidato da **Nicola Martegani** e composto da **Matteo Bortolotti e Martina Moroni**.

Russo De Rosa associati ha altresì assistito Omega Pharma in relazione agli aspetti fiscali e di structuring dell'operazione, con **Leo De Rosa, Federica Paiella, Mattia Cardinali, Andrea Ridolfi e Giulia Giora**. Pavia e Ansaldo ha assistito Inpha e i suoi soci, per gli aspetti legali e societari dell'operazione, con un team composto da **Mia Rinetti e Alessandra Grandoni**.

Orrick ha assistito le banche finanziatrici negli aspetti legali connessi al finanziamento **Marina Balzano e Claudia Loriggio**.

Omega Pharma è stata inoltre assistita da EY Advisory per la business, financial e la esg due diligence. Inpha 2000 è stata assistita da BModel (**Claudio De Nadai e Martina Torresan**), in qualità di corporate m&a and financial advisor, che ha coordinato per gli aspetti legali e societari Pavia e Ansaldo (**Mia Rinetti**).



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



Innovazione, sviluppo tecnologico, collaborazioni e sinergie internazionali, risorse pubbliche e private. Lo spazio diventa un terreno economico prioritario e competitivo anche per il Belpaese

MAG 224

Secondo un report pubblicato da McKinsey & Company, nel 2035 il valore del settore spaziale salirà a 1.790 miliardi di dollari, con una crescita stimata del 9% anno su anno (più del Pil globale)

Il valore della space economy sta crescendo in maniera esponenziale. Dal report *Main Trends and Challenges in the Space Sector - 4th edition*, pubblicato da PwC Francia nell'aprile scorso, emerge che nel 2023 il valore del comparto si è aggirato attorno ai 403 miliardi di dollari, di cui 26 miliardi nel settore Upstream, 41 miliardi nel Midstream, 243 miliardi nel Downstream, e 93 miliardi di Institutional Investments. In questo scenario, l'Europa si posiziona al terzo posto della classifica globale, dietro ad Asia e Nord America. Basandosi sui dati forniti poi da McKinsey & Company – in particolare da un report svolto in collaborazione con World Economic Forum -, nel 2035 il valore del settore spaziale salirà a 1.790 miliardi di dollari, con una crescita stimata del 9% anno su anno (più del Pil globale). Anche le proiezioni di PwC Uk si avvicinano a quelle di McKinsey: prevedendo una crescita annuale (CAGR) del settore spaziale dell'11% fino al 2030, il valore dovrebbe superare i 1.000 miliardi.

Negli ultimi anni anche l'Italia sta lavorando per rafforzare il proprio ruolo nel settore spaziale attraverso una serie di investimenti e iniziative volte a supportare le imprese attive nel comparto. Stando ai numeri condivisi da Sace Focus On a settembre 2024, sono oltre 400 imprese nostrane attive nella filiera; di queste, il 65% sarebbe costituito da pmi e il 27% da startup.

Bisogna dirlo, il nostro Paese parte da una lunga tradizione "tra le stelle": oltre ad essere stata tra le prime nazioni al mondo a lanciare in orbita satelliti, è tra i fondatori dell'Esa (European Space Agency), e

ne è il terzo Paese contributore. A questo proposito, ha preso le mosse nel 2018 il piano strategico del governo focalizzato sull'economia dello spazio che prevede un investimento di 4,7 miliardi di euro, di cui il 50% coperto con risorse pubbliche, tra nazionali e regionali, aggiuntive rispetto a quelle ordinariamente destinate alle politiche spaziali. «Il governo italiano ha delineato un piano d'investimenti significativo per il settore spaziale con l'obiettivo di stimolare la crescita economica e l'innovazione tecnologica», ha spiegato a MAG Cesare Battaglia, partner di PwC Italia e leader dell'area Aerospace Defense & Security. Secondo il report *Space Economy Evolution* di SDA Bocconi – School of Management, l'Italia avrebbe destinato circa 7,2 miliardi di euro a programmi spaziali fino al 2027. Il piano di investimenti deriverebbe in parte dalle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr), 1,2 miliardi di euro per potenziare i sistemi di osservazione della Terra, migliorare le capacità produttive del settore e sostenere progetti innovativi, e in parte dell'Esa, il cui contributo si aggira attorno ai 3,1 miliardi di euro per il triennio 2023-2025. Nel 2022, inoltre, l'allora ministro per l'Innovazione tecnologica e la Transizione digitale con delega alle politiche spaziali e aerospaziali Vittorio Colao, firma una convenzione che definisce le modalità di intervento del fondo Italia Space Venture, in accordo con CDP Venture Capital, che prevedeva una dotazione di 90 milioni proveniente dal fondo complementare al Pnrr. L'obiettivo comune: sostenere startup, imprese innovative, e, last but not least, fondi di venture capital dedicati allo spazio.



«Il governo italiano ha delineato un piano di investimenti significativo per il settore spaziale con l'obiettivo di stimolare la crescita economica e l'innovazione tecnologica»

Cesare Battaglia

SINERGIE STELLARI

Ma come si dice, è l'unione a fare la forza. Tutti sanno che l'Italia sta valutando l'utilizzo dei servizi di Starlink, la costellazione satellitare di SpaceX, per garantire comunicazioni governative sicure e migliorare l'accesso a Internet nelle aree remote. «Questa collaborazione – sottolinea il partner di PwC – potrebbe fungere da soluzione temporanea in attesa del completamento della costellazione europea IRIS2, previsto per il 2030».

E sempre tra le aule del Parlamento, nel settembre 2024, è stato presentato un disegno di legge intitolato "Disposizioni in materia di economia dello spazio", che ha lo scopo di creare un quadro normativo chiaro per le operazioni spaziali private

in Italia. Secondo Battaglia, la legislazione mira a favorire gli investimenti privati, offrendo inedite opportunità di finanziamento per start-up e pmi italiane.

Poi, lo scorso 23 dicembre, viene presentato un dossier, approvato dal Comint (Comitato interministeriale per le politiche relative allo spazio), che fissa gli "indirizzi in materia spaziale e aerospaziale", delineando le priorità anche sul piano geopolitico. L'obiettivo, parrebbe dire il documento, sarebbe quello di consolidare la leadership italiana nell'osservazione della Terra, rafforzando alcune aree fondamentali come le telecomunicazioni, la sorveglianza, l'esplorazione umana e robotica e le tecnologie dual use, aree in cui la professionalità made in Italy è altamente riconosciuta. Ma le risorse istituzionali saranno abbastanza?

IL FUTURO È PRIVATO, AMERICA DOCET

Il settore spaziale ha goduto per lungo tempo del prevalente sostegno economico istituzionale e le attività spaziali sono cresciute e si sono sviluppate principalmente per l'iniziativa delle agenzie governative (NASA, ESA, Roscosmos). Sono stati proprio gli investimenti pubblici, insiste Battaglia, a spianare la strada, tenendo conto del fatto che i programmi spaziali sono sempre stati molto costosi e molto rischiosi, data l'alta percentuale di fallimento.

Proprio per questo, «oggi assistiamo a un sempre più consistente ingresso di privati nel mondo dello spazio e alla nascita di quella che viene chiamata "new space economy", un fenomeno che in gran parte coincide con la "privatizzazione" dello spazio». Il trend è ovviamente partito dall'America. Tra tutti, Elon Musk, cofondatore e capo di Tesla, SpaceX, Neuralink e fondatore di Space X, Jeff Bezos proprietario di Amazon e fondatore di Blue Origin (grandi razzi, in prospettiva con equipaggio) e Richard Branson, profeta del turismo spaziale con Virgin Galactic. Ma anche le big four, vale a dire Google, Amazon, Facebook e Apple, stanno investendo sempre di più nel settore.

La nuova economia dello spazio comprende svariati settori economici legati all'esplorazione e a tutto ciò che attiene a tecnologie, applicazioni, prodotti e servizi che nascono dall'ambito spaziale e che possono avere diversi impieghi nella vita di tutti i giorni. E, in questo senso, l'Italia è preziosa.



ELON MUSK

AVANGUARDIA PURA...MADE IN ITALY

L'industria spaziale italiana ha raggiunto un valore di circa 2,5 miliardi di euro nel 2022 ed è destinata a espandersi ulteriormente grazie agli investimenti previsti fino al 2026. L'adozione di tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e le comunicazioni quantistiche, è fondamentale per mantenere la competitività del settore. A tal proposito, grandi aziende come Leonardo stanno esplorando acquisizioni e joint venture per espandere le proprie capacità nel settore. Ma non solo.

L'Intelligenza Artificiale, i sistemi autonomi e, in particolare, il deorbiting – una tecnologia che mira a smaltire i detriti spaziali –, sono aree in cui il nostro Paese si sta ritagliando un ruolo di spicco. Fra tutti, D-Orbit, nata nel 2011 dall'idea di quattro giovani ingegneri aerospaziali e specializzata in space logistics, ovvero nello sviluppo di sistemi di decommissioning di satelliti, responsabili della rimozione sicura e controllata dei satelliti al termine della vita operativa. In pochi anni, l'azienda comasca è riuscita a consolidare la sua presenza in Europa e negli Stati Uniti, ottenendo riconoscimenti e sostegno da parte delle agenzie spaziali di tutto il mondo – tra cui ASI, ESA e NASA –, ma soprattutto importanti investimenti di venture capital, tra i maggiori propulsori del comparto. L'ultimo round

di serie C da 150 milioni, conclusosi a settembre 2024, ha visto il coinvolgimento di diversi private banker e High Net Worth Individual (HNWI). Anche il fondo di venture capital Primo Space, lanciato nel 2020, ha investito un totale di 86 milioni di euro a sostegno di start-up che sviluppano soluzioni innovative, come Aiko e Leaf Space, aprendo nuove opportunità per il settore. Ad oggi, gli investimenti noti ammontano a circa 16,1 milioni di euro, suddivisi in 5 milioni in Leaf Space, 5 milioni in Apogeo, 3,5 milioni in Aiko, 2,6 milioni in Lithium Lasers ed Ecosmic.

«L'innovazione spaziale non è solo nelle mani delle grandi imprese; sempre più aziende italiane stanno giocando un ruolo chiave nell'industria», chiosa Battaglia.

THE DAY AFTER TOMORROW

E nell'attesa di trovare il prossimo diamante della stagione, il fronte startup è oggi uno dei più attenzionati. Dal 2016, l'ESA BIC Lazio (Business Incubation Centre), il primo incubatore in Italia della rete dell'Esa dedicato alle start-up del settore, ha seguito 64 progetti innovativi, oltre 20 dei quali sono poi diventati aziende che attualmente competono sul mercato. Nel 2021 è stato lanciato l'ESA BIC Torino, seguito dalle aperture nel 2023 e 2024 di tre nuovi centri a Brindisi, Milano e Padova, che mirano a stimolare la crescita del settore. Oltre a ciò, un'altra iniziativa di spicco in Italia è il progetto Prisma, che mira a utilizzare tecnologie iperspettrali per osservare la Terra con una precisione senza precedenti.

È fondamentale definire delle priorità. Ne è convinto Battaglia: «La gestione dei detriti spaziali e la sicurezza delle comunicazioni sono sicuramente priorità crescenti. L'Italia sta lavorando su soluzioni innovative per affrontare queste sfide, garantendo operazioni spaziali responsabili e sicure».

Il nostro Paese sta consolidando la sua posizione nella space economy attraverso investimenti strategici, sviluppo normativo e collaborazioni internazionali. E, conclude il partner di PwC, queste iniziative non solo promuovono l'innovazione e la crescita economica, ma contribuiscono anche a rafforzare la sicurezza nazionale e a migliorare la qualità della vita dei cittadini. «Il futuro della space economy italiana appare luminoso, con opportunità significative per le imprese, i ricercatori e la società nel suo complesso». 📡



Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

Sono diverse le operazioni, anche questo mese, che hanno interessato il sempre più dinamico comparto dell'agroalimentare. L'azienda produttrice di farine e basi per la pinsa romana Di Marco ha acquisito la società della famiglia Galati, Pizzami, specializzata nella produzione di prodotti da forno senza glutine. Colpisce ancora Illva Saronno Holding, tramite la controllata Disaronno Ingredients, acquisendo una quota di maggioranza dell'azienda di distribuzione genovese Arbore, attiva nel settore dei semilavorati per gelaterie e pasticcerie artigianali. Infine, rimanendo sempre nell'ambito della pasticceria, Sipral, di cui più volte abbiamo parlato in questa rubrica mensile, ha rilevato la totalità delle quote della riminese Effedue, che produce e distribuisce succhi concentrati, semilavorati in polvere per dolci e prodotti per la prima colazione.

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

Di Marco acquisisce una quota di maggioranza in Pizzami



Di Marco, attivo nella produzione di farine e basi per la pinsa romana, acquisisce una quota di maggioranza in Pizzami al fianco della famiglia Galati, fondatrice della società, che reinveste una quota di minoranza.

Pizzami, punto di riferimento nella produzione di pizza, pinsa e altri prodotti da forno 100% senza glutine, porta con sé una lunga esperienza nel settore horeca.

Dentons ha agito con un team multidisciplinare guidato dal partner **Enrico Troianiello** che, insieme al senior associate **Giacomo Pino** e alla trainee **Bianca Balestri**, ha curato la due diligence legale e tutta la contrattualistica per l'acquisizione, e composto altresì dal partner **Alessandro Fosco Fagotto** che, insieme al managing counsel **Franco Gialloreti**, all'associate **Giorgio Peli** e alla trainee **Giulia Brevi**, ha seguito gli aspetti legati al finanziamento. Il partner **Davide Boffi**, con l'associate **Eugenia Fornaciari** e il trainee **Roberto Rufo**, ha gestito gli aspetti giuslavoristici; il partner **Jacopo Brambilla Sica**, con il senior associate **Luciano Niedda** e la trainee **Laura Armellotti**, è intervenuto per gli aspetti amministrativi. Il partner **Andrea**

Fiorelli, con il senior counsel **Matteo Chinaglia** e la trainee **Marta Gabbetta**, si è occupato dei profili fiscali.

Lo studio legale Bcms, nella persona di **Michele Marocchi**, e lo studio Mba, nelle persone di **Massimo Bertoni** e **Marco Pancaldi**, hanno assistito la società venditrice per gli aspetti finanziari e di advisory.

PedersoliGattai ha agito al fianco della banca finanziatrice con un team guidato dalla partner **Maura Magioncalda** e composto dal senior associate **Giuseppe Smerlo** e dal trainee **Tommaso Scamporrino**.

L'acquisizione si inserisce in un percorso di forte crescita di Di Marco, più che raddoppiando la propria dimensione in pochi anni, raggiungendo i 60 milioni di euro di fatturato nel 2024. Con una lunga storia fatta di tradizione e innovazione, Di Marco è riconosciuta innanzitutto per l'invenzione della pinsa romana e per l'elevata qualità delle sue farine e delle basi di pinsa, tanto nel settore horeca quanto, più recentemente, nella Gdo. La società può contare su una distribuzione dei propri prodotti in oltre 70 paesi in tutto il mondo.

Con l'ingresso in Pizzami, Di Marco rafforza ulteriormente il suo posizionamento sul segmento del senza glutine, ampliando il suo portafoglio prodotti.

Pizzami si è affermata come punto di riferimento nel segmento del senza glutine per i canali horeca e Gdo. Con un sito produttivo a Parma, si attesta oggi come terzo produttore italiano di pizze e prodotti da forno senza glutine, esportati a livello mondiale.

Disaronno Ingredients acquisisce la maggioranza della genovese Arbore



Ilva Saronno Holding, multinazionale italiana specializzata nel mondo degli alcolici continua la sua strategia di ampliamento e acquisisce, tramite la controllata Disaronno Ingredients, una quota di maggioranza dell'azienda di distribuzione genovese Arbore, attiva da oltre 50 anni nel settore dei semilavorati per gelaterie e pasticcerie artigianali nei territori di Liguria e Piemonte.

L'accordo nasce sia in coerenza con la visione strategica di far diventare Disaronno Ingredients e Distributing Excellence un'eccellenza del settore del gelato artigianale, con l'obiettivo specifico di garantire un servizio sempre di maggiore qualità, controllando tutta la catena del valore fino alla distribuzione finale.

Sipral Padana rileva la totalità di Effedue



Sipral, che da novembre 2022 vede come soci il fondo *Bravo Capital Partners II*, l'amministratore delegato **Gianpietro Corbari**, il management team e gli ex-proprietari delle società acquisite, ha rilevato la totalità delle quote di Effedue, società riminese nata nel 1987 e specializzata nella produzione e distribuzione di succhi concentrati, semilavorati in polvere per dolci e prodotti per la prima colazione rivolti principalmente al canale crocieristico e horeca.

L'operazione permette al Gruppo Sipral – che ha sede a Crema ed è attiva nel settore degli ingredienti alimentari per pasticceria e panificazione – di ampliare ulteriormente il suo portafoglio prodotti ed entrare nel settore crocieristico superando nel 2024 i 65

milioni di fatturato consolidato con un Ebitda di oltre 12 milioni di euro. Il gruppo, inoltre, tra agosto e dicembre ha acquisito il 100% di Casa della Mandorla, dalla famiglia Lazzari e, successivamente, Marcagel, specializzata nella produzione di semilavorati e altri prodotti per gelato artigianale.

Ad assistere i soci di Effedue ha operato Areté The Agri-food Intelligence Company – soggetto attivo in Italia per M&A ed operazioni di investimento nel settore agricolo e alimentare – con il ruolo di sell-side advisor curando tutto il processo, dalla definizione con i soci dei loro obiettivi, all'analisi delle possibili strategie di crescita fino all'identificazione del progetto di cessione con la ricerca e identificazione del partner più idoneo.



Nonno Nanni: la tradizione resiste

«Innovare in un segmento tradizionale come quello caseario non significa necessariamente fare prodotti che non esistevano in passato. Significa innanzitutto evolvere e migliorare i prodotti che già ci sono»

di letizia ceriani

Entrata nell'immaginario collettivo, oggi azienda solidissima, Latteria Montello, presente sul mercato con il brand Nonno Nanni, ha alle spalle ormai 78 anni di storia e una tradizione familiare nata con il fondatore Giovanni Lazzarin, meglio conosciuto come Nanni. Oggi è guidata dalla terza generazione che continua a produrre formaggi freschi all'insegna della genuinità. Punto di riferimento dell'intero comparto, Nonno Nanni commercializza una gamma di oltre 30 prodotti. E ci sono novità in arrivo, assicura a MAG Luca Galuppo, marketing director dell'azienda da un decennio.

Una capacità unica, quella di Nonno Nanni, di coniugare tradizione e innovazione. E i numeri ne sono testimonianza. Nel 2024 si riconferma tra le più consigliate dai consumatori italiani e consolidate sul mercato: con un fatturato da 127 milioni, l'azienda guidata dalla famiglia Lazzarin, continua la sua crescita in Italia ma anche all'estero. Viene infatti annunciata a novembre 2024, l'acquisizione di Italat France, realtà di Rungis, situato a Parigi, noto a ristoratori, grossisti e proprietari di negozi di alimentari specializzati, ma soprattutto con un debole per le eccellenze made in Italy.

L'acquisizione, spiegano la presidente Silvia Lazzarin e il marketing director Luca Galuppo, mira a fortificare la posizione strategica nel mercato francese ed internazionale, ampliando le capacità di crescita e sviluppo. «L'operazione

«Il 2024 è stato un anno importante, che ha consolidato Nonno Nanni come eccellenza del made in Italy, con i suoi 320 dipendenti e 127 milioni di euro di fatturato»

rappresenta anche un impegno concreto nel portare oltreconfine i nostri prodotti», conclude Lazzarin.

Cosa bolle in pentola per questo 2025? MAG ne ha parlato con **Luca Galuppo**, marketing director di Nonno Nanni.

Nonno Nanni nasce oltre 75 anni fa. Cosa è cambiato nel corso della sua storia?

Fin dal 1947, la famiglia è sempre stata il pilastro di Nonno Nanni. La storia della nostra azienda, infatti, risiede nella promessa fatta al suo fondatore, il nonno Giovanni Lazzarin - detto Nanni - di portare avanti la sua antica arte



casearia, continuando a scrivere una storia fatta di passione e competenze e che oggi vive sempre più nei prodotti dell'azienda. Attualmente, Nonno Nanni è alla sua terza generazione, che guida il brand con un approccio attento alle nuove esigenze del mercato e che ha permesso al marchio di raggiungere l'eccellenza grazie alla qualità di prodotti e all'innovazione impiegata, senza mai rinunciare alla tradizione e agli insegnamenti tramandati dalle generazioni precedenti. L'unicità dei prodotti Nonno Nanni è quindi il tratto distintivo che resiste nel tempo: il connubio perfetto tra l'antica arte casearia e la tecnologia moderna, fatta di capacità produttiva e di rispetto della genuinità dei sapori.

La sostenibilità è un altro pilastro per voi molto importante.

La sostenibilità per Nonno Nanni è da tempo uno dei focus centrali. Da due anni pubblichiamo il bilancio di sostenibilità, comunicando i risultati raggiunti con estrema trasparenza e stabilendo i futuri obiettivi per ridurre l'impatto ambientale e promuovere la sostenibilità sociale. Nonno Nanni lavora per il miglioramento del proprio sistema di gestione ambientale, attraverso la ricerca di processi e tecnologie volte a ridurre gli impatti, e lo svolgimento di audit ambientali di controllo sia interni che esterni, in grado di verificare il rispetto di tutte le regole che caratterizzano l'organizzazione aziendale. I significativi progressi compiuti dall'azienda sono rappresentati da dati specifici riferiti al 2023, tra cui: 302.442 tCO₂ coperte da attività di compensazione dal 2014 al 2023, 100% di acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili, 307.124 kWh prodotti da impianto fotovoltaico, 41.527 GJ energia ricavata da impianto a biogas e Nonno Nanni investe su una filiera attenta con più di 60mila controlli annui di qualità e sicurezza sui prodotti durante tutto il processo produttivo, per assicurare la massima affidabilità e soddisfazione ai propri clienti. Inoltre, rimane primario il legame con il territorio italiano con il 92% della catena di fornitura rappresentata da fornitori storici italiani, di cui il 33% locali.

Parliamo di strategia aziendale. Nonno Nanni ha di recente acquisito Italat France... Perché è stata importante?

Italat France, all'interno del mercato di Rungis di Parigi, è un punto di riferimento per ristoratori,

grossisti e proprietari di negozi di alimentari specializzati, alla ricerca di prodotti italiani di alta qualità. Con l'acquisizione abbiamo rafforzato la presenza di Nonno Nanni sul territorio francese, consolidando il brand nel mercato internazionale e portando il know-how e la tradizione artigianale anche oltre i confini nazionali. La partnership è nata anche come sinergia di due realtà accomunate da valori condivisi, come l'importanza dell'eccellenza, l'unione di competenze e risorse.

Quali sono state le mosse più decisive degli ultimi anni?

Negli ultimi anni, Nonno Nanni ha intrapreso una serie di iniziative strategiche che hanno contribuito a rafforzare il brand e la sua crescita, dall'innovazione di prodotto alla comunicazione diretta con i consumatori, passando per l'impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale. Nonno Nanni ha diversificato la sua offerta, ampliando la gamma di prodotti ed entrando in nuovi importanti mercati come quello della mozzarella, burrata, stracciatella e ricotta. L'innovazione di packaging legata ad una sempre maggiore



«Con l'acquisizione abbiamo rafforzato la presenza di Nonno Nanni sul territorio francese, consolidando il brand nel mercato internazionale e portando il nostro know-how»

sostenibilità, è stata un altro focus fondamentale della nostra strategia: un percorso di ricerca e sviluppo durato diversi anni, che ha portato agli attuali pack di stracchino libero servizio realizzati con involucro esterno riciclabile e vaschetta con prevalenza di PET riciclato (r-PET).

E bisogna anche sapersi raccontare.

Fondamentale. L'azienda ha investito sulla comunicazione tradizionale e digitale, con un piano mirato ed in costante evoluzione, amplificando il suo messaggio, raccontando la sua storia e promuovendo i valori che caratterizzano il marchio. L'azienda ha consolidato la propria presenza internazionale, mirando a nuovi mercati e portando l'eccellenza e la qualità anche oltre i confini nazionali. E questo è stato possibile grazie all'unione di tradizione e innovazione. Ha fatto sì che il marchio fosse sempre più apprezzato e conosciuto, non solo per la qualità dei prodotti ma anche per i valori che promuove.

A livello di prodotti, appunto, sono state introdotte novità di recente?

Il 2024 ha visto il roll out della nuova linea di prodotti a pasta filata, tra cui troviamo la burrata, protagonista indiscussa all'estero, la mozzarella, e poi la straciatella, un morbido piacere dal gusto irresistibile. Nel 2025 prevediamo altri nuovi lanci che ci consentiranno di rendere ancora più completa la nostra gamma.

Cosa significa per voi innovazione oggi?

Innovare in un segmento tradizionale come quello caseario non significa necessariamente fare prodotti che non esistevano in passato. Per noi innovazione significa anche evolvere e migliorare i prodotti esistenti, sviluppare nuovi packaging più sostenibili, studiare formati nuovi che incontrino

le esigenze del consumatore contemporaneo, che non sono le stesse di trent'anni fa... la società cambia e il brand deve sempre saper intercettare tempestivamente le mutate esigenze traducendole in prodotti in grado di soddisfarle.

Come avete chiuso il 2024 e cosa vi aspettate dal 2025?

Il 2024 è stato un anno importante, che ha consolidato Nonno Nanni come eccellenza del made in Italy, con i suoi 320 dipendenti e 127 milioni di euro di fatturato. Siamo cresciuti del +12% a volume a totale Italia nei mercati in cui operiamo, in un contesto dove il resto del mercato è cresciuto del +2%, abbiamo rafforzato la leadership in mercati core come stracchino e squacquerone, e rafforzato la nostra posizione nei mercati dove siamo entrati più di recente. Per il 2025 puntiamo a continuare la traiettoria di crescita mantenendo fede all'identità che ci contraddistingue, ed evolvendo per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

Quali sono le vostre maggiori ambizioni per i prossimi anni?

Puntiamo a consolidare il nostro posizionamento nel settore dei formaggi freschi, rafforzando canali meno esplorati da noi in passato, come quello professionale, e affermare sempre di più il brand Nonno Nanni all'estero come eccellenza del fresco made in Italy. 



Tavole della legge

Bistrot Pedol, la pescheria con cucina del Mercato Centrale

di letizia ceriani

Bistrot Pedol è l'unica pescheria con cucina all'interno del Mercato Centrale di Milano. Titolare dell'attività è **Ugo Cosentino** – già european managing director di Wyeth Animal Health, presidente di Pfizer Italia e poi imprenditore – mentre la cucina è in mano allo chef francese **Franck Businelli**, esperto conoscitore della cucina di mare e maître cuisinier de France. Il bistrot prende il nome dalla storica pescheria milanese nata all'interno del Mercato Comunale Wagner a Milano nel 1929 – solo quattro anni prima della altrettanto famosa Pescheria Spadari – e rilevata da Cosentino nel 2012 per il rilancio dell'attività.

Il brand gestito da Tasty Life – società di cui Cosentino è ceo e founder – è in piena espansione. Nei prossimi 18 mesi è infatti prevista l'apertura di almeno quattro pescherie con cucina firmate

Pedol, due a Milano e due nel Nord Italia, non distanti dal cuore produttivo.

Se tre di queste sono ancora in fase di negoziazione, una è certa e ufficiale: si tratta del nuovo Mercato Centrale che aprirà nei prossimi mesi in Trentino-Alto Adige, precisamente a Bolzano, inserendosi in un importante progetto di riqualificazione che ha il nome di Waltherpark e che, contando su una superficie di circa 4000 metri quadri, ospiterà appartamenti, spazi commerciali, uffici e un hotel. Il Mercato Centrale Bolzano accoglierà botteghe ed eccellenze e, fra queste, Bistrot Pedol.

L'unico fil rouge: pesce in purezza, da filiera controllata. Da Pedol, la qualità è garantita e rispettata, oltre alla bontà che è sempre la prima cosa.



LA CENA

È un mercoledì sera di fine gennaio, fuori piove e da due giorni facciamo sogni a forma di ostrica. Fermata Centrale, due minuti a piedi e ci siamo. Il mercato è invaso da un fitto chiacchiericcio, rumori di stoviglie, forni e fornelli accesi, abbracci, odori. Di fritto, di lievito, di carne alla brace. In fondo al piano terra, impossibile non vederla, ci accoglie una scritta al neon: "Il pesce del mercato". Siamo nel posto giusto.

Il bancone del fresco in bella vista, ci spiega accogliendoci Ugo Cosentino, è il più lungo d'Italia, e, bisogna dirlo, la quantità di pesce è proporzionata alle dimensioni. Da sinistra a destra, sono esposte decine di tipologie di pesce fresco, allo stato grezzo o sotto forma di tartare o in insalata, in attesa di essere scelto dal cliente. Ci beviamo un buon calice di Crémant in compagnia di Cosentino, godendo dell'ambiente allegro e accogliente. Poi ci sediamo al nostro tavolo.

Ci lasciamo guidare nella scelta dallo chef Franck Businelli, francesissimo – anzi, bretone – e grande esperto della cucina di mare. La proposta di Bistrot Pedol ruota attorno a cinque pilastri: i crudi, la gastronomia, i fritti, i primi piatti, i pesci alla griglia.

Iniziamo con un plateau di crudités composto da: capesante – uno degli assaggi migliori della serata, condite solo con olio e pepe, si scioglievano in



bocca –, salmone marinato home made preparato in tre maniere differenti (con pepe e finocchietto, con barbabietola, lampone e zenzero, e con polvere di caffè e arancia), un assaggio di tartare di ricciola, nocciole tritate e erba cipollina, clams bretoni e tartufi, scampi, gamberi rossi e, dulcis in fundo, ostriche Regal, una classica e una selezione Oro, che nascono in Bretagna, trascorrono del tempo in Irlanda e tornano poi a casa una seconda volta, vivendo tra acqua dolce e salata. Il gusto è prezioso quanto delicato. Continuiamo a sorseggiare Crémant.

La sazietà è vicina, ma lo chef ci inganna con un bel piatto di fritto misto: calamari, gamberi, sardine. La panatura è croccante e unta al punto giusto, così da non nascondere i sapori. Qualche goccia di limone...e la magia è assicurata. Anche per chi, come me, il fritto non lo ama.

Per appurare però fino in fondo la freschezza e la bontà del mare secondo Pedol, ci convinciamo di avere ancora spazio – ne avevamo davvero? – e ci lasciamo tentare da un piatto grigliato. Branzino, capesante, gamberoni, e un semplice contorno. Colpiscono gusto e consistenze: la cottura a regola d'arte ha lasciato la pelle croccante e l'interno morbido e saporito, leggermente affumicato. 🍴

BISTROT PEDOL – VIA GIOVANNI BATTISTA SAMMARTINI, 2, 20125, MILANO



Calici e pandette

Alain Thiénot 2008, Brut: l'eleganza ci salverà

di uomo senza loden*

"Papi, visto che sei al supermercato, mi compri gli assorbenti?" chiede la figlia. "Ma Giuliè, ce ne sono mille" risponde preoccupato Papi. "A noi ne bastano due", conferma la mamma e moglie. Papi compra gli assorbenti, per figlia e moglie, e la prima esclama "Papi, sei il migliore!". Descriviamo i personaggi: Giuliè è una ragazza carina che parla con una voce nasale, quasi senza muovere le labbra, come se avesse un tappo di champagne, immaginiamo, in gola. Mamma è una bella ragazza, apparentemente di poco più grande di Giuliè. Papi è uno sfigato tappo e pelato che dimostra almeno una cinquantina d'anni. Pure portati male. Tra l'altro, Giuliè mi preoccupa: in altro spot, dove Giuliè sta per recarsi in un luogo in cui ballerà (ma i giovani di oggi aspirano solo a ballare o a fare i cuochi? Con tutto il rispetto per ballerini e chef. Peraltro, questa osservazione su aspirazioni e chef appartiene a Luis Sepulveda), mamma le ricorda che con gli assorbenti

corti ci si balla e con quelli lunghi ci si dorme. Grati di questa indicazione tecnica, consiglieri a Papi e mamma di suggerire a Giuliè qualche esame medico per comprendere il motivo di questo infinito ciclo (neppure quando balla la povera ragazza sembra avere tregua!).

Non paghi, in altro spot apprendiamo da una ragazza simpaticamente seduta sul WC con le braghe completamente calate, che le mutandine o gli assorbenti dedicati alle fuoriuscite di pipì devono essere specifici.

E ancora, ogni gratitudine deve andare a quelle dimostrazioni visive che non solo richiamano l'attenzione su come possano essere casuali i flussi mestruali, ma anche su quanto sia delicata la vulva (chi lo avrebbe mai detto?!?).

Per parità di sesso (si può dire?), un signore sulla settantina (mediamente ben tenuto, ma con un po' di panzotta) appare in mutandoni e ci rasserena sul fatto che poche gocce non sono più un



problema. Meno male! Lo rammenterò quando sarà il caso.

Andiamo per ordine. Premesso che se mia figlia mi dicesse che sono il migliore perché le ho acquistato gli assorbenti sarei certo di essere un pessimo padre, vorrei soffermarmi sulla volgarità, inutile, di queste pubblicità: le mestruazioni non scandalizzano nessuno e nessuno le ignora: ma è proprio necessaria questa sciocca volgarizzazione di un fenomeno fisiologico che, per l'appunto, di scandaloso o ignoto nulla ha?

Non nego che or mi attendo che un figlio, in compagnia del padre, chiami la madre (e moglie o compagna) al supermercato chiedendo di acquistare preservativi. Alla risposta della mamma "ma ce ne sono mille" non so come figlio e padre potrebbero rispondere. Spero solo che tra i due non sorgano discussioni in punto taglia: si sa, la dimensione per gli uomini è tema importante che nasce da adolescenti già negli spogliatoi.

Sono un appassionato di video-pubblicità. Non perché mezzo di veicolazione di un prodotto, bensì per la fantasia e capacità di sintesi che non di rado le caratterizzano. Chi le crea e ne cura fotografia e regia riesce (non sempre) a raccontare in trenta secondi storie che una pellicola cinematografica degli ultimi vent'anni raramente conclude in novanta o più minuti. Ma la pubblicità volgare, degradante e degradata, financo irrispettosa, proprio non mi piace. E penso a quelle che speculano sul disagio, individuale o collettivo: mi riferisco a molte campagne di (sacrosanta) raccolta di fondi, nelle quali difficoltà sociali, problemi medici, di fame o di disabilità mentali o fisiche (e da padre di un figlio gravemente disabile posso ben permettermi il commento) ci vengono sbattuti in faccia con immagini prolungate e di dettaglio a mio parere gravemente lesive della dignità dei meno fortunati. Insomma: il disagio reso, consentitemi, irrispettoso, rivolto a far leva sul senso di colpa. Volgarità oltre il limite della pornografia.

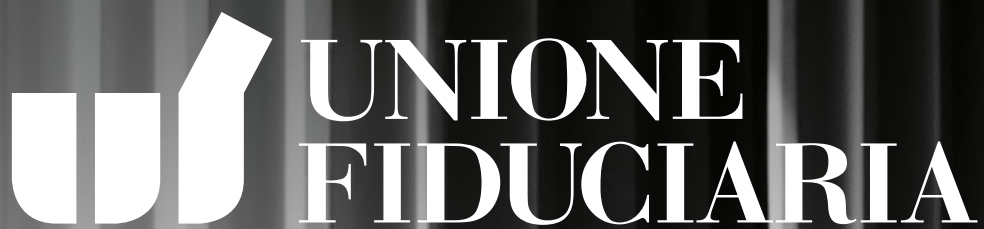
Dobbiamo recuperare in rispetto. E, se del caso, anche in senso dell'ironia: almeno in questo,

Giulìe e Papi si salvano.

Allora che sollievo! Quanta eleganza e raffinatezza non ostentate il mondo del vino ci regala! Non che manchino vini volgari: ma a noi non interessano.

Eleganza e raffinatezza non ostentate, dicevamo. Champagne Thiénot Cuvée Alain Thienot Brut Millesimée 2008 è eleganza pura. La maturità di questo champagne non gli ha tolto le vivacità e leggerezza che ritroviamo in prodotti ben più giovani, dai quali si distingue proprio, ma non solo, per la maturità (mi rendo conto: descrizione circolare), maturità che ancora non ha dato il meglio di sé. Nel calice, colore brillante dai toni dorati, perlage finissimo e persistente. Al naso, complesso, deciso e delicato al contempo, questo champagne ci presenta una sinfonia di limone, frutta bianca matura, brioche e toni burrati. Si intravedono (col naso non si vede: e allora?) mandorle e una crosta di pane appena manifesta. Il tutto avvolto da una nube rarefatta di mineralità. Al palato, fresco, lungo, complesso, elegante, addirittura tattile nel suo modo di farsi ammirare. Peccato che la magnum che ho aperto sia terminata in un attimo...

**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*



**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 @ in

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



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.224 | 12.02.2025

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 laquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production

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

Group Market Research Director

vincenzo.rosso@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Executive

elia.turco@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication

and Business Development Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Department

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile

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

Iberian Lawyer e Financecommunity ES

julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer

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

The Latin American Lawyer

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

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH

flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH

claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione

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

Servizi Generali

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

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.com

Editore

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