

TIM

Così cambia il ruolo
del corporate affairs

Simposio

Mercato, concorrenza, IA:
il dibattito è aperto

Dentro l'ufficio legale di Lexroom

L'intelligenza artificiale sta cambiando il lavoro di avvocati e giuristi d'impresa.
Ma come cambia il ruolo di chi deve governarla? Ne abbiamo parlato con Gea Condorelli,
giurista della legal tech italiana che punta a crescere in Europa



Avvocati: definite “valore aggiunto,”



GUARDA IL VIDEO

Per molti anni il valore dell'avvocato è stato misurato sulla competenza tecnica, sulla conoscenza della norma, sulla capacità di individuare il precedente corretto o di costruire una tesi giuridica solida. Questi elementi hanno rappresentato il principale metro di giudizio del mercato. Adesso, però, qualcosa sta cambiando. Il dibattito tra i general counsel emerso durante il simposio sulla professione legale che ha aperto la decima edizione della Legalcommunity Week ha restituito con grande chiarezza la direzione di questa trasformazione. Le aziende non chiedono più soltanto eccellenza tecnica. Chiedono orientamento, capacità di interpretare il contesto e, soprattutto, cercano qualcuno disposto ad assumersi la responsabilità di una scelta.

Non è un caso che **Nicola Verdicchio**, general counsel di Pirelli, abbia sottolineato la necessità per gli studi di ripensare la propria offerta e adottare una reale logica di partnership con il cliente. Allo stesso modo,

Stéphanie Fougou, general counsel di HBX Group e presidente di ECLA, ha descritto studi legali e direzioni legali interne come parti di un unico ecosistema, chiamate a condividere obiettivi e responsabilità.

L'intelligenza artificiale accelera questa dinamica in maniera irreversibile. Il sapere tecnico tende progressivamente a diventare una commodity. La ricerca giuridica, l'analisi documentale, la produzione di testi e persino alcune attività d'interpretazione normativa saranno sempre più accessibili, veloci e automatizzate.

Se la conoscenza giuridica diventa diffusa, il valore si sposta inevitabilmente altrove: nella capacità di leggere le tendenze economiche e regolatorie, nella comprensione dei rischi geopolitici, nella valutazione degli impatti industriali delle decisioni legali. Si sposta nella capacità di mettere in relazione diritto, business, reputazione e strategia. In altre parole, il futuro dell'avvocato non sarà determinato dalla sua abilità a trovare una soluzione, ma dalla sua disponibilità a indicare quale soluzione adottare.

L'avvocato del futuro dovrà quindi esercitare un ruolo più vicino a quello del consigliere strategico che a quello del tecnico specializzato.

Dovrà saper prendere posizione. Dovrà formulare scenari, valutare conseguenze, stimare probabilità, misurare rischi. E dovrà essere disposto a condividere con il cliente la responsabilità delle decisioni.

Queste saranno (sono) le caratteristiche in cui si sostanzierà il concetto di valore aggiunto.

Anche il modello economico della professione appare destinato a cambiare. La prevedibilità dei costi, i compensi alternativi alla tariffazione oraria e i modelli di condivisione del rischio non rappresentano soltanto strumenti commerciali. Esprimono una diversa concezione del rapporto professionale.

Non a caso **Javier Ramirez Iglesias**, responsabile del contenzioso globale di HP, ha individuato nella "predictability" la parola chiave del rapporto tra aziende e consulenti esterni. Non si tratta soltanto di rendere prevedibili gli onorari, ma di consentire alle imprese di pianificare, offrendo loro indicazioni che abbiano un impatto concreto sulle decisioni aziendali.

Per lungo tempo l'avvocatura ha fondato la propria attività su un'obbligazione di mezzi. Nel mercato che si sta delineando questa distinzione, pur restando giuridicamente valida, rischia di perdere gran parte della propria rilevanza. I clienti non compreranno più ore di lavoro, bensì orientamento, capacità di ridurre l'incertezza e disponibilità ad assumersi una quota di responsabilità nelle decisioni. 

© riproduzione riservata

EVENTS CALENDAR

SEPTEMBER

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

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

LEGEND

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

EVENTS CALENDAR

JANUARY

- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 21/01/2027
- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

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

MARCH

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

APRIL

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

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2027
- The LatAm Women Awards São Paulo, 13/05/2027
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 18/05/2027
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 20/05/2027
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 27/05/2027

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 07-10/06/2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 09/06/2027
- Rock the Law Milan, 10/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

ITALY

Contact Referent

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

IP6TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026	
Report Publication	APR-25	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP6TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/03/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	19/01/2026	
Report Publication	Jun-26	

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

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

Sommario



118



98



160



8

AGORÀ

Luca Pardo: «La felicità non è un lusso, ma un progetto per gli studi legali»

16

BAROMETRO

Un'estate caldissima, anche per i deal

22

LMS e l'arte di restare sé stessi

28

Global élite: è il momento di Hogan Lovells Cadwalader

46

Elexia, il metodo multidisciplinare che anticipa la crisi

52

Project Universe, come cambia l'm&a globale

58

Lusso e M&A: quando il legale deve proteggere l'intangibile

64

La sfida spagnola di Gibson Dunn

70

Bureau Plattner: lateral hire, desk internazionali e uno sguardo al futuro

74

DIVERSO SARÀ LEI

Le decisioni non sono mai neutrali

76

SPECIALE

Legalcommunity Corporate Awards 2026

104

Governare la complessità: come cambia il ruolo del corporate affairs

110

CARTOLINE

Rischio di credito in risalita: il punto di Cerved Rating Agency

114

Cimbri e Gianni: faccia a faccia sul risiko bancario

124

Una banca d'affari globale per il mid-market italiano

130

PRIVATE EQUITY FOCUS

136

SPECIALE

LC Publishing Group Italian Awards 2026

154

FOOD FINANCE

164

TAVOLE DELLA LEGGE

Innesti di fine dining in quel di Este

168

CALICE E PANDETTE

Zibibbo: la luna, il mare, il vino



Luca Pardo: «La felicità non è un lusso, ma un progetto per gli studi legali»



Può esistere uno studio legale felice? È la domanda – e insieme la provocazione – da cui prende le mosse *La felicità è un'ipotesi*, il nuovo libro di **Luca Pardo**, partner di Ontier, pubblicato da Giulio Perrone Editore. Un volume nato dalla raccolta dei post che, ogni domenica per oltre un anno e mezzo, l'avvocato ha pubblicato su LinkedIn per raccontare un modo diverso di concepire la professione.

«La felicità è un'ipotesi, non una certezza», spiega Pardo. È un punto di partenza, un'idea da verificare nella pratica quotidiana di uno studio legale. Una visione che affonda le radici nell'esperienza di Ontier, dove il progetto organizzativo si fonda su tre pilastri: persone e felicità, eccellenza professionale, sostenibilità economica. Tre motori che, secondo l'autore, devono funzionare insieme. Nessuno può prevalere sugli altri.

Un messaggio controcorrente in un settore tradizionalmente associato al sacrificio, alla competizione e alla ricerca della performance. Per Pardo, tuttavia, la felicità non significa lavorare meno né abbassare gli standard qualitativi. Al contrario. «Non sono i numeri a generare la felicità: è la felicità a produrre anche risultati economici», sostiene, rivendicando un modello nel quale il benessere delle persone diventa un fattore competitivo e non un elemento accessorio.

Il libro raccoglie riflessioni maturate settimana dopo settimana e organizzate attorno a tre grandi temi: la costruzione di uno studio legale felice, gli strumenti per misurarne concretamente il benessere e la necessità di essere "molto più che avvocati". Per Pardo, infatti, il professionista del futuro deve possedere una cultura ampia, capace di spaziare dalla filosofia alla geopolitica, dall'arte alla letteratura. Non solo per dialogare meglio con i clienti, ma per comprendere il contesto nel quale il diritto opera.

Da qui nasce anche l'esperienza degli incontri organizzati periodicamente da Ontier, aperti a professionisti, clienti e amici dello studio, con l'obiettivo di costruire una vera community che superi il rapporto limitato al singolo incarico.

Naturalmente, una visione così distante dagli stereotipi non è stata accolta solo con entusiasmo. Pardo racconta anche gli episodi di scetticismo incontrati lungo il percorso, come la risata di una general counsel durante la presentazione dello studio quando sentì parlare di "studio legale felice". Un prezzo che l'avvocato considera inevitabile quando si prova a percorrere una strada diversa.

Del resto, *La felicità è un'ipotesi* non pretende di offrire ricette definitive. Lo stesso Pardo lo definisce un "sassolino" lanciato nel fiume del dibattito sul futuro della professione. Non un manifesto, ma un invito a interrogarsi su come costruire organizzazioni nelle quali eccellenza, redditività e qualità della vita possano convivere. Un'ipotesi, appunto. Che vale la pena verificare.



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





Giorgio Fantacchiotti entra come partner in Advant Nctm

Advant Nctm rafforza l'area M&A e private equity con l'ingresso come partner di **Giorgio Fantacchiotti**, professionista con oltre trent'anni di esperienza in operazioni di M&A e private equity per sponsor finanziari e gruppi corporate italiani e internazionali. Con lui entrano anche **Anna Gagliardi**, counsel, e **Pietro Pozzati**, managing associate. L'operazione consolida una practice composta da oltre 40 professionisti e si inserisce nella strategia di crescita dello studio, che sale così a 87 partner.

Terna, Giacomo Aiello alla guida del dipartimento legale

Giacomo Aiello ha assunto dal 1° luglio la guida della direzione legale di Terna, lasciando l'Avvocatura Generale dello Stato dopo oltre trent'anni di carriera. Avvocato dello Stato dal 1991, è stato da ultimo coordinatore della IV Sezione dell'Avvocatura Generale e ha ricoperto numerosi incarichi istituzionali, tra cui capo di gabinetto presso i ministeri delle Infrastrutture e dei Trasporti e quello per il Sud e la Coesione territoriale. Nel suo percorso figurano anche ruoli in Cassa Depositi e Prestiti, Open Fiber e Milano Cortina 2026.



I nuovi vertici di Lmdv Capital, il family office di Leonardo Maria Del Vecchio

Leonardo Maria Del Vecchio ha riorganizzato i vertici di Lmdv Capital, assumendo il ruolo di presidente esecutivo con deleghe operative (oltre a quello di presidente del cda di EssilorLuxottica Italia, presidente di Ray-Ban e del Gruppo Editoriale Nazionale). Gabriele Benedetto è ora vicepresidente con responsabilità su finanza e comunicazione esterna, mentre Lorenzo Calì è ceo. La riorganizzazione ha comportato l'uscita del direttore generale Luigi Mascellaro e un nuovo ruolo per Marco Talarico, che affiancherà Del Vecchio sui principali dossier strategici del family office.

La scienza esatta delle prove compliant

Le investigazioni scientifiche sono orientate ad accertare i fatti, ricostruire le dinamiche e fornire evidenze concrete **a supporto delle strategie difensive** e dei **processi decisionali**. Un servizio fondamentale per il mondo legale, che Axerta affianca da oltre sessant'anni con **competenze specialistiche, metodo e rigore investigativo**.



LE AREE DI INDAGINE DELLE INVESTIGAZIONI SCIENTIFICHE DI AXERTA



Area Informatica

Acquisizione, analisi e interpretazione di dati digitali provenienti da dispositivi, reti e sistemi informativi.



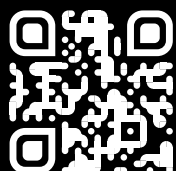
Area Chimico-biologica

Analisi di sostanze e materiali biologici per l'individuazione di tracce, contaminazioni o agenti nocivi.



Area Ingegneristica

Analisi tecnico-strutturale dei sistemi, dei dispositivi e degli ambienti e ricostruzioni cinematiche.



SCOPRI IL
CONSULENTE AI
DI AXERTA

www.axerta.it

 **800 800 007**

Nord-Ovest: Milano - Piazza Duomo 17
Milano - Piazza Duca D'Aosta 14

Nord-Est: Padova - Piazza Insurrezione 10

Centro-Sud: Roma - Viale Giulio Cesare 71

LabLaw riunisce i fondatori. Failla torna con Rotondi



FRANCESCO ROTONDI

LUCA FAILLA

Francesco Rotondi e **Luca Failla** tornano a lavorare insieme in LabLaw, studio specializzato in diritto del lavoro e relazioni industriali da loro fondato nel 2006. Dopo la separazione del 2020, con Failla passato a Deloitte Legal e Rotondi rimasto in LabLaw, entrambi hanno successivamente scelto la piena indipendenza. Il ricongiungimento dà avvio a una nuova fase di sviluppo dello studio, che conta circa 40 professionisti e ricavi intorno ai 10 milioni di euro, rafforzandone il posizionamento sul mercato.

Prada affida a Ignazio Moschettini la guida della legal innovation

Nuovo incarico per **Ignazio Moschettini** all'interno del dipartimento legale di Prada Group. Il giurista è stato nominato senior legal counsel & legal innovation leader, ruolo nel quale riporta alla general counsel Francesca Secondari. In azienda dal 2019, amplia le proprie responsabilità assumendo la guida delle iniziative di innovazione tecnologica della funzione legale a livello globale. Si occuperà di scouting, sperimentazione e implementazione di soluzioni di intelligenza artificiale e legal tech, coordinando progetti nelle aree Emea, Apac e Americhe.



Goldman Sachs, nuove nomine nel PWM europeo

Goldman Sachs ha annunciato nuove nomine ai vertici del Private Wealth Management in Europa e in Italia. **Alberto Cirillo** è entrato nella leadership europea del business, con responsabilità strategiche su Italia, Grecia, Penisola Iberica, Monaco e Irlanda. A seguito del nuovo incarico, Giorgio Ronca e Giorgio Gandola sono stati nominati co-head del Private Wealth Management in Italia, assumendo la guida del business nazionale nell'ambito della strategia di crescita della banca nell'area Emea. In Italia dal 1992, Goldman Sachs conta oltre 100 professionisti nel Paese.



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

Gitti and Partners: Carmen Leo guida l'Infrastructure



Gitti and Partners consolida la practice Infrastructure e Construction con l'ingresso di **Carmen Leo** come partner. Proveniente da LCA, Leo può contare su una pluriennale esperienza nel diritto delle infrastrutture e delle costruzioni. Ha infatti assistito diversi operatori nella realizzazione di importanti opere infrastrutturali e progetti immobiliari in Italia. L'operazione si inserisce nella strategia di crescita dello studio, che punta a rafforzare la propria presenza in un settore ritenuto strategico per l'evoluzione del mercato legale.

Laura Scevola diventa general counsel di McDonald's Italia

Laura Scevola è stata nominata general counsel di McDonald's Italia, completando un percorso di crescita interno avviato con il suo ingresso nel gruppo nel 2024 come senior legal counsel. Dopo aver ricoperto i ruoli di senior legal counsel & DPO e managing legal counsel, da luglio 2026 guida la funzione legale della società in Italia. Prima di entrare in McDonald's ha svolto la propria attività professionale tra PRG Group e studi legali, seguendo contrattualistica, societario e operazioni straordinarie.



Lorenzo Puce promosso head of Emea banks di Bank of America



Bank of America ha nominato **Lorenzo Puce** head of Emea banks nell'ambito di un più ampio giro di promozioni interne. Nel nuovo ruolo, riporta a James Gill ed è responsabile del rafforzamento della copertura del settore bancario nell'area Emea, mettendo a disposizione dei clienti l'intera piattaforma globale dell'istituto. Laureato all'Università Bocconi, Puce ha iniziato la carriera in Credit Suisse nel 2005, per poi passare a Goldman Sachs. Dal 2014 è in Bank of America, dove ricopriva il ruolo di managing director.



LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch

Il barometro

Un'estate caldissima, anche per i deal



I SETTORI che tirano

CORPORATE M&A 25%

CAPITAL MARKETS 20%

BANKING & FINANCE 12%

ENERGY 12%

REAL ESTATE 8%

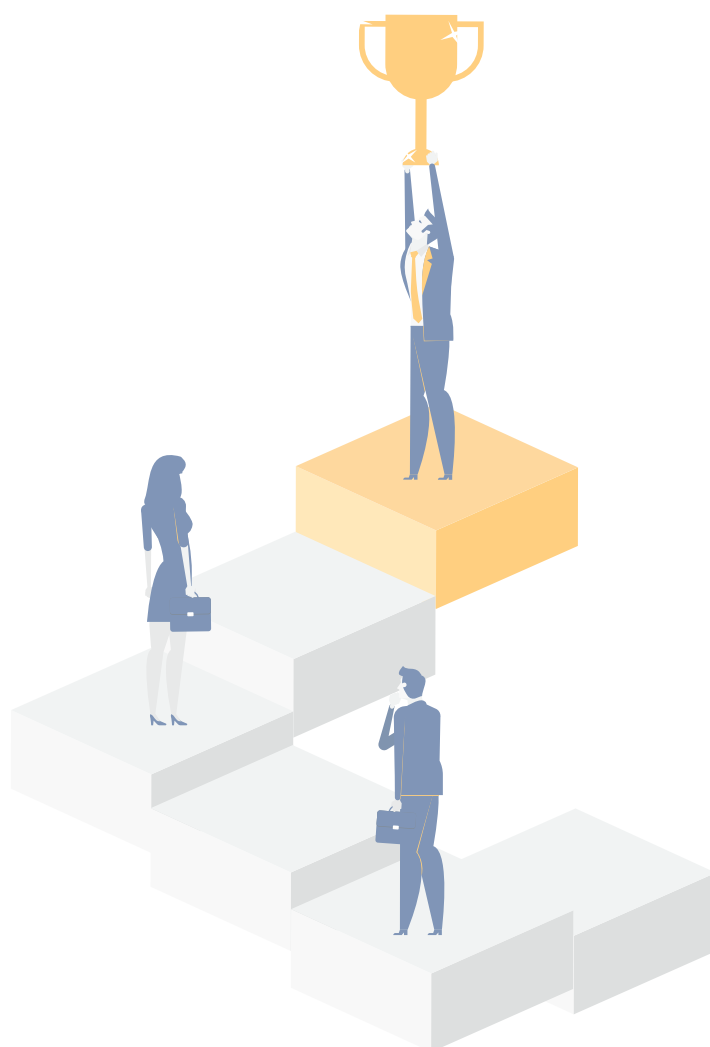
LITIGATION 7%

RESTRUCTURING 5%

IP-TMT 4%

LAVORO 4%

ALTRO 3%



Periodo di riferimento: Giugno 2026

HSG e Temasek entrano in Golden Goose Group

Golden Goose Group ha completato l'ingresso di HSG come azionista di maggioranza, con Temasek nel ruolo di investitore di minoranza.

L'operazione, annunciata lo scorso dicembre, ha coinvolto alcuni dei principali studi legali internazionali.

Latham & Watkins ha assistito HSG con un team multidisciplinare guidato dal partner **Stefano Sciolla** per gli aspetti M&A e corporate, affiancato da specialisti delle sedi di Hong Kong, Londra e Stati Uniti per i profili di diritto cinese, capital markets, finance, regolamentare e antitrust.

Clifford Chance ha invece assistito Temasek e True Light Capital con un team cross-border coordinato dal partner **Claudio Cerabolini** per gli aspetti corporate e dal partner **Giuseppe De Palma** per il financing, coinvolgendo professionisti degli uffici di Milano, Hong Kong e Londra.

I fondi Permira e Carlyle, che restano soci di minoranza, sono stati assistiti da Giliberti Triscornia e Associati, con un team guidato da **Alessandro Triscornia** per i profili corporate e antitrust, mentre Maisto e Associati, con il partner **Marco Valdonio**, ha seguito gli aspetti fiscali.

Il management guidato dal ceo **Silvio Campara** si è affidato a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, con gli equity partner **Andrea Giardino** e **Michele Aprile** e il partner **Filippo Sola**. Sempre col management, Ropes & Gray, con un team guidato dal partner **Alessandro Capogrosso**. Infine, Cleary



ALESSANDRO TRISCORNIA



ANGELICA RUGGERI



STEFANO SCIOLLA



ANDREA GIARDINO



ROBERTO BONSIGNORE

Gottlieb, con **Roberto Bonsignore**, ha assistito Blue Pool Capital nella cessione della propria partecipazione. Ha agito anche il team legale interno, guidato da **Angelica Ruggeri**.

LA PRACTICE:

private equity

IL DEAL:

HSG e Temasek investono in Golden Goose

GLI STUDI:

Clifford Chance, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Latham & Watkins, Ropes & Gray

L'INHOUSE:

Angelica Ruggeri

Unicredit, Gruppo Allianz e Finaval coinvestono in Palazzo Esedra a Roma

Oltre 100 importanti famiglie clienti di Unicredit hanno co-investito con il Gruppo Allianz e Finaval, in Palazzo Esedra, iconico edificio affacciato su piazza della Repubblica a Roma. Finaval manterrà una partecipazione di riferimento nel veicolo con Allianz. PIMCO Prime Real Estate ricoprirà il ruolo di asset manager della valorizzazione dell'immobile.

A&O Shearman ha assistito PIMCO Prime Real Estate e Unicredit, con un team guidato da **Andrea De Pieri**. Per i profili finance hanno agito **Pietro Bellone** e **Pietro Scarfone**, per quelli di diritto amministrativo **Roberta Errico**.

PedersoliGattai ha assistito Unicredit, con un team coordinato da Valentina Lattanzi.

Gianni & Origoni ha assistito Unicredit con un team guidato da **Ilaria Laureti**. Gli aspetti fiscali sono

stati seguiti da **Francesca Staffieri**, quelli profili real estate e di diritto amministrativo da Gianfranco Toscano.

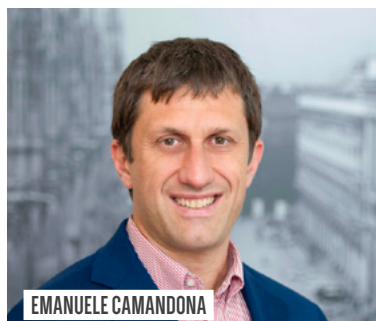
CastaldiPartners ha assistito Finaval con un team guidato da **Emanuele Camandona**.

EY ha assistito PIMCO Prime Real Estate con un team guidato da **Alessandro Padula**.

Lazard ha agito come advisor finanziario con un team guidato da **Giacomo Liberti**.

EY-Parthenon ha seguito per l'acquirente la due diligence tecnica e ambientale, con il team di Nukhet Anadal.

Dils ha agito come commercial advisor.



EMANUELE CAMANDONA



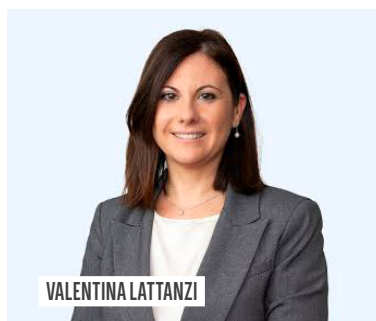
ANDREA DE PIERI



ILARIA LAURETI



STEFANO BANDINI



VALENTINA LATTANZI

Stati Uniti.

Goldman Sachs International, J.P. Morgan e Allen & Company LLC hanno agito come joint lead book-running manager. Wells Fargo Securities, BofA Securities, Jefferies, Evercore ISI, BNP Paribas, Mizuho, Societe Generale, Crédit Agricole CIB, IMI – Intesa Sanpaolo, Unicredit e Banca Akros – Gruppo Banco BPM partecipano in qualità di joint book-running manager.

Latham & Watkins ha assistito Bending Spoons per tutti i profili dell'operazione con un team che includeva **Ryan Benedict, Antonio Coletti, Jenna Cooper e Bradd Williamson**.

McDermott Will & Schulte ha assistito la società per gli aspetti fiscali con un team guidato da **Andrea Tempestini e Giuseppe Mazzarella**.

Legance ha seguito i profili di diritto italiano delle banche del consorzio di collocamento con un team guidato dal partner **Stefano Bandini**. I profili di diritto statunitense sono stati seguiti da Milbank con un team che includeva **David Dixter e Daniele Casà**. ZNR Notai ha gestito gli aspetti notarili con **Federico Mottola Lucano**.

LA PRACTICE:

real estate

IL DEAL:

Club deal di Unicredit compra Palazzo Esedra

GLI STUDI:

A&O Shearman, CastaldiPartners, EY, Gianni & Origoni

LE BANCHE:

Unicredit

ALTRI ADVISOR:

EY-Parthenon, Dils, Lazard

IL VALORE:

oltre 200 milioni di euro

Bending Spoons completa l'IPO al Nasdaq

Bending Spoons, azienda attiva nel settore tecnologico, ha completato l'offerta delle proprie azioni ordinarie funzionale alla quotazione sul mercato statunitense Nasdaq Global Select Market. Si tratta della più grande quotazione di una società italiana negli

LA PRACTICE:

quotazioni

IL DEAL:

Bending Spoons si quota al Nasdaq

GLI STUDI:

Latham & Watkins, Milbank, Legance e McDermott Will & Schulte

ALTRI ADVISOR:

Goldman Sachs International, J.P. Morgan e Allen & Company LLC, Wells Fargo Securities, BofA Securities, Jefferies, Evercore ISI, BNP Paribas, Mizuho, Societe Generale, Crédit Agricole CIB, IMI – Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banca Akros – Gruppo Banco BPM

IL VALORE:

954 milioni di dollari



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



6th Edition

ENERGY DAY

10 SEPTEMBER 2026

9:00-13:00

WESTIN PALACE MILAN
Piazza della Repubblica 20 • Milan

REGISTER HERE



DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Sponsors

**ANDERSEN**

**ARCUS**
Financial Advisors

FIVERS 

#LcEnergyDay

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com



LMS e l'arte di restare se stessi

Lo studio fondato da Fabio Labruna compie due decenni. Primo spin off nato da un grande studio. Ha costruito il suo posizionamento su M&A e private equity investendo da subito su verticali strategiche. Il valore più grande? La trasparenza

Vent'anni sono un traguardo che nel diritto si misura in relazioni, non in fatturati. È con questa lente che vale la pena avvicinarsi alla storia di LMS Legal, lo studio fondato nel 2006 da Fabio Labruna in un momento in cui lasciare una delle grandi insegne della professione (l'allora Gianni Origoni Grippo & Partners) per costruire qualcosa di proprio era ancora, come lui stesso ricorda, "quasi un tabù". Uno spin-off pionieristico, seguito nel tempo da molti altri, che ha saputo trasformare un atto di coraggio in un progetto duraturo.

Due decenni dopo, LMS è uno studio costruito attorno a un'idea precisa: eccellenza nei servizi legali, focus sul private equity e sugli investimenti, dimensione volutamente in linea con la domanda di qualità. Niente crescita fine a sé stessa, nessuna corsa all'aggregazione. Una scelta controcorrente in un mercato che spinge sempre di più verso la concentrazione, e che Labruna rivendica con la sicurezza di chi ha avuto il tempo di vederla funzionare.

In questa conversazione, il managing partner racconta vent'anni di storia senza nostalgia e senza retorica, con la lucidità di chi conosce i propri numeri e le proprie scelte. Si parla di governance trasparente, di private debt e crisi d'impresa come verticali in crescita, di intelligenza artificiale come variabile già presente nell'oggi — e non solo nel futuro — della professione legale. E si chiude con una domanda che, tra altri vent'anni, qualcuno potrebbe davvero porre

Che bilancio fa di questi primi 20 anni di LMS?

È stato un percorso a volte entusiasmante e a volte impegnativo, in cui abbiamo sempre lavorato in partnership con i clienti, molti dei quali hanno condiviso l'inizio del nostro progetto, la nostra crescita e con i quali continuiamo tutt'ora a collaborare dopo 20 anni di attività. Siamo stati sempre più uno studio di relazioni selezionate e stabili che di quantità di rapporti.

Considera che nel 2006 siamo stati il primo spin-off importante da uno dei principali studi legali del paese. Abbiamo avuto il coraggio di farlo in un momento in cui era ancora quasi considerato un tabù. Dopo di noi molti hanno seguito.



FABIO LABRUNA

«Siamo stati il primo spin-off importante da uno dei principali studi legali del paese. Abbiamo avuto il coraggio di farlo in un momento in cui era ancora quasi considerato un tabù»

Fabio Labruna



Qual è la principale caratteristica di questi due decenni?

In questi 20 anni siamo stati sempre fedeli al nostro progetto che è stato quello di uno studio di servizi legali di eccellenza, con un grande focus sul private equity e sugli investimenti in generale, mantenendo al contempo una dimensione in linea con la domanda di servizi legali di qualità e che prediligesse la concorrenza verso l'esterno piuttosto che all'interno dell'organizzazione. Non è un modello migliore o peggiore di tanti altri ma è sempre stato il nostro modello a cui siamo rimasti fedeli in tutti questi anni.

Le tre lettere del brand riportano al suo nome e a quelli dei colleghi che con lei furono i soci fondatori all'inizio: Andrea Mazziotti e Antonio Segni. Cos'è cambiato nel progetto rispetto ad allora?

In realtà non direi che il progetto sia cambiato molto. Un po' perché è stata una separazione geografica (Milano / Roma), un po' perché comunque l'impostazione dello studio è rimasta la stessa negli anni ed un po' anche perché abbiamo sempre cercato di preservare il contributo dato da tutti i soci che si sono

susseguiti negli anni all'interno dello Studio. Un pezzo importante di questi 20 anni è anche di Andrea Mazziotti e Antonio Segni (oggi di nuovo in Gop, ndr) così come di Renato Nazzini, Fabio Coppola e Tommaso Amirante, solo per citarne alcuni, come anche di tutti gli altri soci che si sono succeduti nel tempo.

Mi fa piacere anche ricordare Roberto Tallarita, Giovanni Lombardi e Niccolò Bellazzini che hanno dato un gran contributo allo studio e che sono oggi rispettivamente assistant professor of Law nella Harvard Law School, deputy ceo

«La trasparenza è l'unico modo sano di avere relazioni corrette all'interno di una associazione professionale. Senza trasparenza tutto è falsato»

Fabio Labruna

e general counsel di un importante gruppo bancario e amministratore delegato e brand manager di un grande gruppo italiano.

Questa è una stagione in cui l'indipendenza è una scelta che viene messa costantemente alla prova dal mercato. Il trend prevalente è quello alla concentrazione. LMS in quale modo si pone come alternativa?

Il bisogno continuo di crescere che caratterizza il modello di tanti studi legali porta necessariamente a fenomeni di aggregazione. È poi indiscutibile che il mercato dei servizi legali è un mercato in grande trasformazione ma anche di evidente contrazione. Quindi sicuramente assisteremo ad ulteriori fenomeni di concentrazione.

Noi sul tema siamo "agnostici". Il mercato dei servizi legali lo conosciamo bene e in tanti anni non abbiamo mai veramente visto progetti di aggregazione che ci convincessero fino in fondo. Sarà interessante vedere cosa succede nel mondo dei commercialisti dove il private equity si sta affacciando in modo prepotente. Vedremo se lo stesso tentativo verrà fatto poi anche nel mondo dei servizi legali. Noi in tal caso osserveremo da vicino.

Quali sono le aree di attività che vi caratterizzano maggiormente oggi? Puoi raccontarle citando qualche deal recente?

Lo studio è costruito intorno alla practice di M&A e private equity che seguono insieme ai miei soci Annalisa Esposito, Giulio Gambini e Fabio Niccoli con forte verticali di servizi specializzati in tutte le principali aree (contenzioso, fiscale, banking, ristrutturazione e crisi d'impresa, IP e penale).

Di deal recenti preferiamo non parlare. Siamo anacronisticamente riservati sul tema.

Di recente abbiamo aggiunto una verticale incentrata sul private debt con Mario Lisanti ed il suo team che ci permette di coprire un'area di crescita strategica e di cui siamo molto contenti. Anche il settore delle ristrutturazioni del debito e della crisi di impresa è una verticale importante dello studio presidiata da Matteo Bascelli e Elena Grigò dove registriamo oramai da anni una continua crescita.

Quali quelle su cui pensate di investire nel prossimo futuro?

«Tra 20 anni la prima domanda che mi aspetto venga fatta è:

“Ma è vero che 20 anni fa gli studi legali erano fatti prevalentemente da persone?”»

Fabio Labruna

Coltiviamo interesse per tutte quelle aree che ancora oggi richiedono un intervento profondo del professionista e che sono meno soggette a standardizzazione dei servizi legali. La professione legale svolta da noi persone fisiche sarà sempre più confinata in quelle aree.

Ci sono tante aree, anche a volte poco conosciute, dove l'avvocato può dare un contributo importante di creatività, relazioni, esperienze e ancora oggi di sapere. Mi piace citare ad esempio il diritto d'autore ed il web e ora sempre di più l'intelligenza artificiale dove con il nostro socio Ludovico Anselmi abbiamo investito molto nel corso degli anni ed è un'area che ci sta dando grandi soddisfazioni.

Com'è strutturata la vostra governance oggi. Chi ne fa parte?

Lo studio è gestito da un comitato esecutivo di cui facciamo parte Felice d'Acquisto ed io. Felice è una colonna portante dello studio e ha contribuito la sua esperienza decennale da general counsel di un grande gruppo internazionale all'interno dello studio. Abbiamo entrambi studiato, insieme anche a Francesco Paolo Ruggeri Laderchi, a Bruges e poi lui si è anche concesso un LLM ad Harvard. Ci farebbe piacere avere una quota rosa in comitato esecutivo. Ci stiamo lavorando e ci arriveremo. Ci piace integrare esperienze diverse all'interno dello studio. Francesco Paolo, ad esempio, è stato per tanti anni al servizio giuridico delle istituzioni europee e poi ci ha raggiunto dando un contributo fondamentale allo sviluppo del nostro dipartimento di contenzioso che è la spina dorsale dello studio e che gestisce insieme ad altri 4 soci:

Claudio Labruna, Giuseppe Cardona, Giovanni Gomez e Stefano Caserta.

Fabio Niccoli, dopo aver contribuito a fondare lo studio, è stato general counsel del Fondo Strategico Italiano (oggi Cdp Equity) dove ha rivestito importanti ruoli e ha ri-portato in studio un patrimonio importante di relazioni istituzionali.

Come siete organizzati?

I soci si incontrano regolarmente a pranzo quasi tutti i giorni in quanto ci siamo concessi il lusso di una buvette aperta non solo a noi soci ma anche ai dipendenti e ai collaboratori. Abbiamo poi delle riunioni periodiche calendarizzate (almeno una volta al mese) in cui discutiamo da tematiche interne, a strategie di crescita a valutazione delle risorse interne.

Abbiamo recentemente fatto un significativo investimento nel software che gestisce la contabilità dello studio contribuendo a sviluppare, in partnership con Team System, la versione del loro software contabile per gli studi legali di grandi dimensioni. Abbiamo inoltre sviluppato un gestionale che permette a tutti i soci, senza distinzione alcuna, di avere accesso in tempo reale a tutti i dati contabili e finanziari di studio come ad esempio stato delle pratiche, fatture emesse, tempo dedicato dai collaboratori alle singole pratiche fino a dare piena visibilità quotidiana sui saldi bancari dell'associazione professionale. Trasparenza massima. La trasparenza è l'unico modo sano di avere relazioni corrette all'interno di una associazione professionale. Senza trasparenza tutto è falsato.

La gestione degli studi è sempre più allargata. Crede sia un bene?

Penso di sì, penso sia uno sviluppo necessario. Monitoriamo tutti con grande attenzione gli sviluppi in materia di società di capitali tra professionisti che per gli studi di una certa dimensione ci sembra oramai una scelta quasi obbligata. Nella gestione quello che è importante è riconoscere le competenze ed assecondarle nel migliore dei modi. Noi siamo sempre stati allergici alle etichette ma guardiamo molto al contributo sostanziale dato alla gestione di studio.

Internazionalizzazione: posta la fierezza con cui vi proclamate indipendenti, l'ipotesi di un merger con un grande player internazionale potrebbe essere una opzione per aumentare la capacità di azione cross border? E se sì, la considerereste?

Se mai dovessimo considerare una fusione con un player internazionale non sarebbe per aumentare la capacità di azione cross border quanto piuttosto per incrementare la capacità di rendere servizi ai nostri clienti soprattutto sul lato degli investimenti in Italia. Ciò detto, come sai, oramai una gran parte degli operatori di private equity si sta spostando da Londra verso l'Europa continentale. Moltissimi, tanti veramente anche a Milano. Questo ridisegnerà la mappa geografica dei grandi studi internazionali. Noi assisteremo fieramente da indipendenti. Poi nella vita mai dire mai.

L'altra grande questione del momento è quella tecnologica. Che ruolo ha oggi l'IA nel vostro work flow? E nel prossimo futuro?

Oramai effettivamente una delle prime domande che fanno i clienti è come siamo organizzati e come usiamo IA. La verità è che non è ancora emersa una piattaforma legale chiaramente leader di mercato e sospetto che nel corso del tempo se ne alterneranno diverse. Sviluppare un prodotto proprietario, parliamo sempre di interfaccia rispetto a modelli LLM già esistenti, non ha molto senso per uno studio come il nostro. Ad oggi quindi ci avvaliamo delle piattaforme esterne più avanzate che garantiscano al massimo la privacy dei nostri clienti che il vero tema nell'uso dell'IA. È indubbio che questa tecnologia avrà un impatto enorme sulla nostra professione. Già oggi lo vediamo nel numero dei collaboratori più giovani che vengono assunti che è nettamente inferiore rispetto al passato.

Tra venti anni, quale sarà la prima domanda di un'intervista sui 40 anni di LMS?

Tra 20 anni la prima domanda che mi aspetto venga fatta è: "Ma è vero che 20 anni fa gli studi legali erano fatti prevalentemente da persone?" 

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

Litigation

7th Edition

22.10.2026

h19.15 CHECK-IN

h19.30 COCKTAIL

h20.15 CEREMONY

h21.00 STANDING DINNER

GARAGE 21

Via Archimede 26 • Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcLitigationAwards 

For Information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



PATRIZIO MESSINA, MIGUEL ZALDIVAR

Global élite: è il momento di Hogan Lovells Cadwalader

MAG incontra Miguel Zaldivar, ceo della nuova realtà, assieme a Patrizio Messina e Fernando Calancha, che guidano rispettivamente le sedi italiane e spagnole dello studio

di nicola di molfetta

Nel mercato legale internazionale le fusioni che fanno notizia sono quelle che cambiano gli equilibri competitivi. È il caso dell'unione tra Hogan Lovells e Cadwalader Wickersham & Taft, che dà vita a Hogan Lovells Cadwalader: una piattaforma globale da oltre 3.100 avvocati, più di 3,6 miliardi di dollari di ricavi aggregati sulla base dei risultati 2024 e una presenza diffusa nei principali mercati del G20. Per fatturato, il nuovo studio si collocherà nelle prime posizioni del ranking mondiale.

Non si tratta, però, soltanto di una questione di cifre. La fusione risponde a una logica strategica precisa, costruita attorno alla complementarità delle due realtà. Hogan Lovells porta in dote la sua consolidata leadership globale nei settori altamente regolamentati, nelle practice corporate e M&A, nel regolatorio, nella proprietà intellettuale e nel contenzioso. Cadwalader, dal canto suo, è un riferimento riconosciuto nel finance, nei prodotti strutturati e nei mercati dei capitali – un profilo che si integra quasi naturalmente con quello del partner transatlantico. Come spiega **Miguel Zaldivar**, «la combinazione darà vita a una piattaforma finanziaria globale di dimensioni rilevanti, con competenze regolamentari e contenziose profondamente integrate a livello internazionale, al servizio dei principali mercati del G20, inclusi New York e Londra».

IL SENSO DI UN'OPERAZIONE

Capire il “perché ora” di questa fusione richiede di leggere alcune tendenze strutturali del mercato legale internazionale. La domanda di consulenza integrata nelle operazioni cross-border è in crescita costante, alimentata dalla complessità crescente dei quadri regolatori nazionali e sovranazionali, dall'intensificarsi dei flussi di capitale tra le diverse aree geografiche del G20 e dalla pressione che grandi banche, multinazionali, fondi e operatori di private capital esercitano sui propri advisor affinché offrano soluzioni sempre più complete e coordinate. In questo scenario, avere sotto uno stesso tetto le migliori competenze nel finance strutturato e nei mercati dei capitali – che è storicamente il punto di forza di Cadwalader – insieme a quelle regolatorie, corporate e contenziose di Hogan Lovells non è soltanto un vantaggio



«La combinazione dà vita a una piattaforma finanziaria globale di dimensioni rilevanti, con competenze regolamentari e contenziose profondamente integrate a livello internazionale»

Miguel Zaldivar

competitivo: è, sempre di più, una condizione necessaria per ambire ai mandati più sofisticati.

Zaldivar è esplicito su questo: «Dal punto di vista del mercato, questa combinazione ci mette nelle condizioni di soddisfare la crescente domanda di consulenza integrata nelle operazioni cross-border, riunendo competenze complementari nei settori della finanza, della regolamentazione, del diritto societario e del contenzioso nei principali centri finanziari mondiali». Una lettura confermata, a suo modo, anche dai riscontri raccolti durante il lungo processo che ha preceduto il closing: «I confronti avuti negli ultimi mesi con clienti, partner, alumni, associate e team di business hanno rafforzato la nostra convinzione nella validità di questa combinazione».



«La strategia non è nulla senza la cultura. Continueremo a lavorare in questa direzione, mantenendo un clima e una cultura di studio che siano i migliori possibili e permettano lo sviluppo dei talenti»

Patrizio Messina

UNA GOVERNANCE TRANSATLANTICA

Costruire un'integrazione credibile tra due realtà di questa dimensione non è un esercizio banale, nemmeno quando – come in questo caso – le culture di partenza risultano più vicine di quanto ci si potesse aspettare. La governance del nuovo studio è stata pensata per riflettere il modello transatlantico integrato che Hogan Lovells Cadwalader vuole incarnare: quattro partner provenienti da Cadwalader siederanno nell'International Management Committee della nuova organizzazione, mentre due entreranno nel board composto da tredici membri. La leadership di Hogan Lovells manterrà i propri ruoli. Una struttura che serve a garantire continuità e al tempo stesso a segnalare con chiarezza che il nuovo studio nasce dalla convergenza di due realtà paritarie, non dall'assorbimento dell'una nell'altra.

Il tema della cultura è quello su cui Zaldivar insiste con maggiore convinzione. «Nel corso di questo processo siamo rimasti più volte sorpresi dal forte allineamento tra le nostre organizzazioni in termini di cultura, ambizione e impegno al servizio al cliente. Stiamo unendo due realtà che condividono un orientamento all'eccellenza, alla collaborazione e alla costruzione di relazioni di lungo periodo». Un allineamento che, secondo il managing partner, non è casuale: è il frutto di storie professionali che, pur sviluppandosi su sponde diverse dell'Atlantico, hanno condiviso nel tempo gli stessi clienti, le stesse logiche di mercato, lo stesso modo di intendere il rapporto tra studio e cliente.

LA MAPPA DEL NUOVO STUDIO

Dal punto di vista della presenza geografica, la fusione produce effetti rilevanti su più fronti. Il nuovo studio sarà il secondo per dimensioni a Washington D.C., si collocherà tra i primi dieci a Londra e tra i primi venticinque a New York. Proprio New York – dove Cadwalader ha storicamente il suo centro di gravità – diventerà il quinto hub della nuova organizzazione, insieme a Londra, Washington D.C., Germania e la regione FRIS, l'acronimo con cui il nuovo studio identifica il blocco composto da Francia, Italia e Spagna.

La presenza a Charlotte, dove Cadwalader opera con una sede di rilievo, porta sul tavolo l'accesso a uno dei principali centri finanziari degli Stati Uniti al di fuori di New York, con connessioni dirette con il sistema bancario americano. Come sottolinea Zaldivar, «questa integrazione approfondisce la nostra presenza a New York, aggiunge capacità nel fondamentale hub finanziario di Charlotte e ci consente di mettere insieme le competenze giuste in modo più rapido ed efficace nei principali centri finanziari e commerciali del mondo». Un elemento non trascurabile in un momento in cui la geografia del capitale si sta ridisegnando.

IL PESO DELL'ITALIA

Per l'Italia, la fusione non introduce cambiamenti strutturali immediati – Cadwalader non ha sedi nel Paese – ma produce un impatto significativo sul posizionamento internazionale dello studio e, di conseguenza, sulle opportunità che si aprono per i team locali. **Patrizio Messina**, che guida le



«Questa fusione cambia radicalmente il modo in cui competiamo. La solidità delle nostre practice locali era già lì, ma adesso possiamo giocare in un campionato diverso»

Fernando Calancha

sedi di Milano e Roma, è diretto nel descrivere la portata del cambiamento: «Se da un lato, a livello strutturale, la fusione non avrà alcun impatto in Italia, dall'altro consoliderà ulteriormente il posizionamento dello studio a livello internazionale come advisor legale di riferimento per le operazioni cross-border più sofisticate».

Il ragionamento di Messina si articola su due piani. Il primo riguarda l'offerta: «Le expertise di Cadwalader unite alle competenze in ambito transactional, regulatory e contenzioso di Hogan Lovells danno vita a una delle piattaforme finanziarie più solide e competitive a livello internazionale, ponendo Hogan Lovells Cadwalader in una posizione unica per assistere clienti di primissimo piano nelle loro operazioni più complesse e strategiche». Il secondo piano riguarda il flusso di mandati: «Alla nostra già consolidata presenza locale e profonda conoscenza dei contesti regolamentari, si affianca ora una piattaforma

finanziaria di livello globale e con forti connessioni con Wall Street. In un contesto in cui le operazioni sono sempre più internazionali, questa integrazione permetterà ai clienti italiani di avere un accesso facilitato al mercato US e ai clienti di Cadwalader con interessi in Italia e in Europa di ricevere un'assistenza legale ancora più completa ed integrata grazie alla presenza radicata di Hogan Lovells nel Vecchio Continente».

È un'equazione che funziona nei due sensi: l'Italia come porta d'accesso verso l'Europa per i clienti americani di Cadwalader, e gli Stati Uniti come sbocco naturale per le operazioni internazionali dei clienti italiani.

UNA CRESCITA FUORI DAL COMUNE

C'è un contesto locale che rende ancora più significativo il nuovo posizionamento internazionale. Negli ultimi due anni, le sedi italiane di Hogan Lovells hanno vissuto una fase di espansione che Messina definisce «senza precedenti nel panorama legale italiano»: oltre 70 professionisti entrati, di cui 14 soci, per arrivare a quota 200 tra Milano e Roma. Una crescita che non è soltanto numerica, ma che riflette la capacità dello studio di attrarre talenti di profilo elevato in un mercato in cui la concorrenza per i migliori avvocati è, se possibile, ancora più intensa di quella per i clienti. L'ambizione per i prossimi anni si costruisce su queste fondamenta. «L'obiettivo dei prossimi anni è da un lato quello di continuare a lavorare sull'integrazione, rafforzando la coesione della squadra a livello locale e globale per massimizzare le sinergie tra team sullo sviluppo dei clienti preesistenti e l'individuazione di strategie per acquisire grandi nuovi clienti in virtù dell'offerta ancora più allargata». E poi c'è la dimensione internazionale: «Puntiamo a rafforzare il ruolo dell'Italia nei flussi transatlantici e a cogliere il crescente interesse degli investitori internazionali, consolidando il nostro posizionamento nelle operazioni cross-border più sofisticate».

Messina tiene anche a sottolineare una dimensione spesso trascurata nelle narrazioni sulle fusioni tra studi legali: quella della cultura interna. «La strategia non è nulla senza la cultura», dice. Negli ultimi anni Hogan Lovells ha ricevuto

un riconoscimento come “Best Employer” dalla LUISS Guido Carli University e ha ottenuto la Certificazione della Parità di Genere da Bureau Veritas. «Continueremo a lavorare in questa direzione», assicura. L’obiettivo dichiarato è rimanere un employer of choice tra gli studi legali in Italia e nel mondo, «mantenendo un clima e una cultura di studio che siano i migliori possibili e che permettano lo sviluppo di grandi talenti».

LA PROSPETTIVA SPAGNOLA

Dall’altra parte della regione FRIS, **Fernando Calancha** – che coordina la sede spagnola di Madrid – legge la fusione come un salto di categoria, non soltanto come un ampliamento di scala. «Questa fusione cambia radicalmente il modo in cui competiamo. La solidità delle nostre practice locali era già lì, ma adesso possiamo giocare in un campionato diverso». La metafora non è scelta a caso: nel mercato legale iberico, come in quello italiano, la competizione si gioca su più livelli contemporaneamente – studi locali forti, network internazionali affermati, nuovi entranti con strategie aggressive. In questo contesto, la nuova piattaforma offre un argomento difficile da replicare: «I clienti di oggi si aspettano un’esecuzione cross-border senza soluzione di continuità, e Spagna e Italia possono ora essere al centro di quei mandati, non soltanto a supporto. Questo è il vero cambiamento: combinare una forte expertise locale con capacità di primo piano a New York e Londra. In un mercato che sta diventando chiaramente più competitivo, quel posizionamento è determinante se si vuole competere con continuità per i lavori più complessi e di maggiore valore».

Il ragionamento di Calancha tocca anche i cambiamenti strutturali nel comportamento dei clienti, un tema su cui la letteratura di settore si interroga da anni ma che nella pratica quotidiana degli studi si manifesta in modo sempre più tangibile: «I clienti stanno cambiando rapidamente: mantengono più lavoro all’interno, spingono con più forza sull’efficienza e si aspettano una consulenza molto più integrata in ambiti come la regolamentazione, la tecnologia e l’ESG». In questo scenario, la consistenza dell’offerta tra giurisdizioni diverse conta quanto – se non più – l’eccellenza

nelle singole practice: «Quello che vediamo nella pratica è che i clienti valorizzano la coerenza tra le giurisdizioni, non solo le singole capacità eccellenti. È qui che siamo molto ben posizionati».

E poi c’è la tecnologia, il filo che attraversa sempre più spesso le conversazioni sul futuro della professione legale: «In misura crescente, non conta solo quale consulenza si fornisce, ma come la si eroga. Ecco perché il nostro investimento in tecnologia e intelligenza artificiale sta diventando una componente chiave di quella proposta di valore».

IL RUOLO STRATEGICO DI FRIS

Se si guarda alla nuova mappa geografica di Hogan Lovells Cadwalader, la regione FRIS emerge come un elemento tutt’altro che residuale. Zaldivar la inquadra in una prospettiva precisa: i colleghi in Italia e Spagna «svolgeranno un ruolo fondamentale nel convogliare mandati provenienti dagli Stati Uniti verso i mercati finanziari europei in crescita, favorendo al contempo nuove opportunità europee per le nostre practice e i nostri uffici negli Stati Uniti e aiutando i clienti a beneficiare delle nostre competenze integrate in aree quali structured finance e derivatives». C’è poi una dimensione latino-americana che non va trascurata: la regione «rappresenta un importante ponte per le opportunità tra Europa, Stati Uniti e America Latina», un corridoio che, in un momento di crescente attenzione agli investimenti nel continente latino-americano, può rivelarsi particolarmente prezioso.

UNA PIATTAFORMA PER LA COMPLESSITÀ

Guardando avanti, la domanda naturale è fino a dove può arrivare la traiettoria di crescita di uno studio che parte già dalle prime posizioni mondiali per fatturato? I 3,6 miliardi di dollari di ricavi su base 2024 sono un punto di partenza solido, ma le dinamiche del mercato legale internazionale suggeriscono che la concentrazione ai vertici della classifica è destinata a proseguire. La creazione di una piattaforma finanziaria globale integrata – con le connessioni con Wall Street che Cadwalader porta in dote e la copertura regolatoria e contenziosa di Hogan Lovells – apre la strada a tipologie di mandati che nessuna delle due realtà

avrebbe potuto gestire autonomamente con la stessa credibilità.

Per i clienti italiani e spagnoli, questo si traduce in un accesso diretto – attraverso un'organizzazione che conoscono, di cui si fidano, con cui hanno costruito nel tempo relazioni solide – a una piattaforma che copre l'intera catena del valore delle operazioni più complesse. In un mercato in cui la complessità delle operazioni cresce più rapidamente della capacità degli studi locali di

gestirla, avere un interlocutore unico in grado di coprire tutte le dimensioni rilevanti vale quanto – e spesso più di – avere il miglior specialista in ciascuna singola area.

Calancha lo dice con la sintesi pragmatica di chi ha imparato a guardare il mercato senza filtri: «Essere forti localmente, ma pienamente integrati a livello globale, è esattamente quello che i clienti si aspettano oggi». ■

© riproduzione riservata



PATRIZIO MESSINA, WES MISSON, MIGUEL ZALDIVAR E PAT QUINN

LA NUOVA LEADERSHIP

Dopo il via libera alla fusione tra Hogan Lovells e Cadwalader, Wickersham & Taft, **Miguel Zaldivar** ha assunto il ruolo di ceo di Hogan Lovells Cadwalader- **Pat Quinn** e **Wes Misson** (già co-managing partner della law firm americana) hanno assunto rispettivamente il ruolo di global managing partner per l'integrazione dei clienti e delle practice presso Hogan Lovells Cadwalader e la carica di global managing partner per la finance practice. Misson lavora al fianco di **James Doyle**, corporate e finance practice group leader, e **David Bonser**, global managing partner della corporate practice.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

LABOUR

15th Edition

17.09.2026

h19.15 CHECK-IN

h19.30 COCKTAIL

h20.15 CEREMONY

h21.00 STANDING DINNER

MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA
(LEONARDO DA VINCI)

SPAZIO CAVALLERIZZE
Ingresso Via Olona 4, Milano

Sponsor

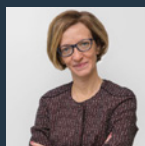
AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcLabourAwards 

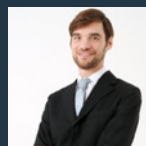
For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Alessandra Asiaghi
Head of Industrial Relations
& Labor Law
STMicronics S.r.l.



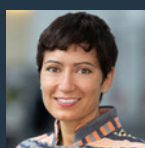
Gabriele Belsito
Chief Human Resources
Officer
Eataly



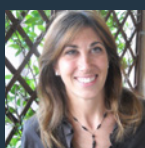
Alessandro Bottari
People Director
Knauf Italia



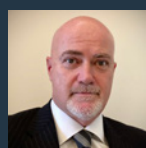
Laura Bruno
People & Culture Director
Sanofi



Paola Caccia Dominioni
COO
Oneworks



Lara Carrese
Group Chief People Officer
Relatech



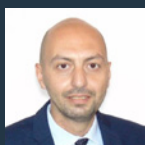
Stefano Casarelli
CEO
Petroholding Italia



Eleonora Casarotti
Senior Case Analyst
Direzione Investigativa
Axerta



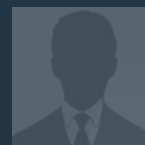
Michelangelo Ceresani
VP, HR & Organization
Capgemini Italy



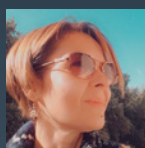
Gianluca Crea
Responsabile HR, People &
Culture | Resp. Giuslavoro,
Welfare & Relazioni Industriali,
Gruppo Fiera Milano



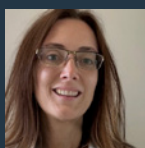
Valentina De Rienzo
Employment & Labour
Director, Warner Bros.
Discovery



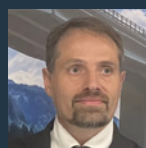
Alessandro Floris
Amministratore Delegato
GPAC



Daniela Gareffa
Responsabile Diritto del
Lavoro – Direzione Risorse
Umane, *Almaviva*



Silvia Garino
Consigliere
Obsidian Capital SGR



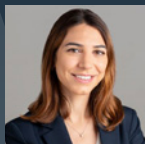
Luca Grazioli
Dirigente Settore Risorse
Umane
Autostrada del Brennero



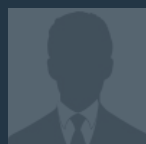
Simonetta Iarlori
Director People
& Organization
AS Roma



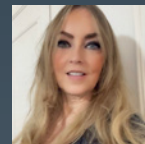
Claire Idier
HR Director Europe
CANADA & LATAM



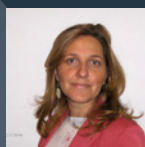
Jessica Meloni
Head of Legal Italy and Ocean
Europe, *CEVA Logistics*



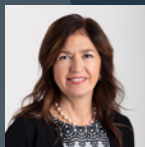
Alfonso Morrone
President
ADICOSP



Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale
Morellato



Laura Pavese
Senior Litigation Manager
Hewlett Packard Enterprise



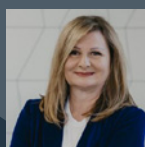
Patrizia Radice
Chief Human Resources
Officer and Internal Commu-
nications
Saras



Valentina Ranno
Direttore ufficio legale
L'Oréal Italia



Michele Saracino
Chief HR & Organization
Officer
ITALTEL



Conny Mastroieni
Head of Legal and Complian-
ce Southern Europe and
Head of Reinsurance Solution
Line EMEA
AON

THE FUTURE
OF THE PROFESSION

AI & JUSTICE
ACCESS TO LAW
GLOBAL ETHICS
HUMAN PURPOSE

LAW
ETHICS
TECHNOLOGY
FUTURE

Simposio legale

I grandi protagonisti dell'avvocatura d'affari italiana si sono incontrati per la decima edizione della Legalcommunity Week dando vita a un confronto su concentrazione del mercato, concorrenza internazionale, intelligenza artificiale e futuro della professione

di nicola di molfetta

ETHICS
JURISPRUDENCE
TECHNOLOGY
AND THE LAW

La X edizione della Legalcommunity Week ha rappresentato molto più di un anniversario. È stata l'occasione per fermare, almeno per un giorno, il ritmo frenetico di un mercato in continua evoluzione e provare a leggere le trasformazioni che stanno ridisegnando la business law italiana e internazionale. Nel corso del Simposio Legale d'apertura, managing partner, fondatori di studi, protagonisti delle principali law firm globali e rappresentanti della nuova generazione di leader si sono confrontati, dialogando con la redazione di Legalcommunity e MAG, sui temi che definiranno il prossimo decennio della professione. Ne è emerso un dibattito attraversato da visioni differenti, ma unito dalla consapevolezza che il settore si trova davanti a una fase di cambiamento profondo, probabilmente la più significativa dalla nascita del moderno mercato dei servizi legali d'affari. Le grandi fusioni internazionali, la crescente pressione competitiva delle law firm americane, il ruolo dell'Italia nelle strategie globali, l'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli di business, la trasformazione della leadership, il ricambio generazionale e la necessità di ripensare l'organizzazione degli studi sono stati i fili conduttori della giornata. Se esiste un messaggio comune emerso dalla Legalcommunity Week 2026, è che nessuno dei paradigmi che hanno accompagnato la crescita degli studi negli ultimi trent'anni può più essere

«Tra gli studi indipendenti, la crescita continuerà a passare attraverso lateral hire, integrazione di team specialistici o di singole figure di particolare rilievo strategico»

considerato immutabile. Il cambiamento è in atto. Comprimerne la direzione è la vera sfida per chi guida il mercato.

IL REBUS DELLE FUSIONI

La prima tavola rotonda ha riunito i managing partner di sei tra i principali studi legali d'affari italiani: **Eliana Catalano** di BonelliErede, **Filippo Troisi** di Legance, **Giuseppe Velluto** di Gianni & Origoni, **Bruno Gattai** di PedersoliGattai, **Filippo Modulo** di Chiomenti e **Stefano Valerio** di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. Commentando il trend delle grandi fusioni a livello globale (si veda il numero di *Monografie* dedicato a *Lo Stato dell'Unione*, o anche l'intervista a Miguel Zaldivar, ceo del neo-nato Hogan Lovells Cadwalader, in questo stesso numero di MAG), i leader della big law di casa nostra si sono mostrati concordi: le mega-fusioni tra i grandi studi italiani sono una



missione impossibile.

Sul piano internazionale la corsa alla “scala” prosegue senza sosta, producendo law firm da tre, cinque, dieci miliardi di dollari di fatturato. Eppure, per Eliana Catalano, quella logica non si può applicare al mercato italiano. Le ragioni sono due: le dimensioni contenute del mercato domestico e, di conseguenza, la gestione dei conflitti di interesse, sempre più complessa all'aumentare delle dimensioni. La crescita continuerà a passare attraverso lateral hire e integrazione di team specialistici o di singole figure di particolare rilievo strategico. Le vere aggregazioni riguarderanno soprattutto studi più piccoli, anche sotto la spinta dei fondi di private equity. Perché se da un lato è vero che nel Paese c'è un limite strutturale alla crescita, dall'altro è altrettanto vero che il mercato si va sempre più concentrando: avere dimensioni e capacità di azione adeguate significa riuscire a competere nelle partite che contano e conquistare una market share di livello.

I numeri confermano la tendenza. Gli studi della LC Best 10 (si veda il numero 238 di MAG), considerati tutti insieme, producono ricavi pari a 2,4 miliardi di euro, corrispondenti al 58,5% del giro d'affari generato dall'intera LC Best 50 nel corso dell'anno. Le prime 20 insegne nella LC Best 50, nel corso del 2025, hanno totalizzato un giro d'affari di 3,2 miliardi, pari all'intero elenco degli studi in classifica nel 2022. La concentrazione del mercato è un dato di fatto.

Filippo Troisi ha inquadrato il tema in prospettiva storica e relativa: negli ultimi vent'anni la soglia dimensionale considerata invalicabile per uno studio italiano è stata continuamente spostata verso l'alto. «Quando, 18 anni fa, abbiamo aperto Legance, ci dicevamo che saremmo stati al massimo 200. Oggi siamo più di 450. L'evoluzione dello studio è costante. Fare spazio ai talenti e valorizzarne le qualità senza perderli richiede non solo una crescita dimensionale in senso quantitativo, ma una crescita qualitativa che renda il passaggio finanziariamente sostenibile». Quanto all'ipotesi di un maxi merger, aggiunge il socio co-fondatore di Legance, «potrebbe avere un senso solo nel tentativo di creare un campione europeo, smettendo di pensare all'Italia come un paese e cominciando a guardare all'Europa come

mercato».

Valerio e Velluto hanno ribadito la posizione di Catalano: ci saranno acquisizioni professionali, ma mirate. Del resto, è la storia di questi studi a confermarlo. Quando Gatti Pavesi Bianchi ha integrato Ludovici Piccone, si è dotato di una competenza nel tax che non possedeva, diventando uno degli studi di riferimento nel settore. Gianni & Origoni, per venire a tempi più recenti, ha integrato la boutique specializzata in penale societario di Ciro Pellegrino, dimostrando come il full service sia un concetto in perenne evoluzione: practice oggi essenziali — dal white collar crime alla cybersecurity — sarebbero sembrate marginali appena vent'anni fa.

Modulo ha aggiunto un tassello fondamentale.

«La dimensione non è un obiettivo in sé. Quello che conta è un lavoro continuo di manutenzione: ingressi di colleghi coerenti con la nostra visione e con le aree in cui vogliamo rafforzarci, uscite di chi non risponde più a questi requisiti o di chi, per ragioni anagrafiche, è giusto che lasci spazio ai più giovani. Qualche numero: oggi siamo più di 470, e non prevedo che cresceremo oltre. Abbiamo 50 avvocati sopra i cinquant'anni e 300 sotto i trentacinque. Una media molto giovane, per uno studio fondato nel 1948. Credo che dica molto su come abbiamo gestito l'evoluzione nel tempo e su come intendiamo continuare a farlo».

L'unica grande operazione di merger tra studi di prima fascia che il mercato italiano abbia mai visto è stata la fusione tra l'allora Gattai Minoli e Pedersoli: due super boutique che hanno creato un campione nazionale da 450 avvocati e 150 milioni di ricavi in appena due anni. Bruno Gattai ha raccontato così la genesi dell'operazione:

«Quando abbiamo deciso di fonderci, come studio eravamo già full service, 150 persone, e andavamo molto bene. Ma vedevo un momento di mercato straordinariamente favorevole: dei tre player principali, due attraversavano un momento di difficoltà, e noi potevamo sfruttarlo per fare un salto di livello in tempi rapidi. La nostra è stata una fusione studiata sulla carta: ho scelto il momento giusto, ho trovato il partner giusto — l'unico con cui l'avrei fatta. Il punto è che size matters. Più lavori, più ti conoscono, più sei sul mercato, più possibilità hai di acquisire nuova clientela».

«Da mesi circolano indiscrezioni sull'interesse di alcune law firm statunitensi ad una possibile apertura a Milano. Le voci sono troppo dettagliate per essere liquidate come folklore di mercato»

L'AMERICA DIVIDE IL MERCATO

Se sulle fusioni interne la visione è unanime, il capitolo riguardante la possibilità che lo scenario competitivo venga stravolto dall'ingresso di qualcuno dei colossi americani ha fatto discutere il tavolo. Da mesi circolano indiscrezioni sull'interesse di alcune tra le più prestigiose law firm statunitensi — Kirkland & Ellis, Skadden Arps, Paul Weiss, Sullivan & Cromwell — ad una possibile apertura a Milano. Le voci, in alcuni casi, sono troppo dettagliate per essere liquidate come folklore di mercato.

Bruno Gattai si è schierato tra gli scettici: modello, metriche e costi americani sono troppo distanti dalla realtà italiana per rendere conveniente un'apertura in Italia e consentire una competizione diretta. «Loro costano dieci volte più di noi, noi saremo sempre più competitivi». I rapporti con le law firm americane, secondo Gattai, continueranno a svilupparsi attraverso alleanze e referral, non attraverso concorrenza frontale.

Filippo Troisi si è mostrato più prudente. «Sono meno ottimista rispetto al fatto che gli studi americani di prima fascia non possano aprire in Italia». La vera incognita, per il managing partner di Legance, non è se arriveranno, ma con quale modello operativo. «C'è un dato fattuale che vale la pena ricordare: un first year associate dei

top studi americani ha una tariffa oraria che va dai 1.100 ai 1.300 dollari e guadagna tra i 180 e i 220mila dollari l'anno. Se arrivi in Italia pensando di applicare tariffe che siano anche solo la metà di quelle, le possibilità di sviluppo, ad oggi, sono molto limitate».

Anche Catalano ha escluso di vederli come competitor a tutto tondo per studi come il suo. «Più probabilmente arriveranno per presidiare clienti specifici e nicchie di mercato selezionate, come del resto alcuni stanno già facendo. Detto questo, chi gestisce uno studio deve porsi una domanda concreta: se uno di questi grandi studi americani diventasse un competitor su certe aree di altissimo livello — il private equity, per dirne una — come ci si comporta quando quello stesso soggetto potrà essere al tempo stesso cliente e concorrente? È una questione su cui all'interno degli studi le visioni non sono sempre convergenti». Modulo sul punto è stato netto. «Noi abbiamo adottato una policy che non ammette eccezioni: non facciamo attività a supporto di alcuno studio straniero che abbia una sede in Italia».

Detto questo, per Stefano Valerio «nei prossimi due o tre anni ci sarà qualche novità». La crescente dimensione delle operazioni italiane nel private equity e nelle infrastrutture rende il mercato progressivamente più attrattivo. Velluto e Catalano hanno tratteggiato la principale barriera all'ingresso per queste realtà. «La domanda vera non è se apriranno, bensì se avranno ancora bisogno di noi. Il meccanismo del referral funziona fino a quando il costo dell'internalizzare il nostro contributo supera il valore che siamo in grado di dare. E quel valore non è solo execution: è conoscenza del mercato, conoscenza del contesto normativo, capacità di anticipare le leggi in arrivo. Nessuno di questi grandi studi è inserito nel tessuto economico e istituzionale del Paese come può esserlo uno studio italiano indipendente. Per certe tipologie di operazioni — quelle di sistema, quelle che tutti cerchiamo di intercettare — non basta aprire un ufficio in piazza della Scala. Ci vogliono radici solide, e le radici non si comprano, nemmeno pagando gli stipendi più alti del mercato», ha detto la managing partner di BonelliErede.



L'ITALIA VISTA DA FUORI

Roberto Bonsignore, partner di Cleary Gottlieb, **Laura Orlando**, managing partner di Herbert Smith Freehills Kramer, **Luca Picone**, socio ed ex managing partner di Hogan Lovells, e **Paolo Sersale**, managing partner di Clifford Chance, hanno rovesciato il punto di vista. Hanno raccontato il mercato italiano dall'interno di strutture globali, law firm internazionali con un raggio d'azione che non conosce confini e in cui l'Italia non solo è presente ma occupa una posizione di rilievo. Il quadro che ne è emerso è sensibilmente diverso da quello che spesso accompagna il dibattito domestico.

Per le grandi law firm internazionali l'Italia non è una periferia da presidiare. È una componente sempre più rilevante di una geografia professionale che guarda contemporaneamente a Milano, Londra, New York e Singapore. «Tanti clienti internazionali ci dicono che investono più volentieri in Italia che in altre giurisdizioni», ha raccontato Bonsignore. Una percezione che spiega perché le grandi piattaforme continuino a rafforzare le sedi italiane nonostante le dimensioni contenute del mercato domestico. Le recenti fusioni internazionali rispondono a una logica precisa. Hogan Lovells ha completato l'integrazione con Cadwalader, prestigiosa insegna di New York. «La fusione risponde alla volontà di essere un primario studio nel primo mercato per i servizi legali, e cioè New York», ha spiegato Luca Picone. La stessa logica ha guidato

Herbert Smith Freehills nella fusione con Kramer Levin. Laura Orlando ha descritto così l'obiettivo: entrare «a pieno titolo nel mercato americano, che è il mercato più importante e trainante per i servizi legali in questo momento».

Ma c'è un elemento che cambia rispetto alla narrazione tradizionale. L'idea di un centro decisionale londinese o newyorkese che distribuisce lavoro agli uffici periferici appare superata. «I clienti sono sofisticatissimi e non vanno da un collega soltanto per il brand», ha sottolineato Orlando. «Scelgono l'avvocato che vogliono e che conoscono in ciascuna giurisdizione». Le sedi nazionali, quindi, non sono più destinatarie passive di relazioni provenienti dall'estero: sono protagoniste autonome nel generare business. Per Clifford Chance la posta in

«Negli studi internazionali la promozione interna dei talenti non dipende più soltanto dalla performance locale, ma dalla capacità di contribuire alla piattaforma globale»

gioco è la capacità di offrire un servizio realmente paneuropeo: «In Italia abbiamo un centinaio di avvocati», ha ricordato Sersale, «ma in Europa ne abbiamo duemila».

L'ultima conseguenza di questo approccio transnazionale riguarda il percorso verso la partnership. Negli studi internazionali la promozione non dipende più soltanto dalla performance locale, ma dalla capacità di contribuire alla piattaforma globale. Orlando ha ricordato che i candidati italiani di Herbert Smith Freehills Kramer competono direttamente con colleghi di Londra, New York o Singapore per l'accesso all'equity. Un cambiamento che potrebbe rendere il percorso più selettivo, ma anche più ricco di opportunità.

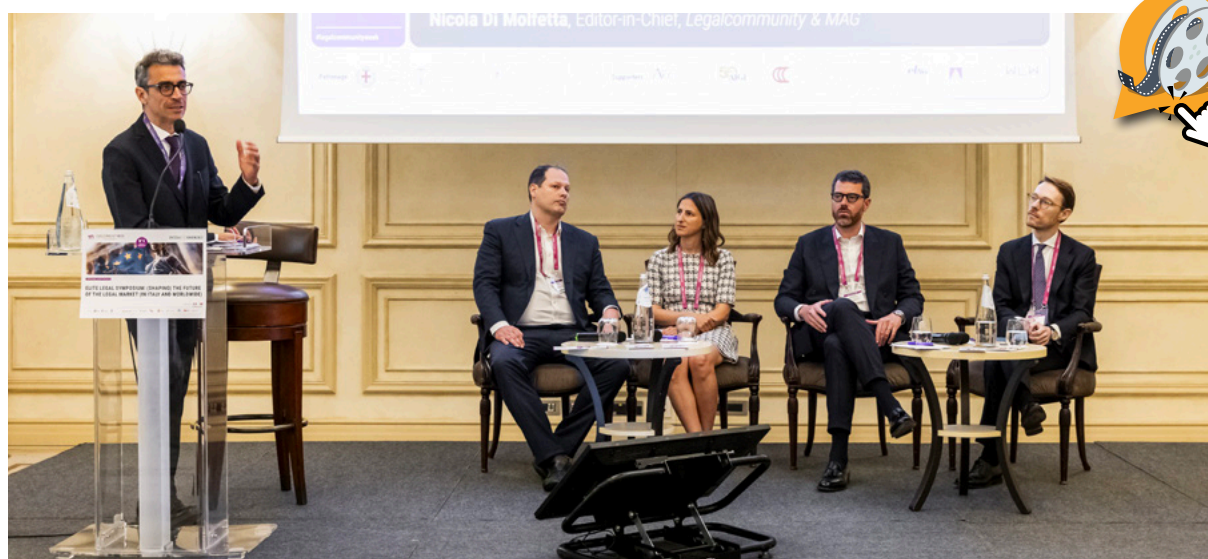
I NUOVI LEADER E L'EFFETTO LAW FIRM

Leonardo Graffi di White & Case, **Michele Milanese** di Ashurst, **Paolo Nastasi** di A&O Shearman ed **Ermelinda Spinelli** di Freshfields rappresentano una generazione di managing partner cresciuta direttamente all'interno di strutture già globalizzate. Con loro si è scelto di parlare di come stia cambiando il concetto di leadership nel mercato. Nel loro percorso di carriera, questi professionisti non hanno vissuto il passaggio dagli studi tradizionali alle grandi organizzazioni internazionali: sono entrati in un mercato già evoluto e internazionalizzato, e questo ha lasciato un segno preciso nel modo in

cui esercitano la leadership.

Il tratto più evidente è il superamento del modello centrato sulla figura del fondatore carismatico. Nessuna rottura col passato, che in queste realtà è visto come legacy, ma passi avanti in un percorso di modernizzazione ed efficientamento dell'organizzazione. «Ho cercato di avere una gestione più collegiale», ha spiegato Nastasi, «di creare un team che guida lo studio piuttosto che un uomo solo al comando». Michele Milanese ha sintetizzato il concetto con una formula semplice: «Si vince soltanto insieme». L'internazionalità, per questa generazione, non è una conquista ma un punto di partenza. Ermelinda Spinelli ha trascorso i primi sette anni di carriera a Bruxelles, in un ambiente dove «non c'era una nazionalità prevalente e non c'era una tradizione giuridica dominante»: un'esperienza che ha sviluppato capacità di adattamento e di ascolto in contesti multiculturali.

Ecco il salto qualitativo: essere uno studio internazionale non si riduce all'avere uffici sparsi nel mondo, ma alla capacità di funzionare come un'unica organizzazione. «Per poter beneficiare fino in fondo di uno studio internazionale devi avere una struttura che non funziona mettendo le bandierine nei vari paesi», ha spiegato Nastasi. La vera integrazione si misura nella capacità di investire e crescere come un'unica partnership: in questo modello il cliente non appartiene a una singola sede né a una singola giurisdizione, ma entra a far parte di una piattaforma



Oltre lo studio legale: il modello delle Big Four

Se gli studi tradizionali si interrogano su quale dimensione sia necessaria per restare competitivi, le divisioni legali delle Big Four sembrano aver già scelto una strada diversa. EY, Deloitte Legal, PwC Legal, KPMG e BDO Law non puntano più a dimostrare di essere studi legali nel senso classico del termine. Al contrario, propongono un modello in cui il diritto rappresenta una delle componenti di un'offerta più ampia e integrata, come hanno spiegato **Daniele Caneva, Francesco Paolo Bello, Barbara Pontecorvo, Sabrina Pugliese e Giovanni Stefanin**.

Ciò che conta è la capacità di operare all'interno di piattaforme multidisciplinari nelle quali avvocati, consulenti, esperti di tecnologia e specialisti del rischio lavorano insieme per accompagnare le trasformazioni delle imprese.

In questo schema il servizio legale non coincide più soltanto con il parere o con l'assistenza in una singola operazione. Le aziende chiedono continuità operativa, gestione dei rischi, efficientamento delle funzioni legali interne e risultati misurabili. L'attività dell'avvocato si inserisce così in progetti che coinvolgono processi, organizzazione e tecnologia.

Anche il tema dell'intelligenza artificiale viene affrontato in modo diverso. Il vantaggio competitivo non risiede nell'adozione di singoli strumenti o nella disponibilità di piattaforme tecnologiche, ma nella capacità di integrare queste soluzioni nei processi quotidiani e di renderle parte dell'erogazione del servizio.

È proprio in questa capacità di ridefinire il perimetro stesso dei servizi legali che le divisioni delle Big Four individuano il proprio spazio competitivo: non sostituire gli studi tradizionali, ma ampliare il significato di ciò che il mercato considera consulenza legale.



globale. «Detto questo, oggi, oltre ad avere la piattaforma internazionale, bisogna essere molto credibili a livello locale», ha aggiunto Nastasi.

Il profilo richiesto ai candidati alla partnership cambia di conseguenza. La preparazione tecnica resta fondamentale, ma non basta più. Per Milanese la caratteristica decisiva è la capacità di liberare energia imprenditoriale. Per Graffi è il senso di ownership: «Devi

comportarti come un owner, non come un dipendente». Il passaggio decisivo avviene quando il professionista smette di considerarsi un esecutore e inizia a ragionare come un imprenditore, assumendosi la responsabilità dello sviluppo del cliente e del business. La leadership del futuro assomiglia sempre meno all'esercizio individuale del potere e sempre più a un processo di costruzione collettiva. Il dominus lascia spazio al facilitatore, al costruttore di organizzazioni.

DALLE BOTTEGHE DEI MAESTRI ALL'AI

Infine, **Luca Arnaboldi** di Carnelutti, **Enrico Castaldi** di CastaldiPartners, **Stefania Radoccia** di Bip Law and Tax e **Franco Toffoletto** di Toffoletto De Luca Tamajo hanno raccontato la professione a partire dalla propria storia personale. Il titolo del panel, "Business Lawyering: How It All Began", prometteva una conversazione sulla memoria. È diventata una discussione sul futuro.

I racconti delle origini restituiscono un'immagine quasi irriconoscibile per chi oggi entra in una law firm. Arnaboldi ha descritto un'epoca in cui il mercato delle grandi operazioni era nelle mani di pochi professori universitari. «Entrare in uno studio associato era già un'anomalia», ha ricordato. Carnelutti, nato nel 1982 senza alcun membro della famiglia fondatrice al suo interno, era allora una delle prime strutture professionali italiane concepite come organizzazioni indipendenti dalla figura del dominus.

Enrico Castaldi ha raccontato un percorso segnato da una rottura più netta. Dopo i primi anni di professione in Italia, vissuti con «un terribile senso di noia», decise di trasferirsi a Parigi nel 1985. L'esperienza francese gli fece scoprire una dimensione internazionale della professione allora quasi sconosciuta agli avvocati italiani. Gli anni Novanta portarono lo shock dell'ingresso delle grandi law firm straniere. Da

quella crisi nacquero però molti degli elementi oggi dati per scontati: strutture più organizzate, governance, specializzazioni, strategie di mercato. Ed è proprio l'organizzazione il nodo intorno al quale il confronto si è infiammato.

Organizzazione vuol dire impresa? Toffoletto, precursore di molte delle iniziative più innovative su questo fronte, ha lanciato la sua provocazione: «Il mercato odierno è totalmente cambiato».

Gli studi devono trasformarsi in vere imprese capaci di investire, crescere e patrimonializzarsi. Le associazioni professionali, invece, «non sono organizzazioni, sono agglomerati di professionisti che lavorano ognuno come vuole. È tutto da rifare». Una posizione condivisa, con sfumature diverse, da Stefania Radoccia che, un anno fa, ha lasciato EY, una delle principali Big Four, per fondare da zero un modello professionale integrato tra consulenza legale, tecnologia e servizi avanzati all'interno di Bip. La crescita è stata rapidissima: da dieci professionisti iniziali a oltre centocinquanta in poco più di un anno.

Il dibattito si è chiuso con un intervento fuori dal coro. Arnaboldi ha rivendicato la scelta strategica di non seguire la traiettoria "industriale". «Io non credo che parlare di studio legale del futuro significhi parlare di azienda». Pur condividendo la necessità di innovare e migliorare la governance, ha difeso la specificità culturale della professione: «L'unico modo per l'avvocatura di sopravvivere in questa stagione è quello di ancorarsi a



qualcosa che sia diverso dai numeri, dai bilanci, dai profitti». La convinzione è che il valore dell'avvocato continui a risiedere nella capacità di interpretare situazioni complesse, esercitare giudizio, mettere a disposizione un'esperienza che non si lascia comprimere in un algoritmo.

LA DOMANDA APERTA

Al termine del Simposio, la domanda che aleggiava nei corridoi del Principe di Savoia, sede della manifestazione, era una sola: quale forma organizzativa riuscirà a sopravvivere alla convergenza tra pressione competitiva internazionale, intelligenza artificiale e trasformazione dei modelli di business? Nessuno ha offerto una risposta definitiva. Sarebbe stato sospetto il contrario. Ma dai panel sono emerse tre tensioni precise. La prima è tra scala e specificità. Le grandi strutture globali offrono piattaforme e network che gli studi italiani faticano a replicare da soli. Ma la conoscenza del mercato domestico e la qualità delle relazioni locali restano asset reali,

difficili da replicare dall'esterno. La sfida è capire fino a quando questa complementarità resterà stabile.

La seconda è tra organizzazione e professione. Da una parte c'è chi è convinto che senza un'evoluzione strutturale gli studi associati tradizionali non reggeranno. Dall'altra c'è chi pensa che il valore della professione forense risieda in qualcosa che non si ottimizza con gli strumenti dell'impresa.

La terza tensione è generazionale. I nuovi managing partner degli studi internazionali sono cresciuti in un mondo già globale e già tecnologico. La loro idea di leadership — collegiale, fondata sull'ownership più che sulla gerarchia — cambia non solo il modo in cui gli studi vengono gestiti, ma anche il tipo di professionista che viene selezionato e promosso. Dieci edizioni della Legalcommunity Week hanno documentato una stagione di trasformazione. L'undicesima racconterà qualcosa di diverso: non più un mercato che si interroga sul futuro, ma uno che ha già cominciato a fare delle scelte. 

© riproduzione riservata

L'intelligenza artificiale entra nel cuore del business

Se c'è un tema che ha attraversato tutti i panel senza mai esaurirsi, è l'intelligenza artificiale. Non come argomento accessorio o topos obbligato del momento, ma come fattore di cambiamento reale che già oggi modifica il modo in cui il lavoro legale viene prodotto, organizzato e valorizzato.

Tra gli studi italiani il consenso sull'adozione è totale. Chiomenti sta lavorando per costruire sistemi proprietari basati sul patrimonio documentale dello studio. BonelliErede ha esteso l'utilizzo dell'AI a tutti i professionisti, affiancandolo a programmi obbligatori di formazione. Legance, Gianni & Origoni, PedersoliGattai e Gatti Pavesi Bianchi Ludovici hanno avviato iniziative analoghe.

Tra le law firm internazionali le cose non cambiano. Anzi. Cleary Gottlieb ha acquisito società specializzate nello sviluppo di tecnologie AI. Herbert Smith Freehills Kramer ha creato una funzione globale dedicata. All'estero si lavora già per costruire una cultura che incorpora l'utilizzo dell'AI in modo naturale, come parte del quotidiano.

La questione non è più se utilizzare l'AI, ma come. Il vero nodo riguarda il modello economico: le billable hours continueranno a essere la metrica per la valorizzazione dei servizi legali?

Le conseguenze, però, riguarderanno non solo la tecnologia ma anche il pricing, la governance, i modelli organizzativi e la formazione delle nuove generazioni. Tra i partecipanti al simposio la posizione prevalente è che l'adozione tecnologica sia «uno strumento per incrementare la qualità del servizio più che per ridurre il costo di produzione». Tradotto: il valore si sposterà verso le attività ad alta complessità, dove capacità relazionali e giudizio professionale continueranno a fare la differenza.

Litigation Day

save the date

22.10.2026 9:00-18:00

Park Hyatt

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

REGISTER



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Dresscode: business attire



DANIELE PORTINARO, ELISA CASTAGNOLI

Elexia, il metodo multidisciplinare che anticipa la crisi

Daniele Portinaro ed Elisa Castagnoli parlano della composizione negoziata e spiegano perché la prevenzione vale più della cura. Un team integrato è più efficace del singolo specialista

Dalla fine del 2024, la composizione negoziata della crisi d'impresa ha registrato un'accelerazione significativa. È il segnale che qualcosa sta cambiando nel modo in cui gli imprenditori italiani — e i professionisti che li affiancano — guardano alla gestione delle difficoltà aziendali. Sempre meno come a un tabù da esorcizzare nel silenzio, sempre più come un problema da affrontare con metodo, tempestività e giuste competenze.

A raccontare questa evoluzione sono **Daniele Portinaro**, avvocato partner e fondatore di Elexia Avvocati & Commercialisti, ed **Elisa Castagnoli**, avvocatessa partner e co-fondatrice dello stesso studio che, di recente, ha assistito Kasanova.

Lo studio, oggi, conta 11 partner e circa 33 professionisti nelle sedi di Milano, Firenze e Roma, e aree di attività che includono la consulenza corporate, le operazioni straordinarie, e il contenzioso.

Li abbiamo incontrati per capire cosa stia davvero spingendo verso questo strumento, quali siano i segnali che le aziende troppo spesso ignorano e perché l'approccio multidisciplinare non sia un optional, ma una condizione strutturale di successo.

LO STRUMENTO E IL MOMENTO GIUSTO

Introdotta dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza (D.lgs. 14/2019), la composizione negoziata è una procedura stragiudiziale che consente all'imprenditore in difficoltà di avviare trattative con i creditori con il supporto di un esperto indipendente nominato dalla Camera di Commercio. Il suo carattere è preventivo: non si attende il fallimento, si cerca una soluzione prima che la situazione diventi irreversibile.

«La crescente diffusione della composizione negoziata», spiega Daniele Portinaro, «è legata principalmente alla sua natura preventiva di strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza e alla maggiore consapevolezza, da parte degli imprenditori, della necessità di intervenire tempestivamente quando emergono situazioni di squilibrio economico-finanziario». Un cambiamento culturale, quindi, oltre che

normativo.

Ma c'è anche un fattore tecnico che ha contribuito a rendere lo strumento più appetibile: il cosiddetto "correttivo ter", che ha accordato all'imprenditore la possibilità di stipulare una transazione fiscale nell'ambito del percorso di composizione negoziata. «Una facoltà prima non normativamente prevista», sottolinea Portinaro, «che ha ampliato concretamente il perimetro delle soluzioni raggiungibili».

La riservatezza, la flessibilità e l'orientamento al dialogo con i creditori completano il quadro di un istituto che, a distanza di qualche anno dalla sua introduzione, si sta finalmente affermando nella prassi professionale italiana.

I SEGNALI DA NON IGNORARE

Se la composizione negoziata funziona meglio quando è attivata per tempo, il vero nodo è capire quando "per tempo" significa davvero qualcosa. Elisa Castagnoli è diretta sul punto: «Uno degli errori più frequenti è attendere che la crisi si manifesti in modo evidente prima di intervenire. In realtà, esistono diversi segnali che dovrebbero spingere gli imprenditori e il management ad attivarsi tempestivamente».

Quali segnali? Castagnoli ne elenca diversi: il progressivo deterioramento della liquidità, le difficoltà nel rispettare regolarmente le scadenze verso dipendenti, fornitori e banche, spesso onorate a discapito degli obblighi fiscali, la riduzione della marginalità, la necessità di ricorrere sempre più frequentemente a nuova finanza per sostenere l'operatività corrente, o la perdita di importanti clienti e commesse. Segnali che, presi singolarmente, possono sembrare fisiologici o transitori, ma che insieme descrivono un'azienda in difficoltà strutturale.

Il problema è che, di fronte a questi segnali, molti imprenditori scelgono ancora l'attesa. Sperano in un miglioramento del mercato, in una commessa che arriva, in una banca disposta ad allungare i tempi. «La composizione negoziata nasce proprio quale strumento da poter avviare quando esistono ancora concrete prospettive di risanamento», ricorda Castagnoli. «Per questo

motivo è fondamentale intercettare i segnali di tensione prima che si trasformino in una situazione irreversibile. Quanto prima si interviene, tanto maggiori sono le possibilità di preservare il valore dell'impresa e trovare soluzioni condivise con i creditori».

LA CRISI NON SI GESTISCE IN SOLITUDINE — NÉ CON UN SOLO SPECIALISTA

Uno degli elementi più caratterizzanti della composizione negoziata, almeno nella sua declinazione pratica, è la necessità di un approccio integrato. Non basta un bravo avvocato, né un esperto finanziario isolato. Serve una squadra.

«L'approccio multidisciplinare non rappresenta semplicemente un valore aggiunto, ma costituisce uno degli elementi essenziali della composizione negoziata», afferma Portinaro. «Lo stesso impianto normativo presuppone infatti competenze integrate e complementari». L'imprenditore che accede alla procedura deve predisporre un progetto di piano di risanamento e un piano di cassa: due documenti che richiedono il contributo congiunto di professionisti legali e finanziari. E l'esperto nominato dalla Camera di Commercio — specialmente nelle situazioni più complesse — spesso si avvale a sua volta di ausiliari specialistici per valutare la sostenibilità del piano e gli aspetti giuridici delle operazioni prospettate.

Ma è nella gestione quotidiana del percorso che l'integrazione tra competenze diverse fa la differenza concreta. «La capacità di integrare competenze legali, finanziarie, fiscali, industriali e giuslavoristiche», sottolinea Portinaro, «consente di analizzare i problemi da diverse prospettive e di costruire soluzioni più efficaci e sostenibili».

Castagnoli, dal canto suo, identifica nella mancanza di questa visione integrata uno degli errori più frequenti delle aziende in difficoltà: «Spesso si gestisce la crisi privilegiando una sola dimensione, anziché considerarle congiuntamente. Le situazioni di tensione aziendale sono quasi sempre complesse e richiedono una valutazione integrata che tenga conto degli aspetti industriali, organizzativi, fiscali e giuridici». A questo si aggiunge, quasi sempre, la mancanza di una pianificazione adeguata dei flussi di cassa: «Senza un piano credibile e sostenibile



«La capacità di integrare competenze legali, finanziarie, fiscali, industriali e giuslavoristiche consente di analizzare i problemi da diverse prospettive e di costruire soluzioni più efficaci e sostenibili»

Daniele Portinaro



«Il successo dei percorsi di risanamento dipende sempre meno da singole competenze specialistiche e sempre più dalla capacità di integrare visioni e professionalità differenti in un progetto comune»

Elisa Castagnoli

diventa difficile instaurare un dialogo costruttivo con creditori, banche e stakeholder».

PROSPETTIVE: UNO STRUMENTO DESTINATO A CONSOLIDARSI

Guardando ai prossimi anni, le attese di Castagnoli sono nette: «Ritengo che la composizione negoziata sia destinata a consolidarsi sempre più come strumento ordinario di gestione preventiva delle difficoltà aziendali. La direzione intrapresa dal legislatore, sia a livello nazionale sia europeo, è chiaramente orientata a favorire l'emersione anticipata della crisi e la salvaguardia della continuità aziendale».

La traiettoria normativa europea — con la Direttiva Insolvency del 2019, recepita in Italia proprio attraverso il Codice della Crisi — va esplicitamente nella direzione di un sistema che premi la prevenzione rispetto alla liquidazione. La composizione negoziata è, in questo senso, il prodotto più avanzato di questa filosofia nel panorama italiano.

«Nei prossimi anni ci aspettiamo una progressiva crescita del ricorso a questo strumento», prosegue Castagnoli, «accompagnata da una maggiore specializzazione dei professionisti coinvolti e da un ulteriore rafforzamento delle competenze multidisciplinari richieste». Non solo più casi, dunque, ma anche una domanda crescente di qualità professionale: «Il successo dei percorsi di risanamento dipende sempre meno da singole competenze specialistiche e sempre più dalla capacità di integrare visioni e professionalità differenti in un progetto comune».

Per Elexia — con la sua struttura integrata, la crescita costante (tra il 7% e il 10% annuo negli ultimi anni) e l'obiettivo dichiarato di raggiungere i 70-80 professionisti nei prossimi due anni, mantenendo però qualità e coesione interna — questo scenario rappresenta insieme una conferma e una sfida. La conferma che il modello scelto fin dalla fondazione era quello giusto. La sfida di restare fedeli a quel modello mentre si cresce. (n.d.m.)

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

6th Edition

REALESTATE

26.11.2026

h19.15	CHECK-IN
h19.30	COCKTAIL
h20.15	CEREMONY
h21.00	STANDING DINNER

OFFICINE DEL VOLO
Via Mecenate 76/5 | Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9th Edition

MARKET/ING

30.11.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 ROUNDTABLE

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

SALA COLONNE

Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



IMMAGINE GENERATA CON L'AI - MATTEO GRASSANI, ANNAMARIA PINZUTI

Project Universe, come cambia l'M&A globale

MAG ha ripercorso il caso dell'acquisizione di Barloworld Limited da parte del Gruppo Zahid assieme alla partner di Ashurst Annamaria Pinzuti e al general counsel Matteo Grassani. L'operazione ha segnato l'affermazione di modelli operativi fondati su integrazione, tecnologia e capacità di orchestrare team globali

C'è un'operazione che, nel panorama dell'M&A internazionale degli ultimi anni, ha fatto parlare di sé non soltanto per la sua dimensione (1,3 miliardi di dollari) ma per quello che ha simboleggiato. Project Universe, il nome in codice dell'acquisizione di Barloworld Limited da parte del Gruppo Zahid, colosso privato saudita, è diventata rapidamente un riferimento di settore: un'operazione public-to-private cross-border di nuova generazione, pluripremiata, capace di attraversare simultaneamente il Medio Oriente, il Sud Africa, l'Europa e l'Asia. E, fatto quasi inedito, orchestrata da una "cabina di regia" italiana.

A raccontarla, e a riflettere su dove stia andando il mercato, sono due protagonisti di primo piano: **Annamaria Pinzuti**, socia di Ashurst (oggi Ashurst Perkins Coie) che ha guidato il team legale dell'operazione, e **Matteo Grassani**, general counsel di Zahid Group, che dall'altra parte del tavolo ha vissuto il deal nella sua dimensione più operativa.

UN'OPERAZIONE PARADIGMATICA

Barloworld è una holding sudafricana quotata alla Johannesburg Stock Exchange con attività distribuite in più continenti, dalla distribuzione di macchinari pesanti alla logistica, dal noleggio ai servizi. Acquisirla significava affrontare un puzzle regolatorio di straordinaria complessità e coordinare advisor in giurisdizioni lontanissime tra loro.

«L'operazione Zahid-Barloworld ha rappresentato un esempio eloquente dell'evoluzione in corso nel mercato M&A internazionale», spiega Pinzuti. «Non si tratta soltanto di una delle prime operazioni public-to-private cross-border promosse da un operatore privato del Golfo, ma di un esempio paradigmatico di come nuovi poli di capitale - in particolare provenienti dal Medio Oriente - stiano ridefinendo le direttrici degli investimenti globali, affrancandosi dal tradizionale asse angloamericano».

Un cambio di scenario con radici profonde, secondo Grassani: «Dall'inizio del nuovo secolo, qualcosa di profondo è cambiato nell'economia globale: l'Asia, l'India e il Medio Oriente hanno consentito lo sviluppo di una nuova generazione di protagonisti

del mercato dei capitali, con capacità e ambizioni crescenti. Gli Stati Uniti mantengono ancora la leadership in termini assoluti nei volumi M&A, ma la crescita che si registra al di fuori di questo mercato è straordinariamente dinamica».

LA FINE DEL MONOPOLIO ANGLOSASSONE

Per decenni, le grandi operazioni cross-border hanno avuto un centro di gravità preciso: Londra o New York. I team legali di riferimento erano quelli dei magic e silver circle anglosassoni, e la leadership del mandato seguiva quasi automaticamente la collocazione geografica dello studio più prestigioso. Quel modello - consolidato, prevedibile, rassicurante - è oggi in crisi.

«Storicamente, operazioni di questa portata erano appannaggio quasi esclusivo di team legali basati nei principali hub finanziari internazionali», ricorda Pinzuti. «Le giurisdizioni periferiche si limitavano a fornire supporto tecnico locale, senza ambire a un ruolo di regia complessiva. Questo paradigma è in fase di profondo ridimensionamento». La leadership di un'operazione cross-border, prosegue, «tende sempre più a collocarsi non già dove si trova il centro finanziario di riferimento, bensì dove risiedono la relazione fiduciaria con il cliente, la conoscenza approfondita del settore e una comprovata capacità di execution su operazioni complesse e multi-giurisdizionali. Sono questi, ormai, i fattori che determinano la scelta del lead counsel, assai più della mera collocazione geografica dello studio».

La leadership italiana su Project Universe va letta in questo contesto. «Alcune giurisdizioni, come la nostra, che storicamente si caratterizzavano per una dimensione prevalentemente domestica, hanno oggi raggiunto un livello di esperienza, maturità e internazionalità tali da potersi proporre con piena credibilità in ruoli di lead counsel anche in operazioni di M&A a carattere internazionale», sottolinea Pinzuti. «Questo consente di offrire al cliente un significativo valore aggiunto: la possibilità di avvalersi di un advisor che ne condivide la lingua, la visione e la cultura, e che è in grado di traslare questa sensibilità in un contesto cross-border».

La lettura di Grassani è complementare e più diretta: «L'Europa è un mercato di oltre 500 milioni di persone e circa 17 trillioni di dollari, con un patrimonio di know-how storico e sistemi formativi d'eccellenza. L'Italia, in particolare, è il quarto esportatore mondiale per valore: questa vocazione manifatturiera e commerciale di lungo corso ha contribuito a forgiare una cultura professionale con una naturale proiezione internazionale». Conclusione netta: «È tempo che l'Italia acceleri ancor di più l'esportazione dei servizi, inclusi i servizi legali».

LA VERA SFIDA: ORCHESTRARE LA COMPLESSITÀ

Cosa significa, operativamente, guidare un deal di questa portata? Barloworld aveva ramificazioni in più continenti, advisor in almeno cinque giurisdizioni diverse, autorità di vigilanza con prassi e tempi non sincronizzabili. Il rischio di frammentazione era strutturale.

«Una delle complessità principali è stata la gestione di un ecosistema straordinariamente articolato di advisor e controparti, distribuiti su diverse giurisdizioni, ciascuna con proprie specificità normative, prassi operative e sensibilità negoziali distinte», racconta Pinzuti. «In un'architettura di deal così stratificata, il rischio più insidioso era quello della frammentazione: che le singole linee di lavoro procedessero in modo disorganico, generando disallineamenti capaci di compromettere la coerenza complessiva dell'operazione». La risposta è stata costruita su un principio preciso: «Comprendere a fondo la visione strategica del cliente, le sue priorità e la sua tolleranza al rischio ha rappresentato il presupposto indispensabile per guidare con autorevolezza tutti i team coinvolti verso soluzioni giuridicamente solide, internamente coerenti e commercialmente efficaci».

C'è però anche la dimensione umana, quella che non si scrive negli information memorandum. Grassani la racconta con franchezza: «L'operazione è stata lunga e intensa. Chi ha vissuto deal di questa portata sa che le sfide più difficili non sono sempre quelle tecniche, ma anche di resilienza. Ricordo riunioni nei weekend, giorni di Natale,



«Più che a un mero spostamento geografico del baricentro dell'M&A - da Ovest verso Est, o da Londra verso il Golfo - assistiamo alla sua progressiva e irreversibile decentralizzazione. I deal di nuova generazione non sono più guidati da una singola piazza finanziaria, ma da team integrati e polifonici che operano simultaneamente su più giurisdizioni»

Annamaria Pinzuti



«Gli indicatori economici convergono su un punto ormai difficile da contestare: il mondo è diventato strutturalmente più interconnesso. Ciò che accade in una parte del globo si riflette inevitabilmente sulle altre – attraverso le catene di approvvigionamento, gli strumenti finanziari, i flussi di capitale. Nessun mercato è davvero impermeabile»

Matteo Grassani

durante le vacanze di Pasqua, in piena estate. In un certo senso, alcune cose non cambiano mai». Da qui la cura nella costruzione del team allargato: «Uno degli aspetti a cui ho tenuto di più è stato creare le condizioni affinché ogni persona coinvolta — indipendentemente dal fuso orario, dalla giurisdizione, dallo studio di appartenenza — potesse dare il meglio di sé. Un team sotto pressione lavora meglio quando si sente supportato, non solo coordinato».

DOVE SI GIOCA DAVVERO LA PARTITA

Il valore di un team legale su un'operazione di questa complessità si misura ancora sulla padronanza tecnica o su qualcos'altro? I due interlocutori convergono.

«Oggi la differenza non è più solo tecnica, ma nella capacità di orchestrazione», afferma Pinzuti. «L'eccellenza tecnica la si dà per scontata in deal di queste dimensioni. Il valore aggiunto sta nel far funzionare team distribuiti come un unico organismo, gestendo tempi, priorità e differenze culturali in modo coordinato».

Grassani è sulla stessa lunghezza d'onda: «La competenza tecnica è il punto di partenza, è data per scontata. La vera partita si gioca altrove. Quello che fa la differenza è la capacità di tenere insieme persone con background giuridici, culturali e operativi molto diversi, facendole lavorare come un unico organismo coeso. In un'operazione che ha toccato il Medio Oriente, l'Europa e l'Africa contemporaneamente, le variabili non erano solo normative: erano linguaggi negoziali, ritmi decisionali, sensibilità culturali profondamente diverse tra loro». È anche per questo che Ashurst ha collaborato con Webber Wentzel e Bowmans, eccellenze del panorama legale sudafricano: «È stato un privilegio vedere questi studi collaborare in modo integrato e coeso».

Un elemento spesso sottovalutato ha fatto la differenza: la tecnologia. «Il lavoro si è spostato su riunioni virtuali più che fisiche», osserva Grassani, «con un importante risparmio sui costi e un miglioramento dell'efficienza generale».

NUOVI SPONSOR, NUOVE GEOGRAFIE, NUOVE REGOLE

Project Universe segnala una trasformazione nella mappa del potere dell'M&A globale. I grandi gruppi del Golfo - storicamente percepiti come co-investitori passivi - stanno diventando promotori di deal in prima persona, capaci di identificare target, definire la tesi industriale, negoziare con controparti istituzionali e gestire iter regolamentari complessi su più giurisdizioni. «Questa evoluzione segna un passaggio qualitativo di grande rilievo: dal ruolo di co-investitore o anchor investor a quello di principal e deal sponsor», analizza Pinzuti, «con tutto ciò che questo comporta in termini di governance, visione strategica e sofisticazione nell'execution».

Parallelamente, si moltiplicano i soggetti attivi nel deal making. «Fondi sovrani, family office e private credit sono fenomeni in forte e rapida crescita», osserva Grassani. «Questi nuovi protagonisti portano un approccio operativo preciso: grande attenzione ai costi, velocità esecutiva e una gestione del rischio molto rigorosa. Per loro, l'innovazione nelle strutture di remunerazione dei team legali e advisory non è un'opzione ma una necessità».

Il risultato è una mappa che Pinzuti legge con precisione: «Più che a un mero spostamento geografico del baricentro dell'M&A - da Ovest verso Est, o da Londra verso il Golfo - assistiamo alla sua progressiva e irreversibile decentralizzazione. I deal di nuova generazione non sono più guidati da una singola piazza finanziaria, ma da team integrati e polifonici che operano simultaneamente su più giurisdizioni». Nel caso di Project Universe, l'asse decisionale si è collocato tra Milano e Dubai, una struttura di co-leadership che ha rappresentato il vero baricentro operativo del mandato.

IL MODELLO VINCENTE: PIATTAFORMA, INTEGRAZIONE, TECNOLOGIA

In un mercato sempre più multipolare, vince chi sa operare come una piattaforma globale integrata, non chi ha semplicemente il nome più celebre sulla porta.

«Questo contesto apre opportunità importanti per studi che operano come vere piattaforme internazionali», afferma Pinzuti. «Il valore distintivo sta nella capacità di offrire un team integrato, supportato da strumenti innovativi. Continuiamo a investire molto nell'intelligenza artificiale: le soluzioni di Ashurst Advance ci consentono di trasformare l'effetto disruptive della tecnologia in un'opportunità concreta per migliorare efficienza, qualità e gestione dei processi complessi». Il passo successivo è già definito: la combinazione con Perkins Coie porterà a uno studio di circa 3.000 avvocati in oltre 50 uffici nel mondo. «Ashurst Perkins Coie ci permetterà di offrire soluzioni realmente globali, in modo integrato e trasversale rispetto a confini e aree di pratica».

Sul fronte del cliente, Grassani indica la stessa direzione: «Si afferma sempre più la preferenza per strutture agili e coordinate: la capacità di risposta e l'integrazione contano più dell'ampiezza della struttura».

UN FENOMENO STRUTTURALE, NON CICLICO

È un trend passeggero o una trasformazione destinata a durare? Su questo punto i due interlocutori non hanno dubbi.

«Ritengo si tratti di un fenomeno strutturale, sostenuto da dinamiche di lungo periodo come la disponibilità di capitale e la crescente sofisticazione degli investitori», dice Pinzuti. Grassani chiude con una lettura sistemica: «Gli indicatori economici convergono su un punto ormai difficile da contestare: il mondo è diventato strutturalmente più interconnesso. Ciò che accade in una parte del globo si riflette inevitabilmente sulle altre — attraverso le catene di approvvigionamento, gli strumenti finanziari, i flussi di capitale. Nessun mercato è davvero impermeabile».

Project Universe, dunque, non è stato soltanto un deal concluso con successo. È una bussola: indica dove si stanno spostando i capitali, le competenze e il potere decisionale nell'M&A del ventunesimo secolo. E conferma che l'eccellenza legale non ha più un solo indirizzo. ▣

© riproduzione riservata

Mastering the Course

2026 Theme

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès, Paris, France

Join Private Market leaders from around
the globe at IPEM Global 2026



Andrea Auerbach

Head of Global Private
Investments
Cambridge Associates



Michael Block

Head of Private Capital
OMERS



Sancia Dalley

Managing Director
PGIM



Blair Jacobson

Partner and
Co-President
Ares Management
Corporation



Jenny Johnson

Chief Executive Officer
Franklin Templeton



Scott Kleinman

Co-President
Apollo Asset
Management, Inc.



Karim Radwan

Partner, Head of
Investments
ALTERRA



Luke Sarsfield

Chairman of the Board
of Directors and Chief
Executive Officer
Ridgepost Capital



Isabelle Scemama

Global Head
BNP Paribas Asset
Management Alts



Jonathan Sokoloff

Co-Managing Partner
Leonard Green &
Partners, LP.

Our Media Partners



JOIN THEM





Lusso e M&A: quando il legale deve proteggere l'intangibile

Professionisti legali e finanziari attivi nel comparto moda e lusso si sono confrontati durante la decima edizione della Legalcommunity Week, su operazioni straordinarie, filiera e intelligenza artificiale

di letizia ceriani

In occasione della decima edizione della Legalcommunity Week, si è svolta una tavola rotonda, organizzata da Baker McKenzie, a cui hanno partecipato **Andrea Bonante**, board secretary, global corporate affairs & compliance director di Moncler e Stone Island, **Paola Colarossi**, managing partner di Baker McKenzie, **Sara Citterio**, general counsel di Trussardi, **Anna Marina De Vivo**, partner di Baker McKenzie, **Francesco Falcone**, managing director, head of M&A Advisory di Sella Investment Banking, **Michele Marocchino**, managing director di Lazard e **Lorenzo Maria Di Vecchio**, global general counsel di Guess Europe. Il lusso ha vissuto negli ultimi anni una stagione di espansione eccezionale, trainata da una dinamica di prezzi che ha finito per creare le premesse della sua stessa correzione. «L'incremento di fatturato era totalmente guidato dai prezzi», ha osservato Michele Marocchino, managing director di Lazard. Il mercato ha raggiunto un limite strutturale: la crescita non potrà più appoggiarsi alla leva del pricing, ma dovrà trovare nuove variabili, come creatività, volumi ed espansione geografica. A questo si aggiunge una trasformazione



MICHELE MAROCCHINO



SARA CITTERIO

profonda che riguarda i consumi. «Dal bene ci stiamo spostando verso l'esperienza, dal volume verso la qualità», hanno sottolineato in coro i relatori. Un cambio di paradigma che apre nuove opportunità per chi riesce a costruire un'offerta di servizi coerente con il proprio posizionamento. La fase attuale è anche una fase di riallineamento necessario.

A complicare il quadro, dopo il disordine causato dai dazi a inizio 2025, il cambio di scenario geopolitico. Il mercato cinese, per anni motore principale dell'industria del lusso, non è più l'unico riferimento. L'instabilità ha spinto i brand a cercare nuovi mercati di sbocco - l'America in testa, con la sua concentrazione record di consumatori ad alto reddito - mentre sul fronte degli investitori si registra un parziale ritiro dei grandi fondi di private equity generalisti, più esposti alla volatilità del settore, e un ritorno selettivo di capitali cinesi e di investitori specializzati nel consumer.



PAOLA COLAROSSÌ

FONDI E BRAND: IL NODO DELLA COMPATIBILITÀ CULTURALE

Uno dei temi più discussi nel corso del panel è stato il rapporto tra fondi d'investimento e brand di moda. Un rapporto complesso, segnato da una dissonanza strutturale tra le logiche finanziarie e i tempi della creatività. Il rischio, secondo Citterio, è che la componente emozionale del brand venga sistematicamente sottovalutata nella valutazione finanziaria. «Il valore di un marchio non è solo economico: è fatto di ciò che quel marchio esprime». La storia di Moncler però dimostra che il rapporto tra investitori e brand può essere anche virtuoso, a condizione che si costruisca una vera sinergia con il management. Andrea Bonante, board secretary e global corporate affairs & compliance director del gruppo, ha ripercorso le tappe degli ultimi quindici anni: dall'investimento di Remo Ruffini a partire dal 2003, all'ingresso di Carlyle nel 2008 (che ha accompagnato la prima fase di crescita

e la transizione dal canale wholesale al retail), di Eurazeo nel 2011, fino alla quotazione in borsa nel 2013 e, infine all'acquisizione di Stone Island, con Temasek, fondo sovrano di Singapore, che da azionista della holding della famiglia Ruffini, è rimasto azionista diretto anche oltre la scadenza del patto parasociale. «Temasek, così come gli altri investitori precedenti di lungo periodo, è rimasto perché crede nel management», ha spiegato Bonante. «Quando c'è sinergia, ci può essere piena condivisione dei valori e della strategia». Il modello Moncler dimostra come il fondo debba agire come partner di lungo periodo, con piena fiducia nel management e senza forzare i tempi della strategia creativa e di business.

OPERAZIONI STRAORDINARIE: LE COMPLESSITÀ GIURIDICHE

Dal punto di vista giuridico, le operazioni straordinarie nel settore moda e lusso presentano criticità specifiche che si sovrappongono alla complessità ordinaria dei carve-out e delle riorganizzazioni societarie in generale. Paola



ANNA MARINA DE VIVO

Colarossi, managing partner di Baker McKenzie, ha sottolineato come la natura «straordinaria» di queste operazioni si scontri con i tempi e i ritmi del settore: collezioni già avviate o in produzione, consumatori che richiedono coinvolgimento costante. Estrarre un brand, un ramo d'azienda da una struttura societaria più ampia - operazione già complessa in qualsiasi settore - diventa ancora più delicata quando l'asset da isolare è per sua natura intangibile. Identificare cosa trasferire, cosa proteggere e cosa invece lasciare richiede un'analisi che va ben oltre la mappatura ordinaria dell'attivo e del passivo da trasferire e pone temi molto significativi di preservazione del valore. Anna Marina De Vivo, partner di Baker McKenzie, ha messo in luce un aspetto spesso sottovalutato: la fase di integrazione post-acquisizione. «Si concentra tutto sull'operazione e, spesso, non si valuta prima come integrare realtà, persone, negozi, esperienza, brand e valori. Moltissime operazioni non falliscono per ragioni legali, ma per la mancata integrazione valoriale». Proteggere gli



FRANCESCO FALCONE



LORENZO MARIA DI VECCHIO

asset intangibili - dalla rete di fornitori alle licenze, dai contratti di locazione delle boutique all'heritage del brand - richiede un lavoro di identificazione e strutturazione che deve precedere l'operazione. E quando il brand si espande verso nuovi settori - real estate, ristorazione, hospitality - le complessità si moltiplicano: entrano in gioco le logiche degli investitori real estate, le catene di gestione alberghiera, le norme a protezione delle belle arti, i finanziatori dell'asset immobiliare. Strutturare accordi commerciali che tengano insieme licenze, tutela del marchio e coerenza dell'esperienza del consumatore finale è un esercizio che richiede competenze trasversali e una visione di lungo periodo che non sempre trova corrispondenza nelle tempistiche dell'operazione straordinaria.

FILIERA: TEMA OPERATIVO O QUESTIONE STRATEGICA?

La supply chain è uno dei fronti su cui il settore ha subito la trasformazione più radicale. Lorenzo

Maria Di Vecchio, global general counsel di Guess Europe, ha tracciato un'evoluzione chiara: «Se avessimo parlato di supply chain dieci anni fa, avremmo citato i costi e la sicurezza. Cinque anni fa, il know-how e le acquisizioni verticali. Oggi non possiamo non parlare di reputazione». Quanto accaduto in Italia - con le recenti inchieste della Procura di Milano - ha messo in evidenza un fenomeno a lungo rimasto sottotraccia: il vero problema, spesso, non sta nell'operatività diretta dell'azienda, ma a qualche livello di distanza dalla sede centrale. «Conoscere la filiera fino all'ultimo tassello non è più un'esigenza operativa: è diventata una priorità strategica e reputazionale. L'unico sforzo che dobbiamo fare, noi in quanto legali, è anticipare la situazione patologica».

BRAND EXPERIENCE E NUOVE FRONTIERE

La dimensione esperienziale del brand non è più un'opzione strategica: è diventata il principale campo di differenziazione. Trussardi ha scelto di portare questa filosofia alle sue conseguenze più radicali, con un progetto di residenze brandizzate che affonda le radici nella storia stessa del marchio - ai tempi del Palazzo Trussardi, spazio culturale e di aggregazione a Milano, già negli anni Novanta. «L'idea era fare sì che il marchio non fosse soltanto un logo su una borsa o un vestito, ma che esprimesse uno stile di vita», ha raccontato Citterio. «Questo progetto ha funzionato perché c'è stata coerenza tra i valori, il brand e il progetto. La coerenza è fondamentale». Di Vecchio ha portato una riflessione più critica: il rischio da presidiare è la diluizione del brand. Falcone ha confermato che questa trasformazione ha assunto una logica industriale precisa, non solo di marketing: «Siamo in una fase in cui il passaggio dal prodotto all'esperienza è diventato strutturale».

INTELLIGENZA ARTIFICIALE: GOVERNANCE PRIMA DI TUTTO

L'intelligenza artificiale è entrata nel mondo del lusso, anche se solo a livello embrionale. Andrea Bonante ha descritto con precisione l'approccio adottato da Moncler: la costituzione di un comitato dedicato all'AI con i responsabili delle funzioni più impattate, la definizione di una procedura aziendale di utilizzo, e la scelta di piattaforme certificate e

account aziendali tracciabili. Va detto che il lusso è un settore paradossalmente più protetto dal rischio di disintermediazione rispetto al software o alla tecnologia, proprio per il peso dell'artigianalità e del patrimonio creativo. Ma l'AI sta già cambiando radicalmente il comparto marketing e comunicazione: dalla produzione di contenuti visivi - con modelli generati digitalmente che sostituiscono gli shooting fisici - alla personalizzazione del messaggio verso il consumatore. Il rischio, come ha sottolineato Falcone, è quello dell'omogeneizzazione: «Se tutti usassero gli stessi provider di contenuti virtuali con le stesse modalità, la differenziazione si perderebbe. Diventa cruciale quindi preservare elementi creativi proprietari e irriplicabili, come gli archivi storici, il design originale, l'identità visiva sedimentata nel tempo».

La governance dell'AI, in questa prospettiva, non è solo una questione di compliance: è un elemento di competitività e protezione del brand. 

© riproduzione riservata



ANDREA BONANTE

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

Media Partner



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

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



ASGP

ALTA SCUOLA FEDERICO STELLA
SULLA GIUSTIZIA PENALE



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER

ARMANDO ALBARRÁN



La sfida spagnola di Gibson Dunn

Iberian Lawyer ha intervistato Armando Albarrán, l'avvocato che guiderà lo studio costruito attorno alle grandi operazioni. L'obiettivo è chiudere il primo anno con circa 15 professionisti legati al progetto spagnolo e rafforzare alcune aree strategiche, settori regolamentati e tax

di Ilaria Iaquina

Gibson Dunn non è arrivato in Spagna per essere l'ennesimo studio internazionale. L'ufficio di Madrid, annunciato a gennaio e guidato da **Armando Albarrán**, è costruito attorno a un'idea precisa: competere al vertice del mercato con una proposta che combina accesso internazionale ed esecuzione locale, affidata a un team snello e focalizzato sulle operazioni complesse. Non si punta a costruire una piattaforma full-service tradizionale, ma a occupare uno spazio molto specifico nel mercato. «La mia tesi è che ci sia spazio per un piccolo gruppo di avvocati molto focalizzati sulle grandi transazioni, o sulle operazioni complesse, e molto orientati al servizio al cliente», dice Albarrán a *Iberian Lawyer* (testata di LC Publishing Group, editore di MAG).

Il mercato, ammette, non è illimitato. La Spagna non ha i volumi di deal degli Stati Uniti, ma dispone di una base sufficiente per giustificare un ufficio con ambizioni premium. «Il numero di transazioni di questo tipo in Spagna si aggira sulle 20-30 l'anno». La strategia, aggiunge, non è complicata: «I migliori avvocati per i migliori clienti sulle migliori operazioni».

IL TEAM

L'ufficio spagnolo apre con un gruppo pensato per coprire il cuore delle grandi transazioni. Al fianco di Albarrán, il team iniziale comprende Alfonso Bernar, Asís Martín de Cabiedes e Reka Palla, of counsel provenienti rispettivamente da Uría Menéndez, Freshfields e A&O Shearman, e gli associate Mario Pacini e Alberto Broseta. La struttura combina una presenza a Madrid, una a Barcellona (Steve Melrose, dedicato al contenzioso internazionale e alla compliance) e il supporto di partner londinesi con un coinvolgimento costante nelle operazioni spagnole, tra cui Federico Frühbeck e Hugo Hernández-Mancha. La prima linea è orientata a M&A, private equity, infrastrutture, public M&A e capital markets.

La logica non è crescere per crescere, ma assemblare profili in grado di lavorare su operazioni complesse fin dal primo giorno. «Quello che abbiamo cercato è un modello di eccellenza», sottolinea. «L'eccellenza nel servizio legale è una combinazione di conoscenza,

«La mia tesi è che ci sia spazio per un piccolo gruppo di avvocati molto focalizzati sulle grandi transazioni, o sulle operazioni complesse»

esperienza e dedizione». Il nucleo iniziale riunisce professionisti senior, per lo più avvocati tra i trenta e i quarant'anni, con esperienza in studi internazionali o in pratiche cross-border. «Nessuno è arrivato al traino. Chi è entrato l'ha fatto perché era genuinamente entusiasta di avviare un nuovo progetto».

LE NUOVE ASSUNZIONI IN ESTATE

Il team non è definitivo. Gibson Dunn prevede di annunciare ulteriori ingressi nel corso dell'estate, in particolare profili junior più esperti, oltre a rafforzare le aree necessarie per il tipo di operazioni che intende gestire da Madrid. La priorità immediata è aggiungere competenze in diritto amministrativo e settori regolamentati. Lo studio sta lavorando per portare a bordo un profilo senior — un abogado del estado — per guidare quell'area. L'altro fronte è il tax, dove l'intenzione è anch'essa quella di inserire talenti senior.

L'idea non è aggiungere singole figure isolate. In tax e diritto pubblico, Albarrán ipotizza piccoli team di due o tre persone per area, incluso il responsabile. «Sia nel diritto pubblico sia nel tax, non avrebbe senso avere una sola persona». L'obiettivo è chiudere il primo anno con circa 15 professionisti legati al progetto spagnolo.

La proposta poggia anche su un particolare modello organizzativo in linea con i tempi: team snelli e alta esposizione ai deal. Albarrán difende un approccio in cui gli avvocati restano vicini al cliente, al problema e all'esecuzione. «I clienti apprezzano molto gli avvocati hands-on, che si coinvolgono e che, di fronte a un problema, non

lo evitano ma cercano di risolverlo». A chi obietta che Gibson Dunn parte con una struttura ridotta, risponde: «Quindici avvocati in Spagna focalizzati sulle operazioni non è poco. Vogliamo esserci».

UNA SEDE TEMPORANEA

L'ufficio spagnolo è ancora in costruzione anche sul piano fisico. Il team lavora attualmente in Pablo Ruiz Picasso 11, in uno spazio scelto per ragioni pratiche di avvio: tecnologia, sale riunioni, servizi condivisi e operatività immediata in una fase in cui la struttura prende ancora forma. Albarrán lo descrive come una soluzione transitoria. Lo studio è alla ricerca di una sede premium a Madrid, più rappresentativa per i clienti e più in linea con la cultura interna che intende costruire. «Nel medio termine, questo non è il posto dove vogliamo stare», afferma. «Stiamo cercando uno spazio premium, con un livello di rappresentatività adeguato per i nostri clienti». Se le verifiche tecniche procederanno come previsto, potrebbe esserci un trasferimento intermedio nel giro di tre o quattro mesi. L'obiettivo, aggiunge, è trovare una sede definitiva entro un anno o un anno e mezzo, dove il team possa sentirsi «a casa».

I DEAL

La strategia madrilen si capisce meglio guardando al tipo di mandati che lo studio intende attrarre. Albarrán cita l'offerta di Estée Lauder su Puig come quasi un caso esemplare dello spazio che l'ufficio vuole presidiare, anche se l'operazione non si è conclusa: un cliente internazionale, public M&A, esecuzione locale e alta complessità. «Per noi, il deal di Estée Lauder su Puig è quasi un caso di studio perfetto su perché abbia senso avere un ufficio a Madrid», afferma. «C'è un cliente americano che vuole fare un'operazione di public M&A in Europa, in Spagna. Questo richiede accesso al cliente, ma anche molta expertise locale».

Il primo mandato pubblico è stata la consulenza a Merlin Properties su un aumento di capitale da 900 milioni di dollari. Lo studio sta inoltre assistendo nella fase di chiusura della vendita di MásOrange da parte di Cinven, KKR, Providence e altri investitori. Per Albarrán, questo tipo di transazione sintetizza il posizionamento a cui l'ufficio aspira: dimensioni, complessità, fondi internazionali,



ARMANDO ALBARRÁN

«Siamo venuti per guidare il mercato. Lo guideremo dal primo giorno? Non credo. Ma vogliamo svolgere un ruolo rilevante»

componente locale e pluralità di parti coinvolte. «È il prototipo del deal che vogliamo fare», dice di MásOrange. «È lì che riteniamo di poter aggiungere valore».

UN FOCUS TRANSAZIONALE

L'ufficio non nasce con un'ambizione multi-practice. La priorità è transazionale. M&A, capital markets, private equity, infrastrutture, diritto pubblico, settori regolamentati e tax costituiscono il nucleo iniziale perché sono direttamente collegati alle operazioni che lo studio intende eseguire. «In questo momento l'idea è un focus totale sulle transazioni», dice Albarrán. «Le aree che stiamo sviluppando sono quelle che vediamo necessarie in ogni deal».

In altri ambiti, lo studio si avvarrà del network europeo o di terze parti in funzione delle esigenze dei clienti. Antitrust e finance possono essere gestiti da Londra o Bruxelles. In settori come labour o proprietà intellettuale, il modello potrà prevedere boutique specializzate o gli studi che il cliente già utilizza. «Ci sono diversi modelli», spiega. «Uno è cooperare con altri studi full-service, un altro è collaborare con boutique a seconda delle necessità o delle preferenze del cliente».

MADRID E L'EUROPA

Il ruolo di Madrid sarà duplice: supportare i clienti internazionali nelle operazioni con una componente spagnola e generare lavoro — sia locale sia internazionale — dal mercato spagnolo stesso. Albarrán insiste sul fatto che un ufficio non può vivere solo del network internazionale. Nella sua esperienza precedente, circa il 90%

del lavoro originava in Spagna, anche quando i clienti o le operazioni avevano una dimensione internazionale. «Devi essere in grado di fare i deal che arrivano attraverso il network, ma è anche molto importante avere una rete locale propria e riuscire a fare operazioni locali».

La logica, aggiunge, è analoga a quella delle banche d'investimento e dei grandi fondi internazionali: se questi operatori vedono valore nell'essere presenti sul territorio, la consulenza legale dovrebbe seguire la stessa direzione. «Se un'attività di servizi come una banca d'investimento ritiene che i propri clienti traggano beneficio da una presenza locale, questo vale ancor di più per la consulenza legale, dove al deal si applica il diritto locale».

Albarrán respinge l'idea che l'espansione degli studi statunitensi in Europa sia un movimento unico e uniforme. L'Europa, sostiene, non è un mercato legale unico ma un insieme di giurisdizioni con dinamiche differenti. «L'Europa non è davvero un mercato. In Europa ci sono molti mercati», afferma. «In alcuni le law firm locali sono più forti; in altri pesano di più quelle internazionali. Anche all'interno di ogni singola giurisdizione esistono mercati diversi». In Spagna, competere sulle operazioni complesse non è la stessa cosa che competere nel mid-market. Le regole del gioco cambiano, come cambiano le aspettative dei clienti nei confronti dei loro consulenti. Gibson Dunn vuole posizionarsi là dove gli avvocati possono influire direttamente sull'esecuzione. «Mi piace ragionare in termini di valore aggiunto», dice. «Gli avvocati con le giuste conoscenze ed esperienza aggiungono valore ai deal perché riescono a farli andare in porto, a farli andare in porto più velocemente — o, al contrario, a raccomandare che non si facciano, se non dovrebbero farsi».

La misura del progetto non sarà la dimensione iniziale dell'ufficio, ma la sua capacità di entrare in quel circuito di deal su base ricorrente. Albarrán non promette una leadership immediata, ma fissa un'ambizione chiara: «Siamo venuti per guidare il mercato. Lo guideremo dal primo giorno? Non credo. Ma vogliamo svolgere un ruolo rilevante». 
© riproduzione riservata

SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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



PUBLISHING GROUP
LC

DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

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

**ASCOLTALO
ORA**





FILIPPO ARATA, MASSIMO PETRUCCI, PETER KARL PLATTNER

Bureau Plattner: lateral hire, desk internazionali e uno sguardo al futuro

Lo studio legale e tributario bolzanino ha chiuso un anno di significativa espansione, con innesti di profilo nel legal, apertura al settore life sciences e una riflessione lucida su private equity e consolidamento. Ne parlano i soci Massimo Petrucci, Peter Karl Plattner e Filippo Arata

Bureau Plattner viene da un anno di svolta. Lo studio legale e tributario ha accelerato in modo deciso la propria strategia di crescita, combinando lateral hire di profilo, integrazioni di team strutturati e l'apertura a nuove aree di pratica. A fare il punto sono i soci **Massimo Petrucci**, **Peter Karl Plattner** e **Filippo Arata**.

«L'anno scorso abbiamo iniziato, direi per la prima volta in modo sistematico, a fare dei lateral hire», racconta Petrucci a MAG. Tra gli ingressi più significativi, l'avvocata **Laura Cinicola**, giuslavorista proveniente dallo studio legale di KPMG, e l'avvocato **Johannes Karner**, già socio di BonelliErede e in precedenza di Lombardi, entrato in Bureau Plattner con il grado di socio. A questi si è aggiunto **Francesco Horvat**, proveniente da Greenberg Traurig, con un profilo orientato alla responsabilità civile.

Nel 2026 la traiettoria si è fatta ancora più ambiziosa. L'integrazione dei quattro soci di MDA ha portato in dote competenze nei settori bancario, amministrativo, penale, tributario e del lavoro, con una presenza territoriale ampliata alle sedi di Padova, Treviso e Venezia. «Questa



MASSIMO PETRUCCI

«L'anno scorso abbiamo iniziato, direi per la prima volta in modo sistematico, a fare dei lateral hire»

Massimo Petrucci

integrazione ci ha dato anche una dimensione geografica importante», sottolinea Petrucci.

Tra le operazioni più rilevanti, e per certi versi più inattese, c'è stato l'arrivo del professor **Vincenzo Salvatore**, esperto di diritto farmaceutico e life sciences, insieme alla professoressa **Francesca Ferrari**, specializzata in procedura civile con focus su IP e antitrust, allieva del compianto professor Bruno Cavallone. «È stata un'opportunità non pianificata - ammette Petrucci - Ci siamo conosciuti, c'è stato subito un feeling molto positivo e da lì è nata la collaborazione». L'ottima sinergia tra i due nuovi ingressi ha reso l'operazione ancora più solida.

«Con questi innesti abbiamo coperto aree del diritto che prima non presidiavamo», aggiunge Arata. «E l'obiettivo per il prossimo anno è andare ancora oltre, con ulteriori specializzazioni e una settorializzazione più granulare».

LA LOGICA DEL MODELLO

Dietro alla strategia di espansione c'è una visione precisa: seguire il cliente imprenditoriale in tutte le sue esigenze, senza soluzione di continuità tra fiscalità, legale e consulenza strategica. «Noi nasciamo come studio di dottori commercialisti - ricorda Plattner -. Per lungo tempo abbiamo fatto essenzialmente tax e bilanci. Poi, quando siamo entrati nei servizi legali, abbiamo capito che i nostri clienti ci chiedevano anche lì una presenza a 360 gradi: non solo operazioni straordinarie, ma contenzioso, diritto del lavoro, amministrativo».

«Quando siamo entrati nei servizi legali, abbiamo capito che i nostri clienti ci chiedevano anche lì una presenza a 360 gradi»

Peter Karl Plattner

Un modello che rispecchia anche il DNA internazionale dello studio. «Fin dall'inizio abbiamo lavorato con aziende tedesche, austriache e svizzere che arrivano in Italia senza un network preesistente», spiega Plattner. «Trovano da noi tutto in un unico interlocutore, e questo per loro ha un valore enorme». La clientela target - PMI strutturate, spesso con vocazione internazionale - è proprio quella che oggi rappresenta il mercato più conteso: abbastanza grande da avere esigenze complesse, abbastanza snella da poter essere servita con un approccio integrato e relazionale.

I DESK INTERNAZIONALI: CINA E GIAPPONE

Altro pilastro dell'identità di Bureau Plattner è la presenza internazionale attraverso desk dedicati. Il desk cinese - avviato da anni - conta oggi una quindicina di professionisti madrelingua, rendendolo probabilmente il più grande in Italia per dimensioni, «almeno, così ci è stato detto da un cliente cinese», dice Petrucci con un sorriso. Il profilo della clientela cinese è peraltro in evoluzione: se nella fase 2015-2018 dominava l'M&A - con acquisizioni di aziende europee per trasferire know-how in Cina - oggi il trend privilegia la costituzione di newco, l'insediamento produttivo diretto e acquisizioni

successive in una logica di radicamento nel mercato europeo.

Da un paio d'anni è attivo anche il desk giapponese, con un professionista di madrelingua nipponica che intrattiene relazioni con i principali player industriali giapponesi presenti in Italia.

TECNOLOGIA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Sul fronte dell'innovazione, Bureau Plattner ha già compiuto scelte concrete: tre sviluppatori assunti internamente, e un quarto in arrivo, dedicati esclusivamente a progetti di automazione interna. «L'intelligenza artificiale ha per noi una priorità assoluta - afferma Petrucci -. Il mercato si sta muovendo a una velocità mai vista, e noi dobbiamo essere pronti. Le automazioni ci permettono di aumentare non solo l'efficienza, ma anche la qualità del lavoro». Una scommessa che va nella direzione opposta al timore del "lavoro sostituito": nell'ultimo anno, lo studio ha aggiunto circa quaranta professionisti al proprio organico.



PETER KARL PLATTNER

PRIVATE EQUITY: SCENARIO IN EVOLUZIONE

Il mercato dei servizi professionali è attraversato da dinamiche di concentrazione sempre più rapide, con il private equity che gioca un ruolo crescente nei processi di aggregazione. Bureau Plattner osserva con attenzione, senza ancora muoversi in modo operativo. «Vediamo che i mercati intorno a noi stanno andando molto veloci in termini di consolidamento», dice Petrucci. «C'è più di un player - spinto anche dal private equity - che sta cercando di costruire una presenza di scala europea, capace di aggredire il mercato delle PMI multinazionali posizionandosi tra le Big Four e gli studi locali».

Sul fronte italiano, il giudizio è più critico: «Le operazioni che abbiamo visto finora ci hanno dato l'impressione che non ci sia ancora un progetto preciso dietro. Sono state fatte un po' sull'onda del momento». Lo studio è stato contattato da diversi interlocutori, ma rimane in una «fase di osservazione». L'apertura, tuttavia, c'è: «Una partnership più stretta con player europei può dare un boost significativo. E il private equity, nel contesto di un progetto europeo strutturato, può accelerare ulteriormente».

LA SFIDA DELLA QUALITÀ

A chiudere il ragionamento è Arata, con una nota che riporta al centro il valore fondamentale: «A prescindere da quello che sarà il private equity o i moti espansionistici del mercato, la vera sfida sarà mantenere la qualità del servizio legale». Gli ultimi innesti, spiega, sono stati scelti proprio in questa logica: professionalità di spicco, grande esperienza, cultura dello studio boutique.

«Stiamo costruendo un modello alternativo: strutturato, capace di rispondere a domande complesse, ma con una qualità delle relazioni che ti fa sentire ancora un professionista e non un numero». (n.d.m.) 

© riproduzione riservata

**«A prescindere
dal private equity
o dai moti
espansionistici
del mercato,
la vera sfida
sarà mantenere
la qualità
del servizio legale»**

Filippo Arata



FILIPPO ARATA

Diverso sarà lei

Le decisioni non sono mai neutrali

di michela cannovalle



Qualche giorno fa la Corte europea dei diritti dell'uomo ha condannato l'Italia a risarcire Audrey Ubeda con 60.000 euro. La cittadina francese nel 2021 aveva denunciato il compagno alla Procura di Benevento per maltrattamenti e violenza sessuale.

A pesare nella sentenza, il fatto che la Pm incaricata del caso ne avesse chiesto l'archiviazione, scrivendo che "è comune negli uomini dover vincere quel minimo di resistenza di ogni donna" agli "approcci sessuali", e liquidando come un "cattivo scherzo" un episodio in cui il partner le aveva puntato un coltello alla gola. Strasburgo non ha gradito lo stile, bollando il linguaggio della Pm come specchio di una cultura sessista che in aula non dovrebbe trovare spazio. Come scrive sul Corriere Marina Calloni, docente di filosofia politica e sociale all'Università Bicocca di Milano e direttrice del centro studi contro la violenza domestica dell'ateneo, il punto non è la singola toga, ma un vuoto strutturale: magistrati e insegnanti restano, per ragioni contrattuali, le uniche categorie professionali senza un obbligo formativo su genere, linguaggio e bias. Esistono linee guida del Csm dal 2021 e un corso della Scuola Superiore della Magistratura sugli stereotipi nel linguaggio giudiziario, che tuttavia è arrivato solo nel 2026, mentre i fatti contestati a Benevento risalgono proprio al 2021.

Sarebbe un errore usare questa vicenda per mettere sotto accusa l'intera magistratura. Eppure, non

so voi, ancora non riesco a non sorprendermi di fronte a certi stereotipi. Sarà che un pregiudizio inconsapevole resta inconsapevole proprio per chi lo porta con sé.

Questa riflessione mi è tornata in mente registrando questa nuova puntata di *Diverso sarà lei* insieme a **Carmen Chierchia**, partner di DLA Piper e head del Responsible Business in Italia. Abbiamo parlato dell'importanza di investire tempo, budget e persone per costruire percorsi sui bias inconsapevoli, cultura organizzativa, inclusione. E del fatto che nessun

professionista è neutrale per definizione. Chi prende decisioni porta inevitabilmente con sé schemi mentali, automatismi, convinzioni sedimentate. Ignorarli significa lasciarli decidere al posto nostro.

Resta allora la domanda posta da Calloni: perché la formazione sui bias continua a essere considerata un "nice to have" invece che una competenza professionale? L'esperienza di uno studio legale che ha scelto la strada opposta – pur muovendosi in un settore diverso, con logiche e posta in gioco non paragonabili – dimostra che riconoscere i propri automatismi può diventare parte della qualità professionale. Perché un pregiudizio può alterare una selezione, una promozione, una valutazione delle performance. E se questo vale per un colloquio di lavoro, quanto dovrebbe valere per una denuncia di violenza? Buon ascolto! 

© riproduzione riservata



CARMEN CHIERCHIA

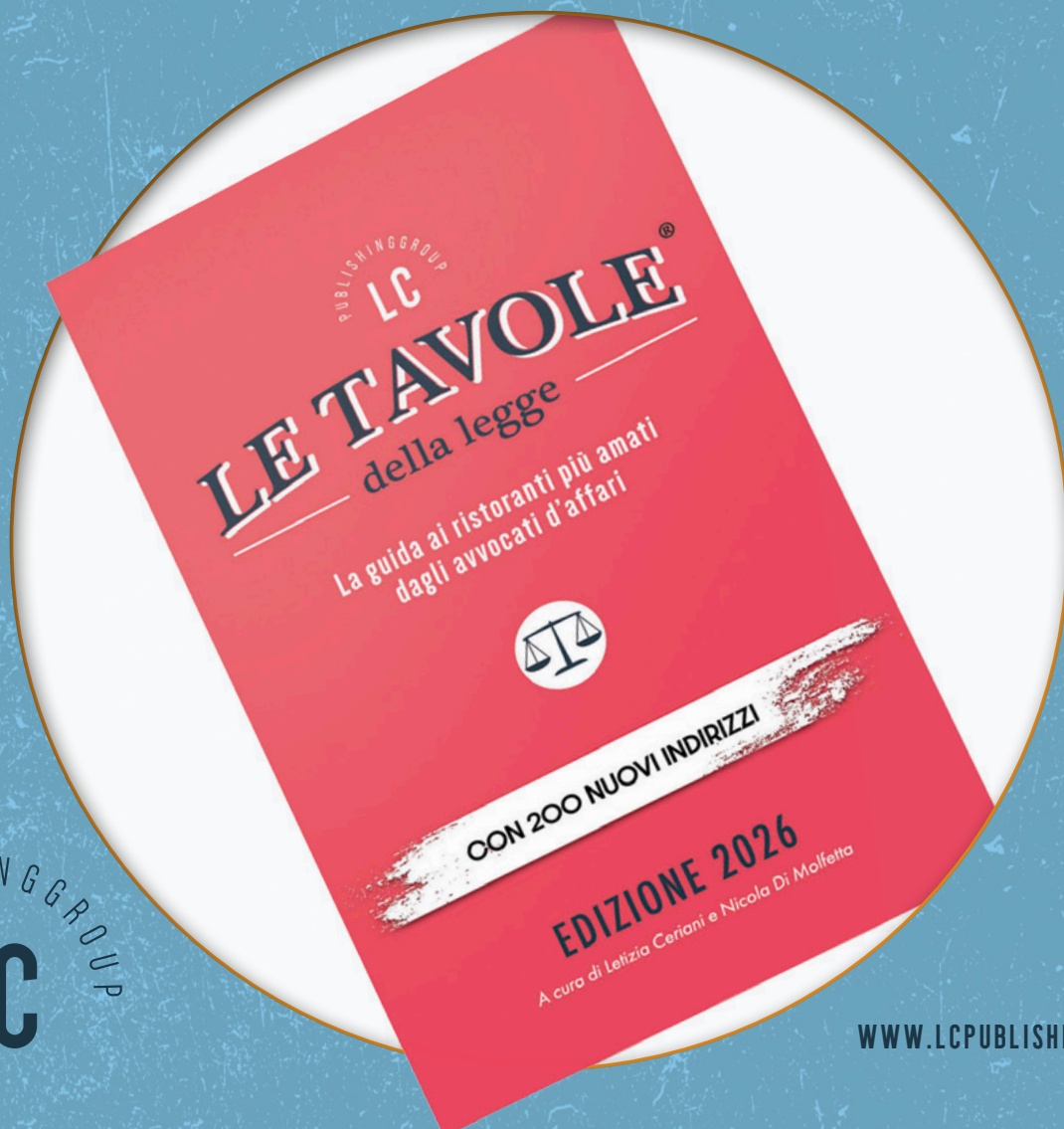
LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI

È la prima guida dedicata ai ristoranti più amati dagli avvocati d'affari italiani: più di 400 indirizzi, da Milano alla Sicilia. Tutti i luoghi raccontati in questa seconda edizione meritano la visita e alcuni sono contrassegnati da una, due o tre bilance. Il progetto è il risultato delle segnalazioni raccolte nel tempo su MAG ed è un omaggio alla convivialità come forma di potere "dolce" ma non meno incisivo.

LA LEGGE È UGUALE PER TUTTI, IL CIBO NO.

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHING GROUP
LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Corporate Awards 2026

I vincitori

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Al Padiglione Visconti di Milano, nel contesto della Legalcommunity Week 2026, si sono svolti i **Legalcommunity Corporate Awards 2026**, la cerimonia di premiazione dedicata alle eccellenze del mercato legale italiano in ambito Corporate, sia in termini di studi legali che di singoli professionisti.

La dodicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria ai protagonisti che nel corso dell'anno si sono distinti maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR	Filippo Modulo - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY	Orsingher Ortu
LAWYER OF THE YEAR ADVISORY	Alfredo Craca - FIVERS
LAW FIRM OF THE YEAR M&A HIGH-END CAPABILITY	Clifford Chance
LAWYER OF THE YEAR M&A HIGH-END CAPABILITY	Bruno Gattai - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	Gregorio Gitti - Gitti and Partners
LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET	CBA
LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Paolo Ghiglione - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Latham & Watkins
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Paolo Nastasi - AGO Shearman
LAW FIRM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	Ferigo Foscari - Hogan Lovells
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	Sabrina Borocci - White & Case
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Francesco Marotta - MAROTTA
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	PwC Legal
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	Giorgio Altieri - Tonucci & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A	Di Tanno Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX M&A	Lorenzo Piccardi - Tremonti Partners
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Dentons
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Jean-Paul Castagno - BIP Law & Tax
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Puccio Penalisti Associati
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Giuseppe Fornari - Fornari e Associati
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	Legance



Categoria	Vincitore
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	Antonio Segni - Gianni & Origoni
LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE	CMS
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Leonardo Giani - Clyde & Co
LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC	Legance
LAWYER OF THE YEAR MEDIA & TLC	Roberto Bonsignore - Cleary Gottlieb
LAW FIRM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Herbert Smith Freehills Kramer
LAWYER OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Giorgio Mariani - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Eversheds Sutherland
LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Alessandro Dubini - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	DWF
LAWYER OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	Eliana Catalano - BonelliErede
LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	LCA Studio Legale
LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Riccardo Gotti-Tedeschi - CastaldiPartners
LAW FIRM OF THE YEAR DEFENCE & AEROSPACE	McDermott Will & Schulte
LAWYER OF THE YEAR DEFENCE & AEROSPACE	Nicola Asti - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	Ropes & Gray
LAWYER OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	Massimiliano Nitti - Linklaters
LAW FIRM OF THE YEAR AI GOVERNANCE & COMPLIANCE	Pollicino Aldvisory
LAW FIRM OF THE YEAR SPANISH ITALIAN CORPORATE M&A	Lexsential
LAWYER OF THE YEAR SPANISH ITALIAN CORPORATE M&A	Meritxell Roca Ortega - Pavia e Ansaldo
LAW FIRM OF THE YEAR MID-CAP PRIVATE EQUITY	Giovannelli e Associati
LAWYER OF THE YEAR MID-CAP PRIVATE EQUITY	Massimo Di Terlizzi - Pirola Pennuto Zei & Associati
NOTARY FIRM OF THE YEAR	Milano Notai
NOTARY OF THE YEAR	Dario Restuccia - RSNotai
US ITALIAN DESK	Cozen O'Connor
US LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom
LAW FIRM OF THE YEAR FDI US	Becker & Poliakoff



LAW FIRM OF THE YEAR

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



LAWYER OF THE YEAR

ELIANA CATALANO

BonelliErede

BRUNO GATTAI

PedersoliGattai

FILIPPO MODULO

Chiomenti

CARLO PAVESI

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

FILIPPO TROISI

Legance



LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY

CASTALDIPARTNERS

EVERSHEDS SUTHERLAND

FIVERS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

ORSINGERH ORTU



LAWYER OF THE YEAR ADVISORY

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

ALFREDO CRACA
FIVERS

ALESSANDRO DE NICOLA
BonelliErede

BARBARA NAPOLITANO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MARIO ORTU
Orsingher Ortu



LAW FIRM OF THE YEAR M&A HIGH-END CAPABILITY

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI



LAWYER OF THE YEAR M&A HIGH-END CAPABILITY

ELIANA CATALANO
BonelliErede

GABRIELLA COVINO
Gianni & Origoni

BRUNO GATTAI
PedersoliGattai

PAOLO SERSALE
Clifford Chance

MARIO ROLI
Chiomenti



LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS

BONELLIEREDE

CASTALDIPARTNERS

LCA STUDIO LEGALE

PEDERSOLIGATTAI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET

BAKER MCKENZIE

CASTALDIPARTNERS

CBA

EVERSHEDS SUTHERLAND

LCA STUDIO LEGALE



LAWYER OF THE YEAR M&A MID- MARKET

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

MASSIMO DI TERLIZZI
Pirola Pennuto Zei & Associati

PAOLO GHIGLIONE
Baker McKenzie

AUGUSTO SANTORO
Herbert Smith Freehills Kramer

ALESSANDRO VISCHI
Eversheds Sutherland



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

A&O SHEARMAN

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

LATHAM & WATKINS

LEGANCE

PEDERSOLIGATTI



LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

ALESSANDRO CAPOGROSSO
Ropes & Gray

GIANNI MARTOGLIA
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

PAOLO NASTASI
A&O Shearman

STEFANO SCIOLLA
Latham & Watkins

LUIGI VERGA
Freshfields



LAW FIRM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS

BONELLIEREDE

CLIFFORD CHANCE

HOGAN LOVELLS

LINKLATERS

WHITE & CASE



LAWYER OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS

FILIPPO EMANUELE
Clifford Chance

FERIGO FOSCARI
Hogan Lovells

VITTORIA GIUSTINIANI
BonelliErede

UGO ORSINI
Linklaters

MARCO MAUGERI
Chiomenti



LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST

BONELLIEREDE

CLEARY GOTTlieb

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

**GATTI PAVESI BIANCHI
LUDOVICI**



LAWYER OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST

GIORGIO ALÙ SAFFI
Tonucci & Partners

SABRINA BOROCCHI
White & Case

DAVIDE CACCHIOLI
PedersoliGattai

EMILIO DE GIORGI
A&O Shearman

FILIPPO FIORETTI
Pavia e Ansaldo

STEFANO GRASSANI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING

CHIOMENTI

**GATTI PAVESI BIANCHI
LUDOVICI**

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

LINKLATERS



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING

GABRIELLA COVINO
Gianni & Origoni

IACOPO FONTANA
Legance

PAOLO MANGANELLI
A&O Shearman

**FRANCESCO MAROTTA
MAROTTA**

PAOLO RUSCONI
Dentons



TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

A&O SHEARMAN

DENTONS

LCA STUDIO LEGALE

PWC LEGAL

TONUCCI & PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

GIORGIO ALTIERI
Tonucci & Partners

PAOLA BARAZZETTA
PwC Legal

NICOLÒ PELANDA
LCA Studio Legale

FRANCESCA PETRONIO
A&O Shearman

MATTEO VIZZARDI
Dentons



LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A

BIP LAW & TAX

DI TANNO ASSOCIATI

MCDERMOTT WILL & SCHULTE

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

TREMONTI PARTNERS



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX M&A

NATHALIE BRAZZELLI
Pirola Pennuto Zei & Associati

FABIO BRUNELLI
Di Tanno Associati

LORENZO PICCARDI
Tremonti Partners

RAFFAELE MASSIMO SIMONE
BIP Law & Tax

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Schulte



LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS

A&O SHEARMAN

BIP LAW & TAX

DENTONS

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

TONUCCI & PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS

GIORGIO ALTIERI
Tonucci & Partners

JEAN-PAULE CASTAGNO
BIP Law & Tax

FRANCESCA PETRONIO
A&O Shearman

ANDREA PUCCIO
Puccio Penalisti Associati

MATTEO VIZZARDI
Dentons



LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

DE CASTIGLIONE INGRAFFIA ZANCHI E
ASSOCIATI

FORNARI E ASSOCIATI

GEBBIA BORTOLOTTI PENALISTI

ASSOCIATI

**PUCCIO PENALISTI
ASSOCIATI**



LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

PASQUALE ANNICCHIARICO
Dentons

NICCOLÒ BERTOLINI CLERICI
Legance

GIUSEPPE FORNARI
Fornari e Associati

CIRO PELLEGRINO
Gianni & Origoni

ANDREA PUCCIO
Puccio Penalisti Associati



LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CLIFFORD CHANCE

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

WHITE & CASE



LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

NICOLA ASTI
Freshfields

MICHAEL IMMORDINO
White & Case

ANTONIO SEGNI
Gianni & Origoni

PAOLO SERSALE
Clifford Chance

FILIPPO TROISI
Legance



LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE

CLYDE & CO

CMS

DAC BEACHCROFT

DLA PIPER

NORTON ROSE FULBRIGHT



LAWYER OF THE YEAR INSURANCE

LEONARDO GIANI

Clyde & Co

SALVATORE IANNITTI
Norton Rose Fulbright

NICOLÒ JUVARA
Molinari

DANIELA MURER
CMS

ANTHONY PEROTTO
DAC Beachcroft



LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC

CLEARY GOTTLIEB

FRESHFIELDS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LEGANCE

ORSINGHER ORTU



LAWYER OF THE YEAR MEDIA & TLC

ROBERTO BONSIGNORE
Cleary Gottlieb

DOMENICO COLELLA
Orsingher Ortu

FRANCESCO FLORIO
Legance

PAOLO SCARDUELLI
CMS

STEFANO VALERIO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



LAW FIRM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

BAKER MCKENZIE

DELOITTE LEGAL

FRESHFIELDS

**HERBERT SMITH FREEHILLS
KRAMER**

HOGAN LOVELLS



LAWYER OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

NICOLA ASTI
Freshfields

PAOLO GHIGLIONE
Baker McKenzie

ANDREA GIARDINO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

GIORGIO MARIANI
Deloitte Legal

AUGUSTO SANTORO
Herbert Smith Freehills Kramer



LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

DELOITTE LEGAL

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

DANIELE BONVICINI
LCA Studio Legale

ALESSANDRO DUBINI
Dentons

ANDREA MARTELLACCI
Deloitte Legal

ALESSANDRO SEGANFREDDO
Hogan Lovells

ALESSANDRO VISCHI
Eversheds Sutherland



LAWYER OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY

PIETRO BERNASCONI
Baker McKenzie

ELIANA CATALANO
BonelliErede

PIERFRANCESCO GIUSTINIANI
Orsingher Ortu

LUCA PICONE
Hogan Lovells

CARLOTTA ROBBIANO
Deloitte Legal



LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

CASTALDIPARTNERS

CMS

DELOITTE LEGAL

EVERSHEDS SUTHERLAND

LCA STUDIO LEGALE



LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

GIULIA BIANCHI FRANGIPANE
BonelliErede

LORENZO FRATANTONI
Eversheds Sutherland

RICCARDO GOTTI-TEDESCHI
CastaldiPartners

GIANFILIPPO PEZZULO
Deloitte Legal

MASSIMO TRENTINO
CMS



LAW FIRM OF THE YEAR DEFENCE & AEROSPACE

BONELLIEREDE

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

**MCDERMOTT WILL &
SCHULTE**

PEDERSOLIGATTI



LAWYER OF THE YEAR DEFENCE & AEROSPACE

NICOLA ASTI
Freshfields

ALESSANDRO CAPOGROSSO
Ropes & Gray

ALFONSO ANNIBALE DE MARCO
McDermott Will & Schulte

GIOVANNI MARSILI
Gianni & Orioni

GIANFRANCO VENEZIANO
BonelliErede



LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER

CLEARY GOTTlieb

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LATHAM & WATKINS

LINKLATERS

ROPES & GRAY



LAWYER OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER

LEONARDO GRAFFI
White & Case

BARBARA NAPOLITANO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MASSIMILIANO NITTI
Linklaters

CATALDO PICCARRETA
Ropes & Gray

STEFANO SCIOLLA
Latham & Watkins



LAW FIRM OF THE YEAR AI GOVERNANCE & COMPLIANCE

CASTALDIPARTNERS

CMS

HOGAN LOVELLS

LCA STUDIO LEGALE

POLLICINO AIDVISORY



LAW FIRM OF THE YEAR SPANISH ITALIAN CORPORATE M&A

DELOITTE LEGAL

LEXSENTIAL

ONTIER

ORSINGHER ORTU

PAVIA E ANSALDO



LAWYER OF THE YEAR SPANISH ITALIAN CORPORATE M&A

STEFANO CANDELA
Lexsential

CARMEN FERNANDEZ VADILLO
Ontier

GIORGIO MARIANI
Deloitte Legal

MERITXELL ROCA ORTEGA
Pavia e Ansaldo

MARCO SAGLIOCCA
Legance



LAWYER OF THE YEAR MID-CAP PRIVATE EQUITY

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

ALFREDO CRACA
FIVERS

MASSIMO DI TERLIZZI
Pirola Pennuto Zei & Associati

PAOLO GHIGLIONE
Baker McKenzie

DAVIDE PROVERBIO
Eversheds Sutherland



NOTARY OF THE YEAR

BUSANI & PARTNERS - THE ITALIAN
NOTARIES

MILANO NOTAI

RSNOTAI

STUDIO NOTARILE MARCHETTI

ZNR NOTAI



NOTARY OF THE YEAR

GIOVANNELLA CONDÒ
Milano Notai

MONICA DE PAOLI
Milano Notai

FEDERICO MOTTOLA LUCANO
ZNR Notai

DARIO RESTUCCIA
RSNotai

LORENZO STUCCHI
RSNotai



US ITALIAN DESK

COZEN O'CONNOR



LAW FIRM OF THE YEAR FDI US

BECKER & POLIAKOFF

CAVALLI MORETTI

COZEN O'CONNOR

SKADDEN, ARPS, SLATE, MEAGHER &

FLOM

TARTER KRINSKY & DROGIN





A portrait of Gea Condorelli, a woman with long, wavy blonde hair, smiling at the camera. She is wearing a light beige blazer over a white button-down shirt. The background is a plain, light grey. The entire image is framed by a thin orange border.

Dentro l'ufficio legale di Lexroom

L'intelligenza artificiale sta cambiando il lavoro di avvocati e giuristi d'impresa. Ma come cambia il ruolo di chi deve governarla? Ne abbiamo parlato con Gea Condorelli, giurista della legal tech italiana che punta a crescere in Europa

di michela cannovale

Prima sono arrivati gli annunci, poi le sperimentazioni, oggi le prime adozioni strutturate. Negli ultimi due anni, il dibattito sull'intelligenza artificiale ha attraversato il mercato legale come pochi altri temi. Sempre più studi professionali e dipartimenti aziendali la stanno sperimentando nelle attività quotidiane, dalla ricerca giurisprudenziale alla revisione documentale e alla predisposizione di una prima bozza di un atto o di un parere.

Se tanto mi dà tanto, oggi non ci si chiede più se l'AI troverà spazio nella professione, ma con quali garanzie verrà utilizzata. Come si costruisce una piattaforma di AI destinata ai professionisti del diritto? Chi garantisce che le risposte siano affidabili? Come si tutelano dati e riservatezza? E quale spazio continua ad avere la valutazione del professionista?

Sono le stesse domande che ci hanno portato a guardare da vicino Lexroom, realtà fondata a Milano nel 2023 da Paolo Fois, Martina Domenicali e Andrea Lonza, che in poco tempo è diventata una delle realtà italiane più osservate nel panorama legal tech. La piattaforma è progettata esclusivamente per professionisti del diritto con l'obiettivo di alleggerirli dalle attività più ripetitive senza sostituirne il giudizio. Tra chi l'ha già adottata figurano le squadre legali di: LCA, MDV Missaglia De Vellis, Withers, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Italgas, Banca Mediolanum, Fastweb, Satispay, CRIF e WST.

La società ha chiuso lo scorso maggio un Series B da 50 milioni di dollari, dopo il round da 19 milioni raccolto meno di un anno fa (entrambi seguiti da una squadra di avvocati guidata da Matteo Colombari, partner di Giovannelli e Associati), e punta ora ad accelerare l'espansione nei principali mercati europei di civil law, a partire da Spagna e Germania.

Tra i tasselli che accompagnano la crescita di Lexroom c'è anche la costruzione della funzione giuridica, oggi affidata a **Gea Condorelli**, arrivata in azienda a inizio 2026 come prima legal counsel. Il suo compito non è soltanto costruire il dipartimento legale interno, ma accompagnare lo sviluppo di una tecnologia che vive all'incrocio tra innovazione, regolazione e responsabilità. Gea Condorelli è allo stesso tempo utilizzatrice dello strumento, garante della compliance e interlocutrice quotidiana del team prodotto. Un ruolo che le permette di osservare da vicino la trasformazione in corso nella professione legale, da entrambi i lati: quello di chi usa l'AI e quello di chi la costruisce. Ed è proprio questa prospettiva ad aver acceso l'interesse della redazione di MAG.

Nella vostra organizzazione c'è una figura che incuriosisce molto: il legal engineer. Partiamo da qui. Chi è il legal engineer?

È un professionista ibrido, con il titolo di avvocato nella giurisdizione di riferimento (o, per quanto riguarda i più junior, una laurea in giurisprudenza), che si muove tra diritto e sviluppo software. Il suo compito non è fare

Gea Condorelli, in breve

- 2012 – Inizia la professione forense nello studio Gulotta Varischi Pino e Associati, dove si occupa di diritto dell'informazione e white collars.
- Successivamente entra nei dipartimenti Technology di Osborne Clarke e Dentons, dove si occupa di diritto delle nuove tecnologie.
- Nel corso della sua collaborazione con gli studi legali, svolge anche alcuni secondment in azienda. L'esperienza la convince a orientare il proprio percorso verso il ruolo di legal counsel.
- Entra quindi in Alibaba.com, la principale piattaforma globale di e-commerce B2B parte di Alibaba Group, dove rimane per circa tre anni e mezzo.
- 2026 – Approda in Lexroom come prima legal counsel, con il compito di costruire la funzione legale interna e accompagnare la crescita della legal tech.

consulenza legale in senso stretto, ma tradurre la complessità normativa in logiche di prodotto, contribuire al prompt engineering, validare gli output dell'intelligenza artificiale e individuare le questioni che richiedono il coinvolgimento del team legale.

Perché avete scelto di collocare questa figura nel team prodotto e non in quello legale?

Perché il suo ruolo è fare da ponte tra tecnologia e diritto. Lavora con gli sviluppatori, ma deve conoscere profondamente il ragionamento giuridico. Per questo è fondamentale che abbia una formazione legale: solo così può aiutare il prodotto a restituire risposte coerenti con il metodo dell'avvocato.

Che impatto ha questo sull'organizzazione dell'ufficio legale?

Costruire il dipartimento legale di una società che sviluppa AI significa lavorare in stretta sinergia con il team prodotto. Oggi stiamo strutturando la funzione legale con il supporto di consulenti esterni e attraverso un confronto continuo con chi sviluppa la piattaforma. È un modello diverso da quello di molte aziende tradizionali, perché diritto e tecnologia dialogano ogni giorno. Chi guida il legal di una società che sviluppa AI per avvocati finisce inevitabilmente per essere anche uno dei primi tester del prodotto. È così? Assolutamente sì. Utilizzo Lexroom ogni giorno per la ricerca giuridica, la revisione dei contratti e la redazione di legal opinion. Questo mi consente di testarne direttamente le funzionalità e di confrontarmi con gli altri team sui possibili miglioramenti. Allo stesso tempo, il mio ruolo è garantire che l'evoluzione del prodotto sia coerente con il quadro normativo e con gli impegni assunti nei confronti di clienti e utenti. Conoscere la piattaforma dall'interno rende anche la supervisione legale più efficace.

Negli ultimi mesi si è parlato molto di allucinazioni dell'intelligenza artificiale. Quanto pesa questo tema quando si sviluppa una piattaforma destinata agli avvocati?

A questo proposito abbiamo individuato tre principi irrinunciabili. Il primo è l'ancoraggio alle fonti: Lexroom utilizza un sistema di retrieval augmented generation per cui ogni risposta



viene costruita a partire da fonti ufficiali e verificabili, riducendo drasticamente il rischio di allucinazioni. Il secondo è la massima tutela dei dati dei clienti, che non vengono mai usati per addestrare i modelli. Il terzo è l'approccio human in the loop: il nostro prodotto è concepito per potenziare le capacità dell'avvocato, non per sostituirlo. La validazione finale dell'output resta

sempre una responsabilità del professionista, come previsto dal quadro normativo europeo e, per gli avvocati, dalla legge professionale e dal codice deontologico.

Avete appena chiuso un Series B da 50 milioni di dollari e state accelerando l'espansione europea. Dal punto di vista legale, quali sono le principali sfide?

Le società in Spagna e Germania sono già operative e stiamo lavorando al loro sviluppo, valutando anche altri mercati. Espandersi nei Paesi di civil law richiede però una sensibilità particolare. La matrice giuridica può essere comune, ma il modo di interpretare il diritto e le prassi operative cambiano da ordinamento a ordinamento.

Che cosa significa, concretamente, adattare una piattaforma di AI a un nuovo ordinamento?

La sfida è integrare le fonti locali e costruire una piattaforma davvero aderente al contesto nazionale. La tecnologia, da sola, non basta: bisogna conoscere il modo di lavorare dei professionisti e le specificità di ogni ordinamento. Per la costruzione dei moduli collaboriamo quindi con studi legali qualificati (vedi tabella, ndr).

Lavorando a stretto contatto con gli studi legali avete anche un osservatorio privilegiato sul mercato. A che punto è davvero l'adozione dell'AI?

Il divario tra entusiasmo e adozione si sta riducendo rapidamente. Siamo passati dalla fase del fervore mediatico a quella della riflessione strategica. Le resistenze che incontriamo non derivano tanto da una diffidenza verso l'innovazione, quanto dalla necessità di integrare questi strumenti in modelli di business consolidati.

Che cosa stanno facendo gli studi più avanzati?

Stanno già inserendo l'intelligenza artificiale nei processi interni e, in alcuni casi, hanno creato comitati dedicati alla valutazione delle tecnologie da adottare. È un segnale importante: non si tratta più di provare una piattaforma perché è nuova, ma di capire come integrarla in modo strutturale nell'organizzazione.

E per i giuristi d'impresa? Che cosa cambia per loro quando entra in gioco l'AI?

L'AI sta cambiando il modo in cui i team legali accedono alle informazioni, che sono il punto di partenza di ogni decisione strategica. Attività come l'analisi del rischio su grandi volumi documentali o il monitoraggio dell'evoluzione normativa richiedevano un investimento enorme di tempo e risorse. Oggi l'AI offre una visione molto più immediata e puntuale, consentendo ai giuristi di anticipare i rischi e dedicare più tempo alla consulenza strategica.

Lo sta sperimentando anche nel suo lavoro quotidiano?

Certo. Nel mio caso significa poter seguire una startup in fortissima evoluzione con una struttura legale ancora snella, supportata da consulenti esterni. Non vuol dire che una persona possa sostituire un intero team, ma che può lavorare molto più velocemente sulle attività ripetitive e concentrarsi sulle decisioni a maggior valore aggiunto.

Se questo è il presente, come immagina il ruolo del general counsel nei prossimi tre-cinque anni?

Credo che la competenza più importante sarà la capacità di muoversi con agilità in un contesto regolatorio sempre più digitale. Non sarà necessario diventare ingegneri, ma sarà fondamentale comprendere come funzionano algoritmi e dati per tradurre i requisiti normativi in modelli di compliance by design e accompagnare il business nelle sue scelte.

La sfida, quindi, non sarà solo tecnologica.

Esatto. Certo, sarà importantissimo saper dialogare con il mondo tecnologico. Ma la vera sfida sarà accompagnare le persone nel cambiamento. L'AI non modifica soltanto gli strumenti: cambia il modo di lavorare delle organizzazioni. E credo che il general counsel sarà chiamato sempre più spesso a governare anche questa trasformazione.

Questa trasformazione riguarda anche chi sviluppa la tecnologia, non solo chi la governa. Negli ultimi due anni il mercato dell'AI legale si

I partner di Lexroom: così sono nati i moduli specialistici

Fin dalla nascita, Lexroom ha scelto di affiancare allo sviluppo della propria tecnologia alcuni studi legali specializzati, coinvolgendoli nella progettazione dei moduli dedicati alle diverse aree del diritto. Il loro contributo va dalla selezione delle fonti alla definizione delle logiche di ricerca, fino alla validazione degli output. Di seguito ripercorriamo le principali collaborazioni che hanno segnato l'evoluzione della piattaforma.

DATA	STUDIO LEGALE	AMBITO DI COLLABORAZIONE
Gennaio 2024	Gianni & Origoni	Prima partnership di co-design della piattaforma, con il coinvolgimento di Stefano Mele sui temi privacy e innovazione.
Settembre 2024	Ichino Brugnattelli	Sviluppo del modulo dedicato al diritto del lavoro.
Settembre 2024	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	Co-progettazione del modulo di diritto societario.
Febbraio 2025	WST Law & Tax Firm	Sviluppo del modulo di diritto tributario, con normativa, giurisprudenza e prassi fiscali aggiornate.
Marzo 2025	Trevisan & Cuonzo	Realizzazione del modulo dedicato alla proprietà intellettuale, con fonti italiane, europee e internazionali.
Aprile 2025	Osborne Clarke	Co-progettazione del modulo di diritto dei consumatori.
Maggio 2025	GiusPubblicisti Associati	Sviluppo del modulo di diritto amministrativo e curatela scientifica delle fonti.
Luglio 2025	Baccaredda Boy	Co-progettazione del modulo di diritto penale insieme al team di penalisti dello studio.

è popolato di nuovi operatori: è ancora una fase di crescita o è già tempo di consolidamento?

Credo che siamo già entrati in una fase di selezione naturale. L'effetto novità si è esaurito e oggi conta la capacità di costruire prodotti solidi. Molte realtà sono nate sull'onda dell'entusiasmo, ma senza una base tecnologica sufficientemente robusta o una vera specializzazione. È fisiologico che, con il tempo, lascino spazio agli operatori più strutturati.

Molti dei grandi investimenti nell'AI arrivano dagli Stati Uniti. Qual è oggi il valore aggiunto di una legal tech europea?

È la capacità di comprendere il contesto giuridico europeo. Il diritto è profondamente legato alla storia, alla lingua e alla cultura di ogni Paese. I grandi player americani hanno modelli potenti, ma una piattaforma europea può costruire un vantaggio competitivo proprio sulla conoscenza dei sistemi di civil law e delle esigenze dei professionisti che vi operano.

Molti sostengono che la regolazione europea rischi di rallentare l'innovazione. Lei la vede così?

No. Può sembrare una sfida, ma credo sia anche un'opportunità. Come è accaduto con il Gdpr, l'Europa sta contribuendo a definire uno standard internazionale fondato su trasparenza, sicurezza ed etica. Per una realtà come Lexroom, adeguarsi fin da subito a questi principi non è un limite competitivo, ma una garanzia di qualità per clienti e utenti.

E quando l'AI legale sarà diventata uno strumento diffuso, su quali elementi si giocherà la competizione tra una piattaforma e un'altra?

Le funzionalità di base diventeranno sempre più accessibili. Il valore si sposterà altrove: nella qualità e nell'affidabilità delle fonti, nella sicurezza delle infrastrutture, nella protezione dei dati e nella capacità di interpretare correttamente le specificità dei diversi ordinamenti. Non basterà fornire una risposta, bisognerà dimostrare di comprenderne il contesto. 📖

©riproduzione riservata



PUBLISHING GROUP
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



Governare la complessità: come cambia il ruolo del corporate affairs

La cessione della rete a Kkr, il riassetto del capitale, l'Opas promossa da Poste Italiane. Negli ultimi anni Tim ha vissuto una delle fasi più intense della sua storia. Per Federico Raffaele, head of corporate affairs, la segreteria societaria non è più un semplice presidio di compliance, ma una funzione chiamata ad anticipare il cambiamento e accompagnare la strategia

di michela cannovale

Negli ultimi tre anni Tim ha attraversato una profonda trasformazione industriale e societaria. Dalla cessione di NetCo a Kkr, perfezionata nel luglio 2024, al signing della vendita di Sparkle (mentre il closing è atteso a breve); poi il riassetto finanziario seguito al deconsolidamento della rete e, più recentemente, la complessa razionalizzazione del capitale culminata nella riduzione del capitale sociale, nella conversione delle azioni di risparmio e nel raggruppamento azionario. A questo scenario si è aggiunta, dal marzo scorso, l'Opas lanciata da Poste Italiane sull'intero capitale di Tim, destinata, in caso di completo successo, a condurre al delisting del gruppo.

Un susseguirsi di operazioni straordinarie che ha modificato profondamente non solo il profilo industriale e finanziario della società, ma anche l'assetto della governance. «Una trasformazione di questa portata – spiega ai nostri microfoni **Federico Raffaele**, head of corporate affairs di Tim – cambia il baricentro del nostro lavoro. La segreteria societaria e il corporate affairs smettono di essere percepiti come un presidio di mera compliance e diventano un fattore abilitante della strategia». È da questa riflessione che prende le mosse la conversazione con MAG, che attraverso il caso Tim approfondisce l'evoluzione di una funzione che oggi contribuisce a tradurre la strategia aziendale in processi di governance efficaci e a coordinare processi complessi tenendo insieme governance, business e mercato.

IL NUOVO RUOLO DELLA SEGRETERIA SOCIETARIA

Se fino a pochi anni fa la segreteria societaria era considerata prevalentemente una funzione di presidio degli adempimenti e della compliance, nel tempo il suo ruolo si è progressivamente ampliato. Operazioni straordinarie, assetti proprietari in evoluzione e un confronto sempre più serrato con mercato, investitori e autorità di vigilanza hanno trasformato la governance in uno strumento di accompagnamento delle scelte strategiche dell'impresa.

È proprio questa l'evoluzione che, secondo Federico Raffaele, sta vivendo anche Tim. Nominato head of corporate affairs ad inizio 2025, dopo aver

guidato le funzioni legal finance & M&A e legal international, Raffaele osserva come il vero punto di svolta consista nel passaggio da una logica di presidio formale ad una di supporto alla strategia aziendale. Lo dimostra anche il recente percorso di razionalizzazione della struttura del capitale del gruppo, per cui il giurista ricorda: «Ogni passaggio deve essere non solo corretto sul piano formale, ma anche tempestivo, coordinato e perfettamente allineato al disegno industriale».

A cambiare, però, è anche il contesto in cui la funzione opera. La crescente attenzione del mercato, degli investitori e degli stakeholder rende la governance un elemento sempre più osservato. «Aumenta la frequenza dei consigli, si intensifica il dialogo con le autorità e cresce l'esigenza di garantire continuità e stabilità proprio mentre la compagine azionaria si muove. Il compito della funzione è assicurare che il consiglio d'amministrazione possa decidere in un contesto di piena trasparenza, anticipando i temi anziché rincorrerli», spiega Raffaele. E aggiunge: «In una fase come questa, la qualità del presidio societario diventa essa stessa un asset reputazionale: il mercato osserva non solo cosa si decide, ma come lo si decide».

IL CANTIERE DELLA TRASFORMAZIONE

Tra il 2023 e il 2026 Tim ha affrontato una delle stagioni di operazioni societarie più intense della sua storia recente. Con la cessione di NetCo a Kkr, il riassetto del capitale e l'Opas promossa da Poste, la funzione corporate affairs ha iniziato a presidiare una serie di azioni tra loro strettamente collegate. «In un tempo relativamente breve si sono concentrate operazioni che molte società non affrontano nemmeno nell'arco di un decennio o più», commenta Raffaele.

Tra queste, il recente percorso di razionalizzazione del capitale rappresenta probabilmente il capitolo di maggiore exposure per la funzione corporate affairs. Prima la riduzione volontaria a 6 miliardi di euro, poi la conversione delle azioni di risparmio (una categoria di titoli che era presente da decenni nella struttura del capitale di Tim) e infine il raggruppamento azionario che ha consentito al titolo di uscire dal perimetro delle penny stock.

«La sfida maggiore è stata la sequenza con cui tutto

è avvenuto», racconta Raffaele. «Ogni passaggio aveva i propri vincoli: i termini per l'opposizione dei creditori, la gestione del diritto di recesso, le condizioni di efficacia, le finestre temporali da rispettare. Coordinare tutto in modo che le operazioni si incastrassero senza soluzione di continuità ha richiesto una pianificazione molto rigorosa e un dialogo continuo con le autorità e con gli organi sociali».

Su questo scenario si è innestata l'Opas di Poste Italiane. Un'altra operazione che, fa presente, «impone alla società un presidio di governance impeccabile, dal processo di valutazione in consiglio alla correttezza e tempestività delle informazioni al mercato».

UNA FUNZIONE CHE PARLA IL LINGUAGGIO DEL BUSINESS

Se il ruolo della segreteria societaria si è evoluto, è cambiato anche il profilo di chi è chiamato a guidarla. Oggi il corporate affairs non può più limitarsi a presidiare gli aspetti giuridici delle operazioni: deve comprendere le logiche industriali, dialogare con le diverse funzioni aziendali e contribuire a tradurre gli obiettivi di business in soluzioni di governance efficaci.

Per Raffaele, la capacità di integrare competenze diverse rappresenta oggi uno degli elementi distintivi della funzione: «Il corporate affairs vive per definizione all'incrocio tra diritto societario, finanza e business. Un'operazione straordinaria

non è mai solo un tema legale. È anche un tema di struttura finanziaria, di comunicazione al mercato e di relazione con gli investitori».

In questa prospettiva, il dialogo con le altre funzioni aziendali non rappresenta un momento successivo al processo decisionale, ma ne costituisce un presupposto essenziale. «Il dialogo costante con finanza, investor relations, comunicazione e business – spiega – non è un di più, ma il presupposto per essere utili. Solo conoscendo gli obiettivi industriali si può disegnare la soluzione societaria migliore, anziché limitarsi a validare a posteriori quella altrui».

Lo stesso approccio caratterizza anche il rapporto con la direzione legal, regulatory & tax guidata dal general counsel Agostino Nuzzolo. In una fase di profonda trasformazione, osserva Raffaele, il valore della funzione nasce dalla capacità di lavorare in modo integrato, mettendo a sistema competenze diverse fin dalle prime fasi delle operazioni. «Il rapporto tra business, general counsel e corporate affairs deve essere strettissimo, quasi simbiotico. Il valore non sta nella somma delle competenze, ma nella loro integrazione».

COSTRUIRE UNA SQUADRA

Parallelamente all'intensa attività che ha interessato il gruppo, Raffaele ha guidato anche un percorso di consolidamento della funzione corporate affairs. Oggi la struttura conta 22 professionisti, in crescita di circa il 30% rispetto



«Il rapporto tra business, general counsel e corporate affairs deve essere strettissimo, quasi simbiotico. Il valore non sta nella somma delle competenze, ma nella loro integrazione»

all'assetto precedente, e opera come funzione autonoma, integrando competenze societarie, finance e M&A in un unico presidio a supporto della governance del gruppo.

Questa evoluzione ha richiesto non solo un rafforzamento dell'organizzazione, ma anche un preciso modello di leadership: «La sfida manageriale è stata sostenere la mole di lavoro mentre la funzione stessa cresceva. Abbiamo costruito competenze e responsabilità chiare e una struttura capace di reggere questa intensità in modo strutturale e non emergenziale».

Per il professionista di Tim, infatti, la crescita della funzione passa anche dalla valorizzazione delle persone e dalla capacità di far dialogare professionalità diverse, distribuite tra Milano e Roma, all'interno di un'organizzazione sempre meno gerarchica e sempre più orientata alla responsabilizzazione.

A conti fatti, il risultato che Raffaele rivendica con più soddisfazione riguarda soprattutto il lavoro svolto sul fronte organizzativo: «Il risultato di cui sono più contento non è una singola operazione, ma l'aver portato a termine tutto questo con una squadra che nel frattempo si rafforzava. Significa aver creato non solo dei risultati, ma una capacità duratura».

IL FUTURO DEL CORPORATE AFFAIRS

Nel frattempo, anche la tecnologia inizia a modificare il lavoro della segreteria societaria. Strumenti digitali e intelligenza artificiale stanno già trasformando alcune attività, tra cui il monitoraggio degli adempimenti, il knowledge management, la predisposizione della documentazione standardizzata.



Ma, secondo Raffaele, il cuore della professione resta altrove. «La tecnologia automatizza le attività ripetitive e libera tempo per ciò che conta davvero: il giudizio, l'interpretazione, la relazione con gli organi sociali. L'intelligenza artificiale è un moltiplicatore di efficienza, non un sostituto del presidio professionale». Anche perché, chiosa, il corporate affairs contemporaneo richiede sempre più «profondità tecnica e ampiezza di sguardo». 
© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5th EDITION

29th OCTOBER 2026

ZURICH



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Sponsor

MERCATOR®
By CITCO

MAG 240

Sono aperte le iscrizioni alla

II EDIZIONE

25 settembre - 27 novembre 2026

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



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



Rischio di credito in risalita: il punto di Cerved Rating Agency

Dopo due anni di graduale miglioramento, il rischio di credito delle imprese italiane torna a peggiorare. È quanto emerge dal "Credit Outlook 2026: mid-year review" di Cerved Rating Agency, che analizza l'evoluzione della probabilità di default (PD) delle aziende non finanziarie italiane in una lettura integrata del ciclo del credito.

Nello scenario base — che ipotizza una risoluzione delle tensioni nello Stretto di Hormuz entro l'estate, con conseguente allentamento del premio al rischio energetico — la PD media passerebbe dal 4,7% rilevato a maggio 2026 al 5% atteso per maggio 2027. In uno scenario avverso, caratterizzato dal protrarsi della crisi energetica, da stagflazione e frammentazione commerciale, la probabilità di default potrebbe invece salire fino al 5,7%, con pressioni su liquidità, capacità di rifinanziamento e qualità del credito.

Il deterioramento non configura una crisi sistemica, precisano gli analisti, ma segnala una fase in cui la capacità di distinguere tra esposizioni resilienti e vulnerabili diventa centrale per banche e investitori.

I comparti più esposti sono quelli energy-intensive e legati alla domanda internazionale: i Trasporti vedrebbero la PD salire dal 5,3% al 5,9%, la Chimica dal 2,5% al 3,3%, Carta e Stampa dal 3,5% al 4%. In controtendenza il Farmaceutico, con una PD attesa in calo dal 4,3% al 3,7%, e l'ICT, che scende dal 3,9% al 3,4% grazie agli investimenti in digitalizzazione.

Sul piano dimensionale, il peggioramento sarà più marcato per le PMI (da 5,5% a 5,9%), penalizzate dal difficile accesso al credito e dalla limitata capacità di assorbire shock, rispetto alle grandi imprese (da 3,6% a 3,9%). Geograficamente, le regioni del Nord — con la maggiore concentrazione manifatturiera — risulteranno le più impattate: il Nord Ovest passerà da 4,4% a 4,8%, il Nord Est da 4,1% a 4,4%. Sud e Isole, pur partendo da livelli più elevati, registreranno un incremento più contenuto, da 5,9% a 6,2%.

Il contributo di Prelios al report evidenzia come il settore bancario italiano si trovi oggi in una posizione di maggiore solidità rispetto al passato. Lo stock di NPE si è ridotto da 340 miliardi di euro nel 2015 a 48 miliardi nel 2025, con un NPE ratio sceso dal 16,8% al 2,7%. Il mercato è evoluto da uno strumento emergenziale a una componente strutturale del ciclo del credito. Il rischio, tuttavia, si è spostato: circa 180 miliardi di esposizioni in Stage 2 rappresentano il principale bacino potenziale di nuovi deterioramenti, e il monitoraggio dei segnali anticipatori di vulnerabilità diventa sempre più strategico. 

© riproduzione riservata

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7th EDITION

30 SEPTEMBER – 2 OCTOBER 2026

PALAZZO MONTEMARTINI

Largo Giovanni Montemartini

Rome



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

FIVERS


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

GIANNI
ORIGONI &

Legance

pwc

 RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

With the support of

 50 ANNI
AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI DI PROFESSIONE

WEDNESDAY 30 SEPTEMBER



18:30 - OPENING COCKTAIL *

L'INTERVISTA DOPPIA

GIANNI
ORIGONI &

VENUE
Via della Quattro Fontane, 20
Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

THURSDAY 1 OCTOBER

PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

08:45 ☕ Check-In & Welcome Coffee

09:05 Opening Speech
Giorgio Martellino, General Counsel and Compliance Officer, Avio President, AIGI

09:15 **ROUNDTABLE I**
THE NEW LEGAL RISK MAP: WHAT IS TOP OF MIND FOR GENERAL COUNSEL TODAY?
SPEAKERS*
Riccardo Quagliana, Group General Counsel and Board of Directors' Secretary
Banca Monte dei Paschi di Siena
Andrea Sacco Ginevri, Partner, *Legance*
Laura Segni, Head of IMI CIB Legal Advisory, *Intesa Sanpaolo*
Francesco Spadafora, Director of Legal and Corporate Affairs, *Rai - Radiotelevisione Italiana*

Legance

11:00 ☕ Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE II**
AI AND THE LEGAL FUNCTION: REVOLUTION OR LIABILITY TIME BOMB?
SPEAKERS*
Andrea Albano, WW General Counsel, *Fendi*
Aida Cabrera Torres, Regional Chief Legal and Compliance Officer, *SUEZ*
Donatella Catapano, Senior Vice President Legal Affairs, *Leonardo Helicopter*
Luís Graça Rodrigues, Global Director International Legal Affairs, *Indra Group*
Giorgio Melega, Chief Legal Officer, *Tenova - Techint Group*

pwc

13:00 🍴 Light Lunch

14:00 **ROUNDTABLE III**
FIVE YEARS FROM NOW: RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN IN-HOUSE COUNSEL AND LAW FIRMS
SPEAKERS*
Diana Allegretti, General Counsel Italia, *Zurich Insurance plc*
Simone Davini, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*
Andrea Ferrari, Global Head of Corporate Legal & Chief Integrity Officer, *Sandoz*
Francesco Sassi, Group Legal Director, *SAMMONTANA ITALIA S.p.A. Società Benefit*
Flavia Maria Tavasci, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*
Micaela Vescia, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanese*

Deloitte.
Legal

15:45 ☕ Coffee Break

16:15 **ROUNDTABLE IV**
MAKING DEALS WORK: GCS AT THE HEART OF M&A AND INDUSTRIAL CONSOLIDATION
SPEAKERS
Filippo Andreani, Group General Counsel, *Manuli Ryco*
Corrado Canziani, General Counsel, *Varkey Group*
Federico Dal Poz, Chief Legal Officer, *Amplifon*
Enrica Dogali, Group Chief Legal and Compliance Officer, *Angelini Holding*
Vinicio Fasciani, General Counsel, *Webuild*
Nicoletta Montella, Head of Legal Affairs & Compliance, *Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori*
David Singer, Partner, *Cleary Gottlieb*

CLEARY GOTTLIEB

17:45 Closing Remarks

* panels in progress

THURSDAY 1 OCTOBER



18:15 - In-House Counsel Cocktail *

COCKTAIL

FIVERS

VENUE
PALAZZO MONTEMARTINI Largo
Giovanni Montemartini Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com


20:00 - October in Rome. The Party*

PARTY

ORSINGERH ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

VENUE
**SIX SENSES HOTEL
NOTOS ROOFTOP**
Piazza S. Marcello, 4 | Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

FRIDAY 2 OCTOBER

PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

09:00 ☕ Check-In & Welcome Coffee

09:30 Greetings

ROUNDTABLE V
THE EVOLUTION OF THE PROFESSION: WHAT IS THE LEGAL PROFESSION ACT CHANGING?
SPEAKERS*
09:35 **Giuseppe Catalano**, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali*
Agostino Nuzzolo, General Counsel and Legal, Regulatory European Affairs and Tax Affairs
Executive Vice President DPO and Secretary of the Board, *TIM*
Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

11:00 ☕ Coffee Break

ROUNDTABLE VI
IN-HOUSE LEGAL COMPENSATION: ARE COMPANIES PAYING ENOUGH FOR TOP TALENT?
SPEAKERS*
11:30 **Fabrizio Caretta**, Group Chief Legal & Compliance Officer, *DOLCE & GABBANA S.r.l.*
Angela Maria Galiano, Head of Legal Affairs, HRO and Compliance, *Free To X*
Luca Garramone, Senior Partner, *Orsingher Ortu – Avvocati Associati*
Germana Mentil, General Counsel, *Italgas*
Daniele Novello, Managing Director & General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*
Emiliano Verniero, Group General Counsel, *Banca Profilo*

ORSINGERH ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

13:00 🍴 Light Lunch

* panels in progress

Partners

With the support of

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

FIVERS

GEBBIABORTOLLO
PENALISTI ASSOCIATI

GIANNI
ORIGONI &

Legance

pwc

ORSINGERH ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

50
ANNO
ASSI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
CONFERENZE DI EMERGENZA



FRANCESCO GIANNI, VALENTINA MAGRI, CARLO CIMBRI



Cimbri e Gianni: faccia a faccia sul risiko bancario

Il numero uno di Unipol e il socio fondatore di Gianni & Origoni si sono confrontati in occasione della Breakfast on Finance della Legalcommunity Week, all'indomani dell'annuncio dell'Opas di Intesa Sanpaolo sulle azioni di Mps

di valentina magri

Infine, ci siamo. La grande battaglia del nostro tempo. La scacchiera è pronta. Le pedine si muovono”. “Ormai tutte le strade portano a Siena”. Questo crossover tra Gandalf e Luigi Lovaglio ben descrive il risiko bancario italiano, ripartito a spron battuto lo scorso giugno, proprio nel bel mezzo della decima edizione della Legalcommunity Week. Il 9 giugno scorso, all'indomani dell'annuncio dell'Opas di Intesa Sanpaolo sulle azioni di Mps (con il contestuale impegno di Unipol a rilevare l'intero capitale di una banca operante sotto il marchio Monte dei Paschi di Siena), alla Breakfast on Finance si sono confrontati Carlo Cimbri, presidente di Unipol, e Francesco Gianni, partner fondatore dello studio Gianni & Origoni (Gop).

Riguardo l'offerta di Intesa Sanpaolo su Mps, Cimbri ha spiegato che si tratta di «un'opportunità per Unipol di completare la prima fase del suo processo di gruppo, stabilizzando una banca in transizione e diventando la seconda banca italiana sul mercato domestico. Al contempo, l'offerta permette a Intesa di ottemperare ai requisiti antitrust senza cercare altre soluzioni».

Gianni ha poi dato una lettura di sistema del risiko bancario: «Dal punto di vista sia di un avvocato, sia di un cittadino del paese, credo che il rafforzamento del sistema finanziario italiano sia importante per supportare le aziende italiane a livello internazionale, le quali spesso cercano sostegno finanziario all'estero». Inoltre, il partner fondatore di Gop ha auspicato che «la seconda banca europea (Intesa Sanpaolo) possa offrire un maggiore supporto internazionale alle imprese italiane. È altrettanto importante sostenere le pmi italiane, incoraggiandone l'aggregazione per renderle più competitive a livello globale».

Nei grandi deal come l'Opas di Intesa Sanpaolo su Mps l'advisor legale non deve limitarsi a garantire che l'operazione sia giuridicamente corretta, ma deve anche «rendere l'operazione il più snella, efficiente ed efficace possibile. Ci sono tanti modi per arrivare da un punto a un altro. Noi cerchiamo sempre di aiutare i clienti dal nostro punto di vista a trovare la soluzione più snella, più semplice», chiarisce il socio fondatore di Gianni & Origoni.

«Quando le parti sono unite dall'interesse comune a far funzionare l'operazione, l'approccio del legale non deve essere quello della contrattualistica classica tra parte e controparte»

Carlo Cimbri

Per Cimbri, a fare la differenza in questi casi sono la conoscenza, la capacità di lavorare insieme e, soprattutto, la comprensione della natura del deal e del tipo di relazione tra le controparti. «Quando le parti (come Unipol e Intesa Sanpaolo in questo caso) sono unite da un interesse comune a far funzionare l'operazione (su Banca Mps), l'approccio del legale non deve essere quello della contrattualistica classica tra parte e controparte. Noi siamo parte dell'operazione insieme a Intesa Sanpaolo, non una sua controparte. Da questo consegue che l'approccio dell'avvocato verso questo deal deve essere collaborativo, focalizzato sul facilitare la costruzione dell'accordo, anziché adottare una postura puramente protettiva o avversaria», afferma il presidente di Unipol. Quest'ultimo in passato aveva affermato che «la finanza va e viene, il progetto industriale resta», e rivendicato la scelta controcorrente di Unipol di investire nelle banche quando erano ancora sottovalutate. Nel suo intervento alla Breakfast on Finance, Cimbri ha spiegato: «Senza il capitale paziente, non puoi impostare nessuna strategia. Gli azionisti, avendo un interesse diretto e rappresentando la 'vera controparte del management', sono il capitale paziente che consente di mantenere una strategia anche in situazioni di mercato avverse, come la crisi dovuta al Covid. Il mercato invece si focalizza sul

«Se dovessi fare una proposta, direi che all'interno dell'Unione Europea, fatta eccezione per alcuni settori, non ci dovrebbe essere il golden power»

Francesco Gianni

breve periodo per definizione, per cui se fai dei risultati ti dà i soldi, altrimenti li dà a qualcun altro. I fondi di investimento apportano capitali importanti, ma ogni giorno devi motivarli a continuare a investire su di te, per cui non sono adatti ad accompagnare un grande progetto industriale».

Per Gianni, in Italia abbiamo molti capitali ma pochi capitali pazienti. «L'Italia genera molto risparmio: siamo il secondo paese in termini di risparmio generato. Che raramente si trasforma in capitale paziente per il mercato finanziario domestico, finendo spesso in fondi previdenziali o sui conti correnti bancari, perché gli italiani investono poco in borsa. I capitali pazienti interessati alla realizzazione di un progetto industriale sono pochi, e i pochi che ci sono, sono piccoli. Entità come Cassa Depositi e Prestiti (Cdp) o i fondi previdenziali, se incentivati, potrebbero svolgere un ruolo maggiore nell'investire in progetti nazionali a lungo termine». Sul fronte dell'apertura ai capitali esteri, Cimbri ha sempre avuto una posizione sfumata: l'italianità da difendere, ma c'è il mercato. «Il mercato unico europeo dei capitali è una

necessità inderogabile per la competitività dell'Europa. La sua assenza, causata dalla frammentazione normativa e dalle multiple autorità di regolazione (27 borse in Europa contro un sistema unificato negli Usa), penalizza l'economia europea rispetto a sistemi più avanzati che permettono la libera circolazione dei capitali. In America c'è un titolo privo di rischio americano, mentre noi non abbiamo gli eurobond. I soldi circolano liberamente: se vuoi comprare anche un'azienda in Minnesota o in Utah, anche se sei presidente in Florida, lo puoi fare. Il golden power non esiste e gli stati competono tra loro. Questo è uno dei motivi dell'arretratezza del nostro mercato rispetto ad altri più avanzati», riflette il presidente di Unipol. In questo contesto, secondo il presidente di Unipol il golden power rappresenta «uno strumento di ultima istanza per la difesa degli asset strategici nazionali, utile nell'attuale contesto globale, ma la sua efficacia dipende dal modo in cui viene utilizzato. Esso può sia aiutare che frenare il sistema». Gianni concorda sull'importanza dell'uso del golden power e sulla sua tendenza a essere influenzato da politiche nazionalistiche. «Il golden power è stato creato in un momento in cui c'era forse un timore che in certi settori, tipo l'energia, le telecomunicazioni, alcuni paesi potessero utilizzare la nostra tecnologia e portarla nel loro territorio e usarla contro di noi. Con il passare del tempo, il golden power è diventato un fenomeno nazionalistico, di difesa nazionale. Parallelamente, i vari paesi europei stanno diventando sempre più protezionisti nei confronti delle rispettive economie, senza guardare al 'campo largo', inteso in senso europeo. Se dovessi fare una proposta, direi che all'interno dell'Unione Europea, fatta eccezione per alcuni settori, non ci dovrebbe essere il golden power. Ci potrebbe essere con i paesi che consideriamo meno vicini a noi o che potrebbero essere ostili all'Europa. Ritengo giusto avere uno strumento di difesa degli asset strategici dei paesi europei nei confronti dei terzi e che non ci debba essere una restrizione di movimento di capitali all'interno dell'Europa. Al contempo, bisogna creare anche una cultura meno nazionalista e un po' più aperta nei confronti europei». ■

© riproduzione riservata



INHOUSECOMMUNITY

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

LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL

NOMINE VERTICI AZIENDALI

NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

A professional headshot of Raffaele Legnani, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue pinstripe suit, a white shirt, and a blue tie with small gold and white polka dots. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light color. The entire image is framed by a thin orange border.

Chi prima arriva, meglio investe

Raffaele Legnani, managing director e responsabile delle attività in Italia di H.I.G. Capital, traccia un bilancio dell'esperienza del fondo nel nostro Paese e svela l'importanza di giocare d'anticipo

di valentina magri

«**A** iutare i titolari delle aziende a realizzare i loro sogni imprenditoriali e personali». Così **Raffaele Legnani**, managing director e responsabile delle attività in Italia di **H.I.G. Capital**, sintetizza la mission del fondo focalizzato sul mid market, fondato a Miami nel 1993. Il private equity ha effettuato oltre 400 investimenti in tutto il mondo e attualmente detiene 150 aziende in portafoglio, gestite da oltre 600 professionisti. H.I.G. Capital conta 19 uffici in 11 paesi e gestisce 75 miliardi di dollari in giro per il mondo. In Italia, ha creato 16 piattaforme e completato 43 add-on. Il portafoglio italiano attuale vanta: ricavi cumulati per 3,1 miliardi di euro, oltre 10 mila dipendenti e una crescita dei ricavi dall'ingresso del fondo di oltre 1 miliardo di euro (dati al 2025).

Traguardi resi possibili da un approccio caratterizzato dall'anticipazione dei trend e dall'approccio industriale trasformativo, dalla disciplina in fase di investimento e dall'assenza di pressioni sulle exit. Legnani racconta: «Abbiamo 13 professionisti italiani, che siglano i contratti in italiano con imprenditori nelle cui società entriamo nel capitale. L'utilizzo della lingua natia agevola le interazioni sul progetto industriale e la trattativa del contratto. L'imprenditore parla direttamente con professionisti italiani di H.I.G. Capital, non con un comitato d'investimento estero. Inoltre, diamo molta enfasi ai progetti e ai sogni degli imprenditori. Non aspettiamo che gli advisor o le banche ci propongano un deal, ma cerchiamo gli imprenditori e li contattiamo direttamente noi al telefono o tramite i loro advisor. Alcune target ci sono arrivate da liste di advisor locali di provincia, molto utili in particolare per fare gli add-on alle piattaforme. Anche se non chiudiamo un deal, teniamo tutti i contatti locali nel nostro Crm (Customer Relationship Management). Inoltre, il team di business development supporta nella ricerca monitorando le tendenze in corso in Usa e Uk, che cerchiamo di anticipare in Italia. Siamo molto disciplinati quando entriamo e non abbiamo pressioni sulle exit: vendiamo quando abbiamo completato il nostro progetto di sviluppo e l'azienda ha bisogno di un nuovo azionista. Non subiamo pressioni per la raccolta, che è effettuata in modo continuo e centralizzato».

«In 12 anni abbiamo: raggiunto la brand awareness di H.I.G. Capital come operatore del mid market; trasmesso la nostra filosofia di investimento e costruito la credibilità necessaria»

Chi sono i vostri investitori?

Abbiamo un'ampia base di investitori, di cui il 67% in Usa, il 21% in Europa e il 12% in Asia (Medio Oriente e Singapore). L'80% dei nostri investitori hanno sottoscritto più fondi.

Una volta raccolti i capitali, come scegliete le imprese in cui investire?

Investiamo in imprese di tutti i settori, con un ebitda compreso tra 10 e 75 milioni di euro; cerchiamo un forte allineamento di interessi con gli imprenditori. Ci piace molto il settore dei servizi.

Vi avvalete dell'intelligenza artificiale nella ricerca delle opportunità di investimento?

Impieghiamo l'AI nell'analisi delle target, affiancandola a un confronto con il nostro network. Il nostro gruppo crede molto nelle potenzialità dell'AI a supporto dell'esperienza dei professionisti e per questo ha avviato un piano di formazione per tutti sull'AI, oltre che sulla cybersecurity, cui siamo molto attenti. Gli operating partner nelle partecipate intervengono poi per introdurre o sfruttare al meglio l'AI nelle partecipate.

Qual è la strategia di H.I.G. Capital in Italia?

Il buy & build è la nostra strategia principale, seguita dall'operational improvement. Investiamo attraverso il fondo LBO (il veicolo flagship per aziende di 10-35 milioni di ebitda) e il fondo Mid-Market (per imprese con ebitda compreso tra 35 e 75 milioni di euro). Il fondo Mid-Market ha un unico team a Londra, mentre il fondo LBO si avvale di team locali nelle principali piazze europee. Abbiamo un holding period di 5-8 anni,

superiore alla media di settore, che è necessario per realizzare un progetto industriale e poi la exit. Puntiamo a triplicare l'ebitda delle nostre partecipate, portando dei rendimenti importanti, per cui un piano industriale trasformativo è essenziale; la leva finanziaria non ci basta. Cerchiamo deal in contesti proprietari (che ci permettono di capire meglio le aziende target) e operazioni primarie (l'acquisto di imprese da imprenditori e famiglie, a differenza di operazioni secondarie, ovvero l'acquisto di imprese da altri fondi, ndr).

Cosa apporta agli imprenditori l'acquisizione della maggioranza da parte di H.I.G. Capital?

Non portiamo solo soldi agli imprenditori, ma anche un network che conosce diverse industrie e persone attive nel settore grazie al nostro Crm, in cui ogni collega è associato alle persone delle aziende che conosce. Tutti i nostri 600 professionisti possono partecipare a ogni investimento, dato che la nostra cultura aziendale prevede che i professionisti si aiutino l'un l'altro. Contiamo anche 52 operating partner e numerosi senior advisor (esperti di settore, che portano anche contatti utili). Gli operating partner sono esperti in una certa funzione portati dal fondo alle partecipate: HR, logistica, trasformazione digitale, pricing, cybersecurity, che l'imprenditore non potrebbe permettersi di assumere. Gli operating partner sono pagati in base ai risultati concreti che portano alle partecipate.

Lo scorso maggio Protos, società controllata da H.I.G. Capital, ha completato l'acquisizione di Inarcheck. Prossime mosse?

Abbiamo in pipeline altre 5-6 acquisizioni entro fine anno per Protos.

Lo scorso febbraio Berardi Bullonerie, controllata da H.I.G. Capital, ha completato l'acquisizione di Fastpoint. Ci spiega come intendete crescere Berardi Bullonerie?

Berardi Bullonerie vende sistemi di fissaggio e altri C components (minuteria metallica) ad aziende metalmeccaniche con servizio kanban direttamente accanto alle catene di montaggio. Il servizio consente efficienze e risparmi agli uffici acquisti. Abbiamo introdotto l'AI: molti clienti mandavano gli ordini su carta; li abbiamo

«H.I.G. Capital ha 13 professionisti italiani, che siglano i contratti in italiano con le pmi in cui entriamo nel capitale. La lingua agevola la trattativa e la stipula del contratto»

automatizzati grazie a un software e a delle procedure che riconoscono le immagini e le traducono in testo, così non è più necessario dedicare tempo e risorse al data entry. L'azienda ha effettuato 7 acquisizioni finora e crescerà ancora perseguendo una strategia di tipo buy & build.

Lo scorso ottobre H.I.G. Capital, tramite il veicolo Wing, ha completato l'acquisizione della maggioranza di Ala. Qual è la sua strategia di crescita?

Intendiamo perseguire la crescita organica, ma guardiamo anche a piccole acquisizioni.

Lei nel 2014 ha aperto l'ufficio italiano di H.I.G. Capital, di cui è sempre stato alla guida. In questi 12 anni di attività, come è cambiato l'atteggiamento degli investitori verso il nostro paese?

Siamo partiti bene in Italia nel 2014 con l'acquisizione di International School of Europe di Baranzate, a seguito della segnalazione da parte di una collega americana del trend di acquisizione delle scuole in atto in Usa. Da quell'operazione, abbiamo ottenuto 23 volte il capitale iniziale.

Oggi è molto apprezzata la stabilità politica in Italia, vista sempre meglio dagli investitori internazionali. Il private equity è entrato sempre più nella testa dell'imprenditore, che prima non sapeva cosa fosse e ora lo conosce sempre di più. Ora, anche a seguito dello shock del Covid subito dalle aziende, gli imprenditori hanno capito che è meglio avere le spalle larghe e che per competere devono raggiungere dimensioni importanti; il private equity li può aiutare.

La società in cifre

1993

Fondazione di H.I.G. Capital a Miami

2014

Apertura dell'ufficio di Milano

59

Aziende in portafoglio

16

Piattaforme in Italia

43

Add-on sul portafoglio italiano

13

I professionisti in Italia

Oltre alla stabilità politica dell'Italia, ci aiuta con gli investitori anche il track record interessante di H.I.G. Capital e il fatto che molti italiani rientrati dall'estero sono più inclini a lavorare con un fondo di private equity internazionale.

In 12 anni abbiamo: raggiunto la brand awareness di H.I.G. Capital come operatore del mid market; trasmesso la nostra filosofia di investimento, ottenuto ritorni importanti (complessivamente oltre 5 volte il capitale investito) e costruito la credibilità necessaria a operare anche nei settori real estate, infrastrutture e private debt.

Quali sono i vostri piani per l'Italia?

Vogliamo continuare su questa strada, consolidandoci in Italia. Abbiamo anche appena concluso la raccolta dell'ultimo fondo LBO europeo da 1,6 miliardi di euro. Non abbiamo una preallocazione definita per l'Italia, ma sicuramente continueremo ad investire una quota importante.

Avete in programma altre operazioni in Italia da qui a fine anno?

Abbiamo in pipeline la creazione di tre nuove piattaforme.

Avete pianificato delle exit da partecipare italiane da qui a fine anno?

Stiamo lavorando alla exit da Pinalli, che abbiamo acquisito nel 2023. La società sta andando molto bene grazie all'omnicanalità (con il 30% delle vendite dal canale online) e al fatto che funge da incubatore per indie brand creati dagli influencer, come **Belen Rodriguez**, di cui vendiamo i prodotti in esclusiva. Abbiamo già raggiunto l'obiettivo di 100 negozi (le cui location sono scelte in base a un algoritmo proprietario).

Per quanto riguarda Cadica, che abbiamo in portafoglio dal 2019, aspettiamo il vento in poppa al settore moda e lusso per portare a termine la exit. 📈

©riproduzione riservata



H.I.G. CAPITAL IL TEAM DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partners

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

Gold Partners

A&O SHEARMAN

BonelliErede

INTESA  SANPAOLO
IMI | CORPORATE
INVESTMENT
BANKING

 Accuracy

GIANNI
ORIGONI &

 PedersoliGattai

GPBL

 Arcus
Financial Advisors



HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

 PICTET
1805

Silver Partners

 green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

 pwc

www.financecommunityweek.com



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

Financecommunity Week 2026 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 09 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Opening Conference	VITALE CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"	BonelliErede	Milan	FOR INFO
TUESDAY 10 NOVEMBER				
09:15 - 13:00	Conference	HOGAN LOVELLS CADWALADER	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable	INTESA  SANPAOLO IMI 	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN	10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO
WEDNESDAY 11 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Credit Day: New Frontiers"	CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 18:30	Cocktail "Fin Tonic"	GIANNI ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO
THURSDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Private equity"	Legance	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable	 PICTET	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO



GIULIANO GUARINO, CO-HEAD; FRANCESCO MOCCAGATTA, CEO; PIETRO BRAICOVICH EXECUTIVE VICE-CHAIRMAN DI DC ADVISORY ITALY

Una banca d'affari globale per il mid-market italiano

Francesco Moccagatta, Giuliano Guarino e Pietro Braicovich illustrano l'approccio della società e i deal seguiti nella prima metà del 2026

di valentina magri

«**O**ffriamo il servizio di una grande banca d'affari globale al mid-market, adottando un approccio sartoriale tipico di una boutique su tutti i deal. Occorrono attenzione, creatività e preparazione, per cui non scommettiamo sui volumi». Questo l'approccio di DC Advisory, illustrato a MAG da **Francesco Moccagatta** e da **Giuliano Guarino**, rispettivamente ceo e co-head di DC Advisory Italy.

Un modo di lavorare influenzato anche dal gruppo Daiwa, primaria banca d'investimento giapponese cui fa capo la società. «Intendiamo servire i clienti bene nel lungo periodo, senza adottare un approccio meramente transazionale. Questo ci permette di dire no ai deal che non riteniamo convenienti per il cliente, avendo le spalle larghe e ben coperte», spiega Guarino. Moccagatta aggiunge: «Daiwa è un azionista paziente, per cui lavoriamo con tranquillità. L'angolo giapponese poi è fra i più interessanti al mondo. Il paese si sta aprendo ai deal cross border, i volumi di operazioni M&A sono in aumento. Berkshire Hathaway, la società di investimento fondata da **Warren Buffett**, ha investito in cinque trading house giapponesi (Itochu, Marubeni, Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo, *ndr*) e nel maggio scorso ha incrementato la sua esposizione a due di esse». La società è favorita in questo momento anche dal recente miglioramento delle relazioni tra Italia e Giappone, ricorda il ceo di DC Advisory Italy. I due paesi sono «naturalmente alleati strategici, destinati a lavorare insieme», ha affermato la



GIULIANO GUARINO

«Il fatto di essere uno one-stop shop per i servizi di corporate finance costituisce un elemento distintivo della società rispetto ai concorrenti»

Giuliano Guarino

premier **Giorgia Meloni** lo scorso 15 giugno, in occasione della visita a Roma della sua omologa giapponese **Sanae Takaichi**.

DC Advisory è attiva in Italia dal 2019 e conta tre partner, con diverse competenze e l'unico obiettivo di offrire ai clienti un dialogo a 360° sulle tematiche del corporate finance: Francesco Moccagatta, Giuliano Guarino (che si occupano di M&A e private equity) e Pietro Braicovich (executive vice chairman e responsabile debt advisory & restructuring). «Il fatto di essere uno one-stop shop per i servizi di corporate finance

La società in cifre

2019

Anno di apertura dell'ufficio italiano

60

Operazioni chiuse dal 2019 a oggi

15

I professionisti

30%

Crescita del fatturato nell'ultimo anno

100%

Crescita dell'utile nell'ultimo anno

«L'Italia ha conseguito uno dei migliori utili netti rispetto ad altri paesi e ha alzato l'asticella in termini di qualità delle operazioni»

Francesco Moccagatta



FRANCESCO MOCCAGATTA

costituisce un elemento distintivo della società rispetto ai concorrenti, che in soli sette anni è riuscita a posizionarsi tra gli advisor finanziari top nel mid-market, lavorando a oltre 60 operazioni sia nel campo dell'M&A che del debt advisory e restructuring», evidenzia Guarino.

La maggior parte dei clienti di DC Advisory in Italia sono fondi di private equity e imprenditori. In alcuni casi, tra i clienti rientrano anche grandi aziende che decidono di effettuare acquisti o dismissioni.

Dal febbraio 2024 DC Advisory è attiva anche nel debt advisory e nelle ristrutturazioni che hanno arricchito l'offerta e facilitato il dialogo con i clienti. «Sono in corso numerose ristrutturazioni e due operazioni di distressed M&A. Grazie al debt advisory, abbiamo trasformato operazioni che non trovavano incrocio tra domanda e offerta, alla luce delle condizioni di mercato, in rifinanziamenti con componenti di capex e dividend recap, completando la nostra offerta», racconta Braicovich.

L'azienda nel 2026 ha lavorato su 9 operazioni di debt advisory e restructuring, delle quali 4 si sono già finalizzate positivamente, tra cui la raccolta del debito di Haiki+, per citare un esempio che ha coinvolto una società quotata.

«DC Advisory affianca i clienti nell'individuazione della migliore strategia finanziaria per

ottimizzare la struttura dell'indebitamento. Nel caso di Haiki+, DC Advisory ha supportato la società nella redazione del piano finanziario e nell'individuazione del pool di banche nonché nella definizione e negoziazione dei principali termini dell'operazione», spiega Braicovich.

Nel campo dell'M&A, lo scorso giugno DC Advisory ha affiancato Igi Private Equity nella vendita di ThermoKey a Vertiv, gruppo globale attivo nelle infrastrutture digitali critiche. Guarino, che ha guidato il team di DC Advisory nell'operazione, sottolinea: «ThermoKey si è trovata a gestire un significativo incremento della domanda per via della crescita dei data center. Per questo, abbiamo suggerito a Igi di concentrarsi solo sui compratori con alta coerenza strategica. Abbiamo così coinvolto poche controparti. Alla fine, l'azienda è stata venduta a Vertiv. L'operazione dimostra che gli operatori industriali si sono aperti di nuovo ai deal di M&A, e che l'eccellenza dell'industria italiana è apprezzata all'estero. Il deal è certamente «win-win-win»: per azienda, venditori e compratore, per cui siamo molto felici del processo e del suo esito».

Inoltre, lo scorso aprile DC Advisory ha assistito Alha Group, azienda leader in Italia nel settore dell'air cargo handling con ricavi per circa 120 milioni di euro, nella sottoscrizione di un accordo vincolante per la sua cessione a BCube, operatore internazionale attivo nei servizi di logistica integrata. «Si tratta di un'operazione di sistema,

che porterà alla creazione di un polo della logistica cargo italiana, ad oggi con 60 milioni di ebitda. Abbiamo organizzato un processo con tutti gli operatori cargo e alla fine è stata scelta un'azienda italiana. L'operazione non è ancora conclusa, presto ci saranno delle novità», anticipa Moccagatta.

Nella sua attività, la società si avvale anche dell'intelligenza artificiale per incrementare la produttività. Il suo impiego è iniziato nella casa madre a Tokyo e poi è passato per Londra. «Impieghiamo l'intelligenza artificiale nelle fasi di ricerca e costruzione di deal pitch. L'adozione dell'AI avviene secondo un approccio flessibile, per cui i fornitori sono diversi a seconda delle necessità», chiarisce Guarino.

Per quanto riguarda gli ingressi di nuove leve nella società, l'approccio è opportunistico e selettivo. «Non abbiamo un piano di assunzioni definito. Se troviamo dei talenti, gli facciamo spazio. Anche perché questo è un buon momento per la ricerca di talenti in cerca di un porto più sicuro, con una visione a lungo termine e strategica», riflette Moccagatta.

In futuro, DC Advisory punta a una crescita intelligente, restando fedele al suo approccio di servizio eccellente e sartoriale, e dichiara di non essersi posta obiettivi definiti a livello numerico. La società ha visto una crescita costante dell'utile e del fatturato negli ultimi 4 anni. Rispetto al 2025, il fatturato è salito del 30% e l'utile è raddoppiato.



PIETRO BRAICOVICH

«Siamo cresciuti rapidamente ma con qualità, grazie alle grandi operazioni, con relative commissioni alte e processi molto visibili sul mercato»

Pietro Braicovich

«L'Italia ha conseguito uno dei migliori utili netti rispetto ad altri paesi e ha alzato l'asticella in termini di qualità delle operazioni», evidenzia Moccagatta. «Siamo cresciuti rapidamente ma con qualità, grazie alle grandi operazioni, con relative commissioni alte e processi molto visibili sul mercato. Operazioni che fungono da traino per nuovi deal. I mandati ora ci arrivano anche senza pitch per clienti soddisfatti che ritornano e per la pubblicità derivante dai deal importanti da noi seguiti», precisa Braicovich.

Per quanto riguarda il futuro del private equity, Guarino è moderatamente ottimista per la seconda metà del 2026: «Mi aspetto un buon flusso di potenziali deal da settembre in poi, anche per la scadenza degli orizzonti temporali di investimento. I maggiori problemi sono a carico dei fondi entrati nel capitale delle partecipate nel periodo 2019-2022, quando le operazioni sono state chiuse con multipli ai massimi e tassi a zero. Si è creata così una dinamica polarizzante tra i deal migliori a multipli molto elevati e tutti gli altri. Ora stiamo lavorando su tre operazioni in veste di advisor dei venditori. Gli operatori industriali (soprattutto quelli sostenuti da uno sponsor) hanno riaperto ai deal e il private debt ha permesso la chiusura della maggioranza delle operazioni recentemente. In particolare, i fondi di private credit dimostrano appetito nei confronti delle operazioni che consentono ai fondi di erogare liquidità ai LP (Limited Partner, ossia gli investitori nel fondo, ndr) prima dell'uscita, dando capex facility ed erogando loro dividendi, perché se un fondo non restituisce i soldi, l'intero circolo di raccolta, investimento e disinvestimento si interrompe». 

© riproduzione riservata



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



Private Equity Focus

A cura di valentina magri

Prosegue il ritmo da record per il mercato del private equity in questa prima parte del 2026, grazie ad un mese di maggio davvero intenso, nel quale si registrano ben 48 nuovi investimenti. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato il medesimo numero di operazioni.

Dopo i primi cinque mesi dell'anno, ci troviamo di fronte al miglior risultato di sempre nella più che ventennale storia dell'Osservatorio PEM, con complessive 228 operazioni concluse e censite, performance che sposta quella del 2025, come evidenziato nella tabella sottostante.

“I dati del PEM di questo mese confermano la straordinaria vitalità del private equity italiano, nonostante la perdurante situazione geopolitica. Si rileva ancora una volta la predominanza delle operazioni di buy-and-build, che ormai rappresentano stabilmente oltre il 60% delle transazioni del mercato, a testimonianza della necessità di un approccio industriale per la creazione di valore delle partecipate, e l'attivismo degli operatori internazionali, attratti dalla qualità, dinamicità e capacità di innovazione delle pmi italiane” dichiara **Roberto Travaglino**, senior partner di Fondo Italiano d'Investimento sgr.

A maggio, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'87% dei deal totali, la restante parte risulta equamente divisa tra il segmento delle infrastrutture e gli expansion; gli add-on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 64%, segnale che gli operatori continuano a perseguire anche il potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio companies. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con la Lombardia protagonista, ma è da segnalare una buona dispersione delle operazioni a livello geografico, nonché da sottolineare la buona performance del Lazio; prodotti per l'industria, ICT e terziario sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, ma anche in questo caso il livello di dispersione a livello settoriale è molto significativo. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 64% delle operazioni concluse, dato addirittura superiore rispetto alla media degli ultimi anni.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, l'Osservatorio PEM ha mappato quattro add-on aventi quale target company un'azienda estera, con “destinazione” Brasile ed Europa Centrale.

Marquee brands compra la maggioranza di Roberto Cavalli

Damac Group, conglomerato multinazionale con sede a Dubai fondato dall'imprenditore Hussain Sajwani e attivo nella gestione di asset nel settore del lusso, ha sottoscritto un accordo vincolante nell'ambito di una complessa operazione di riassetto strutturale del gruppo Roberto Cavalli, cedendo la maggioranza del brand italiano a Marquee Brands, società statunitense specializzata nell'acquisizione, gestione e sviluppo di un portafoglio diversificato di brand consumer lifestyle a livello globale.

L'operazione si articola su due direttrici parallele: da un lato, la cessione a Marquee Brands del 51% dei diritti di gestione e licenza del marchio Roberto Cavalli; dall'altro, la cessione del business retail, wholesale ed e-commerce di Roberto Cavalli a The Level Group (TLG), che opererà come partner operativo principale guidando lo sviluppo, la produzione e la distribuzione delle collezioni donna e uomo del marchio, gestendo le attività retail, e-commerce e la distribuzione wholesale. Il perfezionamento dell'operazione è atteso entro gli inizi del secondo semestre del 2026, subordinatamente alle consuete condizioni sospensive.

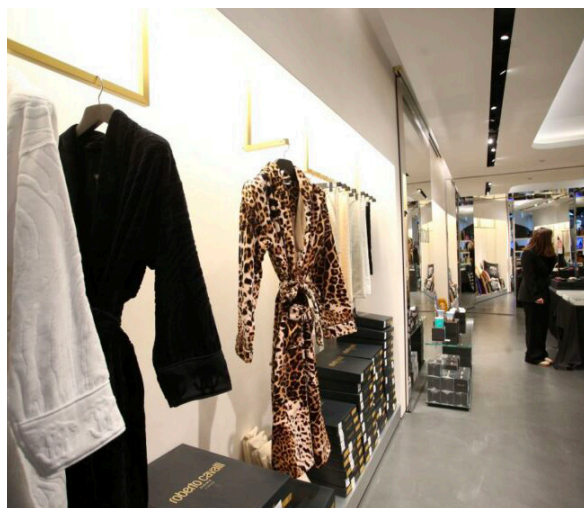
Gianni & Origoni ha affiancato Damac Group al fianco del legale interno **Ippolito Banfi**, con un team guidato dal partner **Raimondo Premonte**,

coadiuvato dal counsel **Alessandro Meringolo** e dall'associate **Vito Quaglietta** per gli aspetti corporate e M&A. Per i profili fiscali, il team è stato composto dai counsel **Carmen Adele Pisani** e **Riccardo Vaccaro**. Per gli aspetti di diritto degli Emirati Arabi Uniti, ha operato l'ufficio di Abu Dhabi di Gianni & Origoni con un team composto dai counsel **Pietro Vitale** e **Marco Mennella** e dall'associate **Ludovico Rossi**. Per gli aspetti giuslavoristici, Chiomenti ha assistito Damac Group e Roberto Cavalli con un team guidato dal partner **Emanuele Barberis**, coadiuvato dal senior associate **Alessandro Pace**.

Marquee Brands è stata seguita dallo studio internazionale Greenberg Traurig, con un team composto dai partner, della sede di New York, **Ejim Peter Achi** (co-chair della Global Corporate Practice e della Private Equity Practice) e **Alexander Mandel** e dagli associate **Roberto Cortinas**, **Sophie Korn** e **Abdulrasheed Ijaodola**, con il supporto della sede di Milano fra cui il partner **Giuseppe Bulgarini** insieme alla counsel **Roberta Cristaldi** per tutti gli aspetti giuslavoristici, dal partner **Luigi Fontanesi** e dalla senior associate **Camilla di Fonzo** per tutte le tematiche di intellectual property nonché dal partner **Edoardo Gambaro** insieme al counsel **Pietro Missanelli** e all'associate **Martino Basilisco** per gli aspetti antitrust.

The Level Group è stata assistita da Russo De Rosa Associati, con un team guidato dai partner **Alessandro Manico** e **Alessandro Manias**, affiancati per i profili legali dal senior associate **Antonio Lopetuso**, dall'associate **Giulia Petraroia** e dalla trainee **Margherita Magro Malosso**, e per i profili fiscali dal senior associate **Stefano Gentile**, dall'associate **Mimmo Lombardi** e dal junior associate **Simone Briagliadori**.

Per gli aspetti di diritto statunitense, The Level Group si è avvalsa di Ortolì Rosenstadt, con un team guidato dal partner **Aldo Panunzio**, mentre per gli aspetti giuslavoristici è intervenuto Dentons, con un team guidato dal partner **Luca De Menech**.



Nextalia acquista l'Acquario di Genova

Costa Edutainment, il gruppo leader nella gestione di parchi tematici fondato da Beppe Costa, e Green Arrow (che ha appena perfezionato l'acquisto di Dea Capital Alternative dal gruppo De Agostini, ereditando le partecipazioni dei rispettivi fondi) hanno ceduto l'Acquario di Genova a Nextalia, la sgr guidata dall'ex Mediobanca **Francesco Canzonieri**.

Secondo quanto riferisce "MF Milano Finanza", l'operazione potrebbe valere circa 115 milioni di euro. Il closing è arrivato a valle dell'ultima autorizzazione appena rilasciata dall'autorità portuale di Genova, via libera necessario in quanto l'ente affitta a Costa Edutainment l'area dove si trova l'acquario.

PedersoliGattai ha assistito Nextalia con un team guidato dai partner **Carlo Re** e **Stefano Milanesi**, affiancati dalla senior associate **Bianca Maria Scarabelli** e dalle associate **Natalia Montalenti** e **Benedetta Ottella**.

Legance ha seguito Nextalia per gli aspetti fiscali dell'operazione sotto la guida del senior partner **Andrea Silvestri**, con un team coordinato dal senior counsel **Paolo Ronca** e composto dal counsel **Luigi Quaratino** e dall'associate **Francesco Antico**.

Latham & Watkins ha curato gli aspetti finance per Nextalia con un team guidato dai partner **Marcello Bragliani** e **Erika Brini Raimondi**, composto dall'associate **Alessandro Bertolazzi** e dai trainee **Victor Bruno** e **Giovanni Briscese**.

Lo studio Carbone D'Angelo Portale Purpura ha assistito Costa Edutainment con un team

composto dagli avvocati **Andrea Dal Negro** e **Ilaria Dagnino**.

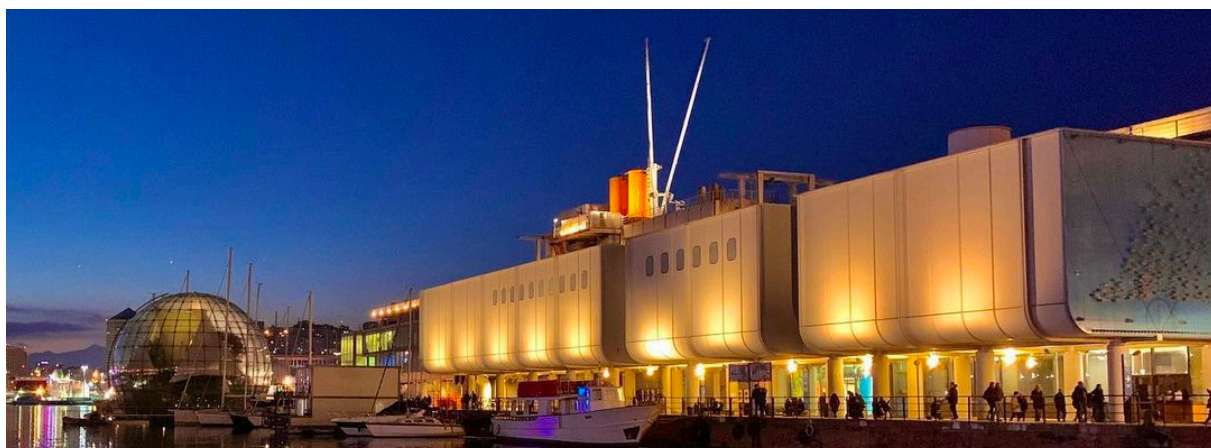
Legance ha inoltre affiancato Banco BPM, in qualità di agente e global coordinator, e il pool di finanziatrici composto da BPER Banca – Corporate & Investment Banking, Banca Monte dei Paschi di Siena, Crédit Agricole Italia, Banca Passadore & C. e altri istituti finanziari, con un team guidato dal partner **Guido Iannoni Sebastianini** e composto dal senior associate **Federico Liberali** e dalle associate **Claudia Rossi** e **Alice Modenese**.

Nextalia si è avvalsa anche dell'assistenza di Alvarez & Marsal per la due diligence finanziaria, di Bain & Co. per la due diligence di business, di Deloitte per le verifiche fiscali.

Il financing a supporto dell'operazione è stato fornito da Essentia Advisory. Ethica Group e Banca Akros – Oaklins Italy hanno agito in qualità di advisor M&A. Per Ethica Group ha agito un team formato da **Filippo Salvetti**, **Alessandro Corina** e **Matteo Diana**.

Pirola Corporate Finance ha assistito gli azionisti di Costa Edutainment in qualità di advisor M&A, con un team guidato da **Matteo Giannobi** (partner) e composto da **Cristina Bertolini** (managing director), **Marco Uggeri** (senior analyst) e **Mattia Lucchini** (junior analyst).

Gli azionisti del gruppo e il Gruppo si sono avvalsi dell'assistenza dello Studio Carbone D'Angelo Portale Purpura per gli aspetti legali, dello studio Pongiglione & Associati per gli aspetti fiscali e del supporto della dottoressa **Serena Del Lungo**.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Today Service Srl	Sabseg	Miura Partners	
Today Finance Srl	Sabseg	Miura Partners	
Today Broker Srl	Sabseg	Miura Partners	
Costa Edutainment SpA		Nextalia SGR	
Data center 3		Green Arrow Capital SGR	
Core Srl		Wise Equity SGR	
Alfa Sistemi Srl	Lynx SpA	The Carlyle Group	
Scriba Srl	La Prensa Etichette Italia Srl	Unigrains Development	
DS Insurance Broker Srl	Edge Group Srl	AnaCap Financial Partners	
ATS Srl	Gruppo Servizi Associati	Eurizon Capital SGR	
Roberto Cavalli SpA	Marquee Brands	NB Renaissance Partners	
CLA Impianti SAS		Mercurio Industrial Group SpA	
GGII Srl	The Team	Providence Equity Partners	
CPCloud Srl	Meduspace SpA Società Benefit	Koinos Capital	
LT3 Srl	Meduspace SpA Società Benefit	Koinos Capital	
TCS Srl Società Benefit	Yard Reaas SpA	AnaCap Financial Partners	
OMEPS Srl		Windex Investment Club	
ECI Elettronica Srl	Axitea SpA	Argos Wityu	
Digital Value SpA		One Equity Partners	
Reway Group SpA		NB Renaissance Partners	
Photovoltaic portfolio		Stafford Capital Partners	
Iride Acque SB SpA		Credem Private Equity SGR	
Bieffe Costruzioni Srl	Iride Acque SB SpA	Credem Private Equity SGR	
Inarcheck SpA	Protos SpA	H.I.G. Capital	
Disano Illuminazione SpA		Ambienta SGR	
Zi Aeroporti SpA		CDP Equity	
Terya Srl	TeamSystem SpA	Hellman & Friedman	
De Filippis Insurance Broker Srl	Edge Group Srl	AnaCap Financial Partners	
CDR Advisory STP Srl		AnaCap Financial Partners	
Medcomp Srl	Saesco Medical SL	Miura Partners	
Boscaro Srl		Lifco	
Trafo Elettro Srl		EOS Investment Management Group	
MyChips Srl	Mistplay	GrowthCurve Capital	
Stanhome SpA Società Benefit		Red Fish Group	
TSM Sensors Srl	Tach Systems SpA	Investindustrial	
HTTP High Tech Products Srl	Tach Systems SpA	Investindustrial	
Almec SpA	Tach Systems SpA	Investindustrial	
Ortea SpA		L&B Capital SGR	
Mecaer Aviation Group SpA		PAI Partners	Fondo italiano d'Investimento SGR
Coralì Srl		Siparex Italia	Insec Equity Partners SGR
AP Form SpA	Lapiplast Srl	Koinos Capital	
On Caffè Srl	Massimo Zanetti Beverage Group SpA	QuattroR	
Geosec Srl		Algebris	
IR24 Srl		Xenon Private Equity	
FideMoney Srl	Fincontinuo SpA	JZ International Limited	
Automa Srl		PAI Partners	
Iredeem SpA	Safe Life AB	Bridgepoint Capital	
Data center 4	EdgeConneX	EQT Partners	

Ambienta al controllo del Gruppo Disano



Ambienta sgr, asset manager specializzato negli investimenti focalizzati sulla sostenibilità ambientale, ha completato l'acquisizione di una partecipazione di maggioranza in Disano Illuminazione e nelle sue affiliate dalla famiglia fondatrice. Nell'ambito dell'operazione, Patrizia Di Sano, figlia del fondatore Ignazio Di Sano, ha reinvestito al fianco di Ambienta e assumerà il ruolo di presidente del gruppo, accompagnandone la prossima fase di crescita. Il team di investimento di Ambienta è stato composto dal partner **Giancarlo Beraudo**, con **Francesco Padovani**, **Lorenzo Gherardi**, **Marco Riva**, **Ezio Pino**, **Stefano Bergami**, **Federico Freddi** e **Francesco Anichini**.

Per gli aspetti M&A, Ambienta è stata assistita da Deloitte Advisory, con un team guidato dal partner **Michele Gismondi** e composto da **Giuseppe Diana**, **Paolo Taveggia**, **Stefano Stancari** e **Alessandro Marcatti**, e da LABS Corporate Finance, con il managing partner **Luca Spazzadeschi**, **Elena Giacomelli**, **Luigi Rea** e **Lorenzo Landriscina**. Deloitte Advisory ha inoltre seguito il debt advisory con il partner **Luigi Cutugno**, affiancato da **Simone Beretta**, **Daniele Andreoni** e **Giovanni Portaluppi**, la financial due diligence con il partner **Tamara Laudisio** e **Claudia Armenise**, e la tax due diligence con la partner **Elisa Pasqui** e **Alessia Furia**. BCG ha svolto la commercial due diligence, mentre Ramboll ha curato l'environmental due diligence.

Per gli aspetti legali Ambienta è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. Il team corporate era guidato dagli equity partner **Andrea Giardino** e **Livia Cocca**, con la managing associate **Federica Braschi** e l'associate **Carlo Nicolosi**. I profili labour sono stati seguiti dal junior partner **Nicolò Farina** e dall'associate **Federica Negri**; quelli di proprietà intellettuale dalla partner **Anna Gardini** e dall'associate **Brando Baratti**; gli aspetti fiscali e di

strutturazione dell'operazione dall'equity partner **Michele Aprile** e dal junior partner **Roger Demoro**. Per il finanziamento dell'acquisizione, Ambienta è stata assistita da Legance, con un team composto dal partner **Tommaso Bernasconi**, dal senior counsel **Marco Gagliardi** e dal senior associate **Alessandro Ciarmiello**. I profili fiscali del financing sono stati seguiti dal senior counsel **Riccardo Petrelli** e dall'associate **Francesco Antico**.

La famiglia venditrice, Lamplast e Patrizia Di Sano, sono stati assistiti da Kitra Advisory quale advisor finanziario, con un team guidato dal managing partner **Giuseppe Rossano Latorre**, insieme al managing director **Gianluca Viola**, alla vice president **Khorda Ceno** e all'associate **Giorgia Elia**. Per gli aspetti legali e fiscali i venditori sono stati affiancati da Lexacta Global Legal Advice, con un team multidisciplinare guidato dal senior partner **Giovanni Barbara**. Gli aspetti corporate e contrattuali sono stati seguiti dal founding partner **Rosanna Ricci**, dalla socia **Manuela Perugini**, dall'associate **Sara Iucci** e dalla senior consultant **Tiziana Bandini**. I profili fiscali sono stati curati dal managing partner **Luca Del Pico** e dal senior associate **Gianluca Caracciolo**; quelli di diritto del lavoro dalla founding partner **Laura Genchi**; mentre la due diligence in materia di data protection e compliance è stata seguita dal managing partner **Alessandro Ela Oyana**, dalla socia **Claudia Arena** e dalle junior consultant **Zoe Marchese** e **Giulia Battocchio**.

Disano Illuminazione è stata infine assistita da Deloitte, con un team multidisciplinare coordinato dal partner **Gabriele Arioli**. Le attività di vendor assistance e vendor due diligence sono state seguite dal partner **Ettore Delucchi**, dal director **Andrea Corrente** e dal manager **Simone Cattaneo**, mentre la vendor legal due diligence è stata coordinata dall'of counsel M&A **Laura Tredwell** insieme ai professionisti di **Deloitte Legal**.

Il pool di istituti finanziari è stato invece assistito da A&O Shearman, con un team guidato dal partner **Diego Esposito**, coadiuvato dall'associate **Federica Subba** e dalla legal intern **Sofia Campa**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dal counsel **Elia Ferdinando Clarizia**.



FINANCECOMMUNITY AWARDS

12th Edition

12.11.2026

19:15 CHECK-IN
19:30 COCKTAIL
20:15 CEREMONY
21:00 STANDING DINNER

EAST END STUDIOS
STUDIO NOVANTA
Via Mecenate, 88a | Milan

Sponsors

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

DENTONS

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

+simmons
simmons

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

LC Publishing Group Italian Awards 2026

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Il 2 luglio scorso, al Grand Hotel Plaza di Roma, si sono svolti gli LC Publishing Group Italian Awards 2026. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale italiano su tutto il territorio nazionale.

La nona edizione dell'evento, organizzata da LC Publishing Group, ha visto il conferimento dei riconoscimenti alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione ed attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
MARKET LEADER	Fedele & Partners
THOUGHT LEADERSHIP	Laura Pierallini - Pierallini Studio Legale
STUDIO DELL'ANNO	AGA - Albè & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO	Marta Bavasso - Scanzano Pesce Bavasso
AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/URBANISTICA	Carlo Merani - Merani Amministrativisti
AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO AMBIENTALE	Gianluca Atzori - Studio Legale Gianluca Atzori
STUDIO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA	Bisogni Miccoli & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO BANKING	Giuseppe Cavallaro - Studio legale Cavallaro
AVVOCATO DELL'ANNO CORPORATE LENDING	Marco Lantelme - BSVA - Studio Legale Associato
AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE	Daniela De Bellis - ELLED - Scordino De Bellis Law Firm
AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUCTURE & CONTRUCTIONS	Francesco del Bene - Avocom Law Firm
STUDIO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI	Picarelli&Partners
AVVOCATO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI	Daniele Portinaro - Elexia, avvocati & commercialisti
STUDIO DELL'ANNO IP	On The Web Side
AVVOCATO DELL'ANNO IP	Francesco Musella - MUSELLA IP LAW
STUDIO DELL'ANNO LAVORO	Studio Legale Vesci
AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO	Simone Carrà - BCA Legal
STUDIO DELL'ANNO TOP MANAGEMENT	AdvaLux
AVVOCATO DELL'ANNO FARMACEUTICO	Michele Sartoretti - Studio Legale Sartoretti Bergianti
AVVOCATO DELL'ANNO CONTENZIOSO BANCARIO	Andrea Saccomanno - Studio Legale Saccomanno
STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO GIUSLAVORISTICO	de Berardinis Mozzi
STUDIO DELL'ANNO M&A	GREGGIO - Avvocati d'Impresa
AVVOCATO DELL'ANNO M&A	Antonio Grava - Grava & Associati
STUDIO DELL'ANNO INTERNATIONAL M&A	act legal Italy
AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE	Massimo Militeri - MILITERI Law Firm
STUDIO DELL'ANNO TAX	La Commara & Partners
PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX	Andrea Scarpino - Scarpino & Associati
STUDIO DELL'ANNO TAX M&A	Poggi & Associati
PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX M&A	Adriana Zirnea - Tozzi e Associati
STUDIO DELL'ANNO PENALE	Giambrone & Partners Studio Legale Internazionale
AVVOCATO DELL'ANNO PENALE ROMA	Luigi Annunziata - Studio Legale Annunziata - Penalisti d'Impresa
AVVOCATO DELL'ANNO PENALE MILANO	Fabio Antonio Siena - Studio Legale Siena
STUDIO DELL'ANNO MALASANITA'	Studio Legale Sgromo
STUDIO DELL'ANNO DIRITTO COMMERCIALE	Avocom Law Firm
STUDIO DELL'ANNO CORPORATE COMPLIANCE	TAX & LAW



MARKET LEADER

FEDELE & PARTNERS



THOUGHT LEADERSHIP

LAURA PIERALLINI

Pierallini Studio Legale (ritira il team)



STUDIO DELL'ANNO

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

ELLED - SCORDINO DE BELLIS LAW FIRM

FEDELE & PARTNERS

GIAMBRONE & PARTNERS STUDIO

LEGALE INTERNAZIONALE

SCANZANO PESCE BAVASSO



AVVOCATO DELL'ANNO

GIORGIO ALBÈ
A&A - Albè & Associati

MARTA BAVASSO
Scanzano Pesce Bavasso

SIMONE CARRÀ
BCA Legal

VINCENZO FEDELE
Fedele & Partners

LAURA PIERALLINI
Pierallini Studio Legale



AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/ URBANISTICA

ELEONORA BARNESCHI
Elexia, avvocati e commercialisti

GIANMARIA BOSCARO
GREGGIO - Avvocati d'Impresa

CARLO MERANI
Merani Amministrativisti

INNOCENZO MILITERNI
MILITERNI Law Firm

FILIPPO POLIZZI
Giambrone & Partners Studio Legale
Internazionale



AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO AMBIENTALE

GIANLUCA ATZORI
Studio Legale Gianluca Atzori

ELISABETTA CICIGOI
Avv. Elisabetta Cicigoi Studio Legale

ANDREA FARÌ
Ambientalex

INNOCENZO MILITERNI
MILITERNI Law Firm

CINZIA SILVESTRI
Studio Legale Ambiente



STUDIO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA

AVOCOM LAW FIRM

**BISOGNI MICCOLI
& ASSOCIATI**

ELLED - SCORDINO DE BELLIS LAW FIRM

FEDELE & PARTNERS

GIAMBRONE & PARTNERS STUDIO

LEGALE INTERNAZIONALE



AVVOCATO DELL'ANNO BANKING

GIUSEPPE CAVALLARO
Studio legale Cavallaro

DANIELA DE BELLIS
ELLED - Scordino De Bellis Law Firm

VINCENZO FEDELE
Fedele & Partners

MAURO MICCOLI
Bisogni Miccoli & Associati

ANDREA SACCOMANNO
Studio Legale Saccomanno



AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE

GIUSEPPE CAVALLARO
Studio legale Cavallaro

DANIELA DE BELLIS
ELLED - Scordino De Bellis Law Firm

VINCENZO FEDELE
Fedele & Partners

MAURO MICCOLI
Bisogni Miccoli & Associati

LAURA PIERALLINI
Pierallini Studio Legale



AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

BRUNO BITETTI
Massimo Malena & Associati

FRANCESCO DEL BENE
Avocom Law Firm (ritira il team)

CLAUDIO GUCCIONE
P&I Studio Legale Guccione e Associati

VELIA MARIA LEONE
Leone&Associati

CARLO MERANI
Merani Amministrativisti



STUDIO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI

AVOCOM LAW FIRM

ELEXIA, AVVOCATI & COMMERCIALISTI

FEDELE & PARTNERS

GREGGIO - AVVOCATI D'IMPRESA

PICARELLI&PARTNERS



STUDIO DELL'ANNO IP

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CONTINI STUDIO LEGALE

MUSELLA IP LAW

ON THE WEB SIDE

ONLEX STUDIO LEGALE



AVVOCATO DELL'ANNO IP

ALBERTA ANTONUCCI
On The Web Side

FRANCESCO MUSELLA
Musella IP Law

ALECSIA PAGANI
Contini Studio Legale

SABINO SERNIA
OnLex Studio Legale

TANKRED THIEM
LGV Avvocati



STUDIO DELL'ANNO LAVORO

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

ADVALUX

BCA LEGAL

DE BERARDINIS MOZZI

STUDIO LEGALE VESCI



AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO

SIMONE CARRÀ
BCA Legal (ritira il team)

CRISTIANO COMINOTTO
AdvaLux

PAOLO DE BERARDINIS
de Berardinis Mozzi

GIUSEPPE MATARAZZO
Matarazzo Studio Legale

LEONARDO VESCI
Studio Legale Vesci



STUDIO DELL'ANNO TOP MANAGEMENT

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

ADVALUX

BCA LEGAL

DE BERARDINIS MOZZI

STUDIO LEGALE VESCI



STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO GIUSLAVORISTICO

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

BCA LEGAL

DE BERARDINIS MOZZI

GREGGIO - AVVOCATI D'IMPRESA

STUDIO LEGALE VESCI



STUDIO DELL'ANNO M&A

ACT LEGAL ITALY

AVOCOM LAW FIRM

GRAVA & ASSOCIATI

GREGGIO

AVVOCATI D'IMPRESA

SCANZANO PESCE BAVASSO





THE FUTURE OF THE GENERAL COUNSEL - LAW FIRM PARTNERSHIP IN GERMANY

20th October 2026 • 08:15 am

Norton Rose Fulbright LLP

Taunustor 1 (TaunusTurm) - 60310 Frankfurt am Main, Germany

- 08:15 Registration & Welcome Coffee
- 08:45 Conference

Speakers*

Karsten Kühnle, Partner, *Norton Rose Fulbright LLP*

Heike Ottemann-Toyza, General Counsel, *Generali Deutschland AG*

Jens Steger, Partner, *Norton Rose Fulbright LLP*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *LegalcommunityGERMANY*

- 10:15 Networking Coffee

* panels in progress

EVENT TO BE HELD IN 



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

11th Edition

15.10.2026

19:15 Check-in

19:30 Cocktail

20:15 Ceremony

21:00 Standing dinner

PADIGLIONE VISCONTI • VIA TORTONA, 58 | MILAN

Partners

A&O SHEARMAN

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb



HOGAN LOVELLS
CADWALADER

RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI



DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#ihcommunityAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

AVVOCATO DELL'ANNO M&A

MARTA BAVASSO

Scanzano Pesce Bavasso

ANTONIO GRAVA

Grava & Associati (ritira il team)

MARCO GREGGIO

GREGGIO - Avvocati d'Impresa

GIOVANNI PATTI

Giambrone & Partners Studio Legale Internazionale

FEDERICO MICHELE SORRENTINO

Avocom Law Firm



STUDIO DELL'ANNO INTERNATIONAL M&A

ACT LEGAL ITALY



AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE

GIANMARIA BOSCARO

GREGGIO - Avvocati d'Impresa

FABIO CATTANEO

ACBC Law

ANDREA MIGLIORE

Elexia, avvocati e commercialisti

MASSIMO MILITERNI

MILITERNI Law Firm

ROCCO PAOLO PUCE

Puce & Partners



STUDIO DELL'ANNO TAX

ELEXIA, AVVOCATI E COMMERCIALISTI

LA COMMARA & PARTNERS

POGGI & ASSOCIATI

STUDIO SOCIETARIO TRIBUTARIO
STELLA MONFREDINI

TOZZI E ASSOCIATI



STUDIO DELL'ANNO TAX M&A

ELEXIA, AVVOCATI E COMMERCIALISTI

LA COMMARA & PARTNERS

POGGI & ASSOCIATI

TAX & LAW

TOZZI E ASSOCIATI



PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX M&A

ALBERTO DI FRESCO
Elexia, avvocati e commercialisti

UMBERTO LA COMMARA
La Commara & Partners

LUCA POGGI
Poggi & Associati

PAOLO STELLA MONFREDINI
Studio Societario Tributario Stella Monfredini

ADRIANA ZIRNEA
Tozzi e Associati



STUDIO DELL'ANNO PENALE

GIAMBRONE & PARTNERS STUDIO LEGALE INTERNAZIONALE

STUDIO LEGALE ANNUNZIATA -
PENALISTI D'IMPRESA

STUDIO LEGALE SIENA

TAX & LAW

TMDPLEX



AVVOCATO DELL'ANNO PENALE - ROMA

LUIGI ANNUNZIATA *Studio Legale Annunziata - Penalisti d'Impresa*

MARIO CASELLATO
Studio Casellato Avvocati Penalisti

IVANO NATOLI
*Giambrone & Partners Studio Legale
Internazionale*

MATTIA ROMANO
Studio Legale - Avv. Mattia Romano

ALFONSO TRAPUZZANO
TmdpLEX



AVVOCATO DELL'ANNO PENALE - MILANO

FEDERICA LIPAROTI
liparoti.legal

ANDREA ORABONA
Nomosophy

FABIO ANTONIO SIENA *Studio Legale Siena*

MARTA SOTTOCASA
Studio legale Baccaredda Boy

ANTONINO TARANTO
TmdpLEX



STUDIO DELL'ANNO MALASANITA'

STUDIO LEGALE SGROMO



STUDIO DELL'ANNO DIRITTO COMMERCIALE

ACT LEGAL ITALY

AVOCOM LAW FIRM

GIAMBRONE & PARTNERS STUDIO

LEGALE INTERNAZIONALE

GRAVA & ASSOCIATI

GREGGIO - AVVOCATI D'IMPRESA



STUDIO DELL'ANNO CORPORATE COMPLIANCE

GIAMBRONE & PARTNERS STUDIO

LEGALE INTERNAZIONALE

STUDIO LEGALE ANNUNZIATA -
PENALISTI D'IMPRESA

STUDIO LEGALE SIENA

TAX & LAW

TMDPLEX



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

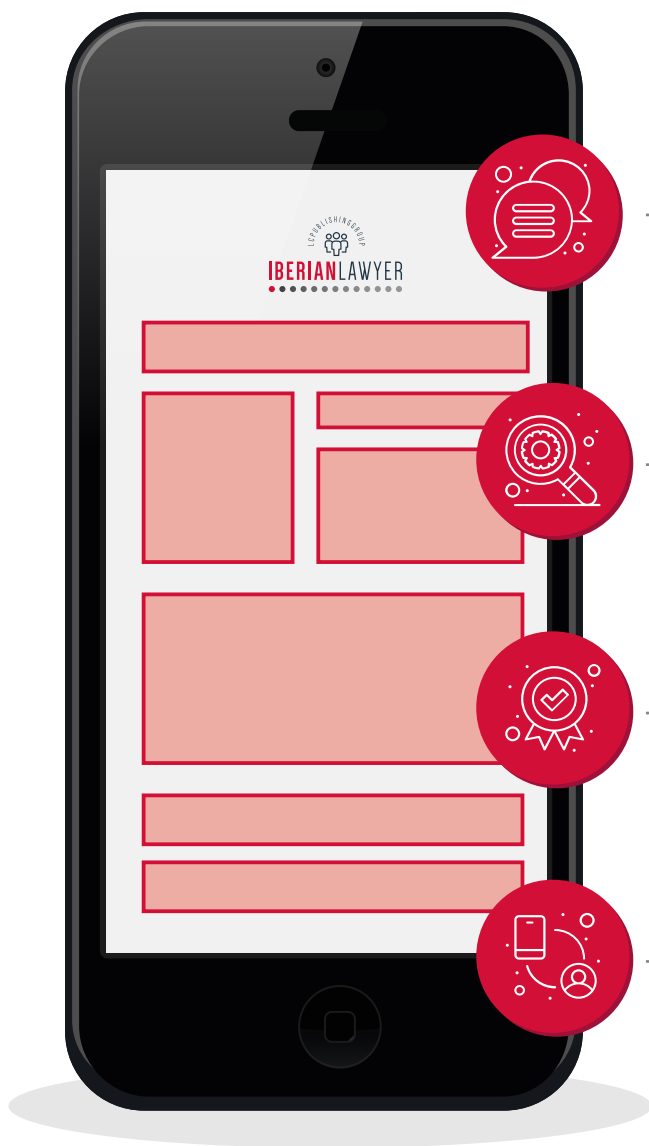
Follow us on



THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

È stato un mese bollente (in tutti i sensi) per il Food & Beverage. E come ogni mese, l'osservatorio Food Finance ha raccolto le principali operazioni che hanno interessato il settore. Nel comparto dei pomodori, la totalità della società consortile foggiana Rosso Gargano, che produce e trasforma il pomodoro, è stata acquisita dal gruppo De Cecco, puntando all'espansione internazionale. Due aziende italiane, entrambe specializzate nella selezione di varietà di lamponi e mirtilli,

Berrytech e Berryplant, sono state rilevate dall'americana Fall Creek Farm, attiva nella genetica e nel vivaismo dei mirtilli. Infine, la startup romana Bestie Bite, nata nel 2024, ha chiuso un nuovo round da 1,5 milioni portando il totale raccolto dalla società a 2,2 milioni di euro; l'azienda mira ad affermarsi nel mercato statunitense.

Per questo mese è tutto. Stay tuned. 📺

© riproduzione riservata

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

De Cecco compra la foggiana Rosso Gargano



La F.lli De Cecco di Filippo – Fara San Martino ha siglato un accordo vincolante per acquisire la totalità di Rosso Gargano, società consortile agricola per azioni foggiana attiva nella produzione e trasformazione del pomodoro. L'esecuzione dell'accordo è subordinata all'ottenimento di tutte le necessarie autorizzazioni regolamentari. Si prevede che il perfezionamento dell'operazione avvenga entro il mese di luglio 2026. Negli anni compresi tra il 2025 e il 2029 il Gruppo De Cecco ha previsto investimenti per un totale complessivo di 250 milioni, di cui 100 milioni sono già stati impegnati. Intesa Sanpaolo attraverso la Divisione IMI CIB ha agito in qualità di underwriting bank, mettendo a disposizione le risorse finanziarie necessarie al perfezionamento dell'acquisizione.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha agito come legal advisor di De Cecco per tutti i profili societari e contrattuali dell'operazione, con un team guidato dall'equity partner **Barbara Napolitano** e composto dagli associate **Marco Calderone** e **Alessandro Carbone**. Gli aspetti di diritto amministrativo e regolamentare sono stati curati dall'equity partner **Filippo Arena**, coadiuvato dall'associate **Elena Mastrocinque**.

EY ha assistito De Cecco nelle attività di due diligence su Rosso Gargano tramite un team coordinato da **Lorenzo Turco**, sotto la direzione dei partner **Alessandro Pacieri**, **Dario Pozzi** e **Livia Saporito**, e composto da **Andrea Core**, **Luigi Gazzaneo** e **Andrea Venditti**.

I soci di Rosso Gargano sono stati assistiti da **Francesco Ciampo** per gli aspetti finanziari e fiscali e da Xperta Partners Legal, divisione di Xperta Partners, con il partner **Gianluca Bartolomei** per gli aspetti legali dell'operazione.

Rosso Gargano svolge – attraverso il coordinamento di diverse fasi delle attività dei propri consorziati – attività di produzione e trasformazione di prodotti a base di pomodoro e conserve alimentari e vegetali in genere, gestendo e programmando la coltivazione della materia prima, occupandosi della trasformazione dei prodotti agricoli dei soci e di terzi presso i propri stabilimenti e promuovendone l'immissione sul mercato. Rosso Gargano è un primario operatore sul mercato italiano e opera da anni con successo su tre dei principali mercati internazionali di De Cecco.

L'americana Fall Creek Farm & Nursery acquisisce Berrytech e Berryplant



Fall Creek Farm & Nursery, Inc., player mondiale nella genetica e nel vivaismo dei mirtilli, ha acquisito il 100% di Berrytech e di selezionati asset vivaistici di Berryplant di Grisenti Maria Maddalena & C. Società Semplice Agricola, due società italiane con sede a Baselga di Piné (Trento) specializzate nella selezione, propagazione e sviluppo della proprietà intellettuale di varietà di lampone e mora (Rubus).

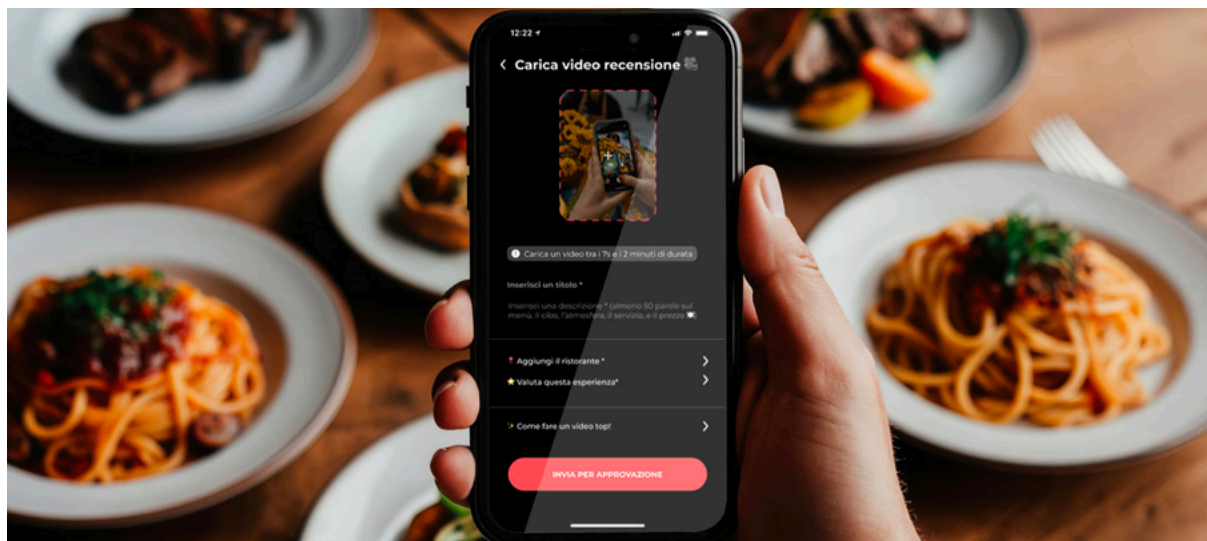
Colombo Advisory ha agito in qualità di advisor finanziario di Fall Creek nell'operazione, con un team composto da **Nicola Zambianchi** (partner), **Nicolò Maria Lazzarin** (vice president), **Leonardo Bonivento** (senior analyst) e **Linda Paloschi** (analyst).

Osborne Clarke ha assistito Fall Creek con un team guidato dal partner **Filippo Palmieri** e composto dai senior associate **Luigi Achille** e **Giulia Verusio** per i profili corporate, e dagli associate **Giuliano Giaquinto** e **Fabrizio Ducci** per i profili regolatori. Il team di Osborne Clarke ha operato in coordinamento con il team legal interno di Fall Creek, guidato da **Ines Buiza Calero**, senior legal counsel EMEA. I venditori sono stati assistiti dallo studio Advais, con un team guidato dal partner **Marco Mantini**, coadiuvato da **Francesca Bertasi**.

Berryplant, fondata da **Maria Maddalena Grisenti** e **Ilario Ioriatti**, vanta oltre trent'anni di esperienza nel settore della propagazione di lamponi e mora. Il suo portafoglio comprende varietà di lampone commercialmente affermate come Amalia, Clarita, Optima, Shani ed Eros, nonché varietà di mora tra cui la serie Loch. Berryplant è uno dei soli quattro centri certificati per la produzione di materiale prebase di lampone e mora in Europa. Berrytech, costituita nel 2019, è la società gemella che gestisce il programma di breeding e il portafoglio di proprietà intellettuale del gruppo, con 10 titoli di Plant Breeders' Rights su varietà di lampone e mora. I fondatori sono stati tra i primi in Europa ad avviare un programma privato di selezione varietale per il genere Rubus. Fall Creek Farm & Nursery, Inc., fondata in Oregon nel 1978, è un'azienda a conduzione familiare e leader mondiale nella genetica e nel vivaismo del mirtillo, con oltre 40 milioni di piante di più di 100 varietà consegnate annualmente a produttori in oltre 65 Paesi, con 10 business unit operative in Nord America, Sud America, Europa, Asia e Africa e un team di oltre 1.100 persone.

L'operazione consolida, inoltre, la presenza di Fall Creek in Europa. Berrytech e Fall Creek Italia opereranno come entità autonome in una fase iniziale di transizione, garantendo continuità per dipendenti e clienti.

La startup Bestie Bite chiude un round da 1,5 milioni



Bestie Bite, startup italiana fondata a Roma nel 2024 e attiva nel settore delle video recensioni autentiche per l'hospitality, ha chiuso un round da 1,5 milioni di euro di fresh money tramite strumento SAFE. L'operazione porta il totale raccolto dalla società a 2,2 milioni di euro e finanzia il consolidamento in Italia e l'ingresso nel mercato statunitense, con una nuova base operativa a San Francisco. Il round è stato guidato dalla famiglia Grassi attraverso la holding G&G, azionista di E80 Group, con il supporto di **Alessandro Levoni**, responsabile investimenti della holding della famiglia Grassi. Il rapporto tra le parti è nato attraverso i canali social, dopo che **Gabriele Grassi** aveva visionato un video di presentazione dedicato al precedente round della società. Il nuovo round è stato raccolto a meno di quattro mesi dal precedente da 700mila euro, guidato da **Techstars**.

Sul fronte legale, BonelliErede ha assistito le founder fino alla chiusura dell'operazione con un team composto dalla partner **Giulia Bianchi Frangipane**, dal managing associate **Enrico Goitre** e dall'associate **Elena Cozzupoli**.

PedersoliGattai ha assistito la famiglia Grassi con un team composto dal partner **Damiano**

Battaglia, dal senior counsel **Enrico Candotti** e dall'associate **Giacomo Taidelli**.

Bestie Bite è un'app che consente agli utenti di scoprire ristoranti, bar e hotel attraverso video autentici generati dalla community, applicando sistemi di autenticazione, fraud detection e AI video detection per garantire l'affidabilità dei contenuti. La società conta oltre 100mila utenti e più di 120mila video caricati in oltre 80 Paesi, con l'app posizionata più volte nella top 10 delle più scaricate in Italia. Tra gli obiettivi principali del round figura l'ingresso nel mercato statunitense con base a San Francisco, città già esplorata dal team nei mesi precedenti. Bestie Bite ha già stretto le prime partnership con operatori locali, tra cui Tony's Pizza e North Beach Restaurant, e conta migliaia di utenti e oltre 500 ristoranti recensiti sul mercato locale. La società è guidata dalle co-founder **Carlotta Robbe Di Lorenzo**, ceo, e **Caterina Vertefeuille**, coo, entrambe con esperienza nel settore hospitality e già fondatrici di una precedente startup nel campo della sostenibilità. Il team include inoltre **Placido Falqueto**, CTO, software engineer con un dottorato in AI e Robotics. La sede operativa principale è a Roma, presso la Casa delle Tecnologie Emergenti, con un secondo hub all'OGR Tech di Torino.

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

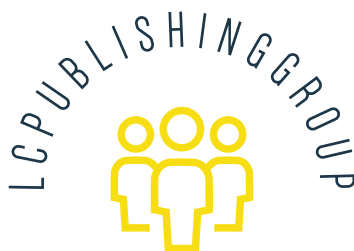


Video interviews

Follow us on



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

A portrait of Paola Siniramed Trifirò, a woman with short, vibrant red hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a dark blue or black button-down shirt with wide, light-colored horizontal stripes. Underneath, a white V-neck top is visible. She is also wearing a delicate necklace with a heart-shaped pendant and small stud earrings. The background is a neutral, light gray.

Ritratto di una giurista gastronomica: Paola Siniramed Trifirò

La formazione legale, l'animo da studiosa, il cuore votato alla buona tavola e alla sua storia. Una avvocatessa che, nei suoi libri e nelle sue rubriche, racconta le curiosità del cibo, la storia degli ingredienti e le esperienze a tavola. Con MAG ha condiviso un percorso instancabilmente creativo e in divenire

di letizia ceriani

Paola Siniramed Trifirò, già assistente alla cattedra di diritto civile all'Università degli Studi di Milano, tre libri pubblicati negli ultimi cinque anni e una collezione di migliaia di salini e pepini da tutto il mondo, dice di sé che è una studiosa della gastronomia. Cuoca, critica, ma soprattutto studiosa.

All'ingresso dell'attico in pieno centro a Milano, due sculture di marmo di fronte a un portone anni Trenta. L'anticamera si apre su un luminosissimo salone colmo di oggetti e libri — tavoli, grandi divani, le vetrate affacciate su un terrazzo con limonaia e aranceto che sovrasta Milano. Una scala a vista porta a un piano superiore: un altro salone, un altro terrazzo.

Partner fondatrice dello studio Trifirò & Partners insieme al marito Salvatore (decano dei giuslavoristi italiani), esperta in special modo di diritto di famiglia, scrittrice gastronomica, giornalista appassionata, velista, collezionista. La prima parte della propria vita la racconta in maniera diretta, con apparente "normalità". Poi, quando tocchiamo l'argomento cibo, ecco che cambiano lo sguardo, il tono della voce, il trasporto.

«La cucina è innanzitutto qualcosa che tiene insieme», dice. «Amo la compagnia, le cene tra amici. Fin dall'università, mi piaceva mettere le persone attorno a un tavolo offrendo qualcosa che incentivasse la conversazione: niente la migliora come il buon cibo». Una passione coltivata da oltre quarant'anni e alimentata da incontri fortunati: Paolo Panerai, che le propone le prime rubriche; Luigi Veronelli, che la porta a L'Etichetta. Nel mezzo, lo studio Trifirò che cresce, le avventure e la navigazione in barca a vela, i libri.

Partiamo dalla sua rubrica settimanale "L'ospite felice".

È una rubrica che curo da circa quattro anni, diventata qualche mese fa un libro — L'ospite felice. Manuale semiserio di sopravvivenza sociale. Storie vere su come mangiavano gli antichi, i dettami del galateo e come sono cambiati. Cerco di rappresentare la tavola come uno spettacolo, dove ogni attore ha un ruolo e scambia impressioni, sensazioni, opinioni.



«Trovare a tavola – anche sul lavoro – significa saper prendere il lato gioioso della vita. Il cibo induce la buona conversazione, non per forza crea amicizie, ma è un’occasione di scambi e fraternità. Soprattutto se c’è un ospite che sa condurre la conversazione»

La tavola è felicità?

Sì, o almeno lo è per il 99% delle persone.

Ci sono nuovi progetti?

C’è sempre qualcosa che bolle in pentola. La fantasia forse prima o poi si esaurirà – anche se la mia è tanta. Nel frattempo, ho portato avanti altre seguitissime rubriche, come La storia nel piatto su Cook Corriere.

Tra le altre cose, ama definirsi un’“aspirante bibliofila”. La sua Bibliotheca Culinaria raccoglie circa 5000 libri...

Ho iniziato a costruirla circa trent’anni fa e negli ultimi anni mi sono fatta aiutare per la catalogazione da Martina Venuti, docente di

Lingua e Letteratura Latina alla Ca’ Foscari di Venezia. Trovo che i libri siano oggetti magici, eleganti da vedere e da toccare. Sono divisi in sezioni: dai manuali e ricettari dei grandi chef – dai Jules Gouffé e George Auguste Escoffier dell’Ottocento in Francia, ai nostri contemporanei italiani Marchesi, Alajmo, Bottura e Cracco -, a testi sulla natura degli alimenti, sulle cucine regionali italiane e del mondo, su galateo e gastronomia delle feste, fino ai trattati e saggi, inglesi e francesi, di storia, filosofia e sociologia della cucina.

Il gioiello della collezione?

Un’intera sezione dedicata ai libri antichi e rari. Qui si trovano alcuni importanti incunaboli,



«Mi capita di mangiare una cosa e poi di voler capire la genesi, la curiosità di quel cibo. Studiando l'origine degli ingredienti scopri che le curiosità sono infinite e creano connessioni con i giorni nostri. Come la bottarga conosciuta già dai faraoni e cara oggi a tutti i gourmet»

inclusa la copia immacolata del Platina stampata a Cividale del Friuli nel 1480 – il primo libro di cucina dato alle stampe, il *De honesta voluptate et valetudine*. Non mancano cinquecentine significative, come il *De agricultura vulgare* del 1511 o il *Libreto de tute le cose che se manzano comunamente* di Michele Savonarola, uscito dai torchi a Venezia nel 1515 o il *Libro novo nel qual s'insegna il modo d'ordinar banchetti* di Cristoforo Messisbugo, stampato nel 1581. E così via, fino alla fine dell'Ottocento.

Cos'ha scoperto in trent'anni di ricerca?

Che spesso le storie più piccole sono le più interessanti.

Nel 2021 ha pubblicato il Dizionario Irresistibile di storie in cucina. C'è un filo che unisce le storie?

Non c'è nessun filo, in effetti. Mi capita di mangiare una cosa e poi di voler capire la genesi, la curiosità di quel cibo. Studiando l'origine degli ingredienti scopri che le curiosità sono infinite e creano connessioni con i giorni nostri. Come la bottarga conosciuta già dai faraoni e cara oggi a tutti i gourmet, particolarmente esaltata, quella greca, dal celebre Ferran Adrià, ma la nostra italiana, di tonno o di muggine, non è seconda a nessuno.

Il cibo più curioso che ha studiato o assaggiato?

Se ci si applica con modestia e senza supponenza, si trova il buono un po' ovunque.

Avvocata e scrittrice gastronomica: due mestieri così diversi hanno qualcosa in comune?

Esistono avvocati gourmet, ne ho incontrati molti. Trovarsi a tavola — anche sul lavoro — significa saper prendere il lato gioioso della vita. Il cibo induce la buona conversazione, non per forza crea amicizie, ma è un'occasione di scambi e fraternità. Soprattutto se c'è un ospite che sa condurre la conversazione.

Come si definirebbe, in tutte le sue anime?

Una studiosa della gastronomia. Mi interessa la piacevolezza del cibo, ma più ancora la bellezza della natura, la ricchezza dei vegetali, della frutta, della verdura. Appassionata di verdure, pesci e crostacei ho però assaggiato di tutto nella vita — pure un toast con ottime formiche fritte a Londra. Me l'ha insegnata mia madre: vale la pena provare la varietà delle cose, è sempre una crescita. Per questo riesco a vedere la cucina sotto un profilo storico.

E poi c'è la collezione di salini e pepini.

L'ho cominciata nel 1978, curiosando tra i negozietti di antiques a Edimburgo. Ne ho migliaia qui in casa, esposti in ampie vetrine. Provengono in prevalenza dalla cultura anglosassone — oggetti di design, ma anche semplici e ingenui, sempre stupefacenti. È un vero festival della fantasia, invitano al sorriso e allo stupore. Di questo abbiamo tutti bisogno. 
 ©riproduzione riservata

Tavole della legge

Innesti di fine dining in quel di Este

di letizia ceriani

In dialetto veneto, incàlmo significa “innesto”, e il termine descrive una tecnica agricola che permette di unire due piante diverse per crearne una più forte, ma anche una tecnica vetraria che, utilizzando l'unione a caldo di due parti di vetro, è in grado di dare un unico oggetto. È questo un concetto, una filosofia, che si ritrova nell'anima



e nell'esecuzione di un ristorante di Este, vicino Padova, costola dell'Hotel Beatrice, portato a vita nuova nel 2021. La paternità dell'intuizione la si deve al giovane Michele Carretta, milanesissimo ma che, dopo un periodo a Londra, decide di far rivivere l'attività alberghiera del bisnonno, progettata nel 1966 da Gio Ponti (con un inconfondibile gusto anni '60). All'hotel Carretta affianca una proposta di cucina fuori dalle righe, che si distingue dal contesto.

Il ristorante

Incàlmo si trova a due passi dalle mura della piccola cittadina e ha un ingresso indipendente ma comunicante con l'hotel. A scaldare la sala sono Michele e il collega Ricardo Scacchetti de Castro, originario di San Paolo e grande appassionato di vini e mixology – le referenze sono oltre 300 – che accompagnano le creazioni degli chef de cuisine Francesco Massenz, classe 1986, e il pastry chef Leonardo Zanon, classe 1984. Entrambi con esperienze stellate alle spalle, si conoscono nel ristorante friulano Agli Amici di Udine. I loro piatti raccontano una bella sintonia data dall'accostamento audace di ingredienti, consistenze, colori e appartenenze. Al morso tutto questo arriva. Diverte e fa riflettere.

La tavola

Il percorso degustazione proposto sta abbandonando la primavera per accogliere l'estate. Iniziamo il viaggio con un leggero benvenuto (così sempre dovrebbe essere) composto da un piccolo cracker di semi sormontato da una crema di melanzane e

pomodoro disidratato, una rivisitazione del mac 'n cheese – ribattezzato “mac e formai” – ovvero un maccherone essiccato e croccante ripieno di formaggi locali. Infine, un cestino di pasta brisée ripiena di una maionese con timo, rosmarino e lievito di birra.

Segue il benvenuto vero e proprio che preannuncia quello che andremo ad assaggiare nel corso della serata: sapori e contaminazioni – tra territori e zone del gusto e del mondo – mettono in risalto la genuinità degli ingredienti privilegiando uno spiccato gusto per l'acidità e l'agrodolce. Assaggiamo una crema di cocco la cui dolcezza è contrastata da una carota cruda, fermentata e salata, e dall'aggiunta di un olio infuso in una mistura di erbe e spezie asiatiche. Passiamo all'entrée vera e propria. Primavera significa asparago, specialmente in questo territorio. In questo caso, l'asparago bianco viene utilizzato per raccogliere tutte le cremosità del piatto tempestato di pennellate di colori, al gusto di: patè di olive taggiasche, crema di pane, salsa di asparago verde e salsa all'aglio nero fermentato.

Segue una pasta ripiena che porta la collina veneta al mare. Le erbe spontanee locali – presenti nel piatto in forma croccante, nel ripieno, unite alla mozzarella di bufala, e nel pesto sul fondo – sono coadiuvate dalle alghe – lattuga e wakame, e da una morbida crema di mandorle che risulta amarognola e per nulla stucchevole. In aggiunta, uova di salmone, portano colore e una nota di dolcezza. Piatto



studiato, complesso, intrigante.

La portata successiva ha come protagonista le mazzancolle, scottate solo da un lato, e servite con tuorlo d'uovo, lavorato in modo da risultare sodo e cremoso, e sedano croccante, per un po' di freschezza. Al momento viene aggiunta una salsa, ottenuta dal carapace della mazzancolla e da un'aggiunta di tamarindo, pianta tropicale che regala una nota acidula all'insieme.

Passiamo al risotto: viva gli anni '80...nel 2026. Ecco una rivisitazione del risotto alle fragole.

In questo caso, in fase di mantecatura viene aggiunta della panna acida, mentre le fragole, fermentate sotto sale, hanno abbandonato la loro





tipica dolcezza. Piacevolissima la nota agrumata data dalla generosa spolverata di pepe di Timut (direttamente dal Nepal), agrumato e balsamico, poco pungente, che stempera gli altri due sapori. L'impatto, alla vista e al gusto, è immediato e gradevole.

Chiudiamo le portate salate con un filetto di cervo, cotto all'interno di sottili fette di guancia, e servito su un'insalata di patate acide e fave fresche. Il tutto viene innaffiato col suo fondo di cottura, corretto con del cioccolato e infuso con la menta. Un morso goloso, pieno, grasso, che però non stanca.

Siamo alle battute finali. Fa da elemento di giunzione tra le due parti, salato e dolce, una tazza, contenente una composta di cipolla di Tropea e una varietà di riso selvatico in versione soffiata, il tutto sormontato da una spuma di formaggio stracchino sifonata al momento. Da mangiare in verticale, coinvolgendo tutti gli elementi.

Concludiamo il ricco percorso con un dessert che unisce elementi classici e nuovi. Al centro del piatto, abbiamo una panna cotta bagnata con una vinaigrette al lime, che ben si sposa con il carciofo, qui servito in più consistenze: è gelato e anche chips. In ultimo, bottarga di gallina – il tuorlo d'uovo lavorato come se fosse pesce.

Incàlmo è un posto che sa il fatto suo e che in zona si sta costruendo un nome. Cucina e sala lavorano all'unisono e la qualità abbraccia ospiti e dettagli. Con qualche piccola miglione – nella pulizia dei sapori – ci sono tutte le basi per diventare eccellenti. L'innesto è avvenuto, non resta che svilupparlo. 🍷

© riproduzione riservata

INCÀLMO RISTORANTE
PRESSO HOTEL BEATRICE – VIALE
RIMEMBRANZE, 1, 35042 ESTE PD - 0429 176 1472



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

Calici e pandette

Zibibbo: la luna, il mare, il vino

di uomo senza loden*

“**P**ensava sempre al mare come “a la mar”, come lo chiamano in spagnolo quando lo amano. A volte coloro che l'amano ne parlano male, ma sempre come se parlassero di una donna. Alcuni fra i pescatori più giovani, di quelli che usavano gavitelli come galleggianti per le lenze e avevano le barche a motore, comprate quando il fegato di pescecane rendeva molto, ne parlavano come di “el mar” al maschile. Ne parlavano come di un rivale o di un luogo o perfino di un nemico. Ma il vecchio lo pensava sempre al femminile e come qualcosa che concedeva o rifiutava grandi favori e se faceva cose strane o malvagie era perché non poteva evitarle. La luna lo fa reagire come una donna, pensò.” (da, Il Vecchio e il mare, di E. Hemingway). Amo il mare: d'inverno come d'estate. Due mondi diversi, che non si parlano tra loro. Vita, potenza e violenza d'estate. Malinconia, impeto strisciante e ricordi d'inverno. Maschile e femminile. Anche a seconda del nostro umore. Siamo in estate. Un'estate bollente, insolente, a tratti sgradevole. Ma non sul mare. Laddove sulla terra la luce acceca e brucia la pelle e la vegetazione, sul mare si prova sollievo. Un sollievo subdolo, perché la lente dell'acqua nasconde le insidie dei raggi solari. Molti vini ricordano il mare (notare l'assenza di punti interrogativi).



Per tendenza salina, per il solo colore, per la freschezza (non di temperatura), per la capacità di esprimere l'energia del sole. Per una mescolanza di elementi intellettuali e primordiali.

Sicilia d.o.c. Zibibbo 2025 Bahar di Tenute Orestiadi è, come sostiene l'etichetta, il Mare.

Zibibbo vinificato in secco, nel calice si presenta giallo paglierino intenso e luminoso, di quella luce di metà mattina che colora le onde del mare. Al naso, intrigante e complesso, la frutta gialla appena colta un momento prima della maturazione completa, melone freddo, la pesca di vigna, una nota indefinibile che ci prepara ad un assaggio non dolce si inseguono come delfini.

Al palato: fresco, armonico, elegante, sapido, con un equilibrio inaspettato. Tornando al Vecchio e il mare: un vino dai tratti maschili o femminili? Femminile certamente: complesso, intrigante, travolgente, affascinante, sensuale, capriccioso, volubile e volitivo, leggero e intenso, poetico, romantico e cinico. Un insieme di inarrivabili contraddizioni che solo una donna può esprimere rendendolo meraviglioso e vitale. 🍷

©riproduzione riservata

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



MAG

IL MENSILE DIGITALE

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY



In ogni numero:

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

Follow us on



N.240 | 13.07.2026

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Vice Caposervizio
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

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

Hanno collaborato
ilaria iaquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy
guido.santoro@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.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
chiara.rasario@lcpublishinggroup.com

Events Department
roberto.lantorno@lcpublishinggroup.com
marica.scaringella@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

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

Sales & Marketing Department
magali.sica@lcpublishinggroup.com
nabila.taus@lcpublishinggroup.com

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

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

Iberian Lawyer
gloria.paiva@lcpublishinggroup.com

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

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

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

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

For information
info@lcpublishinggroup.com

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