



L'intervista

Puntillo in Enel: «Continuo a fare l'avvocato d'affari»

Forensic & Investigations

Vintiadis (RSM): «Quello che le aziende non vedono»



General counsel Champions List 2026



Avvocati, attenzione alla semantica delle carriere

Negli studi legali contemporanei esiste una parola che più di ogni altra ha perso precisione semantica: partner. E quando un sistema professionale smarrisce il significato delle parole che usa per descrivere sé stesso, prima o poi rischia di smarrire anche credibilità.

Per decenni il termine partner ha identificato qualcosa di molto chiaro: il socio. Chi partecipava agli utili, alle decisioni, al rischio imprenditoriale. Chi non era semplicemente un professionista molto bravo o molto anziano, ma uno dei proprietari dello studio. Oggi, invece, il mercato legale è popolato da salary partner, junior partner, associate partner, local partner, income partner più una serie di altre figure e altre formule ibride che hanno un tratto comune: evocano uno status senza chiarire davvero quale sia la sostanza economica e societaria sottostante.

Naturalmente ogni organizzazione è libera di costruire i propri percorsi di carriera. Il problema nasce quando la narrazione interna — utile a motivare, trattenere, fidelizzare — viene trasferita all'esterno senza filtri. Perché ciò che all'interno serve a gestire ambizioni e aspettative, all'esterno diventa comunicazione verso clienti, mercato, candidati e concorrenti. E la comunicazione professionale dovrebbe essere innanzitutto comprensibile e riscontrabile.

Non si tratta di moralismo lessicale. Né di nostalgia per un'avvocatura più semplice. Si tratta di trasparenza competitiva.

Nella società dell'informazione, l'ambiguità strategica funziona sempre meno. I clienti sanno distinguere tra equity e non equity. I recruiter sanno leggere le strutture organizzative. I professionisti stessi comprendono ormai che spesso dietro la proliferazione dei titoli si nasconde un'esigenza molto concreta: dare riconoscimento senza condividere davvero potere, governance o risultati economici.

Ma c'è anche un tema più profondo, raramente affrontato apertamente: la sostenibilità finanziaria delle partnership. Una partnership sovraestesa tende inevitabilmente a diluire i fondamentali economici dello studio. Si abbassano il fatturato per socio, l'utile per socio e la capacità di investimento strategico. Nel breve periodo l'allargamento può sembrare inclusivo o utile alla retention; nel lungo rischia di indebolire l'attrattiva della struttura proprio verso quei professionisti che oggi fanno la differenza nella battaglia per il talento.

Perché i profili migliori guardano sempre più alla qualità economica della piattaforma in cui entrano: marginalità, capacità di investimento, solidità del brand, leva organizzativa, prospettive di crescita reale. Se il titolo di partner perde consistenza economica, perde inevitabilmente anche potere attrattivo.

Il punto allora non è proibire certe qualifiche, ma chiedersi se il linguaggio degli studi legali stia ancora descrivendo la realtà oppure sia diventato prevalentemente uno strumento di marketing.

Perché se tutti sono partner, nessuno lo è davvero.

In un mercato sempre più competitivo serve coerenza tra struttura, numeri e racconto. Chiamare le cose con il loro nome non rende uno studio meno sofisticato. Lo rende semplicemente più credibile. 🍷

© riproduzione riservata

2026 EVENTS CALENDAR

JUNE

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

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

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

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

2027 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

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

MARCH

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

APRIL

- LC Inspiraw 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

LEGEND

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

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	

IPGTMT		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

IPGTMT		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

MAG 239

28

**LEGANCE, OLTRE “QUOTA 200”
IN MENO DI 20 ANNI**

168

IL GRANDE SALTO

126

**GENERAL COUNSEL
CHAMPIONS LIST 2026**

194

**EATABLE ADVENTURES:
L'ITALIA ABBRACCIA L'AGRIFOODTECH**

8

AGORÀ

Charles Russell Speechlys nuova sede e nuovi arrivi a Milano

16

BAROMETRO

La buona salute dell'm&a

22

DLA Piper, con la LLP globale, punta a 10 miliardi di ricavi

36

Italia-Stati Uniti, dietro la stagione delle operazioni strategiche

40

La due diligence?
Serve anche prima del matrimonio

46

L'impatto dell'AI sul lavoro dei legali

50

Quello che le aziende non vedono

90

Quindici anni sull'asse Italia - Usa

94

Dentons cambia passo in Spagna

98

SPECIALE

Legalcommunity Forty Under40 Awards 2026

118

Studio Galli, cura sartoriale nel diritto del lavoro

124

DIVERSO SARÀ LEI

Busta paga e pregiudizio

162

Puntillo: «In Enel continuo a fare l'avvocato d'affari»

166

CARTOLINE

Pensioni e crescita: la riforma previdenziale come leva per la competitività europea

174

La via europea all'internazionalizzazione

180

Abenex accelera in Italia

184

PRIVATE EQUITY FOCUS

190

FOOD FINANCE

200

TAVOLE DELLA LEGGE

Sapori di Ponente, la ricetta di Savò

204

CALICI E PANDETTE

La Luce buona è nel bicchiere

Charles Russell Speechlys nuova sede e nuovi arrivi a Milano



Charles Russell Speechlys ha trasferito i propri uffici milanesi in un edificio storico indipendente nel centro della città, occupando due piani dell'immobile costruito negli anni Trenta e completamente ristrutturato nel 2011. La nuova sede offre ambienti ampi e luminosi, terrazze esclusive e una vista panoramica a 360 gradi sulla città, garantendo flessibilità e adattabilità alle esigenze dello studio.

Il trasferimento segue l'apertura dell'ufficio di Milano nel novembre 2024 e riflette la crescita della practice italiana, che conta oggi 17 avvocati tra Milano e Londra e 5 membri del personale di supporto.

In concomitanza con il trasferimento, lo studio ha annunciato l'ingresso di **Massimiliano Lovotti** come counsel, con oltre 25 anni di esperienza nel contenzioso tributario. La sua nomina segue quelle del partner di fiscalità societaria **Paolo Rampulla** e della counsel **Raffaella Piraccini**, specializzata in consulenza fiscale societaria.

Tra gli altri ingressi recenti figurano **Chiara del Frate**, entrata a Londra a gennaio con presenza mensile a Milano, e **Annapaola Negri-Clementi** con il suo team, arrivati negli uffici di Milano nell'ottobre 2025. A maggio sono stati inoltre promossi partner **Giovanni Angelini** a Milano e **Gabriele Colombaioni** a Londra. Michael Lings, responsabile regionale per l'Europa continentale, ha sottolineato come il trasferimento rappresenti un segnale dell'impegno di lungo termine nel mercato italiano, in un contesto in cui il settore del private capital è in costante evoluzione, con l'obiettivo di rafforzare l'offerta a supporto di imprenditori, famiglie, family office e clienti internazionali con interessi in Italia.

Nicola Saccardo, partner e responsabile della practice italiana, ha evidenziato come il trasferimento in Via Borgogna 8 segni una nuova fase di crescita della practice, che opera in modo integrato tra Milano, Londra e altri uffici dello studio, con i nuovi spazi a supporto del team indipendentemente dalla sede in cui si trova.



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



Pavia e Ansaldo: Massimo Longo e Gaia Benessia nuovi partner



STEFANO BIANCHI



MASSIMILIANO ELIA



GAIA BENESSIA



MASSIMO LONGO

Pavia e Ansaldo rafforza le aree Litigation e Corporate con l'ingresso di **Massimo Longo** e **Gaia Benessia** come nuovi partner, con particolare attenzione alla sede di Torino, guidata da Massimiliano Elia. I due provengono dallo studio Benessia Jorio (leggi qui). Longo vanta una consolidata esperienza nel contenzioso civile, commerciale, societario e finanziario, con focus su controversie di elevata complessità tecnica. Benessia ha maturato competenze nel diritto societario, nelle operazioni di acquisizione e nel settore delle energie rinnovabili.

Unipol: Federico Gentile nominato group chief corporate affairs and M&A officer

Unipol ha nominato **Federico Gentile** group chief corporate affairs and M&A officer, con responsabilità trasversali su M&A, corporate development, regulatory affairs, esg e attività nei settori hospitality, winery e marine. Gentile è in Unipol dal 2015, dove ha progressivamente ampliato il proprio ruolo fino alla nomina a chief strategic investments, M&A and corporate development officer nel luglio 2025. In precedenza ha lavorato come senior vice president in Société Générale CIB a Londra, e prima ancora in Mediobanca, KPMG e Deloitte.



MARCO FONTANA



NICOLÒ DELLA CASA

KKR apre una sede a Milano

KKR apre un ufficio a Milano dopo oltre vent'anni di attività in Italia. La sede sarà guidata da **Marco Fontana**, partner del team infrastrutture proveniente da Londra, e da **Nicolò Della Casa**, director nel team private equity, anch'egli in arrivo dalla capitale britannica. L'ufficio supporterà le attività nei settori private equity, infrastrutture, real estate e credito, rafforzando le relazioni con i clienti e il segmento private wealth. Dal 2005, KKR ha investito oltre 10 miliardi di euro in Italia, con operazioni recenti in FiberCop, Enilive e CMC.



IBERIANLAWYER FINANCECOMMUNITYES



ENERGY DAY ^{4th Edition}

25th June 2026



ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

DESPUÉS DEL APAGÓN:

DÓNDE ESTÁ LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y QUÉ HA CAMBIADO PARA EVITAR LA PRÓXIMA CRISIS

09:15 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE

09:45 ● GREETINGS

10:00 ● **ROUNDTABLE I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN:**

LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN

SPEAKERS*:

Stéphan Barthe, Head of Legal and Regulatory Affairs, *Plenitude España*

Rocio Chacon Carmona, International Legal Counsel, *Cox Energy*

Eduardo García, Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, *Moeve*

Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*

MODERATOR

Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer and FinancecommunityES*

11:15 ● ☕ COFFEE BREAK

11:45 ● **ROUNDTABLE II: FINANCIANDO EL FUTURO:**

LA INVERSIÓN EN ENERGÍA LIMPIA Y ENERGÍA NUCLEAR DESPUÉS DEL APAGÓN

SPEAKERS*:

Alvaro Fernández Quiñones, Managing Director, *ING WB Energy*, Lead Iberia Utilities

Chema Zabala Lopez, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

Alfonso Zuloaga, Senior Corporate Banker, Energy, *Intesa Sanpaolo*

MODERATOR

Gonzalo Desande, Journalist, *FinancecommunityES and Iberian Lawyer*

13:00 ● CLOSING REMARKS

13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

SPONSOR

FIVE BIOENERGY
BALANCED WITH THE PLANET

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com



#IBLEnergyDay

Orsingher Ortu: entrano Arturo Meglio e Luca Nardello



LUCA NARDELLO

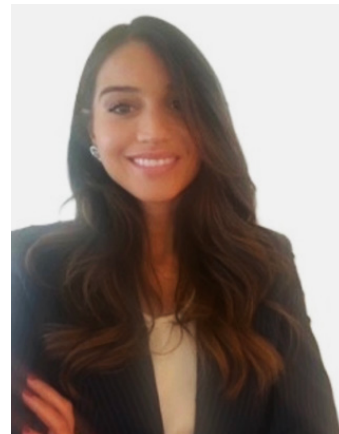


ARTURO MEGLIO

Orsingher Ortu – Avvocati Associati rafforza il dipartimento Corporate M&A con l'ingresso di **Arturo Meglio** come partner e di **Luca Nardello**. Meglio è specializzato in M&A e diritto societario, con esperienza nell'assistenza a fondi di private equity, venture capital, family office e start-up, dalla fase di avvio fino all'internazionalizzazione. Nardello assiste società nazionali e internazionali in operazioni straordinarie e contenzioso societario. È il secondo ingresso nel dipartimento in pochi mesi, dopo Guidomaria Brambilla a marzo.

Mediolanum Farmaceutici: Valentina Frate nuova general counsel

Valentina Frate è la nuova general counsel di Mediolanum Farmaceutici, holding farmaceutica italiana operante dal 1972. Frate proviene da Bracco, dove ha ricoperto il ruolo di legal counsel dal 2021, consolidando competenze nella gestione delle questioni legali di gruppo. In precedenza ha lavorato in Stellantis come EMEA legal counsel tra il 2017 e il 2019, seguendo le attività dei dipartimenti sales and marketing. Prima del passaggio in house ha maturato esperienza negli studi Latham & Watkins e Chiomenti, nel corporate e M&A.



ALESSANDRO GONELLA

Three Hills: Alessandro Gonella nuovo managing director

Three Hills ha nominato **Alessandro Gonella** managing director per rafforzare la strategia capital solutions nei mercati italiano e francese. La piattaforma di investimento nei private markets gestisce circa 3,3 miliardi di euro di asset. Gonella vanta esperienza in ambito transazionale maturata in fondi sovrani e consulenza finanziaria, con un passato da senior director nel team large cap di Bpifrance. Three Hills opera attraverso strategie di senior credit, flexible capital e finanziamenti azionari, ed è certificata B Corporation dal 2022.



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

Tiziana Del Prete nuova responsabile della sede romana di Solving



Solving ha nominato **Tiziana Del Prete** responsabile della sede di Roma. Equity partner con esperienza nel diritto societario e commerciale, vanta un focus su operazioni di M&A domestiche e cross-border, joint venture e ristrutturazioni d'impresa a favore di gruppi industriali e fondi di private equity. La nomina si inserisce in una fase di rafforzamento della struttura capitolina, che nei prossimi mesi accoglierà nuovi professionisti. Il team romano copre le aree Antitrust, Amministrativo, Contenzioso e Dispute Resolution.

Bracco: Anna Lisa Nicelli alla guida della compliance per EMEA, USA e APAC

Bracco affida ad **Anna Lisa Nicelli** la responsabilità globale della funzione compliance, con supervisione diretta su EMEA, USA e APAC. La nomina corona un percorso costruito all'intersezione tra compliance, legal affairs, governance e healthcare management nel settore farmaceutico. Nicelli è entrata in Bracco nel 2024 come compliance director EMEA, dopo aver ricoperto ruoli di rilievo in GSK nelle aree legal, government affairs e strategic operations, contribuendo anche all'integrazione di Tesaro nel gruppo.



Carlyle: Giuseppe Prestia nuovo responsabile per l'Italia

Carlyle ha scelto **Giuseppe Prestia** come nuovo responsabile per l'Italia e partner del fondo, mentre Marco De Benedetti manterrà il ruolo di chairman. La struttura europea prevede un responsabile per ogni nazione, coordinati dal capo europeo Michael Wand. L'ultimo veicolo da 5,5 miliardi è quasi interamente investito e Carlyle è al lavoro sulla raccolta del nuovo fondo. Prestia, ingegnere con MBA all'Insead, ha maturato esperienza in McKinsey e per 18 anni in Charterhouse, prima di guidare 21 Invest come ceo dal 2022.





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



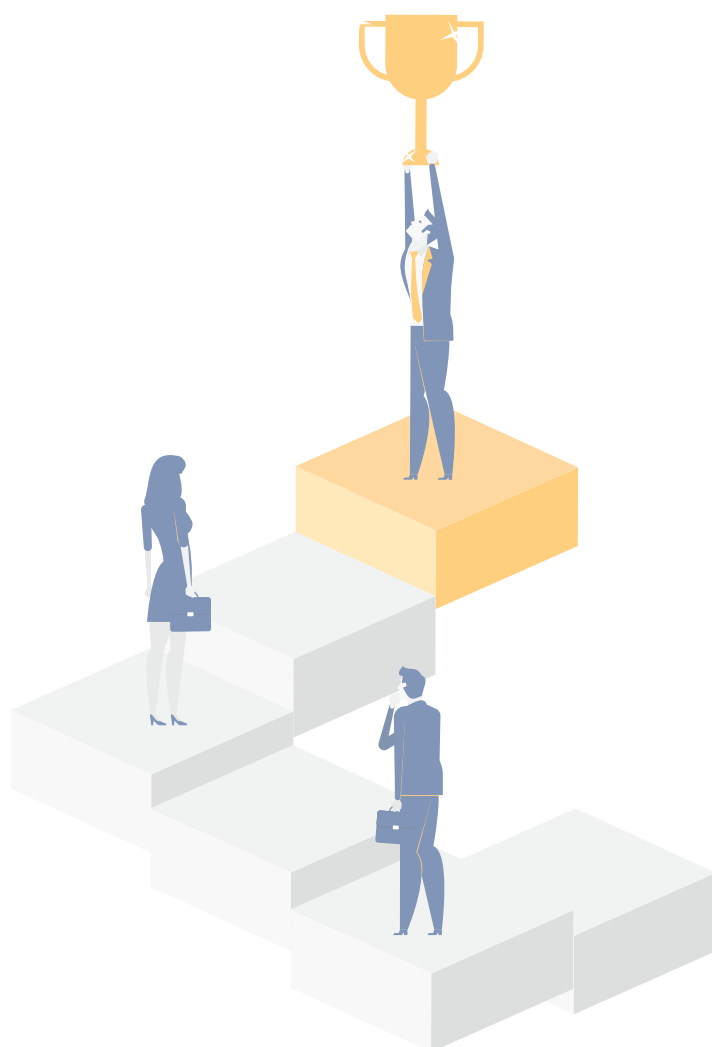
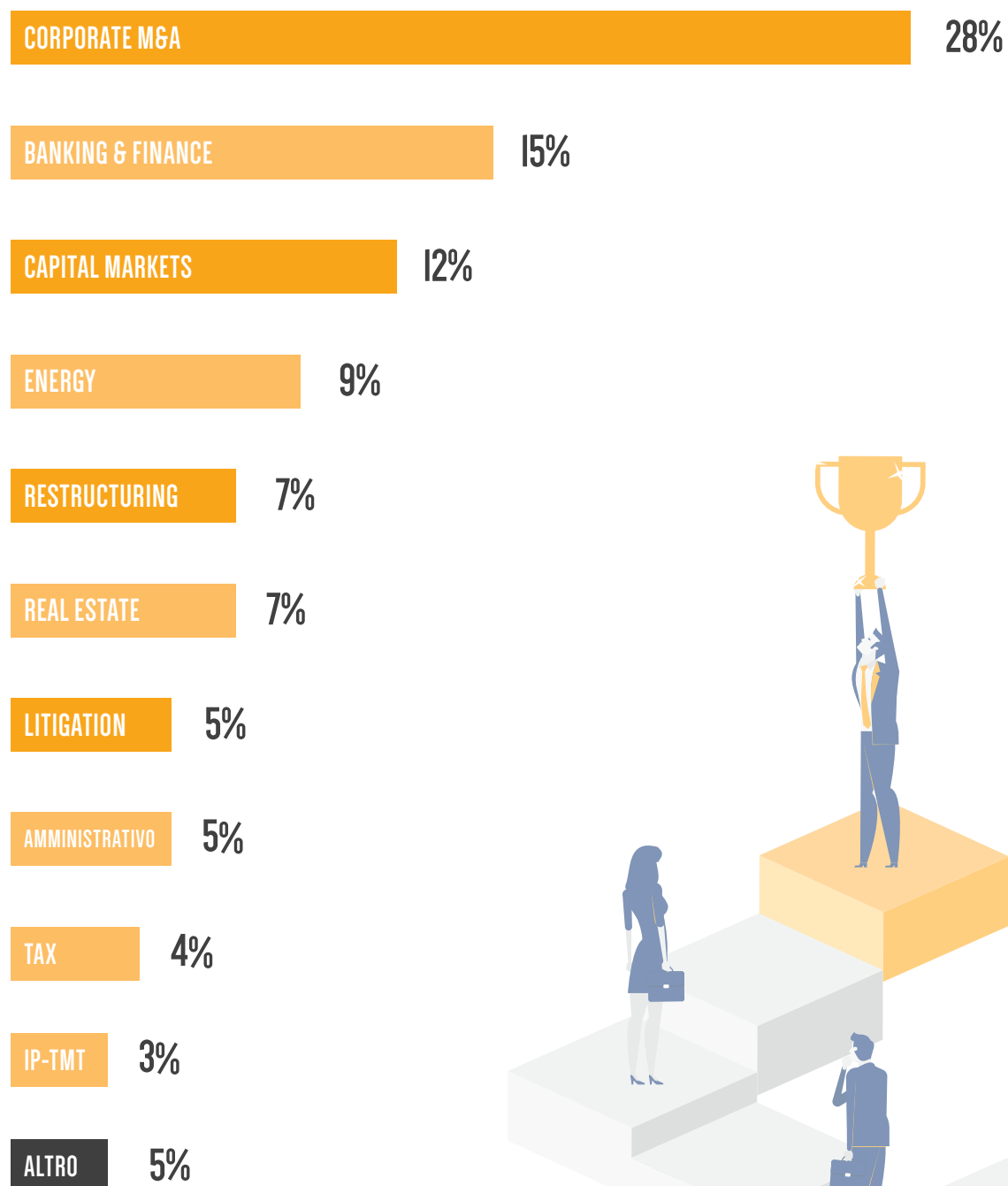
www.legalcommunity.ch

Il barometro

La buona salute dell'm&a



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Maggio 2026

CVC e GBL lanciano un'opa su Recordati

CVC e Groupe Bruxelles Lambert (GBL) hanno lanciato un'opa volontaria su tutte le azioni ordinarie di Recordati finalizzata al delisting. L'opa ha un valore di oltre 10,7 miliardi di euro.

Per la parte finanziaria, CVC si avvale di Goldman Sachs International, Jefferies, J.P. Morgan, Deutsche Bank e Mediobanca. GBL è seguita da Morgan Stanley.

Facchini Rossi Michelutti ha assistito il consorzio acquirente per i profili fiscali con un team composto dai partner **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla**.

Il Cda di Recordati si è avvalso della consulenza di Lazard. I membri indipendenti del Cda di Recordati si sono avvalsi delle consulenze di Rothschild&Co, Hogan Lovells con un team guidato dal socio **Ferigo Foscari** e Gatti Pavesi Bianchi Ludovici con un team guidato dal socio **Francesco Gatti**.

PwC ha affiancato CVC per le attività di financial due diligence con un team guidato dalla partner **Emanuela Pettenò**. PedersoliGattai assiste CVC e il consorzio con i partner **Bruno Gattai**, **Gerardo Gabrielli**, **Marta Sassella** e **Stefano Cacchi Pessani**. CVC e GBL sono state assistite da Latham & Watkins.

Nell'operazione anche White & Case, che assiste Rossini tramite i soci **Michael Immordino**,



MICHAEL IMMORDINO



ALESSANDRO GIOVANNELLI



CAITLIN POWELL GIMPEL



EMANUELA PETTENÒ



FERIGO FOSCARI

Leonardo Graffi e **Alessandro Picchi**. Gianni & Origoni ha assistito per la parte italiana CPP Investment Board.

LA PRACTICE:
private equity

IL DEAL:
opa di CVC e GBL su Recordati

GLI STUDI:
Facchini Rossi Michelutti, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Hogan Lovells, Latham & Watkins, PedersoliGattai, White & Case

ALTRI ADVISOR:
Goldman Sachs International, Jefferies, J.P. Morgan, Deutsche Bank, Lazard, Mediobanca, Morgan Stanley, Rothschild&Co

IL VALORE:
oltre 10,7 miliardi di euro

Pet Being compra il 66% di General & Pharma

Pet Being ha rilevato una partecipazione di maggioranza, pari al 66% del capitale sociale, di General&Pharma, una Contract Manufacturing and Development Organization (CMDO) italiana in grado di fornire un servizio integrato ai propri clienti e di proporsi come un partner unico nello sviluppo e nella produzione di prodotti finiti ad uso veterinario.

General & Pharma offre ai propri clienti soluzioni personalizzate per soddisfare i requisiti regolatori, di ricerca e di sviluppo, di produzione e di immissione in commercio di nuovi prodotti. L'operato di General & Pharma persegue tre obiettivi: innovazione, affidabilità e sostenibilità.

L'operazione rientra nel percorso di consolidamento di Pet Being nel settore pet care e pet health, con l'obiettivo di rafforzare la propria presenza nel mercato attraverso l'integrazione di competenze industriali e commerciali complementari.

Pet Being è stata assistita da McDermott Will & Schulte con un team composto da **Vincenzo Giannantonio** e **Vera Greco**, che hanno curato tutti gli aspetti corporate e M&A dell'operazione.

I venditori sono stati seguiti da Giovannelli e Associati con un team composto da **Alessandro Giovannelli**, **Pasquale Marini**, **Serena Germani** e **Filippo Noci**.

I profili notarili dell'operazione sono stati curati dal notaio **Ciro De Vivo**.

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
Pet Being al controllo di General & Pharma

GLI STUDI:
Giovannelli e Associati,
McDermott Will & Schulte



FRANCESCO GATTI



BRUNO GATAI



LUCA ROSSI



SERENA-GERMANI



VERA GRECO

Takeda vende Tak-063 ad Axsome Therapeutics

Takeda Pharmaceutical Company, la più grande casa farmaceutica del Giappone e una delle maggiori a livello mondiale, ha ceduto Tak-063 (balipodect) ad Axsome Therapeutics. L'operazione riguarda il trasferimento dei diritti esclusivi a livello globale per la commercializzazione, lo sviluppo e la produzione di balipodect, un nuovo inibitore orale della fosfodiesterasi 10A (PDE10A) destinato al trattamento della schizofrenia e di altre condizioni neuropsichiatriche.

In base ai termini dell'accordo, Axsome ha acquisito da Takeda tutti i diritti esclusivi globali su balipodect. Takeda è una società biofarmaceutica con sede in Giappone, attiva in gastroenterologia, malattie rare, terapie derivate dal plasma, oncologia e neuroscienze. Axsome è una società biofarmaceutica focalizzata sullo sviluppo di terapie per patologie del sistema nervoso centrale (SNC) caratterizzate da opzioni terapeutiche limitate.

Il team di White & Case che ha seguito l'operazione è stato guidato dai partner **Michael Immordino** (Londra e Milano), **Leonardo Graffi** (Milano e Londra) e **Caitlin Powell Gimpel** (Milano e New York), e ha incluso la counsel **Ajita Shukla** (Washington), e le associate **Mariasole Maschio** (Londra) e **Anna Sabatti** (Milano).

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
La cessione di Tak-063 ad Axsome Therapeutics

GLI STUDI:
White & Case



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

Class action e litigation funding

Rischi e opportunità per General Counsel e Risk Manager nei settori chimico e farmaceutico

1 luglio 2026
18:15

STUDIO LEGALE BONAFEDE
via La Marmora 51 - Firenze

Programma:

18:15 Accredito

18:30 Tavola rotonda

Relatori*

Avv. Alfonso Bonafede, Founder, *Studio Legale Bonafede*, già *Ministro della Giustizia*

Avv. Fabio De Dominicis, of Counsel, *Studio Legale Bonafede*

Avv. Maria Katharina Rauchenberger, Coordinatrice Nazionale Sezioni Territoriali, *AIGI*

Avv. Matteo Timoncini, Responsabile Toscana e Umbria, *AIGI*

Moderatore

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity* and *Inhousecommunity*

19:45 Light Cocktail

CLASS ACTION

Per info:
helene.thiery@lcpublishinggroup.com



DLA Piper, con la LLP globale, punta a 10 miliardi di ricavi

I Co-Ceo globali, Frank Ryan e Charles Severs spiegano a MAG le ragioni del superamento del modello Swiss Verein: governance unificata, incentivi integrati e maggiore velocità strategica per sostenere la crescita. Italia, Iberia, tecnologia e consolidamento al centro della nuova fase

di nicola di molfetta

Cinque giorni. Tanto tempo era trascorso dall'entrata in vigore della nuova struttura di Limited Liability Partnership globale unica di DLA Piper quando **Frank Ryan**, Global Chair e Co-CEO e **Charles Severs**, Global Co-CEO, si sono resi disponibili a questa intervista con MAG. La transizione, efficace dal 1° maggio 2026, scioglie la struttura Swiss Verein che ha sorretto l'espansione globale di DLA Piper per oltre vent'anni e la sostituisce con una LLP globale sovraordinata alle esistenti entità statunitense e internazionale. I partner hanno approvato il cambiamento con una maggioranza schiacciante. In Italia, ha confermato **Wolf Michael Kühne**, che ha partecipato alla chiacchierata, il voto è stato unanime: 52 sì su 52 partner. Un'unanimità che la dice lunga sullo slancio interno che ha spinto il cambiamento.

AMBIZIONE, NON EMERGENZA

DLA Piper ha dichiarato ricavi globali pari a 4,6 miliardi di dollari nel 2025 e, nella proiezione di Frank Ryan, punta a essere «ampiamente sopra i 10 miliardi di dollari di fatturato» entro i prossimi tre-cinque anni. Si tratta di «un'accelerazione del posizionamento per la crescita».

La logica del passaggio alla nuova struttura, per come la inquadrano entrambi i leader, è di chiarezza competitiva. «Siamo e siamo sempre stati uno studio ambizioso» conferma Charles Severs. Il modello Verein — efficace per costruire una presenza globale, come riconosce lo stesso Severs — stava diventando un freno in un mondo che richiede azioni strategiche più rapide e più allineate. Un unico team di gestione, un'unica struttura di governance, pool di incentivi unificati: questi sono gli strumenti di un'istituzione che vuole muoversi con velocità.

UN TEAM, UNA DIREZIONE

Per la prima volta in vent'anni, DLA Piper dispone di un singolo management team responsabile dell'intera law firm globale. Quel team — guidato da Ryan e Severs — guarda ora ogni decisione strategica attraverso un'unica lente: cosa è meglio per DLA Piper a livello globale.

Le implicazioni pratiche sono significative. La pianificazione strategica può muoversi più rapidamente. Le decisioni di recruitment possono essere prese con maggiore coerenza. E, soprattutto, i partner di tutto il mondo, ora, possono essere



«Uno dei grandi parametri per analizzare gli studi oggi giorno è chi riescono ad attirare»

Frank Ryan

incentivati non solo a eccellere nei propri mercati locali, ma a generare e condividere business oltre confine. «Se qualcuno in Italia è in grado di collaborare nella generazione di una grande controversia o transazione in un'altra parte del mondo, dovrebbe essere ricompensato per questo», dice Ryan. I nuovi pool di investimento, creati nell'ambito della riorganizzazione, sono progettati per rendere finanziariamente significativa questo tipo di collaborazione transfrontaliera.

PROFONDITÀ LOCALE, PORTATA GLOBALE

Uno degli aspetti più sfumati del nuovo modello di DLA Piper riguarda ciò che non fa: non impone uno standard globale unico per l'ammissione alla partnership, i parametri di remunerazione o i criteri di performance. La filosofia della firm rimane radicata nell'eccellenza locale. «Il nostro obiettivo, la nostra ambizione è essere i migliori in ogni mercato» dice Severs.

Non si tratta di una concessione diplomatica alle sensibilità locali. Riflette una lettura genuina del contesto geopolitico e commerciale attuale.

Viviamo in un mondo di dazi, regimi normativi in continua evoluzione, complessità nel controllo delle fusioni e tensioni geopolitiche tra Paesi (anche tra Paesi che fino a poco tempo fa erano in ottimi rapporti). In questo scenario, la conoscenza locale profonda non è un optional. È un asset strategico.

L'argomento di DLA Piper è che possiede qualcosa che nessun'altra organizzazione può replicare: un'attività statunitense che, autonomamente, si classificherebbe tra i primi venti studi legali americani per fatturato, combinata con quella che è probabilmente la piattaforma internazionale più estesa del settore.

ITALIA E EUROPA: ASSI STRATEGICI

L'Italia, in particolare, occupa un posto di rilievo. Il Paese, come ricorda Kühne, è la decima economia mondiale, la seconda manifatturiera in Europa per valore della produzione dopo la Germania e — un dato che sorprende molti — si colloca ora al quarto posto a livello globale per valore delle esportazioni, avendo recentemente superato il Giappone. È anche la terza destinazione più attrattiva per gli investimenti esteri in Europa.

Per DLA Piper, l'Italia rappresenta sia un'opportunità per approfondire le capacità in un mercato sofisticato e industrialmente diversificato, sia un punto di accesso al flusso di operazioni provenienti da investitori internazionali sempre più attratti dalla penisola. La trasformazione di Milano in un vero hub finanziario e legale europeo fa parte di questa storia. «Avete visto studi entrare in Italia anche di recente», nota Ryan. «C'è un interesse reale».

Nel nuovo assetto di governance globale, anche l'Italia consolida la propria presenza ai vertici della firm. **Christian Iannaccone**, Corporate partner e responsabile della strategia tra Italia e US, e **Giampiero Priori**, Finance partner, siedono infatti nel Policy Committee globale.

Con loro, **Carmen Chierchia**, Real Estate partner e Head of Responsible Business in Italia ed **Elena Varese**, IPT partner, nominate nello Shadow International Management Team.

La presenza di partner italiani in organismi chiave della governance internazionale rappresenta un segnale significativo del peso crescente del Paese all'interno della piattaforma globale di DLA Piper.



«Il nostro obiettivo, la nostra ambizione, è essere i migliori in ogni mercato»

Charles Severs

LA SFIDA DEL TALENTO

Sia Ryan che Severs tornano ripetutamente sulla questione del talento. In una professione in cui il capitale intellettuale è l'unico mezzo di produzione, la capacità di attrarre, trattenere e impiegare avvocati eccezionali è la misura ultima della salute di un'istituzione.

«Uno dei grandi indicatori, uno dei grandi parametri con cui si possono analizzare gli studi legali in questo momento è chi riescono ad attirare», dice Ryan. Secondo questo metro, DLA Piper sta performando bene. La ragione, secondo Severs, è che i talenti legali più sofisticati capiscono dove sta andando il lavoro. «Capiscono che la capacità di navigare la complessità globale è qualcosa che noi abbiamo».

La nuova struttura è progettata per rafforzare questa attrattività. Una firm più grande, più integrata, con incentivi più allineati è, in teoria, una destinazione più convincente sia per i lateral hire di livello senior sia per i talenti junior all'inizio di carriere che si aspettano di essere plasmate dalla complessità transfrontaliera.

TECNOLOGIA: L'ALTRA FRONTIERA

Ma le ambizioni di DLA Piper vanno oltre la geografia e l'organico. La firm ha effettuato investimenti significativi in tecnologia legale e intelligenza artificiale, inclusa quella che descrive come una delle più importanti relazioni tra uno studio legale e Harvey — la piattaforma AI di ricerca e scrittura legale — a livello globale. Internamente, la firm impiega tra venticinque e trenta data scientist e ha costruito sistemi AI proprietari che sta integrando progressivamente nei propri flussi di lavoro.

L'ONDA DELLA CONSOLIDAZIONE

C'è un'ultima dimensione della strategia di DLA Piper che merita attenzione: il suo posizionamento rispetto alla più ampia dinamica di consolidamento che sta ridisegnando il mercato legale globale. Ryan è diretto. Secondo lui, un numero crescente di studi — per dimensioni, lacune geografiche o inefficienza strutturale — si troverà di fronte a un momento di resa dei conti. Quando ciò accadrà, DLA Piper potrà essere la destinazione ovvia. Non si tratta di un'aspirazione passiva. La firm sta attivamente costruendo la scala, il brand e l'infrastruttura di governance per rendersi una casa attraente per le practice e gli studi che capiscono, come dice Ryan, che «non si può andare avanti da soli». La nuova struttura è, in questo senso, non solo una riorganizzazione interna. È un invito.



WOLF MICHAEL KÜHNE

Lo studio in cifre

2005

L'anno di fondazione dello studio

4,6 mld di dollari

Fatturato globale nel 2025

5.300+

I professionisti impiegati a livello globale

52

I soci delle sedi in Italia

80 circa

Le giurisdizioni coperte dallo studio

VENTUNO ANNI, E IL CAMMINO CONTINUA

DLA Piper ha ventuno anni. Come osserva Ryan, non ci sono ritratti ottocenteschi di fondatori appesi a pareti di mogano. La firm è stata costruita attraverso ambizione, pragmatismo e disponibilità a evolversi. Il Verein l'ha servita bene per due decenni. Ora, una struttura diversa — e un momento diverso — richiedono una risposta diversa.

La domanda non è se DLA Piper riuscirà a realizzare le proprie ambizioni. La firm dispone della base di ricavi, della portata geografica, della pipeline di talenti e — da cinque giorni prima di questa intervista — dell'architettura di governance per provarci. La domanda è se il mercato legale si muoverà al ritmo su cui la firm sta scommettendo. Se Ryan e Severs hanno ragione sulla direzione di marcia, DLA Piper si è appena resa molto difficile da ignorare. ▣

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

LABOUR

15th Edition

LABOUR

17.09.2026

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

CAVALLERIZZE
Via San Vittore, 21 - Milan

Sponsor

AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcLabourAwards 

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Alessandra Asiagli
Head of Industrial Relations
& Labor Law
STMicroelectronics S.r.l.



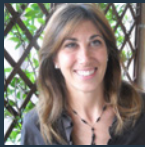
Gabriele Belsito
Chief Human Resources
Officer
Eataly



Laura Bruno
People&Culture Director
Sanofi



Paola Caccia Dominioni
COO
Oneworks



Lara Carrese
Group Chief People Officer
Relatech



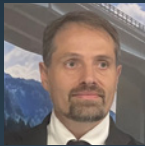
Michelangelo Ceresani
VP, HR & Organization
Cappemini Italy



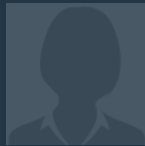
Fabio Comba
People Director
KPMG



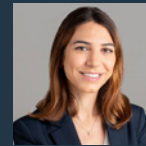
Valentina De Rienzo
Employment & Labour
Director, Warner Bros.
Discovery



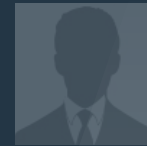
Luca Grazioli
Dirigente Settore Risorse
Umane
Autostrada del Brennero



Simonetta Iarlori
Director People
& Organization
AS Roma



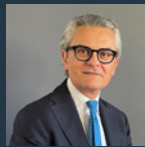
Jessica Meloni
Head of Legal Italy and Ocean
Europe, *CEVA Logistics*



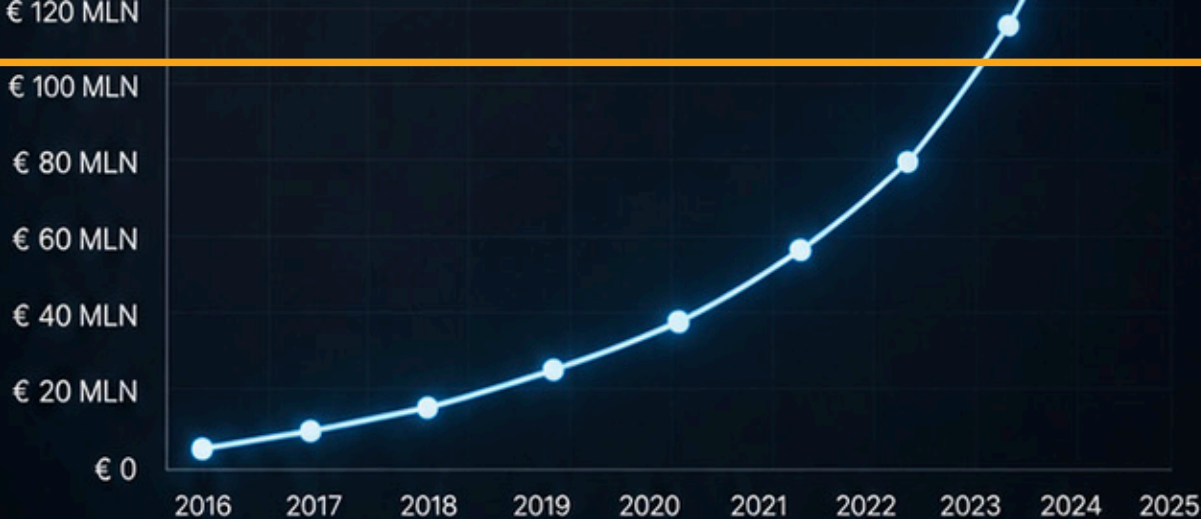
Alfonso Morrone
President
ADICOSP



Laura Pavese
Senior Litigation Manager
Hewlett Packard Enterprise



Michele Saracino
Chief HR & Organization
Officer
ITALTEL



Legance, oltre “quota 200” in meno di 20 anni

L'ultimo bilancio si è chiuso con ricavi a 218 milioni. MAG incontra i managing partner Filippo Troisi e Andrea Giannelli. Nel 2026, i partner sono 76 dopo sette promozioni interne. Lo studio ha consolidato il proprio ruolo nel private equity, e ormai ha affermato la propria rilevanza nel corporate “che conta”

di nicola di molfetta

C'è chi dice che i numeri dicano poco. Come sempre, è una questione di punti di vista. Nel caso di Legance, i numeri del 2025 raccontano una storia. Ricavi per 218 milioni di euro, in crescita rispetto ai 199 milioni del 2024. Più di 400 professionisti, di cui 69 equity partner. Zero lateral hire nell'anno: i quattro nuovi soci aggiunti alla compagine sono tutti cresciuti internamente. E un profit per equity partner che ha superato i due milioni di euro. Tutto questo in meno di vent'anni di vita. Nessun indipendente italiano c'è riuscito in così poco tempo.

LA SOGLIA DEI 200 MILIONI

Legance nasce a fine 2007, quando un gruppo di soci ex Gop decide di fondare uno studio nuovo. Nome di fantasia, leadership condivisa, la qualità come mantra e una presenza territoriale concentrata in pochi luoghi strategici: Milano, Roma, Londra. Quasi due decenni dopo, quello studio ha attraversato la crisi finanziaria globale, la pandemia, le guerre, le tensioni geopolitiche, i rialzi dei tassi e le compressioni dell'M&A. E non ha mai smesso di crescere.

«È stato un percorso costante, senza eccezioni», dice a MAG **Filippo Troisi**, che ha accettato di rispondere alle nostre domande insieme ad **Andrea Giannelli**, con cui condivide il ruolo di managing partner dallo scorso anno. «Non solo nel dato di fatturato. Anche la redditività, il profit per equity partner, sono aumentati progressivamente».

Il traguardo dei duecento milioni, spiega, non è stato una sorpresa. «Nel 2024 avevamo chiuso a un soffio (199 milioni, secondo le stime riportate nello speciale sulla LC Best 50, si veda il numero 227 di MAG, ndr). Considerato anche il portafoglio di lavoro che avevamo già a inizio anno, eravamo abbastanza convinti che sarebbe stato un anno importante».

La sorpresa, semmai, è nella costanza. In un mercato che non ha mai offerto un anno tranquillo («non c'è mai stato un anno in cui non sia successo "niente" a livello di fattori esogeni», osserva Troisi), Legance ha continuato a sovraperformare. La sua spiegazione è duplice: la resilienza strutturale degli studi full service, capaci di compensare il calo di un dipartimento

Lo studio in cifre

2007

Il anno di fondazione

450

Il numero dei professionisti

76

Il numero dei soci

7

I partner promossi a inizio 2026

218

I milioni fatturati nel 2025

2+

I milioni di utile per partner nel 2025

con la crescita di un altro; e un modello di lavoro fondato su quello che lui definisce il "proattivismo" e la collaborazione sinergica tra practice.

LA MACCHINA DEI DIPARTIMENTI

Andrea Giannelli entra nel dettaglio della composizione del fatturato. «Il banking and finance, inteso in senso ampio — finanziamenti a servizio dell'M&A, finanza strutturata, cartolarizzazioni, debt capital markets — quest'anno ha portato almeno quaranta milioni», dice. «L'energy è andato molto forte, con circa trenta milioni. Il tax ha avuto incrementi significativi dopo l'arrivo di professionisti dello standing di **Andrea Silvestri** e del suo team», che si è unito a Legance nel 2023 dopo una carriera di oltre vent'anni in BonelliErede.

Il punto che Giannelli tiene a sottolineare, però, non è la dimensione in sé di ciascuna practice, ma la capacità di generare mandati in modo autonomo, senza dipendere esclusivamente dall'onda dell'M&A. «Nel banking, se confronti il lavoro portato dai colleghi con quello generato autonomamente, i numeri sono più o meno simili. Questo significa tantissimo lavoro autogenerato, che in un'ottica anticiclica — nei momenti in cui l'M&A rallenta — compensa in maniera significativa il risultato finale».

La prova più recente di questa resilienza è nel posizionamento nell'M&A, dove lo studio non solo ha consolidato il proprio ruolo nel private equity, ma ha affermato la propria rilevanza nel corporate che conta. «Dieci anni fa, avrei dovuto dire con grande onestà intellettuale che a livello di clientela corporate non eravamo ancora al top. Oggi possiamo dire che siamo impegnati sulle più importanti operazioni che si svolgono in Italia». I casi portati a esempio sono eloquenti: Swisscom nell'acquisizione degli asset italiani di Vodafone per oltre otto miliardi; Axa nell'acquisto di Prima Assicurazioni; Renault nella joint venture con Aspi per le colonnine elettriche in autostrada; Carrefour nella dismissione di tutti gli asset italiani. E poi, nel mondo bancario, Legance lo scorso anno ha affiancato Banco BPM nell'Opa su Anima e nella difesa dall'offerta ostile di UniCredit che, come ricorda Troisi, ha dato il via a quello che abbiamo chiamato il "Risiko bancario".



«Per strutture come la nostra, l'ingresso di un fondo che prende il trenta per cento andrebbe a beneficio dei soci esistenti, ma sottrarrebbe utili ai soci futuri»

Filippo Troisi

LA PARTNERSHIP CHE CRESCE

In un mercato che negli ultimi anni ha visto molti studi rivedere al ribasso la composizione della propria partnership — concentrando l'attenzione dei clienti e degli analisti sul numero degli equity partner, o semplicemente asciugando strutture che si erano gonfiate — Legance ha fatto il contrario. Sessantanove equity partner (che nel 2026 sono diventati 76 con la promozione di sette nuovi soci).

Troisi non vede contraddizione tra questa scelta e l'attenzione alla redditività. Anzi. «Abbiamo professionisti di qualità altissima all'interno dello studio che danno l'anima e che, per caratteristiche professionali e personali, meritano di diventare soci. Non riterremo giusto non premiarli in questa maniera». E poi c'è anche un argomento più freddo, quasi aritmetico. «La marginalità e la redditività dello studio sono tali da rendere più che sostenibile l'ampliamento della partnership», che di fatto è anche il passo più importante che uno studio possa fare per garantire continuità alla propria attività. «Da noi c'è un limite di età statutario: i soci escono il 31 dicembre dell'anno in cui compiono 65 anni. Dalla nostra partnership, sono già usciti soci importanti che hanno raggiunto questa età, e nei prossimi due o tre anni avremo ulteriori uscite di peso, che libereranno una fetta rilevante del profit pool». Il risultato, sostiene Troisi, è «un processo virtuoso di ringiovanimento della partnership, senza che la partnership ne esca diluita».

Giannelli aggiunge un dato che considera la conferma più eloquente dell'efficacia di questo approccio: nel 2025, per la prima volta, il fatturato generato dai soci non fondatori ha superato quello dei soci fondatori. «Questo ci inorgoglisce. Non perché i fondatori abbiano smesso di contribuire — tutt'altro — ma perché vuol dire che la strada è quella giusta.»

I numeri della crescita interna, ancora una volta, parlano chiaro. A oggi, in Legance ci sono 31 soci, 45 senior counsel e 1 general counsel cresciuti internamente, con una permanenza media in studio superiore ai dieci anni e mezzo al momento della nomina. «Non è che inventiamo la ruota», dice Troisi. «Cerchiamo semplicemente di strutturare l'organizzazione in modo tale che la macchina — che è una macchina di Formula



«Il fatturato generato dai soci non fondatori ha superato quello dei fondatori. Questo ci inorgoglisce in modo particolare. Perché vuol dire che la strada è quella giusta»

Andrea Giannelli

LA SQUADRA

Il totale dei professionisti e i soci equity dello studio

Anno	Totale professionisti	Soci
2022	350	61
2023	387	64
2024	419	68
2025	439	69
2026	450+	76*

*Dato aggiornato a maggio 2026

1 — vada più veloce delle altre. Perché l'ala è fatta meglio, perché la cambiamo a seconda del circuito, perché ci mettiamo i migliori ingegneri e i migliori meccanici».

IL NODO DELL'INDIPENDENZA

Le sfide all'orizzonte non sono poca cosa. Il mercato legale globale si va concentrando. I grandi studi americani continuano a crescere per fusioni transoceaniche, creando una "global élite" che ormai ha reso obsoleta la distinzione tra Wall Street firm e Magic Circle londinese. In Italia, i dati del 2025 mostrano che i primi dieci studi per fatturato coprono oltre il cinquanta per cento del mercato dei primi cinquanta (si veda il numero 238 di MAG). Ma quali possono essere, a questo punto, le prossime mosse? Legance, al momento, non pensa a nessuna alleanza formale con studi internazionali, nessuna fusione, nessun ingresso di capitali esterni. Ma è una scelta che richiede un aggiornamento costante della mappa competitiva. Trent'anni fa, furono le law firm di matrice britannica. Dopo il Covid, l'attenzione è stata catalizzata dalle manovre delle Big Four.

Ora il focus è sugli americani. Ropes & Gray ha aperto da poco a Milano. Altri potrebbero arrivare. Si parla di Skadden Arps, di Kirkland & Ellis, di Gibson Dunn (quest'ultimo ha da poco deciso di sbarcare in Spagna). «Monitoriamo il fenomeno, parliamo costantemente con i principali studi americani per cercare di capire le loro eventuali intenzioni», dice Troisi. «Ma quello italiano è un mercato dove il modello di business degli studi americani potrebbe incontrare difficoltà oggettive. Negli Stati Uniti queste realtà fanno miliardi di revenue, hanno un profit per equity partner imparagonabile a quello medio italiano e hanno soci che fatturano duemila o tremila euro l'ora. La possibilità che possano entrare, diventare full service e competere nel lungo periodo è complessa. Non la escludiamo, ma non ci sembra così semplice».

Sul fronte della rete internazionale, Legance ha costruito un sistema di relazioni preferenziali — non esclusive — con studi partner nelle principali giurisdizioni, coordinato da un socio dedicato, **Piero Venturini**. Ventitré soci hanno un ruolo nel mantenimento e nello sviluppo di questi rapporti, con visite periodiche, scambi di secondment e un sistema di referral che Giannelli descrive come «molto solido e consolidato, che ci consente di coprire tutte le giurisdizioni lavorando con colleghi che conosciamo bene e che stimiamo». «In certi momenti», aggiunge, «non essere legati a nessuno in modo esclusivo è un vantaggio: non rischi di perdere referral da studi concorrenti che non vogliono passare lavoro a un tuo partner formale».

IL PRIVATE EQUITY COME SFIDA PERMANENTE


Altro elemento dello scenario competitivo attuale è rappresentato dal private equity. I fondi, oltre che clienti, cercano sempre più opportunità di investimento nel settore. E qualche operazione — soprattutto con target tra le tax boutique nazionali — si è già vista. Sul tema, la posizione dei due managing partner è pragmatica. «Per strutture come la nostra, l'ingresso di un fondo che prende il trenta per cento andrebbe a beneficio dei soci esistenti, ma sottrarrebbe utili ai soci futuri», dice Troisi. «Le operazioni

che ci sono state finora riguardano realtà che, dimensionalmente e per quota di mercato, sono completamente diverse dalla nostra. Tra i grandi studi strutturati, non c'è nessuno».

«C'è poi il tema regolamentare», aggiunge Giannelli. «Si discute molto in questo periodo delle modifiche alla norma sul socio finanziario e sulla possibilità per lo studio legale di lavorare per esso. Se le limitazioni venissero confermate, verrebbe meno una delle due gambe della convenienza dell'operazione per un socio finanziario».

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: L'INVESTIMENTO DEL MOMENTO

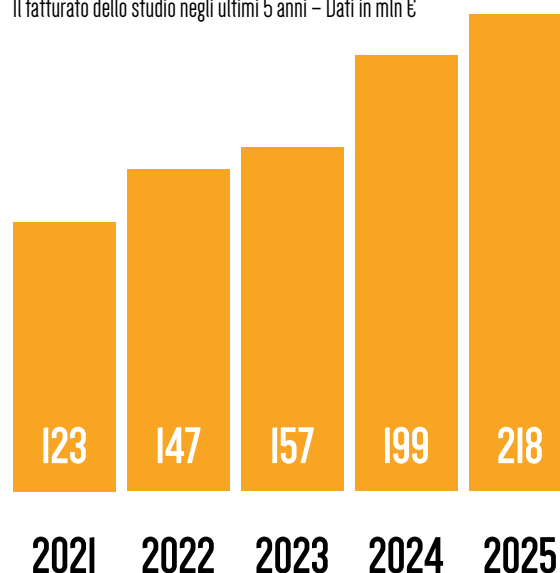
Sull'intelligenza artificiale, invece, Legance ha scelto di muoversi in fretta. Da circa un mese lo studio ha avviato una partnership con Legora e ha lanciato un programma che prevede il coinvolgimento immediato di tutti i professionisti (ormai, a giugno 2026, oltre 450), dal socio più senior all'ultimo arrivato. «Invece di iniziare una sperimentazione selettiva su alcuni professionisti, abbiamo fatto un investimento importante con un programma che prevede il coinvolgimento dal giorno uno di tutti, elaborato insieme ai consulenti di Irnerius, la società guidata da Andrea Arosio», spiega Troisi. La scelta riflette una visione precisa del ruolo che lo strumento dovrà avere. «L'avvocato del presente e dell'immediato futuro è un professionista che, alle cognizioni tecniche — che rimangono *conditio sine qua non* — dovrà aggiungere la capacità di utilizzo della macchina». L'investimento di Legance su questo fronte è importante: superiore a 1,5 milioni. Quanto a dove porterà tutto questo, i due managing partner riconoscono che non può esserci una risposta precisa al momento. Sarà semplicemente un efficientamento del lavoro, come è capitato in passato con l'e-mail e le altre tecnologie? Avrà un effetto negativo, rendendo commodity la professione legale? O sarà qualcosa nel mezzo? «Nessuno può saperlo», dicono. Tuttavia, al momento, gli avvocati restano essenziali. Troisi racconta di

un cliente — «un fondo di private equity, un caro amico personale» — che ha usato per gioco un modello di AI per costruire una proposta di struttura su un'acquisizione complessa. «Me la manda, io leggo il memo, e scrivo: sono molto più sereno, la mia categoria è salva (per oggi). Questo memo è pieno di cattivi consigli. Se vuoi ti guido attraverso i buchi e gli errori, che sono tanti, però devi dedicarmi almeno due ore...» Una battuta, forse. Ma con una data e un'ora precisi: 6 maggio 2026, alle 15:34. «Tra un anno non so come saremo messi. Quello che possiamo fare oggi — finché siamo ancora certamente vincenti sulla macchina — è imparare a utilizzare lo strumento e svilupparlo nel modo migliore assoluto. Questo ci darà sicuramente un vantaggio, e aumenterà le possibilità che sia un semplice efficientamento della nostra professione, e non una condanna all'estinzione». 

© riproduzione riservata

L'andamento

Il fatturato dello studio negli ultimi 5 anni - Dati in mln €



Fonte: Stime per lo speciale LC Best 50 di MAG



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9th Edition

MARKETING

30.11.2026

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

SALA COLONNE
Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



ITALIAN
ARBITRATION
DAY



ITALIAN ARBITRATION DAY

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

Rome, 11 June

Sala della Protomoteca, Campidoglio

Media partners:



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITY **CH**



LEGALCOMMUNITY **GERMANY**



LEGALCOMMUNITY **MENA**



IBERIAN LAWYER



THE **LATINAMERICAN** LAWYER



Italia–Stati Uniti, dietro la stagione delle operazioni strategiche

Il punto di vista di Cozen O’Connor. Parla Christian Moretti, chair della global M&A practice e dell’Italian Desk. «Il nostro ruolo è quello di partner per imprese e colleghi in Italia»

In un contesto internazionale segnato da tensioni geopolitiche, instabilità regolatoria e trasformazioni tecnologiche profonde, il rapporto tra imprese italiane e mercato statunitense sta entrando in una fase nuova, più strutturata e strategica. A descriverne i tratti è **Christian Moretti**, chair della global M&A practice e dell'Italian Desk di Cozen O'Connor, che fotografa un cambiamento ormai irreversibile: «Non siamo più nella fase dell'export, oggi parliamo di vera e propria localizzazione».

Secondo Moretti, il sentiment delle aziende italiane è caratterizzato da una forte spinta espansiva, ma soprattutto da una visione di lungo periodo. La presenza diretta negli Stati Uniti non è più soltanto un'opportunità di crescita, ma una scelta necessaria per presidiare il mercato e proteggere la propria competitività. «In questa fase – osserva – la presenza negli Stati Uniti è una scelta strategica per avvicinarsi ai clienti e al mercato finale».

Il fenomeno si traduce in un'intensificazione delle operazioni di M&A e degli investimenti industriali sul territorio americano, con particolare concentrazione nei settori più avanzati. Il manifatturiero evoluto, le life sciences, il food & beverage premium, il lusso e le tecnologie legate alla digitalizzazione e alle infrastrutture rappresentano oggi le aree più dinamiche. In particolare, la convergenza tra energia, intelligenza artificiale e data center sta creando nuove opportunità di investimento. «Quando si posiziona su qualità e innovazione, il Made in Italy è estremamente competitivo negli Stati Uniti», sottolinea Moretti. Accanto alle opportunità, però, emergono anche criticità rilevanti. Le principali preoccupazioni delle imprese italiane riguardano la complessità regolatoria, il rischio dazi, il contenzioso e la gestione delle risorse umane. Operare negli Stati Uniti significa confrontarsi con un sistema giuridico articolato su 51 ordinamenti diversi, con dinamiche spesso lontane dall'esperienza italiana. Class action, normative pro-consumatore in alcuni Stati, controlli sugli investimenti esteri (CFIUS) e regolamentazioni sull'export rappresentano elementi strutturali del rischio legale.

«Il rischio si manifesta in forme spesso poco familiari alle aziende italiane», spiega Moretti, evidenziando come una parte centrale del suo lavoro consista nell'adattare modelli contrattuali

«In questa fase la presenza negli Stati Uniti è una scelta strategica per avvicinarsi ai clienti e al mercato finale»

e organizzativi tipici dei sistemi civil law a un contesto di common law, dove giurisprudenza e prassi di mercato assumono un ruolo determinante. Sul fronte opposto dell'Atlantico, anche gli investitori statunitensi guardano con crescente interesse all'Italia. L'attenzione dei fondi americani verso il mercato italiano è oggi, secondo Moretti, «molto forte e sempre più strutturata». Il Paese viene percepito come un sistema industriale di eccellenza, spesso leader globali nei rispettivi settori, ma ancora caratterizzato da frammentazione e passaggi generazionali che aprono spazi significativi per operazioni di aggregazione.

Si tratta di un interesse ormai strutturale, seppur accelerato da alcuni fattori congiunturali, tra cui innovazione tecnologica, maggiore stabilità politica e alcune riforme economiche e fiscali. L'Italia si sta quindi consolidando come piattaforma industriale strategica nel contesto europeo, una tendenza destinata a rafforzarsi.

In questo scenario si inserisce anche il dibattito sulla crescente presenza di studi legali americani in Italia. Per Moretti si tratta di una tendenza reale, ma ancora in fase evolutiva e selettiva. L'aumento delle operazioni cross-border e del private equity internazionale rappresenta il principale fattore di accelerazione, ma il mercato italiano resta complesso e altamente competitivo. «La difficoltà di integrare modelli economici e organizzativi diversi rende necessario un approccio molto calibrato», osserva.

A rendere distintivo il posizionamento di Cozen O'Connor è il modello dell'Italian Desk, coordinato da New York. Una struttura che non punta all'apertura di una sede locale in Italia, ma alla creazione di un presidio altamente integrato nel mercato nordamericano, in grado di supportare le imprese italiane in modo diretto e continuativo. La Italy Practice dello studio, composta da professionisti formati negli Stati Uniti e pienamente integrata in una piattaforma globale da oltre 1.000 avvocati e 35 uffici, consente un accesso immediato a competenze multidisciplinari su scala nazionale.

Il modello si basa su una logica di collaborazione piuttosto che di competizione con gli studi italiani. «Il nostro ruolo è quello di partner naturale per imprese e colleghi in Italia», spiega Moretti, evidenziando come l'obiettivo sia tradurre la complessità del sistema americano in soluzioni operative per il management italiano. Un approccio che, secondo il professionista, favorisce sinergie tra eccellenze su entrambe le sponde dell'Atlantico.

I numeri confermano la solidità di questo schema: mentre il team italiano è composto da professionisti bilingui e abilitati in entrambi gli ordinamenti, ogni anno centinaia di avvocati dello

studio vengono coinvolti in incarichi legati a clienti italiani, a testimonianza di una domanda crescente e trasversale.

Guardando ai prossimi 3-5 anni, Moretti prevede un'ulteriore intensificazione dell'integrazione economica tra Italia e Stati Uniti. Le imprese italiane continueranno a investire oltreoceano attraverso acquisizioni e sviluppo industriale, mentre i capitali americani rafforzeranno la loro presenza nel tessuto produttivo italiano con logiche sempre più di lungo periodo.

Sul piano legale, la trasformazione sarà guidata dalla tecnologia e dall'intelligenza artificiale generativa, che stanno accelerando la standardizzazione delle attività e aumentando la dimensione globale dei servizi legali. In questo contesto, diventeranno sempre più decisive le competenze specialistiche e la capacità di gestire operazioni cross-border complesse.

Per il sistema italiano, la sfida sarà quella di rafforzare internazionalizzazione, innovazione tecnologica e multidisciplinarietà. In questo quadro, modelli integrati come l'Italian Desk di Cozen O'Connor si candidano a diventare sempre più centrali nel facilitare il dialogo tra mercati. (n.d.m.)

© riproduzione riservata



PUBLISHING GROUP
LC

9th edition **ITALIAN
AWARDS**

02.07.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

GRAND HOTEL PLAZA

Via del Corso, 126 • Rome

SPONSOR

AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcItalianAwards

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



La due diligence? Serve anche prima del matrimonio

MAG incontra Giulia Leonie Ferrari, fondatrice dello studio Ferrari Zonca. Il diritto di famiglia non è solo gestione del passato ma può diventare architettura del futuro

di nicola di molfetta

Il matrimonio come operazione straordinaria? L'avvocata **Giulia Leonie Ferrari** è convinta che sia così. «Warren Buffett – racconta – sosteneva che la scelta più importante della vita fosse quella del proprio coniuge: *Marry the right person. I'm serious about that. It will make more difference in your life.* E io devo dire che condivido il suo pensiero, personalmente e giuridicamente».

Avvocata milanese, nel febbraio 2024 ha fondato Ferrari Zonca Studio Legale, dove si occupa di diritto della persona - accordi prematrimoniali, separazioni, divorzi, pianificazioni successorie - ma anche di diritti d'immagine, proprietà intellettuale e compliance per startup. Una combinazione non casuale: è proprio l'ibridazione tra mondi diversi a definire il suo approccio. Parallelamente, dal 2018 è co-fondatrice di LawPills, progetto di divulgazione giuridica che su Instagram conta oggi oltre 44.000 follower - la prova che crede fermamente in un diritto accessibile, prima ancora che applicato.

Da questa convinzione nasce anche l'idea al centro di questa intervista: la due diligence prematrimoniale. Un concetto mutuato dal mondo della finanza e delle operazioni straordinarie, riportato dentro la sfera più intima della vita di coppia.

In questa conversazione, Ferrari racconta come il diritto di famiglia possa diventare un diritto del "prima": non più una disciplina che interviene quando le cose si rompono, ma una cabina di regia per le decisioni più importanti della vita. Con tutto ciò che questo implica per le coppie, per i patrimoni - e per il futuro della professione legale.

Da dove nasce l'idea di "due diligence prematrimoniale" e cosa l'ha portata a tradurre un concetto tipico della finanza e delle operazioni straordinarie dentro la sfera del matrimonio?

Nasce dall'esperienza quotidiana nel mio studio. Le coppie che arrivavano da me per risolvere un problema (una separazione, un conflitto patrimoniale, una crisi, una successione) nella quasi totalità dei casi si erano sposate senza alcuna consapevolezza delle conseguenze

giuridiche e patrimoniali di quella scelta. Scoprivano "le regole del gioco" nel momento peggiore, quello del conflitto, quando ormai quelle regole muovevano contro di loro. Il matrimonio concede diritti, impone doveri e determina numerosissime conseguenze giuridiche che incidono direttamente su infiniti aspetti della vita, personale e di coppia. I coniugi non devono subire tali conseguenze ma possono diventare parte attiva nella gestione delle regole da applicare al proprio matrimonio, plasmandole a loro interesse. Da qui l'idea (ma, in molti casi, anche necessità) della "due diligence prematrimoniale": conoscere e analizzare, prima del matrimonio, ogni sua regola per agire informati e, laddove possibile, personalizzarne il contenuto. Solo chi sceglie informato, sceglie libero.

Qual è, oggi, il livello di consapevolezza delle coppie rispetto agli aspetti giuridici e patrimoniali del matrimonio?

Bassissimo. Ho appena concluso la prima edizione del "corso prematrimoniale giuridico: matrimonio istruzioni per l'uso" tenuta dal mio studio, con 65 coppie di nubendi iscritte più alcuni single curiosi. Ne è emerso che molti non sanno nemmeno la differenza tra comunione e separazione dei beni, o credono che la separazione dei beni "protegga" da ogni

«Il patto prematrimoniale non è un atto di sfiducia: è il business plan della coppia»



tipo di ingerenza, il che è falso. Questo deficit di consapevolezza non è un problema culturale marginale, è un rischio patrimoniale concreto. Scelte da centinaia di migliaia (e più) di euro vengono prese al buio. La fame di informazione che abbiamo riscontrato è enorme: le persone vogliono conoscere diritti e doveri per decidere con maggiore cognizione di causa.

In che modo il diritto di famiglia, così come lo ha reinterpretato, diventa uno strumento di pianificazione patrimoniale e non più soltanto un ambito “reattivo”?

Il diritto di famiglia tradizionale interviene quando le cose vanno male: è un diritto del “dopo”. Io e il mio studio abbiamo ribaltato la prospettiva: il diritto di famiglia deve essere un diritto del “prima”, uno strumento di architettura patrimoniale. La scelta del regime patrimoniale, l’uso di un fondo patrimoniale o di un trust, sono i primi mattoni. Ma è con un patto prematrimoniale ben costruito che si fa il salto di qualità: si può stabilire la contribuzione ai bisogni della famiglia, delineare il percorso di crescita della coppia, valorizzare gli apporti personali. Non è un atto di sfiducia: è il business plan della coppia. L’aspetto fondamentale è la personalizzazione.

Il Codice civile offre regole generali, perfette per nessuno. Un patto consente alla coppia di costruire regole su misura, che si sentono proprie perché scelte insieme. Quando le regole ti appartengono, le rispetti e i conflitti si preven- gono.

Milano è sempre più un contesto internazionale. Quali sono oggi le complessità principali che incontra quando deve coordinare regole diverse tra sistemi come Italia, Regno Unito o Svizzera?

La complessità è enorme. Le regole cambiano radicalmente da giurisdizione a giurisdizione. Nel Regno Unito, il principio di fairness può portare a una divisione paritaria del patrimonio, indipendentemente dalla titolarità formale. In Svizzera, i patti successori, vietati in Italia, sono strumenti ordinari di pianificazione. La nostra

sfida quotidiana è coordinare sistemi giuridici che parlano lingue diverse e costruire soluzioni che funzionino in tutti gli ordinamenti coinvolti. Questo significa che la pianificazione familiare oggi include anche la scelta strategica di dove trasferire la famiglia o la coppia, in giurisdizioni più o meno “convenienti” dal punto di vista legale e fiscale. Anche questa è pianificazione.

Nel modello anglosassone gli accordi prematrimoniali sono uno strumento consolidato. Pensa che l'Italia stia davvero andando nella stessa direzione?

L'Italia ci sta arrivando, con i suoi tempi. La giurisprudenza sta progressivamente riconoscendo spazi di autonomia negoziale alla coppia. Le resistenze sono soprattutto culturali: parlare di soldi prima del matrimonio è ancora percepito come un gesto di sfiducia, “contro amore”. La vera sfida non è normativa ma narrativa. Dobbiamo cambiare il modo in cui si racconta il patto prematrimoniale: non è un atto difensivo, è un atto di responsabilità reciproca e di costruzione consapevole.

Sostiene che una corretta pianificazione matrimoniale possa incidere in modo determinante sulla protezione e trasmissione dei patrimoni familiari. Può fare un esempio concreto?

Un imprenditore italiano con patrimonio significativo sposa una cittadina straniera. Vivono tra Milano e Londra. Nessun accordo, nessuna pianificazione. Dopo dieci anni, il matrimonio entra in crisi. In UK, dove non esiste la separazione dei beni, il giudice può attribuire alla moglie fino al 50% dell'intero patrimonio familiare, inclusi gli asset aziendali. Un'esposizione patrimoniale devastante, che avrebbe potuto essere contenuta con un prenuptial agreement. Una due diligence prematrimoniale e una pianificazione strutturata non sono un lusso. Sono una necessità per chiunque abbia un patrimonio da proteggere. L'impatto è misurabile in milioni di euro.

Il suo approccio integra diritto di famiglia, contrattualistica e logiche da “business advisory”. Questo cambia anche il profilo del family lawyer. Qual è la sua visione per il

«Parlare di soldi prima del «sì»? La vera sfida non è normativa ma narrativa»

futuro di questa professione?

Il family lawyer tradizionale, inteso come litigator che gestisce la crisi, è una figura importante ma non più sufficiente. Oggi serve un professionista ibrido, che unisca competenze di negoziazione, diritto contrattuale, governance societaria e sensibilità patrimoniale. Un avvocato che pensi come un advisor, non solo come un legale da contenzioso. L'ostinarsi a fare guerra in Tribunale distrugge, l'una e l'altra parte. Il pianificare consapevolmente costruisce fondamenta stabili e previene prima di ogni cura (amara).

È un cambio di paradigma radicale...

Questa è l'opportunità, e la visione corretta, per trasformare gli studi di diritto di famiglia. Per troppo tempo sono stati considerati di “serie B”, relegati alla gestione emotiva dei conflitti. La realtà è che, se interpretato correttamente, questo settore è la cabina di regia delle decisioni più importanti della vita di una persona. Se, come dice Warren Buffett, la scelta del coniuge è il più grande investimento di una vita, allora il consulente che guida e protegge quell'investimento non può essere un professionista di secondo piano. Diventa un advisor strategico. Gli studi che abbracciano questa visione non sono più studi di “serie B”, ma diventano studi essenziali, di “serie A”, perché sono capaci di incidere significativamente sull'intera vita personale e patrimoniale dei loro clienti, proteggendo e valorizzando il loro futuro. È qui che il diritto di famiglia smette di essere solo gestione del passato e diventa architettura del futuro. 📌

© 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



L'impatto dell'AI sul lavoro dei legali

di giuseppe vaciago*



Un recente studio del MIT (*Access to Justice in the Age of AI: Evidence from U.S. Federal Courts*) analizza l'impatto dell'AI generativa su oltre 4,5 milioni di fascicoli dei

tribunali federali americani, con un punto di partenza che vale la pena spiegare: negli Stati Uniti esiste il diritto di agire in giudizio senza avvocato: il cosiddetto "pro se". Una consuetudine rimasta stabile per vent'anni all'11% dei procedimenti civili federali. Poi, dopo il marzo 2023, quella quota è salita al 16,8%.

La ricerca mostra che l'AI spinge soprattutto il "pro se" dove il lavoro legale è più standardizzabile: cause in cui produrre un atto strutturato costituisce la parte principale del lavoro. Si pensi a una diffida, a un ricorso per recupero crediti, a una richiesta di risarcimento per danno da locazione. Dove

invece servono competenze sostenute e continuative, come nelle cause brevettuali o nelle frodi finanziarie complesse, l'effetto si vede molto meno.

Ma il dato che interessa davvero il mercato legale è un altro: nei primi 180 giorni le voci di ruolo generate dai fascicoli "pro se" crescono del 158% rispetto alla media pre-AI, e anche nei fascicoli con avvocati le voci per causa salgono del 23%. C'è poi un secondo dato decisivo: nei tribunali federali Usa la quota di atti introduttivi con testo riconoscibile come generato da AI arriva al 18% nei primi mesi del 2026. Quasi uno su cinque. L'intelligenza artificiale non "fa l'avvocato",

ma rende più facile scrivere, riscrivere, allungare e replicare. Quando il costo della produzione di testo giuridico crolla, il sistema riceve più bozze, più pretese, più iniziative.

In Italia non vedremo lo stesso film in aula, perché da noi l'assistenza senza avvocato resta molto più ristretta: davanti al giudice di pace si può stare in giudizio personalmente solo per controversie il cui valore arriva al massimo a 1.100 euro. Però sarebbe un errore sentirsi al riparo. Da noi l'effetto più probabile è a monte: clienti che arrivano con cronologie, diffide, memorie, richieste risarcitorie e prime bozze di atti già confezionate da un chatbot. Non "senza avvocato", ma prima dell'avvocato, con la comprensibile certezza, da parte loro, di aver già capito tutto.

Il terreno è già pronto. Il mercato italiano è ancora

frammentato: il 64% degli avvocati lavora in studio monopersonale. E l'AI non è più un tema da convegno. Secondo il Rapporto Censis-Cassa Forense 2025, il 27,5% degli avvocati la usa già nelle attività quotidiane; la quota sale al 37,4% tra gli under 40. A Milano il salto è ancora più netto: nell'indagine dell'Ordine degli Avvocati, nel 2025 usava sistemi di AI il 54,5% degli avvocati milanesi, con punte del 74,4% tra gli under 35.

Se cresce il numero di testi generati o assistiti dall'AI, cresce il lavoro di verifica. Se diventa più facile produrre atti, lettere e repliche, il rischio non è una giustizia più veloce, ma un precontenzioso più lungo e più costoso da governare. Lo studio americano lo dice chiaramente: le cause non si chiudono più in fretta, ma dentro i fascicoli succedono molte più cose.

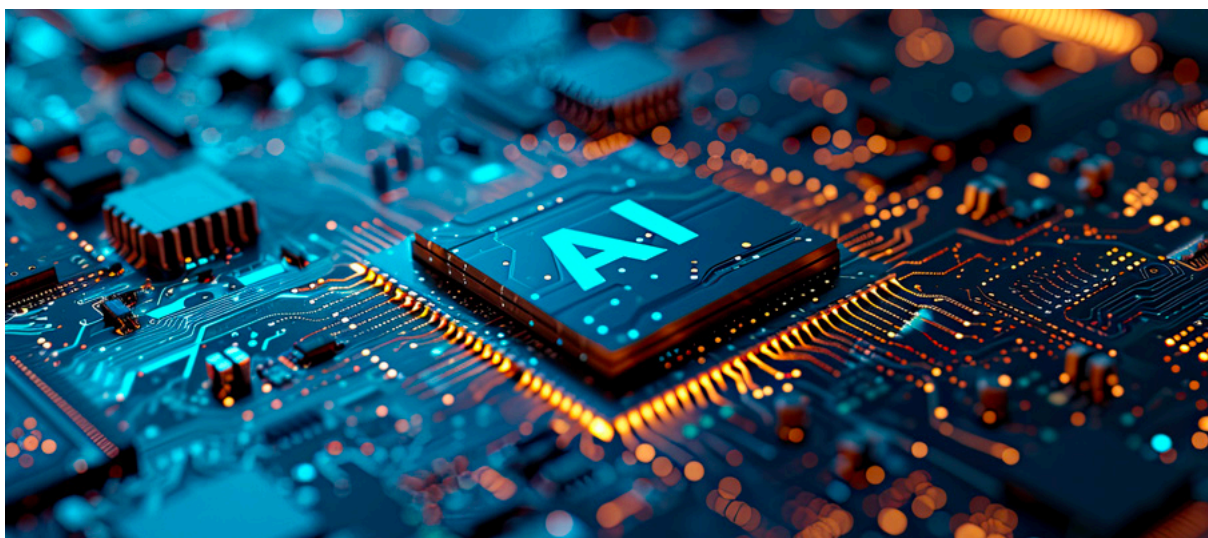
La figura che emerge da

tutto questo non è l'avvocato che delega alla macchina: è l'avvocato revisore. Qualcuno che sa selezionare fatti, controllare fonti, togliere il superfluo, impostare la strategia e farsi carico della responsabilità. Un presidio di controllo e decisione, non un produttore seriale di parole. Il valore non sta nel riempire pagine — quello lo fa benissimo la macchina — ma nel sapere quali pagine non scrivere.

C'è però un passaggio ulteriore che vale la pena nominare: in questo assetto l'avvocato deve essere molto più bravo a fare le domande che a dare le risposte. La qualità del prompt conta quanto — forse più — della qualità della risposta. Chi presidia il processo dall'inizio, sapendo cosa chiedere e come verificarlo, ha un valore reale. Chi si limita a validare l'output della macchina senza capirlo rischia di diventare, nel migliore dei casi, un "timbro costoso". 📄

© riproduzione riservata

*Partner di 42 Law Firm



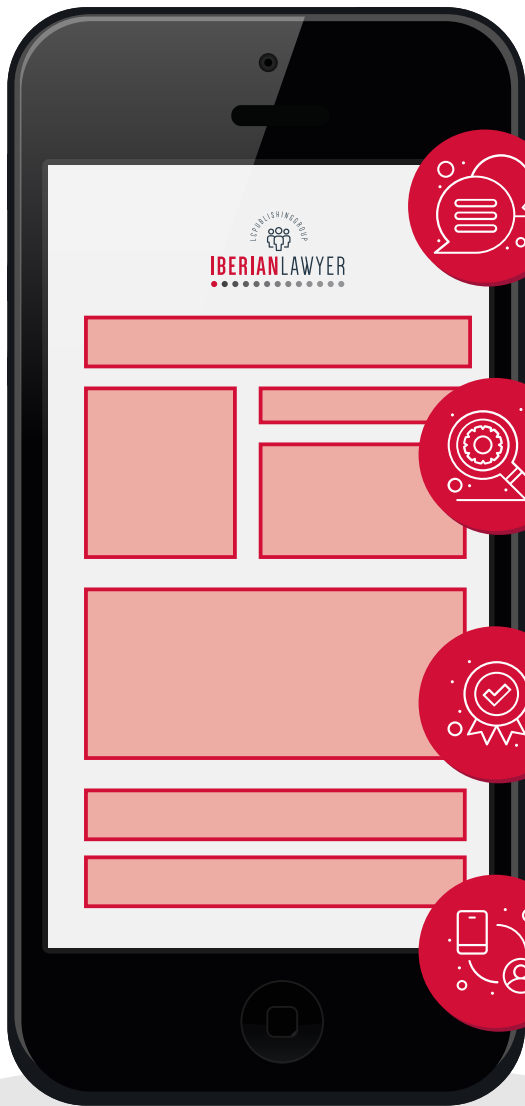


IBERIANLAWYER

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



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 



Quello che le aziende non vedono

Marianna Vintiadis guida la divisione Forensic & Investigations di RSM Italy e racconta un settore che cresce insieme ai rischi e alle normative del mercato globale

di letizia ceriani

Dopo vent'anni come Head of Southern Europe di Kroll, società americana che, tra le varie attività, offre analisi di frodi interne e intelligence, nel 2020 Marianna Vintiadis fonda la startup 36Brains, unendo la sua profonda conoscenza della corporate intelligence, una passione spiccata per la tecnologia e la specializzazione nelle indagini informatiche (cyber) nel mercato italiano. Vintiadis negli anni prende parte con vari ruoli a comitati esecutivi, Organismi di Vigilanza e attività anche in ambito universitario e accademico. Marianna Vintiadis non ha mai smesso di occuparsi di ciò che le aziende preferirebbero non vedere: i conti che non tornano, le controparti che mentono, gli attacchi informatici che arrivano dall'interno.

Il suo profilo viene notato da RSM, presente in Italia dal 2015 e parte di RSM International, network di società specializzate in revisione legale, assurance e organizzazione contabile, nell'ambito della consulenza fiscale, societaria e finanziaria, presente in 120 Paesi con 56mila professionisti. RSM in Italia è una realtà in crescita, ha raccontato a MAG Marianna Vintiadis, e «da subito ha aperto la possibilità per creare una sinergia positiva per entrambe le parti: ampliare l'offerta di RSM e, al tempo stesso, dotare 36Brains di strutture e risorse che solo una grande impresa può garantire».

Nasce così un'alleanza, una fusione, ufficializzata nell'estate del 2024, che porta alla nascita della divisione Forensic Investigations & Intelligence di RSM Italy, composta da circa 15 professionisti. «È per sua natura una costola delle società: il revisore fa accertamenti su base campionaria per stabilire se i conti di bilancio sono corretti – spiega Vintiadis - Il professionista forensic svolge lo stesso lavoro, ma interviene nella fase patologica, quando è già stata appurata l'esistenza del problema».

Apportando una serie di servizi aggiuntivi – oltre alla contabilità forense classica, c'è una importante sezione di intelligence economica e investigativa più tradizionale – la divisione guidata da Vintiadis oggi si propone come un full service molto sofisticato, in grado di rispondere alle esigenze dei clienti dettate dai

«Operiamo a fianco degli avvocati rispondendo alle richieste che riflettono solitamente le tendenze di mercato e l'agenda normativa in fase preventiva e correttiva»

trend del mercato e dall'agenda del legislatore, destreggiandosi fra giurisdizioni italiane e straniere.

Marianna Vintiadis ha raccontato in un'intervista a MAG un settore che acquisisce di giorno in giorno maggiore importanza.

Che tipologia di mandati ricevete?

Cerchiamo di rispondere alle richieste che riflettono solitamente le tendenze di mercato e l'agenda del legislatore, in fase preventiva e correttiva. Il nostro business è strettamente legato alla congiuntura economica e normativa. Oggi le sanzioni internazionali rappresentano certamente un tema di primaria rilevanza, a cui è strettamente collegata la normativa antiriciclaggio: numerosi progetti richiedono la ricostruzione della catena di controllo di una società per risalire al beneficiario ultimo. E qui si entra in un universo complesso, dal momento che ogni Paese adotta regole diverse rispetto all'obbligo di dichiarazione di fatti e proprietà. Questo implica la possibilità di incorrere in ambiguità di fronte alle informazioni provenienti dalle varie fonti. Tutte le regole variano in base alla giurisdizione.

Ricevete anche mandati internazionali?

I contenziosi riguardano spesso il business italiano, ma le investigazioni e tutta la parte preventiva tipicamente coinvolgono altri paesi: clienti esteri che guardano l'Italia, o italiani che guardano l'estero. Va in entrambe le direzioni.

E in che modo supportate gli studi legali?

In vari modi. Una parte significativa del lavoro

consiste nell'analisi di grandi quantità di documenti. Immaginiamo, per esempio, un caso antitrust: il regolatore raccoglie le comunicazioni di 40 persone potenzialmente coinvolte in un cartello. Quelle documentazioni vanno lette. Noi abbiamo delle piattaforme che permettono di caricare i dati, indicizzarli, interrogarli — anche con il supporto dell'Intelligenza Artificiale, che è in grado di trascrivere i vocali, interpretare le emoji, estrarre il contenuto delle immagini. Cose che una ricerca testuale tradizionale non farebbe mai. Poi c'è la preservazione delle prove: se qualcuno ha uno screenshot che prova la propria innocenza, quel file grezzo spesso non è accettabile come prova in tribunale, e serve un'acquisizione forense certificata. All'inverso, ci capita di dover verificare anche la manipolazione delle informazioni.

Agli studi fornite anche alcuni strumenti. Mi parlerebbe di Relativity?

Relativity è la piattaforma di riferimento per analizzare grandi volumi di dati documentali: mail, allegati, file di qualsiasi formato. Il problema è il costo: le licenze si attestano sui 60-70mila dollari l'anno, fuori portata per la maggior parte degli studi. Abbiamo siglato un accordo con la società americana che ci permette di renderla disponibile a consumo: per un singolo progetto si scende a poche centinaia di euro. L'effetto collaterale, inatteso, è che diversi studi internazionali ci cercano proprio per questo: uno strumento nato per abbattere una barriera è diventato anche un canale di business.

Se dovesse fare un esempio concreto di indagine svolta dalla vostra divisione?

Un caso che mi è rimasto impresso riguarda una società che era stata accusata dalla procura di aver nascosto una tangente all'interno del pagamento per il noleggio di una gru, e dieci anni dopo le venne contestata la credibilità dell'alto costo della gru in questione.

A quel punto, come era possibile dimostrare il prezzo di mercato?

Abbiamo basato la nostra ricerca su listini, archivi, bilanci e pubblicità di società di costruzione della stessa area geografica e della stessa epoca, per ricostruire quello che era il prezzo di mercato nel

momento del fatto. Abbiamo scoperto che il prezzo elevato era giustificato da un boom economico locale e che quindi non esisteva alcuna tangente. Per farlo, abbiamo setacciato archivi fotografici, giornali, qualsiasi immagine disponibile in quella finestra temporale precisa. È un lavoro meticoloso.

Qual è il valore aggiunto di una due diligence investigativa rispetto a quella tradizionale condotta sui data room?

La domanda corretta da porsi è: e se tutti quei dati fossero falsi? È una situazione che mi è capitata. Avvocati, commercialisti e consulenti finanziari lavoravano su una documentazione che non rappresentava la realtà. La due diligence investigativa introduce un livello di verifica indipendente, aumentando la probabilità che quanto contenuto nel data room sia effettivamente attendibile e che non esistano criticità non dichiarate. A questo si aggiunge una componente normativa: la legislazione antiriciclaggio impone una valutazione reputazionale della controparte: non si tratta più di una scelta prudenziale, ma di un obbligo di legge. Vi è infine un valore pratico, spesso sottovalutato: l'obiettivo non è bloccare una transazione, ma concluderla con piena consapevolezza. Conoscere l'esistenza di una pendenza consente di rinegoziare il prezzo. Sapere che il cfo che si intende sostituire è il riferimento chiave nei rapporti con il sistema bancario permette di evitare errori con conseguenze potenzialmente molto serie.

Cryptocurrency, asset tracing, flussi finanziari complessi: quali sono le sfide più difficili in questo tipo di indagini?

La sfida principale è gestire le aspettative: i clienti vorrebbero la soluzione subito, ma non funziona così. Il punto di partenza è sempre quello che il cliente già sa — che, quasi sempre, è più di quanto creda — da cui si ricostruisce una mappa degli interessi e dei possibili canali informativi. C'è poi una variabile giuridica importante: nei sistemi anglosassoni la trasparenza societaria è minore, ma il giudice ha poteri di disclosure molto più ampi e può ordinare a una banca di aprire i propri registri. In Italia è il contrario: più obblighi di pubblicazione, meno poteri coercitivi in sede di discovery. Due modelli opposti, ciascuno con i propri vantaggi.

La cybersicurezza si intreccia sempre di più con le investigazioni forensi. Come lavorate su questo fronte?

Dipende molto dai casi. Sotto il cappello “cyber” rientrano cose molto diverse: dagli attacchi ransomware a infrastrutture critiche, fino alle truffe via social engineering o phishing. Una delle situazioni più delicate è quando arriva un ordine di pagamento che sembra interno — la mail è vera, è interna all’azienda — perché significa che qualcuno è riuscito a compromettere la casella del Cfo della società. In quel caso, bisogna stabilire immediatamente se si tratta di un attacco esterno o di un sistema già compromesso dall’interno, perché le implicazioni legali e operative sono completamente diverse.

In Italia siamo particolarmente fragili su questo fronte, secondo lei?

Sì, e per ragioni in parte culturali. Gli strumenti esistono, ma vengono sistematicamente disattesi. Un esempio elementare: separare chi dispone un pagamento da chi lo autorizza richiede semplicemente due persone. Eppure, quando arriva una richiesta urgente da un superiore, reale o apparente, raramente qualcuno si ferma a verificare. La pressione gerarchica vince sui protocolli. Molti imprenditori pensano che certe misure siano fuori dalla portata delle pmi, ma non è così: backup aggiornati, ruoli separati nei pagamenti, qualche minuto in più per verificare una richiesta anomala — non serve altro. Chi non adotta queste pratiche di base non è esposto agli attori statali sofisticati: è esposto alle organizzazioni criminali che operano in serie e cercano bersagli facili.

Che tipo di profili fanno parte della vostra squadra?

Per me contano principalmente due elementi: le professionalità e gli strumenti. Il team include economisti, esperti di relazioni internazionali, linguisti — le lingue sono fondamentali, non solo per la comprensione testuale, ma per la sensibilità culturale che portano con sé. In squadra abbiamo anche un’ex pm della Procura di New York, Cristina Posa, avvocatessa che ha grande esperienza sul campo. La conoscenza dell’inglese è per noi imprescindibile, non per ragioni di snobismo,

ma perché chi ha vissuto all’estero sa che il mondo non funziona sempre secondo i propri schemi, e questo si traduce nella capacità di porre le domande giuste. Per quanto riguarda gli strumenti — banche dati, software specializzati, licenze —, investiamo circa il 15% del fatturato in tecnologia. Questo garantisce un servizio sofisticato.

RSM crescerà ancora?

RSM nel suo complesso è in una fase di espansione e ha perfezionato diverse acquisizioni nell’ultimo anno. Per quanto riguarda la nostra practice specifica, la crescita è molto sostenuta e stiamo ampliando attivamente il team, con una selezione molto accurata. Il principale motore di questa crescita è di natura normativa. Fino a quando la due diligence reputazionale era una scelta discrezionale, molti operatori la omettevano; oggi in numerosi contesti è un obbligo di legge, e questo ha modificato strutturalmente il mercato. La produzione normativa continua ad accelerare generando nuova domanda di servizi specializzati. Per esempio, il tema delle terre rare è emblematico.

Come si garantisce che un materiale critico non provenga da un Paese sanzionato, quando il fornitore intermedio ricorre alla triangolazione?

È la stessa logica che ha consentito alla Russia di continuare a commercializzare petrolio e gas nonostante le sanzioni internazionali. Mappare e identificare queste triangolazioni richiede competenze molto specifiche, su cui stiamo già lavorando con attenzione. È un momento di grandi cambiamenti. 🇮🇹

© riproduzione riservata

«Il principale motore della nostra crescita è di natura normativa. La diligence reputazionale, in numerosi contesti, è un obbligo di legge, e questo ha modificato il mercato»

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

CREDITS GRANTED*

Patronage



Comune di Milano



ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID



ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

10th

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

E D I T I O N

Platinum Partner

INTESA SANPAOLO

Gold Partners

Accuracy

Baker McKenzie.

BAT

bip.Law & Tax

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario

BSF BOISS SCHILLER FLEISHER

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CASTALDI PARTNERS 1984

CBA

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

EY

Silver Partners

Ashurst

AXERTA[®] INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

Elibra Innovating your Law Firm

MERCATOR[®] By CITCO

[ounet]... ASSOCIATING BETTER IDEAS

PAROLA ASSOCIATI

Sella Investment Banking

GIANNI ORIGONI &

GPBL

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

Hogan Lovells

KPMG

LEGORA

LEXROOM

LEXSENTIAL

MAISTO E ASSOCIATI

McDermott Will & Schulte

PAVIA & ANSALDO STUDIO LEGALE

Pirola Pennuto Zei

FALPUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

Olt

SWOT LEGAL

TeamSystem

Trivisan & Cuonzo

VITALE

Media Partners

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYEU

FINANCECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITIES

IBERIANLAWYER

LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY



MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN		
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide) N°4 credit granted*	INTESA  SANPAOLO	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
18:00 18:30	Presentation: Le Tavole della Legge	FOODCOMMUNITY	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 				
18:30	General Counsel Cocktail	GPBL	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8	INFO
From 20:15	Terrace Party	CASTALDI PARTNERS 1996	CastaldiPartners Via Savona, 19/A	INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN		
08:00 09:30	Breakfast on finance	GIANNI & ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2	INFO
09:15 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?	bip.Law & Tax	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges	Accuracy	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: The legal profession in the age of Intelligent Systems	LEXROOM	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	Roundtable: Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives	CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships	CBA	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Generative AI and Data Protection. Reliability, Responsibility, Source Integrity	TeamSystem 	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
COFFEE BREAK 				
16:00 18:00	Roundtable: Tariffs and International Sanctions	Pirola Pennuto Zel	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.	Qlt:	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 				
18:45	Women Leadership: the In-House Cocktail	Baker McKenzie	Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3	INFO
20:15	Let's Spritz Again	SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	Biscozzi Nobili & Partners Via Torino, 2	INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN		
06:30 08:00	Run the Law	RUN THE LAW 	Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122	INFO
09:00 11:00	Roundtable: From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations	Hogan Lovells	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
09:15 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table N°2 credit granted*	BSF  IN COLLABORATION WITH JAMS	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements	L LEGALISTAS	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Geopolitics & Security	VITALE  McDermott Will & Schulte	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	Roundtable: The Other Side of Justice: When Corporate Reputation meets Trial by Media	FAPUCCIO PENALISTI ASSOCIATI	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER

WEDNESDAY 10 JUNE				VENUE - MILAN
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations	PAVIA e ANSALDO STUDIO LEGALE		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
COFFEE BREAK ☕				
16:00 18:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms	CASTALDI PARTNERS 1996		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel	KPMG		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Tech & IP: the winning tandem to create, manage and monetize innovation	Trevisan & Cuonzo		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 🍹				
19:15 23:00	Corporate Awards	LEGALCOMMUNITY AWARDS		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 INFO
THURSDAY 11 JUNE				VENUE - MILAN
09:00 13:00	Conference: 2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry N°2 credit granted*	MAISTO E ASSOCIATI		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?	BAT		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Impact of AI on Corporates and Law Firms	LEGORA		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
LUNCH BREAK 🍴				
14:00 16:00	Roundtable: The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: the State of Scientific Research in Italy	HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Fashion & Luxury	Baker McKenzie.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 🍹				
19:00	Rock the Law	ROCK THE LAW		Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16 REGISTER

OPENING CONFERENCE

08/06/2026
09.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

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

PROGRAM

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

*by the Milan Bar Association

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

PRESENTAZIONE

LE TAVOLE DELLA LEGGE

EDIZIONE 2026

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI D'AFFARI ITALIANI



08/06/2026
DALLE 18,00 ALLE 18,30

NICOLA DI MOLFETTA
E LETIZIA CERIANI
PRESENTANO
LE TAVOLE DELLA LEGGE

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milano

[REGISTRATI QUI](#)

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026
From 18.30



Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:
GC CHAMPIONS LIST 2026
by [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it)

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



TERRACE PARTY

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

MONDAY
8 JUNE
FROM 20.15

CASTALDIPARTNERS
VIA SAVONA 19/A - MILAN

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

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

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



CARLO CIMBRI

Chairman
Unipol

FRANCESCO GIANNI

Founding Partner
Gianni & Origoni

MODERATOR

VALENTINA MAGRI

Journalist
Financecommunity & MAG

BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

GIANNI & ORIGONI

PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

Event to be held in 

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

Speakers

Maria Chiara Argenton, Group General Counsel, *Dedalus*

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

Aldo Pietro Brielli, Equity Partner, Head of Legal Tech, *BIP Law and Tax*

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

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

Eleonora Ruggieri, Group General Counsel, *Dr. Max Italia*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

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

Speakers

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

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

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

Fabio Fazzari, Group Financial Director, *NewPrinces*

Valentina Franceschini, Partner, *Wise Equity*

Paolo Quaini, Member, *AIGI*

Marco Sala, Director, *Accuracy*

Gianfranco Veneziano, Partner, *BonelliErede*

Moderator

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

THE LEGAL PROFESSION IN THE AGE OF INTELLIGENT SYSTEMS

Speakers

Andrea Brancatelli, Legal Director, *MoneyGram International*

Rosy Cinefra, Group Chief Legal, Compliance, Risk & ESG Officer, *Finomnia*

Gea Condorelli, Legal Counsel, *Lexroom*

Antonio Corda, Of Counsel, *ADVANT Nctm*

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

Cristina Rustignoli, General Counsel, *Generali Italia*

Moderator

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Comune di
Milano



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACIA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



MILANO
CHAMBER OF
ARBITRATION



EUROPEAN COMPANY
LAWYERS ASSOCIATION



elsa
The European Law Practice Association
ITALIA



FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO




WLW
WOMEN IN A LEGAL WORLD

Legalcommunity Week is supported by

Investigations

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

INTERNAL INVESTIGATIONS: CRIMINAL, EMPLOYMENT & GC PERSPECTIVES

Speakers:

Michela Bani, Founding Partner, *NIUS*

Tiziana Bianco, HR Manager, *NH Italia*

Simone Carrà, Founding Partner, *BCA Legal*

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

Cosimo Polcri, Head of Legal, *Alten Italia*

Moderator:

Filippo Ferri, Partner, *Cagnola & Associati*

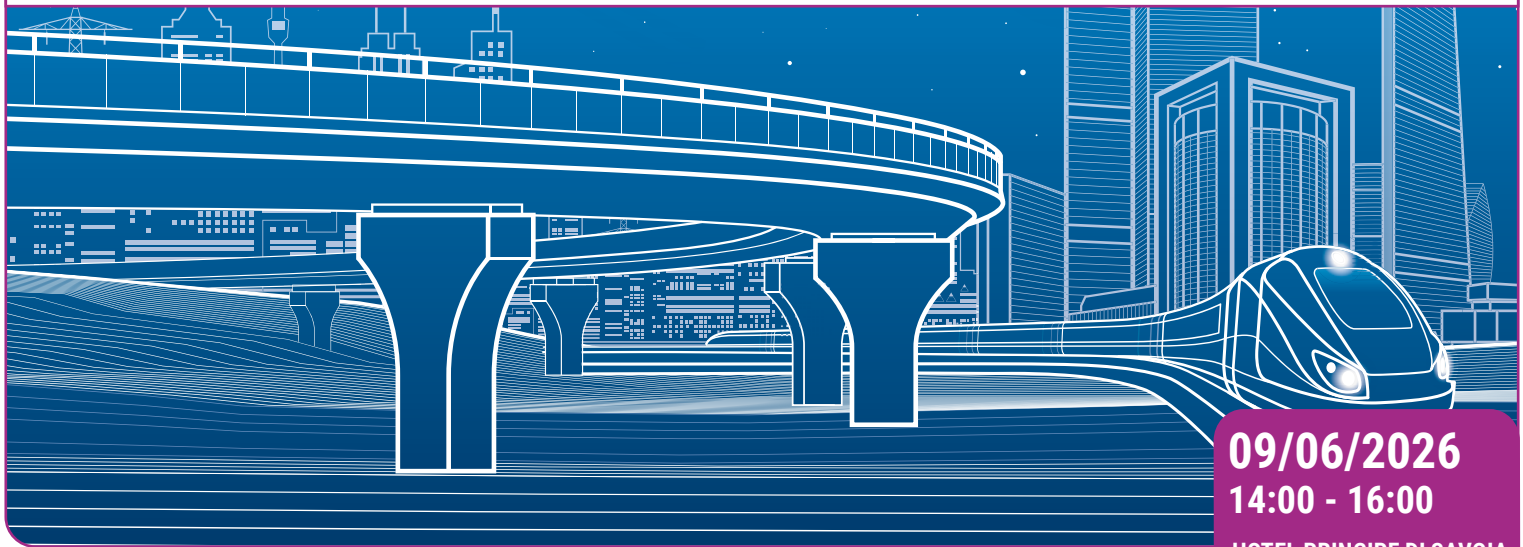
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ITALIAN INFRASTRUCTURE: REGULATION, CAPITAL AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Speakers

Armando Brunini, CEO, *SEA Milan Airports*

Roberto Coccia, Senior Counsel, Legal and Corporate Affairs Department, *TotalEnergies Italia Servizi*

Salvatore Esposito, CEO and Chairman, *Fincantieri Infrastructure*

Cesare Ferrero, Chairman & CEO, *Sogemi*

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

Moderator

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



TeamSystem



Normo.ai


Prompt

GENERATIVE

AI

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

GENERATIVE AI AND DATA PROTECTION. RELIABILITY, RESPONSIBILITY SOURCE INTEGRITY

Speakers

Martina De Angeli, Senior Director and Executive Legal Counsel Eastern Mediterranean & Caspian (EMC) Lead
Boston Consulting Group

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

Giovanni Lombardi, Chair, *LAISA - STA*

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

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

Giovanni Roberto, Founder, *Normo AI*

Giulio Uras, Counsel, *ADVANT Nctm*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage





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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

TARIFFS AND INTERNATIONAL SANCTIONS

Speakers

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

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

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

Ulisse Spada, Group General Counsel, *DiaSorin*

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

Moderator:

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

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

REGISTER
HERE 

Speakers

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

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

Mirko Giuri, Legal Director, *DOLCE&GABBANA*

Stefano Mascia, Head of Global Legal Affairs, *Saipem*

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

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026
from 18:45

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



LET'S SPRITZ

A G A I N



09.06.2026

from 20.15

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

Via Torino 2 (corner of Piazza Duomo), Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



Wednesday

10 JUNE 2026**6:15 AM - CANOTTIERI SAN CRISTOFORO****6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

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

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

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

Organized by

PUBLISHINGGROUP
LC

Partner


MOPI
2013
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

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

INTRODUCTION

Chiara Elisei, Chief Credit Correspondent, *Octus*

Francesco De Gennaro, Partner, *Hogan Lovells*

Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells*

DISCUSSION

Speakers:

Alessandro Rognoni, Head of Special Situations, *BPER Banca*

Andrea Pescatori, CEO and Managing Partner, *Ver Capital SGR*

Frederic Verrecchia, Managing Director Financial Restructuring – Head of Value Preservation Group Italy, *BNP Paribas CIB*

Philippe Minard, Chief Investment Officer (CIO), *Anima Alternative SGR*

Moderators:

Francesco De Gennaro, Partner, *Hogan Lovells*

Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



N°2
CREDITS
GRANTED*

CONFERENCE

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

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

8:45 Check-In and Welcome Coffee

9:15 Greetings

9:20 **THE HUMAN ARCHITECTURE OF INTERNATIONAL LEGAL NEGOTIATION**

10:50 Coffee Break

11:20 **NEGOTIATION IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGY, DATA, AND NEW POWER DYNAMICS**

12:50 Closing Remarks

13:00 Light Lunch

Speakers

Barbara Benzoni, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*

Lodovico Bianchi Di Giulio, Group General Counsel, *BIP Group*

Christopher M. Campbell, Senior Counsel, Litigation, *Baker Hughes*

Giuseppe De Palo, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*

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

Alice Flacco, Esq., General Counsel & EVP Legal and Compliance, *MicroPort CardioFlow*

Carmelo Fontana, Senior Regional Counsel, *Google*

Luigi Macioce, Partner, *Boies Schiller Flexner*

Francesco Marchi, Director of Negotiation Expertise, *ALTERNEGO*, visiting professor at *Sciences Po (Paris)* and *College of Europe (Bruges)*

Carlos Menor, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

*by the Milan Bar Association

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER
HERE

ROUNDTABLE

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

Speakers

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

Mauro Casolino, Legal Counsel, *Konecta*

Pasquale Di Mino, Partner Corporate Department, *Lexsential*

Vincenzo Piccarreta, Partner IP Department, *Lexsential*

Laura Tricomi, Vice General Counsel, *ButanGas*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by

ROUNDTABLE

GEOPOLITICS & SECURITY

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

11:00 Introduction

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

11:05 Session I: Defense and Politics

SPEAKERS

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

Enrico Della Gatta, Vice President, *Fincantieri*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

12:00 Session II: Investment in Defense

SPEAKERS

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

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

Edoardo Girelli, Private Equity Director, *Tikehau Capital*

Giuseppe Lacerenza, Partner, *Keen Venture Partners*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

13:00 Lunch

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Comune di
Milano



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACIA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

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

Speakers

Luca Barabino, Founder, *Barabino & Partners* and CEO and Founder, *Aldebaran Holding*

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

Diletta Giuffrida, Judicial Reporter, *Sky TG24*

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

Paolo Mazza, Chief General Counsel, *Bper Banca*

Moderator

Andrea Puccio, Founding Partner, *Puccio Penalisti Associati*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

Speakers

Isabel Fernandes, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

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

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

Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*

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

Moderator:

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE


Patronage





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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

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

Speakers

Stefano Brogelli, Legal & Corporate Affairs Director, *Axpo Italia*

Emanuele Camandona, Partner, *CastaldiPartners*

Daniele Ciccolo, Head of Legal Affairs, *Telepass*

Simona Musso, General Counsel, *Lavazza Group*

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

Federico Tallia, Deputy General Counsel, *BasicNet*

Moderator

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Comune di
Milano



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

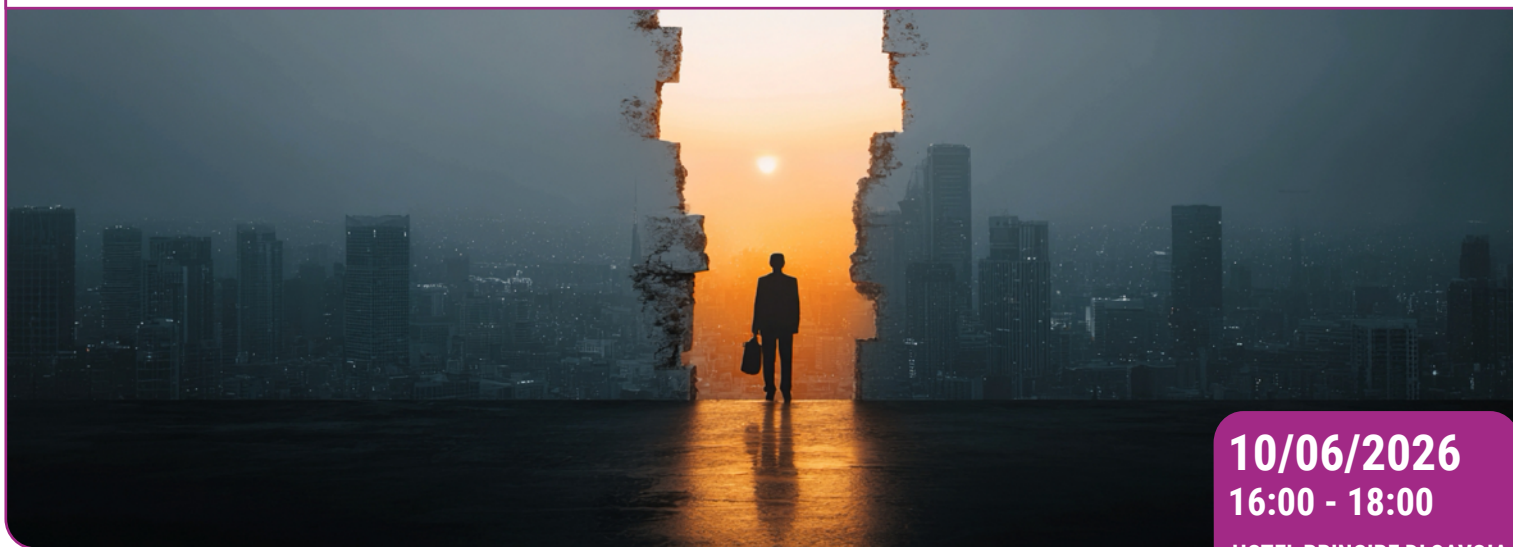


ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



Legalcommunity Week is supported by





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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

Speakers:

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

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

Luís Graça Rodrigues, Regional Legal Director, *Minsait*

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

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

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

Moderator:

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Comune di
Milano



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO



Legalcommunity Week is supported by






ROUNDTABLE

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

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

Speakers

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

Alessandra Amico, Head of Legal, *Molteni Group*

Alessandra Bini, Senior Counsel, Compliance Officer Europe, *IBM*

Gabriele Cuonzo, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

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

Federico Dal Poz, Chief Legal Officer, *Amplifon*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Comune di
Milano



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

12th edition

10.06.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PADIGLIONE VISCONTI

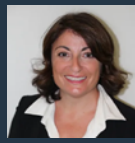
Via Tortona, 58 | Milan



10.06.2026



Leonardo Adessi
 Chief Information Officer & Board Member, Nextalia



Diana Allegretti
 General Counsel, Zurich Italia



Alberto Arrota
 Chief Executive Officer, Essentia Advisory



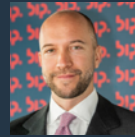
Orlando Barucci
 Executive Chairman, Vitale&Co



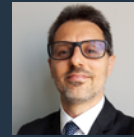
Solange Baruffi
 General Counsel, ICE Pharma



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



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



Massimiliano Boschini
 Senior Director, Intesa Sanpaolo



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



Stefano Brogelli
 Legal & Corporate Affairs Director, Axpo Italia



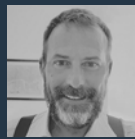
Giovanni Cucchiarato
 Group General Counsel, Dedalus



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



Andrea Castaldi
 Vice President, Deutsche Bank



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



Giovanni Foti
 Partner, Accuracy



Jacopo Frontali
 Head of Legal M&A, Pirelli



Roberto Mastrorosa
 Director Corporate & Legal Affairs, Prelios



Paola Nocerino
 Cluster Chief Legal Officer, Air Liquide Italia



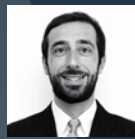
Fabrizio Manzi
 General Counsel, Italiaonline



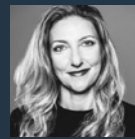
Stefano Martinazzo
 Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, Axerta



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



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



Angelica Ruggeri
 General Counsel, Golden Goose



Valérie Ruotolo
 ICEG Compliance & Corporate Legal Lead, Accenture



Renato Salsa
 Partner, Corporate Finance Leader, EY Parthenon



Isabella Toth
 Direttore Affari Legali e Societari, HPE Italy



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



Andrea Visaggio
 Legal Manager NPE, Crédit Agricole



Pierluigi Zaccaria
 Chief Legal & Corporate Affairs Officer, SEA



Laura Zanin
 General Counsel, Itelyum Group



Umberto Zanuso
 Senior Partner, Fineurop Sodiitic



CONFERENCE

N°2
CREDITS
GRANTED*

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE

2026 TAX UPDATE: CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

- 8:45 Check-In & Welcome Coffee
- 9:10 Greetings
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
- 9:15 **Opening Speech**
Guglielmo Maisto, Senior Partner, *Maisto e Associati*
- 9:20 **Keynote Speech**
Marco Osnato, President Finance Committee
Chamber of Deputies
- 9:30 **SESSION I: Global Mobility and Home Office**
Speakers
Guglielmo Maisto, Senior Partner, *Maisto e Associati*
Dr Johann Hattingh, Professor of Law
University of Cape Town
Giuseppe Zingaro, Head of Group Tax, *UniCredit*
- 10:10 **SESSION II: Corporate Welfare: New Trends and Challenges**
Speakers
Andrea Benigni, Partner - Managing Director, *ECA Italia*
Sara Lautieri, Group Administration Manager
Società Reale Mutua di Assicurazioni
Marco Valdonio, Partner, *Maisto e Associati*
Lorenzo Zanoni, Compensation & Benefit Manager, *Prada*
- 10:40 **SESSION III: Tax Audits: New Trends and Challenges**
Speakers
Francesco Centonze, Full Professor of Criminal Law,
Università Cattolica del Sacro Cuore and Founder,
Studio Legale Associato Centonze
Stefano Trettel, Tax Director, *Fininvest*
Cesare Silvani, Partner, *Maisto e Associati*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **SESSION IV: VAT: Tax Updates and New Challenges**
Speakers*
Giannaede Ferracani, Senior VAT Adviser, *Confindustria*
Andrea Rottoli, Partner, *Maisto e Associati*
- 12:00 **SESSION V: Tax Updates on Individuals and Wealth Management**
Speakers
Marco Cerrato, Partner, *Maisto e Associati*
Alberto Cirillo, Managing Director, co-head of Europe,
Goldman Sachs PWM
Omar Ezzat, Managing Director, Global Family Office
Investment Bank, *Ubs*
Biagio Izzo, Head of Tax, *Algebris Investments*
- 12:40 **Keynote Speech: AI-Driven Tax Audits: the corporate perspective**
Paolo Valerio Barbantini, Head of Tax, *Fincantieri Group*
- 12:55 **Q&A**
- 13:00 **Light Lunch**

*by the Milan Bar Association

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th EDITION LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP


BAT

SWOT
LEGAL



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

IS THE LEGAL MARKET TRULY MERITOCRATIC?

Speakers

Umberto Baldi, CLO & General Counsel, *Snam*

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

Federico Raffaele, Head of Corporate Affairs, *TIM*

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

Ian Tully, CEO, *SWOT Legal*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

IMPACT OF AI ON CORPORATES AND LAW FIRMS

Speakers

Attilio Abeille, GTM Manager, *Legora*

Antonio Adami, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy*, a Subsidiary of *Canadian Solar*

Benedetto Lonato, Equity Partner, *LCA Studio Legale*

Fabrizio Manzi, General Counsel, *Italiaonline*

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

Angela Orlando, General Counsel, *Sky Italia*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by





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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to ↔

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE

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

Speakers:

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

Sara Balice, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

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

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

Rubina Novelli, Head of Global Scientific Lead, Director, *Dompé farmaceutici*

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

Moderator:

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

Closing remarks:

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage





Legalcommunity Week is supported by



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

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FASHION & LUXURY

Speakers

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

Paola Colarossi, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

Sara Citterio, General Counsel, *Trussardi*

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

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

Michele Marocchino, Managing Director, *Lazard*

Angelica Ruggeri, General Counsel, *Golden Goose*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

#rockthelaw
#legalcommunityweek

**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

11.06.26
from 19.00

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

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



Quindici anni sull'asse Italia - Usa

Partner di Tarter Krinsky & Drogin, Giuliano Iannaccone ha costruito una practice multidisciplinare che agevola i rapporti commerciali tra imprese tricolori e mercato statunitense

di letizia ceriani

C'è un tipo di pazienza che somiglia all'attesa. È quella che costruisce in silenzio, un mattone alla volta, le fondamenta di un progetto. Giuliano Iannaccone, partner a New York di Tarter Krinsky & Drogin, ha impiegato 15 anni per farne una realtà: la Italy Practice, nata nel 2011 e oggi guidata insieme a Gina Piazza, conta circa 14 professionisti accomunati dalla lingua italiana — madrelingua o acquisita — con l'obiettivo di offrire un servizio di eccellenza a imprenditori, professionisti e dirigenti italiani che si muovono verso il mercato americano.

DAL VENETO CON FURORE

A portare, nei primi anni 2000, Iannaccone da Treviso a New York è una circostanza casuale. «Non sognavo di venire negli Stati Uniti», racconta, «ma i miei genitori si sono trasferiti per lavoro. Una volta terminati gli studi a Trieste, sono andato a trovarli e, inaspettatamente, non me ne sono più andato». Così, con una laurea in giurisprudenza e una lingua tutta da imparare, Iannaccone si iscrive a un LLM, svolge un internship all'American Society of International Law a Washington e nel frattempo si prepara al Bar Exam. Cercando tra gli studi di lingua italiana, viene assunto in una firm piccolissima che gli porta tre clienti preziosi, ancora oggi in portafoglio. Investendo su passaparola e fiducia, la sua reputazione cresce fino ad approdare, dopo qualche anno in proprio, in Tarter Krinsky & Drogin.

La carriera legale di Iannaccone si incentra inizialmente sul wholesale e retail per alcuni marchi di alta moda — una specializzazione che nel tempo ha generato fiducia, e la fiducia ha generato contatti, alcuni dei quali resistono ai segni del tempo.

Oggi Iannaccone è membro permanente dell'Executive Committee e del Compensation Committee dello studio, l'unico italiano a farne parte. «Sono molto lusingato, ma la speranza è che in futuro avvenga un vero e proprio passaggio di consegna», dice. La prospettiva, assicura, c'è e sono le persone a dimostrarlo.

«Ci collochiamo nel middle market, ma non siamo una boutique. Abbiamo struttura, competenze e governance di uno studio che potrebbe ospitare molti più avvocati, per la qualità dei servizi che è in grado di offrire»

UN MODELLO SU MISURA

Il team riunisce avvocati formati in Italia e poi approdati negli Stati Uniti, ma anche italoamericani con una formazione giuridica locale e un bilinguismo autentico. «È una combinazione vincente — sottolinea Iannaccone — perché le persone cresciute lì hanno un'impronta più locale, mentre gli altri mantengono la propria appartenenza culturale, cambiando però baricentro».

La particolarità dello studio, secondo Iannaccone, sta proprio nell'ottima conoscenza di entrambi i mercati: «Abbiamo costruito una competenza piuttosto unica nel panorama internazionale». Tarter Krinsky & Drogin — circa 150 avvocati e 240 professionisti in totale, con uffici a New York, Los Angeles, Princeton, Garden City, San Antonio e, da poco, Miami — si colloca nella fascia medio-alta del mercato, ben distinta sia dalle grandi law firm che dalle boutique specializzate.

Un posizionamento che Iannaccone considera un vantaggio: «Abbiamo struttura, competenze e governance di uno studio che potrebbe ospitare molti più avvocati, per la qualità dei servizi che è in grado di offrire». L'esperienza multidisciplinare copre infatti oltre 30 aree del diritto — dal bancario al societario, dal diritto del lavoro al real estate, dal penale-societario ai Capital Markets & M&A — e la Italy Practice ha dato vita a un International Practice Group che comprende oggi le aree French, German, Benelux, China & India, Turkish e Canada Practice.

LE NOVITÀ: PROMOZIONI E NEW ENTRY

Settembre 2025 ha portato un segnale notevole sulla direzione di crescita dello studio. Quattro promozioni da counsel a partner – quelle di Maurizio Anglani, Victoria Galante, Federica Rigato e Anna Taruschio – e un nuovo ingresso come law clerk, Sara Tirelli, entrata nella Italy Practice dopo aver conseguito l'LLM alla Duke University School of Law. «Queste nomine rappresentano la prova più concreta della crescita della nostra divisione italiana», ha commentato Iannaccone. «Investiamo nelle competenze dei nostri professionisti e attraiamo nuovi talenti, che hanno qui la possibilità di compiere un percorso strutturato e di essere adeguatamente valorizzati. Un approccio che trova riscontro anche nei risultati economici, con un significativo incremento del fatturato nella prima metà del 2026».

A queste novità si aggiunge, nei mesi precedenti, il lancio di una nuova Art Law and Cultural Heritage Practice, guidata dall'avvocato Leila Amineddoleh, con l'obiettivo di assistere collezionisti, fondazioni, musei, case d'asta, artisti e governi in materia di provenienza, autenticità, esportazione, restituzione e protezione di opere e reperti. Un'area di particolare rilevanza per la clientela italiana: l'Italia, con il suo straordinario patrimonio culturale, è tra i Paesi più coinvolti in controversie internazionali sulla restituzione di opere trafugate, la tutela di marchi storici e la lotta contro l'imitazione del made in Italy.

TRA DAZI, GEOPOLITICA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Le relazioni tra Italia e Stati Uniti, messe alla prova da dazi e tensioni geopolitiche, rimangono però solide, assicura Iannaccone. Un dato in particolare lo illustra molto bene: a inizio carriera le controllate americane di gruppi italiani erano appena 1.500, mentre oggi si stima ne esistano oltre 6.000. «È sintomatico del fatto che il mercato americano rimane importantissimo per l'Italia – con più di 300 milioni di consumatori e un territorio altamente ricettivo, non solo per i prodotti di moda e design, ma anche per la tecnologia, la meccanica e l'innovazione. Questi rapporti non si sono affatto allentati».



Ed è anche un fattore generazionale ad accelerare il processo: le nuove leve alla guida delle aziende familiari italiane hanno studiato all'estero, parlano inglese, hanno una mentalità più flessibile e contattano i consulenti senza intermediari. Tutti elementi che, rispetto al passato, faciliteranno sempre di più l'espansione e gli investimenti diretti oltreoceano.

Sul fronte dell'intelligenza artificiale, invece, Tarter Krinsky & Drogin cerca di distanziarsi sia dall'entusiasmo acritico che dallo scetticismo difensivo. «Non è tanto il tipo di prodotto in sé che farà la differenza domani, ma il grado di adozione e il modo in cui verrà integrata nel lavoro quotidiano», osserva Iannaccone. Lo studio punta a diventare «progressivamente AI native, ma in modo sensato», senza ricalcare partnership con singoli prodotti, ma offrendo bensì una promessa concreta: maggiore precisione nella gestione delle risorse e nel rispetto dei budget concordati, programmi ad hoc per facilitare il lavoro, e non per sostituirlo.

Il lavoro quotidiano dell'Italy Practice, nel racconto di Iannaccone, vive un momento di slancio. «Io in primis vado in ufficio volentieri e vedo che le persone tornano ogni giorno con la stessa motivazione». A fare la differenza, oggi come quindici anni fa, è la capacità di preservare la qualità delle relazioni dentro una struttura che cresce rispettando il capitale umano e i tempi del mercato. ■

© riproduzione riservata

The World's Private Capital Hub

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès,
Paris, France



Featuring the second edition of

ipemglobal
LP Congress

The premier peer learning forum
by allocators, for allocators

Early Bird Offer
until June 18th

SAVE €900



In partnership with



FINANCECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITYES



THE
LATINAMERICANLAWYER



IBERIANLAWYER



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITYCH



LEGALCOMMUNITYGERMANY



FEDERICO SUTTI

Dentons cambia passo in Spagna

Federico Sutti, presidente del board europeo, guiderà la transizione dopo le dimissioni di Jabier Badiola. L'obiettivo è costruire una piattaforma full service più ampia e profittevole, adattando al mercato spagnolo alcune logiche del modello italiano

di Ilenia Iaquinta

Dentons apre una nuova fase in Spagna. Dopo il passo indietro di **Jabier Badiola** dal ruolo di country managing partner ([qui la notizia](#)), lo studio ha affidato da aprile la transizione a **Federico Sutti**, presidente del board europeo e managing partner in Italia, con il compito di accelerare una piattaforma considerata strategica ma ancora lontana dal posizionamento atteso dal gruppo.

Il mandato è temporaneo. Sutti non arriva per sostituire stabilmente la leadership spagnola, ma per guidare il riassetto, definendo le priorità del piano 2026-2028, e preparare la nomina del prossimo country managing partner. «La Spagna è da anni una priorità del nostro piano strategico europeo», spiega l'avvocato a Iberian Lawyer (testata del gruppo LC Publishing, cui appartiene anche MAG). «In altri Paesi siamo riusciti a fare progressi più rapidi, mentre in Spagna il percorso è stato più lento. Ora vogliamo imprimere un'accelerazione».

La fase precedente lascia in eredità una struttura efficiente, ma ancora sottodimensionata. Lo studio conta oggi in Spagna circa 40 professionisti, una base sostenibile sul piano dei costi e dell'organizzazione, ma non ancora sufficiente, secondo il presidente europeo, per competere stabilmente con i principali studi internazionali e domestici. Tra il 2025 e il 2026, inoltre, la partnership spagnola ha attraversato una fase di riassetto, con le uscite di **Jesús Mardomingo**, passato ad Andersen; **Inmaculada Castelló**, approdata a Deloitte Legal; e **Itxaso López**, entrata in DLA Piper come socia real estate. Sul fronte opposto, lo studio ha rafforzato il tax con **Guillermo Bailach Miró**, arrivato da DLA Piper, e promosso **Jorge Carmona Escudero** a socio corporate M&A.

Più che una cesura con la gestione precedente, il cambio di passo segnala la volontà di accelerare una crescita rimasta sotto le attese del gruppo. «Per essere competitivi sul mercato bisogna avere almeno due soci in ciascun dipartimento. Nelle aree principali, come corporate M&A, banking e litigation, servono invece quattro o cinque soci». Seguendo questa logica, lo studio dovrebbe avvicinarsi a una dimensione compresa tra 80 e 100 avvocati. Un'evoluzione che, sulla base delle

medie di mercato, potrebbe portare il fatturato in una forchetta tra 25 e 30 milioni di euro, rispetto ai 15,31 milioni registrati nel 2025. Il punto, però, non è crescere per crescere: «Il tema è trovare le persone giuste e costruire una piattaforma coerente, capace di essere competitiva in tutte le practice strategiche».

IL MODELLO ITALIA

Il riferimento naturale è l'Italia, considerata internamente uno dei casi di maggiore successo del network europeo. Dal 2016, primo esercizio completo chiuso con circa 11 milioni di euro di incassi, la practice italiana è salita a oltre 70 milioni, con un budget 2026 stimato intorno ai 73 milioni. «L'Italia è stata forse il successo più grande di Dentons in Europa», sottolinea Sutti. «Non solo in termini di crescita, ma anche di marginalità. L'obiettivo non è copiare meccanicamente quel modello in Spagna, ma capire quali elementi possano funzionare anche lì». Gli elementi esportabili riguardano soprattutto la costruzione di una piattaforma full service, il rafforzamento delle aree transazionali, l'attenzione alla marginalità e la capacità di competere anche con gli studi locali.

L'ambizione dichiarata è portare Dentons tra i primi cinque studi internazionali attivi in Spagna. Non per forza per numero di avvocati o fatturato, ma per posizionamento, qualità della piattaforma, profittabilità, capacità di attrarre lateral e rilevanza nei mandati strategici. Anche in Spagna il tema non è solo crescere in fatturato, ma aumentare la marginalità. Sutti non fissa un obiettivo numerico, ma il riferimento resta l'Italia, dove Dentons ha raggiunto una profittabilità nell'ordine del 50%, in linea con i principali studi domestici. La sfida sarà avvicinare la piattaforma spagnola a un livello di ritorni capace di competere con i player locali e attrarre lateral.

PRIORITÀ A TRANSACTIONAL E LITIGATION

La crescita passerà prima di tutto dal rafforzamento delle aree transazionali. «È inutile potenziare i dipartimenti service se prima non si costruisce una base solida nelle practice che generano lavoro per il resto della piattaforma».

Corporate M&A, banking e, più in generale, le aree legate alle operazioni dovranno fare da volano. Anche il contenzioso avrà un ruolo chiave: «Quando il mercato transactional rallenta, il litigation aiuta a mantenere equilibrio e continuità».

La strategia passa quindi da un lateral hiring selettivo. L'obiettivo è attrarre soci con peso di mercato e portafoglio clienti, valorizzando al tempo stesso la struttura già presente. «Bisogna trovare la combinazione giusta tra i soci che ci sono e le integrazioni laterali. Da qui a fine anno vogliamo capire se riusciamo a compiere i primi passi strutturali e a individuare due o tre profili giusti in aree strategiche».

COMPETERE LOCALMENTE

Secondo Sutti, la proposta di Dentons si distingue da quella di molte law firm anglosassoni. «Dentons è uno studio internazionale atipico. Abbiamo una rete globale molto ampia, ma siamo anche radicati nei singoli mercati. I referral sono importanti, ma non rappresentano la maggioranza del fatturato. La vera differenza è la flessibilità». In media, i referral pesano per il 25-30% dei ricavi nei singoli Paesi, una quota rilevante, ma non dominante.

La leva principale resta la capacità di adattare tariffe e organizzazione del lavoro al mercato locale. Una flessibilità particolarmente importante in mercati come Italia e Spagna, dove, secondo Sutti, i principali studi domestici operano con revenue per lawyer fino al 50% inferiori rispetto a molte law firm internazionali, pur mantenendo un forte radicamento locale. «Il nostro modello consente di competere anche con gli studi locali. Non imponiamo automaticamente tariffe o strutture pensate per Londra o per gli Stati Uniti. Ci adattiamo al mercato in cui operiamo».

È un'impostazione diversa da quella seguita da molte law firm americane e inglesi, sempre più concentrate su attività premium e transactional ad alto valore. «Il loro modello non è competere con gli studi locali. È essere forti nelle aree strategiche, dove fa la differenza il transactional». Lo studio, invece, punta a mantenere una doppia anima: globale nella piattaforma, locale nella competizione.



FEDERICO SUTTI

IL PONTE CON L'AMERICA LATINA

Tra gli asset potenziali della piattaforma spagnola c'è il legame con l'America Latina. Dentons è presente in diversi Paesi dell'area, tra cui Colombia, Cile e Brasile, e la Spagna può diventare un punto di collegamento naturale tra Europa e LatAm. «La Spagna ha un vantaggio culturale e linguistico unico rispetto all'America Latina. Non bisogna pensare solo al lavoro inbound che arriva dalla rete, ma anche alla possibilità di aiutare i clienti spagnoli a utilizzare il network Dentons in altri Paesi».

È una logica già sperimentata in Italia, dove negli ultimi anni i referral outbound generati dai soci italiani verso altre giurisdizioni hanno superato quelli inbound ricevuti dalla rete. «Questo dimostra che la rete può essere usata anche in modo attivo, non solo passivo».

SPAGNA PRIORITARIA IN EUROPA

Nel piano europeo della firm, Spagna, Germania e Francia restano tra i principali dossier di crescita, ma con esigenze diverse. In Germania lo studio vede ancora margini di sviluppo rispetto ai competitor; in Francia sono già in corso operazioni di lateral hiring, soprattutto nelle practice transazionali. La Spagna, invece, è oggi il mercato più distante dal posizionamento atteso. «Rispetto

al nostro posizionamento ideale, è il Paese in cui siamo più indietro e dove quindi c'è maggiore spazio di accelerazione».

L'obiettivo non è aprire nuovi uffici, ma rafforzare le piattaforme esistenti. «Abbiamo già 19 uffici in Europa continentale. In questa fase la priorità è consolidare i Paesi in cui siamo presenti».

IL FUTURO MANAGING PARTNER

La transizione dovrà chiudersi con la nomina del nuovo country managing partner. Il profilo non è ancora definito, ma dovrà combinare autorevolezza professionale e capacità manageriale. «Non basta essere un grande avvocato per essere un buon manager. Sono due ruoli diversi. Un avvocato di successo tende naturalmente a mettere i clienti al primo posto. Un managing partner deve mettere al primo posto lo studio».

Il prossimo leader dovrà quindi essere più di un rainmaker. «La gestione di uno studio richiede tempo, presenza e attenzione ai soci. Bisogna trovare il giusto equilibrio tra attività professionale e responsabilità manageriale. È questo equilibrio che può fare la differenza nella prossima fase di Dentons in Spagna». 🗣️

© riproduzione riservata



FEDERICO SUTTI

Legalcommunity Forty Under40 Awards 2026

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Al Garage 21 di Milano si sono svolti i **Forty Under40 Awards 2026**. La cerimonia è stata l'occasione per riconoscere le giovani eccellenze del mercato legale.

La settima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria ai singoli professionisti sotto i 40 anni e ai team che, grazie alle loro attività, si sono distinti maggiormente nel corso degli ultimi 12 mesi.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR	Freshfields
LAWYER OF THE YEAR	Alessandro Capogrosso - Ropes & Gray
TEAM OF THE YEAR ARBITRATION	CastaldiPartners
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Vanda Kopic - BonelliErede
TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Alessandro Magnifico - Gianni & Origoni
TEAM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Hogan Lovells
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Stefano Bandini - Legance
TEAM OF THE YEAR ENERGY	Green Horse Legal Advisory
LAWYER OF THE YEAR ENERGY	Genny Muccardi - L&B Partners Avvocati Associati
TEAM OF THE YEAR EU & COMPETITION	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION	Andrea Pezza - Gianni & Origoni
TEAM OF THE YEAR FINTECH	CMS
LAWYER OF THE YEAR FINTECH	Bernardo Massella Ducci Teri - Cleary Gottlieb
TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Ashurst
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Maria Grazia Buonanno - Bertacco Recla & Partners
TEAM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	LCA Studio Legale
LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	Maria Chiara De Biasio - Linklaters
TEAM OF THE YEAR INSURANCE	ITC LAW
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Giulia Piccolo - DWF
TEAM OF THE YEAR IP & TMT	Dentons
LAWYER OF THE YEAR IP & TMT	Valentina Favero - Deloitte Legal
TEAM OF THE YEAR LABOUR	Littler
LAWYER OF THE YEAR LABOUR	Francesco Lorenzi - Toffoletto De Luca Tamajo
TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Jacobacci Avvocati
LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Sara Calamitosi - Bird & Bird
TEAM OF THE YEAR LITIGATION	bureau Plattner
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Andrea Sacco - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
TEAM OF THE YEAR M&A	Legance
LAWYER OF THE YEAR M&A	Maria Vittoria Marchiolo - Chiomenti
TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Alessandro Antonozzi - Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners
TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW	Pavia e Ansaldo
LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW	Santi Virga - BIP Law & Tax
TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	Withers
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Carlotta Soli - Dentons
TEAM OF THE YEAR STARTUP	Russo De Rosa Associati
LAWYER OF THE YEAR STARTUP	Lucia Sonnati - CDRA Avvocati
TEAM OF THE YEAR TAX	Pirola Pennuto Zei & Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX	Edoardo Bassi - FIVERS
TEAM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Studio legale Baccaredda Boy
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Sara Tarantini - Bana Avvocati Associati
NOTARY TEAM OF THE YEAR	Linares Pizzo - Notai Associati
NOTARY OF THE YEAR	Gaia Sinisi - Studio Notarile Todeschini & Associati
TEAM OF THE YEAR EMPLOYMENT ADVISORY	de Berardinis Mozzi
LAWYER OF THE YEAR EMPLOYMENT ADVISORY	Francesca Rotondi - LabLaw
TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A	CBA
LAWYER OF THE YEAR MID-MARKET M&A	Lucia Occhiuto - Occhiuto Legal
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE DEBT / MINIBOND	Maria Chiara De Biasio - Linklaters



TEAM OF THE YEAR

CHIOMENTI

DENTONS

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE



SANTACROCE UMBERTO, PETTAZZI GREGORIO, OLDANI ISABELLA, TOLA MATTEO
POLITI GIULIO, AMMIRABILE TERESA, CARLI CECILIA, GAGLIANI VALENTINA
RAMPAZZO FEDERICO, VERGALLO GIACOMO, MARCIANTE TONI

LAWYER OF THE YEAR

ALESSANDRO ANTONIOZZI
Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners

STEFANO BANDINI
Legance

ALESSANDRO CAPOGROSSO
Ropes & Gray

GIULIO POLITI
Freshfields

IRENE SCALZO
Chiomenti



TEAM OF THE YEAR ARBITRATION

A&O SHEARMAN

CASTALDIPARTNERS

FIVERS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

HOGAN LOVELLS



VANESSA RUFFA, ETHAN EFF, MANUELA MOLINARI, CARLOTTA MARESCA, MADDALENA DURAZZO
FEDERICA IORIO, ANDREA CAMPILUNGO, MONICA MORETTI, EDOUARD BILLEMA
GIORGIA FINEZZO, INES MUCCIOLI, CLARA FABER

**LAWYER OF THE YEAR
ARBITRATION**

CHIARA CAPALTI
Cleary Gottlieb

VANDA KOPIC
BonelliErede

ANDREA SACCO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

PIERMAURIZIO TAFUNI
A&O Shearman

GIOVANNI ZARRA
Hogan Lovells



**TEAM OF THE YEAR BANKING &
FINANCE**

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

DENTONS

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI



**LAWYER OF THE YEAR BANKING
& FINANCE**

MATTEO COLAVOLPE
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ANTIDA CUTULI
Dentons

ALESSANDRO MAGNIFICO
Gianni & Origoni

MARCELLO LEGROTTAGLIE
PedersoliGattai

SALVATORE MARIA SARDO
Chiomenti



TEAM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

A&O SHEARMAN
 BONELLIEREDE
 CAPPELLI RIOLO CALDERARO
 CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS
HOGAN LOVELLS
 LEGANCE



EDOARDO MINNETTI, ALESSANDRO AZZOLINI, NOEMI BIAGINI, GIORGIA CARROZZO
 LEONARDO TRIPALDI, RICCARDO DEL TORTO, LORENZA FICI, NICOLETTA BRODO
 ROBERTO TRIONTE, PIETRO TIRANTELLO.

LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

STEFANO BANDINI
Legance

GRETA DELL'ANNA
A&O Shearman
 FRANCESCO EUGENIO PASELLO
Linklaters
 IRENE SCALZO
Chiomenti
 ROBERTO TRIONTE
Hogan Lovells



TEAM OF THE YEAR ENERGY

ASHURST
 DENTONS
 GIANNI & ORIGONI
GREEN HORSE LEGAL ADVISORY
 LEGANCE



RICCARDO MALAGUTI, MARCELLO MONTRESOR, SIMONETTA FORMENTINI
 NICCOLÒ CASERTELLI, FRANCESCA PALMA, SARA LUDOVICA PAGANO, GIULIA GUIDETTI
 GIAN FILIPPO BENDANDI

LAWYER OF THE YEAR ENERGY

GENNY MUCCARDI

L&B Partners Avvocati Associati

RICCARDO NARDUCCI
Dentons

VANESSA NOBILE
Green Horse Legal Advisory

DANIELE POMPEI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

GIULIA ELISABETTA UBOLDI
Chiomenti



TEAM OF THE YEAR EU & COMPETITION

BONELLIEREDE

DELOITTE LEGAL

DENTONS

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI



LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION

GIULIA CARNAZZA
Ashurst

MARTA CONTU
BonelliErede

GIACOMO GRECHI
Chiomenti

LORENZO MANIACI
Deloitte Legal

ANDREA PEZZA
Gianni & Origoni



TEAM OF THE YEAR FINTECH

A&O SHEARMAN
BONELLIEREDE
CMS
LEGANCE
PEDERSOLIGATTAI



EDOARDO MARANGONI, FEDERICO MONTANARO, ELISA RUBERTI, EVA SELVAGGIUOLO
IUSEPPE BOCCALONE, SARA TAMMARAZIO, RADU DIACONU, EDOARDO BENZONI.

LAWYER OF THE YEAR FINTECH

GIUSEPPE ALESSANDRO
Legance

BERNARDO MASSELLA

DUCCI TERI
Cleary Gottlieb

EVA SELVAGGIUOLO
CMS

MATTIA VALDINOCI
PedersoliGattai

GIULIO VECE
BonelliErede



TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

ASHURST

BERTACCO RECLA & PARTNERS
DENTONS
FIVERS
L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI



VINCENZO ESPOSITO, GIORGIO SORCI, FEDERICA FERRUA, SARA CHENCHENE
FEDERICA FORMENTIN, NICOLA TOSCANO, ROBERTO INGRASSIA E STEFANO TALLAMONA.

**LAWYER OF THE YEAR
INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS**

MARIA GRAZIA BUONANNO
Bertacco Recla & Partners

GIUSEPPE D'AMORE
Legance

RICCARDO NARDUCCI
Dentons

VANESSA NOBILE
Green Horse Legal Advisory

NICOLA TOSCANO
Ashurst

GIULIA ELISABETTA UBOLDI
Chiomenti



**TEAM OF THE YEAR INSOLVENCY
& RESTRUCTURING**

CHIOMENTI

DENTONS

GIANNI & ORIGONI

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE



**LAWYER OF THE YEAR
INSURANCE**

FEDERICA COSCIA
Deloitte Legal

VALENTINA GAGLIANI
Freshfields

ROBERTA VICTORIA NUCCI
ITC LAW

GIULIA PICCOLO
DWF

GIORGIO VALENTINI
CMS



TEAM OF THE YEAR IP & TMT

DENTONS

HOGAN LOVELLS

JACOBACCI AVVOCATI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

WITHERS



ELEONORA FLOIA, DEBORAH LACKU, PAGGIARO FRANCESCO
SCOMPARIN RICCARDO, PIETRO CALZAVARA

LAWYER OF THE YEAR IP & TMT

VIVIAN GRACE CHAMMAH
CastaldiPartners

FAUSTA FACECCHIA
L&B Partners Avvocati Associati

VALENTINA FAVERO
Deloitte Legal

GIULIA MARIUZ
Hogan Lovells

ANTONIO VENDITTI
Dentons



TEAM OF THE YEAR LABOUR

DE BERARDINIS MOZZI

GIANNI & ORIGONI

LABLAW

LITTLER

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO



ELISA PETTITI, ALESSANDRA PISATI, BELEN ESTELLES-ZANON, GIULIA POZZI
GIORGIA IMPERATORI E DEBHORA SCARANO.

LAWYER OF THE YEAR LABOUR

FRANCESCO D'AVANZO
PedersoliGattai

FRANCESCO LORENZI
Toffoletto De Luca Tamajo

ALESSANDRO PACE
Chiomenti

GIULIA POZZI
Littler

FRANCESCA ROTONDI
LabLaw



TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

BIRD & BIRD

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

JACOBACCI AVVOCATI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

LEGANCE



MARINA CRISTOFORI, ELENA PRANDONI, CAROLA LORINI, MASSIMO BAGHETTI
MADDALENA DEAGOSTINO, VITTORIO VINCI, FRANCESCA CASALINO, GIOVANNI PIRA
ARDA PARAGAMYAN, LEONE CEI

TEAM OF THE YEAR LITIGATION

BUREAU PLATTNER

CASTALDIPARTNERS

DENTONS

DWF

LCA STUDIO LEGALE



MATTEO FIGINI, STEFANO SEMINARA, ROBERTO ANTONIO AIELLO, GIULIA MARTUCCI
COSTANZA GALLI, BEATRICE GELMI, LUCA TORRETTA, LUIGI D'ANTONIO, VANESSA PAOLI
ALICE FABIANO, ERIKA YU, MARCO SPARACI.

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

LUCA BERTOLINO
Chiomenti

FEDERICA IORIO
CastaldiPartners

PAOLO LANI
Hogan Lovells

FEDERICO MERCURI
Freshfields

ANDREA SACCO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



TEAM OF THE YEAR M&A

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



VALERIO SEVERO MAROTTA, PAOLO ANTONIO MULAS, ANTONIO GARRAMONE, CARLOTTA GIANI
CRISTINA MARANI, CAMILLA TALLIA, GIULIA MARINA LAZZARI, PAOLO PICCIRILLI
STEFANO BANDINI,

LAWYER OF THE YEAR M&A

ALESSANDRO ANTONIOZZI
Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners

STEFANO BANDINI
Legance

FERDINANDO BONOFILIO
Dentons

MARIA VITTORIA MARCHIOLO
Chiomenti

FRANCESCO EUGENIO PASELLO
Linklaters

GIULIO POLITI
Freshfields



TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE



FILIPPO LINZI, RICCARDO DI LAURA, DAVIDE BIASOTTI, ELIANA GIOFFI, MARTA AVARA
MATTEO BORTOLAMAI, GRETA DELL'ANNA, ENRICO ROVEDA, ALESSIA CELLUCCI, MARCO MAZZURCO

LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

ALESSANDRO ANTONIOZZI

*Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo
Del Din & Partners*

CAROLINA GATTAI
PedersoliGattai

GIULIO POLITI
Freshfields

FRANCESCA RICCERI
BonelliErede

GIULIA ELISABETTA UBOLDI
Chiomenti



TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW

BERTACCO RECLA & PARTNERS

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CDRA AVVOCATI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

PAVIA E ANSALDO



RAIMONDO CAMPONI, MARCO GIUSTINIANI, ANTONELLO FRASCA, MICHELE SANGIOVANNI
ARIANNA BELLANI, MARTINA BOSI, ERICA LEPORE, SILVIA GALBUSERA, LUCREZIA PULIATTI
ALESSANDRO PACCIONE, RICCARDO ROBUSCHI

LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW

MAURO BERALDI
Cleary Gottlieb

VALERIA BOSCOLO FIORE
Bertacco Recla & Partners

ANTONELLO FRASCA
Pavia e Ansaldo

ELISABETTA PATELLI
Gatti Pavese Bianchi Ludovici

SANTI VIRGA
BIP Law & Tax



TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

A&O SHEARMAN

BERTACCO RECLA & PARTNERS

DENTONS

FIVERS

WITHERS



LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

TERESA AMMIRABILE
Freshfields

ELENA GRANATI
BIP Law & Tax

MARCELLO GUERZONI
Pirola Pennuto Zei & Associati

FRANCESCO PAGGIARO
Withers

CARLOTTA SOLI
Dentons



TEAM OF THE YEAR STARTUP

BONELLIEREDE

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CDRA AVVOCATI

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

WITHERS



LAWYER OF THE YEAR STARTUP

ANTONIO LOPETUSO
Russo De Rosa Associati

LUCIA OCCHIUTO
Occhiuto Legal

LUCIA SONNATI
CDRA Avvocati

GIOIA STENDARDO
FIVERS

FEDERICO ZINDATO
Withers



TEAM OF THE YEAR TAX

FACCHINI ROSSI MICHELUTTI

FIVERS

**PIROLA PENNUTO ZEI &
ASSOCIATI**

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

WITHERS



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX

EDOARDO BASSI
FIVERS

NICCOLÒ CAPPELLINI
Russo De Rosa Associati

PAOLO RONCA
Legance

UMBERTO SANTACROCE
Freshfields

SIMONA SIMONE
A&O Shearman



LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

ALESSANDRO BORRELLO
Hogan Lovells

MATTEO DANIELI
Dentons

VALERIA LOGRILLO
Deloitte Legal

GIOVANNI MORGESE
LCA Studio Legale

SARA TARANTINI
Bana Avvocati Associati



NOTARY TEAM OF THE YEAR

ADG NOTAI

LINARES PIZZO - NOTAI ASSOCIATI

MILANO NOTAI

STUDIO NOTARILE MAIOLINO NUCERA

STUDIO NOTARILE TODESCHINI &

ASSOCIATI



ANDREA PIZZO, ALICE LINARES

NOTARY OF THE YEAR

STEFANIA ANZELINI
Milano Notai

UGO CORTESE
ZNR Notai

ANDREA PIZZO
Linares Pizzo - Notai Associati

VINCENZO MAIOLINO
Studio Notarile Maiolino Nucera

GAIA SINISI
Studio Notarile Todeschini & Associati



TEAM OF THE YEAR EMPLOYMENT ADVISORY

DE BERARDINIS MOZZI

DELOITTE LEGAL

LABLAW

LITTLER

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO



LAWYER OF THE YEAR EMPLOYMENT ADVISORY

MARCO MARZANI
Deloitte Legal

GIULIA POZZI
Littler

GIOVANNA FLORA RAGUSA
de Berardinis Mozzi

FRANCESCA ROTONDI
LabLaw

ROBERTA TOSCHI
CBA



TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A

CASTALDIPARTNERS

CBA

FIVERS

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

WITHERS



PIERLUIGI ALESSIO, FILIPPO BOZZO, ALESSIA SCANTAMBURLO, ANDREA AIRAGHI COLOMBO
FRANCESCO RIZZO, ALESSIA CROZZOLI, NICOLA FIALÀ, FRANCESCO MAROTTI
VERONICA TRANI, FEDERICA UGGERI E MATTIA DE ANTONI.

LAWYER OF THE YEAR MID-MARKET M&A

DOMINIQUE COLELLA
CastaldiPartners

LUCIA OCCHIUTO
Occhiuto Legal

FRANCESCO RIZZO
CBA

ALBERTO SIELI
DWF

ILARIA STASSANO
BIP Law & Tax



LAWYER OF THE YEAR PRIVATE DEBT / MINIBOND

MARIA CHIARA DE BIASIO
Linklaters

GIULIA LAMON
Ashurst

MARCELLO LEGROTTAGLIE
PedersoliGattai

CETTINA MERLINO
Chiomenti

ALBERTO SIELI
DWF



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

galliani
LE GALLI



**Studio Galli,
cura sartoriale
nel diritto del lavoro**

Carlo Andrea Galli

"NON È MAI TROPPO TARDI PER METTERSI IN PROPRIO, PUNTIAMO SUL RAPPORTO DIRETTO E PERSONALE CON IL CLIENTE."

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE? AIUTA, MA NULLA POTRÀ SOSTITUIRE PASSIONE E COMPETENZE DEL PROFESSIONISTA"

INTERVISTA A CURA DI:

Giovanni Longo

Avvocato Carlo Andrea Galli, partiamo dalla fine: circa 4 anni fa, nel pieno della maturità professionale, la scelta di "mettersi in proprio" e fondare un suo studio specializzato in diritto del lavoro. Perché?

"Ho lavorato in uno studio "boutique" per circa trent'anni, dapprima come semplice collaboratore e, dal 2000, quale socio. Pensavo di costituire una mia struttura da svariati anni, ma la decisione era stata poi sempre rinviata per diverse ragioni, sia di natura personale che professionale. Nel 2022, con il supporto dei miei familiari e dei colleghi che mi hanno poi seguito in questo progetto, ho costituito il mio studio. Vi era, da parte mia, la volontà di intraprendere una nuova fase della mia lunga carriera professionale, di mettersi in qualche modo "in gioco" in prima persona, sperimentando anche nuove modalità lavorative e organizzative. Adottata la decisione, l'implementazione della struttura è stata poi particolarmente rapida, grazie anche al supporto, ripeto, dei familiari e dei collaboratori che hanno immediatamente aderito a questa iniziativa senza alcuna esitazione".

Presentazione dello studio, quanti professionisti siete?

"Oltre al sottoscritto, lo studio annovera nel team due *partner*; si tratta di colleghi che lavorano con me da moltissimi anni e che già mi affiancavano nel precedente studio; vi è poi un giovane avvocato (*senior associate*), due praticanti (la prima delle quali, sosterrà a breve la prova orale

dell'esame di abilitazione) e una *office manager*; siamo poi supportati anche da una professionista esterna (*of Counsel*) che collabora con noi stabilmente sin dalla costituzione dello studio e già nel mio team nella precedente struttura".

Di cosa vi occupate esattamente?

"Lo studio opera esclusivamente nel settore del diritto del lavoro. Assistiamo sia imprese, nazionali ed internazionali, che persone fisiche (amministratori, dirigenti apicali, *manager*, eccetera) in ogni vicenda giuslavoristica sia giudizialmente che in via stragiudiziale e in tutto il territorio nazionale".

Rispetto a quando ha iniziato, come è cambiata la materia giuslavoristica vostro core business, quali sono oggi le sfide e quali le richieste dei clienti?

"Ho iniziato la pratica professionale alla fine degli anni 80 e, in questo lungo periodo, la materia del diritto del lavoro è stata fatta oggetto di innumerevoli provvedimenti legislativi che si sono susseguiti negli anni nell'ambito anche di rilevanti mutamenti economico - sociali; in aggiunta, la disciplina di legge è stata poi concretamente applicata ed interpretata dalla giurisprudenza. Rispetto al passato, la clientela, sia le imprese che le persone fisiche, sono indubbiamente molto più esigenti, spesso, anche più qualificate; si informano *online*, si avvalgono di strumenti informatici, utilizzano l'intelligenza artificiale, eccetera. In questo diverso contesto,

l'avvocato deve risultare sempre più autorevole, preparato e tecnologicamente all'avanguardia, sempre in grado di fornire risposte tempestive ed esaustive alle esigenze dei propri interlocutori”.

Facciamo un passo indietro, torniamo alla sua formazione.

“Dopo la laurea in giurisprudenza presso l'Università Statale di Milano, ho svolto la pratica professionale presso lo studio legale Conti - Lanzoni. Si trattava di uno studio “tradizionale“, che operava nell'ambito del diritto civile. Uno dei due soci gestiva anche vicende di diritto del lavoro per conto di aziende e persone fisiche. Da appassionato alla materia sin dall'università (superai l'esame con 30 e lode) cercavo, il più possibile, di essere coinvolto nelle questioni giuslavoristiche gestite dallo studio. Dopo la pratica e in attesa di conoscere l'esito dell'esame all'abilitazione professionale, mi decisi a provare un'esperienza anche come dipendente in un'azienda, all'epoca e tuttora, *leader* nel settore delle comunicazioni nell'ambito della direzione del personale-contenzioso del lavoro”.

La pratica legale “tradizionale” di un tempo, in cui l'aspirante avvocato si occupava un po' di tutto, rappresentava un valore aggiunto, una palestra in cui bisognava imparare a districarsi in più campi. Oggi, forse, è necessario specializzarsi subito considerando un mercato legale oggi molto settorializzato. Meglio allora o adesso?

“Effettivamente, agli inizi della mia carriera professionale, quale praticante, ho avuto la possibilità di cimentarmi anche in altre materie (controversie risarcitorie, inadempimenti contrattuali, locazioni, diritto di famiglia, ecc.). All'epoca, a differenza di oggi, era abbastanza frequente occuparsi di più materie per un giovane all'inizio della carriera. Nel tempo, però, la specializzazione è risultata, soprattutto per gli studi milanesi e, più in generale, delle grandi città, la chiave di volta per la carriera professionale. Personalmente, ho tratto molti vantaggi da una iniziale esperienza multidisciplinare; tuttavia, oggi credo sia assolutamente indispensabile, nel mercato attuale, avere una specifica specializzazione in un singolo settore”.

Quanto ha inciso nel suo bagaglio professionale, l'esperienza in azienda alla direzione del personale e del contenzioso del lavoro?

“L'esperienza quale dipendente è stata particolarmente importante. Ho avuto la possibilità di gestire le problematiche di diritto del lavoro “dall'altra parte della barricata“, quale cliente di importanti studi legali. Questo particolare aspetto mi è poi tornato molto utile quando sono tornato alla libera professione nel rapporto con la mia clientela, per la conoscenza acquisita in prima persona delle diverse dinamiche aziendali, anche decisionali, che talvolta possono sfuggire ad un avvocato, soprattutto agli inizi dell'attività”.

La sua attività nel settore della formazione rappresenta una passione o anche un modo per avere uno sguardo più ampio nelle risposte ai servizi di assistenza legale che vi vengono richiesti?

“Da molti anni mi occupo anche di formazione. Intervengo come docente-relatore in seminari, *master*, convegni, eccetera, sia in presenza che *on line*. Tra l'altro, sono docente della scuola di formazione AGI e ho collaborato per molti anni con la scuola di specializzazione forense



Carlo Andrea Galli

dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Scrivo, inoltre, periodicamente, articoli sulle riviste di settore. Si tratta di un aspetto particolarmente importante della mia attività professionale. Le docenze e la redazione di articoli richiedono, infatti, un costante aggiornamento professionale e l'approfondimento delle più rilevanti tematiche, soprattutto in caso di nuovi orientamenti giurisprudenziali o novità legislative; il tutto non può che contribuire all'arricchimento professionale dell'avvocato con inevitabili positivi riflessi nel rapporto con la clientela".

Dal punto di vista del cliente, qual è il valore aggiunto sotto il profilo dell'attenzione della "cura sartoriale" di una boutique legale come la sua rispetto a una "big law"?

"La cosiddetta "cura sartoriale" nei confronti della clientela è sicuramente il tratto distintivo della nostra attività. Io e i *partner* dello studio seguiamo personalmente la clientela con il supporto dei vari collaboratori. Più in generale, l'instaurazione di un rapporto diretto e personale con il cliente caratterizza la nostra attività. Ciò secondo un modello di gestione dello studio professionale necessariamente diverso da quelli che adottano i

grandi studi, anche di carattere internazionale".

Quanto incide il rapporto umano all'interno dello studio e tra voi e i vostri clienti?

"Il rapporto umano all'interno dello studio si sposa appieno con il tratto fondamentale della "cura sartoriale". Caratterizza il forte legame, anche personale, che unisce i componenti dello studio e che si riflette conseguentemente anche in quello con la clientela. In una struttura "boutique", il contatto coi Colleghi e le Colleghe è quotidiano e gli scambi sulle singole questioni lavorative che ci affidano i clienti è continuativo. In questo contesto, un ambiente professionale e personale risulta determinante anche per la percezione immediata che ne ricava il cliente, rivolgendosi alla nostra struttura".

Chi è il vostro cliente "tipo"?

"Da sempre, assistiamo sia aziende (nazionali ed internazionali) che persone fisiche (amministratori, dirigenti apicali, *manager*, eccetera). Dalla nostra costituzione nel 2022, indubbiamente, l'attività nell'interesse delle persone fisiche si è progressivamente incrementata, soprattutto in ambito stragiudiziale con riferimento alla frequente tematica della risoluzione del rapporto di lavoro di queste figure



Lo studio Galli

professionali, ma anche in sede giudiziale. Lo studio comunque continua ad assistere importanti aziende, sempre in ambito sia stragiudiziale che giudiziale e il mix delle due tipologie di clientela rappresenta sicuramente un fattore di estrema importanza per la crescita ulteriore e comunque il consolidamento dello studio nel mercato”.

Quanto incide oggi l'intelligenza artificiale nell'attività di studio, cosa sta dando in più e come gestirla?

“Al pari di tutti gli studi, ci stiamo confrontando, ormai da tempo, con l'intelligenza artificiale. Nel nostro ambito, allo stato, si tratta di un supporto tecnico che facilita alcune attività, in particolar modo le ricerche giurisprudenziali. Non affidiamo, invece, la redazione di atti, pareri o comunque documenti all'intelligenza artificiale. Considerato il tratto sartoriale della nostra attività, non è neppure ipotizzabile una sostituzione dello strumento tecnologico con la nostra capacità, la nostra esperienza e la nostra passione. Non possiamo certamente trascurare i possibili sviluppi nel tempo di questi strumenti, che, a mio avviso, non possono che rappresentare un mero supporto, soprattutto negli studi come il nostro”.

Carlo Andrea Galli, uomo, non solo avvocato. Come impiega il poco tempo libero a disposizione, quali sono le sue passioni?

“Nel poco tempo libero a disposizione, cerco di dedicarmi innanzitutto alla mia famiglia. Sono coniugato e genitore di tre figli che ormai hanno intrapreso da qualche anno la propria strada professionale. Oltre alla famiglia, ho una grande passione per il ciclismo, sport che pratico a livello amatoriale compatibilmente con la mia età anagrafica e il poco tempo per allenarmi”.

Ha parlato di ciclismo. Facciamo un parallelismo tra sport e professione: per entrambi ci vuole sacrificio, lavoro duro, passione. Qual è il valore aggiunto per... vincere in volata?

“Il ciclismo è una vera metafora della vita. Richiede impegno, passione, dedizione e sacrificio. Si tratta di valori che caratterizzano anche la mia vita professionale. La soddisfazione nel raggiungere la cima di un'importante salita è sicuramente equiparabile a vincere una controversia in sede giudiziale o comunque all'esito positivo di una complessa trattativa stragiudiziale, magari chiuse “in volata””.

© riproduzione riservata



I tre partner dello studio

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

Media Partner



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

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



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER

Diverso sarà lei

Busta paga e pregiudizio

di michela cannovale



Dal 7 giugno è entrata in vigore anche in Italia la Direttiva europea sulla trasparenza salariale: le aziende dovranno ora indicare la fascia retributiva negli annunci di lavoro, non potranno più chiedere ai candidati quanto guadagnavano prima e quelle con almeno 100 dipendenti saranno obbligate a comunicare i divari salariali interni. Tutto giusto. Tutto necessario. Ma c'è un problema che la legge, da sola, non può risolvere: il pregiudizio.

A questo proposito, una ricerca pubblicata dall'Osservatorio BeHer di Birra Peroni e realizzata insieme a Ipsos, racconta una cosa piuttosto interessante. O inquietante, dipende dai punti di vista. Il 59% degli italiani riconosce che nel lavoro esiste ancora uno squilibrio di diritti tra uomini e donne.

Bene, verrebbe da dire. Finalmente ce ne accorgiamo. Peccato che, contemporaneamente, gli stereotipi di genere siano aumentati di 8 punti rispetto al 2024.

E il dato più assurdo riguarda la Gen Z: i giovani cresciuti tra empowerment, body positivity e discorsi motivazionali su TikTok sono gli stessi che, numeri alla mano, aderiscono di più agli stereotipi sul lavoro. Più di tutte le altre generazioni!

Eccallà: evidentemente, sentirsi dire "puoi essere tutto quello che vuoi" non basta, se poi il mondo continua a spiegarti come dovresti comportarti per essere accettata.

Ambiziosa, ma non troppo. Sicura di te, ma non aggressiva. Curata, ma senza esagerare.

Non a caso, il 64% delle persone associa

ancora l'attenzione all'aspetto fisico sul lavoro alle donne. Per gli uomini la percentuale si ferma al 33%. Si consideri, peraltro, che uomini e donne rispondono praticamente allo stesso modo. Segno che certi modelli non arrivano solo dall'esterno, ma li abbiamo interiorizzati tutti.

Poi ci stupiamo se il 55% delle donne non ha mai negoziato il proprio stipendio! Mai. Certo, tra gli uomini la percentuale è del 42%, non così distante da quella femminile. Eppure la ricerca mostra una differenza significativa nel modo in cui uomini e donne vivono la contrattazione salariale. Se la speranza è l'emozione più citata da entrambi i generi, le donne riportano molto più spesso anche sensazioni negative come incertezza, nervosismo, imbarazzo e ansia.

Infine c'è la maternità, ancora oggi considerata il principale ostacolo all'avanzamento femminile. Il 49% delle persone intervistate pensa che per le aziende sia soprattutto un problema da gestire. Percentuale che tra le donne sale al 56%.

E allora forse la verità è questa: la trasparenza salariale è un passo avanti enorme, ma non basta mostrare i numeri se continuiamo a tenere in piedi il sistema che quei numeri li produce.

Ne parlo in questa puntata di *Diverso sarà lei* con **Eva Sacchi**, research director di Ipsos, e **Marina Manfredi**, Peroni family brand director e tra le persone che hanno seguito da vicino il progetto BeHer. Buon ascolto! 
© riproduzione riservata



MARINA MANFREDI



EVA SACCHI

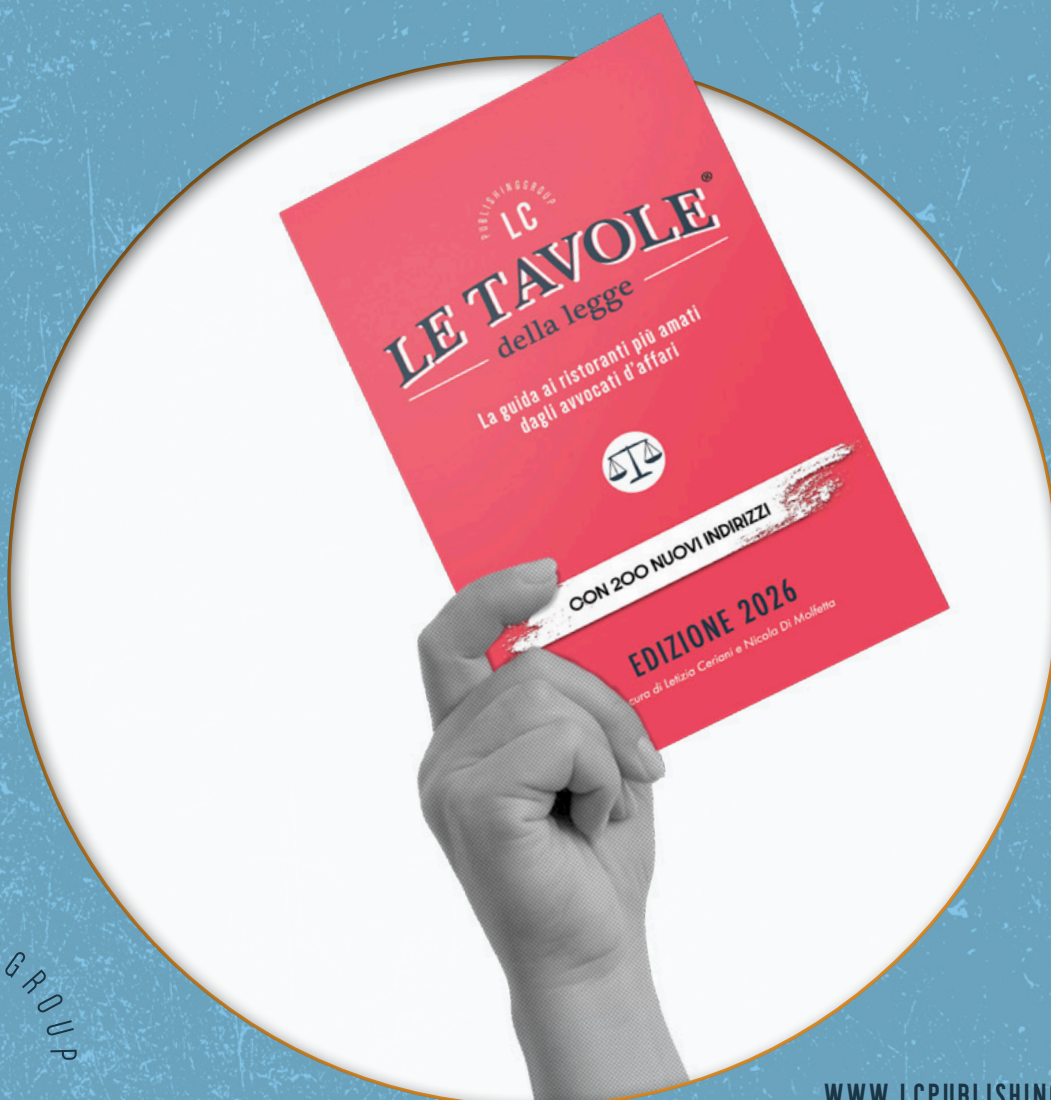
LE TAVOLE DELLA LEGGE

EDIZIONE 2026

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI
DAGLI AVVOCATI D'AFFARI



ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHINGGROUP
LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM



General counsel Champions List 2026

La mappa dei 50 giuristi d'impresa più influenti in Italia,
firmata Inhousecommunity

a cura di michela cannovale



I numeri parlano chiaro. Secondo il Global General Counsel Outlook 2026 di KPMG, il 75% dei general counsel viene interpellato regolarmente su questioni che esulano dal perimetro strettamente legale, e il 92% interagisce con regolarità con il proprio consiglio di amministrazione. Sono dati che raccontano una trasformazione ormai consolidata: la figura del giurista d'impresa ha smesso da tempo di essere un presidio tecnico per diventare uno degli interlocutori centrali nei processi decisionali delle imprese.


Un posizionamento che non si costruisce dall'oggi al domani. Normative più complesse, mercati più instabili e stakeholder più esigenti hanno spinto i dipartimenti giuridici ad ampliare il proprio raggio d'azione. Oggi al professionista legale interno si chiede di costruire strategie, di dialogare con i consigli di amministrazione oltretutto con i consulenti esterni, di guidare team distribuiti su più giurisdizioni e accompagnare il management su temi come compliance, ESG e trasformazione digitale, che un tempo erano appannaggio di altre funzioni aziendali.

L'ultimo periodo ha dato ulteriore gas a questa evoluzione. L'accelerazione dei processi di consolidamento industriale, la globalizzazione, le tensioni geopolitiche e una stagione regolatoria particolarmente intensa hanno aumentato esponenzialmente la tensione sui dipartimenti legali. Non a caso, la stessa ricerca KPMG segnala che il 39% dei general counsel individua nel volume e nella complessità normativa i principali fattori di stress del proprio ruolo. Chi ha saputo reggere quella pressione e trasformarla in capacità decisionale è oggi, di fatto, un protagonista del business.

Su questo sfondo si colloca la Champions List 2026: è una mappatura dei cinquanta general counsel, responsabili legali e segretari dei consigli di amministrazione delle principali società che, nel periodo compreso tra giugno 2025 e maggio 2026, hanno lasciato il segno nel panorama del diritto d'impresa italiano.

I profili selezionati sono stati valutati secondo quattro parametri: la rilevanza dei dossier gestiti, la capacità di esercitare una leadership efficace, la visibilità conquistata nel mercato legale e il percorso di carriera complessivo. Nessuno di questi criteri, preso singolarmente, basta a definire il peso reale di un professionista: è la loro combinazione a restituirne il profilo complessivo.

La lista non ha pretese di esaustività, né vuole essere un premio. È il risultato del monitoraggio continuativo che Inhousecommunity conduce sul mercato legale italiano. E che è a sua volta legato a una trasformazione più profonda: quella di una figura, il general counsel, che ha assunto un ruolo sempre più rilevante nelle strategie aziendali e negli equilibri del management.

Cinquanta nomi, cinquanta storie professionali. Le trovate qui di seguito. 
 ©riproduzione riservata



01

FRANCESCO PUNTILLO

Head of legal, corporate,
regulatory and antitrust affairs
Enel

Arrivato in Enel nel 2023 dopo un lungo percorso tra Allen & Overy, Freshfields, Pavia e Ansaldo e, da ultimo, ai vertici del dipartimento energia e infrastrutture di Gianni & Origoni, Francesco Puntillo ha portato dentro una delle principali utility globali il metodo e l'approccio dei grandi studi internazionali. Negli ultimi anni ha guidato la riorganizzazione della funzione legale del gruppo, introducendo un modello integrato per aree di business e geografie volto a coordinare centinaia di professionisti distribuiti in più giurisdizioni. Parallelamente, ha gestito dossier industriali, regolatori e cross-border in una fase particolarmente complessa per il settore energetico, tra tensioni geopolitiche, crisi infrastrutturali e crescente pressione normativa. Sotto la sua guida, la funzione legal di Enel ha rafforzato il coordinamento tra attività legali e regulatory, consolidando il proprio ruolo nei processi strategici del gruppo. Centrale anche il lavoro sul panel di consulenti esterni, costruito privilegiando specializzazione e conoscenza dell'industria rispetto al semplice posizionamento dei brand legali.



02

**ANTONIA
COSENZ**

Head of legal and regulatory affairs
Banco Bpm

In Banco Bpm ricopre il ruolo di chief governance officer e responsabile dell'area Legal & Regulatory Affairs del gruppo. Entrata nell'istituto nel 2017 dopo l'esperienza nello studio Chiomenti, dove si è specializzata in diritto societario e capital markets, coordina le attività di segreteria societaria, corporate governance, monitoraggio normativo e rapporti con le Autorità di Vigilanza. Mantiene inoltre la supervisione delle funzioni di consulenza legale, contenzioso e finanza legale del gruppo. Ha curato i profili legali dell'opa su Anima Holding e seguito il fronte regolamentare e societario legato all'ops di Unicredit su Banco Bpm.



03

RICCARDO QUAGLIANA

General counsel
Monte dei Paschi di Siena

Dirige l'area legal e compliance di Banca Monte dei Paschi di Siena, coordinando i profili regolamentari, societari e contrattuali delle principali operazioni strategiche. Ha avuto un ruolo centrale nell'ops con cui Mps ha acquisito il controllo di Mediobanca, seguendo con il team legale interno l'intero iter dell'operazione, dai rapporti con le autorità di vigilanza agli aspetti di compliance e governance fino alla strutturazione contrattuale. In questo contesto ha supportato la banca in un passaggio cruciale per il riposizionamento strategico dell'istituto senese e per il nuovo assetto di governance emerso dopo il successo dell'ops.



04

AGOSTINO NUZZOLO

General counsel and legal, regulatory,
European affairs and tax executive vice
president - DPO and secretary of the board
TIM

Guida le attività legali, fiscali e regolatorie di TIM ed è segretario del consiglio di amministrazione del gruppo. Al suo perimetro si sono aggiunte anche le responsabilità sugli affari europei e sull'ufficio studi, mentre continua a presiedere Noovle, la cloud company del gruppo. Ha di recente seguito le operazioni di venture capital sviluppate con CDP Venture Capital e le attività legali e di governance connesse allo sviluppo digitale di TIM. Centrale anche il ruolo del dipartimento legale da lui guidato nell'assistenza al consiglio di amministrazione in relazione all'opa lanciata da Poste Italiane su TIM.



05

NICOLA VERDICCHIO

Chief legal officer
Pirelli

Coordina le attività legali, corporate affairs e IP di Pirelli nel ruolo di chief legal officer del gruppo. In azienda dal 2014, cura i principali dossier societari, regolamentari e di governance con responsabilità sulle attività legali internazionali e sugli affari corporate del gruppo. Segue inoltre i temi legati alla compliance e alla tutela degli asset strategici in un contesto caratterizzato da una forte attenzione ai profili industriali e tecnologici. Centrale il suo ruolo nella gestione dei profili giuridici legati al DPCM Golden Power su Pirelli e alle prescrizioni imposte a Marco Polo/CNRC.



06

FEDERICO BONAIUTO

General counsel
Leonardo

Dirige le attività legali e societarie di Leonardo nel ruolo di general counsel del gruppo dal giugno 2023. In azienda da oltre vent'anni, ha seguito alcune delle principali operazioni strategiche e industriali del gruppo nei settori difesa e aerospazio, coordinando i profili legali, regolamentari, di governance e fiscali. Recentemente ha curato per Leonardo gli aspetti giuridici dell'acquisizione del business difesa di Iveco Group per 1,6 miliardi di euro, del rafforzamento della partecipazione in GEM Elettronica e della joint venture con Rheinmetall nel settore dei veicoli militari terrestri per l'Esercito Italiano.



07

**SIMONE
DAVINI**

General counsel e head of legal per l'Italia
Deutsche Bank

Dal 2025 è general counsel e head of legal di Deutsche Bank in Italia, dove è membro dell'OdV, è segretario del consiglio di sorveglianza, del consiglio di gestione e del board. Proveniente da Crédit Agricole CIB, dove guidava le attività di legal & corporate affairs, ha maturato una significativa esperienza in financing, capital markets e corporate governance. Per Deutsche Bank Italia ha supervisionato il contenzioso relativo ai contratti derivati con la Provincia di Brescia, conclusosi con una decisione favorevole che ha confermato la validità degli accordi sottoscritti dall'istituto.



08

ANTONIO CANGERI

Group general counsel
Assicurazioni Generali

È group general counsel di Assicurazioni Generali dopo avere ricoperto incarichi di crescente responsabilità nelle aree compliance, affari legali e societari del gruppo. Entrato nel 2006 dopo l'esperienza in Banca Fideuram, coordina i principali dossier legali, regolamentari e di governance della compagnia e ricopre incarichi di vertice in diverse società del gruppo. Segue poi i profili societari e di governance legati ai principali temi strategici e agli equilibri del settore finanziario e assicurativo italiano, in una fase caratterizzata dal ritorno delle ipotesi di consolidamento attorno a Generali.



09

**UMBERTO
BALDI**

General counsel
Snam

Coordina le attività legali di Snam nel ruolo di general counsel, dopo avere ricoperto incarichi analoghi in Luxottica e Fincantieri. Segue i principali dossier societari, regolamentari e di finanza strategica del gruppo, con un focus crescente sulle operazioni legate alla transizione energetica e alla finanza sostenibile. Recentemente ha seguito per Snam l'emissione del primo European Green Bond della società e l'accordo con Igneo Infrastructure Partners per l'acquisizione della partecipazione in OLT Offshore LNG Toscana, curandone i profili legali e di governance.



10

**RITA
IZZO**

General counsel
Unicredit

Nel 2025 ha assunto ufficialmente il ruolo di general counsel dopo un anno come general counsel ad interim. Entrata nel dipartimento legale della banca nel 2008, ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità fino alla guida dell'area group digital & operations legal. Nell'ultimo anno ha seguito alcune delle principali operazioni strategiche di Unicredit, tra cui la crescita della partecipazione in Commerzbank e l'offerta pubblica di scambio su Banco Bpm. Ha inoltre coordinato per Unicredit i profili legali dell'operazione con cui i fondi Ares Management hanno acquisito il 20% in Plenitude.

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7th EDITION

30 SEPTEMBER – 2 OCTOBER 2026

PALAZZO MONTEMARTINI
Largo Giovanni Montemartini
Rome



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

FIVERS 


GEBBIABORTOLOTTO
PERALTA ASSOCIATI

RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI



LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

29th OCTOBER 2026

ZURICH



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Sponsor

MERCATOR[®]
By CITCO

MAG 239



11

**ELISABETTA
PAGNINI**

Group general counsel
Intesa Sanpaolo

In Intesa Sanpaolo è group general counsel e head of group legal. In banca dal 2013, ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità fino alla nomina alla guida della funzione legale nel 2019, coordinando i principali dossier regolamentari, finanziari e di governance del gruppo. Nel 2025 ha seguito gli accordi tra Intesa Sanpaolo e la Banca europea per gli investimenti, che hanno portato alla finalizzazione di operazioni per 700 milioni di euro a sostegno dell'accesso al credito e degli investimenti di PMI e mid-cap italiane, con focus sulla transizione energetica e sostenibile.



12

**PIETRO
GALIZZI**

Head of legal, regulatory
and compliance affairs
Plenitude

Guida le attività legali, regolatorie e di compliance di Plenitude nel ruolo di head of legal, regulatory and compliance affairs. Esperto di contrattualistica internazionale e operazioni nel settore energia, affianca all'attività manageriale quella accademica presso Università Cattolica del Sacro Cuore, LUISS Guido Carli e Università degli Studi Roma Tre. Nel 2025 ha seguito per Plenitude i profili giuridici dell'acquisizione del 100% del capitale sociale di Acea Energia e, indirettamente, del 50% di quello di Umbria Energy – un'operazione strategica per il rafforzamento del gruppo nel mercato retail dell'energia.



13

**GABRIELLA
PORCELLI**

General counsel, chief compliance officer e head of corporate governance
Iveco Group

Dal 2022 ricopre il ruolo di general counsel, chief compliance officer e board secretary di Iveco Group, dove fa parte del senior leadership team e sovrintende alle funzioni legali, compliance e corporate governance del gruppo. Alla guida di un team internazionale di circa 70 professionisti, ha gestito alcune delle più rilevanti operazioni straordinarie che hanno interessato Iveco tra il 2025 e il 2026, tra cui l'opa promossa da Tata Motors e la cessione di Iveco Defence Vehicles a Leonardo, seguendone i complessi profili legali, societari e di governance.



14

**LAURA
SEGNI**

General counsel
IMI CIB Intesa Sanpaolo

General counsel di IMI Corporate & Investment Banking dal 2012 e, dal 2025, vice chairman di Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp, ha seguito alcune delle principali operazioni di equity capital markets, m&a e finanza straordinaria gestite dalla divisione CIB del gruppo. Tra i dossier più recenti figurano il collocamento accelerato di azioni Ferrari per conto di Exor, la cessione della partecipazione di Leonardo in Avio, l'opa di Confindustria su Il Sole 24 Ore e l'operazione di integrazione tra Saipem e Subsea7, destinata a creare uno dei principali operatori globali nei servizi energetici offshore.



15

**GERMANA
MENTIL**

General counsel
Italgas

Ricopre dal 2022 il ruolo di general counsel di Italgas e segue i principali dossier legali, societari e regolamentari del gruppo. Nel 2025 ha affiancato Italgas nell'acquisizione del 99,94% di 2i Rete Gas da F2i SGR e Finavias, operazione che ha portato il gruppo a diventare il primo operatore europeo nella distribuzione del gas. Nello stesso anno ha seguito i profili giuridici dell'aumento di capitale da un miliardo di euro lanciato a supporto dell'operazione e delle successive misure di riassetto del perimetro regolato, tra cui la cessione di una serie di Atem della distribuzione gas.



16

**UMBERTO
SIMONELLI**

Chief legal & corporate affairs officer
Brembo

È chief legal & corporate affairs officer e company secretary di Brembo, dove ha accompagnato il rafforzamento internazionale della funzione legale, oggi composta da oltre 22 professionisti distribuiti in diverse geografie. Nel 2025 ha seguito i profili legali e di governance delle principali operazioni straordinarie, tra cui l'acquisizione di Öhlins Racing e lo sviluppo di nuove iniziative di corporate venture capital. Centrale il suo contributo sui temi dell'innovazione e della compliance, con particolare attenzione alle nuove normative in materia di AI, dati e privacy a livello globale.



17

**FRANCESCA
SECONDARI**

Group general counsel
Prada

Francesca Secondari guida le attività legali di Prada nel ruolo di group general counsel e chief legal officer del gruppo. Entrata in azienda nel 2023 dopo un lungo percorso in BonelliErede, dove è diventata partner, ha maturato una forte esperienza in operazioni straordinarie, m&a, corporate governance ed esg, con particolare focus sul settore del lusso. Nel 2025 ha seguito per Prada i profili legali dell'acquisizione di Versace da Capri Holdings, una delle operazioni più rilevanti dell'anno nel fashion luxury internazionale, accompagnando il gruppo nelle autorizzazioni regolamentari e nel completamento del deal.



18

**GIORGIO
MARTELLINO**

General counsel
Avio

È general counsel di Avio e, dal 2025, presidente di Aigi. In Avio ha seguito i principali dossier contrattuali legati ai programmi spaziali Vega e Ariane 6, allo sviluppo di nuove tecnologie di propulsione e all'espansione internazionale del gruppo, con particolare attenzione ai profili di export control e compliance. Ha inoltre avuto un ruolo centrale nell'aumento di capitale da circa 400 milioni di euro realizzato da Avio, coordinandone gli aspetti societari, regolamentari e di governance. È stato inoltre confermato segretario del Cda e membro dell'Odv 231 di Avio per il prossimo triennio.



19

GIUSEPPE CATALANO

Head of corporate affairs e company secretary
Generali

Ricopre il ruolo di head of corporate affairs e company secretary di Generali ed è presidente emerito di Aigi. Da anni è una delle figure di riferimento della governance del gruppo assicurativo triestino, dove segue i rapporti con gli organi sociali e i principali dossier societari e regolamentari. Nell'ultimo anno ha avuto un ruolo centrale nell'esame, da parte degli organi sociali di Generali, dell'offerta promossa da Mediobanca su Banca Generali e nel percorso di modifica dello statuto della compagnia per l'adeguamento alla nuova disciplina della lista del consiglio di amministrazione, approvata dall'assemblea con un consenso pressoché unanime degli azionisti.



20

PIER GIUSEPPE BIANDRINO

EVP legal and corporate affairs
general counsel
Edison

Ricopre il ruolo di EVP legal and corporate affairs e general counsel di Edison, dove affianca da anni il management sui principali temi giuridici, regolamentari e istituzionali che interessano il settore energetico. Accanto alla gestione delle attività legali e di corporate affairs del gruppo, si è distinto per il contributo alla crescita della cultura giuridica d'impresa, promuovendo iniziative di confronto tra aziende, studi professionali e operatori del mercato. Tra queste, la Edison Legal Academy è diventata un osservatorio qualificato sui grandi temi che stanno trasformando il settore energy.



21

**MARILÙ
CAPPARELLI**

Director of legal affairs EMEA
Google

In qualità di director of legal affairs EMEA di Google, ha accompagnato alcune delle più complesse sfide legali e regolamentari affrontate dal gruppo in Europa. Nell'ultimo anno ha guidato il suo team nella gestione dei profili giuridici connessi ai Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina 2026, fornendo supporto alle iniziative di marketing e affrontando le tematiche legate ai diritti olimpici e alla normativa sull'ambush marketing. Parallelamente ha promosso l'adozione dell'AI nei processi legali interni, coordinando il coinvolgimento degli studi legali e favorendo nuovi modelli di collaborazione.



22

**MICAELA
VESCIA**

Direttrice affari legali e societari
ATM – Azienda Trasporti Milanese

Dal suo osservatorio di direttrice affari legali e societari di ATM - Azienda Trasporti Milanese, la professionista segue alcuni dei dossier più rilevanti per l'evoluzione industriale e istituzionale del gruppo. Nella seconda metà del 2025 ha coordinato i profili giuridici dell'acquisizione del restante 49% di International Metro Service da Hitachi Rail STS, operazione che ha portato ATM al controllo totalitario della società. Negli ultimi mesi è inoltre impegnata nella gestione degli aspetti legali connessi al deragliamenti di un tram avvenuto a Milano nel febbraio 2026.



23

**CARMELO
REALE**

Group general counsel
Banca Generali

In qualità di group general counsel, secretary of the board of directors e responsabile della sostenibilità di Banca Generali, nell'ultimo anno si è trovato al centro di due operazioni fondamentali: l'opa su Intermonte, seguita nelle sue fasi esecutive e regolamentari, e l'ops promossa da Mediobanca su Banca Generali, che ha richiesto un intenso presidio dei profili di governance, trasparenza informativa e tutela degli azionisti. Un'attività particolarmente delicata anche alla luce della posizione di Banca Generali quale società quotata e capogruppo bancaria controllata da Assicurazioni Generali.



24

**FABIO
FAGIOLI**

General counsel
Maire

General counsel e membro del consiglio di amministrazione di Maire dal 2013, segue i principali dossier legali, societari e strategici del gruppo, con particolare focus sulle operazioni di crescita internazionale e sviluppo tecnologico. Nel 2025 ha supervisionato l'acquisizione del Gruppo Ballestra, attivo nelle tecnologie per l'industria chimica, e ha seguito i profili giuridici dell'accordo tra Nextchem e Uzkiymosanoat per lo sviluppo di un progetto di cattura e stoccaggio della CO₂ in Uzbekistan, iniziativa strategica nell'ambito della transizione energetica e della decarbonizzazione industriale.



25

**MARCELLO
DOLORES**

Group VP legal & regulatory southern Europe
Warner Bros. Discovery

Dal 2012 è group vice president legal & regulatory per l'Italia e la regione iberica di Warner Bros. Discovery e, dal 2023, è ceo di Boing. Nell'ultimo anno ha seguito alcuni dei progetti più strategici del gruppo nel mercato italiano, a partire dal lancio della piattaforma HBO Max e dallo sviluppo delle relative produzioni locali. Ha inoltre supportato i team del gruppo nei complessi profili legali, regolamentari e commerciali legati alla copertura e produzione da parte di Eurosport dei Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina 2026, uno degli eventi media più rilevanti dell'anno.



26

**ALESSANDRA
BATTAGLIA**

General counsel
Fincantieri

Alla guida della funzione legale di Fincantieri dal 2023, accompagna le principali iniziative strategiche del gruppo nei settori della cantieristica, della difesa e dell'innovazione tecnologica. Nel corso dell'ultimo anno ha seguito il protocollo d'intesa tra IDS - Ingegneria dei Sistemi e Next Geosolutions per lo sviluppo di tecnologie autonome applicate al settore marittimo e offshore. A febbraio 2026 ha inoltre coordinato i profili giuridici dell'aumento di capitale da circa 500 milioni di euro, che ha consentito a Fincantieri di rafforzare ulteriormente la propria struttura finanziaria.



27

**FABRIZIO
CARETTA**

Group chief legal & compliance officer
Dolce&Gabbana

Tra le figure chiave nella protezione e valorizzazione del patrimonio immateriale di D&G, il professionista è group chief legal & compliance officer e company secretary del gruppo. Nell'ultimo anno ha gestito interamente in house l'estensione fino al 2050 dell'accordo di licenza con EssilorLuxottica per le collezioni eyewear del marchio, uno dei più importanti accordi industriali della maison. Ha inoltre coordinato i profili legali della nuova linea di credito da 100 milioni di euro assistita da garanzia SACE, destinata a sostenere l'espansione delle attività fashion, beauty e home del gruppo.



28

**ANDREA
BONANTE**

Board secretary e global corporate affairs
& compliance director
Moncler e Stone Island

Entrato nel gruppo del lusso dopo le esperienze in Gianni&Orioni e Legance, guida oggi le attività di corporate affairs, m&a, corporate governance e compliance di Moncler e di Stone Island. È segretario del consiglio di amministrazione di Moncler sin dalla quotazione (2013) e ha seguito l'evoluzione della governance del gruppo nelle diverse fasi di crescita, dai primi anni post-ipo fino agli sviluppi più recenti, inclusa la nomina del nuovo amministratore delegato, coordinando i processi societari e regolamentari. Centrale anche il suo ruolo nei rapporti di governance con proxy advisor e investitori.



29

ANGELICA ORLANDO

General counsel
Sky Italia

Dopo una lunga esperienza maturata tra energia, regolazione e public affairs, ha portato nel mondo dei media il proprio bagaglio di competenze legali e istituzionali entrando in Sky Italia come general counsel alla fine del 2024. Alla guida delle funzioni legal & regulatory, ha di recente seguito alcuni passaggi strategici per l'evoluzione del business, tra cui il lancio di Sky come operatore mobile virtuale (MVNO), la definizione di programmi di compliance in materia di tutela dei consumatori e l'accordo di collaborazione con Friends & Partners e Vivo Concerti nel settore dell'intrattenimento live.



30

EMILIANO BERTI

Lead counsel MWR
Nokia

Con la recente nomina a lead counsel globale della divisione Microwave Radio di Nokia, ha assunto la responsabilità legale di una delle business unit più strategiche del gruppo nel settore delle infrastrutture di connettività. Già Europe head of legal & compliance, ha supportato a livello mondiale le attività legate alle tecnologie wireless per le reti 5G e di nuova generazione. La nuova nomina rappresenta il riconoscimento di un percorso internazionale sviluppato nel corso degli anni. È inoltre presidente del consiglio di amministrazione di Nokia Italia.



31

**FILIPPO
CORSI**

General counsel e chief compliance officer
IP – Gruppo API

Con l'ingresso in Italiana Petroli nel settembre 2025 come general counsel e compliance officer, è stato chiamato a presidiare gli aspetti legali e di compliance di uno dei principali operatori energetici privati italiani in una fase di profonda trasformazione societaria. Il suo arrivo è coinciso infatti con il processo di vendita internazionale che ha portato alla cessione del controllo di IP a SOCAR, una delle operazioni più rilevanti dell'anno nel settore energetico, di cui ha seguito i profili legali e regolamentari connessi alla transazione e al complesso iter autorizzativo.

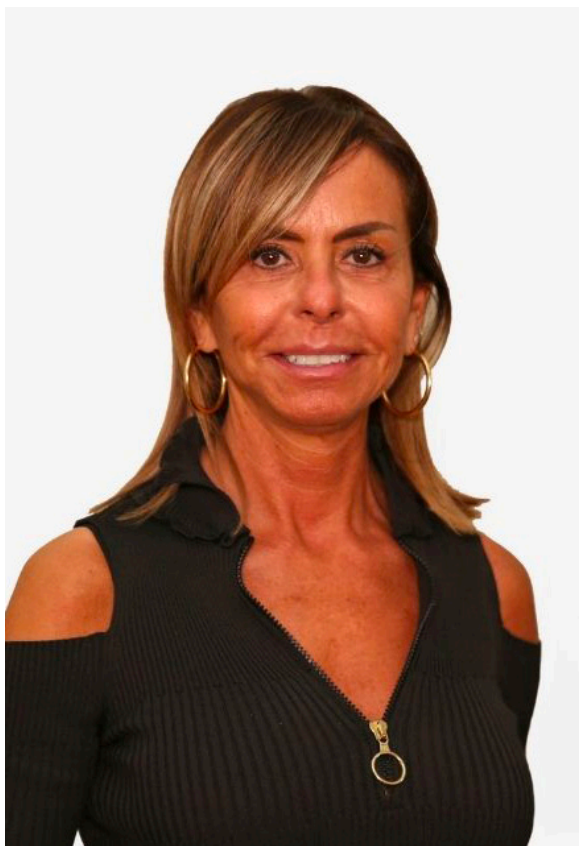


32

**SIMONA
MUSSO**

Chief legal, corporate affairs
& compliance officer
Lavazza

Da oltre trent'anni nel Gruppo Lavazza, ricopre il ruolo di chief legal, corporate affairs & compliance officer. Nel corso dell'ultimo anno ha coordinato i profili legali del finanziamento da 900 milioni di euro sottoscritto da un pool di primari istituti bancari a supporto delle esigenze del gruppo. L'operazione, strutturata attraverso linee Term Loan e Revolving Credit Facility con durata quinquennale, è inoltre legata al raggiungimento di specifici obiettivi esg, confermando il crescente rilievo dei temi di sostenibilità nella strategia di crescita di Lavazza.



33

**LUCIA
MARTINOLI**

Group general counsel
Banca Ifis

La group general counsel di Banca Ifis è stata protagonista di una fase di profonda trasformazione del gruppo sul fronte delle acquisizioni e dell'integrazione societaria. Nel 2025 ha infatti seguito il percorso che ha portato all'acquisizione e al delisting di Illimity Bank, assumendo la responsabilità dell'integrazione delle funzioni legali, corporate affairs e governance della banca all'interno del perimetro di Banca Ifis. Ha inoltre coordinato i profili legali dell'acquisizione di Euclidea SIM, operazione strategica per lo sviluppo del wealth management e dei servizi di investimento.



34

**DANIELE
CICCOLO**

General counsel
Telepass

Da oltre sette anni alla guida della funzione legale di Telepass, il professionista accompagna l'evoluzione del gruppo da operatore del telepedaggio a piattaforma integrata di servizi per la mobilità. Nel corso dell'ultimo anno ha affiancato le aree business nella definizione della partnership con TIM per la distribuzione dei servizi Telepass e ha seguito i profili legali e regolamentari dello sviluppo dell'offerta assicurativa del gruppo, che ha raggiunto il traguardo di 200.000 polizze RC Auto. È inoltre consigliere di amministrazione di Telepass Assicura, la MGA del gruppo.



35

**LODOVICO
BIANCHI DI GIULIO**

Group general counsel, head of legal
& compliance
BIP

In una fase di forte crescita per BIP, ha contribuito a strutturare i presidi legali, di compliance e governance necessari a supportarne l'espansione internazionale. General counsel e head of legal & compliance dal 2021, ha accompagnato il gruppo in numerose operazioni straordinarie, riorganizzazioni societarie e iniziative imprenditoriali nelle aree Law & Tax e Corporate Finance & Strategy. Al suo perimetro si sono inoltre aggiunte le attività di information security, che affiancano quelle di risk management in un contesto sempre più caratterizzato da sfide regolamentari e tecnologiche.



36

**ANDREA
ALBANO**

Global general counsel
Fendi

In qualità di global general counsel di Fendi, ha seguito alcuni dei principali progetti strategici della maison sul fronte retail, industriale e organizzativo. Tra questi, l'apertura del nuovo flagship store di Milano Montenapoleone, l'acquisizione di un produttore nell'ambito della strategia di integrazione verticale, il riassetto di joint venture in Medio Oriente e il trasferimento della licenza Fendi Casa a un nuovo operatore del luxury living. Centrale anche il suo ruolo nella gestione dell'ingresso del nuovo ceo e del nuovo direttore creativo e nel rafforzamento dei presidi globali di compliance e privacy.



37

**ROSY
CINEFRA**

Group chief legal, compliance,
risk and esg officer
Finomnia

È group chief legal, compliance, risk and esg officer di Finomnia, realtà nata nel 2026 dall'integrazione delle società del Gruppo Fibonacci. Nel corso del 2025 ha coordinato le operazioni di fusione e riorganizzazione che hanno coinvolto le principali società del perimetro, contribuendo alla definizione del nuovo assetto di governance e dei presidi di compliance, risk ed esg. Ha inoltre seguito i profili legali legati alla creazione e alla tutela del marchio Finomnia, accompagnando la trasformazione del gruppo in un operatore integrato nel software e nelle tecnologie per i servizi finanziari.



38

**ANGELICA
RUGGERI**

General counsel
Golden Goose

Dopo l'esperienza ai vertici legali di Safilo in qualità di director corporate and legal affairs, la giurista è entrata in Golden Goose nel 2022 come general counsel, accompagnando il gruppo in una fase di forte crescita e trasformazione societaria. Nell'ultimo anno ha seguito i profili legali e di governance della cessione della partecipazione di controllo da parte di Permira a HSG, una delle operazioni più rilevanti nel settore del lusso, nonché l'emissione di un prestito obbligazionario quotato, supportando il gruppo nei relativi aspetti societari, finanziari e regolamentari.



39

**PAOLO
MAZZA**

Chief general counsel
Bper Banca

Tra i protagonisti del recente consolidamento del settore bancario italiano, dal 2021 è chief general counsel di Bper Banca. Nell'ultimo anno ha seguito la complessa operazione di ops su Banca Popolare di Sondrio, curandone gli aspetti legali, societari e regolamentari fino al successo dell'offerta e alla successiva integrazione nel gruppo. Accanto alle responsabilità in Bper, ricopre incarichi di amministrazione in ABI, Unione Fiduciaria e Banca Cassa di Risparmio di Savigliano, contribuendo attivamente al dibattito sulla governance e sull'evoluzione del sistema finanziario italiano.



40

**ADRIANO
PELOSO**

Legal Director, Europe & META,
Italy, Iberia & Israel
Lenovo

Con responsabilità che si estendono dall'Europa al Medio Oriente e all'Africa, il giurista ricopre dal 2024 il ruolo di legal director Europe & META di Lenovo ed è managing director e membro del consiglio di amministrazione della società in Italia. Nell'ultimo anno ha seguito i profili legali dell'acquisizione di Infinidat per il mercato israeliano, ha gestito contenziosi strategici in materia di parallel import e ha coordinato a livello europeo l'implementazione della Pay Transparency Directive. Dal 2022 è inoltre membro del consiglio direttivo di Aigi, con responsabilità per Lombardia e Liguria.



41

MARIELLA BARLETTA

VP, Head of Legal South East Europe
DHL Deutsche Post

Ricopre il ruolo di vice president, head of legal South East Europe di DHL dal 2021. Di recente ha ampliato il proprio perimetro di responsabilità con l'ingresso della Turchia nel cluster da lei coordinato, guidando un team di 26 professionisti distribuiti in diversi paesi. A livello europeo è inoltre alla guida del progetto ALMA (Agile Legal Mindset Approach), iniziativa che punta a trasformare il modo di operare dei team legali del gruppo attraverso principi di legal design, semplificazione della comunicazione giuridica e maggiore orientamento al valore e alle esigenze decisionali del business.



42

FLAVIA MARIA TAVASCI

Head of legal Italy
BAT – British American Tobacco

Con la nomina a head of legal Italy di BAT, ha assunto la responsabilità delle attività legali del gruppo nel mercato italiano. Entrata in BAT nel 2018, ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità fino alla posizione di senior legal and compliance counsel per il Sud Europa, maturando esperienza nella gestione di tematiche legali e di compliance in contesti multinazionali. La sua nomina arriva in una fase di forte evoluzione regolatoria per il settore, caratterizzata dalla trasformazione del business verso prodotti a rischio ridotto e da una crescente attenzione ai temi di compliance.



43

**FEDERICA
PAVESI**

Chief legal, corporate affairs,
collection & privacy
Banca Aidexa

Dopo esperienze di vertice nella compliance bancaria e finanziaria, tra cui quella in American Express, è entrata in Banca Aidexa assumendo progressivamente la responsabilità delle funzioni legali, corporate affairs, privacy e gestione del credito. Ha accompagnato nell'ultimo anno alcune iniziative strategiche per la banca, tra cui l'operazione di investimento e cessione di un portafoglio crediti al fondo d'apporto Lounge Rises di Gardant Investor Sgr e il lancio della nuova linea di business dedicata alla cessione dei crediti IVA, contribuendo all'evoluzione del modello operativo dell'istituto.



44

**EMILIANO
VERNIERO**

General counsel
Banca Profilo

Con la nomina a general counsel di Banca Profilo nel dicembre 2025, il professionista ha assunto la guida delle attività legali e societarie dell'istituto, mettendo a disposizione un'esperienza maturata tra grandi studi legali internazionali e primari gruppi finanziari. Proveniente da Unicredit, dove ha ricoperto da ultimo il ruolo di head of group client solutions legal, nel corso della sua carriera ha operato anche in GE Capital e in studi quali Clifford Chance, BonelliErede e CRCCD, sviluppando competenze trasversali in materia bancaria, finanziaria, societaria e regolamentare.



45

**FABRIZIO
MANZI**

General counsel
Italiaonline

Con un percorso professionale che lo ha portato da Gianni & Origoni a Unicredit fino alla guida della funzione legale di Italiaonline, il giurista affianca il gruppo nelle principali iniziative di innovazione e trasformazione digitale. Negli ultimi 12 mesi ha seguito i profili legali della partnership con la canadese Vendasta per l'introduzione di soluzioni di AI agentica dedicate alle piccole e medie imprese e ha coordinato l'adozione di linee guida interne volte a definire regole di governance, compliance e gestione del rischio per i progetti basati sull'intelligenza artificiale.



46

**MARIA KATHARINA
RAUCHENBERGER**

Legal & compliance director EMEA
Ruffino

Da oltre un decennio alla guida delle attività legali e di compliance EMEA di Ruffino, segue l'evoluzione normativa di un settore attraversato da profondi cambiamenti regolatori e di mercato. Ultimamente ha accompagnato il gruppo nell'ingresso nel segmento dei vini dealcolati e parzialmente dealcolati, uno dei temi più innovativi e dibattuti dell'industria vitivinicola. Il suo lavoro si colloca in un contesto caratterizzato da nuove regole europee in materia di etichettatura, informazione al consumatore e sostenibilità, ambiti destinati a ridefinire il futuro del settore.



47

GUIDO D'AURIA

Legal counsel
MET Energia

Guida dal 2023 l'ufficio legale di MET Energia Italia, dopo una lunga esperienza nel settore energy e nella regolazione ARERA. Nel corso degli ultimi 12 mesi ha contribuito all'aggiudicazione della procedura Energy Release, che ha visto MET aggregare oltre 600 imprese energivore e sviluppare progetti per 365 MW di nuova capacità. Ha inoltre promosso modelli innovativi per le comunità energetiche rinnovabili, consolidando il ruolo della società nel dialogo con istituzioni e autorità di settore. Parallelamente, svolge attività di docenza e divulgazione sui temi del diritto dell'energia.



48

ILARIA DE BENEDICTIS

Responsabile legale e relazioni istituzionali
Manifatture Sigaro Toscano

Da oltre un decennio in Manifatture Sigaro Toscano, affianca il gruppo sui temi legali, societari e istituzionali, ricoprendo il ruolo di responsabile legale e relazioni istituzionali, oltre a quello di segretaria del consiglio di amministrazione. Ha seguito il percorso che ha portato al riconoscimento di uno dei marchi simbolo dell'azienda come marchio storico di interesse nazionale, contribuendo alla valorizzazione e tutela di un patrimonio industriale che rappresenta una delle eccellenze del Made in Italy. È inoltre membro dell'Organismo di Vigilanza della società.



49

**MARTA
MASSARELLI**

Legal and sustainability director
Hippocrates Holding

Dal 2019 accompagna la crescita di Hippocrates Holding – Lafarmacia nel ruolo di responsabile della direzione legale e sostenibilità, affiancando il management nelle operazioni di acquisizione, nei processi di trasformazione organizzativa e nei principali dossier di governance e compliance. Nel corso degli anni ha contribuito alla costruzione di una funzione integrata tra legal, compliance ed esg e, nel 2025, ha guidato il progetto che ha portato il gruppo a ottenere la certificazione B Corp, consolidando il percorso di sostenibilità e responsabilità sociale dell'azienda.



50

**MARIA CHIARA
ARGENTON**

Group general counsel
Dedalus

Nel 2025 è stata nominata group general counsel di Dedalus per le regioni Italia, Francia, Spagna e America Latina, dopo aver guidato negli anni precedenti i dossier di m&a, procurement e relazioni finanziarie del gruppo. Membro dell'Organismo di Vigilanza di Dedalus Italia dal 2024, è stata chiamata a rafforzare il presidio legale e di governance nei principali mercati del gruppo attivo nel digital health, coordinando un team internazionale e favorendo una maggiore integrazione tra funzione legale e business in una fase di continua crescita e sviluppo internazionale.



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



Puntillo: «In Enel continuo a fare l'avvocato d'affari»

Così il general counsel ha portato dentro il colosso dell'energia il metodo dei grandi studi legali. Il numero uno della General Counsel Champions List 2026 parla a MAG

di michela cannovale

Quando, nel 2023, **Francesco Puntillo** ha lasciato Gianni & Origoni per salire ai vertici della direzione legale di Enel, non ha cambiato soltanto scrivania: ha portato dentro una delle più grandi utility europee il metodo, il ritmo e l'approccio di un avvocato d'affari cresciuto tra Allen & Overy, Freshfields, Pavia e Ansaldo e poi arrivato ai vertici del dipartimento energia e infrastrutture di GOP.

La redazione di [MAG lo aveva già intervistato nel dicembre 2023](#), pochi mesi dopo il suo ingresso nel colosso dell'energia. Oggi siamo tornati a bussare alla sua porta per fare insieme un bilancio di questi primi tre anni in Enel, vissuti peraltro in una delle fasi più complesse degli ultimi decenni per il settore energetico, tra instabilità internazionale, nuove pressioni regolatorie e grandi trasformazioni industriali.

«NON HO FATTO ALTRO CHE CONTINUARE A FARE IL MIO LAVORO, MA IN UN CONTESTO PIÙ AMPIO»

Anche dentro la multinazionale, Puntillo ha mantenuto l'approccio dell'avvocato abituato a seguire in prima persona operazioni, strategie e dossier industriali complessi, trasferendo dentro il gruppo non soltanto competenze giuridiche, ma anche metodo, ritmo e organizzazione tipici dei grandi studi legali internazionali. «Non ho fatto altro che continuare a fare il mio lavoro, ma in un contesto più ampio ed eterogeneo», ci racconta, specificando di essere «sempre stato molto orientato al business. Partecipare ai processi decisionali e contribuire alla definizione delle strategie è qualcosa che ho sempre fatto».

Del resto, lo scenario in cui si è trovato a operare impone un coinvolgimento continuo: Enel è presente in quasi trenta Paesi, gestisce asset strategici distribuiti tra Europa, Nord America, America Latina, Sud Africa e Australia, ed è uno dei principali operatori mondiali nel settore delle rinnovabili. Per chi guida la funzione legale del gruppo, questo significa confrontarsi ogni giorno con regolatori, authority, governi, operazioni industriali e scenari internazionali in costante evoluzione: «Quella di Enel – spiega – è una presenza internazionale molto ramificata. In diversi Paesi il gruppo è un operatore di riferimento ed è presente con un ruolo di primo piano in

«Nelle utilities, il regolatorio è una vera linea di business. Non è soltanto interpretazione normativa: significa capire gli impatti economici, prevedere gli scenari»

Brasile, Colombia, Nord America, Argentina e Centro America. Come general counsel, ti trovi a lavorare dentro un sistema multi-giurisdizionale complesso».

Operazioni cross-border e contesti internazionali non sono certo stati una novità per il giurista, che osserva: «Negli studi seguivo operazioni multi-giurisdizionali coordinando consulenti esteri. In azienda, quelle dinamiche le vivi dall'interno e questo cambia completamente l'approccio: bisogna gestire direttamente le ricadute operative, regolatorie e industriali di qualunque decisione». È anche per questo che, entrando in Enel, Puntillo non ha avuto la sensazione di cambiare mestiere. Piuttosto, è cambiata la scala delle decisioni e delle conseguenze. «Sono sempre stato molto orientato alla parte commerciale e al business. Fare parte dei processi decisionali e delle strategie ce l'avevo nel Dna».

La differenza, oggi, è che quelle decisioni non restano confinate dentro una trattativa o un closing. Hanno effetti industriali, regolatori e talvolta politici che si propagano contemporaneamente in più Paesi.

L'ESPERIENZA DEL MODELLO DEI GRANDI STUDI IN ENEL

Il cambiamento di scala non ha riguardato soltanto i dossier. Ha inciso anche sul modo in cui, in qualità di general counsel, ha ripensato organizzazione, competenze e flussi di lavoro della funzione legale del gruppo.

Al suo arrivo in Enel, ha iniziato mettendo mano proprio all'organizzazione della funzione legale, introducendo un modello ispirato alla sua esperienza nelle law firm internazionali. «Ho cercato di portare in house quello che avevo visto e

applicato nei grandi studi legali», ci spiega. Il risultato è una struttura costruita per area e industry e, naturalmente, *country specific*. Ogni business line ha un coordinamento globale che dialoga con i team locali, creando una rete integrata di competenze. «Per esempio, sulla distribuzione abbiamo un responsabile globale che coordina e supporta i vari Paesi. Lo stesso vale per generazione, mercato, energy management, diritto amministrativo e regolatorio».

L'obiettivo era duplice: standardizzare il metodo di lavoro e creare un linguaggio comune tra professionisti che operano in contesti giuridici e culturali molto diversi. «Quando lavori in così tante giurisdizioni, il rischio è che ognuno proceda per conto proprio. Ho cercato di imporre metodologie condivise, anche attraverso regole contrattuali comuni per determinate operazioni».

Il lavoro di integrazione non si è fermato alla parte strettamente legale. Uno degli interventi più significativi ha riguardato proprio il rapporto tra legal e regulatory, oggi molto più interconnessi rispetto al passato. «Nelle utilities, il regolatorio è una vera linea di business. Non è soltanto interpretazione normativa: significa capire gli impatti economici, prevedere gli scenari, leggere in anticipo i cambiamenti che possono influenzare gli investimenti e il mercato».

Dietro il nuovo assetto della funzione legale c'è anche un enorme lavoro di coordinamento umano. Oggi la struttura che fa capo a Puntillo coinvolge centinaia di professionisti distribuiti in diversi Paesi, con approcci, culture giuridiche e modalità di lavoro differenti tra loro. «La vera sfida – ammette l'avvocato – è riuscire a costruire un metodo e un linguaggio comuni mantenendo il valore delle competenze locali». E per farlo, è stato necessario lavorare molto sul campo: «Ad esempio, siamo andati spesso in Sud America per confrontarci direttamente con i team locali e uniformare le metodologie di lavoro».

«LAVORO PIÙ DI QUANDO ERO IN STUDIO»

Nel mercato legale, il passaggio in house viene spesso associato alla ricerca di un maggiore equilibrio rispetto ai ritmi degli studi d'affari. Puntillo sorride quando affronta il tema: «Lavoro molto più di quanto lavorassi negli studi legali. La differenza, semmai, è nella natura della pressione».

E continua: «Se vuoi fare seriamente il general counsel di una multinazionale come Enel, i ritmi sono molto più pressanti. Prima mi spostavo soprattutto tra Milano e Londra. Oggi viaggio regolarmente in vari Paesi, tra cui in particolare il Sud America, con tutti i problemi di jet lag e con fusi orari che ti costringono a lavorare continuamente». È soprattutto il perimetro delle responsabilità ad essersi allargato. Oltre ai deal e alle grandi operazioni, il direttore legale di Enel si trova a fronteggiare varie altre tematiche, tra cui crisi industriali, eventi climatici estremi, emergenze regolatorie e tensioni geopolitiche.

Ad esempio, negli ultimi tre anni il gruppo ha dovuto affrontare momenti complessi come diversi blackout in Sudamerica e Spagna. «In particolare, i blackout brasiliani – racconta – sono stati causati da uragani a velocità mai viste, che hanno lasciato senza energia milioni di clienti».

Eventi che, oltre alla gestione industriale e operativa, hanno inevitabilmente prodotto conseguenze regolatorie e legali: «Si aprono discussioni con le authority, contenziosi, questioni regolatorie estremamente complesse».

Dossier di questo tipo obbligano la funzione legale a entrare profondamente dentro il funzionamento industriale del gruppo: «Io mi occupo di energy da trent'anni. Posso parlare di trading, rinnovabili, capacity market, retail, cicli combinati. Sono temi che ho sempre seguito nella mia vita professionale».



FRANCESCO PUNTILLO

«Non mi baso mai sul brand dello studio. Scelgo l'avvocato che ritengo più adatto alla specifica situazione. Dopo tanti anni nel libero foro, so bene chi può darmi la soluzione migliore»

UN PANEL COSTRUITO SUGLI AVVOCATI, NON SUI BRAND

Questa stessa familiarità con i meccanismi dell'industria energetica, osserva Puntillo, è diventata ormai un elemento decisivo anche nella selezione dei consulenti esterni.

«Non mi baso mai sul brand dello studio», sottolinea. «Scelgo l'avvocato che ritengo più adatto a quella specifica situazione. E, dopo tanti anni nel libero foro, conosco abbastanza bene chi può darmi la soluzione migliore per un determinato problema».

Per questo motivo il panel di consulenti esterni del gruppo è molto ampio e variegato. «Nel mio panel ci sono tutti». Dai grandi studi italiani come Gianni & Origoni, Chiomenti e BonelliErede, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici agli internazionali come Herbert Smith Freehills, Squire Patton Boggs, Clifford Chance, Linklaters e Hogan Lovells, fino a boutique specialistiche e professori universitari chiamati per questioni altamente tecniche.

«A volte per una materia specifica può essere più utile un professore di procedura civile che un grande studio internazionale», osserva.

Ci sono poi aree in cui la specializzazione internazionale resta decisiva: «Sui contratti gas a lungo termine lavoro sostanzialmente con tre studi inglesi e tre americani, perché quel mondo è loro. Fanno parte di un vero e proprio conclave internazionale».

Una logica che si replica anche all'estero. In Brasile, per esempio, Puntillo ha dovuto affiancare agli advisor internazionali professionisti locali in grado di muoversi dentro un sistema giuridico e regolatorio estremamente particolare. «Lì lavoriamo anche con Bermudes Advogados,

che magari è meno noto fuori dal Brasile ma rappresenta la crème de la crème nel contenzioso». Anche in questo caso, più che il nome dello studio conta la capacità concreta di gestire situazioni altamente specialistiche.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CAMBIERÀ LA CONSULENZA LEGALE

Tra i grandi cambiamenti che Puntillo osserva con attenzione c'è l'impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato dei servizi professionali.

Enel sta investendo in modo massiccio nella digitalizzazione, soprattutto attraverso le funzioni IT e global procurement. «Abbiamo a disposizione strumenti e investimenti che sono quelli di una multinazionale globale, non certo quelli di una piccola azienda o di uno studio». Tuttavia, prosegue, l'impatto pienamente trasformativo dell'AI deve ancora arrivare: «L'utilizzo vero dell'intelligenza artificiale è ancora in itinere. Le prime manifestazioni concrete si vedranno probabilmente a partire dal prossimo anno».

Sarà soprattutto il lavoro di ricerca e analisi a subire le trasformazioni più radicali, con effetti diretti sui modelli operativi di studi legali, banche d'affari e società di consulenza. «Una volta – dice – gli studi avevano un accesso quasi esclusivo a certe piattaforme e banche dati. Oggi competere con l'intelligenza artificiale è abbastanza difficile». Il motivo è semplice: «La macchina è lì ventiquattro ore su ventiquattro. Non va in vacanza, non ha esigenze».

Ciò che rimarrà umano, invece, sarà soprattutto tutto ciò che riguarda la capacità di interpretare i contesti, valutare i rischi e orientare le scelte più complesse: «Ci sono ancora aspetti decisionali e strategici che difficilmente potranno essere demandati a una macchina».

Sul resto, invece, Puntillo immagina un'evoluzione molto più rapida di quanto il mercato legale abbia finora sperimentato. E cambiamento, a suo avviso, finirà inevitabilmente per incidere anche sull'organizzazione del lavoro e sul ruolo stesso della consulenza professionale. Una convinzione maturata osservando il settore da prospettive molto diverse: prima quelle dei grandi studi internazionali, oggi quella di una delle maggiori multinazionali a livello globale. ▣

© riproduzione riservata



Pensioni e crescita: la riforma previdenziale come leva per la competitività europea

Il sistema pensionistico europeo è sottoposto a una pressione strutturale crescente. Oltre un quarto della spesa pubblica nelle principali economie è destinato alle pensioni, quota che in Italia sale al 28%. Il nodo non è solo fiscale ma demografico: entro il 2070, Germania, Francia, Italia e Spagna potrebbero contare su meno di due lavoratori per ogni pensionato, rispetto a circa tre attuali. Una dinamica che riduce la base contributiva e rende sempre più complessa la sostenibilità del modello a ripartizione.


Secondo l'analisi del *Boston Consulting Group Old Continent, New Growth: Pension Reform as an Economic Engine for Europe*, la previdenza non è solo un capitolo di spesa pubblica, ma anche un canale di allocazione del risparmio privato. In Europa, una quota significativa dei risparmi delle famiglie non viene investita in mercati dei capitali, limitando sia la crescita economica sia la capacità di finanziare il sistema pensionistico futuro.

L'introduzione di strumenti a capitalizzazione accanto ai sistemi pubblici potrebbe cambiare questa dinamica. Lo studio stima fino a 4.100 miliardi di euro di attivi aggiuntivi entro il 2040 nei quattro principali Paesi europei, di cui circa 2.000 miliardi investibili, pari a oltre un quarto del fabbisogno indicato dal Rapporto Draghi per la competitività europea.

Il report individua tre modelli di riforma. Il primo rafforza il sistema pubblico attraverso fondi nazionali indipendenti, sul modello della Nuova Zelanda. Il secondo integra conti individuali obbligatori, come in Svezia, dove oggi valgono circa il 45% del PIL. Il terzo sviluppa la previdenza occupazionale, già dominante nei Paesi Bassi, con attivi pari a circa il 150% del PIL.

L'applicazione in Italia è condizionata da vincoli fiscali e di debito, ma i margini esistono: tra 400 e 600 miliardi di euro di attivi entro il 2040, fino a 385 miliardi dal secondo pilastro. Il tasso di sostituzione della pensione pubblica, oggi al 59%, potrebbe scendere al 52% entro il 2070.

Come osserva Boston Consulting Group, solo il 24% dei lavoratori italiani ha un conto pensionistico investito, pur a fronte di un risparmio delle famiglie pari al 22-23% del PIL. Il 70% degli intervistati dichiara però interesse verso soluzioni previdenziali integrate se adeguatamente spiegate.

La sfida è quindi passare da una logica difensiva a una strategica: la previdenza non solo come costo da contenere, ma come infrastruttura di investimento per la crescita europea. 

© riproduzione riservata



PUBLISHINGGROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com

A professional portrait of Eugenio de Blasio, a middle-aged man with a shaved head, smiling slightly. He is wearing a dark navy blue suit jacket over a light blue and white striped dress shirt and a dark blue tie with a small white geometric pattern. The background is a textured, mottled green and blue. The entire image is framed by a thin orange border.

Il grande salto

Eugenio de Blasio, Daniele Camponeschi e Alessandro Di Michele di Green Arrow Capital raccontano la genesi dell'operazione e l'integrazione in atto con Dea Capital

di **Valentina Magri**

Più di 8 miliardi di euro. A tanto ammontano gli asset in gestione di Green Arrow Capital (GAC) dopo l'acquisizione di Dea Capital Alternative Funds sgr, perfezionata lo scorso maggio. Grazie all'operazione, GAC è diventato il maggiore soggetto privato, indipendente, attivo in Italia negli investimenti alternativi per l'economia reale, e tra i primi in Europa. «Si tratta di un'acquisizione sinergica, la più grande realizzata dal Gruppo, che ci permette di diventare il player di riferimento per tutto il Sud Europa, partendo dalla Spagna dove siamo già attivi negli investimenti per le infrastrutture energetiche e digitali, e di rafforzare il presidio in tutte le strategie di investimento, espandendoci in primis nel private equity. Non ci sono sovrapposizioni con altri business. Vogliamo continuare a crescere, in Italia e a livello internazionale, proseguendo lo sviluppo organico della piattaforma anche con il lancio di nuovi fondi», assicura **Eugenio de Blasio**, fondatore ed executive chairman di Green Arrow Capital. L'acquisizione ha richiesto oltre un anno di gestazione. «Le negoziazioni sono iniziate lo scorso anno, a febbraio, e abbiamo firmato ad

«L'acquisizione di Dea è un'operazione sinergica, la più grande realizzata dal Gruppo, che ci permette di diventare il player di riferimento per tutto il Sud Europa»

Eugenio de Blasio

agosto l'accordo vincolante. Come di consueto, il processo più articolato ha riguardato la parte regolamentare, conclusasi lo scorso 11 maggio con il closing», spiega **Alessandro Di Michele**, General Manager e nuovo ceo della sgr. «Siamo partiti con l'idea di creare un asset manager italiano che potesse competere con quelli stranieri. Il processo



DA SINISTRA, DANIELE CAMPONESCHI, EUGENIO DE BLASIO E ALESSANDRO DI MICHELE

competitivo è stato avviato con un beauty contest gestito da Mediobanca che ha coinvolto primari soggetti finanziari tra cui GAC. Abbiamo spuntato l'esclusiva dopo una negoziazione molto costruttiva con De Agostini, che infatti ha mantenuto il supporto su alcuni fondi. Banca d'Italia ha inoltre autorizzato l'operazione senza fare richieste di modifiche a Green Arrow Capital, riconoscendo la maturità della struttura a livello finanziario e organizzativo. L'intento di Green Arrow è creare un operatore leader con un posizionamento competitivo europeo in grado di crescere autonomamente, senza basarsi unicamente sulle forze dei soci».

Nell'ambito dell'integrazione, è prevista la fusione tra le due sgr in un'unica società di gestione del risparmio, che si chiamerà Green Arrow Capital sgr (GAC sgr), operativa tra Roma, Milano, Trento, Lussemburgo e Madrid. I professionisti delle due società già collaborano tra loro negli uffici di De Agostini nel quartiere milanese di Brera, dove resteranno fino al 2027, per poi trasferirsi in una sede più grande per ospitare tutto il team operativo che conta oltre 160 persone. Nel frattempo, GAC sta lavorando al piano di integrazione.

Con il closing, GAC ha parallelamente avviato la raccolta di tre nuovi fondi «per un totale di 1,8 miliardi divisi in tre strategie» sottolinea de Blasio: Green Arrow Infrastructure of the Future Fund II (GAIF II), con un obiettivo di raccolta di 1 miliardo di euro; Green Arrow Private Equity Fund IV Italian Champions (GAPEF IV), con un target di 500 milioni; e Green Arrow Private Debt Fund III (GAPDF III), con un hard cap di 300 milioni di euro. Il gruppo è inoltre già in raccolta nell'ambito real estate con il fondo Mi.To. che investe nel segmento residenziale mid-size principalmente a Milano e Torino, lanciato insieme a Crea.Re Advisory nel settembre 2024. «Abbiamo raccolto quasi 70 milioni di euro, e puntiamo a raggiungere quota 100 milioni entro fine anno, con un hard cap a 150», precisa Di Michele. Inoltre, «entro fine anno prevediamo di realizzare alcune exit lato private equity» anticipa de Blasio.

«Banca d'Italia ha autorizzato un'operazione senza fare richieste di modifiche a Green Arrow Capital, riconoscendo la maturità della struttura»

Alessandro Di Michele

Sono sette in totale le strategie con cui investe Green Arrow Capital: *Private Equity, Energy & Digital Infrastructure, Private Credit, Opportunities Capital, NPL, Client Solutions e Real Estate* attraverso 31 Fondi. «Con la nuova dimensione presidiamo tutte le leve degli investimenti alternativi» spiega **Daniele Camponeschi**, fondatore e Group Chief Investment Officer. «Un obiettivo sarà l'espansione nel private equity. Oggi abbiamo oltre 1,6 miliardi di euro investiti e stiamo lanciando il quarto fondo, dedicato alle aziende 'campione' del mid market, con una posizione di leadership nella rispettiva nicchia di settore. Siamo focalizzati su alimentare, industrie e manifatturiero, e guardiamo con attenzione alla difesa. Per quanto riguarda il private credit, siamo tra le prime sgr ad aver ottenuto la licenza per questo ambito, e con il fondo 2 di private debt puntiamo ad una dotazione di 250-300 milioni di euro». Altra strategia core è l'Energy & Digital Infrastructure che investe nello sviluppo, nella costruzione e nella gestione di asset energetici e digitali sostenibili tramite il fondo 'infrastrutture per il futuro', contribuendo agli obiettivi europei di transizione energetica. «Siamo leader nelle rinnovabili e tra i primi investitori al mondo in biometano, oltre ad aver concluso il maggiore progetto europeo di integrazione di una flotta di autobus elettrici per il trasporto pubblico urbano a Roma. Inoltre,

La società in cifre

2012

Anno di fondazione del Gruppo Green Arrow Capital

2026

Acquisizione di Dea Capital Alternative Funds sgr

8+ miliardi di euro

I capitali gestiti da Gac

7

Le strategie di investimento nei private market

31

I fondi gestiti

49

I paesi in cui Gac è presente con le sue strategie

150+

I suoi investitori

160+

I professionisti del Gruppo

abbiamo da poco annunciato l'ingresso nei data center attraverso la joint venture con il Gruppo Lazzari, operatore industriale attivo da oltre un decennio nel settore delle energie rinnovabili. Un progetto importante che vede lo sviluppo in Italia di data center di nuova generazione con una pipeline di investimenti del valore complessivo di oltre 1 miliardo di euro, di cui una quota rilevante raggiungerà lo stato di 'ready to build' nel corso del 2026, grazie a iter autorizzativi già in fase avanzata. Si tratta di infrastrutture digitali prioritarie a supporto della sovranità e della sicurezza del dato nazionale, attraverso un modello integrato di generazione rinnovabile in sito e autoconsumo che unisce kW digitali ed elettrici», anticipa Camponeschi.

A differenza degli altri fondi che investono in economia reale in Italia, Green Arrow Capital detiene una piattaforma che investe in tutti i settori di economia reale, escluso il venture capital. «Stiamo valutando se coprirlo», afferma de Blasio.

A legare tutti questi investimenti in diverse asset class dei private market è la sostenibilità, che è anche la mission di Green Arrow Capital. «Noi non la intendiamo solo in senso ambientale, ma anche sociale (impatto e crescita dei dipendenti) ed economico, che consiste nel generare le performance attese agli investitori», chiarisce de Blasio.

Green Arrow Capital ad oggi investe in 49 paesi del mondo. Il 70% circa degli investimenti sono condotti in Italia e il restante 30% all'estero. La già menzionata struttura della piattaforma permette a Green Arrow di tenere un dialogo costante con i mercati e i clienti e una trasversalità sui progetti di investimento, creando delle sinergie tra i diversi fondi. «Ad esempio, le aziende in portafoglio sono protette dalla crisi energetica perché hanno chiuso dei contratti PPA (*Power Purchase Agreement, ossia di compravendita di energia elettrica a lungo termine, ndr*). Inoltre, le partecipate usufruiscono anche di forniture di biometano, che permettono di calmierare i prezzi», aggiunge Daniele Camponeschi, che insieme a Eugenio de Blasio ha fondato Green Arrow quattordici anni fa.

«Con la nuova dimensione presidiamo tutte le leve degli investimenti alternativi»

Daniele Camponeschi

«All'epoca eravamo appena usciti da GWM Renewable Energy (*società delle rinnovabili poi fusa con Greentech Energy Systems, quotata sul Nasdaq di Copenaghen, ndr*) e abbiamo deciso di creare GAC nel 2012 con l'obiettivo preciso di differenziarci rispetto ai fondi di private equity e infrastrutture tradizionali. Abbiamo scelto la ragione sociale 'Green Arrow Capital' in quanto 'Green' alludeva alle rinnovabili, 'Arrow' alla velocità e 'Capital' agli investimenti. Esprimono il nostro DNA. Successivamente, si è unito a noi Alessandro Di Michele e altri partner», ricorda de Blasio.

Oggi tre soci hanno una quota del 66% di GAC, mentre circa il 20% del capitale è detenuto da Intesa Sanpaolo, Fondazione Enpam e Itas Mutua. Gli investitori istituzionali dei fondi di Green Arrow sono oltre 150 di cui circa il 30% di provenienza internazionale, riconducibili principalmente a fondi pensione, casse di previdenza, fondazioni, che investono in quasi tutte le strategie. «Siamo una sgr privata e flessibile, ma anche istituzionale grazie ai nostri investitori», conclude de Blasio. ■

©riproduzione riservata



FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner

CHIOMENTI



Gold Partners

A&O SHEARMAN

GPBL



PedersoliGattai

Silver Partner



www.financecommunityweek.com



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



La via europea all'internazionalizzazione

La fondatrice Mara Caverni illustra le peculiarità di New Deal Advisors e spiega il suo ingresso nel network di 8 Advisory

di valentina magri

Le ristrutturazioni nel primo trimestre 2026 sono aumentate di almeno 4 o 5 volte rispetto allo stesso periodo del 2025. Normalmente quando aumentano le ristrutturazioni le operazioni di M&A diminuiscono, perché si trasforma in distressed M&A. Infatti, oggi l'M&A più tipico, al netto delle grandi operazioni oggi presenti sul mercato, come l'opa di Poste su Tim o le operazioni che coinvolgono Recordati e Unicredit, sta attraversando una fase complessa. «A gennaio-febbraio c'erano grosse aspettative sul 2026 per l'M&A, poi con la guerra in Medio Oriente è rallentato tutto. Non va escluso che il mercato si riprenda, in questo momento ci sono diverse aste in corso ad esempio. Nei mesi scorsi abbiamo visto casi in cui i processi sono partiti e sono stati poi interrotti, come nel caso di Telepass. Nel comparto ICT c'è sempre stata tantissima attività di M&A, a causa di quello che è successo negli Stati Uniti, le valutazioni sono scese. Non significa che le operazioni non ci siano più, per esempio Namirial si sta muovendo seguendo una logica di add-on, ma ovviamente gli investitori diventano più selettivi e fanno più attenzione». Questa la visione del mercato dell'M&A italiano di **Mara Caverni**, fondatrice di New Deal Advisors (NDA), società indipendente specializzata nella consulenza e servizi a supporto di operazioni straordinarie. Con lei MAG ha ripercorso la storia e i piani futuri di NDA.

Perché ha deciso di aprire New Deal Advisors?

New Deal Advisors è stata aperta nel gennaio 2012 per motivazioni prevalentemente di natura strategica. All'epoca eravamo nel pieno del post Lehman con un aggravante per l'Italia, i conti pubblici e lo spread alle stelle. Si trattava forse di una delle peggiori crisi che abbiamo mai visto: in questo frangente, osservavamo pochissime operazioni straordinarie di M&A, oltre a dinamiche di credit crunch. Anche le banche erano abbastanza in crisi, a causa dei crediti deteriorati che appesantivano i loro bilanci. In quest'ottica, nelle grosse organizzazioni, dove sono racchiuse molte professionalità diverse la nostra nicchia di servizi professionali perdeva di peso, e spesso si cercava di recuperare marginalità, non essendoci volumi sufficienti, bloccando le carriere, facendo svolgere il lavoro da risorse più junior che costavano meno, ma che chiaramente avevano meno esperienza.

«Dovremmo arrivare a fine anno a 60 persone. Ora siamo 51. Ma se troviamo persone valide, le assumiamo anche al di fuori del piano»

Dal mio punto di vista, si andava un po' verso una distruzione di valore di quelli che erano i servizi di consulenza. Ma parlando con i miei clienti, era molto chiaro che soprattutto i fondi di private equity avessero bisogno di assistenza con delle modalità e con degli approcci diversi, con persone con esperienza che fossero in grado effettivamente non solo di identificare subito le criticità, ma anche di aiutare a risolverle con un approccio direi molto più da boutique. Anche perché se ci sono tante problematiche da risolvere, la confidenzialità e l'indipendenza sono molto importanti, mentre nelle grandi organizzazioni a causa delle procedure interne è difficile che il progetto sia condiviso da un numero ristretto di persone.

Abbiamo capito che era arrivato il momento giusto: il mercato ci stava chiedendo dei servizi diversi e aveva delle esigenze diverse rispetto al passato.

Qual è la ratio della ragione sociale "New Deal Advisors"?

Non volevo un nome che assomigliasse più a uno studio professionale, bensì che richiamasse una società di consulenza. In quest'ottica non volevo mettere i nomi o i cognomi nel brand, perché troppo legati alle persone. Ci trovavamo in un periodo veramente critico, molti lo paragonavano alla crisi del 1929 negli Stati Uniti, risolta poi dal New Deal

«Adesso, con 8 Advisory, siamo nel mondo, accompagnando i nostri clienti europei nello sviluppo internazionale»

di Roosevelt. Quindi “New Deal” secondo me era una buona definizione per il periodo che stavamo vivendo e per un’iniziativa nuova. In più l’acronimo di New Deal Advisors è NDA, come “Non Disclosure Agreement”, proprio la ciliegina sulla torta.

Facendo un bilancio della sua esperienza in PwC, cosa ha portato in NDA e in che misura invece si è discostata?

Abbiamo lasciato fuori tutti quegli aspetti negativi, che riguardano più la parte burocratica, amministrativa e politica, che è inerente alle grandissime organizzazioni. Ovviamente abbiamo anche noi procedure e policy perché ci sono delle norme e dei regolamenti, però tutto il sovraccarico burocratico, amministrativo, così come tutti gli aspetti politici, sono rimasti fuori dalla porta, focalizzandoci sul business e sul cliente.

Chi sono i vostri clienti e qual è il peso di ciascuno di loro?

I nostri clienti sono prevalentemente fondi di

private equity. Poi abbiamo diversificato i servizi mantenendo però sempre il nostro DNA, per cui i nostri clienti si sono allargati a istituzioni finanziarie quali possono essere banche o altri istituti. Nell’ambito delle ristrutturazioni, tendenzialmente lavoriamo per banche e creditori. Per quanto riguarda la business line forensic & litigation collaboriamo con gli avvocati, ma sempre con il nostro angolo di esperti di finanza e aspetti societari. La base dei nostri clienti è sicuramente più radicata nel mondo finanziario, ma dato che i fondi di private equity hanno numerose società in portafoglio, lavoriamo anche per le loro partecipate. La maggioranza dei nostri clienti sono basati a Milano. Un’altra città potenzialmente da prendere in considerazione è Roma, che però è più attiva su rapporti istituzionali, governativi, con società quotate ma che gravitano comunque nel mondo pubblico, che per il momento non sono nel nostro portafoglio clienti. Poi ora con la tecnologia a disposizione possiamo analizzare un’azienda che è vicino a Caserta o un’altra che è vicino a Trento. Ciò spiega anche perché sinora non abbiamo aperto altri uffici in Italia e non riteniamo opportuno aprirne.

Quali servizi offrite?

Noi nasciamo come *Transaction Services*, quindi eroghiamo tutti i servizi di execution a supporto di un’operazione di M&A, sia lato vendita, sia lato buyer, sia la predisposizione di un business plan, analisi di un business plan e valutazioni. Non effettuiamo l’origination per scelta e non lo faremo mai, perché sarebbe proprio un altro taglio professionale.

Poi abbiamo il *Forensic & Litigation*, quindi tutte le relazioni, perizie, pareri, possiamo agire in qualità di consulente tecnico di parte su contenziosi stragiudiziali, giudiziali, arbitrati, anche su contenziosi con antitrust.

Forniamo anche fairness opinion, valutazioni, pareri e perizie, servizi che abbiamo sviluppato a partire dal 2019, quando abbiamo assorbito lo studio del professor Tasca.

Poi seguiamo le ristrutturazioni, dove in particolare effettuiamo le IBR (Independent Business Review) sul piano di ristrutturazione per conto dei creditori e svolgiamo anche il ruolo di CRO (Chief Restructuring Officer), il cui profilo, che normalmente è il mio, può o non può essere nel

consiglio di amministrazione.

Poi abbiamo il *Transformation*, composto da persone provenienti dal mondo azienda tendenzialmente nel controllo di gestione, amministrazione e finanza, e che una volta chiusa l'operazione di acquisizione aiutano il cliente a mettere sotto controllo l'investimento. Le pmi italiane non sono ancora molto strutturate dal punto di vista di management information system e reportistica finanziaria industriale. Noi le aiutiamo a monitorare queste informazioni che sono fondamentali per il nuovo azionista per prendere decisioni in tempi rapidi.



ROBERTO TASCA

Come ha chiuso il 2025 NDA?

In linea con il budget che ci eravamo prefissati, quindi siamo soddisfatti. Siamo arrivati all'incirca ai 20 milioni di fatturato, che per una società di professionisti su un mercato italiano e molto specializzata è significativo.

Sul 2026 non mi pronuncio. Anche per quest'anno abbiamo un budget, ma l'andamento dipenderà molto dai prossimi due mesi e da se e come si risolverà la guerra in Iran. Poi c'è volatilità dei mercati, che provoca incertezza agli investitori, grandi o piccoli che siano.

Come vi differenziate dagli altri advisor finanziari che sono attivi nel vostro stesso segmento?

Ci differenziamo per quello che ho definito il DNA, che è il posizionamento che abbiamo scelto da un punto di vista strategico. Siamo piccoli, ma è una scelta. Se costruisco un team composto da persone senior direttamente coinvolte, è evidente che si riesca ad arrivare più rapidamente ai risultati e alle conclusioni. Inoltre, un team di questo tipo riesce a cogliere e comprendere aspetti che team più numerosi, composti da profili con meno esperienza e molto più giovani, spesso non riescono a vedere. A me o a una persona con più esperienza è sufficiente analizzare i numeri fondamentali per arrivare a delle conclusioni, quindi poi avere un confronto diretto con il management. Siamo più veloci e abbiamo un approccio di risoluzione del problema.

Voi quindi non siete solo il medico di base che dà la sua diagnosi, ma anche il chirurgo che opera?

È un esempio calzante. Le grandi organizzazioni di solito fanno il medico di base, anche a causa dei grandi volumi. Sia io che **Roberto Tasca**, invece, abbiamo ricoperto svariati ruoli nei consigli d'amministrazione, esperienza che ci ha permesso di avere oggi una view e una competenza che abbiamo reso nostra.

In NDA pertanto assumete solo persone senior?

Il management team è composto da persone senior, poi tendenzialmente assumiamo persone che abbiano almeno 3-5 anni di esperienza, che quindi abbiano le basi per essere formati e portati avanti. Assumere neolaureati per noi è molto difficile, ma uno o due all'anno li prendiamo. Per poterli formare

La società in cifre

2012

Anno di fondazione

51

I professionisti

60

I professionisti previsti a fine '26

20 milioni di euro

Il fatturato 2025

bene, dobbiamo dedicargli molto tempo. Il processo formativo da noi è molto veloce, perché si lavora in team molto piccoli. Una persona che ha 3-4 anni di esperienza si trova seduta al tavolo con un partner che ne ha 25. Da un lato è sfidante, dall'altro fonte di grande soddisfazione: le carriere per le persone che hanno l'attitudine giusta e il talento da noi sono molto veloci.


Quest'anno quante persone pensate di assumere?

Dovremmo arrivare a fine anno a 60 persone. Ora siamo a 51. Ma se troviamo persone particolarmente valide, le assumiamo anche al di fuori del piano.

Torniamo all'ottobre 2025, quando siete entrati nel network del vostro partner storico, 8 Advisory. Ci spiega il motivo di questa scelta?

Già due anni prima, inaspettatamente, società americane e fondi di private equity avevano bussato alla nostra porta per intavolare delle discussioni strategiche. In parallelo, noi stavamo già facendo delle riflessioni strategiche sui prossimi 10 anni. Abbiamo compreso che NDA doveva crescere mantenendo le sue caratteristiche intrinseche, avendo allo stesso tempo un ruolo di primaria importanza a livello internazionale. Con 8 International, network globale di cui 8 Advisory è membro fondatore, collaboravamo già dal 2013, partendo quindi da una conoscenza decennale. Nel 2016 abbiamo formalizzato la collaborazione. 8 Advisory è una piattaforma europea che si sta espandendo all'estero, mentre solitamente sono le piattaforme americane ad allargarsi in Europa e nel mondo. Il modo di fare business e finanza in Italia e in Europa continentale è diverso dal modo di fare business negli Stati Uniti o in Asia o in Giappone. Sono diversità che continueranno nel tempo e quindi era molto importante avere un approccio europeo, ma con una spinta all'internazionalizzazione. Adesso, con 8 Advisory, siamo nel mondo, accompagnando i nostri clienti europei nello sviluppo internazionale. Dall'altro lato è altrettanto chiaro che condividevamo ovviamente già da anni l'approccio, le strategie, le linee di servizio e quindi questa è la ragione per cui alla fine abbiamo optato per un'integrazione con loro.

Finora quali vantaggi concreti vi ha dato questa mossa?

Sicuramente anche loro come noi hanno un'attenzione sul cliente e sul business e quindi le prime interazioni che abbiamo avuto sono state tutte relative ai servizi, clienti, business e quindi è evidente che stiamo facendo sinergie in quel senso. Poi ci possono essere anche molte sinergie che stiamo studiando a livello di specializzazione di settore, perché essendo 8 Advisory una piattaforma ovviamente molto più grande, sono circa 1.000 persone, hanno avuto la capacità di sviluppare delle expertise settoriali. In Italia è molto difficile farlo, perché non abbiamo massa critica. 

© 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



Abenex accelera in Italia

Il private equity francese è pronto a investire ulteriormente nel Paese attraverso due nuove strategie, Small Cap e Impact, oltre che al Mid Cap. Parla Antonio Catalli

di valentina magri

Non c'è due senza tre. E dopo i primi due deal in Italia, il private equity francese Abenex apre all'Italia due ulteriori strategie. «Abbiamo strutturalmente un'ottima pipeline di opportunità in Italia, dove abbiamo intenzione di investire anche con i nuovi fondi Small Cap II da 180 milioni di euro, e Impact Industries 9.0 da 150 milioni, oltre che al fondo Mid Cap VI da 600 milioni. Intendiamo incrementare la nostra presenza in Italia, su cui c'è una forte convinzione», anticipa a **MAG Antonio Catali**, partner e responsabile per l'Italia di Abenex. «I nostri investitori ci hanno pienamente sostenuto sull'allargamento delle nostre strategie in Italia, passando da una a tre strategie, con lo Small Cap e l'Impact, che si aggiungono al Mid Cap. Questo segno di grande fiducia nel lavoro svolto sino ad oggi in Italia ci rende orgogliosi», afferma Catali. Di cultura italo-francese, Catali ha sempre avuto una visione nitida della propria carriera: creare un ponte tra il private equity europeo e le Pmi italiane. Dopo aver lavorato per J.P. Morgan a Londra e Rothschild a Parigi, ha deciso di aprire l'ufficio italiano di Abenex.

I fondi Small Cap II e Impact Industries 9.0 di Abenex hanno effettuato i rispettivi closing nei primi mesi del 2026. Lo scorso marzo, la società ha annunciato la chiusura definitiva della raccolta del fondo Abenex Small Cap II a 180 milioni di euro, superando l'obiettivo prefissato e confermando il forte interesse da parte degli investitori istituzionali e privati per la sua strategia dedicata al sostegno delle Pmi ad alto potenziale in Francia, Italia, e Benelux. Lo scorso aprile invece, Abenex ha effettuato il primo closing del suo fondo Impact Industries 9.0, con impegni che superano il 50% dell'obiettivo di 150 milioni di euro. Classificato come Articolo 9 ai sensi del regolamento europeo SFDR, il fondo Impact si basa su obiettivi di decarbonizzazione del portafoglio allineati alle traiettorie validate dall'iniziativa Science Based Targets (SBTi). Si rivolge principalmente alle Pmi industriali con sede in Francia, Italia e Benelux, contribuendo a rafforzare le capacità produttive e a garantire la sostenibilità delle catene di valore industriali. Il fondo ha già ottenuto un forte sostegno da una base di investitori diversificata, che comprende investitori istituzionali francesi ed internazionali, tra cui diversi investitori di lunga data di Abenex.

Le aziende target in Italia del private equity francese sono leader di nicchie ad alto valore aggiunto, con forte potenziale di internazionalizzazione, gestite da manager, imprenditori e/o famiglie imprenditoriali visionarie e ambiziose. Attraverso le sue tre strategie (Mid Cap, Small Cap, e Impact), il fondo investe ticket compresi tra i 10 e 100 milioni di euro. Ad oggi, Abenex ha effettuato in Italia due investimenti (oltre a vari build-up) tramite il suo sesto fondo flagship di private equity Mid Cap, Abenex VI: Di Marco e Zato.

Il primo investimento in Italia è stato condotto nel 2022, anno di apertura dell'ufficio milanese di Abenex, con l'investimento in Di Marco, produttore italiano di basi per pinsa e farine speciali. A vendere è stata la famiglia Di Marco, che ha fondato la società a Roma nel 1981 e che nel 2001 ha inventato la pinsa. «L'investimento sta andando molto bene. La società sta crescendo in modo significativo, soprattutto attraverso l'export sull'HoReCa, canale che definisce da sempre il DNA dell'azienda. In tal senso, abbiamo aperto una filiale negli USA nel



2024. Il management team che abbiamo reclutato, guidato dal ceo Alberto Di Marco, sta svolgendo un lavoro straordinario. Vogliamo mantenere e rafforzare la leadership dell'azienda sul mercato globale della pinsa, prodotto ad alto potenziale che cresce molto di più del mercato della pizza. Questa netta overperformance si spiega soprattutto grazie alle migliori caratteristiche nutrizionali della pinsa, che permettono a questo prodotto innovativo di godere di driver di mercato estremamente solidi, sostenuti dalla crescente richiesta globale di prodotti sani», illustra Catalli.

Lo scorso ottobre invece, il fondo ha investito in Zato, realtà italiana attiva nelle soluzioni per il riciclo di metalli ferrosi e non ferrosi. Tra i venditori, il fondo LBO France, e il fondatore, **Valerio Zanaglio**, che ha reinvestito nell'operazione al fianco di Abenex. Fondata a Brescia oltre vent'anni fa da Valerio Zanaglio, Zato è diventata un punto di riferimento a livello globale nel riciclo di metalli grazie a soluzioni tecnologiche proprietarie di punta a sostegno dell'economia circolare. L'elevato know-how tecnologico ha permesso a Zato di sviluppare impianti all'avanguardia, capaci di fornire ai propri clienti performance di altissimo livello. «Grazie al suo forte know-how, Zato gode di un posizionamento unico in una nicchia strategica e fondamentale dell'economia circolare, proponendo soluzioni con un focus sul riciclo di metalli ferrosi e non ferrosi, che per definizione risponde in maniera diretta e concreta alla necessità crescente di riciclare in modo più efficiente le risorse a nostra disposizione. L'azienda vanta una presenza in più di 50 paesi, e intendiamo continuare l'espansione geografica, nonché rafforzare ulteriormente la leadership dal punto di vista tecnologico», spiega Catalli.

Abenex fornisce alle partecipate un vero supporto operativo su progetti di medio-lungo termine. «Uno dei punti che ci caratterizza è senza dubbio il nostro approccio molto operativo, anche tramite il nostro operation team interno composto da esperti in verticali chiave per molte Pmi, come l'IT, le risorse umane, l'ESG, l'M&A, o il miglioramento dei processi produttivi. Inoltre, il nostro alto livello di selettività ci permette di essere molto agili e concreti quando un'opportunità ci convince, rendendo i nostri processi di investimento molto più efficienti

La società in cifre

1992

Anno dell'avvio delle attività di private equity in Francia, come ABN Amro Capital Francia

2008

Spin-off di Abenex dalla banca olandese ABN Amro

2022

Anno di apertura della sede italiana di Abenex

4


Gli uffici (Parigi, Lione, Milano, Amsterdam)

100+

I platform deal conclusi dal lancio in Francia, Italia, e Benelux

45+

I professionisti di Abenex

e rapidi, tema che sappiamo essere di particolare sensibilità per i venditori», conclude Catalli. Il fondo Abenex opera in Francia dal 1992 come parte del gruppo della banca olandese ABN Amro, mentre nel 2008 Abenex è diventata indipendente dopo il suo spin-off da ABN Amro. Ad oggi Abenex è detenuta al 100% dai suoi partner.  © riproduzione riservata

Sono aperte le iscrizioni alla

II EDIZIONE

25 settembre - 27 novembre 2026

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



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



Private Equity Focus

A cura di valentina magri

Dopo un primo trimestre eccellente, il mercato del private equity prosegue la corsa anche nel corso del mese di aprile, facendo registrare 35 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 33 investimenti (24 ad aprile dell'anno precedente). Dopo i primi quattro mesi dell'anno, ci troviamo di fronte al miglior primo quadrimestre di sempre nella più che ventennale storia dell'Osservatorio PEM, con complessive 180 operazioni concluse e censite. Ad aprile, le operazioni di buy out hanno rappresentato ben il 91% dei deal totali, da segnalare un interessante 7% per il segmento del capitale per lo sviluppo; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 71%, segnale che gli operatori continuano a perseguire il potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio companies. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Piemonte e Veneto assoluti protagonisti, da sottolineare la buona performance della Toscana; terziario, ICT e alimentare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che

costituiscono quasi la metà dell'intera industry. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 60% delle operazioni concluse, dato ancora superiore rispetto alla già ormai consueta elevata quota degli ultimi anni. "Il peso ormai così rilevante degli add on conferma come questa tipologia di operazioni sia espressione di un preciso disegno strategico di medio e lungo periodo, orientato al consolidamento e alla crescita delle aziende italiane: i fondi acquisiscono una target e la sviluppano per linee esterne, accompagnandola in un percorso di aggregazione strutturato nel tempo" dichiara **Emidio Cacciapuoti** di Advant Nctm.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, l'Osservatorio PEM non ha mappato operazioni di investimento diretto all'estero da parte di player italiani, ma di contro ben 13 add-on aventi quale target company un'azienda europea, con la Spagna assoluta protagonista come destinazione obiettivo.

Di seguito si riporta una tabella con i deal mappati dall'Osservatorio PEM di LIUC Business School nel mese di aprile, con alcune informazioni di dettaglio a supporto. ▣

© riproduzione riservata

Namirial rileva Future Technology Lead

Namirial, uno dei principali fornitori europei di soluzioni per la digital trust e la gestione delle transazioni digitali, controllata da Bain Capital, PSG Equity e Ambianta, ha annunciato oggi di aver firmato un accordo per acquisire il 100% di Future Technology Lead (FTL), sviluppatore di Guild, un software proprietario cloud-based per enti professionali in Italia, che consente la gestione digitale dei membri, della contabilità, della comunicazione e della formazione ed educazione a distanza.

Tristano Cardarelli, fondatore di FTL reinvestirà

una parte dei proventi e entrerà a far parte del gruppo degli azionisti di Namirial. L'operazione unirà il portafoglio di soluzioni di identità digitale, firma elettronica e servizi fiduciari di Namirial con la piattaforma Guild di FTL, rafforzando l'offerta del Gruppo dedicata ai professionisti.

Namirial è stata assistita da PedersoliGattai per i profili legali e dall'advisor finanziario New Deal Advisors. Quest'ultimo, con un team guidato dal socio **Antonio Ficetti Gasco**, si è occupato della financial due diligence, quest'ultima con il supporto dello studio Chiaravalli Reali e Associati.



Pasubio (Pai Partners) acquisisce Luilor

Pasubio, produttore di pellami pregiati per il segmento premium e luxury del settore automobilistico controllato da Pai Partners dal 2021, ha acquisito la divisione moda Unica di Luilor, realtà di riferimento nel panorama italiano per la produzione di tessuti di alta gamma destinati all'home interior e all'industria della moda, con un particolare focus sul tessuto jacquard. Questa operazione rappresenta un passaggio strategico fondamentale: la famiglia Biagioni, fondatrice di Luilor, diventa azionista di rilievo della holding di controllo dell'intero gruppo, al fianco di Pai Partners, della famiglia Pretto e dei fondatori di Antiba e Skin – realtà entrate nella piattaforma Pasubio/Unica nel corso del 2025. Parallelamente, la famiglia Biagioni entrerà anche a far parte del comitato di gestione della divisione Unica, con l'obiettivo di accelerare il miglioramento dell'efficienza complessiva, con un focus strategico su sostenibilità, tracciabilità dei materiali e riduzione dei tempi di sviluppo e consegna. La famiglia Biagioni, insieme al proprio storico management, continuerà inoltre a guidare operativamente Luilor in piena continuità con il percorso industriale intrapreso, mantenendo un ruolo centrale nello sviluppo della piattaforma. In particolare, sarà protagonista nello sviluppo delle attività legate al tessile per arredamento e moda, contribuendo alla crescita e all'integrazione dell'offerta del gruppo. Nel contesto dell'operazione, Pasubio è stata

assistita per gli aspetti finanziari da Ethica Group, con il team di M&A Advisory guidato da **Filippo Salvetti** e **Alessandro Corina**.

Lo studio Xpertia con **Simone Bonacchi** ha supportato la famiglia Biagioni.

Impacta Strategy ha agito come advisor nella due diligence.

Latham & Watkins ha assistito Conceria Pasubio con un team corporate guidato dai partner **Stefano Sciolla** e **Andrea Stincardini**, con **Chiara Giustiniani**, **Rachele Grassini**, **Lorenzo Gargelli**, **Gabriele Mengo** e **Cosimo Marcantuono**. Lo studio ha inoltre prestato assistenza per i profili regolamentari con **Cesare Milani**, insieme a **Giulio Catalani** e **Ursula Seliciato**, e per i profili finance con **Erika Brini Raimondi**, insieme ad **Alessandro Bertolazzi** e **Giovanni Briscese**.

Facchini Rossi Michelutti ha seguito Conceria Pasubio per i profili fiscali dell'operazione, con un team composto dai partner **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla** e dal senior associate **Armando Tardini**.

STS Deloitte ha assistito Conceria Pasubio per i profili di due diligence fiscale, con un team composto da **Camilla Golzi** e **Giada Pasini**.

La due diligence è stata curata dalla società di consulenza strategica Impacta Strategy.

Luilor è stata assistita da Legance con un team composto da **Giacomo Gitti**, **Antonio Garramone** e **Benedetta Frizzi** per gli aspetti corporate e da **Marco D'Agostini** e **Caterina Colombano** per quelli giuslavoristici.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Lux Entertainment SpA		The Equity Club	
The Bridge Srl		Ambienta SGR	
Sopran SpA		Clessidra SGR	
Star7 SpA		Argos Wityu	
Sistemi HS SpA	Project Informatica Srl	EMK Capital	
Power Gen Service Srl	Powering Srl	Arcus Infrastructure Partners	
Metalltech Srl		Lifco	
Effepi Srl		Orange Capital Development Srl	
Relevi SpA		Argos Wityu	
Revi Pharma Srl		AVM Gestioni SGR	
Le Gorette Srl	Club Del Sole Srl	The Equity Club	
SIOSS Infrastrutture Srl	Gruppo Servizi Associati	Eurizon Capital SGR	
Castelfood Srl	Il Fornaio del Casale SpA	Aksia Group SGR	Riello SGR
Figuti Srl	Il Fornaio del Casale SpA	Aksia Group SGR	RIELLO SGR
Dolciaria Pontevecchio Srl	IL FORNAIO DEL CASALE SPA	Aksia Group SGR	Riello SGR
Geocomp Srl	Siwis SpA	Bravo Capital Partners	
Valyrian Enterprise Solutions Srl	LUTECH SPA	Apax Partners	
CTS SpA	Midolini F.lli SpA	Smart Capital SpA	VSL Club
Luilor SpA	Conceria Pasubio SpA	PAI Partners	
Spaggiari - Pivetti & Partners	STUDITALIA SRL	Milano Capital	
Merchants Square Advisory Srl	Studitalia Srl	Milano Capital	
Strategica Group SpA	ONEITALIA ALLIANCE	JC Flowers & Co	
Herniamesh Srl	Vitrex Medical Group (VMG)	Eterus Capital	
Future Technology Lead Srl	Namirial SpA	Bain Capital	PSG Equity; Ambienta SGR
Sogesa Srl	ADENES ITALIA SRL	Chequers Capital	
Brexia Med Srl		The Equity Club	
Culti Milano SpA	Berger International SAS	Argos Wityu	
Bisazza SpA		Theorikon Industrial Fund	
Intesa SpA	SB Italia	Argos Wityu	
Barin Srl	Fassi Gru SpA	Investindustrial	
Medicalsan Srl	Colosseum Dental Group	Jacobs Holding AG	
Ematonil Plus Emulgel 5% (business unit)	Doc Generici Srl	TPG Capital	
La Linea SpA	Arriva Italia Srl	I Squared Capital	
Soleil Srl	Elgin	Copenhagen Infrastructure Partners	
Ambiente Srl	Applus Services SA	TDR Capital	

Studitalia compra Spaggiari-Pivetti e Merchants Square Professionisti Associati



Studitalia, prima realtà in Italia nata per aggregare eccellenze nel settore degli studi professionali e partecipata da Milano Capital dal settembre 2024, ha integrato due nuovi studi professionali: Spaggiari-Pivetti e Merchants Square Professionisti Associati. Il Gruppo, guidato dal presidente Dario Mazzolini, conferma il proprio posizionamento come realtà di riferimento in un settore che sta vivendo una progressiva evoluzione dimensionale e organizzativa.

Nell'acquisizione di Spaggiari-Pivetti, Studitalia è stato assistito per gli aspetti finanziari da Ethica Group, con il team di M&A Advisory guidato da **Filippo Salvetti**. MpO Partners ha supportato il Gruppo nelle attività di due diligence e contrattualistica per entrambe le operazioni. Studitalia, che continua la sua crescita superando 27 milioni di euro di fatturato complessivo grazie alle ultime acquisizioni (Spaggiari-Pivetti e Merchants Square Professionisti Associati), conferma il proprio posizionamento come realtà di riferimento in un settore che sta vivendo

una progressiva evoluzione dimensionale e organizzativa.

Spaggiari-Pivetti, con sede a Formigine (Modena), è guidato dai senior partner **Cristina Spaggiari** e **Stefano Pivetti** e conta oltre 20 collaboratori. Lo studio offre servizi contabili, amministrativi e di consulenza societaria e tributaria a oltre 220 clienti, con competenze specifiche nelle operazioni straordinarie e nella riorganizzazione aziendale. Nel nuovo assetto, Stefano Pivetti e Cristina Spaggiari guideranno il primo polo di Studitalia in Emilia-Romagna, contribuendo allo sviluppo della presenza nell'area e proseguendo al contempo le attività professionali dello studio.

Merchants Square Professionisti Associati, con sedi a Milano e Cernusco sul Naviglio, offre servizi in ambito societario, fiscale e del lavoro e conta oggi circa 30 professionisti, guidati dai soci Marco Bugo e Claudia Ferrari. Claudia Ferrari entrerà come senior partner di Studitalia, mentre Marco Bugo, oltre al ruolo di senior partner, assumerà anche quello di membro del Cda di Studitalia.

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





Food Finance

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

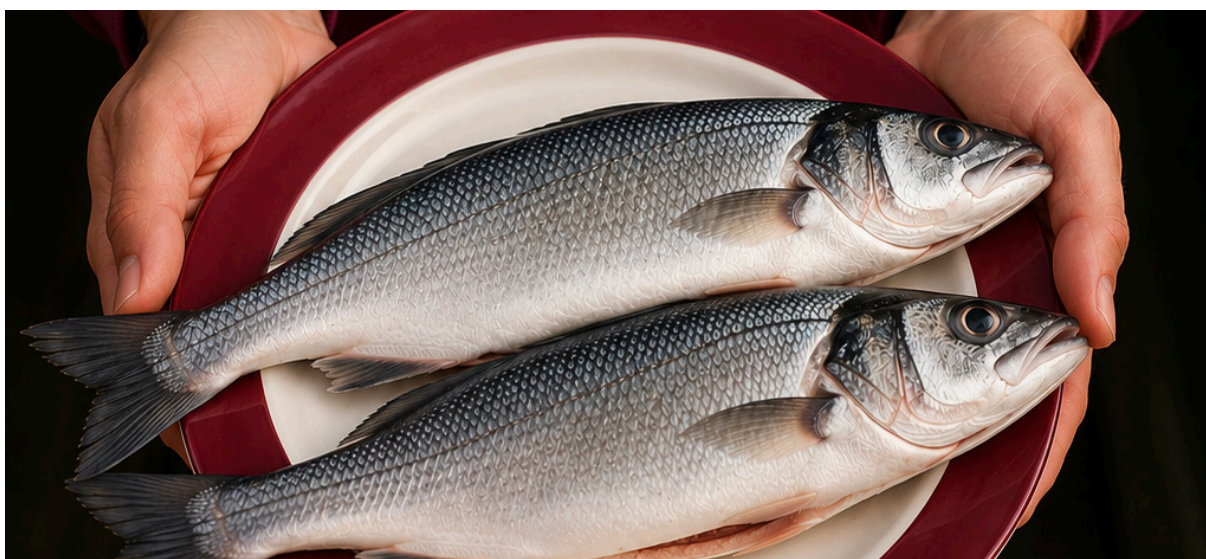
a cura di Letizia Ceriani*

Il mese si è aperto con tre operazioni che hanno animato il comparto food & beverage, tra consolidamenti di filiera e manovre strategiche. Clessidra Capital Credit ha acquisito la maggioranza di Dimar, realtà italiana specializzata nella distribuzione retail di surgelati ittici a insegna Sapore di Mare, attraverso un'operazione di finanza strutturata finalizzata al rilancio della società e al rafforzamento della sua struttura patrimoniale.

Sul fronte delle attrezzature per la ristorazione artigianale, Waico Group — gruppo industriale controllato da Mindful Capital Partners — ha rilevato l'intero capitale di Logiudice Forni da Tecno Pool, in linea con la propria strategia di espansione internazionale e di ampliamento del portafoglio prodotti. Chiude il quadro Holding Pivetti, che ha acquisito la maggioranza di Pizza Leggera, azienda emiliana specializzata negli impasti crudi surgelati per la pizza professionale: un'operazione che unisce la tradizione molitoria dei Molini Pivetti — nati nel 1875 — alla flessibilità produttiva di una realtà in crescita, con l'obiettivo di strutturare una capacità industriale più solida proiettata anche sui mercati internazionali.  © riproduzione riservata

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

Clessidra Capital Credit rileva la maggioranza di Dimar (Sapore di Mare)



Clessidra Capital Credit SGR ha perfezionato, per conto dei fondi in gestione, l'acquisizione della maggioranza del capitale di Dimar, realtà italiana specializzata nella distribuzione retail di prodotti surgelati, principalmente ittici, a insegna *Sapore di Mare*. Tramite un'operazione di finanza strutturata volta al rilancio della società, Clessidra Capital Credit ha erogato nuove risorse finanziarie, finalizzate al rimborso del debito esistente e al rafforzamento diretto della struttura patrimoniale. Clessidra metterà, inoltre, a disposizione della società competenze manageriali e industriali, con l'obiettivo di sostenerne l'operatività e lo sviluppo futuro, valorizzando il marchio *Sapore di Mare*.

PwC e PwC Tax hanno agito in qualità di advisor di Clessidra in relazione alle attività di due diligence finanziaria, fiscale e payroll; in particolare, quella finanziaria è stata coordinata dalle partner **Emanuela Pettenò** insieme a **Maria Teresa Ceglia** (director) e **Matteo Morello** (manager), quella fiscale è stata guidata dal director **Pietro Bertolotti** con il supporto di **Francesca Ruscalla** (senior manager) e **Matilde Bergna** (senior associate), mentre la payroll è

stata seguita dal partner **Marzio Scaglioni** con il coinvolgimento di **Leila Rguibi** (senior manager) e **Antonio Giardina** (senior associate).

Lo studio Giliberti Triscornia e Associati ha assistito Clessidra con un team composto da **Emilio Bettaglio**, **Davide Ferracin**, **Chiara Gaudio** e **Luca Maugeri**.

Il pool di creditori finanziari è stato assistito dallo studio Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, con l'equity partner **Luca Faustini** e il managing associate **Cosimo Birtolo**.

Dimar e i soci Winch Italia e Winch International sono stati affiancati per gli aspetti legali dallo studio Carbonetti e Associati, con un team composto dal partner **Francesco Selogna**, **Jacopo Villa** e **Francesco Mezzasalma**.

Per gli aspetti di advisory finanziario ha agito Vitale & C., con il partner **Orlando Barucci** e l'associate **Gabriele Karim Khamaisi**.

Gli aspetti notarili sono stati curati dallo studio notarile CO2, con i notai **Marco Corso** e **Benedetta Corso**.

Waico acquisisce Logiudice Forni da Tecno Pool



Waico Group, gruppo industriale italiano controllato da Mindful Capital Partners e attivo nella produzione di attrezzature per i settori della pasticceria, panificazione e pizzeria artigianali, ha acquisito l'intero capitale sociale di Logiudice Forni da Tecno Pool. L'operazione è stata finanziata da BPER Banca e Banca Sella, nonché da Fürstenberg SGR e Finint Investments SGR, che hanno sottoscritto un prestito obbligazionario emesso da Waico Holding.

L'acquisizione si inserisce nella strategia di espansione di Waico Group nei principali mercati internazionali e di ampliamento del portafoglio di soluzioni per i professionisti del settore alimentare artigianale.

L'acquirente è stato assistito da Pavia e Ansaldo con un team multidisciplinare coordinato dal partner **Giuseppe Besozzi**. Per gli aspetti contrattuali e societari hanno operato la counsel **Erica Lepore**, l'associate **Arianna Bellani** e la trainee **Elena Giliberti**; per gli aspetti giuslavoristici il socio **Francesco Vitella** e i trainee **Pieralberto Rosini** e **Giovanna Cardellini**.

Per i profili fiscali legati alla riorganizzazione del gruppo, Waico si è avvalso di Russo De Rosa Associati, con un team composto da **Leo De Rosa**, **Federica Paiella** e **Federico Allevi**. Pavia e Ansaldo ha inoltre assistito Waico sul fronte del finanziamento con un team composto dal socio **Giuseppe Besozzi**, dalla senior associate **Martina Bosi** e dall'associate **Arianna Bellani**.

Il venditore, Tecno Pool, è stato assistito da Advant Nctm con un team guidato dal partner **Pietro Zanoni**, affiancato dalla managing associate **Natali Prodan Milic** e dall'associate **Emma Fradelloni**.

I finanziatori sono stati assistiti da Chiomenti con un team composto dal partner **Davide D'Affronto**, da **Cettina Merlino**, **Alessandra Belmonte** e **Matteo Venuta**.

Lincoln International ha agito in qualità di debt advisor con un team guidato da **Daniele Candiani** e **Davide Scroccaro**. Gli aspetti notarili dell'operazione sono stati curati da **Giovannella Condò**, co-founder di Milano Notai.

Holding Pivetti rileva la maggioranza di Pizza Leggera



Holding Pivetti – gruppo di Molini Pivetti, realtà nata nel 1875 nel settore delle farine – ha acquisito la maggioranza nel capitale sociale di Pizza Leggera, azienda emiliana, fondata da **Filippo Panini**, specializzata nella produzione di impasti crudi surgelati per il settore della pizza professionale. In Italia, esistono oltre 130mila punti vendita tra pizzerie al tavolo e d'asporto. E a livello internazionale, la crescita di catene e gruppi organizzati nel settore sta creando una domanda sempre più strutturata di standardizzazione del prodotto, continuità qualitativa e semplificazione operativa.

Pizza Leggera sviluppa prodotti progettati su misura per le esigenze specifiche dei clienti. Oggi realizza un'ampia varietà di stili e tipologie di impasti per pizza: dalla tradizionale pizza napoletana a quella romana, dalla pizza in teglia a quella al tegamino, fino alla pizza

emiliana, collaborando con i clienti per creare il prodotto più adatto a ogni formato e contesto. I pizzaioli ricevono un semilavorato di alta qualità, risparmiando ore di lavorazione e spazi preziosi in cucina, e concentrandosi sulla creatività gastronomica e sulla relazione con il cliente. Insieme a Molini Pivetti, Pizza Leggera potrà sviluppare una capacità produttiva più solida e strutturata, conservando al contempo la flessibilità che la contraddistingue anche sulla piazza internazionale.

Holding Pivetti è stata seguita, per la parte legale, dallo Studio Borghi Commercialisti e Revisori di **Stefano Borghi**.

Pizza Leggera è stata assistita da Tiezzi Associati con un team composto dal socio **Antonio Mutti** e dal collaboratore **Enrico Monti**.

A portrait of José Luis Cabañero, a middle-aged man with a beard and glasses, wearing a light blue button-down shirt. He has his arms crossed and is looking directly at the camera. The background is blurred, showing what appears to be a market or festival with red and white banners.

Eatable Adventures: l'Italia abbraccia l'agrifoodtech

Mentre gli investimenti globali nel settore calano, il Paese triplica i round sopra il milione andando in controtendenza. MAG ha incontrato José Luis Cabañero che dal 2023 ha deciso di investire nello Stivale con il suo acceleratore

di letizia ceriani

Mentre l'Europa rallenta – gli investimenti agrifoodtech nel 2025 sono diminuiti del 3,7% – e il mondo perde il 12%, l'Italia cresce del 18%. Un'anomalia che vale 121,6 milioni di euro e che si porta dietro un segnale ancora più interessante: i round sopra il milione sono passati dal 12% al 39% in un solo anno. Non è un rimbalzo tecnico, è una maturazione.

A leggerla per prima, questa storia, è stata Eatable Adventures. MAG ne ha parlato con il ceo e co-fondatore José Luis Cabañero, che nel 2023 ha intuito il potenziale dell'Italia, quando il capitale specializzato nel settore era ancora quasi assente. «Non era una scommessa controcorrente – racconta – era un disallineamento strutturale in cui potevamo entrare». L'Italia corrispondeva all'identikit che cercava – secondo produttore alimentare in Europa, talenti tecnici di eccellenza, esposta strutturalmente alla scarsità di manodopera, al calo di produttività, allo stress delle filiere – e il capitale early-stage non c'era.

Oggi Eatable Adventures gestisce Foodseed, il principale programma di accelerazione foodtech della rete Cdp, con 21 startup in portafoglio il cui enterprise value aggregato è passato da 47 a 130 milioni di euro e oltre 50 collaborazioni industriali attivate. Un risultato che Cabañero legge come prova di sistema più che come successo finanziario: «In Italia si sta costruendo una nuova industria, e Foodseed è uno dei suoi pilastri strutturali».

Lo abbiamo incontrato partendo dai dati del *Report sullo Stato dell'AgriFoodTech in Italia nel 2025*, che Eatable Adventures ha redatto per il Verona Agrifood Innovation Hub. La riflessione che è nata va oltre i numeri. Riguarda la tensione tra innovazione e identità alimentare, il ruolo del Sud come frontiera agricola sottoutilizzata e sottostimata, e cosa significhi oggi usare la tecnologia per preservare, e non sostituire, il Made in Italy.

L'intervista di MAG a José Luis Cabañero, ceo e co-fondatore dell'acceleratore Eatable Adventures.

L'Italia cresce del 18% nell'agrifoodtech, mentre l'Europa rallenta. Come si spiega questa

«Sosteniamo tecnologie che mantengono o migliorano i prodotti esistenti, rendendoli più naturali e più buoni per i consumatori»

controtendenza – è merito dell'ecosistema o è un effetto di partenza bassa?

Entrambe le cose. L'Italia è stata lenta nell'adottare l'onda dell'agrifoodtech, principalmente perché le aree inizialmente coperte da questo segmento di mercato non erano allineate con la domanda reale dei consumatori. Superata questa fase iniziale, l'ecosistema ha abbracciato il settore con forza, vedendolo come uno strumento di resilienza per il food tradizionale italiano in un momento di grande pressione per i produttori.

Lei ha scommesso sull'Italia nel 2023, quando pochi investitori specializzati vi rivolgevano attenzione. Cosa vedeva allora che gli altri non vedevano?

L'agrifoodtech funziona quando i fondatori possono testare sul campo, capire davvero i bisogni del mercato e operare in una regione con una filiera produttiva solida. Questo ti porta a cercare un tipo preciso di Paese: con una forte tradizione alimentare, abbastanza grande da contare, e già sotto pressione: mancanza di manodopera, produttività in calo, filiere sotto stress. Sono questi i contesti in cui il deeptech viene adottato per primo, perché l'alternativa è assistere alla contrazione del settore. L'Italia corrisponde quasi perfettamente a questo identikit: secondo produttore alimentare in Europa, talenti tecnici di eccellenza, esposta strutturalmente a tutte e tre le pressioni allo stesso tempo. Ma il capitale specializzato early-stage non c'era. Non era una scommessa

controcorrente: era un disallineamento strutturale in cui potevamo entrare.

Il dato più sorprendente del vostro Report è il balzo dei round sopra il milione di euro: dal 12% al 39% in un anno solo. Cosa significa nella pratica: oggi ci sono investitori diversi, cambiano le startup, o cambia il tipo di tecnologia che si finanzia?

Tutti e tre i fattori stanno accadendo simultaneamente, ed è proprio questo che rende il dato significativo. In primo luogo, le startup stesse sono più mature. Il batch del 2023 sta ora arrivando a Serie A con trazione reale, ricavi reali e pilot industriali concreti, non semplici prototipi. Questo fa naturalmente lievitare le dimensioni dei ticket. In secondo luogo, la base degli investitori si sta trasformando. Stiamo cominciando a vedere fondi di venture capital europei di maggiori dimensioni entrare in round che avrebbero ignorato due anni fa, insieme ai bracci di corporate venture capital dell'industria agroalimentare. Il capitale in grado di sostenere ticket da growth stage sta arrivando. In terzo luogo, le tecnologie finanziate si stanno spostando verso il deeptech: biotech, robotica, sensori di precisione, che richiedono semplicemente più capitale per round rispetto ai progetti puramente software. Il segnale che leggiamo è chiaro: l'ecosistema sta entrando nella sua fase successiva. Round più grandi oggi preparano il ciclo di M&A di domani, e crediamo che quella finestra di exit sia più vicina di quanto la maggior parte degli LP ipotizzi.

Il modello "Smart Capital" prevede che le startup vengano testate con corporate partner prima dello scale-up. Nella pratica, quanto è difficile convincere una grande azienda agroalimentare italiana, spesso familiare e diffidente, ad aprire i propri processi a una startup?

Nel 2023 era significativamente più difficile. Le aziende alimentari italiane, in particolare quelle a conduzione familiare, difendono giustamente processi costruiti nel corso di generazioni, e la prima reazione tipica era uno scetticismo educato. Aprire una linea produttiva a una startup esterna non è una richiesta di poco conto. Ciò che è cambiato è l'evidenza. Le



nostre portfolio company arrivano oggi con un approccio go-to-market solido, dati reali da pilot e valore dimostrabile — incrementi di resa, risparmio energetico, riduzione degli sprechi, consistenza qualitativa. Questo sposta la conversazione da “perché dovremmo assumerci questo rischio?” a “con quale rapidità possiamo testarlo?” L'altro fattore è il nostro ruolo di intermediari. Non stiamo chiedendo a una corporate di fidarsi di una startup alla cieca; portiamo un'azienda selezionata, con un progetto pilota strutturato, e restiamo presenti durante tutto il percorso. Questo cambia considerevolmente il profilo di rischio per un'impresa familiare. Il mercato è ancora selettivo, ma non è più il problema della “cold call” di due anni fa.

Foodseed ha portato 21 startup da un enterprise value aggregato di 47 milioni a 130 milioni. Queste startup stanno davvero cambiando come si produce il cibo in Italia?

Lavoriamo in fase molto early-stage, e l'impatto industriale reale richiede tempo per emergere nei dati produttivi. Non si cambia il modo in cui un paese produce cibo in ventiquattro mesi. Il salto di enterprise value da 47 a 130 milioni di euro ci dice che il mercato sta accettando queste aziende come player credibili: le corporate firmano pilot, gli investitori di follow-on le preziano seriamente, i clienti pagano. Quello che possiamo affermare è che in Italia si sta costruendo una nuova industria, e Foodseed è uno dei suoi pilastri strutturali. È qualcosa di cui siamo davvero orgogliosi.

L'Italia ha 501 startup attive nell'agrifoodtech. Quante di queste stanno lavorando su problemi veri della filiera italiana, e quante stanno semplicemente replicando modelli già visti altrove?

Onestamente, quando abbiamo cominciato ad analizzare il mercato in profondità, ho scoperto che la proporzione è più sana di quanto mi aspettassi. Una quota significativa di quelle 501 startup sta lavorando su problemi reali e specifici della filiera italiana e il motivo è strutturale. L'Italia produce ricerca applicata di alto livello nelle università e nei centri di ricerca, spesso in contatto diretto con i distretti

industriali vicini. Quando un team nasce da un dipartimento di scienze alimentari a Parma o da un gruppo di agronomia a Bologna, di solito sta risolvendo un problema su cui lavora da anni, non inseguendo il trend del momento visto sui social. Quello che cerchiamo, e che continuiamo a trovare, sono aziende research-driven con un vantaggio tecnico reale applicato a un problema concreto della filiera italiana: raccolta in contesti di scarsità di manodopera, riformulazione di ingredienti tradizionali, tracciabilità per le denominazioni protette, efficienza energetica nella trasformazione. È questo il segmento che, secondo noi, definirà il prossimo ciclo.

Lei dice che l'innovazione tecnologica serve a preservare il Made in Italy di fronte al cambiamento climatico. Ma c'è una tensione: alcune tecnologie – penso alle proteine alternative, alla fermentazione di precisione – ridefiniscono cosa sia “cibo italiano” in modo abbastanza radicale. Come si risolve questa contraddizione?

Nel nostro lavoro, le proteine alternative come categoria sono in larga misura fuori perimetro. L'appetito dei consumatori per i sostituti della carne a base vegetale nell'Europa meridionale è limitato, il segnale di mercato è debole e i ritorni non ci convincono. È una posizione basata sulla realtà del mercato, non su principi ideologici. La fermentazione di precisione è diversa, ma la applichiamo in modo mirato. La guardiamo come tecnica per produrre composti specifici come coloranti, texturizzanti, ingredienti funzionali, da fonti naturali invece che dalla petrolchimica. Non stiamo ridefinendo il cibo italiano: stiamo sostituendo un input sintetico con uno naturale. Il prodotto finale sullo scaffale continua ad avere l'aspetto, il sapore e la regolamentazione della versione tradizionale. Il principio che seguiamo è questo: sosteniamo tecnologie che mantengono o migliorano i prodotti esistenti, rendendoli più naturali e più buoni per i consumatori. Non tecnologie che chiedono al consumatore di accettare qualcosa di fondamentalmente diverso. In un paese dove il cibo è identità, questa distinzione conta culturalmente e commercialmente. La contraddizione esiste nella narrativa globale dell'agrifoodtech, ma nel nostro portfolio non

si pone, perché abbiamo già scelto da che parte stare.

Il piano prevede un polo FoodTech a Verona e un polo AgriTech nel Sud Italia. Il Sud è un terreno agricolo straordinario e storicamente sottoutilizzato, ma è anche un territorio con infrastrutture deboli e capitali scarsi. Qual è la scommessa reale?

Dal 2000, i dati Fao mostrano un aumento significativo dei prezzi alimentari. Se lo si scompone, emergono due storie molto diverse. La trasformazione industriale ha ridotto costantemente la propria curva dei costi attraverso efficienza operativa, automazione, gestione energetica. La produzione primaria ha fatto il contrario: degrado del suolo, stress idrico e dipendenza crescente dagli input chimici hanno spinto i costi strutturalmente verso l'alto. Una curva scende, l'altra sale — e quella che sale sta vincendo. La vera scommessa sull'hub AgriTech nel Sud Italia è trovare e sviluppare le startup capaci di far scendere di nuovo la curva dei costi della produzione primaria. Bio-input che sostituiscono la chimica, agricoltura di precisione che riduce gli sprechi, automazione che risponde alla scarsità di manodopera, tecnologie per la salute del suolo che ripristinano la produttività senza aumentare gli input. Il Sud Italia è il posto giusto per farlo. La base agricola è ampia, la pressione climatica è acuta, il sottoutilizzo è reale e il costo dei pilot è significativamente più basso rispetto al Nord Europa. Sì, le infrastrutture sono più deboli e il capitale è più scarso, ma è esattamente questo il vuoto che siamo posizionati a riempire. Se la tesi regge, non si creano solo ritorni: si contribuisce a riportare i prezzi alimentari su una traiettoria sostenibile. Questa è la scommessa. È industriale, finanziaria e strutturale tutto insieme.

Eatable Adventures opera in Spagna, Medio Oriente e America Latina. Cosa impara dai mercati esteri che porta in Italia, e viceversa, cosa porta dall'Italia nel mondo?

Una startup che si sviluppa in una regione ha ora la possibilità di testare, validare e scalare al di fuori del proprio mercato domestico, con una rete di stakeholder in ogni hub pronti a interagire. Questo cambia i tempi di sviluppo

«Il segnale che leggiamo è chiaro: l'ecosistema sta entrando nella sua fase successiva. Round più grandi oggi preparano il ciclo di M&A di domani»

in modo sostanziale. L'esempio più chiaro è il miglioramento delle colture. Una soluzione sviluppata in Spagna può essere testata in Italia, poi in America Latina, poi in Medio Oriente coprendo più stagioni di crescita in un solo anno, su climi e suoli diversi. Quello che richiedeva tre o quattro anni di trial può essere compresso considerevolmente. La stessa logica vale per le tecnologie di trasformazione che hanno bisogno di profili di materie prime diversi, o per le soluzioni di tracciabilità che devono dimostrarsi robuste in condizioni di filiera eterogenee. Quello che l'Italia porta in questa rete è specifico: profondità industriale nella manifattura alimentare, ricerca applicata di eccellenza e una tradizione di categorie protette ad alto valore dove qualità e autenticità contano davvero. Quello che l'Italia riceve è l'accesso a cicli di validazione più rapidi, l'esposizione a pool di capitale con una prospettiva diversa sul settore e una pipeline di soluzioni testate in mercati altrimenti difficili da raggiungere. Non si tratta tanto di trasferire lezioni in un senso o nell'altro, quanto di costruire un sistema connesso in cui ogni hub rafforza gli altri. L'obiettivo di fondo è che l'Italia venga riconosciuta come mercato di riferimento in Europa per il food e la tecnologia alimentare. Cinque anni è l'orizzonte su cui questo diventa verificabile. 🍷

©riproduzione riservata



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

Tavole della legge

Sapori di Ponente, la ricetta di Savô

di letizia ceriani

La stagione è iniziata da un pezzo, e noi come voi abbiamo ripreso a viaggiare, assaggiare, curiosare fra le meraviglie regionali, anelando qualche coccola in attesa delle ferie. Le varie peregrinazioni ci hanno portato in un angolo delizioso della riviera ligure, più precisamente a Laigueglia, a due passi da Andora e a due da Savona, dove si respira un'aria che sa di Liguria profonda e un po' di Costa Azzurra. In questo piccolo comune, ha inaugurato il quinto anno di attività un gioiellino dell'hotellerie nostrana da poco entrato nel mondo Marriott, aprendosi a

una clientela più internazionale ed esigente. Una clientela che sceglie con cura i luoghi di vacanza, facendosi guidare dai criteri dell'originalità e della qualità. Caratteristiche che ho ritrovato al Windsor, situato nel cuore di questo caratteristico borgo dalle case colorate.

Lo stile dell'edificio – affacciato direttamente sulla spiaggia privata – e delle 25 camere – eleganti, fresche e lineari – si fonde delicatamente con i sapori locali, rielaborati poi in cucina. Vero motivo della nostra visita.



A guidare la brigata del ristorante Savô – che copre tutti i pasti, dalla colazione alla cena – è il giovane chef piemontese Roberto Stella, classe 1991, formatosi nelle cucine di Bartolini a Sanremo, Tesse – che ha portato la stella al Carignano – a Torino, e Meroi a Sappada. I piatti di Stella raccontano la fusione, riuscita, dei territori di Ponente, grazie a un notevole piglio creativo e alla passione spiccata per ingredienti e materie prime.

Mentre la carta del pranzo si presta a una fruizione più veloce e disimpegnata tra un bagno e l'altro, il menu serale offre un'occasione autentica per gli appassionati gourmet.

Apri le danze del nostro percorso un (forse troppo) ricco benvenuto costituito da una serie di canapè: si inizia con una tartelletta di pasta brik, farcita con brandacujun – immancabile il baccalà su una tavola ligure – e un'insalatina di piselli freschi, per poi passare a un tacos di shiso, daikon e ombrina servita cruda in versione fusion; è poi il turno di un piccolo cannolo di pane ripieno di coniglio alla ligure, pera fermentata e un pizzico di rafano, per una nota di acidità; divertente la sfera di pappa al pomodoro; e chiudiamo il cerchio con una melanzana perlina, su salsa al pomodoro, ricotta al forno e fondo al cioccolato. Accompagnano, e soddisfano, pane della casa al lievito madre con uvetta e cioccolato, burro aromatizzato all'ananas, con sale maldon e capperi, e un cordiale di carota, curcuma e zenzero per calmare il palato.

È il turno del vero antipasto. Per noi, una triglia farcita di capasanta e zucchine trombetta con una salsa sardenaira – condimento a base di polpa di pomodoro, acciughe e cipolle della tipica focaccia sanremese. Un piatto buono, completo, che sa di mare e di terra, e di grande impatto visivo.

Ma è il primo a unire perfettamente i territori piemontese e ligure. Ci viene servito un risotto alla curcuma, con ricci di mare, fondo bruno, e salsiccia di Bra servita cruda. La commistione di gusti e colori finisce però per offuscare l'armonia generale. Buona l'idea del riccio.





L'ultima portata salata è un trancio di ricciola servito su un beurre blanc – davvero perfetto – alla mandorla, con un'aggiunta di caviale. Bilanciato, dolce e sapido. Completano il piatto, uno spiedino di gambero appena scottato e una foglia di spinacino sbollentato.

Ci avviciniamo al dessert con una bavarese in versione mignon a base di Roccaverano – formaggio piemontese eccelso – marmellata di sedano, e, versato al momento, un estratto di mela, rapa e lime. La freschezza preannunciata è immediata.

Chiudiamo con una panna cotta a mo' di ciambella, crumble, ananas, candito e in gelatina, e cocco, che lascia intendere l'ottima base di pasticceria.

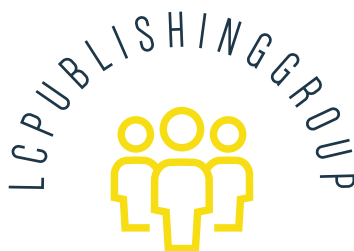
Interessanti anche le etichette proposte per accompagnare la degustazione. Con gli antipasti, una bolla semplice naturale, a base di Pigato, per distendere le papille. Per continuare, un vermentino della zona della cantina Cà du Ferrà, fermentato in acciaio per sette mesi. Per concludere, un passito, un Moscatello di Taggia, antico vitigno ligure, dotato di buona resistenza e acidità.

Ci congediamo. A cullarci, lo scroscio del mare su cui le stanze affacciano. 🍷

© riproduzione riservata

RISTORANTE SAVÒ – PIAZZA 25 APRILE, 8
LAIGUEGLIA (SV) - 351 066 9297

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

Calici e pandette

La Luce buona è nel bicchiere

di uomo senza loden*

Abbiamo parecchie volte menzionato automobili in queste pagine e non c'è ragione per smettere proprio adesso. Occasioni troppo ghiotte ... Una casa automobilistica italo-franco-tedesco-americana sembra avere avuto, negli ultimi anni, seri problemi di posizionamento dei propri modelli e marchi, e il recente cambio al vertice non sembra avere prodotto, almeno per ora, effetti positivi.

Preso, ahimè, atto dei problemi commerciali e strategici del malmostoso gruppo, noi che amiamo il futile, però pieno di sostanza, vogliamo svolgere qualche considerazione. Impropiamente e indirettamente, sul design. Mi spiego. La suddetta casa ha sviluppato una piattaforma destinata, come logico, ad un impiego trasversale su marchi e modelli diversi. Molto diversi. Peccato che questa piattaforma sembri consentire automobili caratterizzate da linee posteriori strette strette e alte alte e dalla fiancata simil-scatola da scarpe. E fino qui, amen. La storia automobilistica è zeppa di auto bruttine. Peccato che ballino posti di lavoro, circostanza che al gruppo sembra essere sfuggita da molto tempo. E peccato che questa piattaforma abbia generato un modello che porta, senza meriti, il marchio di una casa automobilistica italiana prestigiosa e dal DNA sportivo. Questo modello avrebbe dovuto addirittura chiamarsi Milano! Ma ci pensate? La città simbolo del design nel mondo abbinata ad una vettura bruttarella. Per non parlare della calandra: nera ma per nulla aggressiva. Solo sciatta. Sembra quasi che si siano dimenticati di montarne un pezzo. Ma poi... sia la luce! Anzi: la Luce! Prima

di aver visto la (Ferrari) Luce, mai avrei pensato alla bellezza di un black out. Senza voler sparare sulla croce rossa (le cui ambulanze hanno un fascino superiore rispetto alla Luce), sembra che il management di Maranello debba ora affrontare almeno tre problemi: la valutazione in Borsa, la vendita della Luce e lo scudo giallo rimasto senza cavallino rampante. Il povero equino si rifiuta infatti di comparire su un'aspirapolvere. Voci ben informate fanno trapelare che sono in corso trattative per l'utilizzo di una nutria rampante su campo giallo chiaro. Ovvio, si scherza!

Meno male che Luce è anche altrove. Luce 2020 Toscana IGT di Tenuta Luce in Montalcino (Frescobaldi). Nel calice, un rosso rubino intenso, profondo, oceanico. Al naso, la combinazione tra merlot e sangiovese conduce verso una complessità non barocca, una contaminazione diremmo oggi, composta di frutti di bosco a bacca nera, spezie quasi orientali, sentori di cioccolata fondente, cuoio e tabacco. Al palato, giustamente fresco con tannini eleganti, molto "alla toscana", tracce di mineralità, elegante, lungo e persistente.

...e nel frattempo attendiamo una Alfa Romeo vera (e magari pure una Lancia!) e il prossimo modello a dodici cilindri. Di nuovo con un cavallino rampante determinato, orgoglioso e sorridente! 🍷

©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.239 | 08.06.2026

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.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
chiara.rasarivo@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.taous@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@iberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

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

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

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

For information
info@lcpublishinggroup.com

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