



**Pictet**

Losito: «I fattori evolutivi del wealth management»

**Intelligenza Artificiale**

L'impatto sul lavoro nelle banche d'investimento

**Mongillo: «La transizione energetica va gestita, non subita»**

Il fondatore di EOS IM evidenzia l'approccio di investimento della società e fa il punto sui prossimi deal e fondi in arrivo

## Cartoline



# Il golf vale fino a 185 milioni per l'economia lombarda

**I**l golf in Lombardia genera un impatto economico complessivo compreso tra 165 e 185 milioni di euro, considerando sia i ricavi diretti sia l'indotto sul territorio. È quanto emerge dallo studio "L'indotto del golf in Lombardia", presentato in occasione del lancio del progetto "Open Horizon: Lombardia, Capitale del Golf", promosso da Assolombarda in collaborazione con Federgolf Lombardia e Confindustria Lombardia.


L'analisi, realizzata da EY per Assolombarda, misura per la prima volta in modo sistematico il peso economico del settore nella regione più golfistica d'Italia. Nonostante sia spesso percepito come uno sport di nicchia, il golf si conferma infatti una leva rilevante per il turismo e per l'economia locale.

La Lombardia conta 65 circoli affiliati alla Federazione Italiana Golf, pari al 18% del totale nazionale, e oltre 27mila tesserati, circa il 29% dei golfisti italiani. Numeri che collocano la regione al primo posto nel Paese davanti a Piemonte, Veneto e Lazio.

Lo studio, condotto tra ottobre e novembre 2025 attraverso analisi di dati pubblici e interviste ai principali operatori del settore, individua quattro principali fonti di impatto economico. I ricavi diretti dei circoli sono stimati tra 59 e 62 milioni di euro, mentre l'indotto turistico rappresenta la componente più significativa con 103-118 milioni di euro. A questi si aggiungono 3-5 milioni legati alla vendita di attrezzature e abbigliamento e il contributo dei grandi eventi, con l'Open d'Italia che, quando ospitato in Lombardia, genera tra 8 e 9 milioni di euro di ricadute economiche.

Il turismo golfistico rappresenta infatti il principale driver di valore. Secondo le stime, un visitatore straniero che arriva in Lombardia per giocare a golf spende tra 300 e 500 euro al giorno, circa il 120% in più rispetto a un turista tradizionale, con soggiorni medi tra quattro e sette giorni e la tendenza a visitare più circoli nello stesso viaggio. Nel 2023 i green fee pagati da turisti internazionali nei circoli lombardi hanno raggiunto quota 160mila, dato in crescita costante.

Le aree lacustri – in particolare le province di Como, Brescia, Lecco e Varese – registrano i ricavi medi più elevati, grazie alla presenza di campi integrati con resort e hotel e alla forte attrattività per i mercati esteri, in particolare Germania, Austria, Svizzera e Paesi scandinavi.

Secondo gli operatori del settore, il potenziale di crescita resta significativo. Tra le priorità individuate emergono lo sviluppo di un ecosistema integrato tra sport, turismo e cultura, il potenziamento dei collegamenti verso le destinazioni golfistiche più periferiche e una promozione internazionale coordinata. 

© 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

# 2026 EVENTS CALENDAR

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

## JUNE

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

## JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

## SEPTEMBER

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

## OCTOBER

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

## LEGEND

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

## NOVEMBER

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

# 2027 EVENTS CALENDAR

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

## FEBRUARY

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

## MARCH

- Iberian Lawyer 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

## ITALY

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

IPGTMT		
Research Period from	01/03/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025	
Report Publication	Aug-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	02/05/2025	
Report Publication		

GOLD		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	04/07/2025	
Report Publication	Nov-25	

## SWITZERLAND

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

## LATAM

Contact Referent [janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Jan-26	

# Sommario

30



NON IL POTERE, MA CIÒ CHE ATTIVA:  
IL METODO PARZANI

116



GENERAL COUNSEL E AVVOCATI,  
A MILANO SI ACCORCIANO LE DISTANZE

140



MONGILLO: «LA TRANSIZIONE ENERGETICA  
VA GESTITA, NON SUBITA»

176



FERRERO COMPRA  
LA BRASILIANA BOLD SNACKS

**8**

**AGORÀ**

Fornari e Associati: Procopio nuova partner, al via collaborazione con Padula

**16**

**BAROMETRO**

Il (nuovo) tempo delle cartolarizzazioni

**22**

Dieci anni di «superboutique»

**36**

Al come fattore competitivo?  
«La differenza la faranno i modelli operativi»

**40**

LM Associati: tra Roma e Milano,  
il diritto tributario come vocazione

**46**

Grandall: prima sede italiana  
per la firm cinese

**72**

De Luca & Partners,  
la boutique compie 50 anni

**76**

Lipani: lateral e obiettivi di crescita

**80**

Pirola Pennuto Zei accelera  
sul legal e apre ai lateral hire

**84**

L'uomo al timone di Pérez-Llorca nella penisola  
iberica

**90**

Studi legali, la top ten 2025 in Spagna

**94**

**SPECIALE**

Legalcommunity IP&TMT Awards 2026

**114**

**DIVERSO SARÀ LEI**

Se camminare diventa un lusso

**120**

Prima Assicurazioni, la compliance  
come motore di crescita

**124**

**SPECIALE**

Inspirallaw Italia 2026

**136**

Passaggio generazionale e liquidity event  
trasformano il wealth management

**144**

Intelligenza artificiale, ecco il suo impatto sul lavoro nelle  
banche d'investimento

**150**

**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**156**

**SPECIALE**

Fianancecommunity Fintech Awards 2026

**166**

Notai da notare

**178**

**FOOD FINANCE**

**182**

**TAVOLE DELLA LEGGE**

Mangiare sardo a Milano

## Agorà

# Fornari e Associati: Procopio nuova partner, al via collaborazione con Padula



Fornari e Associati prosegue nel suo percorso di crescita puntando sulla valorizzazione delle risorse interne e sull'integrazione di competenze complementari. Nel corso del mese di marzo, la boutique specializzata in diritto penale d'impresa ha infatti annunciato sia una nuova nomina interna sia l'avvio di una partnership strategica, rafforzando ulteriormente la propria struttura.

Sul fronte interno, lo studio ha promosso **Francesca Procopio** al ruolo di partner, confermando una linea di sviluppo orientata alla crescita dei professionisti formati all'interno dell'organizzazione. Entrata nel 2015 per la pratica forense, Procopio ha costruito l'intero percorso professionale in Fornari e Associati, contribuendo al consolidamento dello studio nel panorama del diritto penale dell'economia. Nel tempo ha maturato competenze nei

reati contro la Pubblica Amministrazione, in materia tributaria e fallimentare, oltre che nel campo della diffamazione e del diritto penale dell'informazione, affiancando all'attività giudiziale un crescente impegno nella consulenza preventiva e nella compliance.

Con questa nomina, Procopio entra nella partnership accanto al founding partner Giuseppe Fornari e ai partner Enrico Di Fiorino, Emanuele Angiuli e Lorena Morrone. La promozione, come sottolineato dallo stesso Fornari, rappresenta l'espressione concreta di una strategia che punta sulla formazione e sulla continuità interna.

Parallelamente, lo studio ha avviato una collaborazione con **Antonio Padula**, economista e consulente strategico, in linea con un approccio sempre più integrato alle esigenze delle imprese. La partnership mira ad affiancare alle competenze penalistiche un supporto in ambito economico e organizzativo, con particolare attenzione ai processi di crescita, alle operazioni straordinarie e ai percorsi di internazionalizzazione.

Il profilo di Padula, che vanta esperienze in ambito industriale, direzionale e nella consulenza strategico-finanziaria, si inserisce in questo disegno ampliando il perimetro dei servizi offerti. L'obiettivo è accompagnare le aziende non solo nella gestione del contenzioso, ma anche in una prospettiva preventiva e strategica, mantenendo al contempo l'autonomia delle rispettive attività professionali.

Le iniziative avviate a marzo confermano dunque la volontà di Fornari e Associati di rafforzare il proprio posizionamento, combinando crescita interna e apertura a nuove sinergie professionali.



# 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







# PRIVATE CAPITAL DAY

Event to be held in 

## 19<sup>TH</sup> MAY 2026

---

*Park Hyatt*

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

---

8:45 Check-in & welcome coffee

9:15 Welcome messages

9:30 **ROUNDTABLE I:**  
**Trends and future expectations  
of private capital**

10:45 Coffee break

11:15 **ROUNDTABLE II:**  
**Private capital and data centers:  
the latest developments**

12:30 Closing remarks and Q&A

12:45 Light lunch

## Ropes & Gray, Luca Amicarelli entra come counsel



Ropes & Gray ha annunciato l'ingresso di **Luca Amicarelli** come counsel nell'ufficio di Milano. Il professionista assiste fondi di private equity e operatori industriali su profili regolatori legati a operazioni di M&A e finanziamento, con focus su energia, ambiente, urbanistica e life sciences. Proviene da Deloitte Legal e in precedenza ha guidato in Italia il team di diritto amministrativo di A&O Shearman. Il suo ingresso segue quelli di Jacopo Figus Diaz e Alessandro Capogrosso.

## AS Roma, Chiara Gentile è la nuova legal & compliance director

**Chiara Gentile** sale ai vertici di AS Roma come legal & compliance director. La giurista arriva da Multiversity Group, dove era chief legal & compliance officer e si occupava di governance, operazioni societarie, compliance, privacy e esg. In precedenza è stata general counsel di De Cecco e ha guidato per oltre 12 anni il dipartimento legale di Birra Peroni. Nel club subentra a Lorenzo Vitali, passato a DLA Piper come co-head del settore Media, Sport and Entertainment



## Nuovo ceo in Banco Desio: arriva Stefano Vittorio Kuhn



**Stefano Vittorio Kuhn** è stato nominato ceo di Banco Desio con decorrenza da aprile. Il manager ha lasciato il ruolo di chief commercial retail and commercial banking di Bper e si è dimesso dal cda della Banca Popolare di Sondrio. In carriera ha ricoperto incarichi in Ubi Banca e Banco di Brescia, dopo gli inizi in Creditwest e Banca San Paolo di Brescia. In Bper prende il suo posto Luca Gotti, in passato alla guida ad interim della direzione regionale Lombardia Ovest.

PUBLISHING GROUP  
**LC**

9th edition **ITALIAN  
AWARDS**

**02.07.2026**

---

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

---

**GRAND HOTEL PLAZA**

Via del Corso, 126 • Rome

DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

#LcItalianAwards

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

## PedersoliGattai cresce nelle special situations e financial restructuring



PedersoliGattai rafforza la practice di special situations e financial restructuring con l'ingresso di **Giacomo Colombo** come socio. Proveniente da Molinari, dove era salary partner, ha maturato esperienza in insolvency e restructuring assistendo banche, fondi e società in operazioni distressed e acquisition finance. L'ingresso si inserisce nella strategia di crescita in un ambito sempre più centrale per lo studio, che mette così a segno il secondo lateral hire dalla nascita nel 2024.

## BAT, Flavia Maria Tavasci nuova head of legal per l'Italia

**Flavia Maria Tavasci** sarà head of legal Italy di British American Tobacco dall'1 maggio. Già senior legal and compliance counsel del gruppo per il Sud Europa, assumerà la responsabilità delle attività legali nel Paese, inclusa la supervisione dello stabilimento di Trieste. In BAT dal 2018, ha maturato esperienza su più giurisdizioni e, in precedenza, ha lavorato come giurista in ExxonMobil, in Birra Peroni e in TIM, nonché nello studio DLA Piper.



## Eurizon Capital affida la presidenza a Gregorio De Felice



Eurizon Capital ha nominato **Gregorio De Felice** consigliere e presidente del cda, su delibera dell'assemblea con l'azionista Intesa Sanpaolo. De Felice mantiene il ruolo di chief economist ed head of research del gruppo. In carriera ha ricoperto incarichi in AIAF e ICCBE ed è membro di diversi board e fondazioni. Economista di formazione Bocconi, è autore di numerose pubblicazioni su mercati finanziari e sistema bancario.

# 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](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

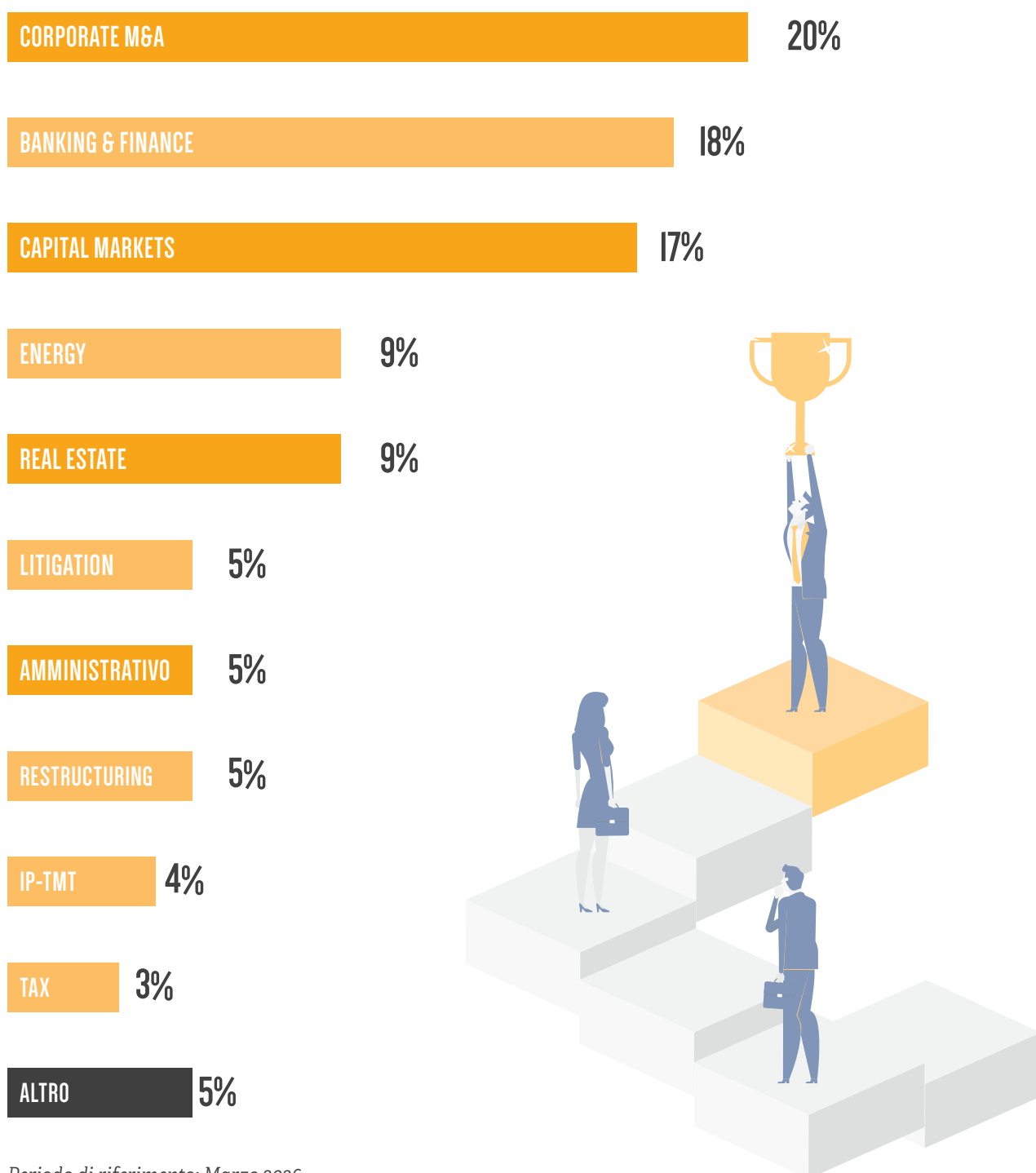
## Il barometro

---

# Il (nuovo) tempo delle cartolarizzazioni



# I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Marzo 2026

## Amco cede a Bayview AM un portafoglio di mutui residenziali reperforming

Amco ha finalizzato un accordo con dei fondi gestiti da Bayview Asset Management per la cessione di un portafoglio di circa 600 milioni di euro di GBV di mutui residenziali reperforming. L'operazione prevede il conferimento dei crediti a un veicolo partecipato - in joint venture - al 51% dai fondi gestiti da Bayview Asset Management e al 49% da Amco, mentre la gestione degli stessi è affidata a Bayview Italia 106.

L'operazione è stata realizzata attraverso la combinazione di due distinte strutture di cartolarizzazione coordinate sul piano operativo, strategico e finanziario, finalizzate alla creazione di una piattaforma per il perseguimento di una strategia di reperforming.

Amco è stata assistita da Alantra in qualità di advisor finanziario, dal team guidato da **Fabrizio Sicilia**.

Herbert Smith Freehills Kramer ha seguito Amco con un team guidato da **Emanuela Da Rin**, partner responsabile della practice italiana di Banking & Finance, composto dall'of counsel **Federico Cocito** e dal senior associate **Alessandro Buiani**. Gianni & Origoni ha affiancato Bayview con un team composto dal partner **Norman Pepe**, dall'of counsel **Fabrizio Occhipinti** e dagli associate **Federico De Zan**, **Luca Marzolla** e **Allegra Batacchi Greco**.



ALESSANDRO BUIANI



CORRADO FISCALE



EMANUELA DA RIN



FABRIZIO SICILIA



FEDERICO COCITO

**LA PRACTICE:**  
cartolarizzazioni

**IL DEAL:**  
Amco vende un portafoglio di mutui residenziali reperforming

**GLI STUDI:**  
Gianni & Origoni, Herbert Smith Freehills Kramer

**ALTRI ADVISOR:**  
Alantra

**IL VALORE:**  
600 milioni di euro

## La fintech Satispay cartolarizza i suoi crediti Bnpl

Satispay, unicorno italiano del fintech guidato dal ceo Andrea Dalmasso, insieme a Banca Finint ha concluso un'operazione di cartolarizzazione avente ad oggetto i crediti generati dal suo servizio di Buy Now Pay Later (Bnpl).

L'operazione si inserisce nel contesto del lancio da parte di Satispay del servizio "Paga in 3", soluzione innovativa che consente agli utenti di rateizzare i propri acquisti in tre comode rate senza interessi, ampliando significativamente l'offerta della società nel segmento Bnpl. Banca Finint ha consentito l'ingegnerizzazione finanziaria del prodotto, strutturando l'operazione di cartolarizzazione dei crediti derivanti dai pagamenti dilazionati. Banca Finint interviene sia come arranger, definendo le linee guida e i meccanismi della struttura

finanziaria, sia nei diversi ruoli operativi necessari alla sua gestione (master servicer, calculation agent, corporate servicer, representative of the noteholders). Si tratta di una delle prime operazioni di cartolarizzazione di crediti Bnpl nel mercato italiano.

Bird & Bird ha assistito Banca Finint nell'operazione, con un team guidato dal partner **Corrado Fiscale**, che ha agito con il supporto dei senior associate **Diego Del Principe** e **Pietro Castoldi**, e dell'associate **Federico Mariani**.

**LA PRACTICE:**  
*cartolarizzazioni*

**IL DEAL:**  
*Satsipay cartolarizza i suoi crediti Bnpl*

**GLI STUDI:**  
*Bird & Bird*

**GLI INHOUSE:**  
*Banca Finint*

## JHSF struttura una cartolarizzazione immobiliare da 100 milioni

JHSF ha ceduto mediante cartolarizzazione un immobile situato in Via Bigli a Milano, di circa 2.903 mq per un valore complessivo prospettico, compreso di capex, pari a circa 100 milioni di euro.

L'operazione, realizzata ai sensi dell'art. 7.2 della legge sulla cartolarizzazione, prevede la trasformazione



GIANNESI GIANRICO



GIULIA BIGHIGNOLI



GIUSEPPE ANDREA GIANNANTONIO



NORMAN PEPE



PIETRO CASTOLDI

dell'immobile in un luxury boutique hotel comprensivo di camere e ristoranti di prestigio. L'operazione è stata finanziata attraverso l'emissione da parte della società veicolo di cartolarizzazione di titoli asset-backed partly paid.

JHSF Group opera nelle Americhe (Stati Uniti, Brasile e Uruguay) e in Europa (Regno Unito, Italia e Portogallo), principalmente attraverso investimenti in immobili di pregio situati nelle città in cui è presente.

Banca Finint ha agito quale arranger, servicer, corporate servicer, account bank, calculation agent e paying agent dell'operazione. Chiomenti ha assistito JHSF Group nella strutturazione della cartolarizzazione.

Chiomenti ha assistito JHSF Group con un team guidato dal partner **Gianrico Giannesi** e composto dagli associate **Andrea Cociolo** e **Edoardo Pettinicchio**. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati curati dal partner **Giuseppe Andrea Giannantonio**, dalla counsel **Giulia Bighignoli** e dall'associate **Lorenzo Aquaro**.

**LA PRACTICE:**  
*real estate*

**IL DEAL:**  
*JHSF chiude una cartolarizzazione immobiliare*

**GLI STUDI:**  
*Chiomenti*

**LE BANCHE:**  
*Banca Finint*

**IL VALORE:**  
*100 milioni di euro*



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# Tax 13<sup>th</sup> edition

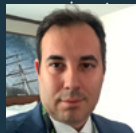
07.05.2026

---

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

---

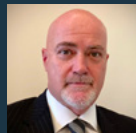
**OFFICINE DEL VOLO**  
Via Mecenate, 76/5 - Milano



**Raffaello Bianchi**  
Head of Transfer Pricing & International Tax Affairs, *Marelli*



**Nicola Bottino**  
Responsabile Ufficio Fiscale, *Gruppo Buzzi*



**Stefano Casarelli**  
CEO, *Petroholding Italia*



**Ludovica Conti**  
Head of Tax, M&A and Valuation, *Haier Europe*



**Paola De Laurentiis**  
Tax Manager, *Gruppo Carraro*



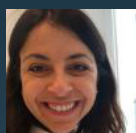
**Anna De Stefano**  
Angel Investor – Startup Mentor & Advisor – European Women of Legal Tech 2020, *Italian Angels for Growth*



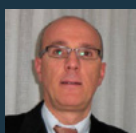
**Francesca Fabbri**  
Head of Administration, Accounting and Tax – *ITALO*



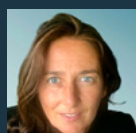
**Paola Flora**  
Responsabile Fiscalità Finanziaria, Internazionale e Corporate, *Intesa Sanpaolo*



**Gaia M. Fraschetti**  
Group Tax Director – *Ermengildo Zegna Group*



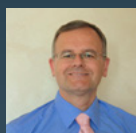
**Claudio Frigerio**  
Head of Tax, *CA Auto Bank*



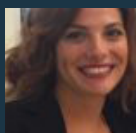
**Laura Emma Greco**  
Tax Director – Operations & Finance Department, *Sky Italia*



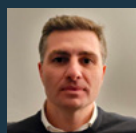
**Valentina Incolti**  
Senior International Tax Manager, *Amazon*



**Emanuele Marchini**  
Country Tax Lead Italy, *Shell Italia Oil Products*



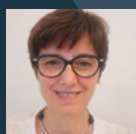
**Francesca Mazza**  
Head of Tax Compliance, *FinecoBank*



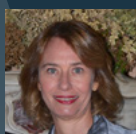
**Francesco Nardacchione**  
Tax Director, *Bolton Group*



**Silvia Roselli**  
Head of Fund Finance Italy, *Savills Investment Management*



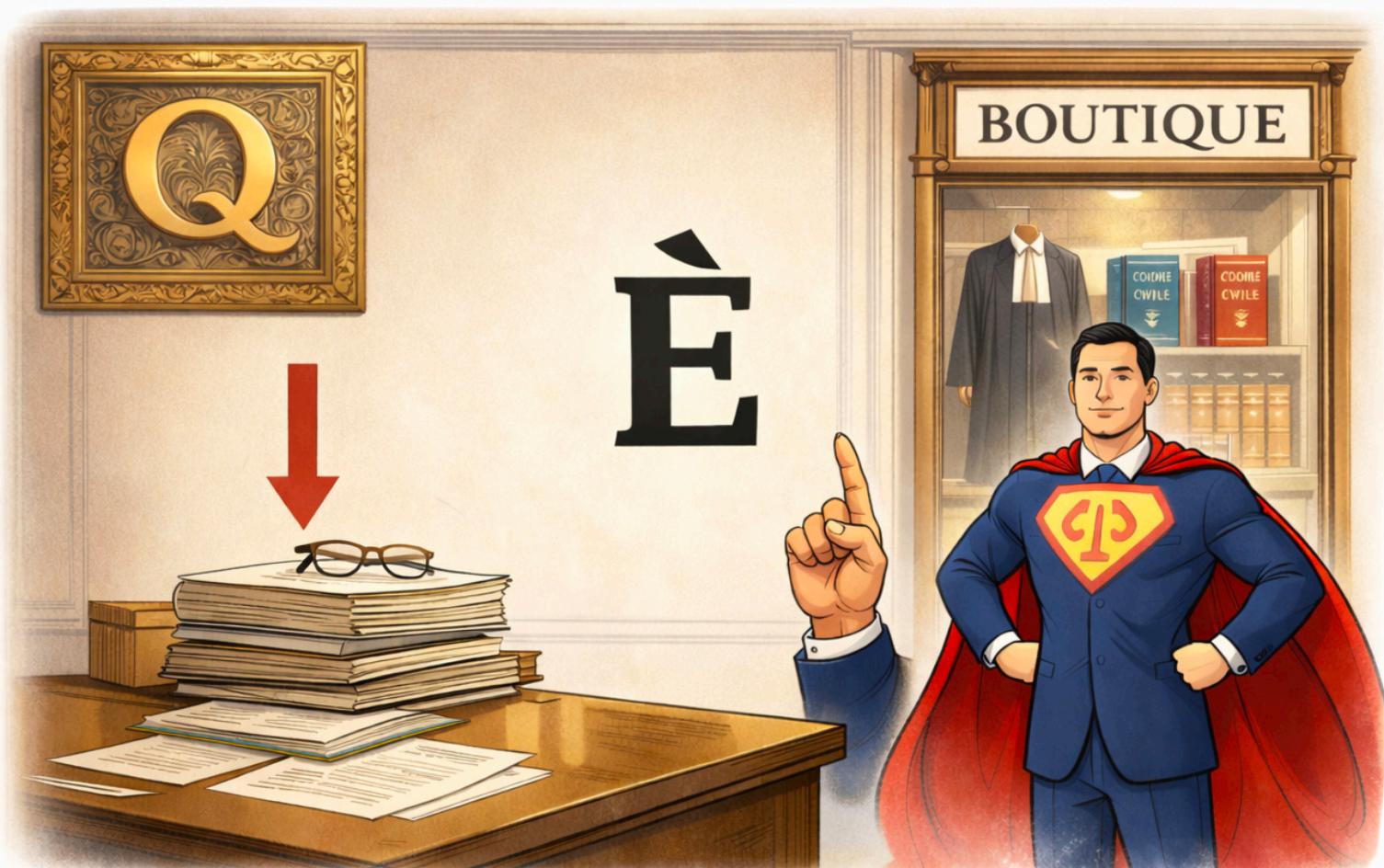
**Silvia Sardi**  
Head of Tax, *Ariston*



**Nicoletta Savini**  
Group Tax Director, *TIM*



**Alberto Tripiciano**  
CFO e Head of Debt, *Merope*



## Dieci anni di «superboutique»

**Com'è stata coniata questa definizione? Quali sono i principali studi che oggi rientrano in questa definizione, mentre la prima generazione si è trasformata o è stata integrata dai grandi indipendenti**

## Come facciamo a dire che le superboutique non esistevano prima di 10 anni fa? Semplice, perché il termine è stato coniato da questo giornale

**C**i sono termini che contribuiscono a definire e comprendere il mercato. In questo 2026 festeggiamo un anniversario particolare: i primi 10 anni delle superboutique italiane. Sono gli studi legali indipendenti, di dimensioni ormai ragguardevoli (tra + 50 e - 200 professionisti) ma non ancora tali da poter essere affiancate alle grandi insegne della Big Law nazionale.

Come facciamo a dire che le superboutique non esistevano prima di 10 anni fa? Semplice, perché il termine è stato coniato da questo giornale, e da questa redazione.

Prima, come tutto, le superboutique esistevano senza sapere di esserlo e senza essere identificate come tali dal resto del mercato.

### LA PRIMA VOLTA

La primissima volta che abbiamo usato questo termine su legalcommunity è stato nel 2015. La notizia in questione riguardava l'allora studio d'Urso Gatti Pavesi Bianchi (quello che oggi conosciamo come Gatti Pavesi Bianchi Ludovici) e in particolare l'arrivo di un importante socio esperto di diritto della concorrenza, **Stefano Grassani**, che dopo 24 anni lasciava Pavia e Ansaldo per la «superboutique milanese».

Ecco, se c'è uno studio che ha incarnato alla perfezione il profilo della superboutique in questo decennio è stato proprio Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. Il perché è presto detto: è stato uno studio capace



LUIGI ARTURO BIANCHI, CARLO PAVESI, FRANCESCO GATTI



MICHELE BRIAMONTE

di svilupparsi lungo le direttrici della specializzazione, della multidisciplinarietà e della rilevanza di mercato. Che sono, poi, diventati i tre caratteri fondamentali che distinguono le superboutique dalle sorelle minori, le boutique (che solitamente posseggono uno o al massimo due di questi caratteri), e dei fratelli maggiori, i grandi studi nazionali (che alle tre caratteristiche suddette, aggiungono anche, come già detto, le dimensioni).

A dieci anni di distanza lo studio fondato dai soci **Francesco Gatti, Carlo Pavesi e Luigi Arturo Bianchi** è decisamente cresciuto, annoverandosi ormai tra le grandi insegne indipendenti nazionali. Grandi per dimensioni, acquisendo lo spessore dello studio legale e tributario full service (un passaggio fondamentale è stata l'integrazione della tax boutique fondata da **Paolo Ludovici**, nel 2021) e continuando a essere una delle organizzazioni professionali più attrattive sul mercato, ovvero continuando ad attirare e integrare professionisti con un posizionamento rilevante sul mercato. A fine 2024 lo studio contava 185 professionisti tra cui 55 partner con un fatturato complessivo di circa 75 milioni di euro. Nel 2025 con gli arrivi di altri soci (tra cui un gruppo di ex Bonelli Erede formato da **Stefano Nanni Costa, Renato Bocca,**

**Niccolò Baccetti e Marco Bitetto**) la contabilità di studio è stata aggiornata al rialzo con l'insegna ormai definitivamente posizionata nel novero del cosiddetto magic circle nazionale.

## AGGREGAZIONI E TRASFORMAZIONI

Dopo l'articolo su Grassani ([che, se volete, potete leggere qui](#)), abbiamo usato la definizione anche nello speciale *Best 50* del 2016 ([si veda il numero 59 di MAG](#)), che è stato ripreso dal Corriere della Sera con un titolo che diceva: *Studi Legali – Arrivano le superboutique e salgono i fatturati*. È stata la consacrazione della categoria. Erano gli anni in cui il mercato rialzava la testa dopo la lunga crisi post-Lehman e i professionisti si leccavano le ferite dopo una lunga stagione di tagli e riorganizzazioni. L'Italia cercò e trovò una terza via, alternativa alla dicotomia che contrapponeva grandi strutture e boutique settoriali o specialistiche. L'Italia inventò un modello di studio altro, capace di competere nella fascia più alta del mercato mantenendo una struttura "razionale", o sostenibile, se si vuole.



BRUNO GATTAI



NINO LOMBARDO

Lungi dall'essere una condizione statica e immutabile, però, quello di superboutique in questi dieci anni si è dimostrato uno status in costante evoluzione. Di fatto, per raccontare la terza via italiana alla dicotomia big firm e boutique, nel libro *Avvocati d'Affari* (2017, LC Publishing Group) avevamo selezionato cinque realtà che in quel momento si imponevano come idealtipo della forma superboutique. Oltre al già citato Gatti Pavesi Bianchi (poi Gatti Pavesi Bianchi Ludovici), le case history prese in esame riguardavano gli studi Gattai Minoli & Partners, Lombardi e Associati, Pedersoli e Grande Stevens. Di fatto, ad oggi, solo lo studio Grande Stevens, guidato dall'avvocato **Michele Briamonte** è rimasto legato al modello di superboutique focalizzato nelle aree del contenzioso, societario, white collar e civile. Le altre hanno tutte seguito un processo di trasformazione che le ha traghettate nel mondo della Big Law tricolore. Di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, abbiamo detto. Lo studio guidato da **Giuseppe Lombardi**, invece, nel 2019 si integra con BonelliErede divenendo parte di un progetto professionale che arriva a contare oltre 750 professionisti e punta a distanziare per distacco il resto del vertice nazionale

del settore. Quanto a Pedersoli e Gattai, nel 2023 annunciano l'intenzione di fondersi e dare vita a un soggetto terzo, una «powerhouse legale», a cui effettivamente danno vita nel 2024 assieme a un team di ex BonelliErede guidato dal socio **Carlo Montagna**. L'operazione a cui danno vita **Bruno Gattai** e **Carlo Pedersoli** non solo determina la più grande fusione tra studi che la storia del mercato dei servizi legali italiano ricordi (c'erano 150 professionisti da entrambe le parti), ma realizza anche la nascita di un ulteriore campione nazionale che già nel suo primo anno di attività, in base ai dati dello speciale Best 50 pubblicato sul numero 227 di MAG, finisce subito nella top 10 degli studi legali d'affari attivi in Italia con un fatturato 2024 di circa 134 milioni di euro.

## LE NUOVE SUPERBOUTIQUE

Nell'editoriale al numero 212 di MAG (gennaio 2024) commentavamo con un gioco di parole: «Non ci sono più le superboutique di una volta». Si trattava effettivamente della constatazione di una situazione di fatto. Ma questo non significava (all'epoca) e non significa (tutt'ora) che non ci siano più superboutique attive sul mercato nazionale dei servizi legali. Semmai è vero il contrario. Gli spazi lasciati liberi dalla crescita e dalle trasformazioni che hanno interessato la "prima generazione" di superboutique italiane sono stati occupati da altre

## LE TRE CARATTERISTICHE DI UNA SUPERBOUTIQUE

- SPECIALIZZAZIONE
- MULTIDISCIPLINARITÀ
- RILEVANZA



MATTEO ORSINGER

realtà che in questi anni si sono dimostrate dotate delle caratteristiche necessarie per rientrare nella definizione: specializzazione, multidisciplinarietà e rilevanza di mercato.

Si pensi a insegne come Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din (Crccd), così come al progetto

Fivers in rapida espansione, o ancora a Orsingher Ortu, Giliberti Triscornia o Gitti & Partners.

Non potendo parlare di tutti, prendiamo in esame le prime tre per fare alcune riflessioni, a partire dal fatto che in un mercato che in questa stagione vede gli studi dividersi tra chi aggrega e chi viene aggregato, hanno dato dimostrazione, più di una volta, di essere schierate tra i primi.

Operazioni recenti? Crccd, nell'ultimo anno, ha portato in squadra **Daniela Fioretti**, ex GA Alliances, per il diritto della concorrenza, **Nino Lombardo**, da Dla Piper, per il restructuring e le avvocates ex Legance, **Elena Ryolo** e **Silva Tozzoli**, con cui ha avviato il dipartimento di diritto del lavoro e superato quota 30 soci.

Molto attivi sul fronte lateral hire anche i professionisti di Fivers e Orsingher Ortu. Solo qualche esempio per entrambe le organizzazioni. Fivers ha investito nell'energy con **Maria Teresa Solaro**, arrivata da Green Horse, poi ha rafforzato l'area corporate con gli ingressi di **Giorgio Fantacchiotti** da Linklaters e **Silvia Romanelli** da BonelliErede assieme alla quale ha consolidato il progetto Roma in cui è entrato recentemente anche l'amministrativista **Sergio Fienga** approdato in squadra da PedersoliGattai.

Quanto ad Orsingher Ortu, lo studio è stato impegnato in una lunga stagione di "shopping" che, nei



SILVIO RIOLO, PAOLO CALDERARO, ALBERTO DEL DIN, ROBERTO CAPPELLI, MICHELE CRISOSTOMO



ALFREDO CRACA, FRANCESCO MANTEGAZZA  
FRANCESCO DI CARLO, FABIO ONEGLIA

tempi più recenti ha registrato gli arrivi di **Marzio Ciani**, da Legance, e di **Guidomaria Brambilla**, da Gatti Pavese Bianchi Ludovici, entrambi in area corporate.

Altra caratteristica comune a queste organizzazioni è rappresentata dalla governance corale. La leadership dello studio è una leadership diffusa, in cui non c'è un solo socio al comando ma ci sono più partner coinvolti nella definizione delle strategie e nell'orientamento dell'operatività dell'organizzazione. Nel caso di Fivers questo approccio alla gestione è rappresentato anche dalla scelta di avere quattro managing partner identificati nelle figure dei soci **Francesco Di Carlo, Alfredo Craca, Francesco Mantegazza e Fabio Oneglia**. Da Orsingher Ortu, invece, i managing partner sono due, **Matteo Orsingher e Mario Ortu**, e operano con il supporto di un consiglio direttivo, di cui fanno parte (in quanto managing partner) assieme ad altri due senior partner, che viene letto ogni tre anni.

In Crccd, questo principio della collegialità è stato tra i pilastri su cui i soci fondatori (**Roberto Cappelli, Silvio Riolo, Paolo Calderaro, Michele Crisostomo e Alberto Del Din**) hanno costruito l'organizzazione, come raccontato dagli stessi

nella storia di copertina del numero 152 di MAG. C'è un managing partner, oggi è Silvio Riolo, ma ci sono anche un comitato strategico, l'assemblea dei soci oltre a una serie di comitati operativi. Infine, terza e fondamentale caratteristica di queste tre realtà è l'elevato numero di profili rilevanti in specifiche aree di pratica, riconosciuti dalle analisi del centro ricerche di Legalcommunity così come dalle grandi directory internazionali come Chambers & Partners. Nel caso di Crccd ne contiamo almeno sette, dal banking & finance al debt capital markets, dalle cartolarizzazioni al corporate m&a, dal contenzioso al restructuring passando per il real estate, dove lo studio schiera top player come Del Din, Crisostomo, Calderaro, Cappelli, Riolo o Lombardo, oltre a **Marcello Maienza, Stefano Agnoli, Elio Indelicato, Valentina Dragoni, Eugenio Pizzetti e Alessandro Vespa**.

Fivers è una delle insegne ormai più presenti e riferimento di mercato per settori come regolatorio, bancario e finanziario, contenzioso, assicurativo, societario e fiscale, dove schiera, tra gli altri profili come quelli di Di Carlo, Craca, Fantacchiotti, **Claudio Tatozzi, Vittorio Pisapia, Oneglia, Mantegazza e Giovanna Aucone**.

Mentre Orsingher Ortu, nel corso degli anni, ha ampliato la propria rilevanza di mercato affiancando all'eccellenza nei settori Ip e Tmt, anche una specifica rilevanza in ambito corporate m&a, antitrust, contenzioso, labour, e restructuring, grazie al lavoro di professionisti del calibro (solo per citarne alcuni) di Matteo Orsingher, **Mario Ortu, Fabrizio Sanna, Pierfrancesco Giustiniani, Silvia D'Alberti, Carlo Cazzato, Paolo Pototschnig, Valeria Mazzoletti, Alessandro De Palma e Luca Garramone**.

Resta da vedere se, anche nel caso di queste organizzazioni che ormai viaggiano attorno alla soglia delle 100 unità (e in alcuni casi l'hanno ampiamente superata) senza perdere capacità attrattiva sul mercato, anzi, continuando a lavorare su innesti strategici per l'ampliamento o l'integrazione della loro offerta di servizi, il futuro sarà da nuovi big nazionali (in senso dimensionale) o se, a differenza della "prima generazione" di superboutique, decideranno di restare fedeli alla linea della eccellenza sostenibile (oltreché profittevole). ▣

©riproduzione riservata

# LE TAVOLE DELLA LEGGE

## LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI

È la prima guida dedicata ai ristoranti più amati dagli avvocati d'affari italiani: più di 280 indirizzi, da Milano alla Sicilia. Tutti i luoghi raccontati in questa prima edizione meritano la visita e alcuni sono contrassegnati da una, due o tre bilance. Il progetto è il risultato delle segnalazioni raccolte nel tempo su MAG ed è un omaggio alla convivialità come forma di potere "dolce" ma non meno incisivo.

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHING GROUP  
LC

[WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM](http://WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM)



# LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

---

IN-HOUSE LAWYERS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

DIGITAL NEWS

---



Follow us on



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

A portrait of a woman with dark, wavy hair, wearing a white, pleated blouse with a high collar and gold earrings. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white.

# Non il potere, ma ciò che attiva: il metodo Parzani

In questa intervista a MAG, l'avvocata riflette sul futuro e sul ruolo degli avvocati. I professionisti di domani non saranno quelli che hanno le risposte, ma coloro i quali creeranno il contesto in cui le risposte maturano naturalmente

di michela cannovale

**A**rrivo nella sede di Linklaters, in via Fatebenefratelli, a Milano, qualche minuto prima dell'orario fissato. Al mio incontro con **Claudia Parzani** è riservata una sala riunioni al piano terra. La stanza è luminosa, essenziale, dominata da un grande tavolo scuro. Sopra, bicchieri, bottiglie d'acqua con e senza gas, tazze per tè e caffè, e alcune coppette con caramelle avvolte nella carta brandizzata Linklaters. Tutt'attorno, una ventina di sedute.

Mentre aspetto, provo a immaginare quella stessa stanza in un altro momento, abitata da altre voci. Mi proietto dentro una tipica riunione fiume in cui i partner si ritrovano per discutere il prossimo deal. Le sedie occupate, le parole che si sovrappongono, il ritmo che si accelera e poi rallenta. Qualcuno si interrompe, allunga la mano verso una delle coppette, scarta una caramella. Qualcun altro si versa dell'acqua, qualcun altro ancora preferisce il tè. Movimenti minimi, ripetuti, che accompagnano la conversazione mentre si distende nel tempo.

Appoggio le mani sul tavolo. Mi accorgo che la superficie trattiene le impronte per qualche secondo, poi le lascia andare. Restano lì, nitide, prima di svanire senza lasciare traccia. Rimango a guardarle per un attimo.

Claudia Parzani entra poco dopo, con passo rapido. Mi viene incontro, mi sfiora con un tocco leggero, quasi impercettibile, guardandomi negli occhi mentre prende posto. I gesti sono precisi, calibrati, sicuramente affinati nel tempo.

Afferro una caramella e faccio per scartarla. Lei mi ferma: «Aspetta. Non preferisci dei marshmallow?». Breve pausa, poi aggiunge: «Io vado pazza per i marshmallow». Non faccio in tempo a rispondere che sul tavolo ne compare una ciotola colma.

Claudia Parzani è oggi presidente di Borsa Italiana, senior advisor di Linklaters e Brunswick, consigliera di Stellantis, da anni nella classifica globale delle cento donne più influenti nel mondo del lavoro

secondo HERoes. Mentre parla, però, il punto non è mai davvero il titolo. «Io mi sento a mio agio nel potere di fare», dice. Non nel potere in sé, ma in ciò che permette di attivare.

La sera prima del nostro incontro è stata al concerto di Achille Lauro. Poi all'after party. Ne parla senza troppa enfasi, come di una parentesi dentro una giornata piena. Tornata a casa, racconta, non ha rinunciato al suo rituale: un bagno caldo prima di dormire. «È un momento per me», aggiunge, abbassando la voce come si fa con qualcosa che si vuole proteggere.

Le chiedo di parlarmi di sé, di come è iniziato il suo percorso. Parte da lì: è la prima a laurearsi in famiglia. Quando si iscrive a giurisprudenza, il mercato dei capitali italiano è molto diverso da quello che conosciamo oggi: privatizzazioni, IPO, la Borsa come infrastruttura del capitalismo contemporaneo sono tutte realtà in costruzione.



Continua →

**«A volte mi ha intristita la competizione. Ma ogni scelta porta con sé rinunce e possibilità. È un equilibrio che si costruisce nel tempo»**

Si laurea con una tesi su Amnesty International e le torture.

Il diritto c'è, ma non è tutto. «Avevo molte passioni, tra cui la finanza, che mi ha spinto verso ambiti che allora non esistevano.»

Il primo di questi lo trova in uno studio italiano, Mucciarelli Pedrazzi, dove chiede di occuparsi proprio di finanza. «E così mi hanno messo a disposizione una stanza con decine di libri

sull'argomento e ho cominciato a studiare». Negli anni, tornerà spesso a cercare spazi che non hanno ancora una forma definita.

Da Clifford Chance, dove arriva nel 1998, a White & Case, passando per un periodo a Londra in Credit Suisse, costruisce un percorso fatto di accumuli ed espansioni orizzontali. Nel 2007 diventa partner di Linklaters, poi regional managing partner per l'Europa occidentale, poi global head del business development e marketing – ruolo inedito per uno studio del Magic Circle. Intanto i board: Allianz Italia, Borsa Italiana, Il Sole 24 Ore, Politecnico di Milano, Moleskine, Stellantis. «Mi appassiono ma so anche lasciare andare», spiega. «Mi piace, quando una cosa è consolidata, prenderne una nuova da costruire».

Non è facile capire quanto questo racconto sia completamente spontaneo e quanto sia stato costruito nel tempo. Forse perché, a un certo punto, le due cose finiscono per coincidere.



Di certo c'è una costante: la capacità di intercettare un vuoto e renderlo praticabile. Non di strappare, non di rompere il sistema, ma di allargarlo quel tanto che basta per entrarci.

È lo stesso sistema che torna poco dopo, mentre parliamo del libro che ha pubblicato nel 2024: "La rivoluzione degli outsider". Il titolo ha subito attirato la mia attenzione. Perché Claudia Parzani, dall'esterno, appare profondamente "in": siede ai tavoli dove si prendono le decisioni che contano, conosce le persone giuste, è riconoscibile in qualsiasi ambiente di potere economico italiano. Eppure, sentirsi un'outsider non è, per lei, una posa.

Mi racconta che recentemente non ha potuto prender parte a un evento di un club privato perché riservato a soli uomini: «Ho chiesto di partecipare e mi è stato detto di no, anche se i temi che avrebbero trattato sono gli stessi di cui mi occupo ogni giorno».

Non è un episodio lontano nel tempo. Al contrario, appartiene a una Milano odierna, che si racconta come capitale europea del business moderno e inclusivo. «Le donne non entrano ancora in certi circoli. Peraltro, non esistono circoli simili costruiti per sole donne. Per questo motivo mi sento anch'io un'outsider: con un piede fuori, pur avendone uno dentro».

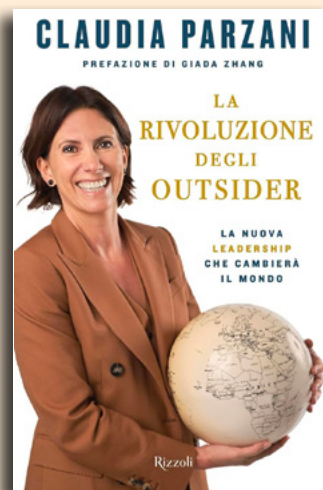
Questa tensione – dentro e fuori – torna più volte nelle sue parole. È una tensione che resta per ogni donna, d'altra parte, anche quando raggiunge i ruoli di vertice. «Pure nei contesti femminili che frequento e che ho contribuito a creare, non sempre ho trovato la stessa abitudine a coltivare il network. Certo, dipende molto da come si distribuiscono tempo e responsabilità. Il che, va da sé, incide sulla possibilità stessa di costruire relazioni».

Tra i passaggi del suo percorso, c'è anche il 2021, quando corre per diventare senior partner di Linklaters. Per la prima volta nella storia della firm, le candidate sono tre donne.

«Non sono stata io quella che ce l'ha fatta. E quando perdi, ti torna addosso tutto quello che ci hai messo, compresi tempo ed energie. Pensavi che gli altri si sarebbero entusiasmati quanto te, e invece ti rendi conto che così non è stato». Le domando quale

## SCRIPTA MANENT

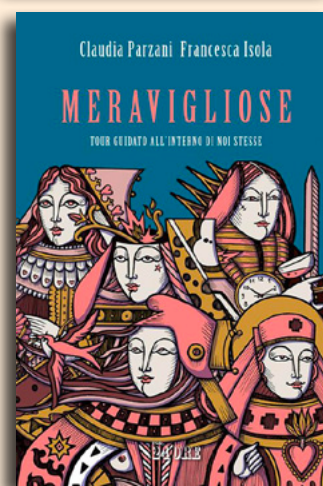
I libri pubblicati da Claudia Parzani nel corso degli anni



Rizzoli, 2024



Garzanti, 2022



Il Sole 24 Ore, 2020

pensa sia stata la ragione, mi spiega di non essere stata sufficientemente capace di leggere il contesto e i suoi interlocutori.

Poi fa quasi per tranquillizzarmi: «Ho elaborato la cosa, di certo non mi sono disperata!

Anzi, con la senior partner attuale scherzo chiedendomi se abbia vinto lei o io, visto che il ruolo è piuttosto complesso».

Poco dopo quella sconfitta, Parzani diventa presidente di Borsa Italiana. «Il lavoro è una palla che rimbalza», mi dice.

Eppure, per molto tempo ha occupato tutto lo spazio. «È vero: spesso ho messo me stessa all'ultimo posto». Ci pensa meglio: «Me stessa... e il lavaggio della macchina!».

Ironizza mentre racconta di periodi faticosi, in cui ha dovuto tenere insieme molte cose, in cui ha rischiato il burnout. «Ora mi concedo più tempo». Il bagno caldo la sera. Camminare nella natura. Stare lontano dal telefono quando possibile. «Se posso non usarlo, meglio».

Le chiedo se il potere l'abbia mai fatta sentire sola. «Più che sola – ribatte – a volte mi ha intristita la competizione. Ma ogni scelta porta con sé rinunce e possibilità. È un equilibrio che si costruisce nel tempo».

E se potesse scegliere di ricominciare? Cosa farebbe, oggi, Claudia Parzani? Non cita il diritto. «Studierei storia e computer science, oppure filosofia». Parla di cultura, della capacità di essere interessanti, di saper raccontare.

È un'idea che torna anche quando ragiona sul futuro della professione, e che riassume in un'espressione che inizia a circolare anche nel dibattito internazionale: l'avvocato come "activator". «Non quello che ha la risposta, ma quello che crea il contesto in cui quella risposta si attiva naturalmente». Un ruolo che tiene insieme competenze, relazioni, abilità di narrazione.

Il mondo legale, d'altronde, sta cambiando. Le law firm si fondono, crescono, si complicano. «Ma oggi gli studi non sono solo grandi: sono anche troppo "legal". Ecco perché credo in un futuro

**«Io mi sento a mio agio nel potere di fare». Non nel potere in sé, ma in ciò che permette di attivare»**

fatto di professionisti che non hanno tutti lo stesso background».

I modelli evolvono, la tecnologia entra, i clienti internalizzano sempre più funzioni. In questo contesto, la figura dell'avvocato come puro tecnico del diritto sembra destinata a restringersi. «L'AI – continua – appiattirà sempre di più la competenza tecnica. Diventerà sempre più difficile distinguerti solo per i deal che hai chiuso. La differenza la fai nelle persone che metti insieme, nella contaminazione, nelle connessioni. E nel saper passare un'emozione – cosa che di certo non ti offre un manuale o ChatGPT».

Il discorso si sposta, quasi senza soluzione di continuità, su altro. Torna su Achille Lauro e sul «pubblico così eterogeneo sempre presente ai suoi concerti». Riflette ad alta voce sul cantante: «Ti rendi conto che evidentemente intercetta qualcosa a livello emotivo e per questo riesce a parlare a tutti».

Si ferma un attimo, poi aggiunge: «Se oggi dovessi pensare al mio funerale, mi piacerebbe che ci fossero amici, ragazzi giovani, studenti, persone che in questi anni mi hanno scritto. Persone che si ricordano di me per quello che sono riuscita a intercettare in loro, per quello che ho lasciato».

Le scappa un ultimo sorriso: «Dei deal che ho chiuso, in fondo, chi mai si ricorderà?»

Nel frattempo, la ciotola di marshmallow è rimasta lì, tra noi. Ne prendo un paio. Sono leggeri, dolci, si sciolgono in bocca. Come le impronte sul tavolo: durano un attimo e poi spariscono. 🍡

© riproduzione riservata



# LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA  
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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



## AI come fattore competitivo? «La differenza la faranno i modelli operativi»

MAG analizza e commenta i risultati della edizione 2026 del report *Future Ready Lawyer* con la ceo di Wolters Kluwer, Giulietta Lemmi. «Il mercato è in una fase più matura di adozione»

L'intelligenza artificiale non è più una tecnologia sperimentale per il mondo legale. Oggi rappresenta un elemento strutturale dell'infrastruttura operativa di studi legali e direzioni legali aziendali. Lo conferma il nuovo rapporto *Future Ready Lawyer 2026* di Wolters Kluwer, che fotografa una professione in piena trasformazione: l'adozione dell'AI cresce rapidamente, influenzando produttività, ricavi e modelli organizzativi.

Secondo la ricerca, il 92% dei professionisti legali utilizza almeno uno strumento di intelligenza artificiale nel lavoro quotidiano, a dimostrazione di una diffusione ormai generalizzata. Non solo: quattro professionisti su cinque dichiarano che gli strumenti AI soddisfano le aspettative, confermando che la fase di sperimentazione è stata superata e che le tecnologie stanno entrando stabilmente nei processi di lavoro.

Anche sul fronte degli investimenti la tendenza è netta. Il 79% dei corporate legal office e il 72% degli studi legali prevede di aumentare gli investimenti in AI nei prossimi tre anni. Rispetto alla rilevazione del 2024, quando la percentuale complessiva era pari al 65%, il dato indica un passaggio alla fase di consolidamento: molte organizzazioni hanno già avviato progetti e piattaforme tecnologiche e stanno ora concentrandosi sulla loro piena integrazione nei processi operativi.



GIULIETTA LEMMI

**«L'errore più comune che oggi si osserva è considerare l'intelligenza artificiale come un semplice strumento da aggiungere ai processi esistenti, senza ripensarli davvero»**

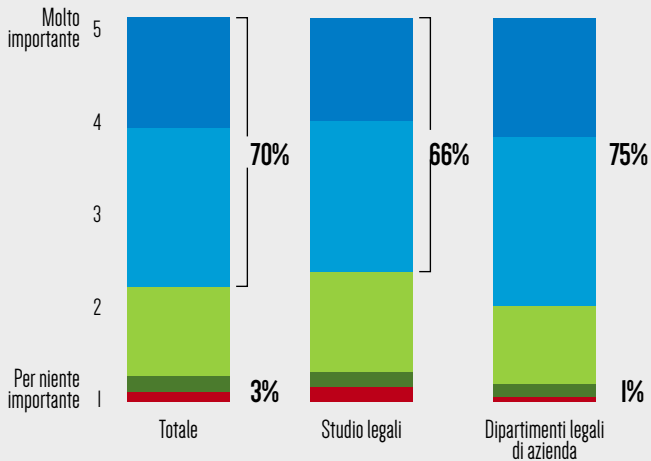
Gli effetti dell'adozione dell'intelligenza artificiale sono già tangibili sul piano dell'efficienza. Il 62% degli intervistati dichiara un risparmio settimanale compreso tra il 6% e il 20% del tempo di lavoro, con un risparmio medio complessivo vicino al 10%. Le attività più coinvolte sono quelle tradizionalmente più time consuming: ricerca e analisi legale, automazione documentale, redazione e revisione dei contratti.

Ma il beneficio non riguarda soltanto la produttività. Sempre più organizzazioni collegano direttamente l'utilizzo dell'AI alla crescita economica. Il 52% degli intervistati attribuisce all'intelligenza artificiale un aumento dei ricavi compreso tra il 6% e il 20%. Nel caso degli studi legali, il 19% segnala una crescita tra l'11% e il 20%, mentre il 30% indica un incremento tra il 6% e il 10%.

Accanto alle opportunità emergono però anche nuovi rischi. La sicurezza informatica rappresenta uno dei principali punti di attenzione: il 46% dei professionisti indica la privacy dei dati e le minacce informatiche come preoccupazione principale, seguite dalla tutela del segreto professionale (43%), dalle questioni etiche legate all'AI e alla privacy (39%) e dalla sicurezza del lavoro da remoto (37%). Nonostante questa crescente consapevolezza, solo il 31% degli intervistati si sente molto preparato ad affrontare le sfide di cybersecurity, un dato in crescita minima rispetto al 29% registrato nel 2024.

Se la tecnologia non rappresenta più un ostacolo significativo, le vere barriere all'adozione dell'AI sono oggi di natura organizzativa e culturale. I principali ostacoli segnalati riguardano questioni etiche e privacy dei dati (39%), formazione insuffi-

## Importanza delle competenze tecnologiche tra i professionisti legali



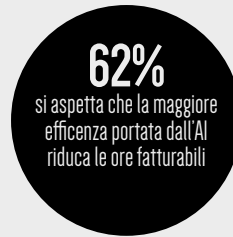
ciente (39%), difficoltà di integrare l'AI nei processi esistenti (35-39%), resistenza al cambiamento (35%) e carenza di competenze specifiche (circa 30%). La ricerca evidenzia inoltre come il divario tra direzioni legali aziendali e studi professionali continui a persistere: i corporate legal office adottano l'AI più rapidamente, mostrano una maggiore preparazione sui temi ESG e subiscono una pressione più forte sul pricing dei servizi legali, mentre gli studi legali tendono a muoversi con maggiore cautela.

In questo contesto, **Giulietta Lemmi**, CEO di Wolters Kluwer Italia, osserva come il mercato sia ormai entrato in una fase più matura di adozione: «I professionisti riconoscono sempre più l'impatto concreto dell'AI, sia in termini di risparmio di tempo e risorse, sia – in molti casi – per i primi effetti positivi sul fatturato. L'errore più comune che oggi si osserva è considerare l'intelligenza artificiale come un semplice strumento da aggiungere ai processi esistenti, senza ripensarli davvero. L'AI funziona realmente solo quando è integrata nei flussi di lavoro quotidiani».

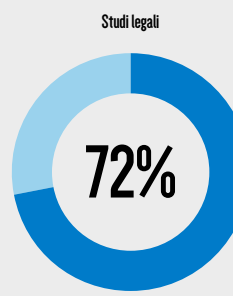
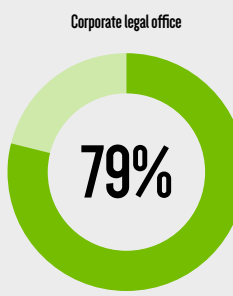
Un altro punto critico riguarda l'uso di strumenti di AI generici o non specializzati. «Nel contesto legale la qualità e l'affidabilità delle fonti sono fondamentali: senza contenuti giuridici certificati, aggiornati e tracciabili, l'AI rischia di generare

risultati difficili da verificare o non coerenti con il quadro normativo di riferimento. Oggi la vera sfida non è più sperimentare l'intelligenza artificiale, ma integrarla in modo strutturato, affidabile e pienamente allineato con l'attività professionale, mettendo la tecnologia al servizio del metodo di lavoro del giurista, e non il contrario».

La formazione dei professionisti rappresenta un altro fattore decisivo. Lemmi sottolinea: «Senza un adeguato sviluppo delle competenze, l'AI rischia di essere utilizzata in modo superficiale. È fon-



### Si aspetta che la propria azienda incrementi gli investimenti nelle tecnologie basate sull'AI o li mantenga invariati nei prossimi tre anni



damentale investire tempo e risorse in percorsi formativi, sino ad arrivare a consulenti ad hoc, per integrare in modo efficace l'intelligenza artificiale nel proprio metodo di lavoro, garantendo il massimo rispetto di privacy e compliance».

Il report evidenzia anche come solo il 31% dei professionisti si senta preparato ad affrontare le sfide della cybersecurity. Secondo Lemmi, «non è che il settore stia sottovalutando il rischio; piuttosto, si trova in una fase di adattamento, in cui l'adozione delle nuove tecnologie avviene con crescente attenzione alle necessarie garanzie di sicurezza. Sicurezza, tracciabilità delle fonti e conformità agli standard europei di protezione dei dati devono essere elementi strutturali delle piattaforme utilizzate dai professionisti legali, non caratteristiche accessorie».

Infine, l'AI sta cambiando profondamente le competenze richieste ai giuristi. «Molte delle operazioni più ripetitive e manuali saranno sempre più supportate dalla tecnologia – continua Lemmi – ma la professione non perde valore: il pensiero critico, l'interpretazione del contesto normativo e la comprensione delle implicazioni economiche e strategiche delle decisioni legali diventeranno centrali. Diventerà fondamentale anche la capacità di lavorare efficacemente all'interno di ambienti

digitali integrati, in cui ricerca, analisi documentale e redazione convivono nello stesso flusso operativo. Il valore del giurista risiederà nel saper guidare la tecnologia, ponendo le domande giuste, verificando i risultati e inserendoli correttamente nel processo decisionale».

La vera sfida per il prossimo triennio non sarà più decidere se adottare l'intelligenza artificiale, ma come integrarla efficacemente nei modelli operativi. Come sottolinea Lemmi, «la tecnologia sarà certamente un fattore abilitante, ma il vero elemento differenziante sarà la capacità delle organizzazioni legali di ripensare in modo strutturato il proprio modello operativo. Le realtà più avanzate non si limitano ad adottare nuove soluzioni tecnologiche, ma le inseriscono all'interno di una revisione più ampia dei processi, della gestione della conoscenza e del modo di lavorare».

Il report *Future Ready Lawyer 2026* e le analisi di Wolters Kluwer delineano così uno scenario chiaro: l'intelligenza artificiale è diventata uno dei principali fattori di trasformazione della professione legale, capace di migliorare efficienza, crescita economica e qualità del lavoro, purché sia accompagnata da governance, formazione e integrazione strategica nei processi quotidiani. ▣

©riproduzione riservata

### **Oltre l'algoritmo: l'AI che accompagna l'intero flusso legale**

L'intelligenza artificiale nel settore legale mostra il massimo potenziale nelle attività ripetitive e ad alta intensità documentale, come la revisione di grandi volumi di contratti, la ricerca giuridica o il confronto tra versioni di documenti. Tuttavia, il suo impatto resta limitato se gli strumenti non sono integrati nei flussi di lavoro quotidiani: un'applicazione isolata difficilmente trasforma realmente i processi professionali.

Per superare questa frammentazione, alcune realtà hanno puntato su modelli di workspace integrati. L'acquisizione di Libra Technology da parte di Wolters Kluwer, avvenuta a novembre 2025, si basa sulla convinzione che il valore dell'AI non risieda solo nell'algoritmo, ma nella capacità di operare in un ecosistema coerente di contenuti, strumenti e processi. Libra è progettata per lavorare nativamente con contenuti giuridici autorevoli, come quelli di One Legale, e per integrarsi con i dati dei clienti gestiti da software come Kleos o SuiteNext.

In questo modo, i professionisti possono passare senza interruzioni dalla ricerca normativa e giurisprudenziale alla redazione, revisione e gestione operativa dei documenti. L'intelligenza artificiale diventa così parte integrante del metodo di lavoro del giurista, accompagnando l'intero ciclo delle attività e non limitandosi a supportare fasi isolate.



ALESSANDRA LEO, MATTEO MIGAZZI

## LM Associati: tra Roma e Milano, il diritto tributario come vocazione

L'apertura della sede milanese apre un nuovo capitolo dello studio romano fondato da Alessandra Leo e Matteo Migazzi. Dalla cooperative compliance, al terzo settore, al dialogo tra le Alti Corti: la co-founder racconta a MAG il progetto di una realtà in crescita

**«Ci poniamo in continuità con la tradizione, cercando di implementarla, di innovarla e di portarla avanti, e proseguendo quella che è sempre stata la nostra esperienza professionale, la nostra cifra stilistica. In poche parole: rigore scientifico, indipendenza, autorità e visione sistemica»**

**H**a aperto a ottobre 2025 la nuova sede milanese dello studio legale tributario fondato nel 2024 da **Alessandra Leo** e **Matteo Migazzi**, raddoppiando la presenza nella Penisola. Cooperative compliance, dialogo tra le Alte Corti, passaggi generazionali, operazioni straordinarie, fiscalità internazionale e residenza fiscale: sono queste le recenti practice di punta di una realtà che guarda al futuro mantenendo uno stretto legame con la ricerca accademica.

Leo Migazzi Associati raccoglie e prosegue l'eredità culturale, professionale e accademica del professor **Maurizio Leo**, viceministro dell'economia e delle finanze. «La riferibilità familiare in qualche modo ha un peso – ammette Alessandra Leo, intervistata da MAG – ma comporta oneri e onori, tenendo conto del fatto che mio padre è una figura infungibile, non facilmente replicabile. La sua grandezza è derivata anche dalla sua capacità di intercettare, da un lato, le esigenze istituzionali e normative e, dall'altro lato, i risvolti operativi della materia tributaria».

Con una trentina di professionisti distribuiti tra Roma e il capoluogo lombardo, lo studio porta avanti una cifra stilistica precisa, che Alessandra Leo sintetizza con chiarezza: «Ci poniamo in continuità con la tradizione, cercando di implementar-

la, di innovarla e di portarla avanti, proseguendo quella che è sempre stata la nostra esperienza professionale. In poche parole: rigore scientifico, indipendenza, autorevolezza e visione sistemica».

La nuova sede non costituisce solo un ampliamento geografico, ma un segnale strategico. Se lo studio nella Capitale rimane il punto di riferimento per i rapporti con le istituzioni, la sede di Milano rappresenta, come sempre, il fulcro corporate, i clienti privati e aziendali, e la connessione con il cuore dell'Europa. Il modello organizzativo dello studio punta su due asset fondamentali, spiega l'avvocato Leo. Il primo è il capitale umano: avvocati e commercialisti lavorano in sinergia, perché il diritto tributario è per sua natura una materia trasversale, che richiede competenze integrate nelle diverse fasi - dal controllo alla verifica, fino alla chiusura, passando per la dimensione amministrativa e quella processuale. Il secondo elemento è di natura etica e identitaria.

«Nel momento in cui mio padre ha avuto l'incarico governativo, molte persone avrebbero potuto cercare altro, e invece hanno deciso di condividere la mission. Questo è stato un risultato, perché è anche una condivisione etica. Negli studi legali spesso domina il dividi et impera, la competizione, non la collaborazione. Invece, ho avuto contezza

**«La cooperative compliance è una vera e propria rivoluzione della cultura fiscale e aziendale. Cercando di prevenire il rischio fiscale con un dialogo preventivo con l’Agenzia delle Entrate, si entra in un territorio che richiede un approccio consulenziale molto approfondito. E qui subentriamo noi»**

del fatto che i nostri professionisti erano, e sono, nutriti professionalmente e condividono un progetto».

## LE AREE DI ATTIVITÀ IN DETTAGLIO

Tra le practice di punta dello studio spicca la cooperative compliance, istituto introdotto nel 2015 per promuovere un modello virtuoso di gestione del rischio fiscale, fondato su un dialogo preventivo con l’Amministrazione finanziaria. La recente riforma fiscale ha impresso una svolta decisiva: la soglia di accesso si abbasserà progressivamente fino a 100 milioni di euro di volume di affari e ricavi dal 2028, aprendo il regime a una platea molto più ampia di imprese.

«La cooperative compliance è, senza mezzi termini, una vera e propria rivoluzione della cultura fiscale e aziendale», afferma Leo, che la definisce un «cavallo di Troia» della consulenza moderna. «Cercando di prevenire il rischio fiscale con un dialogo preventivo con l’Agenzia delle Entrate, si entra in un territorio che richiede un approccio consulenziale molto approfondito. La recente

riforma fiscale rafforza questo istituto in quanto, tramite l’adesione spontanea e volontaria dei contribuenti, si sposta ad una fase preventiva, invece che successiva, il dialogo con l’Amministrazione finanziaria. La risposta, spiega Leo, è arrivata tanto dal Nord quanto dal Sud: «Il Sud che potrebbe essere considerato più restio ad abbracciare gli istituti che comportino una anticipazione del dialogo con il Fisco, vivendo la presenza dell’Amministrazione finanziaria come una “pericolosa” inquietudine, invece, ha salutato con favore l’istituto dell’adempimento collaborativo». La logica della riforma è invece quella di spostare il dialogo e rendere l’Italia più attrattiva e competitiva.

## IL DIALOGO TRA LE ALTE CORTI: UNA PRACTICE RARA

Un’altra specializzazione che distingue LM Associati nel panorama degli studi boutique è il dialogo tra le Alte Corti. «Sono cause molto complicate, ma molto avvincenti», racconta Alessandra Leo, che è anche dottoranda di diritto tributario alla Sapienza e ha maturato anni di esperienza su questo fronte.

«Milano da questo punto di vista è avanti e, anche se nel tributario questa attenzione alle normative unionali non caratterizza gli studi boutique, noi vi abbiamo dedicato una practice significativa. Lato contenzioso, proviamo a studiare un ricorso di primo grado come se dovesse andare già davanti a un’Alta Corte. Questo è maturato negli anni di esperienza durante i quali sono stati affrontati tanti “casi limite” finiti più volte in Cassazione. Palestre in cui è stato possibile vivere le evoluzioni normative e giurisprudenziali in prima persona».

## PASSAGGI GENERAZIONALI E RESIDENZA FISCALE: LE SFIDE

Accanto alla cooperative compliance, negli ultimi mesi quello dei passaggi generazionali si è rivelato un canale di lavoro crescente. «Ci capita spesso di gestire i dissidi tra i figli dei fondatori delle imprese – alcuni dei quali vorrebbero magari fare scelte professionali diverse – e li assistiamo nel tentativo di favorire un processo strategico per la riorganizzazione e la continuità aziendale, agevolato fiscalmente per evitare la frammentazione del patrimonio».

Molto accesa è anche la practice sulla residenza fiscale, sia per le questioni relative alla determinazione della residenza che per il nuovo regime agevolato di cui all'art. 24-bis del TUIR. Chi vi aderisce paga un'imposta sostitutiva forfettaria – attualmente fissata a 300mila euro annui – su tutti i redditi prodotti all'estero, indipendentemente dal loro ammontare effettivo. I redditi prodotti in Italia, invece, vengono tassati normalmente secondo le aliquote ordinarie. Il regime ha una durata massima di 15 anni e può essere esteso ai familiari del contribuente con un'imposta agevolata aggiuntiva per ciascun familiare. È stato introdotto nel 2017 per attrarre in Italia individui ad alto patrimonio o ad alto reddito - come imprenditori internazionali, sportivi professionisti, manager - offrendo un trat-




ALESSANDRA LEO

tamento fiscale competitivo rispetto ad altri paesi europei con regimi simili (come il Portogallo o il Regno Unito, che aveva il regime dei "non-dom").

Spiega la partner dello studio: «Seguiamo molti interpellanti ex art. 24-bis TUIR e diverse questioni, sia in fase amministrativa che contenziosa, relative alla residenza fiscale e all'esteroinvestizione, spesso molto complesse in punto di prova». Un'attività attuale e sfidante.

## L'ANIMA ACCADEMICA, UN LABORATORIO PERMANENTE

A distinguere LM Associati è anche il legame strutturale con il mondo accademico. L'avvocato Alessandra Leo collabora da tempo con il Prof. Avv. **Cesare Glendi**, professore universitario emerito considerato il padre del processo tributario, con cui sviluppa, presso la Scuola del difensore tributario- IPSOA- Milano, l'"Officina sulla redazione degli atti processuali". In generale, la realtà guidata da Leo e Migazzi è legata a doppio filo con la ricerca accademica, come se fossero due anime complementari. Un approccio non solo intellettuale ma che ha ricadute dirette sulla qualità del lavoro ordinario: «Sono occasioni in cui si rimettono in ordine gli istituti, oltre ad essere una forma di evasione, un tempo di studio e riflessione impagabile».

A due anni dalla fondazione, LM Associati si presenta come uno studio con un'identità precisa e una vocazione strategica. La sfida è ambiziosa: trasmettere un approccio condiviso in un settore, quello professionale, che affronta il delicato tema del ricambio generazionale. La risposta dello studio insiste su una qualità che si coltiva nel tempo: «Abbiamo formato molti giovani all'interno dello studio, riuscendo a selezionare poche professionalità ma motivate e dedicate. Le aspettative sul luogo del lavoro sono cambiate, specialmente dopo la pandemia, e ce ne siamo accorti anche noi nella selezione delle risorse più giovani. Ma continueremo a cercarne», chiosa Alessandra Leo. E questo perché l'attività variegata e fortemente sinergica dello studio è possibile proprio grazie al capitale umano.    
©riproduzione riservata

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



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

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





MARA SARTORI, GABRIELE GUALENI, MARCO BERGAMASCHI E MASSIMO DI MURO

# Grandall: prima sede italiana per la firm cinese

A gennaio 2026, Grandall, tra i maggiori studi cinesi al mondo, ha aperto una sede a Milano, grazie alla fusione di due boutique italiane, Chord Legal e Proxima Advisory.

**MAG ha incontrato due dei quattro equity partner - Marco Bergamaschi e Mara Sartori - per farsi raccontare genesi e obiettivi del nuovo progetto**

di letizia ceriani

**I**l fil rouge professionale che lega **Marco Bergamaschi, Mara Sartori, Massimo Di Muro** e **Gabriele Gualeni** poggia su un'amicizia pluriennale. Il loro cammino si incrocia prima in Morri Cornelli e Associati (poi Cornelli Gabelli e Associati), per poi intraprendere percorsi autonomi. Nel 2021 Bergamaschi e Di Muro (proveniente dallo studio Munari Cavani) costituiscono l'associazione professionale Chord Legal, specializzata in contenzioso civile e commerciale, e l'anno successivo Sartori e Gualeni danno vita a Proxima Advisory Studio Legale e Tributario. Qualche anno dopo la fiamma comune si riaccende.

«Tutto nasce dal contatto di un cliente cinese – racconta l'equity partner Marco Bergamaschi incontrato da MAG -, da cui sono nate una serie di interlocuzioni che mi hanno portato a conoscere **Henry Huang**, socio dello studio cinese Grandall, che a settembre 2025 ha formalizzato una proposta: dare vita a una struttura multi practice in Italia, garantendoci libertà d'azione». È l'incontro fortuito con l'avvocato Huang, partner a Shanghai e a Hong Kong, a condurli a un progetto di ampio respiro, investendo innanzitutto su un rapporto pluriennale e su una comprovata complementarietà professionale.

Grandall, fondato nel 1998, con 680 partner e oltre 5mila avvocati, è tra i maggiori studi legali cinesi, nonché il primo autorizzato dal Ministero della Giustizia della Repubblica Popolare Cinese a utilizzare il titolo di "legal group". Da sempre multi practice – copre gli ambiti M&A, litigation e arbitration, corporate law, commercial law, corporate crisis e insolvency, tax, privacy, compliance, public law, real estate, ed employment –, conta circa 40 sedi in tutto il globo. Ma non in Italia, o almeno fino a gennaio 2026.

I nuovi uffici milanesi aggregano risorse e intenti di Chord Legal e Proxima Advisory. L'idea, spiegano gli equity partner Bergamaschi e Sartori, è figlia di una strategia di internazionalizzazione che negli ultimi anni ha spinto Grandall oltre i confini territoriali espandendo gli orizzonti commerciali del Paese tramite l'apertura di nuove sedi: a Stoccolma, a Parigi, a Madrid e, ora, a Milano e a Bucarest. «È un progetto vincente nella misura in cui siamo tutti professionisti con un portafoglio di clienti so-

lidi e un fatturato costante. Investendo su questa integrazione, miriamo a costruire un ponte privilegiato tra Italia e Cina, contando sul canale diretto al mercato dei capitali d'Oriente, oggi particolarmente attirato dalle nostre pmi», spiegano i soci.

### **Facciamo un passo indietro, a quando si intreccia il vostro rapporto professionale.**

**Marco Bergamaschi (M.B.):** Mara, Gabriele ed io ci conosciamo da più di dieci anni, intorno al 2014. Abbiamo fatto un percorso insieme, inizialmente in Morri Cornelli e Associati (poi Cornelli Gabelli e Associati). Poi ci siamo separati. Io inizialmente ho fondato Chord Legal assieme ad altri due soci,

**«Miriamo a costruire un ponte privilegiato che sia in grado di creare opportunità di investimento bilaterale. Ad oggi abbiamo un canale diretto non solo sulle società, ma sui fondi di investimento cinesi, il mercato dei capitali, che è particolarmente interessato a fare affari in Italia, in particolare investendo nelle pmi»**

**Marco Bergamaschi**



Alberto De Asti e Massimo Di Muro, e a giugno 2022, anche Mara e Gabriele hanno fondato Proxima Advisory. Ciò nonostante, siamo sempre rimasti molto legati, sia in termini di amicizia che in termini professionali.

**Anche se vi siete sempre occupati di materie diverse.**

**M.B.:** Esatto, ed è la nostra forza. Io mi occupo prevalentemente di contenzioso societario commerciale, mentre Mara invece si occupa prevalentemente di consulenza stragiudiziale e di M&A; Gabriele oltre all'M&A è anche esperto di tax. Da sempre abbiamo testato questa complementarità su un discreto numero di pratiche e di clienti. C'è sempre stata molta sintonia tra noi, quindi è stato poi naturale fondersi in un progetto così allettante.

**Mara Sartori (M.S.):** Non è una semplice aggregazione di numeri e persone, e non è nemmeno una formalizzazione della nostra collaborazione,

**«Non è una semplice aggregazione di fatturati, numeri e persone, e non è nemmeno una formalizzazione della nostra collaborazione, perché vale di più il rapporto pluriennale che ci unisce. È un'opportunità di crescita che ci permette di unire competenze e professionalità per creare una sorta di "mini multi practice studio"»**

**Mara Sartori**

perché vale molto di più il rapporto pluriennale che ci unisce. È un'opportunità di crescita che ci permette di unire competenze, sfaccettature e professionalità per creare una "mini multi practice studio".

### Qual è il progetto di crescita di Grandall tramite la sede italiana?

**M.B.:** Grandall è uno dei più grandi studi legali cinesi e ha avviato una strategia di internazionalizzazione per uscire dal territorio cinese. Hanno infatti aperto prima a Stoccolma, poi a Madrid, a Parigi. Nel nostro caso, tutto nasce da un contatto cinese che ho iniziato a coltivare personalmente un paio d'anni fa. A quel punto sono nate in maniera molto naturale delle interlocuzioni che mi hanno portato a conoscere Henry Huang, la figura focale di questo percorso internazionale di apertura della law firm. Lo scorso settembre ci siamo riuniti in quello che è stato un incontro molto stimolante dove, in maniera molto aperta, ci ha presentato il suo progetto per l'Italia, oggi più che mai hub importante e strategico. Abbiamo fatto le nostre riflessioni e abbiamo deciso di aderire alla proposta.

### Perché è un progetto vincente, secondo voi?

**M.S.:** Lo è nella misura in cui siamo tutti professionisti con un portafoglio di clienti consolidati e un fatturato costante. Stiamo aggiungendo contatti cercando di offrire un servizio il più possibile multi practice. Ovviamente, c'è ancora molta strada da fare. La nostra idea non è di porci in un modo passivo – non vogliamo essere percepiti come "lo studio comprato dai cinesi". Siamo una realtà che sta scommettendo su un'integrazione e su un'apertura verso una parte di mercato che ad oggi, per un approccio tradizionalmente europeo-centrico, non è ancora stata abbracciata del tutto; talvolta può esserci una qualche forma di resistenza culturale nei confronti di quella parte del mondo. In realtà, sono veri partner commerciali e imprenditoriali, e, come Grandall Italy, miriamo a costruire un ponte privilegiato che sia in grado di creare opportunità di investimento bilaterale. Ad oggi abbiamo un canale diretto non solo sulle società, ma sui fondi di investimento cinesi, il mercato dei capitali, che è particolarmente interessato a fare affari in Italia, in particolare investendo nelle pmi del nostro Paese.



### I rapporti Italia-Cina in pillole

A partire dal 2004, i rapporti diplomatici tra Italia e Cina sono inquadrati in quello che viene definito "partenariato strategico globale". L'estensione delle collaborazioni in atto non si limita al solo ambito strettamente bilaterale, sia esso politico, economico-commerciale o culturale, ma coinvolge anche la trattazione di tematiche globali, il rapporto Ue-Cina, le questioni multilaterali. Nel 2020 si è inoltre celebrato il cinquantesimo anniversario delle relazioni diplomatiche bilaterali fra Italia e Cina, e nel 2022 ha avuto luogo l'Anno della Cultura e del Turismo, con un palinsesto di attività culturali. Nel corso degli ultimi anni, e nonostante le difficoltà causate dalla pandemia, le relazioni italo-cinesi si sono mantenute costanti, con incontri e colloqui annuali a livello governativo che hanno rafforzato l'interazione istituzionale e reso possibili numerose iniziative congiunte in molteplici settori. In occasione del ventesimo anniversario del Partenariato Strategico Globale, il 28 luglio 2024 si è svolto a Pechino un incontro tra il Primo Ministro cinese Li Qiang e la Presidente del Consiglio Giorgia Meloni. In quest'occasione è stato adottato il Piano d'azione per il rafforzamento del partenariato strategico globale (2024-2027) e sono state sottoscritte sei intese relative alla collaborazione industriale, alla tutela delle indicazioni geografiche, alla sicurezza alimentare, all'ambiente e all'istruzione. I campi prioritari della cooperazione individuati nel Piano comprendono economia, commercio e investimenti, finanza, innovazione scientifica e tecnologica, istruzione, sviluppo verde e sostenibile, sanità e scambi culturali. Sul piano economico-commerciale, l'interscambio bilaterale nel 2023 si è attestato a circa 67 miliardi di euro - Cassa Depositi e Prestiti (Cdp) e China Development Bank Capital hanno già siglato un fondo di co-investimento da 100 milioni di euro dedicato alle pmi dei due Paesi -, con uno squilibrio strutturale tra export italiano in crescita e un import dalla Cina significativamente superiore. In quanto importanti membri delle Nazioni Unite e del G20, Italia e Cina hanno ribadito l'impegno comune a tutela del multilateralismo e del libero scambio.

**Oltre agli equity partner, da quanti è composto l'organico dello studio?**

**M.B.:** L'unione di Proxima e di Chord ha comportato un'aggregazione di risorse altamente specializzate che ci permettono di gestire le pratiche ordinarie e straordinarie. Ad oggi l'organico è composto da dodici professionisti: oltre ai cinque soci – il quinto equity partner è Alberto Deasti, prima in Lombardi Segni e Associati con me e poi in Chord Legal – abbiamo con noi Andrea Bazzigaluppi, con cui collaboro da molto tempo (anch'egli ex Lombardi Molinari) che ricopre il ruolo di managing counsel, nonché sette collaboratori, senior e junior. In generale, contiamo su un coeso lavoro di squadra che auspichiamo di accrescere grazie ad alcune practice destinate ad aumentare; penso, ad esempio, al settore M&A ed energy.

**Il contesto geopolitico attuale rimane complicato. Come vedete questo asse Cina-Italia, tra dazi, tensioni, guerre e Golden Power?**

**M.B.:** Il contesto geopolitico attuale è indubbiamente complesso e impone una riflessione attenta su come l'Italia si posiziona nei confronti di

qualsiasi partner straniero che intenda operare in settori strategici del nostro sistema economico. Tutto ciò che si può fare, lo facciamo con la massima cautela e prudenza, nel pieno rispetto delle regole vigenti, dall'Antitrust agli strumenti del Golden Power. Un approccio che, va sottolineato, non riguarda esclusivamente la Cina, ma anche i partner storicamente alleati come Stati Uniti o Francia. La tendenza normativa degli ultimi anni va peraltro nella direzione di un'estensione del perimetro del Golden Power: oggi anche un investimento in un settore marginalmente strategico è soggetto all'obbligo di notifica. E non si può dire che gli interlocutori cinesi siano sprovveduti: sanno perfettamente quali sono i settori più sensibili e dove le maglie normative sono più rigide. In questo momento, i movimenti più significativi si registrano sul fronte dell'innovazione tecnologica – terreno su cui la competizione globale è particolarmente accesa – oltre che nella meccanica di precisione, utensileria industriale e moda. In generale, sono molti gli asset strategici italiani appetibili, non solo da un punto di vista economico, ma anche culturale. ■

*@riproduzione riservata*



# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 10<sup>th</sup>



# EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL  
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



Baker  
McKenzie.



ب.ب. Law & Tax



CASTALDI PARTNERS  
1994



CHIOMENTI CLEARY GOTTLIB



GIANNI  
ORIGONI &

GPBL



Hogan  
Lovells



LEXROOM MAISTO E ASSOCIATI



PAVIA & ANSALDO  
STUDIO LEGALE

Pirola  
Pennuto  
Zei

FAI PUCCIO  
PENALISTI ASSOCIATI



TeamSystem

Trevisan & Cuonzo

VITALE

Silver Partner

















Ashurst



Sella  
Investment Banking

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

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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	<b>Opening Conference:</b> Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
18:30	<b>General Counsel Cocktail</b>		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 <a href="#">INFO</a>
From 20:15	<b>Terrace Party</b>		CastaldiPartners Via Savona, 19/A <a href="#">INFO</a>
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	<b>Breakfast on finance</b>		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 <a href="#">REGISTER</a>
09:15 11:00	<b>Roundtable:</b> Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Infrastructure		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tariffs and International Sanctions		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
19:00	<b>Women leadership: the in-house cocktail</b>		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 <a href="#">INFO</a>
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	<b>Run the Law</b>		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 <a href="#">INFO</a>
09:00 11:00	<b>Roundtable:</b> From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
09:15 13:00	<b>Conference:</b> When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Geopolitics & Security		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Does Growing in Size Really Mean Creating Value?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:15 16:00	<b>Roundtable:</b> Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tech IP: A Great Opportunity for Italian SMEs and Research Institutions		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
19:15 23:00	<b>Corporate Awards</b>		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 <a href="#">INFO</a>

THURSDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 13:00	<b>Conference:</b> Tax	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Pharma	 HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Fashion & Luxury	<b>Baker McKenzie.</b>	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
19:00	<b>Rock the Law</b>	 ROCK THE LAW	Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16 <a href="#">REGISTER</a>

OPENING CONFERENCE

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

08/06/2026  
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE 

**PROGRAM\***

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A*
- 9:15 **Opening speech: where is the international legal market heading?**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 9:30 **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**  
**Eliana Catalano**, Managing Partner, *BonelliErede*  
**Bruno Gattai**, Managing Partner, *PedersoliGattai*  
**Francesco Gatti**, Equity Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*  
**Filippo Modulo**, Managing Partner, *Chiomenti*  
**Filippo Troisi**, Senior and Co-Managing Partner, *Legance*  
**Giuseppe Velluto**, Co-Managing Partner, *Gianni & Origoni*
- 10:45 **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**  
**Roberto Bonsignore**, Partner, *Cleary Gottlieb*  
**Patrizio Messina**, Managing Partner, *Hogan Lovells Italy*  
**Laura Orlando**, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, *Herbert Smith Freehills Kramer*  
**Paolo Sersale**, Managing Partner, *Clifford Chance Italy*
- 11:30 Coffee Break
- 12:00 **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*
- 13:00 Lunch
- 14:00 **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**  
**Daniele Caneva**, Law Leader - IP Department Leader, *EY*  
**Francesco Paolo Bello**, Managing Partner, *Deloitte Legal Italy*  
**Barbara Pontecorvo**, CEO, *PwC Legal STA*  
**Sabrina Pugliese**, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*  
**Giovanni Stefanin**, Managing Partner, *BDO Law Sta*
- 15:15 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: International Networks, GC – Navigating the Legal Landscape**  
**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*  
**Ignacio Pereña Pinedo**, General Counsel, *ACS Group*
- 16:00 Coffee Break
- 16:30 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: how it all began**  
**Luca Arnaboldi**, Managing Partner, *Carnelutti Law Firm*  
**Enrico Castaldi**, Chairman, *CastaldiPartners*  
**Giovanni Lega**, Founding Partner, *LCA Studio Legale* | Honorary Chairman, *ASLA*  
**Stefania Radoccia**, Managing Partner, *BIP Law and Tax*  
**Franco Toffoletto**, Managing Partner, *Toffoletto De Luca Tamajo*
- 17:45 **Closing remarks**
- 18:00 Light Cocktail

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



# GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026  
From 18.30



**Gatti Pavesi Bianchi Ludovici**  
Piazza Borromeo, 8 - Milan

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

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL. FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Legalcommunity Week is supported by



# BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

> REGISTER NOW

**GIANNI & ORIGONI**  
PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by






ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

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

## Speakers\*

**Maria Chiara Argenton**, Group General Counsel, *Dedalus*

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

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

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by





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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

## Speakers\*

**Fabio Fazzari**, Group Financial Director, *NewPrinces*

**Valentina Franceschini**, Partner, *Wise Equity*

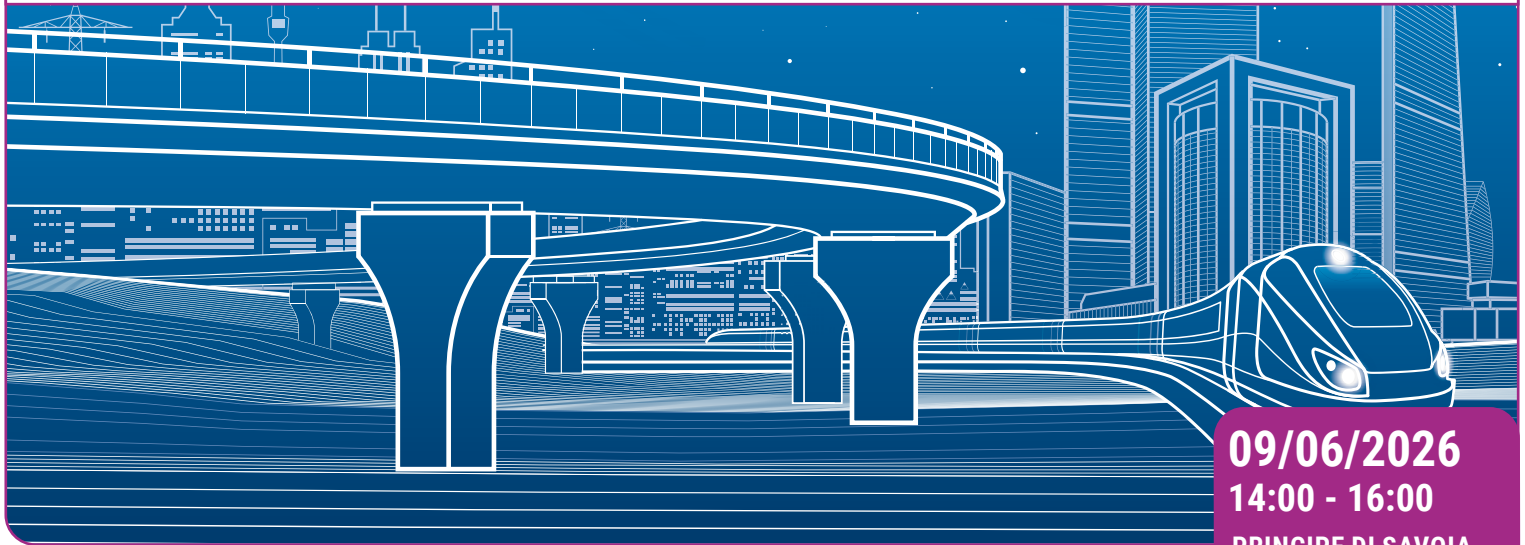
**Marco Sala**, Director, *Accuracy*

**Silvana Toppi**, Group Head of Digital Administration Finance and Control Evolution, *A2A*

\*in progress


For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# INFRASTRUCTURE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Qlt:  
law & tax



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

## Speakers\*

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

**Simone Chini**, General Counsel, *Saipem*

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

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**Baker  
McKenzie.**



# Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026  
from 19:00

**Baker McKenzie**  
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

**10 JUNE 2026****6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

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

**WHERE:**

Canottieri San Cristoforo  
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**

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

Organized by

PUBLISHINGGROUP  
**LC**

Partner


**MOPI**  
2013  
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

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

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

## Speakers\*

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

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

VITALE

With scientific contributions from

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

SHIELD - STRATEGIC HUB  
FOR INTEGRATED EDUCATION  
ON LEADERSHIP & DEFENSE



McDermott  
Will & Schulte



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE 

# GEOPOLITICS & SECURITY

## SPEAKERS\*:

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

**Enrico Della Gatta**, Vice President, *Fincantieri*

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

**Giuseppe Lacerenza**, Partner, *Keen Venture Partners*

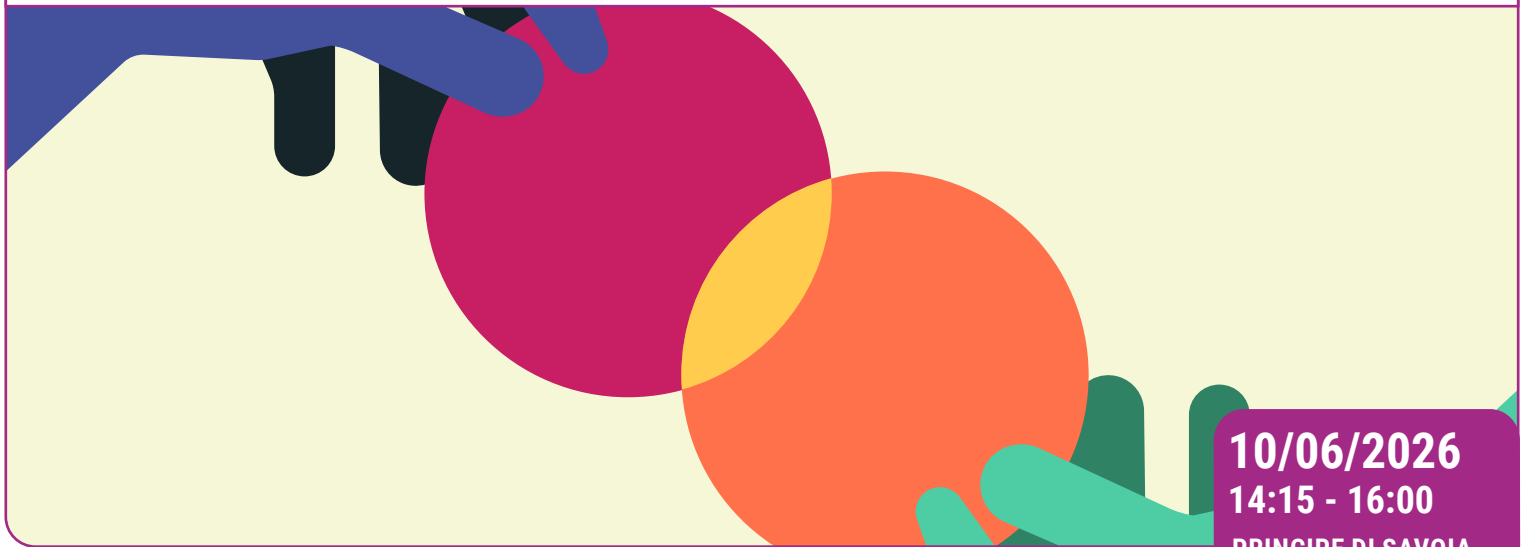
**Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | Former, G20 Sherpa and OECD Director

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by





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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# TECH IP: A GREAT OPPORTUNITY FOR ITALIAN SMES AND RESEARCH INSTITUTIONS

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

KPMG



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

ROUNDTABLE

# ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

REGISTER  
HERE 

## Speakers\*

**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*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

 Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

 50  
AIGI

 MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

 elsa  
The European Law Students' Association  
ITALIA

 FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO

 WLW  
WOMEN IN A LEGAL WORLD



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# corporate

12<sup>th</sup> 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<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Baker  
McKenzie.



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# FASHION & LUXURY

## Speakers

**Paola Colarossi**, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

**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*

**Luca Sburlati**, CEO, *Pattern Fashion Engineering & Production* | President, *Confindustria Moda*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

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



DE LUCA & PARTNERS TEAM

# De Luca & Partners, la boutique compie 50 anni

**Se il capitale umano è la risorsa da salvaguardare e tutelare,  
la sfida per una boutique di giuslavoristi si fa cruciale.**

**MAG ripercorre i momenti salienti della storia dello studio**

di letizia ceriani

**C**orrevano l'anno 1976 quando l'avvocato del lavoro **Vincenzo De Luca** decise di avviare il suo studio a Milano. Arrivava da Barletta, e prese in affitto un piccolo studio in Largo Corsia dei Servi. Una stanza, un terrazzo, una macchina da scrivere e un telefono a gettoni. In vent'anni gettò le basi per la realizzazione di un progetto professionale dedicato dal diritto del lavoro. «Mi attribuiscono il merito di aver avviato lo studio – racconta l'avvocato De Luca –, ma la rivoluzione è venuta nel 1996, quando è salito a bordo mio figlio Vittorio con cui abbiamo realizzato una vera e propria rifondazione».

«Nei miei ricordi di bambino – racconta a MAG il managing partner di De Luca & Partners, **Vittorio De Luca** – c'è mio padre che lavora scrivendo a macchina e servendosi di ritagli di riviste giuridiche e codici. Poi fuori casa per le negoziazioni che andavano avanti senza sosta per giorni e notti». Nel 1996 ha inizio un percorso di strutturazione radicale che ha portato alla costituzione dello studio odierno. Sempre unicamente giuslavorista, De Luca & Partners si trova oggi in San Babila, e può contare su oltre 15 professionisti che ogni giorno forniscono assistenza alle imprese su tutte le questioni relative alla propria organizzazione interna, alla privacy, alle operazioni straordinarie o al contenzioso giudiziario.



VITTORIO DE LUCA

In parallelo con l'evoluzione normativa e giurisprudenziale, lo studio De Luca & Partners ha progressivamente sviluppato la propria realtà professionale, sia a livello di organizzazione, che di sistemi IT che di persone. In effetti, lo studio è strutturato con i processi di una vera e propria azienda. «La nostra sfida – aggiunge **Roberta Padula** salary partner dello studio – consiste nell'evolvere con tempestività, mantenendoci allineati alle trasformazioni normative e al contesto in cui operiamo, così da anticipare le soluzioni. Non è sufficiente essere aggiornati: occorre saper interpretare le novità, assimilarle rapidamente e tradurle in applicazioni concrete».

La mission, in cinquant'anni di storia, non è cambiata: supportare le aziende nella gestione del capitale umano e nell'adeguamento normativo, con soluzioni ad hoc, tempestive ed efficaci.

**Avvocato Vittorio De Luca, siete da sempre uno studio specializzato in diritto del lavoro. Qual è il vantaggio rispetto a una firm multi practice?** L'essere focalizzati esclusivamente sul diritto del lavoro e sulla privacy sono per noi da 50 anni una precisa strategia. Questo ci contraddistingue sul mercato. Richiede una competenza approfondita, precisa ed efficace.

**«Siamo da sempre dalla parte delle imprese. L'ascolto è la nostra regola. Affiancare i clienti con soluzioni pratiche e business oriented è la mission. Il motto è "dire qual è la soluzione, non cosa non si può fare". Parliamo la lingua di HR, manager e investitori. Evitiamo inutili formule in legalese»**

Vittorio De Luca

Continua →

### **A quali clienti vi rivolgete?**

Dalle piccole realtà con pochi dipendenti, a società di private equity, a società quotate nelle principali borse mondiali, italiane e internazionali, operanti realmente in ogni settore (credito, meccatronica, chimica, farmaceutica, assicurativo, ecc.), inclusa la Formula 1. Lavoriamo anche con moltissimi studi legali che chiedono il nostro coinvolgimento. Almeno metà di una nostra giornata tipo si trascorre scrivendo o parlando in lingua inglese.

### **Cosa vuol dire per voi essere una boutique?**

Per noi significa essere centrali sulle questioni delicate di HR che le aziende considerano di vitale importanza. Per noi il lavoro è tutto. Per i nostri clienti è il punto di partenza e il punto di arrivo.

### **Oggi quali sono le esigenze delle imprese?**

Le imprese chiedono di lavorare in partnership con noi. Chiedono – e ottengono – di poterci avere al loro fianco per costruire insieme soluzioni personalizzate per il funzionamento ottimale delle loro organizzazioni. Sembra paradossale, ma in un contesto generale dove sembra che l'intelligenza artificiale tenda a invadere ogni ambito, e dove l'uomo sia sempre meno indispensabile, noto come invece le risorse e i talenti sono critici ed essenziali per rispondere alle esigenze sempre più sofisticate delle imprese.



VINCENZO DE LUCA

### **I temi in maggior risalto?**

Oggi hanno grandissimo risalto temi come il welfare e i sistemi per conciliare vita e lavoro, argomenti che, anche solo fino a dieci anni fa, erano marginali o non considerati. Ma sono temi che trovano corrispondenza nelle norme: si pensi, per esempio, al lavoro agile, introdotto solo nel 2017 e oggi modalità ordinaria di svolgimento del lavoro nella quasi totalità delle aziende. La prossima sfida, che in alcuni casi stiamo già affrontando, sarà l'impatto dell'intelligenza artificiale sulle organizzazioni.

### **A proposito, l'intelligenza artificiale ci seppellirà?**

Noi utilizziamo alcuni sistemi di intelligenza artificiale in studio anche se vorremmo usarla molto di più. Non temiamo che l'AI scaldi l'avvocato dal proprio ruolo, anzi, siamo convinti che solo chi sa formulare un "prompt" abbia gli strumenti per utilizzarla e padroneggiarla. Bisogna saper porre le domande giuste e, soprattutto, conoscere la risposta per poterne sfruttare le potenzialità senza rischi. Per questo abbiamo in studio un team dedicato che ha la finalità di promuoverne l'utilizzo, raccogliere best practice e condividerle, in modo che, se viene individuata una soluzione o una modalità di utilizzo dell'intelligenza artificiale ritenuta utile per tutta la struttura, questa possa essere adottata da tutti.

### **Quindi, largo all'innovazione.**

Da sempre. Il nostro primo sistema di knowledge management risale ai primi anni '90. Oggi abbiamo KenDL, un sistema proprietario di knowledge management realizzato oltre 10 anni fa e ormai giunto alla versione 5.0, realizzato su misura per noi che raccoglie e rende disponibile l'intero archivio dei documenti. Un patrimonio immenso costituito da oltre 400mila documenti e sul quale stiamo lavorando per applicare l'AI. Tra le feature dello strumento abbiamo un'area "modelli" costantemente aggiornata da un team dedicato. L'obiettivo è la qualità dei nostri documenti e contemporaneamente ridurre il tempo che i colleghi dedicano alla costruzione di un documento, lasciando più spazio allo studio di clausole particolari e al ragionamento giuridico vero e proprio. La base, lo stato dell'arte su normativa e giurisprudenza, deve essere il punto di partenza garantito.



ROBERTA PADULA

### Quali sono le principali attività dello studio?

La consulenza ai clienti richiede un rapporto quotidiano e stretto: è sistematica, continua, proattiva. Poi siamo noti per il nostro stile nelle riorganizzazioni e ristrutturazioni aziendali che conduciamo con l'obiettivo di evitare il contenzioso, inutilmente dispendioso; e poi l'M&A e il private equity, raddoppiati negli ultimi 15 anni. Lavoriamo con soddisfazione con uno straordinario numero di società del settore ed in partnership con tutti i principali studi legali italiani ed internazionali. Copriamo poi la privacy, il diritto di agenzia, l'immigration, il diritto previdenziale e fiscale del lavoro, questi ultimi spesso in team con i consulenti del lavoro. E poi il d.lgs. 231/2001. Nonostante si tenda a pensare che sia un terreno esclusivo dei penalisti, il 231 è in buona parte materia di organizzazione aziendale e di gestione delle risorse umane, con la finalità di prevenire la patologia. Abbiamo poi un dipartimento di Alternative Dispute Resolution (ADR) e contenzioso del lavoro, sapientemente coordinato da Alessandra Zilla, indispensabile per tutte quelle situazioni in cui, nonostante i nostri sforzi per prevenirlo, non è stato possibile evitare la causa o non è ragionevole farlo.

### Lo studio è integrato con una società specializzata in consulenza del lavoro.

Sì, un'altra caratteristica che consideriamo esclusiva del nostro studio è la partnership con HR Capital STP, società da noi fondata negli anni '80. Oggi una realtà molto strutturata e complementare, che copre i servizi di payroll, servizi digitali, consulenza del lavoro ed HR. I nostri uffici sono comunicanti e lavoriamo in totale sinergia, fornendo soluzioni veloci ed

efficaci. La nostra interessenza con HR Capital STP, per le sue caratteristiche è un unicum sul mercato.


### Che cosa vuol dire essere un giuslavorista oggi?

Vuol dire saper guidare le aziende e i clienti nel pieno rispetto della normativa, il che non significa rinunciare all'efficienza, ma il contrario: trovare la soluzione migliore, interpretando la normativa per farla aderire al singolo caso specifico. I clienti spesso si rivolgono a noi con un problema avendo già in mente una possibile soluzione; noi abbiamo il compito di guidarli e indirizzarli alle migliori decisioni. Il rapporto con il cliente è questo: evidenziare le condizioni, i rischi, le possibilità e le conseguenze delle varie scelte. Ci consideriamo HR business partner. Abbiamo un dipartimento dello studio che si occupa di contenzioso giudiziario, ma il nostro primo ruolo, da sempre, è quello di negoziatori. Quindi, cerchiamo di individuare soluzioni e accordi che preven- gano gli aspetti patologici, perché siamo convinti che nella stragrande maggioranza dei casi un buon accordo possa essere più efficiente, più interessante e più utile al cliente di una causa in tribunale.

### Qual è la principale sfida che percepite in questo momento?

La vera sfida per uno studio come il nostro consiste nel mantenersi costantemente al passo con i tempi e con le evoluzioni normative, anticipando le soluzioni prima che diventino necessarie. Non è sufficiente limitarsi a conoscere gli aggiornamenti: è fondamentale saperli interpretare, trasformarli in strumenti concreti e presentarli al cliente già pienamente strutturati e pronti all'applicazione.

### Come vi vedete tra dieci anni?

Quest'anno compiamo cinquant'anni: la nostra è una costruzione nel tempo. Nella campagna di comunicazione che abbiamo realizzato per l'occasione diciamo "affianchiamo le aziende nelle complessità e sfide di ogni giorno. Anche quelle che ancora non immaginiamo". È una semplice constatazione del nostro modo di essere. Mettiamo al centro le nostre persone, che rappresentano il patrimonio più prezioso di De Luca & Partners. Il nostro obiettivo è crescere, favorendo opportunità di sviluppo e collaborazione. Chiunque desideri unirsi a questo percorso e contribuire concretamente al nostro progetto sarà il benvenuto e diventerà parte integrante della crescita dello studio. 

©riproduzione riservata



I FONDATORI

## Lipani: lateral e obiettivi di crescita

L'ultimo arrivo è stato quello del partner Andrea Colantoni. Un inserimento che si pone in coda a una serie di operazioni che hanno portato la boutique a contare 40 professionisti. MAG ne ha parlato con il managing partner, Damiano Lipani: «Stiamo anche coltivando una forte vocazione internazionale»

di nicola di molfetta

**Il 2025 si è chiuso con ricavi sopra quota 6 milioni, ma il 2026 dovrebbe, secondo le ipotesi e i budget, attestarsi attorno ai 7,5 milioni**

In un mercato che si divide sempre di più tra studi che aggregano e studi che vengono aggregati, Lipani si pone in modo sempre più deciso dalla parte dei primi.

L'ultima operazione, in ordine di tempo, è stata anticipata da Legalcommunity nelle scorse settimane e riguarda l'inserimento dell'avvocato **Andrea Colantoni** che si unirà allo studio fondato da **Damiano Lipani, Roberto Ferraresi, Francesca Sbrana e Luigi Mazzoncini** assieme a un team di tre professionisti.

Un'operazione che si innesta coerentemente nel posizionamento dello studio, focalizzato sempre di più su amministrativo, litigation, antitrust, restructuring, corporate m&a, tax & banking, presidiando con particolare assiduità settori come real estate, Itc, infrastrutture ed energy.

Nei mesi scorsi, lo studio si è messo in luce per avere portato a bordo professionisti di alto profilo come **Rino Caiazzo** (ex Caiazzo Donnini Pappalardo) in area competition antitrust, **Ada Lucia De Cesaris** (uscita da Ammlex) sul fronte amministrativo e town planning, e ancor prima i soci **Claudio Visco, Arnaldo Salvatore, Federico Di Cesare** ed **Ernesto Pucci**, con i propri team e gli of counsel, **Salvatore Lamarca, Anna De Luca** e **Lorenzo Lucchini** tutti ex Macchi di Cellere Gangemi.

## Lo studio in cifre

**1995**  
Anno di fondazione

**4**  
I soci fondatori

**11**  
Partner

**40**  
Professionisti in totale

**6+**  
I milioni fatturati nel 2025

**2**  
Le sedi: Milano e Roma

«Portiamo avanti il progetto di costruzione di uno studio nazionale», dice Damiano Lipani a MAG, per rispondere alla domanda: dove dovranno portare questi investimenti nel prossimo futuro. Uno studio che non sarà full service, nel caso di Lipani, ma sicuramente, come lui tiene a ripetere, «sarà multipractice» e fortemente focalizzato sul presidio di alcune industry. «La specializzazione ha cambiato pelle. I clienti chiedono agli avvocati non più solo la competenza nella materia (practice), vanto autoreferenziale dell'avvocato di un tempo, ma anche e soprattutto conoscenza del proprio business (industry), quale terreno di confronto e di competitività dell'imprenditore e del manager nel mercato di riferimento».

Nel frattempo, l'insegna capitolina cresce nella sua presenza milanese e non solo. «Milano è sempre stata un determinante punto fermo del mercato. Dieci anni fa, abbiamo scelto di avere un'identità non solo "romana" e adesso, anche grazie ai recenti incontri e alle nuove sinergie, stiamo coltivando una forte vocazione internazionale». Il pensiero va a Claudio Visco, non solo traghettatore dello spin off di Macchi di Cellere Gangemi, ma anche primo avvocato italiano a essere nominato presidente

dell'IBA (International Bar Association). Ma anche ad **Anna De Luca**, of counsel dello studio che è stata confermata anche per il 2026 conciliatore per l'Italia per l'Icsid (International Centre for Settlement of Investment Disputes), organismo legato alla Banca Mondiale che amministra procedure internazionali di conciliazione e arbitrato relativamente a controversie sugli investimenti tra Stati ed investitori privati stranieri.

Lipani è un professionista vulcanico. Un civilista divenuto noto per il suo impegno sul fronte del diritto amministrativo (si pensi alla creazione delle prime centrali d'acquisto pubbliche) determinato dal fluire degli eventi professionali e dalle opportunità di lavoro. Reduce della sua terza Dakar, quest'anno in Arabia Saudita, in team con il navigatore Maurizio Dominella, ha portato a casa l'ennesimo lateral hire con il quale, adesso lo studio punta a un'ulteriore crescita. Il 2025 si è chiuso con ricavi sopra quota 6 milioni, ma il 2026 dovrebbe, secondo le ipotesi e i budget, attestarsi attorno ai 7,5 milioni di euro. Un risultato importante per una squadra che oggi conta 40 professionisti. 📌

©riproduzione riservata



LA SQUADRA



# LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.  
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

---

IN-HOUSE LAWYERS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

DEALS & ADVISORS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

DIGITAL NEWS

---



Follow us on



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



MASSIMO DI TERLIZZI

## Pirola Pennuto Zei accelera sul legal e apre ai lateral hire

Dopo un 2025 chiuso a 195 milioni di euro di fatturato (+9%), lo studio punta a rafforzare la componente legale e a riequilibrare il rapporto tra avvocati e commercialisti. MAG ne ha discusso con Massimo Di Terlizzi, chairman del Consiglio dei senior partner. Al centro resta il modello multidisciplinare, leva strategica per crescere anche in un 2026 segnato da incertezze geopolitiche

di nicola di molfetta

**N**el percorso di crescita delle grandi organizzazioni professionali italiane, c'è chi sceglie la via delle acquisizioni e chi, invece, continua a investire su un'identità costruita nel tempo. Pirola Pennuto Zei & Associati appartiene alla seconda categoria, ma oggi sembra pronto ad affiancare a questo modello (consolidato) nuove leve di sviluppo. A raccontarlo a MAG è **Massimo Di Terlizzi**, senior partner e chairman del Consiglio dei senior partner, in una conversazione che restituisce il profilo di una firm sempre più orientata alla multidisciplinarietà.

Il 2025 si è chiuso con numeri che confermano un trend ormai costante: «Anche il 2025 è stato un anno crescita che ci ha visti arrivare a circa 193 milioni di euro di fatturato», in aumento di circa il 9% sul risultato realizzato nel 2024. Una performance che, nelle parole di Di Terlizzi, non va letta soltanto alla luce del contesto di mercato. «La nostra crescita, a prescindere dai fattori esogeni, è essenzialmente sempre basata su fattori endogeni», spiega. Il riferimento è alla capacità dello studio di proporsi come un'organizzazione in grado di offrire «servizi di alta qualità e, quando richiesto, di carattere multidisciplinare».

È proprio questo approccio a emergere con chiarezza nelle operazioni più recenti. Tra tutte, Di Terlizzi ne individua una in particolare come esemplificativa: l'assistenza a CEF (Cooperativa Esercenti Farmacia) nella creazione di Q Farma, realtà attiva nella distribuzione di prodotti farmaceutici con oltre 2,5 miliardi di euro di fatturato. Un'operazione complessa, che ha richiesto competenze integrate lungo tutta la filiera: «Nel corso di tale operazione, abbiamo fornito a CEF tutta l'assistenza riguardante: la negoziazione e la stesura dell'accordo d'investimento sottoscritto con Unico, la negoziazione dell'accordo finanziario con gli istituti di credito che, seppur riguardante la procedura di composizione negoziata aperta da Unico, ha coinvolto anche CEF, la procedura autorizzativa da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e della Presidenza del Consiglio dei Ministri, lo structuring e l'esecuzione dell'operazione di fusione sia da un punto di vista societario, sia da un punto di vista fiscale, la redazione del Prospetto Informativo relativo all'e-

## «Un'organizzazione professionale come la nostra deve essere attenta ai cambiamenti. La multidisciplinarietà è nel nostro DNA»

missione di due prestiti obbligazionari avvenuta successivamente al completamento della fusione, nonché, con i colleghi di Pirola Corporate Finance, l'attività di re-financing riguardante l'accordo di ristrutturazione finanziaria».

Per svolgere le stesse attività, sottolinea il chairman di Pirola Pennuto Zei & Associati, la controparte «si è rivolta invece a tre differenti studi professionali». Una differenza che diventa il punto di forza del modello Pirola. «Questa operazione rappresenta al meglio Pirola Pennuto Zei, che non è solo una legal firm ma una più ampia organizzazione professionale», afferma. La multidisciplinarietà, infatti, non si traduce soltanto in ampiezza di competenze, ma anche in efficienza: «Permette ai nostri clienti di ottenere un'ottimizzazione non solo dei tempi di esecuzione del lavoro ma anche, e soprattutto, dei relativi onorari».

Un'impostazione che affonda le radici nella storia dello studio. «La multidisciplinarietà è nel nostro DNA», ricorda Di Terlizzi, evidenziando come Pirola abbia intrapreso questo percorso quando la separazione tra fiscalisti e avvocati era ancora netta. Negli ultimi dieci anni, il modello si è ulteriormente evoluto grazie all'integrazione di servizi complementari, attraverso realtà come Pirola Corporate Finance e Pirola Advisory, attive rispettivamente nell'ambito finanziario (m&a, equity capital market, debt advisory, restructuring, evaluation service, grant advisory) e nella consulenza strategica e digitale (digital solution, business consulting, governance risk & compliance, accounting reporting & management control). L'introduzione e lo sviluppo di queste attività è arrivata in «esecuzione di un piano strategico volto a implementare sempre di più servizi complementari a quelli legali e fiscali». Un passaggio che riflette

un cambiamento più ampio nel mercato, dove i clienti chiedono interlocutori capaci di accompagnarli lungo tutta la catena del valore.

In questo scenario, però, emerge anche un elemento di novità rispetto al passato. Se infatti la crescita dello studio è stata storicamente trainata da un modello di sviluppo organico, oggi si apre con maggiore decisione al mercato dei lateral hire. «Un'organizzazione professionale come la nostra deve essere sempre attenta ai cambiamenti», osserva Di Terlizzi. E il cambiamento, in questo caso, riguarda soprattutto il rafforzamento dell'area legale.

Le ragioni sono molteplici: da un lato, l'aumento delle richieste da parte dei clienti; dall'altro, la necessità di prepararsi a un fisiologico ricambio generazionale. «Riteniamo che oggi sia venuto il momento per dare corso all'inserimento non solo di giovani capaci, ma anche, presentandocene l'opportunità, di figure più senior», spiega. La condizione, tuttavia, resta chiara: i nuovi ingressi dovranno essere in grado di «sposare la nostra cultura» e contribuire alla crescita delle nuove generazioni di professionisti.

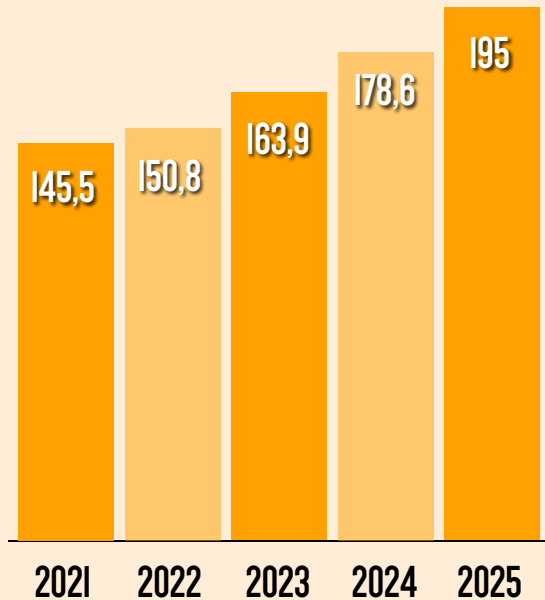
Le aree di interesse riflettono le direttrici di sviluppo del mercato: banking & finance, private equity, real estate, public sector, restructuring & insolvency, insurance, project finance, oltre a settori sempre più strategici come energy & natural resources e cybersecurity. Ambiti in cui la domanda di competenze integrate è destinata a crescere ulteriormente.

Oggi la struttura dello studio vede una prevalenza di commercialisti, che rappresentano poco meno di due terzi della popolazione, rispetto a circa un terzo di avvocati. Ma l'obiettivo è chiaro: raggiungere un equilibrio paritetico tra le due anime. «Avvocati brillanti e motivati possono avere ampie possibilità di crescita», sottolinea Di Terlizzi,

**«È il momento di dare corso all'inserimento non solo di giovani capaci, ma anche di figure più senior»**

## L'ANDAMENTO

Il fatturato di Pirola Pennuto Zei & Associati negli ultimi 5 anni – dati in mln euro



Fonte: Stime - Best 50 di MAG e Legalcommunity

lasciando intravedere chiaramente spazi significativi sia in termini economici sia di carriera.

Guardando avanti, le prospettive per il 2026 appaiono positive, pur in un contesto globale segnato da incertezze. «Anche il 2026 si presenta, almeno sulla base dei risultati di questi primi tre mesi, come un anno di ulteriore crescita», afferma. Le tensioni geopolitiche restano un fattore da monitorare, ma non necessariamente un freno. «Le incertezze non sempre sono solo fonti di minacce, ma possono essere anche occasioni di crescita, apprendimento e innovazione».

È forse in questa capacità di leggere la complessità che si gioca la partita delle grandi organizzazioni professionali. Per Pirola Pennuto Zei, la direzione sembra tracciata: consolidare il proprio modello multidisciplinare, rafforzare il presidio legale e continuare a investire su una crescita che, prima ancora che nei numeri, trova la sua ragion d'essere nella coerenza strategica. 📌

©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





## L'uomo al timone di Pérez-Llorca nella penisola iberica

**Julio Lujambio sta guidando la strategia nella penisola iberica mentre Pedro Pérez-Llorca è temporaneamente basato a Città del Messico. La performance del 2025 – 211,3 milioni di euro e il 26% del business al di fuori della Spagna – prepara il terreno per una nuova fase nella governance**

di **ilaria iaquinta**

**M**essicano, 47 anni, abilitato sia in Messico che in Spagna, sposato con un'avvocata e padre di quattro figli, **Julio Lujambio**, executive partner di Pérez-Llorca ci accoglie nel suo ufficio di Madrid. Dietro la sua scrivania, qualche premio è sistemato sulla libreria. «Sono del Forty under 40 di dieci anni fa», scherza, con un sorriso che mescola ironia e il passare del tempo. Su un lato, una sequenza di fotografie dei suoi figli, scattate ogni estate nello stesso luogo a Cadice, come se le immagini servissero a misurare gli anni. È arrivato in Spagna a 23 anni per seguire un master all'IE e completare l'abilitazione; è rimasto, dice, «per una donna», oggi sua moglie.

## LE ORIGINI

«Quando sono entrato nel 2005, lo studio era molto più piccolo», ricorda. «Cercavano un giovane associato per il team corporate, e il processo si è concluso con due assunzioni perché entrambi erano adatti: Carmen Reyna e io - il che dice molto sulla filosofia di Pérez-Llorca. Ventuno anni dopo, siamo ancora entrambi nello studio». Reyna, aggiunge, fa ora parte anche degli organi di governance internazionale della partnership.

Da allora, la sua carriera ha seguito un percorso in costante crescita. È diventato partner a gennaio 2014, all'età di 35 anni, in un periodo in cui il Paese sentiva ancora gli effetti della crisi. «La tendenza del mercato non era nominare partner nel corporate», sottolinea. Eppure, lo studio ha promosso quattro associate dell'area tra il 2013 e il 2014 - Alejandro Osma, Pablo González, Carmen Reyna e lui stesso - scommettendo sul progetto.

Nel 2016 ha assunto la sua prima responsabilità gestionale, guidando uno dei gruppi corporate. Nel 2020, quando lo studio ha adottato un consiglio di amministrazione, è entrato nell'organo di governo. E nel 2024 è arrivata la sua nomina a executive partner, all'interno di un modello di governance rafforzato che ha anche creato il ruolo di **Iván Delgado** come International executive partner e nominato **Constanza Vergara** come COO, mentre **Pedro Pérez-Llorca** è rimasto managing partner. Parallelamente, lo studio ha istituito anche un International Partnership Board (vedi box dedicato). La struttura richiama quella di molti grandi studi internazionali, con un organo globale che definisce la strategia, un managing partner come punto di



JULIO LUJAMBIO

riferimento e comitati esecutivi per area geografica, in cui partecipano i partner esecutivi dello studio.

## PARTNER ESECUTIVO: COSA SIGNIFICA

Lujambio definisce il suo ruolo come una risposta organizzativa e orientata all'esecuzione all'accelerata internazionalizzazione dello studio. Il suo compito è «seguire molto da vicino» la composizione dei team e delle practice, garantire il giusto equilibrio tra promozioni interne e assunzioni di talenti esterni, e fornire allo studio strumenti pratici - in particolare in ambito tecnologico e intelligenza artificiale.

Riguardo ai lateral hire, spiega: «Sono molto coinvolto. Valuto se l'assunzione ha senso, cosa può apportare e il piano d'affari congiunto». Nei processi in Iberia, aggiunge, spesso guida personalmente quell'analisi, sempre all'interno delle linee strate-

giche fissate dall'International Partnership Board e realizzate insieme a Pedro Pérez-Llorca e Iván Delgado.

Lo spostamento temporaneo di Pedro Pérez-Llorca a Città del Messico, formalizzato a gennaio 2026, ha naturalmente aumentato il peso di Lujambio. «La gestione del mercato iberico è ricaduta molto più su di me, sia per mandato sia per presenza geografica», riassume. E questo si traduce in una rete molto definita di interlocutori - tra partner e aree di servizi aziendali come finanza, business development, risorse umane e comunicazione.

Significa anche dare priorità alla lettura dell'evoluzione delle practice e individuare i trend del mercato. Eppure, insiste, il «centro di gravità» non si è spostato, perché Pérez-Llorca resta «un unico studio, con obiettivi condivisi e decisioni nazionali orientate al progetto globale - in cui Pedro Pérez-Llorca è il nostro leader ultimo». Ciò che cambia, spiega, è l'esecuzione: la supervisione quotidiana si intensifica da Madrid e richiede un coordinamento più stretto con il managing partner in Messico.

Non lo descrive come un assetto rigido, ma come una comunicazione continua e naturale: «Non c'è un rituale settimanale; è quasi costante... messaggi, telefonate... e ruota più intorno al 'come' che al 'cosa', perché il 'cosa' per noi è molto chiaro», sottolinea. E quel coordinamento, aggiunge, non riguarda solo Madrid-Messico, ma anche Iván Delgado da New York. Sulla carta, la divisione con lui sembra chiara - Iberia da una parte e internazionale dall'altra. In pratica, Lujambio la sfuma: «Non sono ruoli con confini rigidi», dice, perché molte decisioni hanno effetti trasversali. Risorse, priorità delle practice o investimenti nelle capacità impattano contemporaneamente su più geografie. Delgado è stato il suo primo capo diretto quando è entrato nello studio nel 2005 - un dettaglio biografico che, secondo lui, spiega uno stile di coordinamento «senza compartimenti». Lujambio evidenzia anche una «curiosità»: sebbene sia messicano, il suo focus è Iberia; e la scommessa sul Messico, afferma, non è stata guidata da lui ma da Delgado. «Mostra quanti pochi pregiudizi abbiamo», conclude.

## I DATI DEL 2025

Pérez-Llorca ha chiuso il 2025 con 211,3 milioni di euro di ricavi pro forma, +28% rispetto all'anno precedente. In Spagna, la cifra ha raggiunto 155,8

milioni, in aumento del 17%. Portogallo, Messico e Colombia hanno contribuito congiuntamente per 55,5 milioni - il 26% del totale.

I dati confermano una traiettoria di forte accelerazione: nell'ultimo decennio (2016-2025), Pérez-Llorca ha moltiplicato per sei i propri volumi. Tuttavia, la crescita rapida introduce anche frizioni. Lujambio non lo nega, ma rovescia la prospettiva: «Non crescere creerebbe più tensioni», a causa dell'impatto sulle carriere e sulla retention dei talenti. Il turnover? È «la seconda migliore notizia dell'anno»; la prima, dice, sono state le promozioni interne annunciate a dicembre (12 nuovi partner e cinque counsel).

La sua preoccupazione più chiara è di natura

## Lo studio in cifre

**211,3 milioni**

Il fatturato 2025

**+28%**

La crescita sul 2024

**155,8 milioni**

Il fatturato in Spagna

**55,5 milioni**

Il fatturato in Portogallo, Messico e Colombia

**689+144**

Il totale dei professionisti e dei partner

## SOTTO LALENTE

### L'INTERNATIONAL PARTNERSHIP BOARD

Un organo in cui “tutte le sensibilità vengono ascoltate” e si concorda il “cosa” dello studio. La sua composizione non è pubblica; tuttavia, include più di 30 partner, con rappresentanza per Paese, practice, generazioni e genere (circa il 30% donne). Si riunisce trimestralmente, con sessioni straordinarie quando necessario. L'assemblea dei partner resta l'organo ultimo; l'International Board definisce la strategia, mentre l'esecuzione spetta ai comitati per Paese e al trio di leadership (Pedro Pérez-Llorca, Iván Delgado e Julio Lujambio).


culturale: mantenere qualità, rispetto e collegialità mentre i processi vengono standardizzati tra le giurisdizioni e vengono introdotti controlli uniformi. «La proposta che vogliamo offrire ai nostri clienti è che ricevano lo stesso servizio di altissima qualità in ogni Paese», insiste. All'interno di questa ambizione colloca l'idea di «non essere la semplice somma di buoni studi, ma un unico grande studio; e aspirare a essere il punto di riferimento in ogni Paese in cui operiamo».

### PORTOGALLO E ABU DHABI

Due anni dopo l'apertura di Lisbona, Lujambio definisce le performance dell'ufficio portoghese «straordinarie» e ricorda che si trattava di una scommessa greenfield. Oggi quell'ufficio conta oltre 60 persone, con 14 partner. La struttura locale è stata inoltre ridisegnata a seguito del progetto di Abu Dhabi, l'ultimo annunciato all'inizio dell'anno. **Carlos Vaz de Almeida** è infatti il nuovo managing partner, affiancato da Inês Arruda e Adolfo Mesquita Nunes come country co-chairs. **Gonçalo Capela Godinho**, fino ad oggi a capo in Portogallo, si trasferirà a sua

volta ad Abu Dhabi insieme a un paio di associati. Lujambio lo presenta come un hub di relazioni regionali piuttosto che un ufficio di diritto locale, secondo un modello “Singapore”: un piccolo team, vicino a investitori e studi locali, pensato per lavorare in modo coordinato con Spagna, Portogallo, Messico e Colombia, oltre alla practice africana di matrice lusofona coordinata da Lisbona.

### L'OBIETTIVO PER IL 2026

Sui prossimi target di fatturato evita di dare cifre. «Non li rendiamo pubblici». Tuttavia, definisce chiaramente le due leve su cui lo studio intende puntare quest'anno a livello globale: promozioni interne e nuovi lateral hire. Tra le aree dove intravede maggior margine di sviluppo cita fiscalità, sport, difesa e finanza. Nella fiscalità, in particolare, lo studio ha già rafforzato Madrid con l'integrazione in tax litigation di Adal Salamanca a febbraio, e accenna a ulteriori progetti in pipeline. L'idea, sottolinea, non è crescere per il gusto di crescere: la crescita deve rispondere a una logica strategica e a un *cultural fit*.   
© riproduzione riservata



PEDRO PÉREZ-LLORCA, JULIO LUJAMBIO, IVÁN DELGADO ANDY CONSTANZA VERGARA



**IBERIANLAWYER**

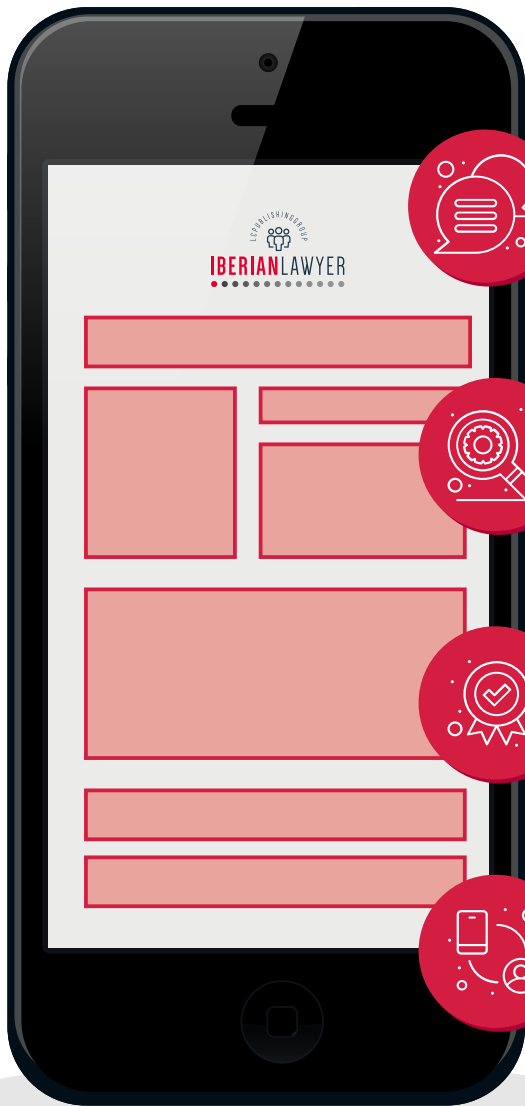
---

# 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



---

Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



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

# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



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



# Studi legali, la top ten 2025 in Spagna

PwC Tax & Legal entra per la prima volta tra i primi tre. Garrigues resta leader con ricavi superiori a 437 milioni di euro, mentre il mercato conferma solidità e crescita

di Ilaria Iaquina

In attesa della pubblicazione ufficiale della classifica annuale di Iberian Lawyer sulle prime 50 law firm spagnole, i dati preliminari fotografano un mercato in buona salute. Nel 2025 il settore legale in Spagna ha continuato a crescere, sostenuto da una domanda solida per attività ad alto valore, dalla consulenza alle operazioni straordinarie. I protagonisti restano gli stessi del 2024, ma cambia l'ordine della classifica. E il segnale più forte arriva dal podio: per la prima volta una Big Four entra tra le prime tre. Si tratta di PwC Tax & Legal, che conquista il terzo posto e supera Uría Menéndez. Un passaggio che fotografa bene l'evoluzione del mercato legale e il crescente peso dei player multidisciplinari. Allo stesso tempo, le principali law firm indipendenti continuano a rafforzarsi anche fuori dai confini nazionali, con ricavi internazionali in aumento accanto alla crescita domestica.

## IL PODIO

Al primo posto si conferma Garrigues, che nel 2025 porta il fatturato in Spagna a 437,15 milioni di euro, in crescita del 4,3% su base annua. Una progressione che conferma la capacità dello studio di espandersi anche partendo da una posizione già dominante. A livello globale, l'insegna tocca un nuovo massimo storico: 527,69 milioni di euro (+9,5%), con ricavi pari a 90,54 milioni, cioè il 17,16% del totale.

Secondo posto per Cuatrecasas, con 347,68 milioni di euro (+1,2%). Lo studio continua a crescere in modo regolare e mantiene salda la propria posizione nel mercato spagnolo. Sul piano globale, i ricavi raggiungono i 447,10 milioni nel 2025, rispetto ai 436,12 milioni dell'anno precedente.

A cambiare davvero gli equilibri è il balzo di PwC Tax & Legal, che nel 2025 registra 247 milioni di euro di fatturato (+7,4%). Il sorpasso su Uría Menéndez segna un passaggio simbolico: le Big Four non sono più solo outsider, ma competitor diretti anche ai vertici del mercato. Uría Menéndez scende così al quarto posto, pur continuando a crescere: 243,64 milioni di euro in Spagna (+5,5%). A livello internazionale lo studio arriva a 308,78 milioni nel 2025, rispetto ai 295,48 milioni del 2024.

**Le cinque law firm spagnole della nella top ten generano €1,28 mld di ricavi domestici, che salgono a €1,60 mld includendo l'attività internazionale**

### TOP TEN STUDI PER FATTURATO IN SPAGNA (2025)

POSIZIONE	STUDIO LEGALE	RICAVI IN SPAGNA (€M)	CRESCITA A/A %
1	Garrigues	437.15	+4.3%
2	Cuatrecasas	347.68	+1.2%
3	PwC Tax & Legal	247.00	+7.4%
4	Uría Menéndez	243.64	+5.5%
5	EY Abogados	233.10	+9.0%
6	Deloitte Legal	227.3	+5.8%
7	KPMG Abogados	191.60	+10.1%
8	Pérez-Llorca	155.80	+16.6%
9	Baker McKenzie	116.00	+0.9%
10	Gómez-Acebo & Pombo	94.00	+6.1%

## LE BIG FOUR

Subito dietro il podio, EY Abogados supera Deloitte Legal e si porta al quinto posto con 233,10 milioni di euro (+9%). La crescita è sostenuta in particolare dalle attività di compliance, regolamentazione e consulenza transazionale, oltre che da una politica di lateral hiring che negli ultimi mesi ha rafforzato il team. Segue Deloitte Legal, con 227,3 milioni di euro (+5,8%). Dopo il forte balzo del 2024, lo studio mantiene comunque uno dei migliori incrementi assoluti del mercato. Chiude il gruppo KPMG Abogados, che raggiunge 191,60 milioni di euro (+10,1%), risultando la realtà con la crescita percentuale più elevata tra le Big Four.

## PÉREZ-LLORCA ACCELERA

Nella parte bassa della classifica spicca Pérez-Llorca, che registra la performance migliore dell'intera top ten: 155,80 milioni di euro (+16,6%). Lo studio riduce così il gap con i player che lo precedono e rafforza la propria presenza internazionale. Nel 2025 Pérez-Llorca riporta ricavi globali pro forma pari a 211,3 milioni di euro (+28%), con Portogallo, Messico e Colombia che contribuiscono per 55,5 milioni, pari al 26% del totale. Crescita più contenuta per Baker McKenzie, che si attesta a 116 milioni di euro (+0,9%), segnando un anno più piatto rispetto al trend precedente. Chiude la classifica Gómez-Acebo & Pombo con 94 milioni di euro (+6,1%). Lo studio mantiene un ritmo di crescita solido e consolida la propria presenza nella top ten. A livello globale, Gómez-Acebo & Pombo raggiunge 105,9 milioni di euro (+5,8%), con un'espansione dell'attività internazionale trainata in particolare dagli uffici di Lisbona e Londra, entrambi in crescita a doppia cifra.

Nel complesso, le cinque law firm spagnole presenti nella top ten generano 1,28 miliardi di euro di ricavi domestici, che salgono a 1,60 miliardi includendo l'attività internazionale.

## RICAVI PER PARTNER

L'analisi dei ricavi per partner evidenzia valori particolarmente elevati tra le Big Four. PwC Tax & Legal guida la classifica con circa 2,80 milioni di euro per partner, seguita da KPMG Abogados

(2,66 milioni) e Deloitte Legal (2,55 milioni). Tra gli studi indipendenti, Cuatrecasas registra una media di 1,72 milioni, mentre Garrigues si attesta a 1,54 milioni, anche in ragione di una struttura con un numero più elevato di soci.

© riproduzione riservata

### STUDI LEGALI SPAGNOLI RICAVI GLOBALI E CRESCITA %

STUDIO	SOCI	STIMA DEI RICAVI PER SOCIO (€M)
Garrigues	527,69	+9,5%
Cuatrecasas	447,10	+2,5%
Uría Menéndez	308,78	+4,5%
Pérez-Llorca	211,30	+28,0%
Gómez-Acebo & Pombo	105,90	+5,8%

**Garrigues tocca un nuovo massimo storico, fatturando a livello globale €527,69 mln (+9,5%)**

### STIMA DEI RICAVI PER SOCIO

STUDIO LEGALE	SOCI	STIMA DEI RICAVI PER SOCIO (€M)
Garrigues	283	1.54
Cuatrecasas	202	1.72
PwC Tax & Legal	88	2.80
Uría Menéndez	109	2.24
EY Abogados	107	2.18
Deloitte Legal	89	2.55
KPMG Abogados	72	2.66
Pérez-Llorca	73	2.13
Baker McKenzie	46	2.52
Gómez-Acebo & Pombo	46	2.04

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



# Legalcommunity IP&TMT Awards 2026



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Alle Officine del Volo di Milano si sono svolti i Legalcommunity IP&TMT Awards 2026. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale nel settore della protezione della proprietà intellettuale, delle telecomunicazioni e dei media.

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

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Herbert Smith Freehills Kramer
LAWYER OF THE YEAR	Gabriele Cuonzo - Trevisan & Cuonzo
LAW FIRM OF THE YEAR IP	Jacobacci Avvocati
LAWYER OF THE YEAR IP	Stefania Bergia - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR ADVERTISING	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR ADVERTISING	Alberta Antonucci - On The Web Side
LAW FIRM OF THE YEAR CIVIL LITIGATION	Rucellai & Raffaelli
LAWYER OF THE YEAR CIVIL LITIGATION	Daniela Ampollini - Trevisan & Cuonzo
LAW FIRM OF THE YEAR COPYRIGHT	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT	Simona Lavagnini - LGV Avvocati
LAW FIRM OF THE YEAR DESIGN	De Berti Jacchia
LAWYER OF THE YEAR DESIGN	Marco Annoni - DWF
LAW FIRM OF THE YEAR DIGITAL TECH	PwC Legal
LAWYER OF THE YEAR DIGITAL TECH	Giulio Coraggio - DLA Piper
LAW FIRM OF THE YEAR FASHION	Deloitte Legal
LAWYER OF THE YEAR FASHION	Monica Riva - Legance
FIRM OF THE YEAR FILING	Studio Torta
PROFESSIONAL OF THE YEAR FILING	Anna Maria Bardone - Barzanò & Zanardo
LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Bird & Bird
LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Giulio Enrico Sironi - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR LIFE SCIENCES	Herbert Smith Freehills Kramer
LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES	Valentina Bonomo - LGB Partners Avvocati Associati
LAW FIRM OF THE YEAR PATENTS	Eversheds Sutherland
LAWYER OF THE YEAR PATENTS	Federica Santonocito - Morri Rossetti & Franzosi
LAW FIRM OF THE YEAR SPORT	Tonucci & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR TRADEMARKS	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR TRADEMARKS	Luigi Goglia - LGV Avvocati
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Bana Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Filippo Ferri - Cagnola & Associati
LAW FIRM OF THE YEAR TMT	Hogan Lovells
LAWYER OF THE YEAR TMT	Matteo Orsingher - Orsingher Ortu
LAW FIRM OF THE YEAR A.I.	LCA Studio Legale
LAWYER OF THE YEAR A.I.	Giangiuseppe Olivi - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR CYBERSECURITY	CMS
LAWYER OF THE YEAR CYBERSECURITY	Stefano Mele - Gianni & Origoni
LAW FIRM OF THE YEAR DATA PROTECTION	PANETTA Law Firm
LAWYER OF THE YEAR DATA PROTECTION	Pierluigi Perri - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA	Bird & Bird
LAWYER OF THE YEAR MEDIA	Pierluigi De Palma - Ontier
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVACY	Withers
LAWYER OF THE YEAR PRIVACY	Nadia Martini - RÖDL Italy
LAW FIRM OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS	Francesca Isgrò - BIP Law & Tax
LAWYER OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY	Giuseppe Vaciago - 42 Law Firm
LAWYER OF THE YEAR TRADEMARKS BEST PRACTICE	Giovanni Casucci - GA-Alliance



## LAW FIRM OF THE YEAR

BIRD & BIRD

**HERBERT SMITH FREEHILLS  
KRAMER**

HOGAN LOVELLS

ORSINGHER ORTU

TREVISAN & CUONZO



FRANCESCA BASTO, LOLE MARIA GARUFI, MARTINA MAFFEI, PRIYANKA MADAN LAURA ORLANDO, SARA BALICE, ALFONSO CAMPANELLA, PIETRO POUCHE

## LAWYER OF THE YEAR

**GABRIELE CUONZO**  
*Trevisan & Cuonzo*

LUIGI MANSANI  
*Hogan Lovells*

GIANGIACOMO OLIVI  
*Dentons*

LAURA ORLANDO  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

MATTEO ORSINGHER  
*Orsingher Ortù*



## LAW FIRM OF THE YEAR IP

BIRD & BIRD

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

**JACOBACCI AVVOCATI**

SIMMONS & SIMMONS

TREVISAN & CUONZO



MASSIMO BAGHETTI, DANIELA GERVASIO, NICOLETTA GALIZIA, ALBERTO CAMUSSO, BARBARA LA TELLA, MARCO FRANCETTI, BENEDETTA LUCCHETTI, MADDALENA DEAGOSTINO, MARINA CRISTOFORI, ALBERTO SPOTO



**LAWYER OF THE YEAR IP**

**STEFANIA BERGIA**  
*Simmons & Simmons*

**GIOVANNI GALIMBERTI**  
*Bird & Bird*

**LAURA ORLANDO**  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

**FABRIZIO SANNA**  
*Orsingher Ortu*

**LUCA TREVISAN**  
*Trevisan & Cuonzo*



**LAW FIRM OF THE YEAR ADVERTISING**

DELOITTE LEGAL

LCA STUDIO LEGALE

ON THE WEB SIDE

**PEDERSOLIGATTAI**

PWC LEGAL



GIORGIO RAPACCINI, CHIARA MANFRIN, ROSSANA CEREDA, LICIA GAROTTI, GIORGIA VALSECCHI, MATILDE MAIORANO, VITTORIA OMARCHI, COSTANZA SANDRUCCI E MASSIMILIANO CUCÈ

**LAWYER OF THE YEAR ADVERTISING**

**ALBERTA ANTONUCCI**  
*On The Web Side*

**VALENTINA FAVERO**  
*Deloitte Legal*

**PAOLA FURIOSI**  
*PwC Legal*

**LICIA GAROTTI**  
*PedersoliGattai*

**JACOPO LIGUORI**  
*Withers*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
CIVIL LITIGATION**

---

**BONELLIEREDE**

**LEGANCE**

**PEDERSOLIGATTAI**

**RUCELLAI & RAFFAELLI**

**TREVISAN & CUONZO**



SEBASTIAN LOMBARDI, GIULIA OLIVETTI, MADDALENA MORI, MICHELE FRANZOSI,  
OTTAVIA RAFFAELLI, LEONARDO CELLARO, LUCA DIRUTIGLIANO

**LAWYER OF THE YEAR  
CIVIL LITIGATION**

---

**DANIELA AMPOLLINI**  
*Trevisan & Cuonzo*

**MICHELE FRANZOSI**  
*Rucellai & Raffaelli*

**LICIA GAROTTI**  
*PedersoliGattai*

**GIOVANNI GHIRARDI**  
*Hogan Lovells*

**MONICA RIVA**  
*Legance*

**ANNA MARIA STEIN**  
*Eversheds Sutherland*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
COPYRIGHT**

---

**BIRD & BIRD**

**BONELLIEREDE**

**GIANNI & ORIGONI**

**ONTIER**

**ORSINGHER ORTU**



STEFANO RAFFAELLO DE MARCO, NINO DI BELLA, FEDERICO PAESAN, FRANCESCA DI LAZZARO,  
DANIELE RONCARÀ E MASSIMO STERPI

## LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT DESIGN

**PIERLUIGI DE PALMA**  
*Ontier*

**LICIA GAROTTI**  
*PedersoliGattai*

**SIMONA LAVAGNINI**  
*LGV Avvocati*

**MASSIMILIANO MOSTARDINI**  
*Bird & Bird*

**MASSIMO STERPI**  
*Gianni & Origoni*



## LAWYER OF THE YEAR DESIGN

**MARCO ANNONI**  
*DWF*

**PAOLA FURIOSI**  
*PwC Legal*

**MARINA LANFRANCONI**  
*KPMG Italy*

**LYDIA MENDOLA**  
*Chiomenti*

**MONICA RIVA**  
*Legance*



## LAW FIRM OF THE YEAR DIGITAL TECH

**CMS**

**GIANNI & ORIGONI**

**PEDERSOLIGATTAI**

**PWC LEGAL**

**WITHERS**



VALENTINA BUCCARELLI, ANDREA STRIPPOLI, GIULIA GIALLETTI, ALESSANDRO CARIDI, PAOLA FURIOSI, FRANCESCA CALIRI, LUDOVICA ARGILÒ, FRANCESCO GAGGIOLI, ALESSANDRO LORETI

## LAW FIRM OF THE YEAR FASHION

**DELOITTE LEGAL**

DWF

EVERSHEDS SUTHERLAND

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LEGANCE



DIEGO GERBINO, LUDOVICO COLETTI, FEDERICA CARETTA, ERICA SALTALAMACCHIA, IDA PALOMBELLA, PIETRO BOCCACINI, PIETRO BEGHETTO, DANIELA PISU, VALENTINA FAVERO

## LAWYER OF THE YEAR FASHION

**MARCO ANNONI**

DWF

**NINO DI BELLA**

*Gianni & Origoni*

**ANNA GARDINI**

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

**GIOVANNI GUGLIEMMETTI**

*BonelliErede*

**IDA PALOMBELLA**

*Deloitte Legal*

**MONICA RIVA**

*Legance*



## FIRM OF THE YEAR FILING

BARZANÒ & ZANARDO

BUGNION

JACOBACCI E ASSOCIATI

RAPISARDI INTELLECTUAL PROPERTY

**STUDIO TORTA**



## LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

**BIRD & BIRD**

LEGANCE

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

SIMMONS & SIMMONS

TREVISAN & CUONZO



## LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

VINCENZO ACQUAFREDDA  
*Trevisan & Cuonzo*

BARBARA KLAUS  
*RÖDL Italy*

JACOPO LIGUORI  
*Withers*

**GIULIO ENRICO SIRONI**  
*Simmons & Simmons*

RITA TARDIOLO  
*Bird & Bird*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
LIFE SCIENCES**

**HERBERT SMITH FREEHILLS  
KRAMER**

HOGAN LOVELLS

JACOBACCI AVVOCATI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



LOLE MARIA GARUFI, MARTINA MAFFEI, PRIYANKA MADAN LAURA ORLANDO, SARA BALICE, FRANCESCA BASTO, ALFONSO CAMPANELLA

**LAWYER OF THE YEAR  
LIFE SCIENCES**

**STEFANIA BERGIA**  
*Simmons & Simmons*

**VALENTINA BONOMO**  
*L&B Partners Avvocati Associati*

**GIAN PAOLO DI SANTO**  
*Pavia e Ansaldo*

**GIOVANNI GALIMBERTI**  
*Bird & Bird*

**LAURA ORLANDO**  
*Herbert Smith Freehills Kramer*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
PATENTS**

**EVERSHEDS SUTHERLAND**

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

JACOBACCI AVVOCATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

SIMMONS & SIMMONS



COSTANZA BERNARDINI, NICOLA LATTANZI, GIUSEPPE RIZZO, BEATRICE BIGONZI, ANNA MARIA STEIN, FRANCESCA ARAGNINO, BENEDETTA CIAMPA, FRANCESCO CAVAGNINO

**LAWYER OF THE YEAR  
PATENTS**

**STEFANIA BERGIA**  
*Simmons & Simmons*

**VALENTINA BONOMO**  
*L&B Partners Avvocati Associati*

**LAURA ORLANDO**  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

**FEDERICA SANTONOCITO**  
*Morri Rossetti & Franzosi*

**ANNA MARIA STEIN**  
*Eversheds Sutherland*



SERENA TAVOLARO, BEATRICE SPINA, FEDERICA SANTONOCITO, VITTORIA TRONCHIN, MICHELE LOCONSOLE

**LAW FIRM OF THE YEAR SPORT**

DELOITTE LEGAL

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

**TONUCCI & PARTNERS**

WITHERS



GIANLUCA CAMBARERI, ALESSANDRO VASTA, CARLO SCARPA, SILVIA SARDENA, MARIA GIOFFRÈ, ELEONORA IERADI, GIUSEPPE SANTARELLI, LORENZO ZOPPELLARI, DANILO MARTUCCI, FABIO BOSCARIOL

**LAW FIRM OF THE YEAR  
TRADEMARKS**

**BONELLIEREDE**

KPMG ITALY

LEGANCE

LGV AVVOCATI

PEDERSOLIGATTI



ALESSIO BOTTERO, TOMMASO FAELLI, EMMA HELENE MIRELLA CAVALLARI, CARMINE DI BENEDETTO

**LAWYER OF THE YEAR  
TRADEMARKS**

**LUIGI GOGLIA**  
*LGV Avvocati*

**GIOVANNI GUGLIELMETTI**  
*BonelliErede*

**MARINA LANFRANCONI**  
*KPMG Italy*

**MONICA RIVA**  
*Legance*

**MASSIMO STERPI**  
*Gianni & Origoni*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
WHITE COLLAR CRIME**

**BANA AVVOCATI ASSOCIATI**

**CAGNOLA & ASSOCIATI**

**PERRONI E ASSOCIATI**

**PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI**

**SPHERIENS**



**LAW FIRM OF THE YEAR TMT**

**BIRD & BIRD**

**CMS**

**DENTONS**

**HOGAN LOVELLS**

**ORSINGERH ORTU**



## LAWYER OF THE YEAR TMT

**MARCO BERLIRI**

*Hogan Lovells*

**ITALO DE FEO**

*CMS*

**VALERIO MOSCA**

*Legance*

**GILBERTO NAVA**

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

**GIANGIACOMO OLIVI**

*Dentons*

**MATTEO ORSINGER**

*Orsingher Ortu*



IL TEAM

## LAW FIRM OF THE YEAR A.I.

42 LAW FIRM

DENTONS

**LCA STUDIO LEGALE**

PEDERSOLIGATTAI

SIMMONS & SIMMONS



ALTO: RICCARDO CASTIGLIONI, MICOL SABATINI, CHIARA PETRICONE, MIRIAM CUGUSI, GIADA BERTI, EDOARDO RAFFIOTTA, FEDERICA FURLAN, MIRIAM LORO PIANA, VIVIANA VINANTE, MATTEO DI LERNIA, MARINA SAVIO, DONATELLA CAPIZZI MAITAN ACCUCCIATI; BASSO: SARA MOSCHELLA, MARCO LOSITO, GIULIO VECCHI, EMILIO BAROZZI, GIANLUCA DE CRISTOFARO

## LAWYER OF THE YEAR A.I.

**LICIA GAROTTI**

*PedersoliGattai*

**GIANGIACOMO OLIVI**

*Dentons*

**EDOARDO RAFFIOTTA**

*LCA Studio Legale*

**EDOARDO TEDESCHI**

*Simmons & Simmons*

**GIUSEPPE VACIAGO**

*42 Law Firm*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
CYBERSECURITY**

**CMS**

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PEDERSOLIGATTAI



ITALO DE FEO, PUQING WANG, ALICE DAL BELLO, PASQUALE DISTEFANO, VERONICA D'OTTAVIO, ANNALISA PISTILLI, ANDREA AFFERNI

**LAWYER OF THE YEAR  
CYBERSECURITY**

ITALO DE FEO

*CMS*

MARCO GALLI

*PedersoliGattai*

CARLO IMPALÀ

*Morri Rossetti & Franzosi*

GIULIA MARIUZ

*Hogan Lovells*

**STEFANO MELE**

*Gianni & Origoni*



IL TEAM

**LAW FIRM OF THE YEAR  
DATA PROTECTION**

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS

**PANETTA**

RUCELLAI & RAFFAELLI

WITHERS



GIACOMO AMODIO, MARTA FRAIOLI, ROCCO PANETTA, CAMILLA ANGELINI, DAVIDE MONTANARO

**LAWYER OF THE YEAR  
DATA PROTECTION**

**CARLO IMPALÀ**  
*Morri Rossetti & Franzosi*

**JACOPO LIGUORI**  
*Withers*

**MASSIMILIANO MASNADA**  
*Hogan Lovells*

**ROCCO PANETTA**  
*PANETTA*

**PIERLUIGI PERRI**  
*Chiomenti*



**LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA**

**BIRD & BIRD**

**GIANNI & ORIGONI**

**LCA STUDIO LEGALE**

**ONTIER**

**ORSINGHER ORTU**



**LAWYER OF THE YEAR MEDIA**

**PIERLUIGI DE PALMA**  
*Ontier*

**GIOVANNI GALIMBERTI**  
*Bird & Bird*

**LUCA RINALDI**  
*Gianni & Origoni*

**FABRIZIO SANNA**  
*Orsingher Ortu*

**GIULIO VECCHI**  
*LCA Studio Legale*



## LAW FIRM OF THE YEAR PRIVACY

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

PANETTA

RÖDL ITALY

**WITHERS**



BEATRICE MAGRÌ, SIMONE ROVIERA, TOMMASO LA SCALA, EUGENIA GUARDA NARDINI, VALENTINA PINNA, JACOPO LIGUORI, FEDERICO ZINDATO, ASIA BORDONE, ALESSIA SPADA

## LAWYER OF THE YEAR PRIVACY

LORENZO CONTI

*Rucellai & Raffaelli*

JACOPO LIGUORI

*Withers*

**NADIA MARTINI**

*RÖDL Italy*

MASSIMILIANO MASNADA

*Hogan Lovells*

STEFANO MELE

*Gianni & Origoni*

ROCCO PANETTA

*PANETTA*



## LAW FIRM OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS

BIP LAW & TAX

BIRD & BIRD

CHIOMENTI

**GATTI PAVESI BIANCHI**

**LUDOVICI**

LEGANCE



ELISABETTA NUNZIANTE, GILBERTO NAVA E LUCA TOMAZZOLI

## LAWYER OF THE YEAR TELECOMMUNICATIONS

**RAFFAELE GIARDA**  
*Baker McKenzie*

**FRANCESCA ISGRÒ**  
*BIP Law & Tax*

**FEDERICO MARINI-BALESTRA**  
*Bird & Bird*

**VALERIO MOSCA**  
*Legance*

**GILBERTO NAVA**  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



## LAWYER OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY

**DOMENICO COLELLA**  
*Orsingher Ortu*

**CARLO IMPALÀ**  
*Morri Rossetti & Franzosi*

**ROCCO PANETTA**  
*PANETTA*

**EDOARDO TEDESCHI**  
*Simmons & Simmons*

**GIUSEPPE VACIAGO**  
*42 Law Firm*





PUBLISHINGGROUP  
LC

# IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)

## Diverso sarà lei

# Se camminare diventa un lusso

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST

C'è un elemento ricorrente nel racconto pubblico sui protagonisti delle Paralimpiadi: la rinascita. In particolare, quando si tratta di atleti che, a seguito di un incidente, si trovano a vivere con una disabilità e l'amputazione di un arto.

Il percorso narrativo è spesso lo stesso: l'incidente, la fase più critica, quindi il ritorno allo sport e, nei casi più emblematici, il risultato agonistico. Una rappresentazione lineare, che restituisce ordine e senso a eventi inizialmente tragici.

Uno schema in cui, tuttavia, tende a restare in secondo piano un altro aspetto piuttosto importante: il costo dell'autonomia.

In caso di amputazione, ad esempio, quanto costa tornare ad allenarsi?

Le protesi disponibili non sono tutte uguali. Esistono soluzioni di base, che consentono una mobilità essenziale, e dispositivi più avanzati, progettati per garantire maggiore autonomia e performance, anche in ambito sportivo. Queste ultime (le cosiddette protesi hi-tech) hanno però costi elevati, nell'ordine di migliaia o decine di migliaia di euro.

Il Servizio Sanitario Nazionale copre le soluzioni di base, mentre l'accesso a tecnologie più avanzate resta a carico del singolo.

La conseguenza è che la qualità della mobilità, e dunque anche l'accesso alla pratica sportiva, possono dipendere (e di fatto dipendono) dalle risorse economiche disponibili.

La vicenda di Matteo Cattini, ex atleta paralimpico della nazionale italiana di pesistica, capitano della squadra azzurra e oggi ambasciatore del Comitato Italiano Paralimpico, si inserisce in questo contesto. Dopo l'incidente in moto del 2008 e il lungo percorso di riabilitazione, Cattini ha intrapreso una carriera sportiva che lo ha portato fino alle competizioni internazionali, incluse le Paralimpiadi di Rio del 2016.

A distanza di anni, tuttavia, si è trovato ad affrontare la rottura della protesi e la necessità di

sostituirla. Un passaggio che ha richiesto tempo, studio e risorse economiche adeguate.

Nel frattempo, la crescente visibilità dello sport paralimpico ha contribuito a una maggiore attenzione pubblica e mediatica. Ma resta aperta la questione dell'accesso: per molte persone, la disponibilità di protesi idonee e quindi di una piena autonomia non è garantita in modo uniforme.

Da qui una domanda di fondo: se è anzitutto una questione di reddito, quanto è realmente accessibile il percorso che porta dallo sport alla piena inclusione?

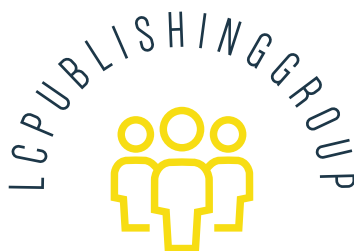
Ne parlo con Matteo Cattini nella nuova puntata di *Diverso sarà lei*. Buon ascolto! 🎧

© riproduzione riservata



MATTEO CATTINI

# ILT



## ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

---

Per informazioni: [info@italianlegaltech.it](mailto:info@italianlegaltech.it)

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

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



# General counsel e avvocati, a Milano si accorciano le distanze

Ordine e Aigi, con La Lumia e Martellino, aprono il dialogo. Il confronto richiama i nodi della riforma forense. Imperativo: evitare un disallineamento tra norma e realtà operativa

di michela cannovale

GIORGIO MARTELLINO, ANTONINO LA LUMIA

In attesa che la riforma dell'ordinamento forense trovi una sua forma definitiva, a Milano si intravede qualcosa che somiglia a un'anticipazione di futuro. Non tanto nelle soluzioni normative, che restano ancora tutte da scrivere, quanto nel modo in cui due mondi tradizionalmente separati, quello dell'avvocatura e quello dei giuristi d'impresa, iniziano a parlarsi. Un'evoluzione che ha trovato sintesi nel convegno "Il general counsel 5.0" dello scorso 31 marzo al Tribunale meneghino, organizzato dall'Ordine degli avvocati di Milano e dall'Associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi).

L'evento, articolato in tre panel moderati da **Adriano Peloso**, componente del consiglio generale e del comitato direttivo di Aigi e legal director per l'Italia di Lenovo, ha affrontato l'evoluzione del ruolo del general counsel guardandola da diverse angolazioni: dalla funzione in azienda al rapporto con gli studi legali, fino alle nuove configurazioni organizzative che stanno emergendo anche all'interno degli studi.



ADRIANO PELOSO

## IL SEGNALE DELL'ORDINE

A sintetizzare questa impostazione è stato il presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano, **Antonino La Lumia**, che in apertura al convegno ha parlato di «passaggio simbiotico con Aigi», indicando nel legale in house una componente sempre più centrale della funzione giuridica. «Il perimetro della professione legale – ha detto – non può più essere letto soltanto attraverso la lente del libero foro, in quanto il diritto è diventato “carburante delle aziende” e il general counsel che lo governa dall'interno orienta i processi decisionali e le scelte strategiche».

Intervistato da MAG a margine dell'evento ([video disponibile qui](#)), La Lumia ha poi aggiunto come il diritto stia assumendo il ruolo di «infrastruttura del cambiamento», in un rapporto tra avvocati e giuristi d'impresa sempre più caratterizzato da elementi di convergenza.

L'apertura al dialogo da parte di un Ordine forense, per di più così esplicita, si inserisce in una relazione – quella tra protagonisti del libero foro e del mercato in house – che per lungo tempo è rimasta su piani distinti. Ma non solo: si colloca anche in un momento particolare per la professione tutta, in cui la riforma forense non rappresenta unicamente una revisione tecnica dell'ordinamento, ma un terreno su cui si gioca una questione più ampia: chi è oggi, e chi sarà domani, il professionista del diritto. E proprio in questa direzione si muovono le istanze portate avanti da Aigi, che punta al riconoscimento del ruolo del giurista d'impresa innanzitutto, così come alla possibilità di istituire un elenco speciale annesso all'albo.

## ...E QUELLO DI AIGI

La volontà di operare in maniera coordinata, infatti, è emersa chiaramente anche dall'altra parte. **Giorgio Martellino**, presidente di Aigi e chief legal officer di Avio, ha sottolineato come la relazione tra legale interno e avvocato esterno non sia più leggibile in termini competitivi: «Le due figure non operano in concorrenza, ma lungo una catena del valore condivisa». Ruoli distinti, ma complementari. Il riferimento

«La riforma forense non rappresenta unicamente una revisione tecnica dell'ordinamento, ma un terreno su cui si gioca una questione più ampia: chi è oggi, e chi sarà domani, il professionista del diritto»

è a un modello simile a quello tra medico di base e specialista: «Come il medico di base che conosce la storia del paziente e orienta verso lo specialista più adatto, il general counsel presidia il contesto e costruisce le condizioni perché l'intervento esterno sia tempestivo ed efficace».

In questa prospettiva, ha proseguito Martellino, «il riconoscimento istituzionale dei giuristi d'impresa non sottrae spazio al libero foro, ma contribuisce a definire meglio i confini di una collaborazione già in atto».

## IL GENERAL COUNSEL NEL CUORE DEL BUSINESS

Il general counsel, d'altronde, ha già superato, nei fatti, i confini tradizionali del ruolo. È quan-

to hanno sottolineato **Liuma Alessia Casaccia**, group general counsel and chief compliance, esg and privacy officer di Zenita Group, e **Giovanni Lombardi**, presidente di Laisa, che durante il primo panel hanno descritto una funzione sempre più integrata nei processi decisionali aziendali. Non più soltanto presidio della compliance o revisore dei contratti, ma interlocutore stabile del management.

Una lettura condivisa anche da Martellino, che ha ricordato che «il general counsel entra ormai pienamente nel cuore del business, in particolar modo nei momenti in cui il rischio diventa decisione: nelle crisi, nelle operazioni straordinarie o nei passaggi di governance più delicati. È allora che il legale non si limita a supportare, ma contribuisce a ridefinire le scelte del management».

## IL NUOVO EQUILIBRIO CON IL LIBERO FORO

Questo cambiamento ha effetti diretti anche sul mercato legale, come è emerso nel confronto tra i relatori del secondo panel.

Il rapporto con gli studi appare sempre più governato e meno spontaneo: lo ha evidenziato, tra gli altri, **Francesca Spreafico**, legal director per il sud Europa di Visa, precisando come la gestione della relazione debba restare in capo al dipartimento legale interno, anche a presidio dell'indipendenza. Nella stessa direzione si sono mossi anche gli interventi di **Pietro Galizzi**, head of legal and regulatory affairs di Plenitude, **Monica Colombera** e **Fabio Guastadisegni**, partner rispettivamente di Legance e Clifford Chance, secondo i quali il dipartimento legale non si limita più, oggi, a scegliere a chi affidare un incarico, ma costruisce e governa il rapporto con gli studi, definendo modalità operative e standard di servizio.

Il parere dello studio non rappresenta più un punto di arrivo, ma uno degli elementi che il general counsel utilizza all'interno di un processo decisionale più ampio. È un riequilibrio silenzioso, ma evidente. Il baricentro si sposta verso il cliente, sempre più organizzato e

consapevole, con effetti diretti anche sul ruolo dell'avvocato esterno, chiamato a fornire le proprie competenze in un sistema decisionale già orientato e guidato dall'interno.

## SE IL GENERAL COUNSEL ENTRA NELLO STUDIO

Il terzo ed ultimo panel, con gli interventi di **Valentina Masi**, general counsel di Legance e presidente di Asla (Associazione degli studi legali associati), consigliera dell'Ordine degli avvocati di Milano e coordinatrice della commissione Giustizia Civile, e **Simona Klimbacher**, general counsel di BSVVA, si è concentrato su un ulteriore sviluppo del tema: l'ingresso della figura del general counsel anche all'interno degli studi legali.



VALENTINA MASI

Come ha spiegato Masi in un'intervista con MAG ([video disponibile qui](#)), non si tratta solo dell'introduzione di un nuovo ruolo, ma di un cambiamento del modo in cui gli studi si organizzano e si governano. «Al crescere delle dimensioni e della complessità, lo studio non può più basarsi esclusivamente sulle dinamiche tra soci o su prassi informali, ma richiede modelli organizzativi strutturati, con governance collegiale e condivisa, visione strategica di lungo periodo, attenzione al passaggio generazionale e una componente manageriale strutturata».

In questi contesti «il general counsel svolge una funzione di raccordo tra dimensione professionale e logica manageriale: progetta e governa processi e regole comuni, li standardizza e ne garantisce un'applicazione uniforme, cura i presidi di rischio e compliance, gestisce la contrattualistica dello studio con clienti e fornitori e supporta l'integrazione dell'esg nella governance interna, inserendosi in una più ampia tendenza di avvicinamento tra studi legali e imprese», ha chiosato l'avvocata.

## MILANO COME LABORATORIO

Milano sembra oggi uno dei luoghi in cui questa convergenza emerge con maggiore evidenza. Se e quanto questa traiettoria troverà conferma, però, dipenderà anche da come la riforma dell'ordinamento forense saprà recepire un'evoluzione che, nella pratica, è già in corso. Il rischio è quello, non nuovo, di un disallineamento tra norma e realtà operativa.

Sul punto è intervenuto anche Adriano Peloso. Interpellato da MAG ([video disponibile qui](#)), ha richiamato l'importanza del confronto tra giuristi d'impresa e studi legali. «In assenza di dialogo – ha osservato – viene meno la possibilità di costruire una partnership nella definizione del fabbisogno legale delle multinazionali. Quando il confronto è strutturato, invece, il rapporto evolve e lo studio legale tende a configurarsi come un'estensione del dipartimento legale interno, contribuendo in modo integrato ai processi decisionali dell'impresa». ▣

© riproduzione riservata



# Prima Assicurazioni, la compliance come motore di crescita

**Antonella Calogiuri, chief compliance officer, parla della gestione di modelli ibridi e normativa non “su misura” all’interno della insurtech. Poi racconta come funziona la selezione degli advisor**

di michela cannovale

Entrare in una realtà in forte crescita per costruire da zero processi e presidi, dopo esperienze in studi legali internazionali e in una compagnia strutturata come Generali, non è una scelta scontata. È stata però proprio questa opportunità a spingere **Antonella Calogiuri** ad approdare in Prima Assicurazioni nel 2020, dove oggi ricopre il ruolo di group chief compliance officer.

E proprio per approfondire come cambia il ruolo della funzione legale e di compliance all'interno di modelli insurtech e data-driven, MAG ha deciso di raggiungerla.

«Quello che mi ha attratto – racconta – è stata la possibilità di disegnare il framework legale e di compliance insieme al business». Un passaggio che segna una discontinuità netta rispetto ai contesti più tradizionali: da un lato, strutture già consolidate; dall'altro, un modello in evoluzione in cui la funzione legale non si limita a presidiare, ma contribuisce a costruire.

## DALLA CONSULENZA AL BUSINESS PARTNERING

Il passaggio da studio legale all'azienda comporta già di per sé un cambio di paradigma, legato alla maggiore responsabilità decisionale. Ma il salto verso un'insurtech amplifica ulteriormente questa trasformazione. In Prima, la compliance non è un controllo a valle, bensì un interlocutore coinvolto fin dalle fasi iniziali dei progetti.

«È molto più efficiente partecipare al disegno di un progetto piuttosto che intervenire dopo», spiega Calogiuri. L'idea di un approccio del genere è di ridurre i rischi di revisione ex post e consentire di integrare la dimensione regolatoria direttamente nello sviluppo del business.

Questa integrazione si inserisce in un contesto fortemente data-driven. L'uso sistematico dei dati, tipico delle insurtech, introduce inevitabilmente maggiore complessità, ma al tempo stesso rafforza il controllo: «Più aumentano i flussi informativi, più aumenta la complessità, ma anche la capacità di monitorare attraverso KPI e KRI misurabili».

## IL MODELLO MGA E LA COMPLESSITÀ REGOLATORIA

A rendere ancora più articolato il lavoro del team legal e compliance è il modello operativo di Prima, che non è una compagnia assicurativa ma una

managing general agent (MGA). Questo implica la presenza di più attori (compagnie partner, rete distributiva, piattaforme digitali) e la necessità di adattare una normativa pensata per schemi tradizionali.

«La normativa si applica anche a modelli come il nostro – osserva Calogiuri – ma questo richiede un continuo lavoro di interpretazione e confronto, anche con le autorità». Ne deriva una complessità non solo giuridica, ma anche comunicativa: chiarire ruoli e responsabilità diventa essenziale per garantire trasparenza verso il cliente.

La crescita della società – da circa 200 dipendenti nel 2020 a oltre 1.300 oggi, con presenza in Italia, Spagna e Regno Unito – ha ulteriormente rafforzato il peso della compliance, anche in termini organizzativi. Il team, distribuito su più giurisdizioni, lavora in modo integrato con il legal, in una logica di collaborazione continua.

## BEAUTY CONTEST, TEAM E VELOCITÀ: COME SI SCELGONO GLI STUDI LEGALI

In un contesto in cui velocità e complessità convivono, anche il rapporto con gli studi legali esterni segue logiche specifiche. Se la qualità tecnica resta un prerequisito, non è più sufficiente da sola a orientare la scelta.

Per le operazioni di maggiore rilievo, Prima adotta un approccio strutturato, mutuato dal mondo finance. «Non si valuta mai un solo studio: si fa un vero e proprio beauty contest. Si descrive l'operazione e il supporto richiesto, chiedendo agli studi di formulare un'offerta», spiega Calogiuri, chiarendo che, in questo processo, uno degli elementi centrali è la composizione del team: «La parte più importante dell'offerta è la descrizione della squadra di legali esterni che andrà a supportare il progetto». Non solo competenze tecniche, quindi, ma anche capacità di lavorare in modo integrato con l'azienda. «Serve un mix che includa rigore, ma anche velocità e responsività, perché spesso abbiamo bisogno di risposte in tempo reale».

Il focus si sposta così dalle strutture ai professionisti. I curricula e le esperienze pregresse diventano elementi chiave per valutare la reale capacità operativa dello studio. «Non c'è un unico elemento che guida la scelta: è il bilanciamento tra esperienza concreta, tipologia di operazioni seguite e capacità di comprendere il contesto che fa la differenza».



ANTONELLA CALOGIURI

Un approccio che trova applicazione concreta anche nelle operazioni straordinarie più recenti come l'acquisizione del 51% da parte del gruppo AXA, perfezionata nel novembre 2025, occasione in cui Prima si è avvalsa dell'assistenza di BonelliErede. Accanto ai grandi deal, resta poi un'attività continuativa su base più flessibile. Sul fronte fiscale, Prima si affida, tra gli altri, allo studio Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e in passato ha lavorato con lo


studio Molinari, mentre per le tematiche regolamentari si è avvalsa anche di Hogan Lovells.

Non esiste però un panel statico: «Non c'è un processo rigido di rinnovo: è un meccanismo flessibile», conclude Calogiuri. «Si impara dall'esperienza e, a seconda delle esigenze, si individua di volta in volta chi può supportare meglio».

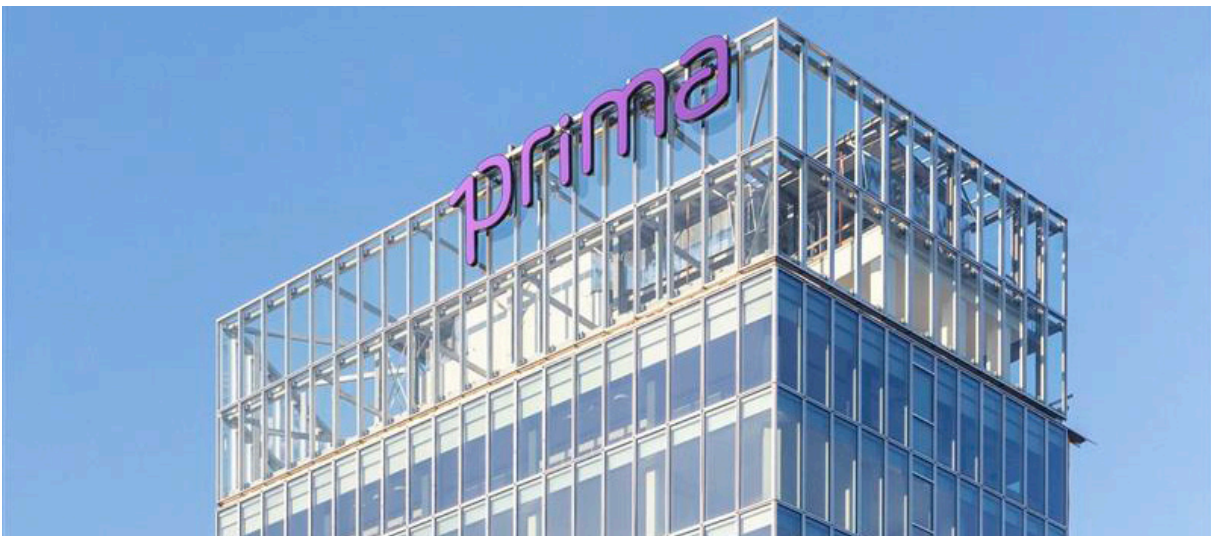
## DALLA SCELTA DEGLI ADVISOR AL RUOLO INTERNO: LA FLESSIBILITÀ RICHIESTA AL GIURISTA

Se agli studi legali esterni è richiesta sempre più capacità di adattarsi al business, lo stesso vale – e ancora di più – per il giurista d'impresa. L'esperienza di Prima evidenzia una trasformazione più ampia del ruolo del legal e della compliance: in contesti digitali e data-driven, le competenze tecniche restano centrali, ma devono affiancarsi a una comprensione profonda dei processi tecnologici.

La compliance, da funzione di controllo, diventa qui una leva strategica per la crescita. Non più “giudice con il martelletto”, ma partner capace di accompagnare l'innovazione mantenendo l'equilibrio tra velocità e conformità.

Una trasformazione che, come suggerisce Calogiuri, richiede anche un cambiamento culturale: «Servono le condizioni perché la compliance sia coinvolta fin dall'inizio». Quando questo accade, il risultato è un vantaggio competitivo che va oltre il perimetro legale, incidendo direttamente sulla qualità e sostenibilità del business. 

© 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](http://www.inhousecommunity.it)

# Inspirawork Italy 2026

## LE VINCITRICI



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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



Lo scorso 30 marzo, presso la Fondazione Istituto dei Ciechi di Milano, in via Vivaio, si è svolta la cerimonia di premiazione della quinta edizione di **Inspiraw Italy**.

Un'iniziativa promossa da MAG che, anno dopo anno, racconta e valorizza cinquanta profili di leadership femminile nel mondo legale, sia all'interno degli studi professionali che nelle realtà aziendali.



Vincitrice	Azienda
Barbara Bardelli	Plenitude
Alessandra Battaglia	FINCANTIERI
Barbara Benzoni	Eni
Sara Biglieri	Chiomenti
Emanuela Campari Bernacchi	PedersoliGattai
Marilù Capparelli	Google
Germana Cassar	DLA Piper
Eliana Catalano	BonelliErede
Rosy Cinefra	Finomnia
Milena Cirigliano	IP - Gruppo api
Paola Colarossi	Baker McKenzie
Monica Colombera	Legance
Silvia Colombo	CNP Assicura
LUCIA CORRADI	ADVANT NCTM
Antonia Cosenz	Banco BPM
Gabriella Covino	Gianni & Origoni
Roberta Crivellaro	Withers
Silvia D'Alberti	Orsingher Ortu
Ilaria De Benedictis	Manifatture Sigaro Toscano
Ilaria De Coppi	Latham & Watkins
Annalisa Dentoni Litta	Hogan Lovells
Ombretta Faggiano	Esaoe
Angela Maria Galiano	Free To X - Mobilize
Francesca Gesualdi	Clifford Chance
Rita Izzo	UniCredit

Vincitrice	Azienda
Tessa Lee	Linklaters
Maria Mariniello	Tinexta
Lucia Martinoli	Banca Ifis
Marta Massarelli	Hippocrates Holding
Germana Mentil	Italgas
Valentina Mercati	FIVE-E Responsible Investment
Emanuela Molinaro	Simmons & Simmons
Barbara Napolitano	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Angelica Orlando	Sky Italia
Laura Orlando	Herbert Smith Freehills Kramer
Elisabetta Pagnini	Intesa Sanpaolo
Federica Pavesi	Banca AIDEa
Francesca Petronio	AGO Shearman
Anna Maria Pinzuti	Ashurst
Valentina Pomares	Eversheds Sutherland
Barbara Pontecorvo	PwC Legal
Gabriella Porcelli	Iveco Group
Stefania Radocchia	BIP Law & Tax
Silvia Romanelli	FIVERS
Angelica Ruggeri	Golden Goose
Francesca Secondari	Prada Group
Laura Segni	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
Ermelinda Spinelli	Freshfields
Barbara Urselli	Dentons
Micaela Vescia	ATM - Azienda Trasporti Milanesi







**BARBARA BARDELLI**

*Plenitude*



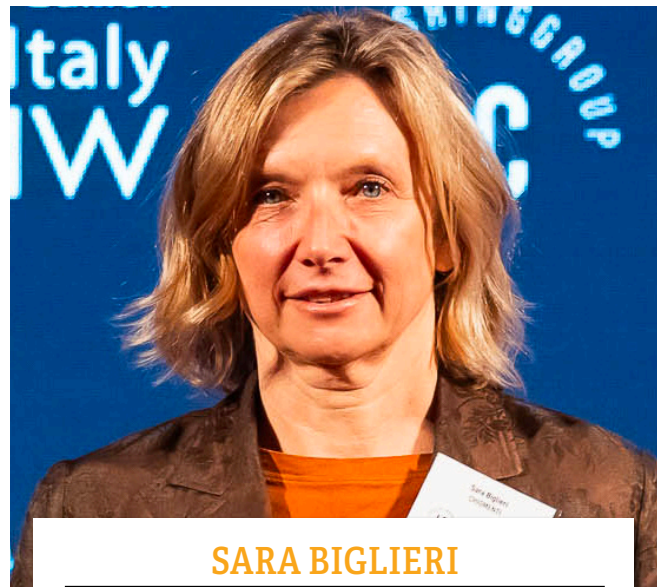
**ALESSANDRA BATTAGLIA**

*FINCANTIERI*



**BARBARA BENZONI**

*Eni*



**SARA BIGLIERI**

*Chiomenti*



**EMANUELA CAMPARI BERNACCHI**

*PedersoliGattai*



**MARILÙ CAPPARELLI**

*Google*



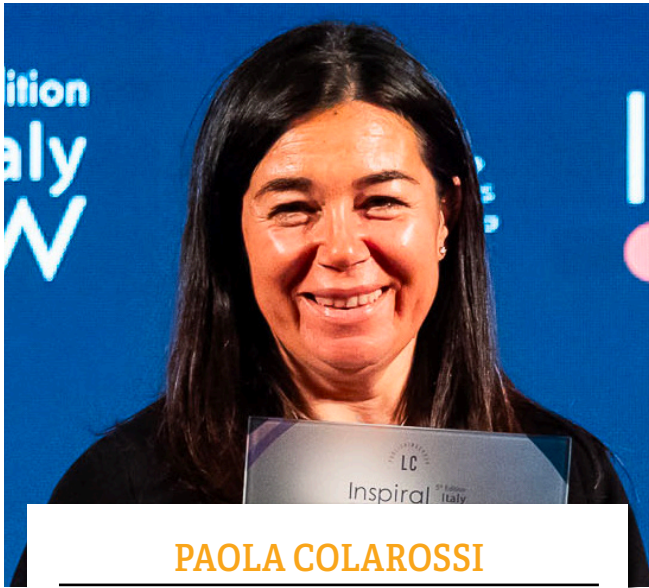
**ELIANA CATALANO**

*BonelliErede*



**MILENA CIRIGLIANO**

*IP - Gruppo api*



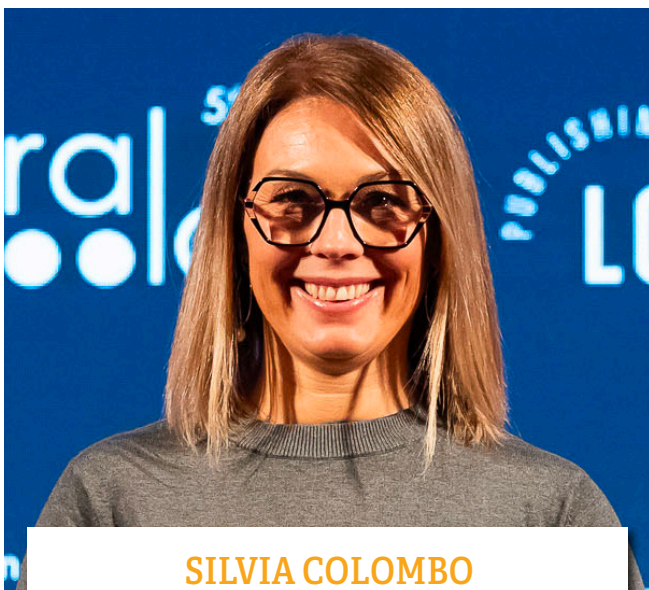
**PAOLA COLAROSSO**

*Baker McKenzie*



**MONICA COLOMBERA**

*Legance*



**SILVIA COLOMBO**

*CNP Assicura*



**LUCIA CORRADI**

*ADVANT Nctm*



**GABRIELLA COVINO**

*Gianni & Origoni*



**ILARIA DE BENEDECTIS**

*Manifatture Sigaro Toscano*



**OMBRETTA FAGGIANO**

*Esaote*



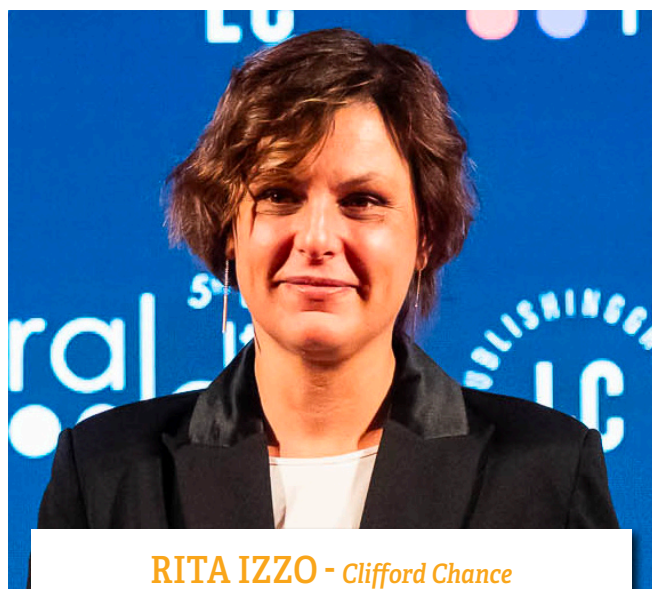
**ANGELA MARIA GALIANO**

*Free To X - Mobilize*



**FRANCESCA GESUALDI**

*Clifford Chance*



**RITA IZZO - Clifford Chance**

*Premio ritirato da Laura Comi di Unicredit*



**TESSA LEE**

*Linklaters*



**MARIA MARINIELLO**

*Tinexta*



**LUCIA MARTINOLI**

*Banca Ifis*



**MARTA MASSARELLI**

*Hippocrates Holding*



**GERMANA MENTIL**

*Italgas*



**VALENTINA MERCATI**

*FIVE-E Responsible Investment*



**EMANUELA MOLINARO**

*Simmons & Simmons*



**BARBARA NAPOLITANO**

*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



**ANGELICA ORLANDO**

*Sky Italia*



**LAURA ORLANDO**

*Herbert Smith Freehills Kramer*



**FEDERICA PAVESI**

*Banca AideXa*



**FRANCESCA PETRONIO**

*A&O Shearman*



**ANNA MARIA PINZUTI**

*Ashurst*



**BARBARA PONTECORVO**

*PwC Legal*



**GABRIELLA PORCELLI**

*Iveco Group*



**STEFANIA RADOCCIA**

*BIP Law & Tax*



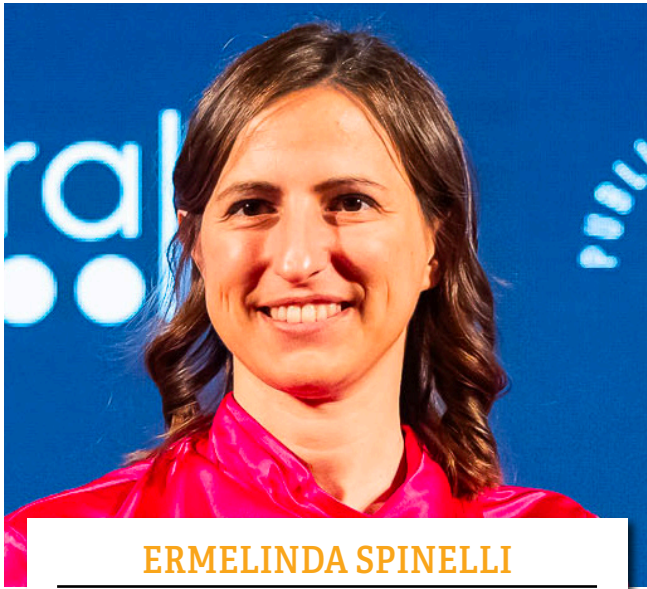
**SILVIA ROMANELLI**

*FIVERS*



**ANGELICA RUGGERI**

*Golden Goose*



**ERMELINDA SPINELLI**

*Freshfields*



**BARBARA URSELLI**

*Dentons*





ALLESANDRA LOSITO

# Passaggio generazionale e liquidity event trasformano il wealth management

**MAG incontra Alessandra Losito, country head Italia di Pictet. Tra il 2013 e il 2025 sono stati registrati complessivamente 3.430 deal per un controvalore stimato di circa 362 miliardi di euro**

di valentina magri

Il wealth management in Italia si trova ad affrontare una delle trasformazioni più rilevanti della sua storia, legata al passaggio generazionale della ricchezza: a livello globale si stimano tra gli 80 e i 124 trilioni di dollari in transizione nei prossimi anni, mentre in Italia sono attesi passare da una generazione all'altra circa 200 miliardi l'anno, stando alle stime di Deloitte. «Questo fenomeno rappresenta una sfida e un'opportunità per gli operatori del settore, chiamati a comprendere le dinamiche familiari e adattare le proprie soluzioni a un contesto in evoluzione. Un altro elemento chiave riguarda la struttura del tessuto economico italiano, caratterizzato prevalentemente da pmi a conduzione familiare, cruciali per la creazione di valore in termini di produttività e occupazione. Secondo una recente ricerca di Aifi, oltre 3.000 aziende familiari sono guidate da imprenditori over 65: diventa quindi centrale saper affiancare le famiglie imprenditoriali non solo nella gestione del patrimonio finanziario, ma anche nei processi di governance e trasmissione del patrimonio familiare, favorendo la coesistenza e il dialogo tra generazioni – elementi sempre più determinanti per preservare e accrescere la ricchezza nel lungo periodo». Così **Alessandra Losito**, equity partner e country head Italia di Pictet Wealth Management, parte del Gruppo Pictet, uno dei principali gestori patrimoniali e del risparmio indipendenti in Europa, nato a Ginevra nel 1805, attivo in Italia dal 2000, che attualmente gestisce un patrimonio di 813 miliardi di euro (dato al 31 dicembre 2025). Con lei *Mag* ha approfondito il contributo di imprenditori, single family office e UHNWI (Ultra High Net Worth Individual) agli investimenti nei private asset.

**Il tema dei liquidity event, approfondito nella vostra ricerca promossa in collaborazione con il Politecnico di Milano, fa emergere la rilevanza economica delle famiglie imprenditoriali italiane e il passaggio da imprenditori a investitori istituzionali. Quali sono gli impatti economici e finanziari di queste operazioni e che ruolo svolge il wealth management in questi processi?**  
Sin dalla prima edizione della nostra ricerca dedicata all'analisi dei liquidity event nelle aziende di famiglia italiane realizzata nel 2023 è emerso quanto questo fenomeno generi un valore economico e finanziario che non si limita a cattu-

rare l'interesse dei soli addetti ai lavori, ma ha impatto sull'intero sistema economico italiano. Queste operazioni producono un duplice effetto: favoriscono la crescita delle imprese, attraverso l'ingresso di nuovi azionisti e percorsi di crescita, e trasformano gli imprenditori in veri e propri investitori istituzionali pronti a riallocare questi capitali anche nell'economia reale. Le stime della nostra ultima ricerca indicano, in prospettiva, oltre 3.900 operazioni nei prossimi 10 anni, per un controvalore complessivo potenziale di circa 346 miliardi di euro, ulteriori risorse a beneficio del sistema Paese. Il wealth management svolge un ruolo centrale, supportando famiglie e imprenditori nella gestione strategica della liquidità generata e nella protezione e trasmissione del patrimonio tra generazioni nel lungo periodo.

**Qual è stato l'andamento dei liquidity event in Italia negli ultimi 12 anni? Quanto gli imprenditori investono in private equity a seguito di queste operazioni?**

Negli ultimi 12 anni il mercato dei liquidity event che ha coinvolto aziende familiari in Italia ha mostrato un trend di crescita strutturale: tra il 2013 e il 2025 sono stati registrati complessivamente 3.430 deal per un controvalore stimato di circa 362 miliardi di euro. Dopo un rallentamento nel

**«I flussi generati dai liquidity event sono spesso reinvestiti nell'azionario, nel real estate, in nuovi progetti attraverso il private equity con un focus sul mid-market»**

## La società in cifre

**1805**

Anno di fondazione di Pictet

**2000**

Anno di apertura dell'ufficio italiano

**813** miliardi di euro

Patrimonio gestito (al 31 dicembre 2025)

**1.100+**

Numero di dipendenti

**400+**

Professionisti degli investimenti

**18**

Sedi in giro per il mondo

ricchezza avviene in modo sempre più complesso e articolato. L'assenza di preparazione, dialogo e governance condivisa tra le generazioni, può portare nel tempo a perdita di valore e coesione familiare. Consapevoli di ciò, proponiamo un modello di coesistenza generazionale, piuttosto che un semplice passaggio di testimone. Oggi nelle aziende (e anche nelle banche) coesistono e lavorano insieme già 4 generazioni diverse. È quindi essenziale accompagnare le famiglie in un percorso strutturato in cui le nuove generazioni sono progressivamente coinvolte, sia nella gestione dell'impresa che nelle scelte di investimento, sviluppando una visione condivisa di lungo periodo. Assumendo il ruolo di facilitatore di questo processo, supportiamo le famiglie non solo nell'allocazione efficiente delle risorse, ma anche nella costruzione di una continuità sostenibile nel tempo, dove patrimonio e valori vengono trasmessi insieme.

**Tra gli strumenti di gestione dei grandi patrimoni, i single family office rappresentano uno strumento privilegiato per la gestione di bisogni diversificati e complessi. Quali sono le peculiarità dei single family office italiani?**

2023 legato all'aumento del costo del capitale, il biennio 2024-2025 ha segnato una ripresa significativa, con 397 operazioni nel 2024 (+47% rispetto all'anno precedente) e 394 nel 2025, confermando la natura ciclica ma resiliente del fenomeno. I flussi generati dai liquidity event sono spesso reinvestiti nell'azionario, nel real estate, in nuovi progetti attraverso il private equity con un focus sul mid-market, oltre che nella filantropia, a supporto di iniziative territoriali.

**Il tema del passaggio generazionale diventa sempre più rilevante sia nei passaggi di testimoni nell'ambito dei liquidity event sia in una gestione allargata del patrimonio familiare. Come vi posizionate voi su questo tema?**

Il tema del passaggio generazionale è una delle principali sfide per il wealth management, soprattutto in un contesto in cui il trasferimento di

**«Nel contesto attuale, caratterizzato da forte incertezza e mercati volatili, gli investitori ricercano strumenti in grado di offrire protezione, e creazione di valore aggiunto»**



ALLESANDRA LOSITO

I single family office italiani presentano caratteristiche distintive rispetto ai modelli internazionali, legate in particolare alla forte integrazione tra patrimonio, impresa e valori familiari. I single family office italiani sono spesso costruiti come soluzioni “sartoriali”, modellate sulle esigenze specifiche della famiglia, con un approccio che privilegia la visione di lungo periodo rispetto a logiche puramente speculative. Questo si traduce in una forte connessione con l’impresa di origine e in una governance orientata alla trasmissione di valori, oltre che alla crescita del capitale. Dal punto di vista operativo, i single family office italiani mantengono una forte impronta domestica, con investimenti concentrati in settori affini al business originario, pur mostrando una crescente apertura verso asset alternativi come private equity, venture capital e impact investing. In generale, si tratta di un fenomeno in crescita e sempre più evoluto, spesso legato a liquidity event, che risponde all’esigenza di garantire coerenza tra patrimonio materiale e identità familiare.

**Recentemente il peso dei private asset è andato incrementando nei portafogli degli UHNWI. Qual è il vostro approccio nella gestione degli investimenti per questa tipologia di investitori?**

Nel contesto attuale, caratterizzato da forte incertezza e mercati volatili, gli investitori ricercano maggiormente strumenti in grado di offrire protezione, decorrelazione e creazione di valore aggiunto. Gli investimenti alternativi rispondono a queste esigenze grazie alla loro capacità di generare rendimenti indipendenti dall’andamento dei mercati, di gestire attivamente il rischio e di ridurre la volatilità complessiva dei portafogli. Gli hedge fund, in particolare, rappresentano al momento una leva strategica per costruire portafogli resilienti, migliorare il profilo rischio-rendimento e affrontare contesti di mercato complessi, combinando flessibilità operativa, diversificazione reale e orizzonte di lungo periodo. In Pictet Wealth Management adottiamo una filosofia di investimento basata su gestione attiva, approccio multi-asset e uno stile di investimento simile a quello degli endowments anglosassoni (quali Harvard e Yale), combinando strumenti tradizionali con un’ampia gamma di investimenti alternativi (private equity, hedge fund, real estate).  ©riproduzione riservata

A portrait of Ciro Mongillo, a middle-aged man with a bald head and a grey beard, wearing glasses and a blue suit. He is standing with his arms crossed, looking directly at the camera. The background is a blurred indoor setting with a plant.

# Mongillo: «La transizione energetica va gestita, non subita»

Il fondatore di EOS IM evidenzia l'approccio di investimento della società e fa il punto sui prossimi deal e fondi in arrivo

di valentina magri

«Dopo la guerra in Ucraina, in Europa e Italia siamo stati travolti dalla comunicazione e dalla politica Usa con messaggi di retromarcia sulla transizione energetica, che pertanto è stata un po' accantonata. L'errore è stato confondere il ciclo politico con il ciclo industriale. Il ciclo politico dura 2-4 anni, poi cambia. Il ciclo industriale di un megatrend invece dura 10-30 anni e va perseguito in questo arco temporale per beneficiarne. Dobbiamo renderci conto (senza dimenticarne una volta passata l'emergenza), che la sicurezza energetica va trattata in modo serio, non va demandata alle competenze regionali. Credo nel nucleare, ma sarà pronto nei prossimi 15-20 anni. Non possiamo aspettare così tanto tempo, onde evitare di subire la transizione energetica dal punto di vista industriale in termini di Pil e competitività».

Così **Ciro Mongillo**, ceo e fondatore di EOS Investment Management Group (EOS IM). A suo avviso, «bisogna darsi una mossa e accelerare la transizione verso l'energia pulita, anche perché il crescente impiego dell'intelligenza artificiale comporta un maggiore consumo di acqua ed energia e quindi un incremento della domanda. Il Green deal ci ha aperto gli occhi sull'energia. Ora sarebbe auspicabile anche un 'Blue deal' per scongiurare, specie al sud, siccità, desertificazione e dispersione dell'acqua, dovute ai cambiamenti climatici e all'inadeguatezza della rete idrica», afferma il ceo di EOS IM, società di gestione di investimenti alternativi, multistrategia, che ha cofondato a Londra con il figlio **Natalino Mongillo** nel 2014.

### Com'è cominciato tutto?

Nel 2014 si parlava di società multistrategia, ma il mercato italiano non era pronto per questo tipo di società. Così abbiamo costituito EOS IM a Londra, una città che oltretutto lascia anche molto più spazio ai giovani rispetto all'Italia. All'epoca c'era una spaccatura di pensiero tra il sottoscritto 50enne e mio figlio poco più che 20enne. Ma mettere insieme l'esperienza dei senior con la velocità di visione, cambiamento e interpretazione degli strumenti finanziari dei giovani è un punto di forza di EOS IM tuttora ("transizione intergenerazionale").

## «Stiamo lavorando al lancio del fondo 3 sulle infrastrutture, che avrà un obiettivo di raccolta di 350-400 milioni di euro»

### Come avete puntato sui megatrend?

Dal 2014 al 2019 parlare di megatrend (transizione energetica, sicurezza energetica), sostenibilità ed Esg era considerato poco più che marketing; quindi, gli esordi di EOS IM furono difficili. Una volta individuati i megatrend, e preparata l'azienda in tal senso con le adeguate competenze, abbiamo deciso di cavalcare temi di investimento che hanno un impatto positivo e permettono al contempo agli investitori di ottenere risultati interessanti. Dal 2019 il Green Deal europeo ha fissato le regole e definito alcuni paletti per ridurre le emissioni entro una certa data e poi il regolamento SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation, entrato in vigore nel 2021, ndr*) prevede requisiti per fondi sostenibili. Nel 2020 abbiamo abbandonato il mondo dell'incentivato perché si stavano comprimendo i margini e abbiamo deciso di andare sul libero mercato (grid parity) e sulla costruzione da zero degli impianti (greenfield), seguendo i megatrend. Oggi i pannelli costano meno e anche realizzare un impianto costa un quinto oltre ad essere notevolmente più efficiente.

## «A febbraio abbiamo rafforzato il team con l'ingresso di Claudio Vescovo come senior partner»

### In cosa consiste la strategia d'investimento di EOS IM nel private equity?

Inizialmente, abbiamo lanciato il primo fondo di private equity generalista. Per il secondo fondo, ribattezzato EOS Next Transition Fund 2, abbiamo deciso di cambiare approccio perché stava aumentando la competitività e serviva un elemento distintivo. Abbiamo lanciato il fondo nel marzo 2025 dopo aver avuto la certezza di investire in aziende della transizione energetica e sostenibile. EOS crea un approccio industriale e tematico, in particolare con tre filiere: rinnovabili, economia circolare e agricoltura sostenibile. Abbiamo effettuato il primo closing a oltre 100 milioni di euro lo scorso dicembre per il fondo 2. Ci saranno a breve nuovi closing. Il fondo 2 ha anche obiettivi Esg fissati e condivisi con gli investitori, a cui è legato parte del carry.

### E nelle infrastrutture?

I primi fondi fino al 2019 acquisivano impianti con incentivi, poi agivano dal punto di vista dell'efficienza industriale, finanziaria e tecnica. In seguito, EOS è uscita dal settore perché la sostenibilità vera presuppone il monitoraggio degli impatti positivi degli impianti sin dalla fase di costruzione. Per essere più distintiva, EOS IM ha deciso di concentrarsi quindi su sviluppo, costruzione e messa in funzione di grandi impianti che producono energia pulita e durano 40-50 anni. La società ha chiuso la

raccolta del fondo 2 sulle infrastrutture, che nel dicembre 2024 ha effettuato il final closing a quota 300 milioni di euro: oltre il target di 250 milioni. Il patrimonio del fondo è stato allocato interamente a meno di 1 anno dal final closing.

### Cosa vi differenzia dagli altri fondi attivi nel mid-market private equity e nelle infrastrutture per l'energia pulita?

Anzitutto, EOS IM ha un modus operandi unico: identifica i megatrend e lancia dei fondi tematici per cavalcarli. Siamo altresì strutturati per essere



NATALINO MONGILLO

particolarmente attrattivi per gli investitori istituzionali. Abbiamo tempi di investimento dei fondi veloci e capacità di exit con tempistiche molto apprezzate dagli investitori. Inoltre, mettiamo al centro delle nostre strategie la competenza. Abbiamo al nostro interno anche esperti di ogni filiera. Tra i nostri partner strategici rientra anche **Francesco Caio**, esperto tra l'altro di innovazione.

### Perché lo scorso dicembre EOS IM ha deciso di lanciare Lexham Power?

EOS IM con la prima fase del fondo Infra II, ha costruito impianti e li ha venduti come asset. Nella seconda fase di investimento EOS ha deciso di andare oltre, creando una IPP. Lexham Power è un IPP (produttore indipendente di energia pulita) che oltre allo sviluppo e alla costruzione, permette anche di occuparsi di gestione e stoccaggio di energia pulita integrando altre attività strettamente correlate. Lexham, infatti, ha recentemente acquisito la maggioranza di InnoAgri perché la maggioranza degli impianti di Lexham sono agrivoltaici (infrastrutture energetiche industriali collocate in aree ai limiti della desertificazione). In futuro, prevediamo nuove acquisizioni per Lexham.

### Perché EOS IM ha comprato la maggioranza di Compton Industriale?

Compton Industriale è un investimento recente del fondo I di private equity. La società progetta e produce in tutto il mondo macchinari per lo smaltimento di tecnologie, in particolare Raee (rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche), pile alcaline e pannelli fotovoltaici. Sul mercato si stimano circa 400 milioni di pannelli da smaltire, siamo quindi in presenza di un mercato particolarmente interessante. Compton è in una posizione di crescita spontanea ed esponenziale. L'imprenditore ha cercato un investitore finanziario per affrontare questa crescita spinta e l'internazionalizzazione aziendale.

### Quali sono i vostri progetti in arrivo?

Stiamo lavorando al lancio del fondo 3 sulle infrastrutture, che avrà un obiettivo di raccolta di 350-400 milioni di euro. Il nuovo veicolo sarà in continuità con il fondo 2, ma sarà

## La società in cifre

**2014**

Fondazione di EOS IM

**30+**

Professionisti

**700+**

Milioni di euro di asset gestiti

**3**

Gli uffici in giro per il mondo

**6**

I fondi gestiti

**40 ANNI**

Età media dei professionisti del team

**90+%**

Di capitali raccolti da istituzionali

focalizzato oltre che sulla produzione di energia, anche da economia circolare e reti. A tal fine, coerentemente con l'importanza che rivestono le competenze in EOS IM, lo scorso febbraio abbiamo rafforzato il team con l'ingresso di Claudio Vescovo come senior partner. A breve, è prevista anche una prima exit da parte del fondo infrastrutture sugli impianti progettati e costruiti nella prima fase di vita del veicolo. ■

© riproduzione riservata



VALERIA BIONDO

# Intelligenza artificiale, ecco il suo impatto sul lavoro nelle banche d'investimento

**Valeria Biondo, chief of staff di Sella Investment Banking, racconta a MAG l'impatto dell'AI sui professionisti della divisione del gruppo Sella e sulla loro selezione**

di valentina magri

L'intelligenza artificiale da un lato velocizza e rende più efficiente il lavoro, dall'altro rende necessaria una formazione per utilizzarla al meglio e presuppone capacità di ragionamento e di "unire i puntini" superiori da parte degli umani, dato che le attività più ripetitive tipicamente appannaggio dei professionisti più junior possono essere svolte meglio e più celermente dall'AI. [Un rapporto pubblicato da Anthropic nel marzo 2026](#) stima che nel settore finanziario gli analisti finanziari e d'investimento hanno un'esposizione osservata all'impatto dell'AI del 57,2% e sono tra i 10 ruoli più passibili di automatizzazione dei compiti da svolgere.

MAG ha affrontato il tema con **Valeria Biondo**, chief of staff di Sella Investment Banking, la divisione del gruppo Sella specializzata in operazioni di finanza straordinaria partita nel 2018 con un organico di 12 persone e guidata da **Giacomo Sella**. Inizialmente la parte HR era gestita centralmente da Banca Sella, poi nel 2023 è stata istituita la direzione HR all'interno della divisione investment banking, al fine di mettere al centro le persone per raggiungere gli obiettivi di business. La divisione dalla sua nascita è cresciuta e conta oggi 41 professionisti: 28 uomini e 13 donne, con un gender pay gap pari a zero. Con Valeria Biondo abbiamo discusso dell'impatto dell'intelligenza artificiale sui professionisti della divisione e sulla loro selezione.

#### Quali sfide pone l'AI nella ricerca del personale?

Nella fase di reclutamento e onboarding delle persone, riceviamo centinaia di candidature, ma poi riscontriamo criticità ai colloqui a trovare le persone giuste. Abbiamo candidati preparati dal punto di vista tecnico e con ottimi percorsi accademici, ma con difficoltà nella risoluzione dei problemi e dei test logici. Cerchiamo persone con capacità di unire i puntini, a differenza degli strumenti di AI, che possono svolgere i lavori più ripetitivi.

Abbiamo business unit snelle e per questo motivo non possiamo permetterci di sbagliare le assunzioni. Inoltre, i nostri junior sono più evoluti degli analisti tradizionali delle banche d'investimento, perché dal primo giorno sono responsabilizzati. Non abbiamo ruoli intermedi come senior analyst

o senior associate e incentiviamo passaggi di ruolo in modo rapido. Sproniamo tutti ad avere una mentalità innovativa con momenti di brainstorming e allineamento interno, facciamo incontrare i clienti anche agli analisti accompagnati dal loro responsabile, chiedendo poi loro un contributo in termini di idee innovative, non semplici pitch copiati dal web.

#### Come impiegate l'AI all'interno di Sella Investment Banking?

Usiamo Microsoft Copilot a livello di gruppo. Mentre come Sella Investment Banking siamo partner



GIACOMO SELLA



TEAM SELLA INVESTMENT BANKING

di Desia, uno strumento integrato nel CRM che permette di automatizzare le parti più manuali delle attività, dall'analisi documentale a quelle di mercato - permettendoci di dimezzare i tempi di ricerca dei clienti target - fino alla preparazione di presentazioni per i diversi pitch ai clienti, report e modelli finanziari. Abbiamo individuato Desia grazie a un team dedicato creato nel 2024 su base volontaria nell'area investment banking, che esamina i target di mercato e come si stanno muovendo i competitor.

#### **Avete effettuato dei corsi di formazione sull'utilizzo dell'AI in Sella Investment Banking?**

Abbiamo organizzato con Microsoft attività di formazione su Copilot. Inoltre, conduciamo delle survey periodiche per monitorare se è utilizzato e se ci sono suggerimenti sul suo utilizzo o su integrazioni con altri strumenti.

#### **Avete altre iniziative volte alla formazione dei dipendenti?**

I people leader, ossia i responsabili di funzione (ivi compreso il capo della divisione investment banking Giacomo Sella), ricevono una formazione manageriale di alto livello da marzo a novembre.

Abbiamo anche un piano di formazione sul corporate investment banking erogato in aula all'intero team a seconda della seniority, stagisti compresi. Nel 2025 abbiamo somministrato 15 corsi verticali di formazione per un totale di 200 ore in aula. Organizziamo solo corsi in presenza, programmati con largo anticipo ed erogati da fornitori storici selezionati, con cui co-progettiamo sessioni di formazione.

#### **In cosa consiste il modello di gestione delle risorse umane di Sella Investment Banking?**

Il nostro piano strategico sul tema HR si fonda su retention ed empowerment. L'obiettivo è avere persone ingaggiate e coinvolte con Sella Investment Banking. La generazione Z sa cosa vuole da un posto di lavoro, per cui vogliamo offrire loro una prospettiva di crescita veloce e formazione, con persone molto responsabilizzate (dal junior al senior) in grado di raggiungere prima gli obiettivi prefissati.

Noi preferiamo spingere sulla cura delle persone, invece di adottare un approccio aggressivo sull'attività commerciale. Le banche d'investimento sono tipicamente caratterizzate da orari sostenuti

## I numeri di Sella investment banking

**2018**

Anno di lancio della divisione

**41**

Professionisti ad oggi

**46%**

Le donne presenti nella divisione sul totale

**31**

Anni età media dei professionisti

**0**

Gender pay gap nella divisione

**5-6**

Assunzioni previste per il 2025

e bassa tolleranza all'errore. In Sella Investment Banking, invece, non demonizziamo gli sbagli e promuoviamo un buon equilibrio tra vita e lavoro con ritmi bilanciati, pratichiamo la meditazione e la respirazione per gestire meglio le attività quotidiane, organizziamo off-site con i dipendenti e momenti di celebrazione per ogni promozione interna. Per noi sono tutte iniziative per raggiungere gli obiettivi di performance e benessere delle nostre persone. Il modello funziona, considerando che abbiamo un turnover del solo 4%, decisamente inferiore alla media di mercato dell'investment banking, che si aggira attorno al 52%.

La strategia di Sella Investment Banking è improntata ai giovani grazie al Graduate Programme, utile alla loro crescita professionale. Si tratta di un programma di 2 anni, che prevede 12 mesi di ambientamento nel team di appartenenza e due job rotation, con 6 mesi in un'area di business scelta da noi e altri sei mesi in un'altra scelta dal candidato. In questo modo, il neoassunto può conoscere tre ambiti di business con prodotti e servizi diversi della banca d'investimento che non avrebbe la possibilità di scoprire lavorando in silos, misurarsi con una maggiore accountability e gestione della complessità, dovendo confrontarsi con tre modelli manageriali e responsabili diversi. Al termine del programma, i giovani professionisti decidono in modo consapevole se tornare al business originario di appartenenza o sceglierne un altro già sperimentato durante la rotazione. A ottobre 2024 è partita la prima job rotation. Ad oggi ne abbiamo attivate 8, di cui 5 si sono concluse.

### Quali criticità è chiamata ad affrontare la direzione HR di Sella Investment Banking?

Dobbiamo gestire le aspettative delle nuove generazioni di uno stipendio equo, ma lavorando in modo più efficiente e proattivo, oltre a favorire sempre di più le relazioni con i senior manager.

Come sfida interna abbiamo i piani di sviluppo individuali che ci permettono di far crescere le seconde linee con un approccio sulla persona e per la persona e non calato dall'alto dal proprio responsabile. Diamo obiettivi per accelerare la crescita, con una durata di 6-12 mesi, rispettando la promessa fatta inizialmente.

Infine, c'è la sfida interna del posizionamento a livello retributivo. Come noto, [il settore dell'investment banking paga stipendi molto alti](#) e competitivi. Noi puntiamo principalmente alla crescita di responsabilità, professionale e di competenze, più che ad uno scatto annuale automatico senza spesso un sottostante di esperienza acquisita.

### **Qual è il ruolo dell'HR e quale svolge il responsabile diretto in Sella Investment Banking?**

L'HR agisce come business partner, collaborando quotidianamente con i vari manager. Ha un ruolo strategico riconosciuto dai responsabili che nutrono fiducia verso questa funzione e a cui affidano i piani di sviluppo e formazione. Le assunzioni richiedono l'approvazione del business con un forte coinvolgimento dell'HR.

### **Quali obiettivi si pone come HR nella selezione dei profili per Sella Investment Banking?**

Puntiamo ad arrivare a 55 professionisti entro il 2028, aumentando ulteriormente la quota rosa già superiore rispetto alla media di settore. Per quest'anno abbiamo pianificato 5-6 assunzioni per rafforzare le aree di business di M&A, leveraged finance, private debt, venture capital e risorse umane.

Dal punto di vista qualitativo, per noi è fondamentale trovare persone con la giusta attitudine e allineamento ai valori del gruppo Sella, capacità logica, abilità relazionale, velocità di pensiero e competenze tecniche oltre a brillanti risultati accademici. Guardiamo sostanzialmente più alla capacità di ragionamento.

### **In cosa consiste il vostro processo di selezione e quanto dura?**

Per effettuare un primo screening dei cv, somministriamo innanzitutto un test iniziale logico-matematico. In seguito, organizziamo un colloquio con l'HR e un incontro con la fascia media del team, dove i candidati eseguono un test tecnico-accademico, un assessment valoriale e un incontro finale con il responsabile del team. Mentre per i profili più senior c'è un ulteriore step con Giacomo Sella. L'intero processo ha un time to hire di circa 6 settimane.

### **Quali iniziative mettete in campo per il reclutamento?**

Siamo presenti ormai da anni ai career day in Bocconi, Cattolica, Luiss, Università di Trieste, quest'ultima nota per il venture capital. Abbiamo organizzato, inoltre, delle challenge al Politecnico di Milano e in futuro, intendiamo estendere ad altre università come, ad esempio, quelle di Torino e Bologna. A differenza di altre banche d'investimento, siamo aperti ai candidati di tutti gli atenei.

### **Quali sono le vostre iniziative per la retention dei dipendenti?**

Offriamo un piano di sviluppo, formazione, cura dei dipendenti, percorsi di benessere e volontariato. Diamo anche incentivi a lungo termine per gli high potential, segnalati ad HR da ogni responsabile, con piano di retention triennale e premi aggiuntivi che si sommano a quello annuale. Finanziamo, inoltre, master prestigiosi per persone particolarmente talentuose.

### **Cosa offre di diverso un lavoro in Sella Investment Banking rispetto alle altre banche d'investimento internazionali più blasonate?**

Offriamo una qualità di vita sostenibile rispetto al settore investment banking, un ottimo bilanciamento tra lavoro e vita privata, attenzione su crescita, sviluppo e formazione, un buon posizionamento in termini retributivi, l'appartenenza a un gruppo bancario italiano ma anche con visibilità cross-border, la possibilità di portare avanti operazioni all'estero, un ambiente giovane, un buon posizionamento nel mercato mid-cap. Ora siamo più conosciuti rispetto a qualche anno fa: la percezione è cambiata e Sella Investment Banking è molto più appealing, grazie anche al track-record di business e le attività di marketing e comunicazione.

### **Quali sono i progetti futuri di Sella Investment Banking?**

Prevediamo di lanciare nuove importanti iniziative con un'evoluzione dei servizi di credito classico e dei canali alternativi di origination dei deal. L'obiettivo ultimo è innovare i prodotti e ampliare il business, all'interno di un mercato mid-cap sempre molto competitivo. 📌

© riproduzione riservata



# FINANCECOMMUNITY

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

CAMBI DI POLTRONA

---

TREND DI MERCATO

---

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

---

ADVISOR FINANZIARI

---



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



## Private Equity Focus

a cura di valentina magri

**A** febbraio, il private equity italiano mantiene il ritmo e prosegue nell'ottimo avvio di 2026, facendo registrare addirittura 48 nuovi investimenti nel corso del mese appena concluso. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio Pem di Università Carlo Cattaneo – LIUC, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 47 investimenti (34 a febbraio dell'anno precedente).


Il nuovo anno, dunque, si è aperto con un primo bimestre di grande intensità, che vede il settore “viaggiare” ad un ritmo nuovamente da record, anche se il termine di paragone viene identificato nell'anno scorso, il migliore nella storia dell'Osservatorio: 97 deal nei primi due mesi contro gli 80 del 2025. Il mid market è sempre protagonista, ma non manca qualche deal di dimensioni significative.

«I private equity restano alacremente alla ricerca di pmi alle quali portare rilevanti benefici in termini di condivisione di strategia e rischi, internazionalizzazione e managerializzazione. Resta però un divario tra investitore istituzionale e imprenditore: l'advisor specializzato nell'M&A può contribuire a colmarlo mediando tra le culture, costruendo una fiducia reciproca, trovando soluzioni che riducano le differenze valutative, smussando gli angoli nelle fasi più calde dei negoziati, governando i tempi di un processo sfidante», dichiara **Guidalberto Gagliardi**, presidente e co-fondatore di Equity Factory.

A febbraio, le operazioni di buy out hanno rappresentato il 69% dei deal totali; da segnalare

l'ormai consolidato secondo gradino del podio per i deal di tipologia Infrastruttura (23%); gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 71%, segnale che gli operatori, in affiancamento alla ricerca di nuove opportunità, continuano in parallelo a concentrarsi anche sul potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie società in portafoglio. Il Nord Italia costituisce ancor più del solito il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna sugli scudi, da segnalare la buona performance del Lazio; prodotti per l'industria, ICT, terziario e cleantech sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che costituiscono circa metà dell'intera industry. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 58% delle operazioni concluse, dato ormai da qualche mese in ulteriore crescita rispetto al trend già positivo dell'ultimo triennio.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio Pem ha mappato una sola acquisizione diretta all'estero realizzata da player domestico (Ambienta sgr), ma di contro ha rilevato una ottima frequenza di add-on aventi quale target company un'azienda straniera, ben sei, con l'Europa quale “meta di conquista” privilegiata.

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

# Berardi Bullonerie (H.I.G. Capital) acquisisce Fastpoint

Berardi Bullonerie, controllata da H.I.G. Capital (fondo d'investimento internazionale con 74 miliardi di dollari di capitale in gestione) ha completato l'acquisizione di Fastpoint, primario distributore di fasteners plastici e di componenti per l'elettronica per uso industriale. L'operazione è stata finanziata da un pool di banche composto da Oldenburgische Landesbank Aktiengesellschaft, Deutsche Bank, Banca Ifis, Crédit Agricole Italia e Otp Banka.

Con sede centrale in provincia di Venezia e sedi in Germania, Regno Unito e Spagna, Fastpoint opera dal 1983 come distributore industriale di componenti e fasteners plastici per applicazioni elettroniche ed industriali. L'acquisizione di Fastpoint riveste una rilevanza strategica per il Gruppo Berardi, consentendo di rafforzare in modo significativo l'esposizione al settore dei fasteners in plastica e componenti per l'elettronica, e di potenziare la presenza geografica sia in Nord-Est Italia, sia nei principali mercati europei, accelerando lo sviluppo internazionale del Gruppo.

Nell'operazione Berardi è stata supportata da Spada Partners per la due diligence finanziaria e fiscale. L'acquirente è stato assistito anche dallo studio legale Pavia e Ansaldo, con un team formato dal partner **Alberto Bianco**, dalla counsel **Martina Villa** e dalla associate **Elena Giliberti**, in relazione a tutti gli aspetti corporate, M&A e contrattuali, dallo studio **Spada Partners**, con un team formato da **Guido Sazbon**, **Francesco Podagrosi** e **Martina Acciario**, in relazione agli aspetti fiscali e di struttura e con un team composto da **Stefano Marchetti**, **Pierpasquale Perito** e **Rosario Carrabino** in merito agli aspetti finanziari dell'operazione nonché da **Orrick**, con un team formato dalla partner **Marina Balzano**, dall'of counsel **Giulio Asquini** e dall'associate **Claudia Loriggio**, in relazione agli aspetti legali connessi al finanziamento dell'acquisizione.

Fastpoint e i suoi soci sono stati seguiti da AcAp Advisory come advisor finanziario. I venditori sono stati affiancati altresì dallo Studio Legale SAT, con un team formato dal partner **Matteo Vernizzi**, dalla senior associate **Sara Zanella** e da **Virginia Coletto** in relazione a tutti gli aspetti corporate, M&A e contrattuali, nonché dallo studio Borina&Partners, con un team formato dal founder **Enrico Borina** coadiuvato da **Fabio Murdolo**, in relazione agli aspetti fiscali ed ai servizi di due diligence.

Il pool di banche si è avvalso dell'assistenza di LMS Studio Legale, con un team coordinato dal socio **Mario Lisanti** e composto dalla senior associate **Beatrice Melito**, dall'associate **Aurora Pignalosa** e dalla trainee **Mariangela Arpaia**.



# Joint venture tra Leone Film Group e Vice Pictures

Vice Pictures, società controllata da LMDV Capital (il family office di Leonardo Maria Del Vecchio) attiva nella produzione e commercializzazione di contenuti audiovisivi, cinematografici e pubblicitari, ha finalizzato l'acquisizione del 49% delle quote di LV Legacy Media da Leone Film Group, società indipendente attiva in Italia nella produzione e distribuzione di prodotti audiovisivi e quotata sull'EGM (Euronext Growth Milan). L'operazione è stata realizzata a seguito di una preliminare operazione straordinaria di scissione parziale mediante scorporo dell'intera library di titoli cinematografici cd. "non current" di Leone Film Group, confluita nel veicolo LV Legacy Media.

Questa operazione porta alla creazione di una joint venture tra due eccellenze italiane dotate di solide capacità commerciali e finanziarie. La nuova entità si propone come polo aggregatore di libraries audiovisive nazionali e internazionali, puntando a generare significative sinergie industriali e opportunità di crescita.

Leone Film Group è stata assistita da un team di professionisti di Plusiders che ha recentemente raggiunto BIP Law & Tax, composto dai partner **Guido Lenzi** e **Andrea Vernier** per gli aspetti tax e finanziari e dal partner **Maurizio Fraschini** per gli aspetti Corporate, M&A e regolamentari.

Fides Corporate Finance con il managing partner **Domenico Trotta** ha assistito Leone Film Group per la fairness opinion relativa all'operazione.

Gli aspetti notarili di tutte le operazioni societarie connesse sono stati curati dal notaio **Luca Amato** di Roma.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Biomethane plant	Andion CH4 Renewables SAS	Equitix	
EXE Insurance Broker Srl	CB Consulbrokers SpA	JC Flowers & Co	
Fas International SpA		Wise Equity SGR	
CAT Ricambi Srl		Indutrade	
Wind farms (53,6 MW)		Equita Capital SGR	
Fastpoint Srl	Berardi Bullonerie	HIG Capital	
Sysnet Srl		Red Fish Group	
Grastim JV Srl		White Summit Capital	
Radiological service società benefit SpA		Kyip Capital SGR	
Bonfiglioli Consulting Srl		ABC Company	
EDG Srl		Alcedo SGR	
Le Palme Camping Srl	Club Del Sole Srl	The Equity Club	
NT Innovo Agri Srl	Lexham Power Srl	EOS Investment Management Group	
Etichettificio Jolly Srl	Finlogic SpA	Credem Private Equity SGR	Aurora GrowthCapital
12 biomethane plants	Bio Hold Srl	Vesper Infrastructure Partners	
Bramati Srl	HOFI SpA	Augens Capital	
Treccani James Onoranze Funebri Srl	HOFI SpA	Augens Capital	
Photovoltaic project (2,321 MW)	Green Utility SpA	Infravia Capital Partners	
LV Legacy Media Srl	Vice Pictures Srl	LMDV Capital	
InnoTech Srl	Sesa SpA	Tamburi Investment Partners	
Lambda SpA		Roko AB	
Surveye Srl	Axitea SpA	Argos Wityu	
Compton Industriale SpA		EOS Investment Management Group	
Padana Tubi e Profilati Acciaio SpA		Attestor	
SAIM Impianti Srl	Frigoveneta SpA	Ambienta SGR	
SAIM Service Srl	Frigoveneta SpA	Ambienta SGR	
Colzani Ingranaggi Srl	Meter SpA	IGI SGR	
Bucchioni's Studio Srl	The Ardonagh Group Limited	Madison Dearborn Partners	
Shellrent Srl	Your.Online	Strikwerda Investments	
Giovanni Bozzetto SpA		One Equity Partners	
Raffaele Caruso SpA		Mondevo Group	
Job4U Srl	Gruppo Spaggiari Parma SpA	Ambienta SGR	
Prima Scuola Società Cooperativa Sociale	Gruppo Spaggiari Parma SpA	Ambienta SGR	
Sigmatre Lab Srl	Phenna Group Holdings Limited	Oakley Capital	
IVH Srl	Miorelli Service SpA	Xenon Private Equity	
DomoLiving Srl	ReLife Recycling Srl	F2i SGR	
Zato SpA		PFC	
Data center	Retelit SpA	Asterion Industrial Partners	
Mind the value Srl	Kirey Srl	One Equity Partners	
Wisycor Srl	AudioTonix	PAI Partners	
Biomethane plant (8,5 milioni Nm3/anno)	Vorn Bioenergy	Macquarie	
Open Hub Med Srl	Mediterranea Datacenters Srl	Dws Alternatives Global Limited	
Frontline Srl	SK AeroSafety Group	Bridgepoint Capital	
Photovoltaic plant	Absolute Energy SpA	I Squared Capital	
Energy solutions business	Joulz Diensten BV	3i	
La Metallurgica Srl	Alltub Group SAS	One Equity Partners	
Officina Stellare	Global Aerospace Technologies Group SpA	Investindustrial	
Re Sergio Autotrasporti Srl	Mauffrey SAS	Financière Mauffrey	
Colzani Ingranaggi Srl	Meter SpA	IGI SGR	
Bucchioni's Studio Srl	The Ardonagh Group Limited	Madison Dearborn Partners	
Shellrent Srl	Your.Online	Strikwerda Investments	
Giovanni Bozzetto SpA		One Equity Partners	
Raffaele Caruso SpA		Mondevo Group	
Job4U Srl	Gruppo Spaggiari Parma SpA	Ambienta SGR	
Prima Scuola Società Cooperativa Sociale	Gruppo Spaggiari Parma SpA	Ambienta SGR	
Sigmatre Lab Srl	Phenna Group Holdings Limited	Oakley Capital	
IVH Srl	Miorelli Service SpA	Xenon Private Equity	
DomoLiving Srl	ReLife Recycling Srl	F2i SGR	
Zato SpA		PFC	
Data center	Retelit SpA	Asterion Industrial Partners	
Mind the value Srl	Kirey Srl	One Equity Partners	
Wisycor Srl	AudioTonix	PAI Partners	
Biomethane plant (8,5 milioni Nm3/anno)	Vorn Bioenergy	Macquarie	
Open Hub Med Srl	Mediterranea Datacenters Srl	Dws Alternatives Global Limited	
Frontline Srl	SK AeroSafety Group	Bridgepoint Capital	
Photovoltaic plant	Absolute Energy SpA	I Squared Capital	
Energy solutions business	Joulz Diensten BV	3i	
La Metallurgica Srl	Alltub Group SAS	One Equity Partners	

## One Equity Partners rileva Bozzetto Group



Aimia ha stipulato un accordo definitivo per la vendita della propria partecipazione in Giovanni Bozzetto, la divisione della società dedicata ai prodotti chimici speciali, a One Equity Partners, primario investitore di private equity internazionale nel segmento mid market.

Si prevede che la transazione genererà un ricavo netto compreso tra 265 e 271 milioni di dollari canadesi. Aimia non prevede di sostenere alcuna imposta derivante da questa transazione, dato il riporto delle perdite fiscali in conto capitale. Aimia prevede di utilizzare i proventi netti derivanti dalla vendita della sua partecipazione in Bozzetto per rafforzare il bilancio della società e sostenere i suoi piani di acquisizione di partecipazioni di controllo in società operative, in linea con la strategia in tre fasi che persegue dal primo trimestre del 2025.

Jefferies ha assistito Giovanni Bozzetto e i suoi azionisti come sell side M&A advisor, con un team globale guidato da **Mauro Premazzi**, **Adam Abramson** e **Benjamin Williams**. White & Case ha agito in qualità di consulente legale della società.

Andersen Italia ha assistito Bozzetto Group nella predisposizione della vendor tax due diligence nell'ambito del processo competitivo che ha portato alla sottoscrizione dell'accordo per la cessione del gruppo a One Equity Partners. L'incarico, guidato dalla partner **Letizia Carrara**, ha riguardato l'analisi dei profili fiscali domestici e cross-border delle principali società del perimetro e la gestione della fase di Q&A con i potenziali investitori.



# FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

---

MARKET TRENDS

---

FINANCIAL ADVISORS

---

MOVES

---



Follow us on



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

# Financecommunity Fintech Awards 2026



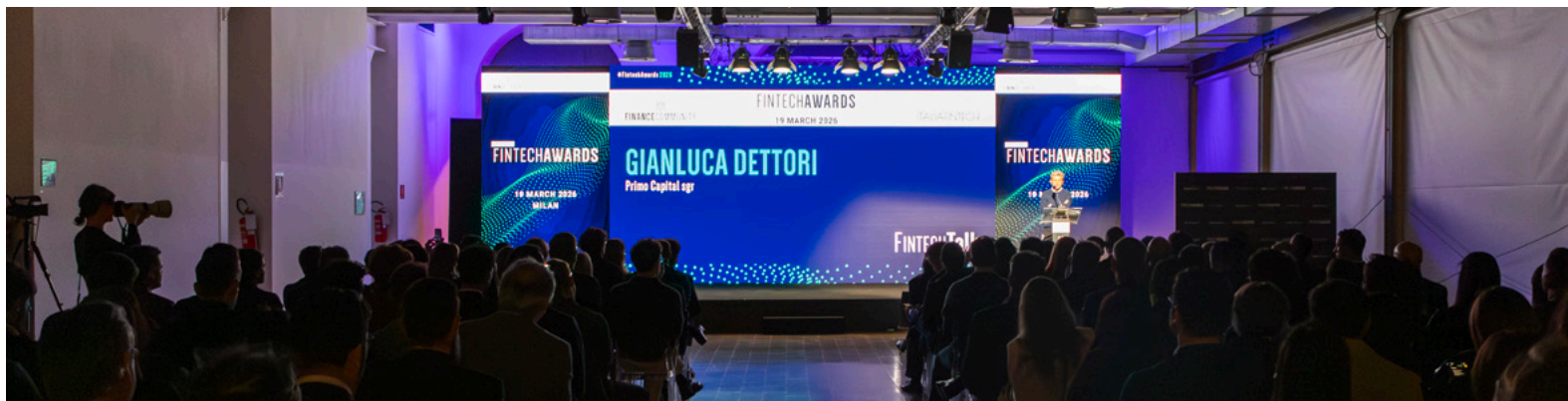
[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Si sono svolti al Magna Pars di Milano i **Fintech Awards**, evento organizzato da **Financecommunity.it** in collaborazione con **ItaliaFintech**, per premiare le migliori aziende italiane del Fintech che si sono contraddistinte nel corso dell'ultimo anno.

A ricevere i riconoscimenti, diverse realtà attive nell'ambito della digitalizzazione dei processi finanziari, determinate in base all'analisi delle candidature ricevute – da parte del centro ricerche di **LC Publishing Group e ItaliaFintech** – oltre che in base alla raccolta dei feedback dal mercato e dalla giuria composta da esperti del settore. L'evento è stato organizzato in partnership con **BCA Legal, CMS e PedersoliGattai**. Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
COMPANY OF THE YEAR	Banca AideXa
FOUNDER OF THE YEAR	Matteo Masserdotti - Viceversa
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Domenico Trodella - FinteXa
BANKTECH	TPPay
PAYTECH	BKN30I
LENDTECH	Workinvoice
REGTECH	LaunchBiz
WEALTHTECH	ClubFunding
BEST AI COMPANY	Osense
BEST CRYPTO COMPANY	Young Platform
BEST PARTNERSHIP	Rent2Cash
BEST COMMUNICATION AND ADVERTISING	Revolut
INNOVATION OF THE YEAR	CGN Fintech
DIVERSITY AND INCLUSION	miPAGO
BEST BLOCKCHAIN FINANCE COMPANY	BlockInvest
BEST NFTs COMPANY	Modex



**COMPANY OF THE YEAR**

**BANCA AIDEXA**

- BLOCKINVEST
- FINTEXA
- VICEVERSA
- YOUNG PLATFORM



**ELENA ADORNO, ANDREA CORRALES**

**FOUNDER OF THE YEAR**

- LORENZO BIZZI  
*LaunchBiz*
- ALEXANDRU STEFAN GHEBAN  
*Young Platform*
- MATTEO MASSERDOTTI**  
*Viceversa*
- ROBERTO PREMAZZI  
*miPAGO*
- LORENZO RIGATTI  
*BlockInvest*



**PROFESSIONAL OF THE YEAR**

- LORENZO BIZZI  
*LaunchBiz*
- MATTEO MASSERDOTTI  
*Viceversa*
- MARTINA PREMAZZI CORBETTA  
*miPAGO*
- DOMENICO TRODELLA**  
*FinteXa*
- LORENZO RIGATTI  
*BlockInvest*





## BANKTECH

BANCA AIDEXA  
 BLOCKINVEST  
 MIPAGO  
 REVOLUT  
**TPPAY**



ALFONSO CATONE

## LENDTECH

BANCA AIDEXA  
 RECROWD  
 RENT2CASH  
 VICEVERSA  
**WORKINVOICE**



ANASTASIA VALECCO

## REGTECH

EXPERT.AI  
**LAUNCHBIZ**  
 NORMO.AI  
 TRAKTI  
 TRUSTFULL



AURORA ALBERTINI, XHORXHINA DODAJ, LORENZO BIZZI, STEFANO DE CARLI

## BEST COMMUNICATION AND ADVERTISING

---

KLEAR FINANCE

MIPAGO

**REVOLUT**

TRAKTI

YOUNG PLATFORM



## INNOVATION OF THE YEAR

---

**CGN FINTECH**

OSENSE

REVOLUT

TPPAY

WORKINVOICE



## DIVERSITY AND INCLUSION

---

**MIPAGO**



## BEST BLOCKCHAIN FINANCE COMPANY

AUREA HUB

**BLOCKINVEST**

YOUNG PLATFORM

ALPS BLOCKCHAIN

REYA LABS



TOMMASO CATTANEO, LORENZO RIGATTI, GIACOMO DELLA VALENTINA

## BEST NFTS COMPANY

CRYPTIO

**MODEX**

RARESPOT

TOKNOX

VANILLA ROCKET



FRANCESCO ABBATE



# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

# SAVE THE DATE

Platinum Partner



Gold Partners

A&O SHEARMAN



CHIOMENTI

Silver Partner

GPBL



PedersoliGattai

green arrow  
CAPITAL

The Alternatives Platform

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



For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

# notai<sup>da</sup>notare



**"ESPERIENZA E CAPACITÀ DI INNOVARSI,  
ECCO COSA FA LA DIFFERENZA"**

A colloquio con Milano Notai

## DONNE NOTAIO E PARI OPPORTUNITÀ TRA APPROCCIO CULTURALE E INIZIATIVE CONCRETE

di giovanni longo

C'è stato un tempo (per fortuna molto lontano) in cui le donne non potevano esercitare pubblici uffici, figurarsi diventare notaio. Grazie alla determinazione di alcune coraggiose pioniere, si sono aperte le prime crepe in una professione tradizionalmente maschile come quella notarile. Raggi di sole, prima timidi, poi sempre più luminosi, hanno contribuito a rendere la professione più inclusiva rispetto alle pari opportunità. La strada imboccata (da tempo ormai) è quella corretta, ma occorrono sforzi ulteriori per superare una volta per tutte le differenze di genere. A partire da un approccio culturale, sarebbe davvero un peccato non seminare al meglio su un terreno che appare fertile.

Di certo, stando ai dati pubblicati sul sito del Consiglio nazionale del notariato, su 5.033 notai, 1.941 sono donne, 3.092 gli uomini. Inoltre, tra i vincitori del selettivo concorso, uno su due è donna. Dando uno sguardo all'età, poi, incoraggia un altro dato significativo: la percentuale della presenza femminile tra i professionisti under 40 è intorno al 48%.

Ma sul tavolo sono ancora tanti i temi da affrontare per dare concreta attuazione alle pari opportunità sia sul fronte dell'accesso, sia su quello dello svolgimento della professione, della leadership e del raggiungimento di ruoli apicali. Conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro, ad esempio, ancora oggi è più complicato per le donne. Per non parlare di quanto una professione tanto gratificante, quanto molto impegnativa, incide sul progetto di genitorialità in base al genere. Purtroppo, inoltre, troppo spesso gretti stereotipi, in tutto il mondo del lavoro, a parità di carriera e competenze, generano differenze reddituali ingiuste.

Il principale antidoto, dicevamo, si chiama sensibilità culturale, non fine a se stessa, ma come fonte di ispirazione per azioni tangibili. Il Comitato regionale notarile della Lombardia, ad esempio, ha di recente deliberato la costituzione della Commissione regionale per le Pari Opportunità, prima iniziativa a livello regionale dedicata alla promozione concreta della parità di genere all'interno della professione notarile. "La sua attività - si legge in una nota di fine gennaio - si svilupperà sia all'interno del notariato, con particolare attenzione alle dinamiche organizzative e professionali, sia nei confronti della società civile, promuovendo forme di collaborazione con le altre professioni e con enti e istituzioni impegnati sui temi delle pari opportunità, a livello territoriale e nazionale".

E siccome il tema non riguarda solo i notai, è al lavoro l'Osservatorio sulle pari opportunità nelle professioni ordinistiche, istituito dalla Fondazione per la professione psicologica Adriano Ossicini al quale hanno aderito il Consiglio nazionale del notariato, il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e il Consiglio nazionale forense. L'obiettivo? "Analizzare, attraverso un adeguato supporto scientifico, la parità di genere nell'ambito delle professioni coinvolte al fine di definire migliori strategie di intervento per promuovere e realizzare l'equità tra i generi", si legge in una nota congiunta del febbraio 2025.

Ben vengano, dunque, tutte le iniziative di confronto tra professioni, studi, approfondimenti, proposte, finalizzate a favorire l'attuazione del principio di uguaglianza. Indipendentemente dal genere. Lo dice il buon senso, è scritto a chiare nell'art. 3 della Costituzione. © riproduzione riservata



# RESPONSABILITÀ, TRASPARENZA E ATTENZIONE ALLA PERSONA

“Benvenuti nel nostro “salotto professionale”: relazione diretta con clienti e imprese, studio sempre orientato al problem solving. Il nostro impegno nella complessità giuridica, dall’inizio alla fine dell’operazione”

Leadership femminile, approccio costante al problem solving, relazione diretta tra notaio, clienti, professionisti e advisor. E poi ancora, formazione, innovazione e responsabilità. In una parola, anzi due, Milano Notai. Giovannella Condò, Monica De Paoli e Stefania Anzelini aprono le porte del loro “salotto professionale” nel cuore di Milano.

**Milano Notai, il vostro non è mai stato uno studio notarile “tradizionale”. Vi siete distinti per un forte impegno su operazioni complesse, per expertise verticali, per un rapporto diretto con il cliente e un ruolo attivo con gli advisor. Che tipo di studio siete oggi?**

“Se dovessimo definirvi con una formula semplice, diremmo: un notaio che c’è dall’inizio alla fine. Il notaio, per sua natura, non sceglie le operazioni,

però può scegliere come affrontarle. Fin dall’inizio, oltre vent’anni fa, abbiamo deciso di impegnarci nella complessità: studiare a fondo le operazioni, affiancare clienti e advisor sin dalle fasi iniziali per contribuire a costruire soluzioni solide e sostenibili. Questo significa lavorare in modo integrato con avvocati e fiscalisti, non come passaggio finale ma come parte attiva del processo. In questo contesto, la capacità di problem solving diventa centrale: spesso il valore sta proprio nel trovare la chiave giuridica più efficace per rendere possibile un’operazione. Allo stesso tempo, abbiamo sempre creduto nella relazione diretta e continua tra notaio, clienti, professionisti, advisor. Un rapporto basato su confronto, fiducia e accessibilità, che consente di accompagnare decisioni anche molto complesse. Anche i nostri spazi e la sede di



Un evento organizzato da Milano Notai presso il palazzo Poldi Pezzoli, dove ha sede anche lo studio

Milano, nel Palazzo Poldi Pezzoli, riflette questa visione: uno studio concepito come un “salotto professionale”, un luogo di relazione e networking dove far crescere connessioni di valore in modo strutturato e con benefici concreti per clienti e stakeholder. Insomma, siamo uno studio che non si adagia. Evolviamo costantemente, investendo in innovazione, formazione e nuovi modelli organizzativi, perché in un contesto che cambia rapidamente, l’esperienza è fondamentale, ma è la capacità di rinnovarsi che fa davvero la differenza”.

**Presentazione delle socie. Partiamo da lei, Giovannella Condò. Di cosa si occupa in particolare?**

“Mi occupo di operazioni di diritto societario, M&A, banking e project finance. Fin dall’inizio del mio percorso professionale ho scelto di dedicarmi ad ambiti complessi: sono stata tra i primi notai in Italia a lavorare su operazioni di project finance e continuo a seguirle con grande interesse. Affianco società, banche di investimento, fondi di private equity e venture capital, istituzioni finanziarie, startup e PMI innovative lungo tutte le fasi della

consulenza, con un approccio molto operativo e integrato. Sono sempre stata attratta dai contesti nuovi e in evoluzione: dalla normativa sulle startup, che ho iniziato a seguire sin dalle prime fasi della sua introduzione, fino ai settori più sfidanti come energia, infrastrutture e project finance e venture capital. Sono proprio questi ambiti, in cui innovazione e complessità si incontrano, a rappresentare per me lo stimolo più forte”.

**Tra le recenti operazioni quale l’ha appassionata particolarmente?**

“In generale direi tutte quelle legate al diritto societario, alle operazioni corporate, M&A e al mondo dei fondi di private equity, che restano il mio ambito naturale. Se però devo sceglierne una, penso a un’operazione nel venture capital, un settore che non ha ancora numeri enormi ma che trovo estremamente stimolante per il livello di tecnicismo e per l’energia che porta con sé. Mi riferisco al round di investimento da 14 milioni chiuso da ISAAC, una società innovativa attiva nello sviluppo di tecnologie antisismiche per infrastrutture. Un’operazione



Le tre socie dello studio



Giovannella Condò

guidata da 360 Capital e CDP Venture Capital, con la partecipazione di investitori come Ring Capital, Azimut Libera Impresa e Axon Partners Group. È stata un'operazione che mi ha appassionata perché mette insieme diversi elementi: innovazione, impatto concreto sul territorio e una struttura articolata dal punto di vista giuridico. È esattamente il tipo di complessità che rende questo lavoro così interessante”.

### **E invece, quali sono le principali attività di Monica De Paoli?**

“Un notaio si occupa di tutto, e ritengo che questo “generalismo” faccia molto bene alla professione e alla vita. Tuttavia, anche io ho le mie specializzazioni e passioni; da molti anni, infatti, seguo in particolare due settori. Uno di essi è il real estate: lavoro principalmente insieme a SGR (e relativi fondi immobiliari) e Sicaf italiane e straniere sulle operazioni che più richiedono una visione d'insieme: acquisizioni, dismissioni, finanziamenti, garanzie, sostituzioni di SGR, operazioni straordinarie. Qui la complessità non è un'eccezione ma la regola, ed è proprio in queste “geometrie variabili” che mi trovo più a mio agio. Da un estremo all'altro del nostro mondo, posso dire di lavorare molto con il Terzo Settore, seguendone da vicino l'evoluzione storica, economica e legislativa. Per me il mondo del non profit è allo stesso tempo una palestra di studio e di lavoro ma anche un impegno personale con diversi enti. In questi anni, tutta l'economia che va dal non profit a forme societarie innovative come le società benefit e le B-corp sta crescendo di dimensioni e di ruolo. Interessarmi alle nuove forme di collaborazione tra pubblico, privato profit e non profit è per me un modo di partecipare alla crescita della nostra società e alla ricerca di forme inedite di sostenibilità e di coesione. Impatto, filantropia, partenariati, economie di comunità sono nuove frontiere della professione; mi trovo così ad affiancare enti italiani e stranieri, family office e professionisti di altre discipline in tutte le fasi: costituzione, passaggio a ETS, operazioni di trasformazione, fusione e scissione, spesso affiancate da attività di advisory e di due diligence anche fiscale. In questo momento capita di frequente che le mie due aree di interesse si intersechino: penso ai progetti di housing sociale, studentesco e a canone concordato, dove - anche grazie alla pressione dell'UE - crescono le collaborazioni su progetti di sistema tra finanza, PA e Terzo settore”.



Monica De Paoli

**Anche a lei, notaio De Paoli, chiediamo di menzionare un'operazione recente che l'ha particolarmente appassionata.**

“Lascio da parte alcune grandi operazioni convenzionali, con i maggiori partner industriali e finanziari, per parlare di una operazione che mi ha appassionato profondamente (anche perché ispirata ai principi dell'approccio integrato One Health): ho seguito il progetto della socia e amministratore delegato della Clinica Veterinaria San Marco di Padova, centro di eccellenza e riferimento in Italia e all'estero per l'attività clinica e per quella scientifica, con la nascita della fondazione “San Marco Research Foundation Ente del Terzo Settore” che, riconoscendo l'inscindibile interconnessione tra la salute degli esseri umani, degli animali, degli altri organismi viventi e dell'ambiente, ha per scopo la promozione, il sostegno e il consolidamento delle attività di ricerca scientifica, educazione, formazione e divulgazione nell'ambito della medicina veterinaria e traslazionale, della biologia, delle scienze naturali e biomediche, e alla quale verrà trasferita la biobanca della clinica. Contemporaneamente la società che gestisce la clinica è diventata benefit, integrando l'oggetto sociale con finalità di beneficio comune che amplificano l'impatto della fondazione creando sinergie e valore condiviso. Un bellissimo esempio di imprenditorialità illuminata e impegno civile”.

**Stefania Anzelini: quali i suoi ambiti e i suoi maggiori interessi professionali?**

“Mi occupo principalmente di Real Estate, Energy e Infrastructure, ambiti nei quali ho contribuito a sviluppare e consolidare le competenze dello Studio. Assisto fondi immobiliari nelle operazioni di acquisizione e dismissione di asset, con un focus sul segmento retail e sulle diverse fasi di commercializzazione, anche in relazione a immobili di nuova costruzione. Nel settore Energy e Infrastructure mi occupo in particolare di attività di due diligence immobiliare, funzionali a operazioni di investimento, con attenzione anche ai profili fiscali connessi. Supporto, inoltre, clienti italiani e internazionali in ambito testamentario e successorio, con l'obiettivo di favorire una pianificazione efficace e consapevole del passaggio generazionale dei patrimoni”.



Stefania Anzelini

### **Una recente operazione che l'ha particolarmente coinvolta?**

“Tra le operazioni più recenti che ho seguito e che mi hanno particolarmente coinvolta c'è un project financing da 80,5 milioni di euro a supporto di un portafoglio di impianti fotovoltaici utility-scale sviluppato da Innovo Renewables S.p.A. L'operazione ha riguardato il finanziamento di un portafoglio di impianti per una capacità complessiva di circa 70 MWp, realizzati tramite una società veicolo dedicata, Innovo Power Generation 1. Si tratta di un passaggio importante nella costruzione della piattaforma di finanziamento di Innovo, dove la sostenibilità economico-finanziaria del progetto è l'elemento centrale di valutazione. Negli ultimi tempi mi sono avvicinata con sempre più interesse alle operazioni di project financing, che spesso rappresentano il punto di arrivo di un lavoro articolato di due diligence tecnica e legale sui siti posti a garanzia. In questo contesto, il contributo e l'expertise del notaio nella gestione e risoluzione delle eventuali criticità preliminari è fondamentale. È proprio questo percorso - dall'analisi degli asset fino alla costruzione di una struttura finanziaria complessa - a rendere queste operazioni così stimolanti”.

### **Quanti sono i professionisti e quali i valori che ispirano l'attività quotidiana dello studio?**

“Lo studio conta un team di trenta professionisti e collaboratori. I valori che guidano il lavoro quotidiano sono responsabilità, trasparenza, qualità tecnica e attenzione alla persona. Un elemento distintivo è la relazione diretta e continua tra notaio e cliente: ogni pratica viene seguita con un coinvolgimento personale, che consente di comprendere a fondo le esigenze e costruire soluzioni su misura. A questo si affianca una forte capacità di problem solving, fondamentale per gestire operazioni complesse in modo efficace e tempestivo. Grande attenzione è inoltre dedicata alla crescita dei più giovani, non solo sul piano tecnico ma anche nello sviluppo delle soft skills, come comunicazione, gestione del cliente e lavoro in team”.

### **L'approccio di Milano Notai è riconosciuto per essere molto smart, innovativo e digitale. In che modo tutto questo aiuta nel lavoro quotidiano?**

“La digitalizzazione consente di essere più efficienti, ridurre i tempi e offrire un servizio più

accessibile, anche a clienti internazionali. Tuttavia, la tecnologia è sempre al servizio della relazione: l'obiettivo è semplificare i processi per lasciare più spazio al confronto diretto tra notaio e cliente. Questo ci permette di accompagnare le decisioni con maggiore consapevolezza, valorizzando la nostra capacità di problem solving e offrendo risposte rapide ma sempre ponderate”.

**Siete stati tra i primi studi ad offrire servizi notarili anche in videoconferenza. Perché questa scelta?**

“È stata una scelta naturale, coerente con la nostra visione. Abbiamo intercettato un'esigenza crescente di flessibilità e internazionalizzazione. Offrire servizi da remoto significa abbattere barriere geografiche e rendere il servizio notarile più moderno, senza rinunciare alla sicurezza e alla qualità”.

**Contributo dell'Intelligenza Artificiale: come gestirla senza mortificare il valore umano?**

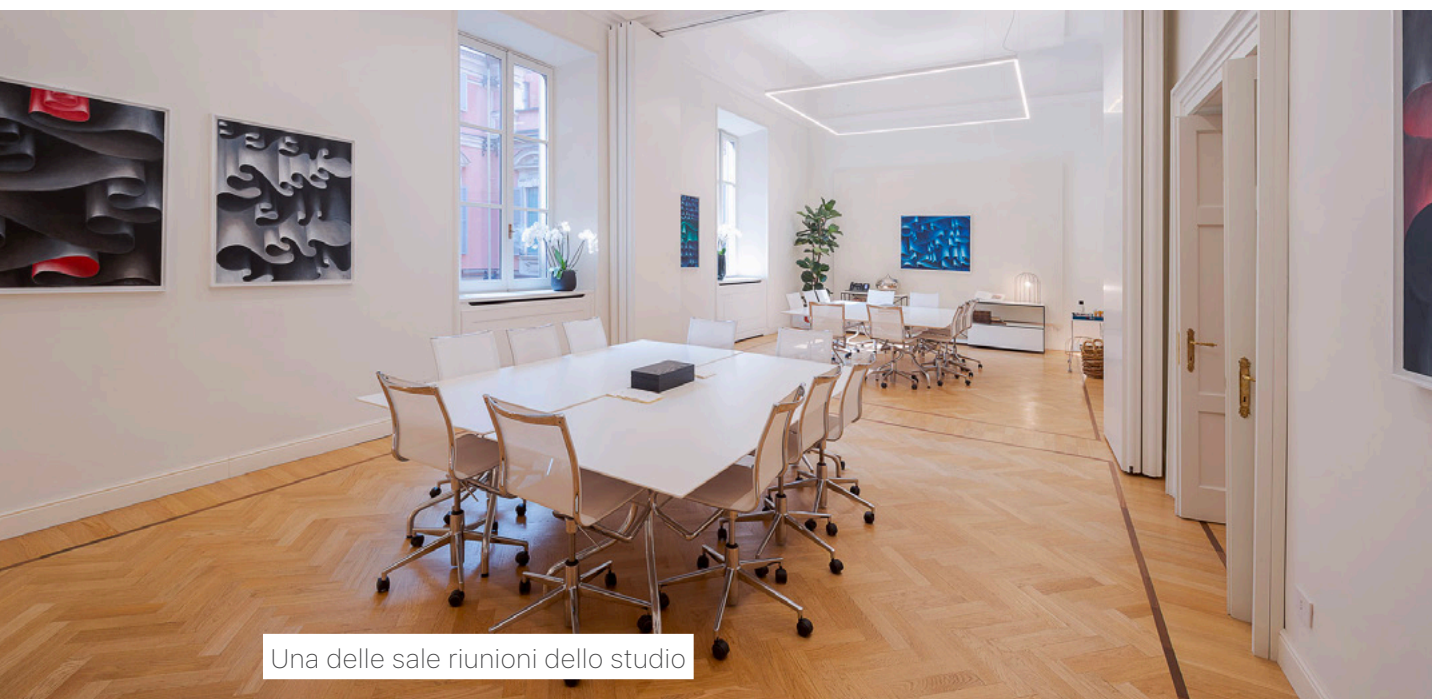
“L'intelligenza artificiale è uno strumento straordinario per aumentare l'efficienza e supportare le attività ripetitive. Tuttavia, il valore del notaio resta nella capacità di interpretare, valutare e garantire. LAI deve essere un alleato, non un sostituto e in alcuni casi può essere uno strumento per liberare tempo e per concentrarsi sulle attività a più alto valore aggiunto”.

**La vostra sede è concepita come luogo di relazione e confronto. Potete descriverla?**

“La nostra sede si trova all'interno dello storico palazzo del Museo Poldi Pezzoli, nel cuore di Milano: un contesto che riflette perfettamente la nostra idea di studio come luogo di relazione, cultura e confronto. Gli spazi sono stati pensati per essere accoglienti, luminosi e funzionali, lontani da un'impostazione formale e distaccata. Volevamo creare un ambiente in cui la relazione diretta e continua tra notaio e cliente fosse naturale e immediata, favorendo un dialogo aperto anche su temi complessi. In questo contesto, la capacità di ascolto e di problem solving trova il suo spazio ideale. La vicinanza con un luogo così ricco di storia e bellezza contribuisce inoltre a trasmettere un senso di cura e attenzione al dettaglio, che si riflette anche nel nostro modo di lavorare. Lo studio diventa così non solo un luogo dove si firmano atti, ma uno spazio in cui si condividono progetti, si accompagnano decisioni e si costruiscono relazioni di fiducia durature”.

**Non solo atti e rogiti. Quanto spazio dedicate alla formazione?**

“La formazione è centrale. Dedichiamo molto tempo all'aggiornamento professionale interno e alla partecipazione a iniziative esterne. In particolare, investiamo molto nella crescita dei giovani professionisti, affiancando alla



Una delle sale riunioni dello studio



preparazione tecnica un percorso strutturato sulle soft skills: dalla comunicazione efficace alla gestione della relazione con il cliente, fino alla capacità di lavorare in team e affrontare situazioni complesse con spirito proattivo. Negli anni, abbiamo anche sviluppato e proposto momenti di formazione e networking per clienti o cicli di formazioni per giovani professionisti e legali”.

#### **Un consiglio a un giovane aspirante notaio.**

“Studiare con disciplina, ma anche coltivare curiosità e apertura mentale. La professione richiede rigore, ma anche capacità di adattarsi e comprendere contesti sempre più complessi”.

#### **Come vede la professione nel futuro?**

“La professione notarile continuerà a evolversi, integrando sempre più tecnologia e nuove competenze. Il ruolo del notaio resterà centrale come garante della legalità e della certezza dei rapporti giuridici, ma con modalità operative più moderne, veloci e orientate al cliente”.

#### **Milano Notai nasce da una leadership tutta al femminile, ma oggi il vostro percorso sembra andare oltre questa definizione.**

#### **Come si è evoluto il vostro approccio?**

“Nella nostra esperienza, il tema della leadership non è mai stato un punto di arrivo, ma piuttosto una base su cui costruire. Oggi possiamo dire che è un aspetto acquisito: ciò che conta davvero è la qualità della guida, la visione e la capacità di far crescere lo studio nel tempo. Per questo guardiamo avanti, andando oltre le etichette. Il nostro focus è sulla crescita: della partnership, con un progressivo rafforzamento e ampliamento delle competenze, e dell’organizzazione nel suo complesso. Allo stesso tempo, continuiamo a investire in innovazione, sia nei modelli di lavoro sia nei servizi offerti, per rispondere a un contesto sempre più complesso e internazionale. In altre parole, più che definirci per ciò che siamo state all’inizio, preferiamo raccontarci per ciò che stiamo diventando: uno studio in evoluzione, capace di coniugare esperienza, apertura e visione futura”. © riproduzione riservata



# Ferrero compra la brasiliana Bold Snacks

---

di letizia ceriani



**I**l Gruppo Ferrero ha firmato un accordo per acquisire Bold Snacks, azienda brasiliana di snack proteici premium. Fondata nel 2018, Bold Snacks ha registrato una forte crescita fin dall'inizio, guidata dalla sua strategia digitale e dal portafoglio innovativo di barrette proteiche, e recentemente si è espansa nelle polveri di siero di latte. Come parte della transazione, Ferrero rileverà l'ufficio e la fabbrica di Bold Snack a Divinópolis, Minas Gerais, con circa 300 dipendenti previsti per entrare in Ferrero Brasile.

JP Morgan, guidata in Italia da **Francesco Cardinali**, è stata sole financial advisor del Gruppo Ferrero.

L'acquisizione pianificata aggiunge Bold Snacks alla crescente squadriglia di marchi migliori del Gruppo Ferrero, come Eat Natural e Fulfill in Europa e Power Crunch in Nord America. In Brasile, Ferrero e la sua società affiliata Dori Alimentos, di proprietà di Ferrara, impiegano attualmente 4.500 persone distribuite in cinque stabilimenti e tre uffici. La transazione proposta dovrebbe essere conclusa nei prossimi mesi, soggetta alle consuete condizioni di chiusura.





## Food Finance

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

a cura di letizia ceriani\*

Nell'ultimo mese tre operazioni hanno testimoniato la vivacità del comparto food & beverage, tra acquisizioni internazionali e consolidamenti di filiera. Ferrero rafforza la propria presenza nel segmento degli snack proteici premium acquisendo Bold Snacks,

azienda brasiliana fondata nel 2018 e in rapida crescita, ampliando così un portafoglio che già include marchi come Eat Natural, Fulfill e Power Crunch. Sul fronte del vino italiano all'estero, Ethica Wines rileva Interprocom Cantine Divine, importatore e distributore attivo in Cina da oltre un decennio, con l'obiettivo di costruire una piattaforma dedicata esclusivamente ai vini italiani nel mercato cinese. Chiude il quadro Valdo Spumanti, che porta al 100% la propria quota nella cantina friulana I Magredi, aggiungendo 65 ettari di vigneti nel cuore della DOC Friuli Grave e accelerando al contempo lo sviluppo nel segmento no e low alcohol con il lancio dello spumante analcolico Puro. 🍷

© riproduzione riservata

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

# Ethica Wines rileva il distributore cinese Interprocom Cantine Divine



Ethica Wines, gruppo internazionale specializzato in vini italiani, ha acquisito Interprocom Cantine Divine (Shanghai) Co., importatore e distributore di vini italiani nel mercato cinese da oltre dieci anni, che attraverso le sue unità operative serve partner commerciali su tutto il territorio nazionale.

Il closing finale dell'operazione è previsto per il 30 aprile 2026 e l'accordo prevede la creazione di una piattaforma dedicata esclusivamente ai vini italiani in Cina al fine di apportare competenze complementari al gruppo dell'acquirente in linea con l'evoluzione delle dinamiche di mercato.

Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners (CRCCD) ha assistito Ethica Wines con un team composto dai partner **Guido Masini** e **Nicola Caielli** e dall'associate **Marco Renzi**.

Lo studio legale internazionale DLA Piper ha assistito Interprocom con un team multigiurisdizionale supervisionato dal partner Dino Dima e coordinato dall'avvocato **Amedeo Barbato**, composto dalla partner **Carlotta Benigni** per gli aspetti fiscali dell'operazione e dall'of counsel **Claudio d'Agostino**, responsabile di Asia Connect, e dalle colleghe **Tina Xia** e **Lexie Wen** di DLA Piper Hong Kong per tutti i temi ai sensi della legge locale.

# Valdo Spumanti rileva il 100% della cantina I Magredi



Valdo Spumanti ha acquisito il 100% della cantina friulana I Magredi – situata a San Giorgio della Richinvelda (PN) nella DOC Friuli Grave – di cui deteneva già una partecipazione del 20%. L'azienda si espande così in nuove categorie di prodotto nel segmento no alcohol e low alcohol.

Fondata nel 1926 a Valdobbiadene con il nome Savis – Società Anonima Vini Superiori, l'azienda è stata acquisita nel 1938 dalla famiglia Bolla assumendo nel 1951 la denominazione Valdo. Nel 2025 il gruppo ha superato 19,5 milioni di bottiglie prodotte, con un fatturato pari a 90 milioni di euro, in crescita del 3%, e un Ebitda margin del 7%. In forte espansione anche il canale e-commerce, che ha registrato un incremento del 40%. Sul fronte produttivo, Valdo coltiva uve su circa 150 ettari di

vigneti nell'area del Prosecco, metà dei quali di proprietà e il resto in affitto.

L'acquisizione dell'azienda friulana I Magredi aggiunge 65 ettari di vigneti, situati a nord di Pordenone lungo il fiume Tagliamento, territorio noto per conferire ai vini particolari caratteristiche aromatiche e minerali. Il portafoglio viticolo di I Magredi comprende 15 ettari di Prosecco DOC, 20 ettari di Pinot Grigio e ulteriori superfici dedicate a vitigni internazionali come Chardonnay, Pinot Nero, Cabernet Sauvignon e Sauvignon. Parallelamente, la società sta sviluppando nuove referenze nel segmento delle bevande a ridotto o nullo contenuto alcolico. In questa direzione si inserisce il recente lancio di Puro, spumante analcolico ottenuto da un blend di Glera, Chardonnay e Traminer coltivati in Friuli.



# FOODCOMMUNITY

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

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE  
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

## Tavole della legge

# Mangiare sardo a Milano

di letizia ceriani

Milano Ovest è una zona purtroppo poco battuta dai tour più modaioli del momento, eppure madre di grandi e piccole certezze di quartiere. Fra queste, non possiamo non citare una delle trattorie di pesce più affermate, un'attività di famiglia iniziata nella Milano di quarant'anni fa, a onor del vero il primo locale sardo marinaro della città. Il Molo 13, a due passi dalla fermata De Angeli, è un ristorante elegante, tradizionale e distinto, perfetto per

un festeggiamento in famiglia, per una cena più intima e romantica, o un pranzo di lavoro all'insegna del gusto. È un posto che scalda cuore e stomaco. La parola d'ordine ovviamente è "pesce", cucinato con una certa maestria attingendo dalla tradizione gastronomica marittima sarda in generale. Il menu – mastodontico – include anche molte proposte di terra, focus dalla prima attività paterna nell'isola, accontentando tutti i palati.





La materia prima, neanche a dirlo, è freschissima e di prima qualità, a partire dai crudi. Gli amanti delle ostriche si sentiranno a casa: qui, una vasta selezione dall'Irlanda, dalla Francia e dall'Italia – ci sono sia le ostriche Perlina Rosa del Delta del Po' sia quelle provenienti dai mari di Olbia. Ottima anche la carta dei crostacei. Noi apriamo le danze con un misto di carpacci

tagliati finemente – salmone, ricciola, tonno e spigola – serviti con qualche alice marinata e una manciata di “fregula fria”, ovvero fregola frita, che accompagna il piatto insieme al pane carasau sempre in tavola. Tutto giustissimo, anche le porzioni. Le entrées cotte sono molto gustose, in particolare i guazzetti di cozze e vongole e la catalana di piovre e gamberi: saporita, colorata, intensa. Il pesce è considerato nella sua naturalezza, senza salse e orpelli inutili.

A questo punto, in base a quanto vi siete lasciati andare (o trattenuti) con gli antipasti, si apre di fronte a voi un bivio: potete avventurarvi sui primi piatti – tratti dal ricettario mamma dello chef, Pietrina Zucca – a base di pasta fresca, dai classici malloreddus e culurgiones alla sempre buona fregula con sugo di pesce e bottarga, ai più “classici” spaghetti alle vongole, ai paccheri al nero di seppia con pecorino o alle linguine ai ricci pescatori di Cabras; oppure, su consiglio del personale di sala, propendere per un pesce al forno, tenendo conto del fatto che sia il rombo che il San Pietro vi rimarranno impressi. Lasciatevi guidare dalla fame e, soprattutto, dalla gola, che in questo caso non sarà soggetta ad alcun giudizio morale. I contorni sono semplici e pensati per affiancare e valorizzare la proteina. Patate al forno e verdure grigliate.

A questo punto potremmo dirci soddisfatti, è terminata anche la nostra bottiglia di spumante Torbato della cantina Sella & Mosca – fresca e perfetta a tutto pasto -, ma uno spazietto per il dolce lo troviamo senza esitazioni, specialmente se a occuparlo è sua maestà la seada che, per chi non lo sapesse, è un capolavoro della pasticceria sarda centro-orientale, a base di semola, strutto, pecorino, miele e scorza di limone a sgrassare la dolcezza, viene frita e servita calda.

Il Molo 13 è una garanzia di bontà in un panorama gastronomico meneghino sempre più saturo di proposte e manco di sapori genuini e autentici. 🍷

© riproduzione riservata

OSTERIA MOLO 13 – VIA RUBENS 13, MILANO  
02 4042743

# MiFeLL

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

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



# 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.237 | 13.04.2026**

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**  
alicia.gonzalez@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

**Iberian Lawyer e Financecommunity ES**  
gonzalo.desande@iberianlegalgroup.com  
magali.sica@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer**  
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

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

**Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH**  
flavio.caci@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.com

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