

10° ANNIVERSARIO 2013 | 2023

LC PUBLISHING GROUP



**MAG**

NUMERO  
211 18 dicembre  
2023

# LE TAVOLE DELLA LEGGE

## 2023

**SPECIALE**

Foodcommunity  
Tavole della Legge 2023

**SPECIALE**

Legalcommunity  
MENA Awards 2023

In principio Dio consegnò a Mosè il decalogo, dieci tavole di pietra contenenti le leggi per un buon vivere. Le leggi hanno poi cambiato veste, seguendo luoghi e consuetudini, e raggiungendo vari livelli di complicazione. Questa guida non intende stabilire ordini o regole, ma creare un ponte, raccontando le tavole più amate da quell'avvocatura d'affari che il business, oltre a masticarlo, lo fa.



## La GenAI e il modello di business degli studi legali

Non c'è dubbio che il 2023 passerà alla storia come l'anno dell'intelligenza artificiale applicata anche alla professione legale. Merito del fenomeno ChatGpt e dei suoi derivati.

A sancire questo dato storico, l'esclamazione «Accordo!» con cui, l'8 dicembre, il commissario Ue al mercato interno, Thierry Breton, twittava (o icsava?) per annunciare al mondo l'intesa raggiunta sull'AI Act, ovvero la prima legge sull'intelligenza artificiale che punta a favorire l'innovazione in Europa.

Intanto, per tornare alle cose del mondo legale, c'è una questione che diventa sempre più urgente: a quale prezzo potranno essere vendute le prestazioni fornite ricorrendo agli strumenti dell'intelligenza artificiale nel prossimo futuro? La questione si pone soprattutto per quei "prodotti" che potranno essere realizzati grazie a un utilizzo quasi esclusivo delle macchine in alternativa al lavoro professionale di tradizionale derivazione umana.

Si va verso l'industrializzazione massiva dei servizi o ci sarà ancora spazio (e mercato) per un'attività "artigianale" e su misura? Come

si ripartirà l'attività degli studi legali tra queste macro-categorie di prodotti? Quale sarà il punto d'equilibrio necessario a mantenere invariata la (elevatissima) *profitability* di queste organizzazioni che, fino a questo momento, hanno fondato la propria capacità di realizzare utili da capogiro essenzialmente grazie all'applicazione della cosiddetta "leva", vale a dire giocando sul rapporto soci/collaboratori interno alla struttura e sulla capacità di prezzare in maniera efficace il lavoro delle squadre messe a servizio di operazioni straordinarie, consulenza e contenziosi, marginando sulla differenza tra "costi di produzione" e "prezzo al pubblico"?

Se i compiti ripetitivi verranno eseguiti in modo più efficiente dall'IA (come dicono tutti), gli studi legali saranno in grado di razionalizzare i propri costi operativi e a quel punto dovranno offrire tariffe più competitive ai clienti. O almeno, questo è quello che i clienti si aspetteranno in tutta prevedibilità. Quindi, l'automazione di talune funzioni potrà portare a una riduzione dei prezzi dei servizi legali. E questo potrebbe originare un rompicapo decisamente complesso da risolvere per chi si occupa della gestione delle organizzazioni professionali e deve badare alla loro sostenibilità finanziaria.

Mettendo un attimo da parte la dimensione del fatturato, che secondo alcuni sarebbe meno rilevante di quanto generalmente si possa pensare, e concentrandoci sull'analisi degli utili, la sensazione è che ci si troverà dinanzi a un bivio. Intensificare la produttività puntando sulla generazione di volumi importanti mantenendo gli organici (quasi) invariati e sfruttando la capacità produttiva delle macchine. Oppure, ridurre drasticamente il capitale umano impiegato negli studi legali affiancando a poche, selezionatissime e altamente remunerate risorse umane, il massimo di ciò che la tecnologia potrà mettere a disposizione per occuparsi di attività ad alto valore aggiunto a cui il mercato sarà disposto a riconoscere un prezzo ancora vicino agli standard odierni.

A cascata, ovviamente, ciò potrebbe comportare una riconfigurazione delle responsabilità all'interno dello studio legale, con un maggior focus sulla consulenza strategica da parte dei soci e una maggiore autonomia per i collaboratori nell'esecuzione di compiti più complessi.

In teoria, se ben sfruttata l'IA potrebbe persino migliorare la redditività degli studi legali d'affari attraverso l'ottimizzazione delle risorse l'espansione delle opportunità di servizio e una maggiore efficienza operativa. Ma a quale prezzo per l'attuale popolazione forense? Ci sono già movimenti in tal senso sul mercato? La riduzione degli organici o la loro razionalizzazione, se si preferisce, finalizzata al mantenimento della redditività è già in atto? La sensazione è che il fuoco stia covando sotto la cenere. Ne parleremo (non ci sono dubbi) nell'anno che verrà. ▣



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

  
**MAG**

  
LEGALCOMMUNITY

  
LEGALCOMMUNITYCH

  
LEGALCOMMUNITYMENA

  
FINANCECOMMUNITY

  
FINANCECOMMUNITYES

  
INHOUSECOMMUNITY

  
INHOUSECOMMUNITYUS

  
FOODCOMMUNITY

  
FOODCOMMUNITYNEWS

  
**IBERIANLAWYER**

  
**THE LATINAMERICANLAWYER**

LC Publishing Group S.p.A.  
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano  
Sede legale: Via Tolstoj 10 | 20146 Milano  
Tel. + 39 02 36727659



## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 25/01/2024

## FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 08/02/2024
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 19/02/2024
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 19/02/2024

## MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 07/03/2024
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 14/03/2024
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 21/03/2024
- LC Sustainability Summit Milan, 26/03/2024
- LC Sustainability Awards Milan, 26/03/2024

## APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 09/04/2024
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 11/04/2024
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Portugal Lisbon, 16/04/2024

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 16/05/2024
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 23/05/2024
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 30/05/2024

## JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 10-14/06/2024
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 12/06/2024
- Rock the Law Milan, 13/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 27/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 27/06/2024

## JULY

- Save the Brand - Foodcommunity Milan, 01/07/2024
- Italian Awards Rome, 04/07/2024

## SEPTEMBER

- Legalcommunity Energy Day Milan, 12/09/2024
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 19/09/2024
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 24/09/2024
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 26/09/2024

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 02-04/10/2024
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 10/10/2024
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 17/10/2024
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 21/10/2024
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 24-25/10/2024
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 29/10/2024

## NOVEMBER

- Iberian Lawyer Legal Day Madrid, 05/11/2024
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2024
- Financecommunity Week Milan, 11-15/11/2024
- Financecommunity Awards Milan, 14/11/2024
- LegalcommunityMENA Awards Cairo, 21/11/2024
- Foodcommunity Awards Milan, 25/11/2024

## DECEMBER

- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/12/2024

## LEGEND

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

# Sommario

55

COOK: «SIAMO GRANDI SOSTENITORI DELL'AI ACT»



77

PUNTILLO: «ORA CHE SONO AL VERTICE DELL'UFFICIO LEGALE DI ENEL»



**9**

**AGORÀ**

Alonzo Committeri e Spiniello, alleanza nel fiscale

**17**

**BAROMETRO**

Stagione di transizione... energetica e digitale

**23**

“Agli avvocati serve il coraggio di percorrere nuovi approcci alla professione”

**29**

Vent'anni di Asla e la costruzione di una nuova cultura professionale

**35**

Tutti insieme per l'avvocato dell'anno

**37**

Limatola, crescere per rimanere competitivi

**41**

Cinquant'anni di Garrigues a New York

**45**

Tecnologia, mai più senza.  
Ma il fattore umano resta  
fondamentale

**49**

Professione a ostacoli, per le giovani avvocate

**53**

AI ACT in dirittura di arrivo: il segreto sarà il bilanciamento tra esigenze di business e tutela dei diritti fondamentali

**61**

**DIVERSO SARÀ LEI**

Dentro le pagine di “Parità di genere e professioni legali. Una lunga storia”

**63**

Tutti i cambi di poltrona in house del 2023

**81**

**OBIETTIVO LEGALITÀ**

La criminalità dove non ti aspetti...

**85**

**SPECIALE LEGALCOMMUNITY**

**MENA AWARDS 2023**

**107**

**CARTOLINE**

La povertà sanitaria? Un fenomeno che riguarda 7 italiani su mille. Il terzo settore è fondamentale.

**113**

Liftt,  
l'ascensore del venture capital

**117**

**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**123**

**FOOD FINANCE**

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

**143**

**TAVOLE DELLA LEGGE**

Da Calmo si respira un'altra Bologna

**145**

**CALICI E PANDETTE**

Il Brut di Mascarello  
e il Natale di Usl

**147**

**LO SPUNTINO**

L'uomo, il grottesco e la Storia. Scorsese, Scott e l'epopea del fallimento

**149**

**MIMEMAG**

# Alonzo Committeri e Spiniello, alleanza nel fiscale



PIERO ALONZO



GIAN MARCO COMMITTERI

Alonzo Committeri & Partners e lo studio Spiniello commercialisti associati hanno annunciato la sigla di un'alleanza strategica. I due studi specializzati in ambito fiscale e tributario manterranno identità separate nella prima fase della partnership. L'obiettivo è di "unirsi in una alleanza che proietterà sul mercato un player con capacità e competenze diversificate, forte di un team che complessivamente raccoglierà sotto le due insegne oltre 30 professionisti".

Lo studio Alonzo Committeri & Partners, guidato dai soci fondatori **Gian Marco Committeri** e **Piero Alonzo**, è specializzato in consulenza fiscale e tributaria, attività di contenzioso, e nella strutturazione di operazioni di m&a, con particolare esperienza nei settori private equity, real estate ed entertainment. Lo studio Spiniello, invece, apporterà nell'alleanza l'esperienza nella consulenza fiscale a grandi gruppi multinazionali, anche nell'implementazione e gestione del c.d. tax control framework, nonché nella fiscalità finanziaria e nella gestione di grandi patrimoni. I due soci fondatori Salvo Spiniello e Stefano Spiniello hanno infatti maturato un'importante esperienza nell'affrontare tematiche complesse e tese alla prevenzione e risoluzione di contenziosi fiscali.



# LEGALCOMMUNITY

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

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

## Paolo Fabiani alla guida della direzione legale di Coesia



PAOLO FABIANI

**Paolo Fabiani** è, a partire da dicembre 2023, il nuovo general counsel & corporate governance di Coesia, gruppo di aziende per soluzioni industriali e packaging con sede a Bologna. Comprese nel gruppo le seguenti venti aziende: Acma, Atlantic Zeiser, Cerulean, Cima, Citus Kalix, Comas, Emmeci, FlexLink, G.D, GDM, GF, Hapa, MGS, Molins, Norden, R.A Jones, Sasib, System Ceramics, Tritron, Volpak. Fabiani arriva da Coop Alleanza 3.0, dove è stato prima legal director e poi anche chief central services officer nel corso del 2022. In passato è stato head of legal & corporate affairs di Technogym e chief legal office di Rosetti Marino.

## Banca AideXa: Sforza lascia la carica di ad, al suo posto Marzio Pividori

**Federico Sforza** lascia la carica di amministratore delegato di Banca AideXa dopo aver portato a termine con successo la prima fase di sviluppo dell'istituto. Al suo posto, dal 1° febbraio 2024, arriverà Marzio Pividori. 52 anni, negli ultimi 13 anni è stato in Deutsche Bank, dove ha ricoperto inizialmente il ruolo di responsabile per l'Italia della divisione Retail & Small business e poi, sempre nella banca tedesca, quello di managing director e capo della consumer house. Porta con sé una forte competenza di digitalizzazione nel retail banking, oltre a una rilevante conoscenza dell'ecosistema della finanza per le famiglie e le piccole imprese.



FEDERICO SFORZA

MARZIO PIVIDORI

## Advant Nctm consolida il private equity con l'ingresso di Emidio Cacciapuoti



EMIDIO CACCIAPUOTI

Sale a 70 il numero dei soci di Advant Nctm. Lo studio, infatti, consolida la practice di private equity con l'ingresso del nuovo partner, **Emidio Cacciapuoti**. Il professionista proviene da McDermott Will & Emery e possiede una significativa esperienza nella strutturazione e costruzione di fondi d'investimento alternativi, schemi di carried interest e accordi d'investimento, nonché in fiscalità internazionale e finanziaria. Il suo ingresso, insieme ai counsel **Giorgio Bobba**, specializzato in materia regolamentare, e **Davide Massiglia**, esperto di fiscalità internazionale e finanziaria, va a rafforzare ulteriormente l'offerta dei dipartimenti m&a e tributario dello studio.



# LEGALCOMMUNITY **MENA**

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)

## Serena Alvino nominata chief legal, biotech & transaction di NMS

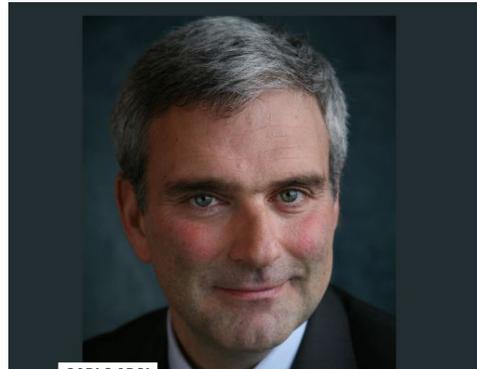


SERENA ALVINO

Nerviano Medical Sciences (NMS), gruppo focalizzato sullo sviluppo di farmaci oncologici, ha annunciato la nomina di **Serena Alvino** a chief legal, biotech & transaction da dicembre 2023. La professionista sarà responsabile di fornire consulenza legale strategica al team esecutivo, garantire la compliance e curare gli aspetti giuridici delle transazioni strategiche. Esperta del settore pharma, proviene dalla squadra legale di Dompé, dove ha ricoperto il ruolo di chief legal officer e DPO, supervisionando questioni legali negli Stati Uniti, in Cina e in Albania. È stata anche in Reckitt Benckiser e Recordati.

## Wise Equity, Carlo Arsi entra con il ruolo di head of origination

Wise Equity ha reso noto l'ingresso di **Carlo Arsi** con il ruolo di head of origination. Il professionista si focalizzerà sullo sviluppo del network della società con imprenditori, advisor e professionisti, con l'obiettivo di consolidarne il presidio su tutto il territorio italiano e aumentare le opportunità di investimento. Arsi ha lavorato nei capital markets per Bankers Trust e Deutsche Bank per poi raggiungere, nel 2002, il gruppo Credit Suisse, dove è stato prima managing director nella divisione Investment Banking e poi client advisor nella divisione Wealth Management.



CARLO ARSI

## Diritto del lavoro, Treglia e Valle nuovi of counsel di Izzi Toniatti



FRANCESCA MARIA VALLE

GIORGIO TREGLIA

Nuova collaborazione per **Giorgio Treglia** e **Francesca Maria Valle**. I due avvocati giuslavoristi entrano come of counsel nello studio legale Izzi Toniatti Perron Cabus Martini & Partners. Treglia, che proviene dallo studio Wilegal, è avvocato cassazionista, consigliere dell'Ordine Avvocati di Milano e presidente della Commissione Deontologia del Consiglio dell'Ordine di Milano. È specializzato in diritto del lavoro e delle relazioni sindacali. Valle proviene dallo studio Zambelli & Partners. Avvocato cassazionista e membro della commissione di diritto del lavoro del Consiglio dell'Ordine di Milano, si occupa soprattutto di contenzioso giuslavoristico nazionale, riorganizzazione societaria e gestione ordinaria dei rapporti con il personale.



# 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)



CLAUDIO ELIA

## STMicroelectronics, Claudio Elia è ora group VP and legal counsel, product groups

**Claudio Elia** è stato nominato group vice president and legal counsel, product groups di STMicroelectronics, azienda italo-francese attiva a livello globale nella produzione di componenti elettronici a semiconduttore. Entrato nel gruppo nel 2006, il professionista ha svolto fino al 2014 il ruolo di senior legal counsel ed è poi stato promosso a legal director. Prima del suo ingresso in STMicroelectronics, ha avuto modo di maturare esperienza come giurista d'impresa in diverse realtà, tra cui Iveco (ora parte di Iveco Group), Avio Aero (ora parte di General Electric Company) e Legacoop.

## Abenex apre la sua sede a Milano con due nuovi professionisti

Il fondo europeo di private equity Abenex, certificato B-Corp e specializzato in operazioni di crescita e buyout, ha annunciato l'apertura della sua nuova sede italiana a Milano, guidata da **Antonio Catalli**. In concomitanza con questa apertura, sono entrati in Abenex due nuovi professionisti. Il primo è **Jacopo Bernezzo**, manager, che ha iniziato la sua carriera in KPMG Advisory e negli ultimi 5 anni ha lavorato nel team di investimento di Insec Equity Partners / Siparex. Il secondo è **Pietro Razzi**, analyst, che ha acquisito esperienza in audit in KPMG, nonché in m&a presso Klecha&Co a Parigi.



ANTONIO CATALLI



WOLF MICHAEL KÜHNE

## DLA Piper scommette su un tipo di Governance partecipativa con Community

Giunge a conclusione il primo biennio di Community, l'organismo interno che DLA Piper ha creato quale strumento di transizione dal tradizionale modello organizzativo verticale verso una governance partecipativa. Il 13 dicembre si sono, infatti, tenute le elezioni per il rinnovo del suo consiglio direttivo, composto da 8 membri eletti da e tra i professionisti e le professioniste, con l'esclusione di soci e of counsel. L'elezione avviene sulla base di alcuni criteri ben precisi, fra cui il rispetto della parità di genere (50/50) e la rappresentanza di tutti i livelli ad eccezione, appunto, dei vertici. I nuovi rappresentanti, che

succedono a **Edoardo Astolfi, Raffaele Buono, Francesca Cannata, Fiorenza Marin, Claudia Scialdone, Gianmarco Scialpi, Margherita Silvestri, Ivano Sproviero**, rimarranno in carica due anni.

Community ha portato un cambiamento sulle decisioni dello studio guidato da Wolf Michael Kühne intervenendo su qualsiasi tema che abbia un impatto diretto sui professionisti, avviando di fatto un modello di governance che favorisce lo scambio delle competenze ed è orientato alla partecipazione e alla condivisione della responsabilità. Il lavoro di Community ha portato, fra l'altro, alla revisione dei compensi per i professionisti e all'introduzione del rimborso spese per i praticanti che preparano l'esame da avvocato, contribuendo a rendere più sostenibile l'esperienza di chi intraprende il percorso professionale. Nel prossimo biennio interverrà su temi di impatto strategico quali innovazione, qualità, formazione, evoluzione della professione.

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-14

JUNE 2024

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE DATE

#### Platinum Partner



#### Gold Partners



#### Media Partners



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

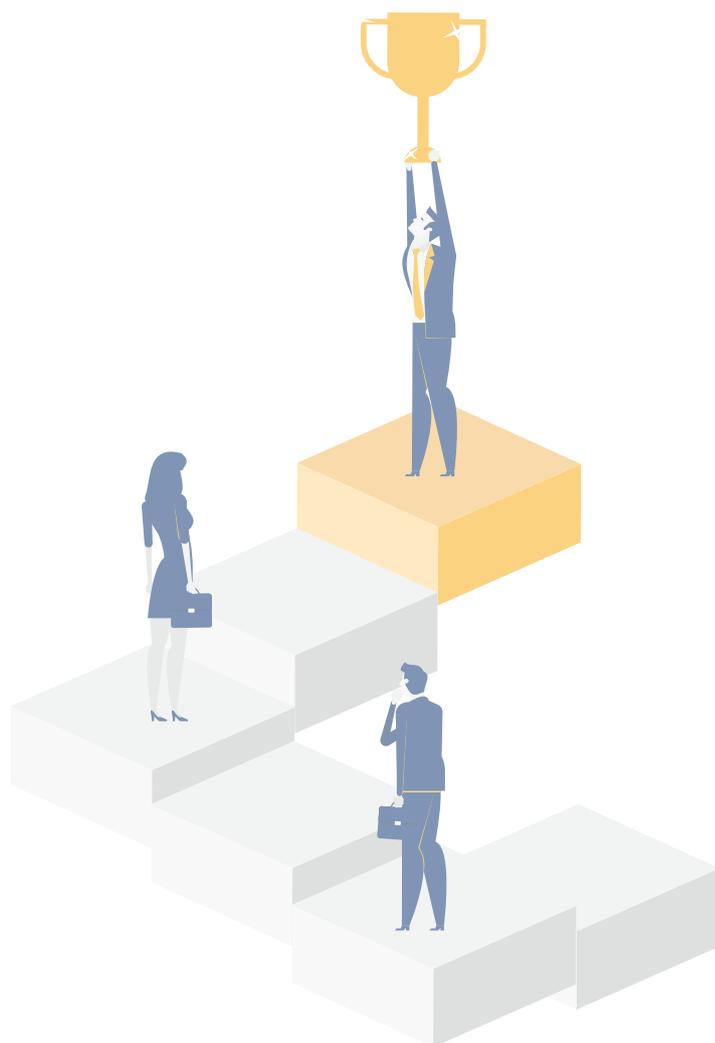
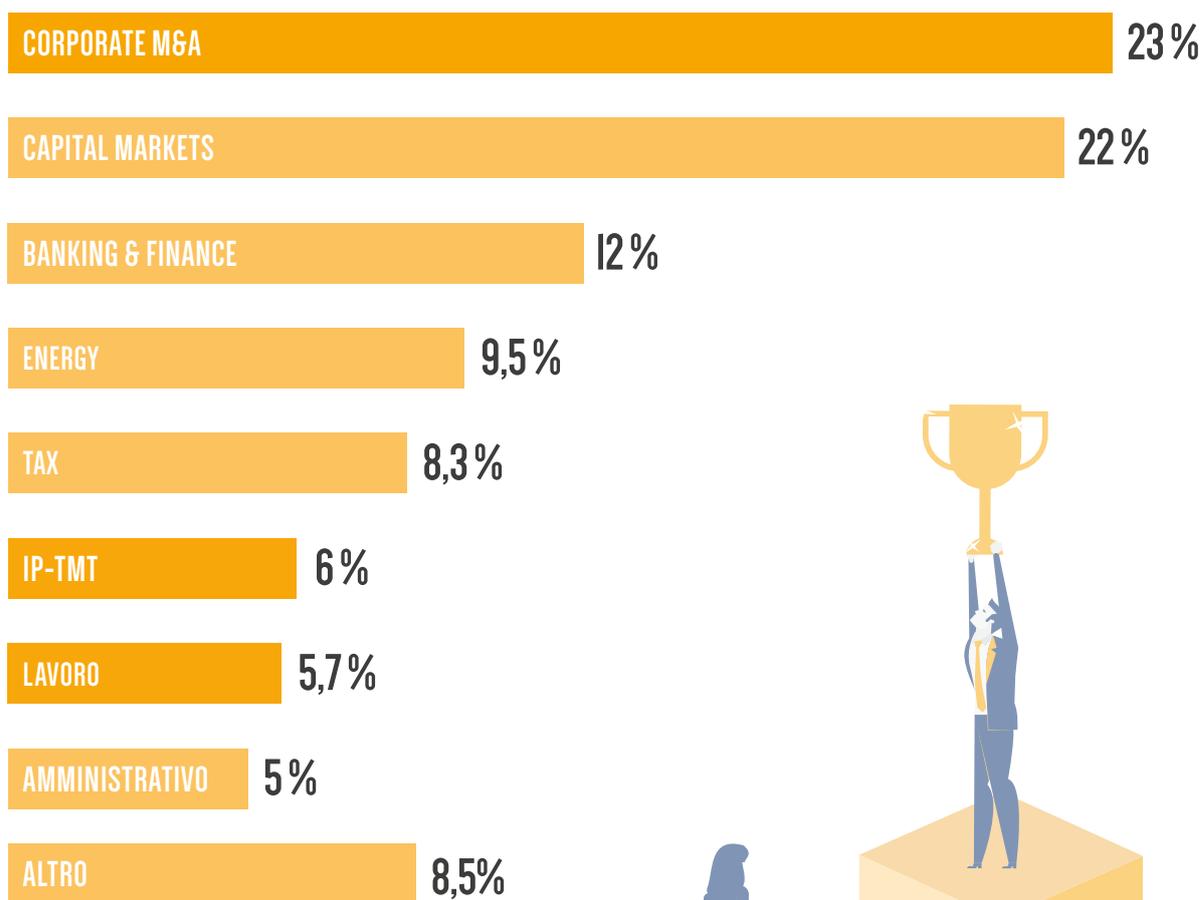


For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

# Stagione di transizione... energetica e digitale



# I SETTORI che tirano



Periodo dal 28 novembre al 18 dicembre 2023. Fonte: Legalcommunity.it

## Palladio Holding acquisisce la maggioranza di Eagleprojects, gli studi legali

Palladio Holding ha sottoscritto un accordo per entrare nel capitale di Eagleprojects con una quota di maggioranza. La partnership è finalizzata a dotare la società di adeguate risorse e competenze complementari al fine di favorirne la crescita sia in Italia che nei mercati internazionali ad elevato potenziale, partendo dall'attuale core business per raggiungere settori adiacenti in cui Eagleprojects è già attiva o dove potrebbe operare. Il piano di sviluppo disegnato con Palladio mira a supportare l'attuale management in questa nuova fase della società, che vede grandi opportunità e quindi l'esigenza di strutturarsi per cogliere rapidamente le stimolanti sfide di un mercato in continua evoluzione.

I soci di Eagleprojects sono stati assistiti da Lincoln International, in qualità di advisor finanziari, con un team composto da **Filippo Lardera**, **Riccardo Bariola Bon**, **Stefano Reghellin**, **Federico Magistrelli** e **Dario Spinelli**. Palladio Holding è stata assistita da Advant Nctm con un team guidato da **Pietro Zanoni** e **Alessia Trevisan** con **Linda Lorenzon** per tutti gli aspetti legali e societari e da **Francesco Mazzocchi** e **Glenda Legnani** per gli aspetti golden power.



ERNESTO APUZZO



GABRIELLA COVINO

I soci di Eagleprojects sono stati assistiti da PwC TLS con un team guidato da **Ernesto Apuzzo** (partner) e **Riccardo Lonardi** (director) e composto da **Giulia Picasso**, **Giacomo Caudana** e **Filippo Piana** per gli aspetti legali e societari e da **Luigi Nascimbene** (director) e **Marina Maccagno** per gli aspetti golden power. REL-Y, socio di minoranza di Eagleprojects è stato assistito da Gianni & Origoni con un team guidato dall'avvocato **Gabriella Covino** (partner) e composto dagli avvocati **Donato Romano** (partner) e **Hilde Arcovito** (associate).

TCFCT studio associato con **Filippo Tonolo** ha assistito i venditori per i profili fiscali.



PIETRO ZANONI



FILIPPO LARDERA

### La practice

*Corporate finance m&a*

### Il deal

*Palladio Holding acquisisce Eagleprojects*

### Gli studi

*Advant Nctm, PwC TLS, Gianni & Origoni, TCFCT*

### Altri advisor

*Lincoln International*

## Redfish investe in Six Italia: 1,8 milioni per il 75% del capitale

Redfish Longterm Capital, holding di partecipazioni industriali specializzata in investimenti in piccole e medie imprese ad elevato potenziale, attraverso la controllata Movinter, ha concluso un accordo preliminare per l'acquisizione, per circa 1,8 milioni di euro, del 75% delle azioni di Six Italia, azienda genovese specializzata nella realizzazione di sistemi di protezione al fuoco, insonorizzazione e pavimentazione per le forniture navali e per il mercato dei materiali rotabili, inclusa l'alta velocità.

L'operazione è stata portata avanti da Redfish Longterm Capital e da Movinter attraverso il ceo di Movinter e investment manager di Redfish **Simone Lo Giudice**, il ceo di Redfish **Andrea Rossotti** e il presidente delle due società **Paolo Pescetto**, oltre che dalla legal director **Joanna Gualano**, coadiuvati dagli analysts **Giona Leveghi** e **Guido Gigliotti**.

Movinter è stata assistita da AMTF avvocati, con un team guidato dal partner **Alberto Crivelli** e composto dal senior associate **Nicholas Parati**, **Alessandro Zaninelli** e **Beatrice Lenzi** per gli aspetti corporate, **Alessandro Vazzola** per la parte golden power, **Mattia Bock** per gli aspetti fiscali oltre al partner



ALBERTO CRIVELLI



ANDREA FAORO



SIMONE LO GIUDICE



PAOLO PESCIETTO

**Piercarlo Antonelli** per gli aspetti giuslavoristici. Ecosphera ha assistito i compratori per gli aspetti tecnico-ambientali con un team co-adiuvato dal partner **Rudiano Testa**. Gli aspetti payroll sono stati curati dalla consulente del lavoro **Anna D'Agostino**, mentre gli aspetti esg sono stati seguiti per Movinter da Creso, con **Gianluigi Testa**.

I soci venditori di Six Italia sono stati supportati per gli aspetti legali e contrattuali dallo studio Pedersoli con il partner **Andrea Faoro** e l'associate **Alessandro Passanisi**, mentre per gli aspetti finanziari da **Gianfranco Gabriel**.

### *La practice*

*Corporate finance m&a*

### *Il deal*

*ERedfish investe in Six Italia*

### *Gli studi*

*AMTF avvocati, Pedersoli*

### *Altri advisor*

*Ecosphera, Creso*

### *Il valore*

*1,8 milioni di euro*

# BorgWarner completa l'acquisizione dell'Electric Hybrid System di Eldor. Gli studi coinvolti

BorgWarner, produttore e distributore globale di componentistica per autoveicoli, ha concluso, tramite la società controllata BorgWarner Us Holdings, l'acquisizione del segmento di business Electric Hybrid Systems di Eldor Corporation, operante sia in Italia sia in Turchia, e comprensivo, tra l'altro, di caricatori di bordo (OBC), convertitori DC/DC e high voltage boxes integrate. L'acquisizione rappresenta un'importante integrazione al portafoglio ePropulsion di BorgWarner, soprattutto per quanto riguarda l'espansione dell'elettronica di potenza ad alta tensione.

Chiomenti ha assistito BorgWarner con un team multidisciplinare composto da **Filippo Modulo**, **Maria Pia Palma**, **Federica Turetta**, **Simone D'Ettore** e **Maria Giulia Casertano** per gli aspetti societari, di due diligence e contrattuali. **Paolo Fedele** e **Katia Zulberti** hanno curato i profili di diritto immobiliare e amministrativo insieme a **Elena Serra**. Gli aspetti finanziari sono



FILIPPO MODULO



MARIA PIA PALMA



GIANNI MARTOGLIA



SILVIA PALAZZETTI

stati seguiti da **Antonio Tavella**, **Giada Caravello** e **Andrea Bilotti**. Gli aspetti IP sono stati gestiti da **Anna Gardini** e **Giacomo Di Grazia**, mentre gli aspetti labour sono stati seguiti da **Massimiliano Gualdi**, **Giulia Berton** e **Ida Cannavale**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha prestato assistenza a Eldor Corporation con un team multidisciplinare guidato dall'equity partner **Gianni Martoglia** con la partner **Silvia Palazzetti** e le associate **Carolina Sanna** e **Valentina Salvadori** per gli aspetti societari; gli aspetti di diritto del lavoro sono stati seguiti dall'associate **Silvia Zulato**; l'of counsel **Massimiliano Patrini** ha curato gli aspetti IP e il counsel **Andrea Torazzi** gli aspetti antitrust. Gli aspetti del debito sono stati seguiti dal partner **Andrea Limongelli** con il senior associate **Stefano Motta** e le associate **Roberta Ferrario** e **Francesca Paladini**.

## La practice

Corporate finance m&a

## Il deal

BorgWarner acquisisce Electric Hybrid System

## Gli studi

Pedersoli, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



LA RASSEGNA AUDIO  
DELLE MAGGIORI NOTIZIE  
PUBBLICATE  
SUI SITI DEL GRUPPO



I COMMENTI  
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE  
LEGATE ALLA GESTIONE DEGLI STUDI LEGALI



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



IL PRIMO PODCAST ITALIANO  
DEDICATO  
AL LEGAL DESIGN  
E AI SUOI PROTAGONISTI



PARLIAMO  
DI LUCI E OMBRE  
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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



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





CARLO PEDERSOLI

# «Agli avvocati serve il coraggio di percorrere nuovi approcci alla professione»

Carlo Pedersoli, alla vigilia dell'avvio di PedersoliGattai, parla a MAG del futuro dello studio e dell'avvocatura:

«Ai giovani va assicurata la possibilità di crescere secondo regole di formazione qualitativa». «La nuova realtà dovrà essere riconosciuta come *player* di alta professionalità»

di nicola di molfetta

**«Penso che la capacità di giudizio ed elaborazione di soluzioni innovative nelle situazioni più complesse non sia sostituibile dall'Intelligenza Artificiale nel medio termine»**

«I cambiamenti della società globalizzata impongono agli avvocati di avere il coraggio di percorrere nuovi approcci alla professione, ma nel contempo di enfatizzare certi valori etici, culturali e intellettuali che evitino di svilirne l'immagine». **Carlo Pedersoli** è una delle colonne del mercato dei servizi legali nazionale. Figura di riferimento per la grande imprenditoria e il settore bancario, socio di uno degli studi più blasonati del panorama italiano che, all'inizio del 2024, darà vita a una nuova entità assieme allo studio Gattai Minoli e a un nutrito gruppo di avvocati ex BonelliErede (si veda il numero 205 di MAG). Alla vigilia di questo passaggio epocale (per la storia dell'associazione professionale ma anche per le dinamiche del settore che assisterà al "debutto" di un nuovo campione nazionale) abbiamo incontrato l'avvocato Pedersoli per parlare di futuro e professione; di scenari che evolvono e punti fermi; di modelli di business e obiettivi strategici. Partendo, come naturale, da una battuta sulla fine di questo intenso 2023...

#### **Avvocato Pedersoli, come si sta chiudendo il 2023 per lo studio?**

Il 2023 si sta chiudendo in linea con i risultati dell'anno scorso quanto a ricavi e ciò benché all'inizio dell'anno la situazione generale non mi facesse essere ottimista; devo dire che l'essere impegnati su diverse aree della consulenza giudiziale e stragiudiziale si è dimostrata scelta vincente – per Pedersoli si tratta di scelta storica – che sempre ci ha consentito di compensare eventuali momenti di rallentamento di talune expertise.

#### **Tra compliance, impegno sul fronte Esg e sfida tecnologica il mercato dei servizi legali è in una fase di profondo cambiamento: cosa vuol dire essere avvocato oggi secondo lei?**

Il mondo, e di conseguenza la società civile, sono in continua evoluzione e le sfide sono molte. La tutela ambientale è ormai imprescindibile per la vita di ciascuno di noi e quindi dobbiamo anche essere in grado di svolgere la nostra professione

## «Non vi può essere una gestione “distante” e “meccanica” di nessun incarico, l’avvocato deve dare al cliente e pretendere dallo stesso la massima disponibilità di tempo e di attenzione»

sfruttando al meglio le nuove tecnologie che abbiamo a disposizione, senza però esserne sopraffatti. Senza dire che si deve saper cogliere l'opportunità di crearsi l'expertise sulle nuove tecnologie che quei cambiamenti ci offrono e che oltretutto impattano sulle imprese a cui prestiamo assistenza e sul loro modo di interagire con i mercati.

### **Come si affronta la professione in questo scenario in mutamento? Cosa bisogna lasciarsi alle spalle e cosa bisogna abbracciare senza remore?**

I cambiamenti della società globalizzata - dettati da nuove tecnologie, ESG, intelligenza artificiale, ma anche da pandemie e guerre - impongono agli avvocati di avere il coraggio di percorrere nuovi approcci alla professione, ma nel contempo di enfatizzare a maggior ragione certi valori etici, culturali e intellettuali che evitino di svilirne l'immagine. Penso che la capacità di giudizio

ed elaborazione di soluzioni innovative nelle situazioni più complesse non sia sostituibile dall'intelligenza artificiale nel medio termine: per ricevere questo tipo di assistenza, i clienti continueranno a rivolgersi al professionista.

### **Voi avete deciso di fare una mossa epocale: dare vita a un nuovo progetto di studio unendo le forze con lo studio Gattai Minoli. In che modo questa decisione si inserisce nel contesto che abbiamo descritto prima?**

L'integrazione con lo studio Gattai Minoli Partners e con un terzo gruppo di professionisti ci consente di beneficiare del dinamismo che ha caratterizzato in questi anni la crescita e l'affermazione sul mercato dei nostri nuovi partners, coltivando e rafforzando insieme le expertise già condivise e dedicando ogni sforzo comune per sviluppare le altre che necessitano di un salto dimensionale per affrontare con maggior risolutezza le richieste del mercato.



Il nuovo studio deve essere riconosciuto come un player di alta professionalità.

**La partita per la leadership nel mercato legale, nel prossimo futuro, si giocherà in Italia o necessiterà un approccio internazionale?**

Non vi è dubbio che da tempo il mercato legale impone il saper giocare a livello internazionale, tant'è che come Pedersoli Studio Legale ci siamo impegnati in tal senso negli anni; Oggi si deve essere capaci di individuare ed esplorare nuove realtà che presentino prospettive di sviluppo di business e ci diano la possibilità di offrirci come interlocutori per i nostri imprenditori e per gli imprenditori stranieri.

**Voi a che punto siete, su questo?**

Abbiamo sempre coltivato soprattutto il mondo anglosassone e quello cinese e, grazie anche all'unione con Gattai Minoli Partners, rafforzeremo certi legami e appunto guarderemo a nuove opportunità. Ma è altrettanto certo che lo studio deve coltivare la propria presenza in Italia, nella consapevolezza che il nostro sistema presenta indubbie peculiarità (spesso foriere di difficoltà, specie nella tutela giudiziale dei clienti e nei rapporti con le autorità di vigilanza), che tuttavia rendono ancora entusiasmante il mestiere dell'avvocato.

**Il rapporto con i clienti, invece, come sta evolvendo? La managerializzazione delle società sta avendo un impatto sul modello di studio legale italiano tradizionale?**

Resto convinto che il rapporto personale con il cliente, anche quello più istituzionale e strutturato, sia fondamentale per la miglior gestione di qualsiasi vicenda a prescindere che sia di M&A, di contenzioso o di consulenza strategica: non vi può essere una gestione "distante" e "meccanica" di nessun incarico, l'avvocato deve dare al cliente e pretendere dallo stesso la massima disponibilità di tempo e di attenzione, a prescindere da valutazioni di mera remunerazione. È questo un approccio "tradizionale" che ha sempre fatto l'interesse del cliente e che non deve assumere un significato deteriore, ma anzi deve essere tutelato.

**Contenzioso o consulenza: dieci anni fa sembrava che questi ambiti di attività potessero essere alternativi, oggi, la sensazione è che un bravo consulente non possa non essere anche un esperto litigator: è così?**

Nella mia esperienza l'avvocato più affidabile è quello che sa coniugare preparazione giuridica ed esperienza legale di largo respiro, avendo costruito il proprio percorso professionale tanto sul contenzioso quanto sullo stragiudiziale (M&A e consulenza); ho avuto la fortuna di incontrare tanti avvocati e quelli più grandi e stimabili certamente erano impegnati su entrambi i fronti professionali, anzi con una base di esperienza maturata soprattutto nel contenzioso quale substrato necessario proprio per offrire la più attenta consulenza stragiudiziale.

Quindi, per me, non ha mai avuto alcun senso parlare di alternative tra contenzioso e consulenza: se vuoi essere un bravo avvocato di stragiudiziale, specie di M&A e di contrattualistica in genere o di consulenza strategica, non puoi non avere la sensibilità del rischio di patologia che può essere nascosto in un'operazione straordinaria, sensibilità che si acquisisce non solo sui libri, ma anche in un tribunale.

**Quale sarà l'ethos del vostro nuovo progetto? Cosa vorrà rappresentare per il mercato, PedersoliGattai?**

Mi piacerebbe che i giovani professionisti dello studio un domani potessero essere orgogliosi di lavorare in un contesto di dinamismo, ma nel contempo di tutela e applicazione di un modello di avvocatura che, quanto più si va modificando, tanto più si deve distinguere per la difesa di valori etici e di stile.

**E cosa sarà per i giovani avvocati? Che opportunità troveranno al suo interno?**

Ai giovani avvocati deve essere assicurata la possibilità di crescere professionalmente secondo regole di formazione qualitativa, che per me è quella tradizionale, per nulla obsoleta, ma anzi fondamentale.

**Cosa direbbe, se lo incontrasse oggi, al giovane Carlo Pedersoli nel primo giorno di lavoro in PedersoliGattai?**

Sii esigente con gli altri e con te stesso: pretendi di avere dei validi maestri ed esempi professionali da imitare, chiedi di vedere quante più pratiche ti sarà possibile, studia e assorbi come una spugna tutto ciò che vedi, sii umile e paziente nella crescita, ma severo nel pretendere da te stesso sempre il massimo di quello che puoi dare, a prescindere dal risultato immediato. ▣



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
25.01.2024

11<sup>th</sup> Edition  
*energy*

MILAN

Sponsor

green  arrow  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

#LcEnergyAwards 

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



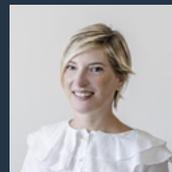
**Andrea  
Ancora**

Head of legal and Corporate  
Department  
*Sonfinter*



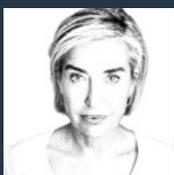
**Umberto  
Baldi**

General Counsel  
*Snam*



**Laura  
Belardinelli**

General Counsel  
*Galileo*



**Barbara  
Benzoni**

Responsabile Assistenza  
Legale Mid-Downstream e  
Chemicals Estero, *Eni*



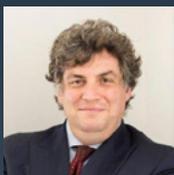
**Gianluca  
Boccanera**

Managing Director  
*NextEnergy Capital*



**Marcello  
Caione**

Group M&A Senior Advisor  
*Renera Energy*



**Valerio  
Capizzi**

Head of Energy EMEA  
*ING Bank*



**Vita  
Capria**

Head of Legal & Corporate  
Affairs  
*EF Solare Italia*



**Michela  
Citterio**

Legal director  
*Ecoprime Italia*



**Eugenio  
De Blasio**

Founder & CEO  
*Green Arrow Capital Group*



**Fabio  
Fagioli**

Group General Counsel  
*MAIRE*



**Claudia  
Fornaro**

Managing Director  
Co-Head Energy Team  
*Mediobanca*



**Pietro  
Galizzi**

Head of Legal, Regulatory  
and Compliance Affairs  
*Plenitude*



**Giuseppe  
Maronna**

Head of Acquisition, Italy  
*Sonnedit Italia Servizi*



**Germana  
Mentil**

General Counsel  
*Italgas*



**Angelica  
Orlando**

Direttore Affari Legali,  
Regolatori e segreteria  
societaria, *Sorgenia*



**Ludovica  
Parodi**

Head of Legal and Corporate  
Affairs – Global Trading  
*Enel*



**Federico  
Piccaluga**

General Counsel  
*Duferco Group*



**Maurizio  
Telemetro**

Finance & Facility  
Management Director  
*E.ON Italia*



# Vent'anni di Asla e la costruzione di una nuova cultura professionale

**MAG incontra Giovanni Lega, presidente e fondatore dell'associazione degli studi legali associati e fa un bilancio dei primi due decenni di attività tra battaglie vinte, sfide in corso e prossimi avvicendamenti**

## «Tanti i traguardi raggiunti, come l'esposto alla Commissione Europea che ha riconosciuto la liceità dei nomi di fantasia dei brand anche in Italia per gli studi legali, lo sviluppo e la concretizzazione della certificazione sull'organizzazione degli studi legali con la norma UNI 11871»

C'erano una volta gli studi legali associati. Ma si trattava di entità rare e lontane dalla ordinarietà della professione vissuta, per tradizione, in forma individuale e sostanzialmente orientata all'esercizio del contenzioso in tutte le sue forme. Poi, vent'anni fa, mentre in Italia calavano alcune delle grandi insegne internazionali del legal business, c'è stato chi ha pensato che fare squadra e mettere insieme il maggior numero possibile di esperienze dedite alla costruzione di una nuova cultura professionale da diffondere nel Paese sarebbe stata cosa buona e giusta. Nacque Asla, l'associazione degli studi legali associati che lo scorso 30 novembre ha festeggiato il suo secondo decennio di vita al Blue Note di Milano. Promotore dell'iniziativa, assieme ad altri colleghi fu **Giovanni Lega**, ancora oggi presidentissimo dell'associazione che MAG ha incontrato per fare un bilancio di questo ventennio.

### Venti anni di Asla: ci ricorda com'è cominciato tutto?

Tutto è cominciato quando, dapprima tornato dagli Stati Uniti, creando LCA e poi, con l'integrazione in Freshfields, mi resi conto che fra noi, studi legali associati, non c'era un forum dove potere far convogliare interessi e desiderata comuni e che, non solo le istituzioni non ci conoscevano, ma anche noi non conoscevamo le istituzioni. Chiamai quindi alcuni amici managing partner di studi legali e da lì iniziammo!

### Studi legali associati: questi sconosciuti. Perché in Italia l'organizzazione dell'attività professionale è sempre stata vista come qualcosa di "innaturale"?

Credo che il tutto nasca dalla mancanza di conoscenza. Sin dall'educazione universitaria, vengono infatti dati dei postulati come indipendenza, autonomia e individualità e l'avvocato è inteso come il professionista che all'interno della riserva legale esercita lo ius postulandi. Solo da poco anche grazie ai dati Censis l'avvocatura si è resa conto che la maggior parte del Pil della stessa è basato sulla consulenza che naturalmente viaggia su temi e schemi molto diversi.

### Oggi le cose sono cambiate...almeno un po'. Quali sono stati i maggiori traguardi che da questo punto di vista Asla ha contribuito a raggiungere?

Sì, è vero "le cose sono cambiate... almeno un po'", ma solo un po'. Asla ha fatto tanta strada e raggiunto tantissimi traguardi, non solo per gli studi legali associati, ma anche, credo, per l'avvocatura in generale e per i giovani. Cito solo alcune situazioni: Asla Diritto al Futuro, il corso di formazione giudiziale per praticanti avvocati con simulazione del processo che sostituisce l'obbligo di frequenza a una parte delle udienze



## «Oggi è stato creato un tavolo con il Cnf, Cassa Forense, Aiga Asla, il Coa di Milano che ha presentato al governo la definizione di avvocato monocommittente nella speranza che possa trovare la via politica per il suo riconoscimento»

e che oggi è alla sua diciottesima edizione. Ha inoltre creato connessioni e amicizie all'interno degli studi legali anche attraverso i gruppi di lavoro nei quali, professionisti appartenenti a studi diversi hanno avuto modo di confrontarsi ed elaborare tematiche riguardanti competenze specifiche comuni.

### Poi ci sono state una serie di battaglie "politiche"...

Abbiamo lavorato a fianco (e "ai fianchi") delle istituzioni con l'handicap che i governi sono sempre durati troppo poco e le nostre modifiche all'ordinamento forense, nonostante abbiano ricevuto spesso grandi elogi, non hanno trovato la via politica dell'esecuzione. Peraltro, oggi è stato creato un tavolo con il Cnf, Cassa Forense, Aiga Asla, il Coa di Milano che ha presentato al governo la definizione di avvocato monocommittente nella speranza, dopo vari incontri, che possa finalmente trovare la via politica per il suo riconoscimento. Asla ha elaborato le linee guida di best practice, sebbene non normanti, il preludio ai diritti da riconoscere agli avvocati monocommittenti.

### E adesso?

Tutto questo ha fatto sì che, una delle battaglie fondamentali che abbiamo sviluppato nel corso degli anni, anche con la creazione della commissione mista Asla-Cassa Forense, battaglia mai abbandonata, troverà probabilmente una soluzione con il riconoscimento degli avvocati

monocommittenti, perché Cassa Forense sembra aver accettato il principio che, in quel caso, ciò che gli avvocati monocommittenti contribuiscono alla Cassa, potrà essere dedotto dal 4% sul giro di affari dello studio associato.

### C'è altro?

Sono poi stati tanti gli altri traguardi, come l'esposto alla Commissione Europea che ha riconosciuto la liceità dei nomi di fantasia dei brand anche in Italia per gli studi legali, lo sviluppo e la concretizzazione della certificazione sull'organizzazione degli studi legali con la norma UNI 11871. Inoltre, anche ASLAWomen ha nel corso di questi anni, svolto mille attività, tra cui proposte e commenti su leggi riguardanti l'istituto della Naspi, il Revenge-Porn, l'ottenimento del riconoscimento del 30% di tempo in più per i praticanti portatori di disturbi di apprendimento durante l'esame di stato con l'estensione poi a livello nazionale, osservatori per accrescere la sensibilità sulle politiche di genere da adottare, Legal Hack sulle problematiche del gender gap e molte altre.

### Vent'anni fa, a destabilizzare la categoria erano gli studi con i collaboratori col badge, i nomi di fantasia, le strategie di tariffazione, la remunerazione dei praticanti ecc ecc. Oggi ci sono ChatGpt e le questioni Esg: chi supererà questa nuova sfida?

La sostenibilità e i criteri Esg (in particolare la G di Governance) potrebbero essere la chiave di volta per l'intergenerazionalità negli studi legali. Nel concetto di sostenibilità, infatti, esiste quello di durevolezza e, se gli studi legali non saranno in grado di adottare delle procedure e delle misure trasparenti ed innovative a partire dalla divisione degli utili che permettano alle nuove generazioni di essere "ritenute" e "ritenere" che tali organizzazioni dureranno nel tempo, la sfida sarà persa. Purtroppo, mancano dei contenitori idonei e delle leggi come quella accennata prima sul riconoscimento degli avvocati monocommittenti che fanno sì che ci sia opacità e una pluri-variegazione di discipline. Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale è stato uno slogan a darne la giusta collocazione e cioè "non sarà l'intelligenza artificiale a sostituirti, ma il tuo collega che la saprà utilizzare".

### Oggi si parla anche di finanziarizzazione della professione. Esistono studi legali Spa e il litigation funding potrebbe cambiare

**«Dopo venti anni da presidente di Asla, credo sia arrivato il momento di cambiare “cavallo” e credo che ciò avverrà molto a breve»**

**completamente le dinamiche del contenzioso. Cosa c'è da aspettarsi?**

Il fenomeno del litigation funding c'è già da alcuni anni, di conseguenza non sarà una rivoluzione.

È certo però che il suo sviluppo potrà mutare l'approccio dei professionisti e dei clienti, soprattutto tenendo conto che molti litigation funder, non si limitano solo ai costi della lite ma, in taluni casi, anticipano anche parzialmente l'importo della domanda.

**E il primo studio italiano in Borsa quando lo vedremo?**

Come ho già detto più volte, spero presto. La sua realizzazione è ostacolata dalle normative

o mancanza di normative, che permettono la capitalizzazione dell'avviamento. Il quotarsi non avrebbe un significato speculativo, ma semplicemente quello di preservare il valore creato, permettere una valorizzazione del contributo dei singoli e una più facile exit.

**Cosa augura ai soci Asla per il prossimo ventennio?**

Vorrei rivolgere lo stesso invito che ho rivolto dal palco del BlueNote durante la celebrazione del ventennale, e cioè che gli studi legali cerchino di coinvolgere e di spingere sempre di più anche i giovani a partecipare all'attività di Asla perché sono loro il futuro, loro che possono indicare nuove vie da seguire. Inoltre, che tutti i soci di Asla, che sono certo nel prossimo futuro aumenteranno, continuino a credere che il rispetto e l'amicizia tra colleghi siano valori fondamentali, come noi siamo riusciti a sperimentare e vivere in questi vent'anni.

**A proposito, la aspettano ancora vent'anni da presidente?**

No assolutamente no, credo sia arrivato il momento di cambiare “cavallo” e credo che ciò avverrà molto a breve. 





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**08.02.2024**

11<sup>TH</sup> EDITION

**FINANCE**

**PALAZZO DEL GHIACCIO**

Via Giovanni Battista Piranesi, 14 | Milan

#LcFinanceAwards 

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



**Alberto Arrotta**  
 Presidente CdA  
*Merito Sgr*



**Claudio Calvani**  
 Founder Partner, AD  
 Debt & Grant Advisory  
*Valdani Vicari & Associati*



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



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



**Emanuela Crippa**  
 Head of Legal  
*Intrum*



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



**Stefania Esposito**  
 Managing Partner  
*Blue Ocean Finance*



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



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



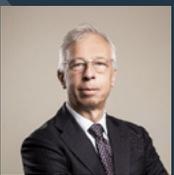
**Martino Mauroner**  
 Head of Private Debt Italy  
*Tikehau Capital*



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



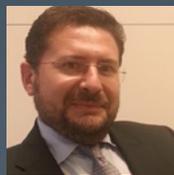
**Fabio Montagna**  
 Senior Banker c/o la Divisione  
 Corporate & Investment  
 Banking (CIB), *Crédit Agricole*



**Stefano Rossi**  
 Amministratore Delegato  
 e Direttore Generale  
*Alba Leasing*



**Alessandro Santini**  
 Head of Corporate  
 & Investment Banking  
*Ceresio Investors*



**Roberto Schiavelli**  
 Head of Corporate  
 & Investment Banking  
*DeA Capital Real Estate SGR*



**Ernesto Sellitto**  
 HExecutive Director – Wealth  
 Planning – Divisione Private  
 Banking Mediobanca – Banca  
 di Credito Finanziario  
**MEDIOBANCA**



**Marco Vismara**  
 Partner  
*CDI Global*



# Tutti insieme per l'avvocato dell'anno

**Il 30 novembre MAG e Legalcommunity hanno riunito i protagonisti dello speciale L'Avvocato dell'Anno 2023 per un evento sociale organizzato assieme a Prata & Mastarale. Ecco il video e foto reportage della serata**



**Francesco Gatti** (Gatti Pavesi Bianchi Ludovici), **Filippo Troisi** (Legance) e **Bruno Gattai** (Gattai Minoli Partners). Questo il podio dell'edizione 2023 dello speciale **L'Avvocato dell'Anno**, curato da MAG e Legalcommunity. I protagonisti di questa edizione sono stati i professionisti che in tempi magmatici come questi hanno dimostrato spiccata capacità progettuale riuscendo a interpretare al meglio le sfide del momento ([clicca qui e scarica la tua copia dello speciale se non l'hai ancora fatto](#)). Si sono ritrovati insieme lo scorso 30 novembre nella show room di Vitale Barberis Canonico, ospiti della sartoria Prata & Mastrale e del suo patron, Aldo Invitti, a Milano per brindare ai risultati dell'anno che si sta per chiudere e per spendere qualche parola su quello che c'è da attendersi per il 2024. 📽





ALESSANDRO LIMATOLA

# Limatola, crescere per rimanere competitivi

Lo studio guidato da Alessandro Limatola e la boutique BattistiOtto di Antonino Della Sciucca uniscono le forze in un progetto adatto ad affrontare il processo di trasformazione che attraversa la professione

di giuseppe salemme

L'ultima volta che su queste pagine (si veda il [numero 120 di MAG](#)) si parlava di Limatola avvocati, lo studio guidato da **Alessandro Limatola** cercava "alleati nel Nord-est". Per adesso i rinforzi sono arrivati dai vicini di casa. E in particolare dallo studio BattistiOtto, boutique milanese specializzata in diritto del lavoro e guidata da **Antonino Della Sciucca** che, assieme ai colleghi **Nadia Novello** e **Adelio Riva**, dal mese di novembre è andato a rafforzare la presenza di Limatola nel capoluogo lombardo. Allievo del noto giuslavorista **Guido Trioni**, venuto a mancare lo scorso settembre, Della Sciucca aveva fondato lo studio BattistiOtto nel 1996: «Scelsi di chiamare lo studio come l'indirizzo dei nostri uffici. All'epoca molti criticarono questa scelta; oggi se vai in giro per Milano è facile notare come sia diventato uso comune per qualsiasi attività».

La sede che dà il nome allo studio (in via Cesare Battisti 8, appunto), non verrà abbandonata. Solo una parete è stata sacrificata sull'altare dell'integrazione: lo studio Limatola è infatti direttamente adiacente (al civico 2), e quindi le due sedi sono state unite anche fisicamente. Della Sciucca racconta a MAG come è maturata la decisione di entrare in Limatola. «In studio eravamo una quindicina di avvocati, con un ottimo riscontro qualitativo e reputazionale tra gli addetti ai lavori; ma sul mercato non avevamo la massa sufficiente per andare oltre l'acquisizione di clienti tramite passaparola», racconta della Sciucca. «Ma io ero arrivato a un punto della carriera in cui sentivo diventare sproporzionato il peso dell'organizzazione rispetto alle dimensioni dello studio. Solo chi ha gestito uno studio, anche piccolo, può capire quanta mole di lavoro

in più comporti, rispetto a chi si occupa solo del lavoro legale puro. L'enorme rispetto che serbo nei confronti di Alessandro per aver saputo far crescere la sua struttura, insieme alla simpatia umana e alla stima professionale che provo nei suoi confronti, sono state le motivazioni che mi hanno fatto subito accettare la sua offerta».

Lo studio Limatola conta ora circa 60 professionisti. Alessandro Limatola l'ha preso in eredità dal padre, che l'aveva fondato negli anni '60; e nel corso degli ultimi venticinque anni l'ha trasformato da notevole studio giuslavorista napoletano a insegna multipractice con presenza diretta in tutta la penisola (e un desk a New York). «L'idea della fusione nasce innanzitutto da un naturale stimolo alla crescita e alla realizzazione di cose nuove» spiega Limatola. «Ma anche perché sono convinto che l'attività professionale stia subendo un'ulteriore, ennesima trasformazione. Con le grandi integrazioni nel mondo industriale e finanziario è inimmaginabile che gli studi legali mantengano le piccole dimensioni tipiche del mercato italiano, che non consentono di competere con le strutture di altri paesi né di avere le risorse economiche necessarie per tutte le attività di complemento: quindi l'ingresso di Antonino, Nadia e Adelio risponde anche all'esigenza obiettiva di assumere una massa critica che ci consenta di rispondere meglio alle esigenze dei committenti, specie quelli più grandi». Anche Limatola pone l'accento sulle necessità organizzative sempre più pressanti del mercato legale odierno: «Un tempo l'avvocato faceva il suo mestiere, e se proprio voleva industrializzarsi prendeva una segretaria o un collaboratore. Oggi abbiamo mille attività diverse,



ANTONIO DELLA SCIUCCA

per cui l'organizzazione di supporto è diventata indispensabile: comunicazione e marketing, gestione finanziaria e amministrativa, curare le carriere dei collaboratori e i rapporti con i clienti... tutti bisogni insopprimibili che un tempo non avevamo».

In Limatola questo supporto è affidato a uno staff di 16 dipendenti, «alcuni dei quali - prosegue il managing partner - sono con noi da oltre venticinque anni. Il che è fondamentale per sollevare noi professionisti da una serie di incombenze, e permetterci di concentrarci sul nostro lavoro». Lo studio oggi si occupa di diritto societario, finanziario, penale, fallimentare e della proprietà intellettuale; aree che si sono ormai da anni aggiunte alle storiche specializzazioni nel diritto del lavoro e nella distribuzione commerciale.

È Della Sciucca a sottolineare l'importanza dell'interconnessione tra le varie branche del diritto: «Attualmente sto seguendo una fusione, che però presenta rilevanti tematiche di diritto del lavoro, a loro volta condizionate da quelle fiscali» spiega. «Nell'avvocatura di oggi ogni volta che muovi un passo devi porti il problema delle ripercussioni che puoi provocare su un'altra questione connessa, talvolta anche in mandati che sembrano assolutamente isolati e con pochi profili di multidisciplinarietà. E qui arriviamo a un altro dei motivi dell'integrazione: la comodità di poter bussare alla porta a fianco per poter avere un supporto su questioni in cui non sei specializzato. Lavorare in una struttura con competenze complementari dà più tranquillità; e genera una qualità percepita nel lavoro che fa davvero la differenza». 



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)



GARRIGUES A NEW YORK

# Cinquant'anni di Garrigues a New York

Esattamente mezzo secolo fa lo studio apriva i battenti negli Stati Uniti. Iberian Lawyer ha parlato con la managing partner dell'ufficio americano, Carla Frangoni, dei traguardi dello studio e della vision per il futuro

di *ilaria iaquinta*

## «Nel 1973 Garrigues fu il primo spagnolo ad aprire un ufficio a New York»

Era il 1973. Garrigues apriva le porte del suo ufficio di New York. Con questa mossa lo studio diventava uno dei primi in Europa e il primo in assoluto in Spagna a piantare la sua bandierina sul suolo statunitense.

Erano anni di cambiamento per il mercato. La Spagna stava attraversando una rapida trasformazione economica e sociale, e molte aziende iniziavano l'espansione al di là dell'Oceano. L'obiettivo dell'insegna era quello di avvicinarsi ai clienti spagnoli con operazioni e interessi in America, e alle grandi law firm locali che prestavano assistenza alle grandi aziende che puntavano ai mercati iberico e latinoamericano.

Ma non finiva qui. L'apertura di una sede nella Grande Mela rappresentava il primo passo dello studio sul lungo sentiero di internazionalizzazione che avrebbe poi battuto negli anni successivi. Garrigues genera attualmente circa il 13% del totale del suo volume d'affari all'estero. Nel 2022, lo studio ha messo a segno in totale 443,15 milioni di euro di ricavi, di cui 386,21 milioni in Spagna e 57 milioni nel resto del mondo. Dopo New York, sono seguite le aperture a Bruxelles nel 1985; a Londra, Lisbona, Oporto, Varsavia, Shanghai e Casablanca negli anni 2000; Lima, Bogotá, Città del Messico e Santiago del Cile negli anni 2010. Oggi lo studio conta 30 sedi in 12 Paesi (oltre a desk internazionali che coordinano progetti in Asia Pacifico, Brasile, Francia, Germania, India, Italia e USA) con oltre 2.000 professionisti.

### I TRAGUARDI

Nel corso degli anni, l'ufficio americano ha assunto «un ruolo istituzionale rilevante e sviluppato un know-how prezioso, costruito solidi contatti con gli studi legali e le istituzioni americane e acquisito una profonda conoscenza del funzionamento del mercato e del sistema legale negli USA», spiega Carla Frangoni, managing partner dell'ufficio USA di Garrigues, a *Iberian Lawyer*.

Infatti, in questi cinque decenni, l'ufficio sulla



CARLA FRANGONI

## «Oggi l'ufficio ospita una practice fiscale e societaria di diritto spagnolo»

Fifth Avenue è cresciuto in termini di practice area, avvocati e portafoglio clienti. Ciò che inizialmente era un semplice ufficio di rappresentanza, con un socio come punto di riferimento, è diventato negli anni 2000 una practice fiscale e societaria di diritto spagnolo. La managing partner sottolinea: «Oggi abbiamo un team di avvocati corporate (abilitati in Spagna, NY e FL) e siamo in grado di offrire ai clienti negli USA consulenza legale in tempo reale in materia di diritto spagnolo. Seguiamo i clienti spagnoli, portoghesi e latinoamericani nello sviluppo e nell'implementazione delle attività negli Stati Uniti, fungendo da risorsa preziosa e da punto di riferimento per la loro espansione nel continente americano».

La cultura e i valori spagnoli di etica, qualità e impegno hanno giocato un ruolo fondamentale nel successo dello studio negli USA, come sottolinea Frangoni. «I clienti spagnoli ricercano nel supporto e nelle consulenze che offriamo loro i valori e il modus operandi che già hanno riscontrato nei nostri uffici spagnoli. Questo dà loro la fiducia e la forza necessarie ad affrontare

la sfida rappresentata dal mercato statunitense. Li fa sentire "affiancati". Gli stessi valori e cultura sono fondamentali anche nelle consulenze offerte ai clienti americani che vogliono investire in Spagna, poiché li aiutano a comprendere le dinamiche e il modo di lavorare nel nostro Paese e a colmare il "gap culturale" che esiste», commenta.

### EVOLUZIONE DEL MERCATO

Negli anni, Garrigues è stata testimone dei grandi cambiamenti avvenuti nel mercato legale USA. Cambiamenti che hanno richiesto allo studio continui adeguamenti. Se nel 1973 bastava andare a New York e a Washington DC per trovare i maggiori studi legali statunitensi, oggi le mega firm americane sono presenti in tutte le principali città, da Miami a Chicago, da Los Angeles a Boston e Atlanta. In termini economici, nel 2022 il giro d'affari degli studi si è attestato in totale a 394,3 miliardi di dollari.

In estrema sintesi, il mercato legale statunitense si caratterizza per essere enorme, altamente dinamico e sempre più tecnologico. «Come in qualsiasi altro settore, cresce la dipendenza dalla tecnologia. Garrigues in questo ha un grande vantaggio, essendo sempre stato uno studio all'avanguardia nell'innovazione», sottolinea Frangoni. Inoltre, «c'è molto movimento all'interno del settore legale. Gli avvocati tendono a cambiare studio ogni 5-10 anni. Pertanto, è necessario mantenere costantemente le relazioni personali», aggiunge la managing partner.

TEAM UFFICIO DI NEW YORK



## IL FUTURO E LE SFIDE

Garrigues punta a rafforzare ulteriormente la propria presenza negli Stati Uniti, conferma Frangoni, per coprire da New York sia il mercato nordamericano che quello canadese. Per questo motivo lo studio cerca di promuovere le relazioni con istituzioni, law firm e clienti, rappresentando al contempo da risorsa per gli investitori spagnoli, portoghesi e latinoamericani che vogliono espandersi negli Stati Uniti. «Inoltre, l'ufficio di New York

ha un'importanza strategica per l'America Latina e avvicina clienti e avvocati americani alle novità, agli sviluppi normativi e alle opportunità di business sudamericane. Da New York, infine, siamo un hub centrale per le operazioni transgiurisdizionali che interessano USA, America Latina, Spagna e Portogallo», sottolinea la socia. In termini più generali, «la sfida maggiore è quella di comprendere il mercato legale sempre più a fondo e adattarsi ai cambiamenti, sempre più frequenti, specialmente in ambito normativo», conclude. ■



IL PRESIDENTE JOHN F. KENNEDY E ANTONIO GARRIGUES Y DÍAZ-CAÑABATE (DESTRA). CREDITI: ABBIE ROWE. WHITE HOUSE PHOTOGRAPHS. JOHN F. KENNEDY PRESIDENTIAL LIBRARY AND MUSEUM, BOSTON

## GARRIGUES E GLI USA

Che la storia dell'internazionalizzazione di Garrigues sarebbe iniziata dagli Stati Uniti era prevedibile fin dall'epoca della fondazione dello studio, nel 1941, per mano dei fratelli **Antonio Garrigues Díaz-Cañabate** e **Joaquín Garrigues**. Garrigues Díaz-Cañabate era sposato con l'americana **Helen Annie Walker**, figlia di un ex ingegnere della ITT Corporation (all'epoca proprietaria di Telefónica), e nel 1962 fu poi nominato ambasciatore di Spagna negli Stati Uniti.

«Attraverso mia madre avevamo contatti con l'ambasciata americana e con gli americani che venivano in Spagna. Quando sono entrato in studio,

c'erano circa 12 avvocati, che erano già un gran numero per la Spagna, ma quando sono andato negli Stati Uniti ho visto studi che contavano 200-300 avvocati, era incredibile», ha dichiarato **Antonio Garrigues Walker** un'intervista rilasciata a Iberian Lawyer nel 2007 ([qui il link](#)).

Il presidente onorario di Garrigues, figlio di Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, è in gran parte responsabile dell'evoluzione dello studio da piccola pratica commerciale a gigante internazionale in ascesa. Nell'intervista già menzionata, Garrigues Walker ricorda che a metà degli anni '60 creò un club pan-europeo di studi, il "Club de Abogados". «Nel 1966 eravamo un Paese isolato, sotto la dittatura franchista. Nessuno sarebbe venuto qui, erano tutti preoccupati, ma stava nascendo il Mercato Comune e sentivo che era il momento giusto per guardare oltre i confini nazionali e presentare i nostri servizi», ha spiegato. Verso la metà degli anni '70 l'apertura verso l'estero dimostrava già un discreto successo, tanto che lo studio aveva un vero e proprio monopolio sugli investimenti esteri. Un aneddoto: «Quando **Henry Ford** venne in Spagna nel 1974 per aprire una fabbrica Ford a Valencia mi disse: "Ho sentito parlare così tanto di lei che non sapevo che fosse una persona, pensavo fosse una sorta di tassa"», si legge nell'intervista.

«Immaginate cosa potesse significare aprire un ufficio a New York all'inizio degli anni '70 quando la Spagna non era nemmeno un Paese sviluppato», ha aggiunto nell'intervista **José María Alonso** (managing partner dello studio dal 1982 al 2012) evidenziando il ruolo di Garrigues Walker nell'essere pioniere delle ambizioni internazionali dello studio. Successivamente, Garrigues è stato il primo studio legale spagnolo ad aprire a Bruxelles, Casablanca e Varsavia.



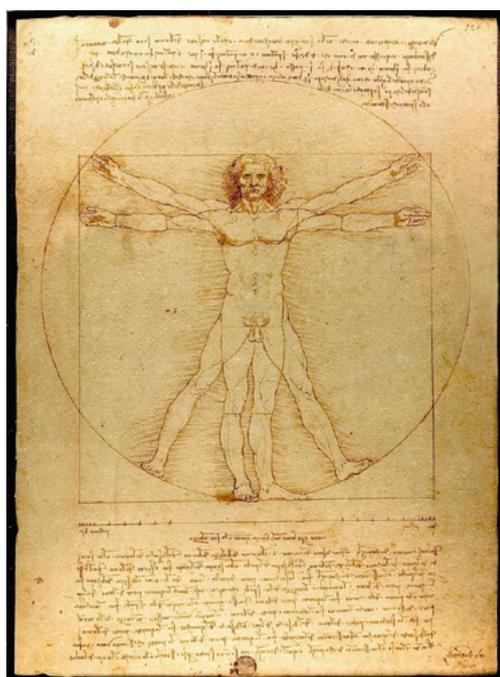
# Tecnologia, mai più senza. Ma il fattore umano resta fondamentale

L'edizione 2023 del report Future Ready Lawyer per la prima volta non si concentra soltanto sull'evoluzione digitale della professione ma evidenzia il valore cruciale di una forza lavoro "a prova di futuro"

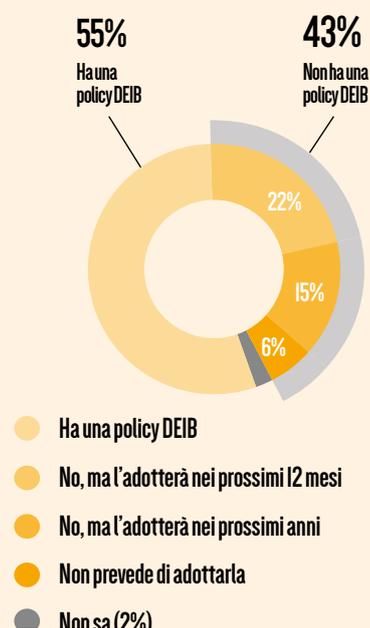
di nicola di molfetta

Il 2023 passerà alla storia come l'anno di ChatGpt ovvero l'anno in cui cominciammo ad avere a che fare con l'intelligenza artificiale generativa (GenAi). Un passaggio epocale. Un passaggio che non ha risparmiato di certo le professioni legali, come emerge chiaramente dall'edizione 2023 del report *Future Ready Lawyer* curato da Wolters Kluwer e basato su interviste rivolte a un panel di 700 professionisti del mondo legale (studi legali e corporate legal department) presenti negli Stati Uniti e in Europa (Paesi Bassi, Germania, Francia, Spagna, Ungheria, Italia, Polonia e Belgio). Ma quello che viene delineato dallo studio è anche uno scenario in cui la consapevolezza dell'importanza del fattore umano tra gli elementi di incremento della competitività delle organizzazioni legali è dichiarata senza mezzi termini. E questo ci sembra decisamente un dato da sottolineare. Le macchine sono il futuro. Ma la guida autonoma è ancora lontana.

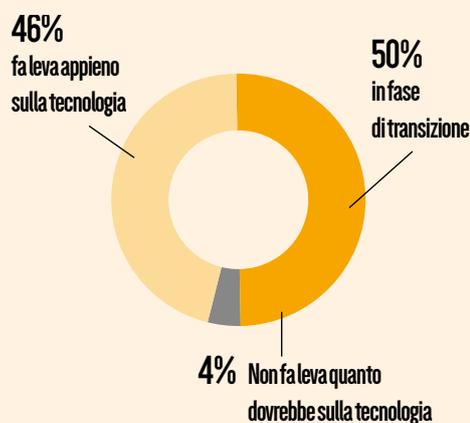
Che la tecnologia faccia parte del quotidiano degli avvocati, dicevamo, è un dato acquisito. L'87% degli interpellati per *Future Ready Lawyer 2023* dichiara che la tecnologia ha migliorato il lavoro quotidiano. E il 73% dei professionisti del settore legale afferma che utilizzerà la GenAI nel proprio lavoro nei prossimi 12 mesi. Il 43% degli avvocati vede in questa tecnologia un'opportunità, mentre il 50% si considera in fase di transizione, vale a dire nel mezzo di una fase di passaggio dal precedente al nuovo modo di lavorare.



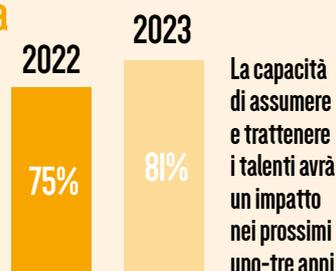
## Le novità



## La tecnologia



## La sfida



Secondo la ricerca, gli avvocati ripongono fiducia nella GenAI, con la maggioranza (68%) che si considera preparata ad affrontarne l'impatto e comprende come possa essere applicata al proprio lavoro (73%). Tra le aree in cui si prevede che la GenAI avrà l'impatto maggiore ci sono quella dei Big Data e dell'analisi predittiva (77%). Più in generale, però, viene detto che la tecnologia al momento può contribuire ad automatizzare determinate operazioni di routine (revisione documenti, stesura di contratti, ecc.) e non a caso, quel 73% di soggetti che si dice pronto a un utilizzo della GenAI nei prossimi 12 mesi sostiene che la userà per compiti legati soprattutto all'efficienza. La moneta in cui si calcola prevalentemente il ritorno sugli investimenti tech realizzati o programmati è, quindi, il tempo. Non a caso, gli avvocati (85%) e i corporate legal office (84%) prevedono di utilizzare la tecnologia per migliorare la produttività. La ricerca indica che il 46% degli studi legali considera il bisogno di utilizzare la tecnologia per migliorare la produttività e l'efficienza. E, a proposito di uffici legali in house, il report sottolinea come tra i criteri di "valutazione" degli studi legali fornitori, l'utilizzo della tecnologia sia considerato come uno dei principali.

Investire in tecnologia, ad ogni modo, non è un compito facile. Gli avvocati interpellati per la ricerca *Future Ready Lawyer* hanno indicato la presenza di alcune barriere a cominciare da quelle culturali che fanno sì che il 44% lamenti di operare in un'organizzazione appesantita da consuetudini, processi interni e una procedura decisionale troppo lenta. Altro ostacolo è considerato il costo che l'impiego di soluzioni tecnologiche implica in termini di ricerca di nuovi equilibri tra miglioramento del servizio al cliente e maggiore redditività. Terzo nodo, ma non per importanza, è rappresentato dalla mancanza di competenze: il 36% degli avvocati, infatti, dichiara di non disporre

di sufficienti conoscenze relative alla tecnologia legale. Insomma, se da un lato il 77% degli avvocati è determinato a soddisfare le mutevoli aspettative dei clienti (o della leadership aziendale, se parliamo di in-house), il 79% riconosce di dover ancora comprendere a fondo i cambiamenti.

Il che ci porta a considerare l'altra faccia della medaglia delineata dalla edizione 2023 del report di Wolters Kluwer: l'importanza del fattore umano. La maggior parte degli avvocati degli studi legali e dei corporate legal office ritiene che la capacità di assumere e trattenere i talenti sia un'area chiave a cui rivolgere la propria attenzione. In particolare, l'81% degli avvocati dichiara che questa abilità genererà un impatto sulle loro attività. Serve, questo è il messaggio, una forza lavoro "a prova di futuro", ovvero capace di far fronte all'incremento delle aspettative lato produttività-efficienza e lato tecnologia. Le due cose, infatti, andranno sempre più a braccetto. Essere strutture capaci di comprendere e implementare strumenti e soluzioni tech consentirà tanto agli studi legali quanto alle funzioni aziendali legate a questo filone di attività di essere maggiormente attrattive per i giovani talenti.

Questa attenzione alle persone avrà anche un effetto indiretto sulla *retention* dei clienti che, come emerge dal report, sono tutt'altro che "fedeli" ai loro avvocati. Il 61% degli interpellati, infatti, dichiara che è pronto a cambiare studio in base ai bisogni della propria attività. E, a tale proposito, nella valutazione riguardo l'opportunità di rivolgersi a nuovi consulenti, i principali elementi di riflessione sono rappresentati dal fatto che lo studio fornisca o meno al personale gli strumenti necessari alla gestione del lavoro (35%), così come un livello di assistenza adeguato in relazione alla scelta e implementazione della tecnologia legale (27%).

## Esg: avvocati, ancora non ci siamo

Le professioni legali sono sempre più chiamate a fare i conti con le tematiche Esg. Il dato emerge dall'edizione 2023 del report *Future Ready Lawyer* curato da Wolters Kluwer. Nonostante in molti, soprattutto fra gli avvocati di libero foro, dichiarino un impegno specifico su questo fronte, il 69% degli studi legali coinvolti nel report ritiene di non essere ancora molto preparato a soddisfare le richieste dei clienti in quest'ambito. È vero che, ad oggi, "solo" il 52% dei corporate legal office richiede credenziali di sostenibilità ai propri legali, ma è anche vero che il 40% intende richiederle entro i prossimi tre anni. E indietro non si tornerà.

PUBLISHING GROUP  
LC



**ORDINA  
LA TUA COPIA!**

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



# Professione a ostacoli, per le giovani avvocate

**Redditi bassi e un impegno che condiziona “le scelte personali”.  
Il rapporto Aiga 2023 racconta una situazione in chiaroscuro  
per le legali a inizio carriera.**

**Gender gap evidente sul fronte guadagni**

## In generale, i giovani avvocati esercitano in modo esclusivo. Ma una donna su due ha pensato di abbandonare

Giovani avvocati sotto la lente. L'Aiga, principale associazione giovanile forense nazionale, ha reso noti i risultati di un'indagine interna, a cui ha risposto un campione di 615 iscritti, che traccia un profilo della giovane avvocatura italiana alla fine di questo 2023. La questione che sembra emergere con maggiore forza riguarda il tema *diversity*: essere avvocate è decisamente più difficile.

Il primo dato che segnala questa difficoltà è quello reddituale. Il 30,22% delle giovani avvocate, infatti, percepisce un reddito che va da 5mila a 15mila euro annui, a fronte del 19,9% dei colleghi. Più equilibrio si riscontra nella fascia reddituale che va dai 15 ai 30mila euro in cui

si collocano il 27,2% delle donne e il 24,3% degli uomini. Ma i dati più preoccupanti sono quelli che si registrano osservando gli estremi della scala reddituale. Infatti, nella fascia di reddito che va da 0 a 5mila euro annui, si colloca il 23,35% delle professioniste intervistate a fronte del 16% degli uomini; che, invece, nel 21,5% dei casi percepiscono un reddito che va dai 30 ai 50mila euro (a fronte del 12,64% delle donne) e nell'11,95% dei casi hanno un reddito tra i 50 e gli 85mila euro (a fronte del 6,32% delle donne). Risulta, in ultimo, praticamente pari a zero il numero di avvocate (0,27%) con un reddito pari o superiore a quota 85mila euro annui, mentre i giovani avvocati in questa fascia sono comunque il 6,37%.

Un ulteriore indicatore delle difficoltà che le giovani avvocate incontrano nell'esercizio della professione emerge dalla osservazione del numero di professionisti che svolge l'attività forense in via esclusiva. In generale, il 91% di chi ha risposto al sondaggio Aiga ha dichiarato di non occuparsi d'altro. Tuttavia, se si osserva la distribuzione delle risposte per genere, si nota che tra chi dichiara di svolgere anche un'attività alternativa alla professione ci sono soprattutto donne che, a quanto pare, prediligono l'insegnamento di materie giuridiche, la scuola di specializzazione per le professioni forensi e ovvero la pratica notarile e la preparazione per il concorso in magistratura (che comunque risultano le attività alternative più frequentate anche da quei giovani avvocati che non svolgono la professione in esclusiva).

Detto questo, non stupisce che le giovani avvocate titolari di uno studio legale siano tendenzialmente meno dei loro colleghi. Infatti, mentre il 40,24% degli avvocati ha dichiarato di essere titolare di uno studio, solo il 26,9% delle colleghe ha potuto dire altrettanto. Tra i giovani

### LA DISTRIBUZIONE DELLE DONNE PER SITUAZIONE REDDITUALE

	N.	%
Da € 0,00 a € 5.000,00	85	23,35%
Da € 5.000,00 a € 15.000,00	110	30,22%
Da € 15.000,00 a € 30.000,00	99	27,20%
Da € 30.000,00 a € 50.000,00	46	12,64%
Da € 50.000,00 a € 85.000,00	23	6,32%
Oltre € 85.000,00	1	0,27%
<b>Totale</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

### LA DISTRIBUZIONE DEGLI UOMINI PER SITUAZIONE REDDITUALE

	N.	%
Da € 0,00 a € 5.000,00	40	15,94%
Da € 5.000,00 a € 15.000,00	50	19,92%
Da € 15.000,00 a € 30.000,00	61	24,30%
Da € 30.000,00 a € 50.000,00	54	21,51%
Da € 50.000,00 a € 85.000,00	30	11,95%
Oltre € 85.000,00	16	6,37%
<b>Totale</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>

LO SVOLGIMENTO DELLA PROFESSIONE PER LE DONNE		
	N	%
Titolare di studio	98	26,92%
Facente parte di un'associazione di avvocati	9	2,47%
In forma individuale in struttura condivisa	103	28,30%
In collaborazione con il titolare di studio	127	34,89%
In regime di esclusiva monocommittenza	27	7,42%
<b>TOTALE</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

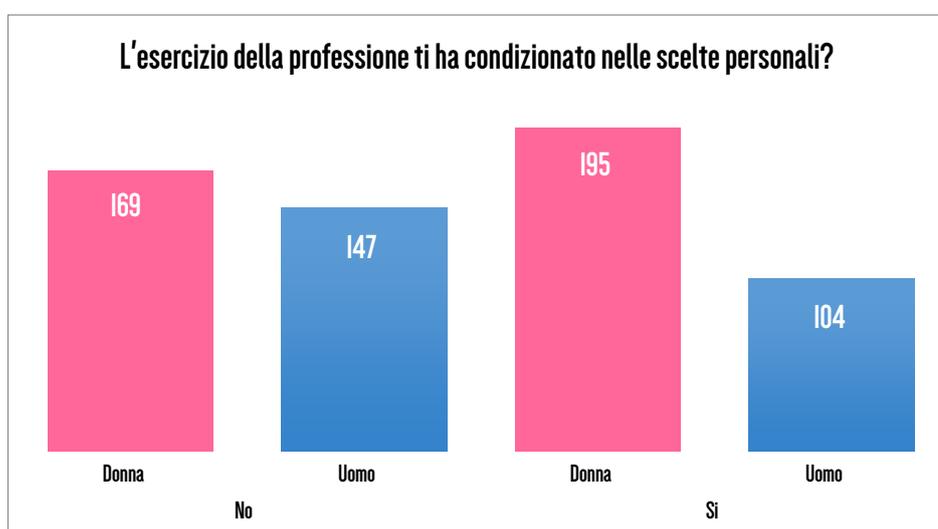
LO SVOLGIMENTO DELLA PROFESSIONE PERGLI UOMINI		
	N	%
Titolare di studio	101	40,24%
Facente parte di un'associazione di avvocati	19	7,57%
In forma individuale in struttura condivisa	61	24,30%
In collaborazione con il titolare di studio	65	25,90%
In regime di esclusiva monocommittenza	5	1,99%
<b>TOTALE</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>

avvocati titolari di studio, il 7% ha meno di 35 anni, il 17% ha tra i 35 e i 40 anni e il 16% ha più di 40 anni.

La maggioranza delle partecipanti al sondaggio, (34,89%) ha fatto sapere di svolgere la professione in collaborazione con il titolare di studio mentre questa è una forma di collocazione professionale che riguarda solo uno su quattro dei giovani avvocati. Ben più accentuato, invece, il numero di avvocate in regime di monocommittenza (7,42%) rispetto a quello degli avvocati (1,9%). Quanto ai monocommittenti, la ricerca mette in evidenza che i giovani avvocati che esercitano in tale "regime" non raggiungono la fascia reddituale dai 50mila euro a salire, mentre la maggior parte di loro si colloca in una fascia di reddito compresa tra i 15 e i 30mila euro.

Non è un caso, quindi, se alla domanda "Hai mai pensato di lasciare la professione" abbia risposto di Sì il 53,02% delle avvocate interpellate a fronte del 37,05% degli avvocati.

Tra le motivazioni addotte da chi ha dichiarato di aver pensato a lasciare l'attività professionale, ci sono in particolare la "difficoltà di guadagno e assenza di tutele", l'"eccessiva incertezza e mancanza di stabilità", la "mancanza di tutele per malattie, gravidanze, problematiche familiari" e la "difficoltà a conciliare lavoro e famiglia". Basti pensare che un'avvocata su due, tra quelle che hanno partecipato alla ricerca Aiga, ha dichiarato di non aver mai interrotto l'attività professionale dopo la nascita di un figlio. E quindi è comprensibile che ben il 53,57% delle avvocate interpellate ha ammesso che l'esercizio



della professione forense le ha condizionate nelle scelte personali di vita (parliamo di relazione con il partner, scelta di creare una famiglia, rinuncia ad avere un figlio, o averlo in età avanzata, possibilità di accettare offerte di lavoro all'estero, rinvii per acquisto casa, matrimonio e figli, e altro ancora), a fronte del 41,43% degli avvocati. In generale, però, tra i giovani avvocati, la scelta di avere un figlio è rimandata dopo i 35 anni.

Insomma, pur di fronte a un indiscutibile processo di femminilizzazione della professione, è ancora vero che per le avvocate cominciare e affrontare un percorso di carriera in avvocatura non è affatto semplice. E, forse, come conclude la ricerca di Aiga, sarebbe auspicabile un «intervento legislativo volto a ridurre il gap generazionale, territoriale e di genere presente all'interno della giovane avvocatura, affinché le differenze non costituiscano limiti ma potenzialità per l'intera categoria».

### L'esercizio della professione ti ha condizionato nelle scelte personali?

DONNE		
	N.	%
SI	195	53,57%
NO	169	46,43%
<b>Totale</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

UOMINI		
	N.	%
SI	104	41,43%
NO	147	58,57%
<b>Totale</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>

## Una professione di famiglia? Certo che "no"

Contrariamente a quello che un tempo si pensava, oggi l'esercizio della professione forense non è più una "questione di famiglia". L'84% dei giovani avvocati che ha partecipato alla ricerca Aiga, infatti, ha dichiarato di non avere all'interno dello studio componenti della propria famiglia. Solo il 16% dice di lavorare insieme a parenti e in particolare il 10% con i genitori, il 3% con fratelli e/o sorelle e il 3% con il conuge/compagno. Di più, a differenza di quanto si può pensare, coloro che lavorano nello studio di famiglia non hanno redditi particolarmente alti: la maggior parte di questi, addirittura, si colloca nella fascia di reddito compresa tra 0 e 5mila euro, seguiti da coloro che si trovano in quella tra 30 e 50mila euro.

### Distribuzione del fatturato per chi svolge la professione con i familiari e chi no



Fonte: Aiga

# AI Act in dirittura di arrivo: il segreto sarà il bilanciamento tra esigenze di business e tutela dei diritti fondamentali

di rocco panetta\*



In questi ultimi mesi sono stato invitato a un gran numero di eventi dedicati all'intelligenza artificiale. Un dato che certamente mi lusinga, ma che vale di più se considerato quale segnale di una certa sensibilità sull'importanza della dimensione giuridica ed etica che deve accompagnare ogni inedito sviluppo tecnologico.

Oltre a una diffusa eccitazione per questa nuova era di innovazione e creatività, ho notato però anche serie preoccupazioni legate all'impatto dell'IA. I timori più frequenti, riguardano le ricadute sul futuro della libertà degli individui e dei loro diritti fondamentali, primo fra tutti quello alla protezione dei dati personali. A ciò si aggiunge l'incertezza di molte imprese e altrettanti enti pubblici sulle azioni di compliance da intraprendere, oggi e per il futuro, al fine di limitare costi, sanzioni e pregiudizi reputazionali.

Ho ritrovato questa combinazione di entusiasmo e preoccupazioni qualche settimana fa in Australia, dove sono intervenuto all'International Association of Privacy Professionals (IAPP) ANZ Summit e alla contestuale Conferenza internazionale delle Autorità Garanti dei dati dell'APAC, idem a Bruxelles,

partecipando a un panel del Parlamento europeo. Ma anche sul fronte istituzionale, tanto in Europa quanto negli Stati Uniti, la strada intrapresa è quella della regolazione dell'AI: è di qualche settimana l'annuncio della pubblicazione dell'*executive order* con cui il Presidente americano Biden è intervenuto per dettare la linea statunitense sulla regolamentazione dell'intelligenza artificiale. Un avvenimento che ha di poco preceduto l'accordo politico raggiunto l'8 dicembre 2023 tra Parlamento europeo e Consiglio sul testo dell'Artificial Intelligence Act, superando anche le riserve dell'ultima ora di alcuni Paesi, Italia compresa.

Questo giro di mappamondo, tra correnti geopolitiche e rotte di mercato, ci conferma per l'ennesima volta un dato che, per chi si occupa di diritto delle nuove tecnologie, è ogni giorno più evidente. Anche davanti alle originali

sfide poste dal progredire incessante dell'intelligenza artificiale, la tradizione giuridica e la cultura dei diritti europee fanno la differenza. Lo abbiamo già visto con la normativa in materia di uso, protezione e circolazione dei dati, con il Regolamento generale sulla protezione dei dati (il GDPR) che è diventato il prodotto legislativo più esportato e imitato al mondo nell'era della data economy. La storia si sta già ripetendo con l'Artificial Intelligence Act: questa nuova legge non soltanto è pronta a diventare la prima al mondo a regolamentare in modo completo l'IA, ma è già il modello a cui i legislatori di molti altri Paesi si stanno ispirando per le proprie regole nazionali.

L'equilibrio tra norme a tutela dei diritti e previsioni in favore di sviluppo tecnologico e mercato è il punto di forza del nostro sistema economico-giuridico. Un equilibrio che trova poi

nell'attività delle autorità nazionali la più alta (e necessaria) manifestazione. Così ha fatto sin dalla propria istituzione la nostra Autorità Garante per la protezione dei dati personali. Con quello stesso spirito si stanno affrontando oggi le nuove questioni sollevate dall'uso degli algoritmi di intelligenza artificiale. In questo senso sono stati adottati provvedimenti apripista a livello internazionale, come quelli nei confronti di Replika e OpenAI, in relazione ai quali ho avuto l'onore e l'onore di essere stato professionalmente in prima linea, assieme ai colleghi e collaboratori di PANETTA Studio Legale.

In Europa la sfida per il futuro deve allora essere quella di valorizzare il proprio passato. Spesso si lamenta il peso di una Unione Europea rallentata dall'impronta della regolazione, ma poi quelle regole apripista si tramutano, dopo una fase di contrasto globale, nella unica golden

rule valida ed applicabile in un mondo complesso e che richiede continui bilanciamenti, tra esigenze di business e tutela dei diritti. Oggi siamo in una fase nuova, in cui i cittadini, prima ancora delle macchine, devono farsi portatori e ambasciatori di un modello in cui l'intelligenza artificiale possa costituire il migliore alleato per una società etica e fondata sui diritti.

Forse, con le nuove regole dell'AI Act saremo sulla buona strada.

*\* avvocato, fondatore e managing partner di panetta studio legale, chairman di Ptp privacy & technology professionals, country leader per l'italia della Iapp - international association of privacy professionals.*





# Cook: «Siamo grandi sostenitori dell'AI Act»

MAG ha intervistato in esclusiva il manager, avvocato e vicepresidente di Microsoft.  
«L'essere umano deve restare al centro della tecnologia»

di michela cannovalè

## Ci piace l'approccio basato sul rischio della normativa. Ma attenzione a sostituire regole che già funzionano bene

«Gli chiesi di scrivere un accordo di licenza software, e in pochi secondi mi restituì una bozza di cinque pagine. Quando vedi quello che fa, solo allora, capisci che il mondo sta per cambiare». Realizzare che persino **Antony Cook**, corporate vice president e deputy general counsel di Microsoft, non aveva compreso appieno la portata trasformativa dell'intelligenza artificiale fin quando non ha visto all'opera ChatGpt può essere straniante.

Qualcuno potrebbe anche preoccuparsi: possibile che non ci sia differenza tra la reazione di noi comuni mortali e quella di un professionista che da più di vent'anni lavora in una delle aziende tecnologiche più grandi e importanti al mondo? In un altro senso, questa testimonianza può tranquillizzarci: è la prova che, forse per la prima volta, siamo davvero tutti sulla stessa barca. E che, nell'affrontare le sfide che il progredire dell'IA necessariamente genererà, sarà imprescindibile mettere al centro di ogni ragionamento il concetto di umanità, inteso nel senso più ampio possibile. Ma bisogna ammetterlo: per un essere umano è già difficile stare al passo con tutto quello che è successo nei 12 mesi passati da quel "momento wow" collettivo. Solo negli ultimi trenta giorni abbiamo dovuto fare i conti con l'intesa europea sui principi fondanti del futuro AI Act e con la telenovela collegata a Sam Altman, co-fondatore della casa madre di ChatGpt OpenAi, prima cacciato e poi richiamato alla guida dell'organizzazione. Per non parlare del primo testo normativo al mondo interamente scritto dall'IA (in Brasile) e di Gemini, un nuovo competitor di Gpt presentato da Google alquanto

maldestramente.

E ovviamente c'è anche l'arrivo di Copilot, l'assistente intelligente che Microsoft ha sviluppato e sta progressivamente integrando in tutti i suoi prodotti, dai sistemi operativi Windows alle applicazioni Office. Con cui la casa di Redmond promette non solo di velocizzare e semplificare la creazione e la modifica di documenti, ma anche di indennizzare i suoi utenti da qualsiasi claim relativo a potenziali violazioni di copyright negli output dell'assistente. Antony Cook, che dal 2021 guida un dipartimento composto da oltre 360 legali, è stato ovviamente coinvolto nella cura delle tematiche giuridiche connesse a Copilot e al "copyright commitment" di Microsoft. Australiano, inizia a esercitare la professione di avvocato a Sydney a metà anni '90, in un periodo di deregolamentazioni in cui entra in contatto con il mondo delle telecomunicazioni; successivamente, lavora per Freshfields a Hong Kong, dove si specializza nel nascente settore dell'e-commerce. «Dopo andai a lavorare per Bt Looksmart, una joint-venture di British Telecom» racconta Cook a MAG. «Era uno dei primi servizi di ricerca su internet: basava il suo modello su un team di bibliotecari che catalogavano le pagine web».

### Non mi sembra un buon modello di business...

Non lo era (ride, ndr). La ricerca algoritmica diventò predominante in breve tempo. Ma imparai molte lezioni sulla fase di startup di un'impresa.

### Quando l'approdo in Microsoft?

Subito dopo. Sono in Microsoft da 21 anni: ho

## Non credo smetteremo mai di avere bisogno di avvocati che applicano il loro giudizio e la loro esperienza a fatti e circostanze della nostra vita

iniziato come *commercial lawyer* concentrato prevalentemente su questioni relative a IP e licenze. Ora invece divido il mio tempo tra questioni di policy e questioni legali in senso stretto.

**Microsoft è stata tra le prime big tech a investire consistentemente nell'intelligenza artificiale, anche finanziando cospicuamente OpenAi. Mi spiega la strategia di sviluppo sull'IA dell'azienda?**

Da legale, non sono la persona più adatta a parlare della strategia di Microsoft sull'IA dal punto di vista tecnologico. In ogni caso, collaboriamo con OpenAi ormai da qualche anno e stiamo facendo grandi cose insieme; ma è stato l'allineamento tra la nostra e la loro visione sulla *responsible AI* che ha permesso che questa partnership si stabilizzasse.

**Come coniugate lo sviluppo in-house con il finanziamento di sviluppatori esterni?**

C'è uno stretto contatto tra i due. Noi forniamo ad OpenAi l'infrastruttura su cui loro sviluppano, e nel frattempo abbiamo in-house che si occupano di capire come trarre beneficio dalle loro tecnologie e come integrarle nei nostri prodotti.

**Sta seguendo i lavori dell'AI Act europeo?**

Sì. Siamo dei grandi sostenitori dell'AI Act.

**Cosa le piace di quello che ha visto finora?**

L'utilizzo di un approccio basato sul rischio (*risk-based approach*) più che su una specifica tecnologia (*technology-based approach*). È quello che raccomandiamo a tutti i regolatori: pensare prima ai potenziali danni che si vogliono evitare, e solo in base a quello decidere che tipo di responsabilità affidare a quale player della catena di sviluppo, implementazione e uso della tecnologia.



### E cosa invece secondo lei i regolatori dovrebbero evitare?

Sostituire norme che già funzionano bene. Penso a tematiche come proprietà intellettuale o non-discriminazione: aree in cui ci sono già norme sostanziali che funzionano. Magari nel tempo andranno adattate in base a come vanno le cose; ma possiamo usare tantissimi dei principi giuridici che abbiamo già e semplicemente applicarli anche all'IA.

### Lo sviluppo dell'IA passa attualmente dalle grandi società come Microsoft, Meta e Google, ma anche dalle moltissime startup che in tutto il mondo stanno progettando le loro soluzioni specifiche. Come crede evolverà questo scenario? Anche con l'IA le big tech monopolizzeranno progressivamente il mercato?

Credo si ripeterà quello che abbiamo visto con le tecnologie cloud. Le *hyperscale computing platforms* (società come Amazon Web Services, Microsoft Azure o Google Cloud Platform, specializzate nell'offerta di spazi cloud e potenza di calcolo a società e istituzioni, ndr) continueranno a investire nella costruzione di un'infrastruttura; ma saranno accompagnate da un ecosistema vibrante e assolutamente salutare di partner che costruirà su quelle infrastrutture. Mi sembra coerente con la missione aziendale di Microsoft: permettere ogni persona e organizzazione di ottenere di più, lasciando poi a queste ultime la libertà di decidere cosa fare con i nostri strumenti. Che includono, nel caso dell'IA, tutti i tool per la sicurezza e l'utilizzo responsabile della tecnologia.

## Le applicazioni dell'IA nel legaltech, a lungo andare, cambieranno il modo in cui le organizzazioni concepiranno i servizi legali

### Il settore delle startup legaltech è particolarmente vivace in questo periodo...

Abbiamo visto applicazioni dell'IA incredibilmente interessanti nel legaltech: monitoraggio della legislazione, e-discovery, due diligence. Credo che a lungo andare cambieranno il modo in cui le organizzazioni concepiranno i servizi legali: non si tratterà più di chiedere al legale "cosa mi consigli di fare?", ma "come capirai cosa è meglio fare? Quali servizi userai per capirlo?". E vedremo sempre più startup e grandi organizzazioni sviluppare applicazioni che possano non solo dare pareri legali, ma servizi legali veri e propri.

### Richard Susskind dice che presto gli avvocati scompariranno. Cosa ne pensa?

Sicuramente scompariranno alcune attività che oggi affidiamo agli avvocati. L'IA per me è un



modo per eliminare le attività di routine su cui oggi i legali sprecano enormi quantità di tempo; ma non credo smetteremo mai di avere bisogno di avvocati che applicano il loro giudizio e la loro esperienza a fatti e circostanze della nostra vita. Quindi continueranno ad esistere; e anzi, grazie all'eliminazione dei compiti a basso valore aggiunto dalle loro mansioni, saliranno nella catena del valore delle organizzazioni.

**Ci sono dei rischi in questo processo? Molti avvocati qui in Italia temono, ad esempio, che i giovani saranno meno competenti; o che si andrà verso una standardizzazione del lavoro legale sempre più accentuata...**

La prima cosa che ho da dire a riguardo è che l'essere umano deve restare al centro della tecnologia. C'è un motivo se abbiamo chiamato il nostro prodotto "copilot" e non "autopilot": è uno strumento, che va usato per essere più efficace nel proprio lavoro. Questo può essere un rischio, e i legali devono esserne consci e capire che la loro responsabilità non può essere rimpiazzata da alcuna tecnologia. Riguardo i rischi di standardizzazione o *commoditification* del lavoro, non sono preoccupato. Prima di tutto perché parliamo del lavoro a basso valore, di cui ogni organizzazione si libererebbe già oggi se potesse. Quello che le law firm devono chiedersi è: come riusciremo a fornire valore ai nostri clienti? E tra qualche anno la risposta potrebbe non essere più "mettiamo cinque associate a scrivere una bozza", ma "chiediamo all'IA di farlo". Così, ad esempio, da permettere al cliente di avanzare più velocemente nei suoi progetti.

Insomma, credo che la maggior parte dei rischi sia limitabile sviluppando l'IA responsabilmente e supervisionando il suo lavoro. Dopotutto,



anche prendere un atto scritto da un giovane praticante e mandarlo direttamente al cliente senza controllarlo è un rischio: direste che è un problema tecnologico o del praticante? No, semmai dell'utilizzo che ne viene fatto.

**Chi parla di IA, ad esempio in relazione al recente caos al vertice di OpenAi, spesso fa ricorso alla dicotomia tra ottimisti e pessimisti su questa tecnologia. Le sembra un modo giusto o verosimile di sintetizzare il dibattito che sta avvenendo?**

Sicuramente c'è di vero che, mentre l'adozione del cloud è stato un argomento più da dipartimento IT, l'adozione dell'IA è un tema da consiglio di amministrazione.

Personalmente, e trovandomi a parlare con aziende in tutto il mondo, vedo spesso un chiaro e assoluto imperativo nell'usare questa tecnologia. Ci sono persone, che possiamo definire ottimiste o anche opportuniste, che intuiscono le sue potenzialità e che fanno da traino; magari anche perché hanno paura che i concorrenti possano avvantaggiarsene prima di loro. I governi non fanno eccezione: molti non vedono l'ora di capire cosa l'IA possa fare per l'educazione o per la sanità.

Dall'altro lato ci sono persone che danno priorità all'uso responsabile della tecnologia, che vogliono precauzioni per evitare conseguenze non volute e una governance funzionante. Credo sia un dibattito molto salutare. Vedremo come le varie proposte di regolamentazione nei vari paesi sceglieranno di affrontare la questione, ma la base è la stessa: assicuriamoci di fare il possibile per mitigare le preoccupazioni dei pessimisti e realizzare le aspettative degli ottimisti.

**Ultima domanda. Se un giovane oggi le dicesse che vuole studiare legge, che consiglio gli darebbe?**

Gli direi: fallo! Ne sto parlando con mia figlia, che ha quindici anni; anche se lei spesso dice di non voler diventare avvocatina perché vede quanto lavoro io e si scoraggia (ride, ndr). Ma non vedo come possa essere una professione a rischio. Verrà trasformata, avrà nuove forme, e ci saranno molte cose che io facevo da giovane avvocato che i giovani avvocati di oggi non faranno più. Ma questo probabilmente è un bene! Quindi sono ottimista che l'IA possa essere un *tool* usato dagli umani per esercitare al meglio le loro qualità e le loro competenze. E credo che la professione abbia ancora molti anni davanti a sé, per chi vorrà farla. 🍷



# MiFeLL

Master in Fashion e Luxury Law <sup>III ed.</sup>

In collaborazione con



Camera Nazionale della Moda Italiana

Con il contributo di



Inizio delle lezioni: gennaio 2024  
Fine delle lezioni: dicembre 2024



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

MASTER

<https://asgp.unicatt.it/asgp-mifell>

## Diverso sarà lei

# Dentro le pagine di “Parità di genere e professioni legali. Una lunga storia”

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST

Molti di voi avranno visto “La legge di Lidia Poët”. Se questa serie tv ha un merito, è certamente quello di averci aiutato a capire come quella legale sia una professione che si è sempre più femminilizzata nel tempo. La storia in breve: Lidia si laurea in Giurisprudenza nel 1881; svolge la sua pratica in uno studio legale di Pinerolo e poi, nel 1883, supera l'esame di abilitazione alla pratica forense (pensando, evidentemente, di poter fare quello che vuole). Pochi giorni dopo, il procuratore generale del Regno decide di impugnare la sua abilitazione e di metterne in dubbio la legittimità davanti alla Corte d'Appello di Torino. Il procuratore, secondo il giudice, ha ragione: il nome di Lidia viene cancellato dall'albo. Come si legge nella motivazione ufficiale, “nella razza umana esistono diversità e disuguaglianze naturali [...] e dunque non si può chiedere al legislatore di rimuovere anche le differenze naturali insite nel genere umano”.

Che ci vuoi fare, cara Lidia, mica puoi credere davvero di poterti comportare come un uomo! Sei donna, continua il giudice, e in quanto tale “è inopportuno che tu converga nello strepito dei pubblici giudizi”, magari discutendo di argomenti



RAFFAELLA BIANCHI RIVA

imbarazzanti per “fanciulle oneste”.

E neanche puoi pretendere di indossare a tutti i costi la toga suoi tuoi abiti da femminuccia, anche perché rischieresti di indurre i giudici a favorire una “avvocata leggiadra”. E sia. Lidia non può esercitare a pieno titolo la sua professione fino al 1919, alla soglia dei 65 anni, quando con la legge n. 1179 del 17 luglio 1919 viene abolita l'autorizzazione maritale e le donne – lei per prima, nel nostro Paese – vengono finalmente autorizzate a entrare nei pubblici uffici (certo, tranne che nella magistratura, nella politica e in tutti i ruoli militari).

Sebbene la crescita delle donne nell'avvocatura sia stata da allora graduale e costante, arrivando oggi a rappresentare il 47,7% degli iscritti all'albo, ad una parità numerica non corrisponde ancora una parità sostanziale. A parlarne con me ai microfoni di Diverso sarà lei ho invitato questa volta **Raffaella Bianchi Riva** e **Chiara Spaccapelo**, rispettivamente professoressa associata di Storia del diritto all'Università degli Studi di Milano e ricercatrice di Diritto processuale civile all'Università di Modena e Reggio Emilia. Entrambe ex avvocate, a ottobre hanno pubblicato il volume “Parità di genere e professioni legali. Una lunga storia”. Buon ascolto a tutti! 🎧



CHIARA SPACCAPELO

MOLLY  BLOOM  
ACCADEMIA DI SCRITTURA CREATIVA

# LE PAROLE DEL DIRITTO

CONSIGLI UTILI PER IL LEGAL EDITING

Sabino Cassese · Francesco  
Caringella · Leonardo Colombati  
Diego De Silva · Claudio Tesauro



LEGALCOMMUNITY

MEDIA PARTNER



# Tutti i cambi di poltrona in house del 2023

**Calano i passaggi aziendali ma aumentano le nomine  
rispetto al 2022. E il settore dell'energy continua  
a farla da padrone**

di michela cannovale

d'impresa, quest'anno nettamente in aumento rispetto al passato: il nostro osservatorio ne ha contate 55, contro le 32 del 2022, le 43 del 2021, le 29 del 2020 e le 39 del 2019.

Il dato non stupisce: nel corso dell'anno abbiamo già avuto modo di osservare che la volontà dei legali di muoversi da un'azienda all'altra risulta in calo se messa a confronto con il 2022. Nonostante l'offerta di lavoro rimanga alta, infatti, i candidati sono meno propensi allo spostamento. Come ci ha confermato anche Taylor Root, società di consulenza attiva a livello internazionale nel legal & compliance recruiting, le ragioni sono diverse: spostarsi significa abbandonare la comfort zone e mettersi in gioco in un nuovo ambiente in un momento storico in cui l'economica è instabile, mentre aumentano i tassi d'interesse, l'inflazione e il rischio di recessione. Ecco quindi che, se i candidati non si spostano, ai datori di lavoro non rimane altro che promuovere internamente i propri dipendenti.

Altro fattore che attira la nostra attenzione, ma non ci sorprende più di tanto, sono i sempre più numerosi giuristi d'impresa che diventano amministratori delegati. Lo vedremo nel capitolo dedicato alle nuove nomine, a riprova del fatto che il general counsel è una figura sempre più strategica per il business aziendale, e per questo sempre più inserita all'interno del management, tanto da diventarne naturalmente parte.

Diminuiscono, rispetto al 2022, i cambi di poltrona che hanno caratterizzato il mercato dei servizi legali in house nel 2023. Secondo le evidenze della rilevazione annuale di MAG basata sui dati raccolti da Inhousecommunity.it, infatti, sono stati 62 i legali che, entro fine novembre 2023, si sono spostati da un'azienda a un'altra dando il via a una nuova avventura lavorativa. Nel 2022 ne avevamo registrati 78, quasi il 26% in più. Il dato rimane tuttavia superiore agli anni precedenti e anche al periodo pre-Covid: nel 2021 i cambi erano stati 58, nel 2020 erano stati 46 e nel 2019, invece, 56.

Lo stesso non si può dire delle nomine (o promozioni) che hanno interessato i giuristi

## I CAMBI DI POLTRONA SEGNALATI DA INHOUSECOMMUNITY.IT

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Andrea	Appella	Netflix	Herbert Smith Freehills	TMT Consultant
Luisa	Adami	McDonald's	Sanofi	Head of legal Italy & Malta
Simone	Bagnariol	Rizzani de Eccher	ASTM	General counsel
Alessandra	Battaglia	CDP Cassa Depositi e Prestiti	Fincantieri	General counsel
Andrea	Bertuccelli	Kering	Brioni	Legal counsel & compliance specialist
Luna	Bianchi	Emenegildo Zegna	Immanence	Ceo, co-founder
Domenico	Biasi	Edison	Sonnedix	Regulatory affairs associate
Bibianne	Bon	Teva Pharmaceuticals	Recordati	Chief legal officer
Marianna	Busetti	DLA Piper	Berlin Packaging	M&A corporate counsel
Massimiliano	Caforio	Bolton Group	Bolzoni (Hypster Yale Group)	Global legal director
Maria Cristina	Calandrini	Vodafone Italia	DAZN	Legal & regulatory senior manager
Valentina	Calle Zaccagnini	Samsung Electronics	Five-e	Legal counsel

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Gianluca	Campus	Sky Italia	PwC Digital Innovation	Director of legal operations
Claudio	Carsenzola	Emerson Automation Solutions	Carrier HVAC	Senior legal counsel
Valentina	Cavallo	Idealista	IdB holding (Indena)	Director, head of legal
Angela	Cetani	Confluent	Kyndryl Italia	Legal director e general counsel
Antonio	Chiusolo	Abei Energy	Five-e	Legal manager
Luca	Ciccocioppo	Giorgio Armani	Versace	Legal director global
Ilaria	Cicero	Fiera Milano	leg Asia	Ceo, international legal counsel
Daniela	Ciulla	Dompé	Ministero della Giustizia	Funzionario pubblico
Claudio	Cocuzza	Gruppo Percassi	Cocuzza & associati	Fondatore e senior partner
Anna Rosa	Cosi	Western Digital	Siemens	General counsel
Francesca	Covone	Terna	Enav	General counsel
Guido	D'Auria	Gruppo CAP	MET Energia Italia	Legal counsel
Daria	De Notariis	Fivelex	Fondazione Generali THSN	General counsel
Eleonora	Degli Abbati	DWF	Five-e	Senior legal manager
Danilo	Del Gaizo	Avvocatura generale dello Stato	Terna	Corporate affairs director
Marco	Delli Guanti	ColonnaCaramanti	BBVA	Head of compliance Italy
Federico	Di Berardino	Julia Portfolio Solutions	Aquileia Capital Services	Vice direttore generale
Giulia	Ebreo	Banca Generali	Saipem	Responsible corporate assistance & regulatory compliance
Enrico	Favale	CA Auto Bank	Leasys Group	Chief legal & corporate officer
Giuseppe	Ferrara	Enel	Gianni&Origoni	Of counsel
Anna	Gasparin	Engie Italia	Fidia Farmaceutici	Legal manager
Monica	Giugliano	FNM	Open Fiber	Direttore legale e concessioni Infratel
Simone	Gruppuso	Biogen	Regeneron	Corporate counsel, legal director Italy, France & Spain
Giuseppe	Indizio	Monument Assurance	Convex Insurance	Head of compliance
Mai	Le Hoang	EY	Spectrum Markets	Head of compliance
Domenica	Lista	Poste Italiane	Leonardo	Reponsabile societaria organi sociali e governance
Francesco	Martina	Borsa Italiana	Banca Ifigest	Head of compliance & anti-money laundering
Francesco	Marzari	Siram Veolia	FNM	General counsel, direttore affari legali, societari e regolatori
Salvatore	Mautone	Kimbo	Minima	Strategy & business development director
Francesco	Montanaro	Teva Pharmaceuticals	Grünenthal Italia	Legal & compliance expert
Anna Lisa	Nicelli	GSK	in2law - Deloitte	Pharma & life science lead
Stefano	Pantaleo	Alitalia	ITA Airways	Head of compliance

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Giacomo	Paracchi	Gruppo Comifar	Geodis	Director of compliance
Rocco Fabio	Pastore	Stamicarbon	Sonnedix	Contract manager
Cristina	Perrone	Teva Pharmaceuticals	Dompé	Senior manager regulatory affairs
Daniela	Provenzano	BNP Paribas REIM Sgr	Tages Capital Sgr	Head of compliance & AML
Francesco	Puntillo	Gianni & Origoni	Enel	Head of legal and corporate affairs
Paolo	Quaini	Cappelli RCCD Studio Legale/4cLegal	ITA Airways	Chief legal & compliance officer
Lucrezia	Raco	Legance	Five-e	Legal counsel
Federica	Rebagliati	Novartis Oncology	Exact Sciences	Senior compliance manager, international
Gioacchino	Rinaldi	Web 3.0 Technologies Foundation	Chainlink Labs	Associate general counsel
	Marco	-	Colonna Caramanti	
Marilena	Ritrovato	Grünenthal Group	Kyowa Kirin	Legal & compliance director Sud Europa
Daniele	Roncarà	Sky Italia	Gianni&Origoni	Intellectual Property Lawyer
Viviana	Russo	Siram	Atlante	Head of legal
Giuseppe	Sabbatini	Gruppo Unicredit	Société Générale Milan Branch	Head of legal
Francesca	Secondari	BonelliErede	Prada	General counsel, chief legal officer
Andrea	Simboli	36Brains	Dilitrust	Legal expertise and alliances manager, IT
Tommaso	Tovagliari	Credimi	Generalfinance	Head of compliance & AML
Giovanni	Valente	Generali Italia	Avio	Head of corporate affairs & integrated compliance
Giulia	Zullo	K&L Gates	ContourGlobal	Legal & corporate affairs specialist

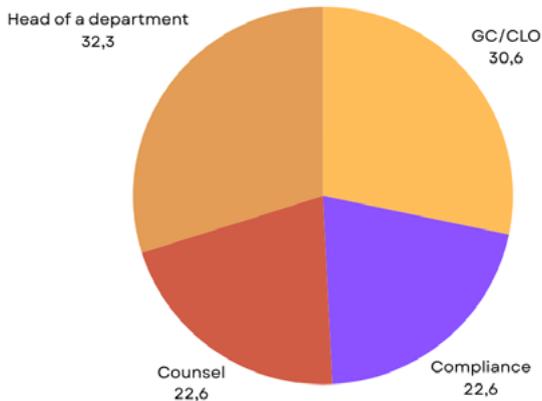
## I RUOLI NEI CAMBI DI POLTRONA

Lasciamo un attimo da parte le nomine e focalizziamoci sui cambi di poltrona. Guardiamo nello specifico ai ruoli acquisiti da chi è passato ad una nuova azienda, che per comodità sono stati suddivisi come segue: innanzitutto le funzioni di chi occupa i vertici delle direzioni legali (e che hanno assunto titoli come general counsel, chief legal officer, responsabile legale e societario); poi i professionisti cui è stata affidata la responsabilità di una divisione interna all'ufficio legale e quelli che si occupano di compliance. Terminiamo con i counsel che stanno maturando esperienza all'interno del team.

Per quanto riguarda la categoria dei general counsel, sono 19 su 62 gli avvocati interni che nel 2023 si sono spostati da un'azienda all'altra

acquisendo questo titolo. Si tratta di una percentuale del 30,6%, di quasi 15 punti inferiore al 2022 (quando i chief of legal erano stati 35 su 78) e addirittura 25 punti inferiore al 2021 (quando erano stati 32 su 58). Compaiono, fra i nuovi numeri uno di quest'anno, nomi come **Francesco Puntillo**, nuovo head of legal and corporate affairs di Enel, **Paolo Quaini**, che dirige la squadra legale di ITA Airways, e **Francesca Secondari**, passata in Prada (come vedremo in seguito, peraltro, tutti e tre provengono dal libero foro).

Quanto ai professionisti cui è stata affidata la responsabilità di una divisione interna all'ufficio legale, questi rappresentano il 32% del totale dei cambi registrati da Inhousecommunity.it (l'anno scorso erano il 16%). Ricordiamo, a questo proposito, casi come



quello di **Monica Giugliano**, diventata direttrice legale e consessionaria Infratel di Open Fiber dopo aver trascorso gli ultimi 7 anni in FNM, o quello di **Luca Ciccocioppo**, nuovo responsabile dell'area affari legali digital & special projects di Versace.

Spostiamo ora il nostro sguardo alla compliance. Ci sono, per esempio, **Stefano Pantaleo**, entrato in ITA Airways come head of compliance, **Giulia Ebreo**, che è diventata responsabile corporate assistance & regulatory compliance di Saipem, oppure **Francesco Martina**, head of compliance & anti-money laundering di Banca Ifigest. Questa categoria meriterebbe forse un approfondimento a parte; al nostro lettore basti pensare, per il momento, che nel 2021 era stato deputato a questa funzione il 2% dei cambi di poltrona, percentuale che nel 2022 è schizzata al 20,5% fino a raggiungere quest'anno il 22,6%. L'acquisizione di ruoli che sempre più spesso riguardano la compliance è in fin dei conti uno specchio dei tempi che viviamo: i Paesi dell'Unione Europea sono sempre più collegati fra loro e, dunque, sempre più portati a mettere in atto le linee guida decise a livello corale da Bruxelles, dove a sua volta fa eco ciò che arriva dagli Stati Uniti per temi quali cambiamento climatico, attenzione all'ambiente, diversità e inclusione, molestie sessuali, lobbying o frodi fiscali. Questo fa sì che la compliance non sia più un'opzione per le aziende, ma una necessità – pena, peraltro, la degenerazione della propria immagine pubblica.

Passiamo infine ai movimenti avvenuti all'interno dei team legali (circa il 22,5% del totale

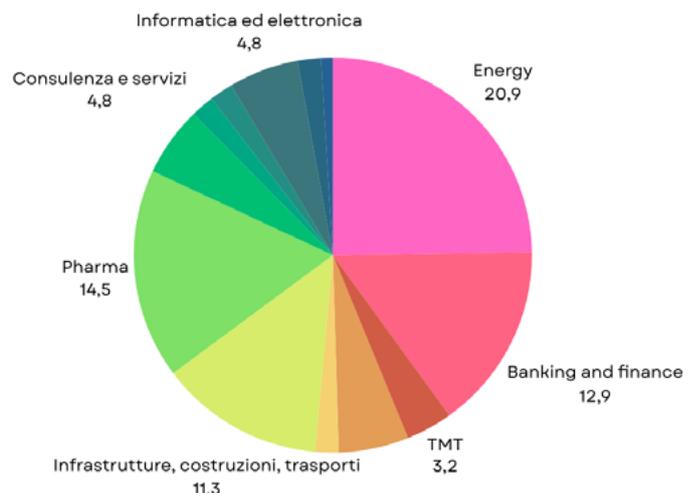
quest'anno, contro il 9% dell'anno scorso). Si segnalano, a questo proposito, **Federica Paolillo**, che ha lasciato McDonald's per entrare nella squadra legale di KFC Italia, o **Lucrezia Raco**, che ha abbandonato lo studio Legance per entrare nella squadra di Five-e guidata dalla group general counsel **Valentina Mercati**.

## I SETTORI DI MAGGIOR DESTINAZIONE NEI CAMBI DI POLTRONA

Non sorprende che, esattamente come accaduto nel 2022, il settore che nel 2023 ha offerto più possibilità di movimento ai giuristi d'impresa sia ancora una volta quello dell'energy, con il 20,9% dei cambi. Anche questo, come nel caso della compliance, è uno specchio dei tempi attuali: le tensioni geopolitiche internazionali che hanno avuto un impatto sul comparto dell'elettricità e del gas, l'aumento dei prezzi delle materie prime, le conseguenze del cambiamento climatico, l'interesse crescente alla ricerca di fonti alternative di energia pulita.

Al comparto dell'energy fa seguito, con il 14,5% dei passaggi, quello farmaceutico, cui si affianca quello del banking & finance, che con il 12,9% dei cambi conquista il terzo gradino più alto del podio.

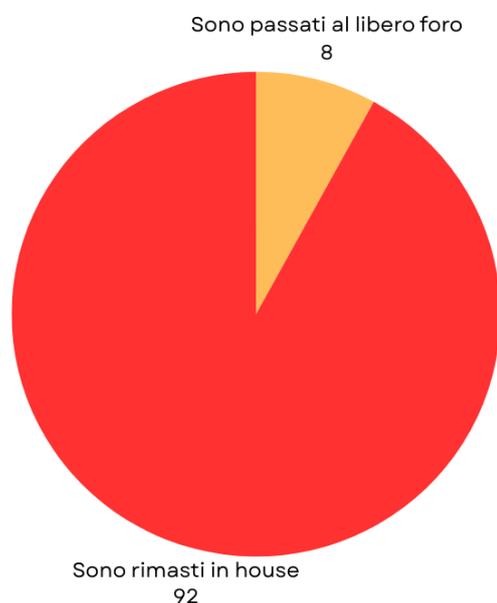
Al quarto posto si attesta invece il settore dedicato a infrastrutture, costruzioni e trasporti (con l'11,3% dei flussi).



## DALL'ATTIVITÀ IN HOUSE AL LIBERO FORO:

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Andrea	Appella	Netflix	Herbert Smith Freehills	TMT Consultant
Pietro	Minnaudo	Gruppo Percassi	Cocuzza & associati	Of counsel
Giuseppe	Ferrara	Enel	Gianni&Origoni	Of counsel
Anna Lisa	Nicelli	GSK	in2law - Deloitte	Pharma & life science lead
Daniele	Roncarà	Sky Italia	Gianni&Origoni	Intellectual Property Lawyer

Tutte le altre industry hanno interessato meno del 5% dei cambi ciascuna: i settori di consulenza e servizi, informatica ed elettronica e moda e lusso si posizionano tutti al 4,8%, seguiti da TMT (tecnologia, media e telecomunicazioni) che perde smalto rispetto al 15% del 2022 e scende al 3,2%. In fondo alla classifica abbiamo invece eventi, assicurazioni, istituzioni pubbliche e food&beverage, tutti all'1,6%.



L'8% dei giuristi ha invece deciso non semplicemente di cambiare industry, ma di lasciare il mercato in house e di passare al libero foro. I loro nomi compaiono nella tabella che segue.

## I SETTORI DI PROVENIENZA

Per ciò che concerne la provenienza dei professionisti del mondo legale in house, il 51,6% dei cambi di poltrona è avvenuto all'interno della stessa industry, mentre il 48,4% dei giuristi ha cambiato settore in occasione del passaggio alla nuova azienda (nel 2022 queste stesse percentuali erano rispettivamente pari al 37% e 63%).

Tra coloro che si sono mossi all'interno dello stesso comparto citiamo i nomi di **Bibianne Bon**, diventata chief legal officer di Recordati dopo una precedente esperienza in Teva Pharmaceuticals, e di **Anna Gasparin**, che sempre nel settore pharma è transitata da Engie a Fidia Farmaceutici. Ma ci sono anche **Daniela Provenzano**, **Giuseppe Sabbatini** e **Tommaso Cavalieri**, rimasti tutti e tre nel banking & finance.

Tra i professionisti che hanno cambiato totalmente industry segnaliamo invece **Alessandra Battaglia**, che si occupava di legal advisory e affari normativi in Cassa Depositi e Prestiti e ad aprile 2023 è diventata general counsel di Fincantieri, o **Anna Rosa Cosi**, ex senior director e assistant general counsel EMEA di Western Digital e oggi general counsel per l'Italia di Siemens. O, ancora, **Massimiliano Caforio**, ex deputy general counsel di Bolton, gruppo che opera prevalentemente nei settori alimentare e chimico, e da quest'anno global legal director della multinazionale Bolzoni, attiva nella produzione di attrezzature per carrelli elevatori e piattaforme elevatrici.

Sempre a proposito di provenienza, gli avvocati che quest'anno hanno lasciato il libero foro e sono

**19 dicembre 2023**  
**17.00-20.00**

**EY Auditorium**  
Via Meravigli 14, Milano

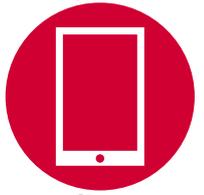
**“DE ELOQUENTIA”**

***L'essenzialità dell'esposizione orale  
nel processo e nell'attività della tutela dei diritti***

- 17.00 - **Saluti e illustrazione del programma della Camera**  
Avv. Luigi Goglia (Presidente Camera Avvocati Industrialisti)
- 17.15 - **L'esperienza Francese e il ruolo della “pledoirie”**  
Av. Sohie Micallef e Av. Charles-Antoine Joly (AAPI)
- 17.45 - **L'esperienza Spagnola nella gestione orale del processo**  
Ab. Rais Amils Arnal (Pérez-Llorca)
- 18.15 - **4MAT: la comunicazione funzionale in forma scritta e orale per  
ottenere l'attenzione e la propensione all'ascolto.**  
Dott. Mattia Lualdi (Consulente e Trainer - Society of NLP)
- 18.30 - **Il ruolo delle udienze nel Processo Industrialistico Italiano**  
Pres. Claudio Marangoni (Sezione Imprese - IP - Milano)
- 18.45 - **Dibattito**  
Coordinato da Avv. Giovanni Casucci
- 19.00 - 20.00 - **Aperitivo**



# IBERIAN LAWYER



**THE DIGITAL AND FREE 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



For information:

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

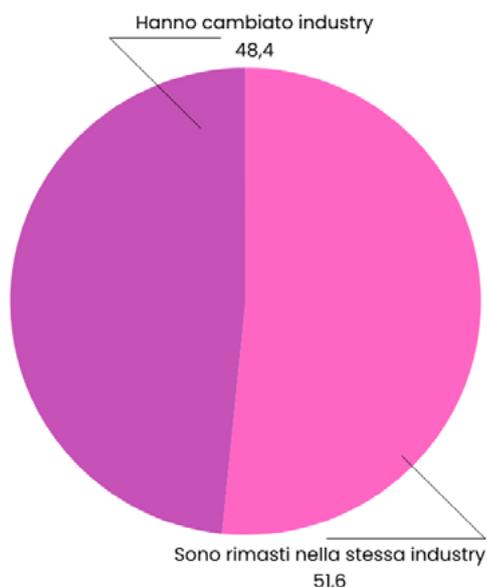
Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



## DAL LIBERO FORO AL LAVORO IN HOUSE

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Marianna	Busetti	DLA Piper	Berlin Packaging	M&A corporate counsel
Marco	Delli Guanti	ColonnaCaramanti	BBVA	Head of compliance Italy
Francesco	Puntillo	Gianni&Origoni	Enel	Head of legal and corporate affairs
Paolo	Quaini	Cappelli RCCD Studio Legale	ITA Airways	Chief legal & compliance officer
Lucrezia	Raco	Legance	Five-e	Legal counsel
Francesca	SECONDARI	BONELLIEREDE	PRADA	General counsel, chief legal officer
Giulia	ZULLO	K&L GATES	CONTOURGLOBAL	Legal & corporate affairs specialist

passati al mercato legale in house sono 7 su 62 (l'11,3%, poco meno del 12,8% del 2022). Anche loro li trovate tutti elencati nella tabella che segue.



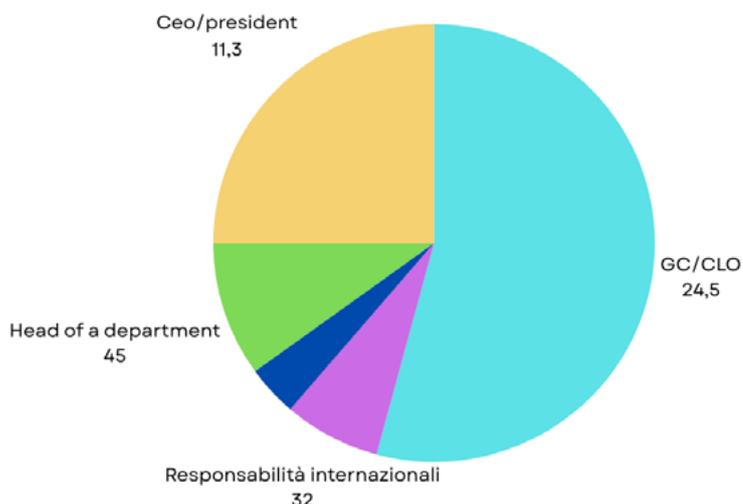
## NOMINE: RUOLI E CARATTERISTICHE

L'ultimo capitolo di questo approfondimento riguarda le nomine, ossia i cambi di ruolo e promozioni avvenuti all'interno della stessa direzione legale di un'azienda. Come abbiamo accennato all'inizio, la nostra redazione non ne ha mai osservate tante come nell'anno che si sta per concludere, complice il calo di volontà da parte dei

giuristi di lasciare la propria zona di comfort a causa del delicato periodo economico in cui ci troviamo. Ne abbiamo contate in tutto 55, contro le 32 del 2022, le 43 del 2021, le 29 del 2020 e le 39 del 2019. Il 24,5% di queste ha riguardato promozioni al vertice delle squadre legali, come nel caso di **Manuela Acler**, diventata chief general counsel di Cassa Centrale Banca, **Federica Amati**, chief legal & compliance officer di Polo Strategico Nazionale, **Silvia Bertini**, chief legal officer di Industrie De Nora, o **Federico Bonaiuto**, general counsel di Leonardo.

Il 45% delle nomine ha riguardato promozioni a head of department, come per **Laura Crudele**, head of legal affairs commercial & staff di SEA Milan Airports, o **Giorgio Tasca**, head of group litigation Italy di Unicredit. Il 32% dei giuristi ha acquisito nuove responsabilità a livello internazionale (un esempio è **Victoria Viñes**, diventata international arbitrations head of department di Maire) e il 16% è stato promosso a ruoli di compliance (come **Simone Genovese**, chief compliance officer di Allianz Direct).

Degno di nota, come si sottolineava in apertura, è poi il fatto che sia sempre più frequente che il general counsel continui il proprio percorso di carriera diventando amministratore delegato o presidente dell'azienda di cui ha diretto le redini legali. È successo nell'11,3% delle nomine avvenute quest'anno, come dimostrano i casi di **Paola Agrati**, che da deputy general counsel è



diventata ceo di ContourGlobal, o **Andrea Di Paolo**, promosso a general counsel di BAT Italia e president di BAT Trieste.

Si collega a questo il fatto che, pur non assumendo la carica di amministratore delegato, molti general counsel da quest'anno dirigono non solo la squadra legale, ma anche le risorse umane (come nel caso di **Fortunato Costantino**, head of HR, legal & corporate affairs di Q8 Italia), la comunicazione (come **Francesco Giliotti**, il cui titolo è particolarmente lungo: è chief legal, corporate affairs & compliance officer e group chief communication, external relations di Barilla) o il procurement (come **Amedeo Gagliardi**, chief legal, corporate affairs & procurement officer di Autostrade per l'Italia). La figura del general counsel, insomma, si sta trasformando insediandosi sempre più tra i vertici del business aziendale, e questi numeri ne sono una prova. ■

### I TRE CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2023



#### FRANCESCO PUNTILLO - Da GOP a Enel

Da giugno tiene in mano le redini della direzione legale di Enel, dove è head of legal and corporate affairs. Esperto di diritto societario, proviene dallo studio legale Gianni & Origoni, del cui comitato esecutivo è stato membro dal 2019 al 2023. Nello stesso studio, dal 2009, è stato inoltre partner e co-head del dipartimento Energia e Infrastrutture. Dal 2006 al 2009 è invece stato partner dello studio legale Pavia e Ansaldo. Tra il 2002 e il 2006 ha ricoperto il ruolo senior associate di Freshfields Bruckhaus Deringer, mentre tra il 1997 e il 2001 è stato prima associate e poi senior associate di Allen & Overy.



#### PAOLO QUAINI - Da Cappelli RCCD a ITA Airways

Già group general counsel di Alitalia fino al dicembre 2021, dall'1 gennaio 2023 è rientrato nella compagnia aerea di bandiera, oggi ITA Airways, ricoprendo il ruolo di chief legal & compliance officer. Nel 2022, a cavallo tra le due esperienze, è stato of counsel presso Cappelli RCCD. In passato è stato group general counsel di OTB e di Cementir Holding e ha lavorato nell'ufficio legale di Parmalat e della Plant Making Division di Techint. Appena entrato in ITA Airways ha gestito i profili legali del tanto chiacchierato accordo con Lufthansa, in base al quale è stato deciso che la compagnia italiana sarebbe entrata nel gruppo tedesco che comprende i vettori Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Eurowings e Air Dolomiti.



#### FRANCESCA SECONDARI - Da BonelliErede a Prada

Da maggio 2023 è la nuova group general counsel e chief legal officer del gruppo Prada, che le ha affidato la responsabilità della direzione legale, degli affari societari e della compliance. L'avvocata si è formata presso lo studio legale BonelliErede, dove è entrata nel 2003, di cui è diventata socia nel 2019 e presso cui ha svolto anche attività di business development in Africa e Medio Oriente. Ha maturato esperienza in operazioni di finanza straordinaria, m&a e corporate governance con focus sugli aspetti Esg, soprattutto per ciò che riguarda il settore del lusso.

## LE TRE NOMINE PIÙ RILEVANTI DEL 2023



### **SILVIA BERTINI - Industrie De Nora, chief legal officer**

Da 11 anni in Industrie De Nora – multinazionale italiana quotata sull'Euronext Milan specializzata in elettrochimica, operante nelle tecnologie sostenibili e nella nascente industria dell'idrogeno verde – a maggio è stata promossa chief legal officer, a diretto riporto del group ceo Paolo Dellachà. Dal 2012 l'avvocata ricopriva la carica di general counsel del gruppo, guidando il team legale in tutte le operazioni straordinarie, incluso il percorso che ha portato all'esordio in Borsa nel giugno 2022. Precedentemente è stata legal counsel di BG Italia. Ha iniziato la sua carriera in Bonelli Erede nel 2002 per poi passare a Latham & Watkins nel 2008.



### **Federico Bonaiuto - Leonardo, general counsel**

Dall'1 giugno si trova ai vertici della direzione legal affairs di Leonardo dopo essere entrato nel gruppo in qualità di SVP group legal affairs nel 2015. Il nuovo numero uno della squadra legale lavora a diretto riporto dell'ad e dg Roberto Cingolani. Come aveva reso noto la società, la nomina di Bonaiuto è arrivata dopo che l'azienda ha ritenuto di scorporare le attività di corporate affairs dall'unità organizzativa legale, affari societari, compliance, penale e anticorruzione, e di riarticolare diversamente le attività in precedenza affidate all'avvocato Andrea Parrella, group general counsel di Leonardo da giugno 2014.



### **Francesco Giliotti - Barilla, chief legal, corporate affairs & compliance officer e group chief communication, external relations**

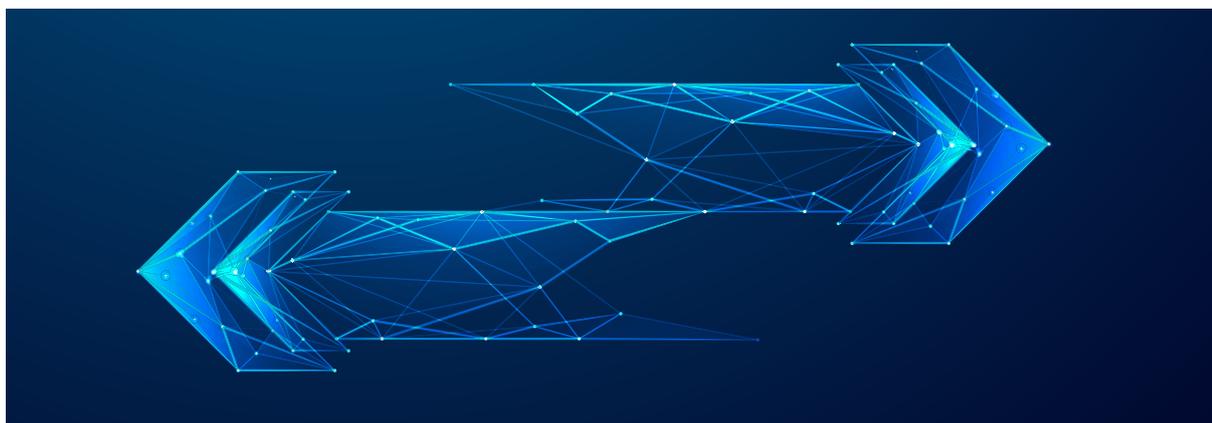
Già chief communication and external relations officer, a maggio ha ampliato le sue responsabilità con l'ulteriore nomina a chief legal, corporate affairs & compliance officer del gruppo. Dal suo ingresso in azienda nel 2007 in qualità di corporate counsel, d'altronde, Giliotti ha ricoperto diverse posizioni fino ad assumere, nel 2020, il ruolo di chief communication and external relations officer e di leader del crisis team del gruppo Barilla. Dal 2021 è anche vicepresidente di Fondazione Barilla. Con lui, dunque, dipartimento legale e comunicazione sono oggi uniti sotto lo stesso ombrello.

## LE PRINCIPALI NOMINE INTERCETTATE DALL'OSSERVATORIO DI INHOUSECOMMUNITY.IT

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Davide	Alesso	Eni	Senior legal counsel m&a
Antonella	Bonomi	Danaher Corporation	Responsabile legale
Marianna	Busetti	Berlin Packaging	Global m&a corporate counsel
Manuela	Acler	Cassa Centrale Banca	Chief general counsel
Paola	Agrati	ContourGlobal	Ceo
Federica	Amati	Polo Strategico Nazionale	Chief legal & compliance officer

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Silva	Annovazzi	Kyndryl	DPO Europe
Michela	Barbarossa	Grünenthal Italia	Head of legal & compliance officer IT
Elisa	Benocci	Ferragamo	Corporate affairs & compliance manager
Anna	Bernareggi	SEA Milan Airports	Head of corporate affairs, board secretary
Silvia	Bertini	Industrie De Nora	Chief legal officer
Alessandra	Bini	IBM	Trust & compliance officer Europe
Federico	Bonaiuto	Leonardo	General counsel
Paola	Brovelli	Samsung Electronics	VP general counsel legal, compliance & public affairs
Annamaria	Catalano	Dompé	Legal counsel primary care & industrial associate director
Monica	Cavaliere	Bristol Myers Squibb	Legal director
Federico	Ciotola	Euronext	Head of legal capital markets Italy and m&a manager, head of legal capital markets Borsa Italiana
Serena	Corbetta	Juwi	Head of legal and compliance Italy
Antonio	Corda	Vodafone Italia	Legal compliance & privacy director, (a.i.) external affairs director
Fortunato	Costantino	Q8 Italia	Head of HR, legal & corporate affairs
Laura	Crudele	SEA Milan Airports	Head of legal affairs commercial & staff
Pierfrancesco	De Rossi	Siemens Mobility Italia	Ceo
Andrea	Di Paolo	BAT	General counsel BAT Italia, president BAT Trieste
Manuela	Dimase	Robert Bosch	Head of legal Europe, general counsel Italy
Marcello	Dolores	Warner Bros. Discovery	Group VP legal & regulatory Southern Europe, ceo of Boing
Claudio	Elia	STMicroelectronics	Group VP and legal counsel, product groups
Ombretta	Faggiano	Esaote	Chief legal, compliance, corporate tenders & sustainability
Amedeo	Gagliardi	Autostrade per l'Italia	Chief legal, corporate affairs & procurement officer
Simone	Genovese	Allianz Direct	Chief compliance officer
Ornella	Geraci	New Guards Group	Legal manager commercial & operations
Francesco	Giliotti	Barilla	Chief legal, corporate affairs & compliance officer, group chief communication, external relations
Luis	Graça Rodrigues	Minsait	Regional head of legal department Europe

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Emanuela	Hernandez	Foot Locker	Associate general counsel EMEA
Maria	Liguori	SEA Milan Airports	DPO, head of legal compliance & legal affairs staff services
Angela	Manica	BCC Banca Iccrea	Responsabile adempimenti societari e legal m&a
Jessica	Meloni	CEVA Logistics	Head of legal Europe Ocean Product
Paola	Merati	Sonnedit	Senior legal counsel, transactional
Cosimo	Pacciolla	Q8 Italia	Head of legal risk management & integrated compliance
Marilina	Palmiotto	SEA Milan Airports	Head of legal affairs
Daniele	Parla	Gruppo Unicredit	Co-head of legal CE&EE
Jacopo	Perina	Gruppo Bauli	Group legal & compliance manager
Faustino	Petrillo	Autostrade per l'Italia	Head of compliance
Stefano	Rosati	Element Solutions	VP chief counsel EMEAR & LATAM
Marco	Russo Spina	Ludoil Energy	Head of legal
Cecilia	Sangregorio	Amgen Italia	Head of legal
Marina	Sapello	CA Auto Bank	Head of legal & procurement
Andrea	Sellini	Bialetti	Group legal & investor relations manager
Fabrizio	Soda	Gruppo Unicredit	Co-head of legal CE&EE
Andrea	Sorace	Scalapay	Chief legal officer, board member
Giorgio	Tasca	Gruppo Unicredit	Head of group litigation Italy
Elisa	Toriello	CDP Venture Capital	Responsabile affari legali investimenti in OICR e affari regolamentari
Eugenio	Trentin	SEA Milan Airports	Head of administrative law counselling
Emiliano	Verniero	Gruppo Unicredit	Head of group client solutions legal
Sara	Vetulli	Sonnedit	Legal counsel, transactional
Victoria	Viñes	Maire	International arbitrations head of department



# ipem

# 10<sup>th</sup> Edition

Join us and celebrate  
IPEM's 10th edition

January 23rd, 7 PM - 10 PM  
At the Hôtel Le Majestic Cannes

Majestic Barrière

Reduce your carbon footprint while networking on the  
Croisette Express. Book your seat now and make a difference!

#IPEMCannes2024

[www.ipem-market.com](http://www.ipem-market.com)



A close-up portrait of a man with dark, curly hair, wearing a dark suit jacket, a blue and white striped shirt, and a dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white. The entire image is framed by a thin orange border.

# Puntillo: «Ora che sono al vertice dell'ufficio legale di Enel»

---

«L'energia è un bene essenziale. Occuparsene è un grande privilegio e al contempo una grande responsabilità»

di michela cannovale

È stato protagonista di uno dei cambi di poltrona più rilevanti del 2023: Francesco Puntillo lo scorso giugno è salito ai vertici dell'ufficio legale di Enel, diventandone direttore legal, corporate, regulatory and antitrust affairs.

Si è trattato del primo passaggio in house per l'avvocato che, dopo la laurea in Giurisprudenza alla Sapienza, una specializzazione in Corporate Finance alla Sorbona ed un LL.M. negli Stati Uniti, ha sempre collaborato con grandi studi legali nazionali e internazionali. Innanzitutto, con Allen & Overy, dove tra il 1997 e il 2001 è stato prima associate e poi senior associate. Poi, tra il 2002 e il 2006, ha ricoperto il ruolo di senior associate in Freshfields Bruckhaus Deringer. Dal 2006 al 2009 è invece stato partner dello studio legale Pavia e Ansaldo. Infine, nel 2009, l'arrivo in Gianni & Origoni, dove è diventato immediatamente partner e co-head del dipartimento Energia e Infrastrutture e dal 2019 al 2023 è stato membro del comitato esecutivo.

L'avvocato ha ora a che fare, per la prima volta in veste di giurista interno, con un'impresa che, fondata nel 1962, conta attualmente oltre 65mila dipendenti ed è presente in 29 Paesi sparsi fra Europa, America Latina, Nord America, Africa, Asia e Oceania. Un'impresa che ha chiuso il

**«In azienda ho trovato una squadra di manager legali molto solida, coesa, preparata e disponibile. Collaborare con loro è molto stimolante e insieme potremo sicuramente fare bene»**

2022 con 140,5 miliardi di fatturato (il 63,9% in più rispetto all'anno precedente, quando aveva raggiunto gli 85,7 miliardi) e 1,7 miliardi di utile. Numeri importanti, che sono il risultato dei "maggiori volumi di energia prodotti ed intermediati, dalle maggiori quantità vendute, dagli adeguamenti tariffari in Brasile, dalla maggiore energia elettrica distribuita in America Latina, nonché dall'effetto positivo dei tassi di cambio", come segnalava a inizio 2023 una nota diffusa dal gruppo.

Per 25 anni, Francesco Puntillo ha assistito società nazionali e multinazionali quotate e non, comprese joint venture pubbliche e private, fondi infrastrutturali, fondi pensione e assicurativi in

**«Davanti alla velocità del cambiamento, anche le aziende devono saper guardare avanti, proponendo soluzioni concrete per una transizione energetica che rafforzi la competitività del sistema industriale»**

interventi di acquisizione societaria, corporate finance e private equity. Si è specializzato in operazioni straordinarie nei settori regolamentati, con particolare riferimento al settore energetico relativo ad elettricità e gas naturale, ma anche in relazione al ciclo dell'acqua, ciclo dei rifiuti e trasporti ed alle infrastrutture. Per Chambers & Partners e The Legal 500 è "one of the best energy lawyers in Italy". Non si scherza, insomma.

MAG lo ha raggiunto per parlare del suo nuovo ruolo e di quello che ci aspetta nel settore dell'energia in Italia e all'estero. Ecco cosa ci ha raccontato.

**Dopo essere cresciuto ed essersi formato da avvocato del libero foro, per la prima volta veste i panni del giurista d'impresa. Quali sono le differenze più lampanti tra il suo attuale ruolo e il precedente?**

In questa veste sono coinvolto già a partire dalla fase di elaborazione della strategia del gruppo, il che mi offre una visione a 360° del business. Sotto la mia responsabilità c'è sia il dipartimento affari legali e societari, sia il dipartimento regolatorio, sia, anche, il dipartimento di affari europei. Avere questi panorami costantemente integrati permette a me e alla mia squadra di essere efficaci e incisivi nelle decisioni di business, intervenendo in un processo end to end che parte dalla relazione con le istituzioni. Una relazione che – ci tengo a sottolinearlo – è finalizzata ad esportare le istanze aziendali e di settore fino ad arrivare alle attività di attuazione ed interpretazione.

**Ci dia un giudizio a caldo su questo nuovo impegno.**

È un lavoro molto intenso ma anche molto

divertente. In azienda ho trovato una squadra di manager legali molto solida, coesa, preparata e disponibile. Collaborare con loro è molto stimolante e insieme potremo sicuramente fare bene.

**Nel corso della sua carriera è arrivato ai vertici dei maggiori studi legali nazionali e internazionali, ha assistito molte realtà del settore energy e ha chiuso i deal più rilevanti degli ultimi 20 anni. Oggi siede in cima di una delle maggiori utility al mondo. Quali sono le criticità (e quali le opportunità) che vede attualmente nel settore Energy?**

L'energia è sicuramente un bene essenziale, la cui disponibilità incide sulla vita quotidiana delle persone. Occuparsene è un grande privilegio e al contempo una grande responsabilità, che ogni giorno bisogna assolvere nella consapevolezza che la necessità di accelerare sulla strada della progressiva decarbonizzazione e della graduale elettrificazione di usi, consumi e spostamenti deve conciliarsi con l'esigenza di garantire l'accessibilità e la continuità della fornitura di energia.

**Esigenza tanto più urgente in frangenti di particolari tensioni geopolitiche...**

Certo, in particolar modo nell'ultimo anno e mezzo, da quando le tensioni hanno reso sempre più evidente l'importanza di diversificare le fonti di approvvigionamento riducendo la dipendenza da fornitori esterni.

**Dice che in tempi di pace non sarebbe stato altrettanto evidente?**

Quello che intendo dire è che quanto è accaduto e sta accadendo è un esempio di criticità che si

trasforma in opportunità: sfruttare i momenti di crisi e di turbolenza che si ripercuotono sui mercati e sui prezzi delle materie prime per intensificare l'impegno verso l'autonomia energetica tramite rinnovabili e diversificazione delle fonti, meglio ancora se nell'ambito di collaborazioni tra settore pubblico e privato che valorizzano al massimo le rispettive competenze.

**Nel nuovo ruolo che la vede impegnato come general counsel del gruppo Enel, è compresa fra le sue responsabilità anche la gestione dei rapporti con i vertici dell'Unione Europea. Su quali tavoli nazionali ed europei è fondamentale sedersi oggi e con quale visione per assicurare il raggiungimento degli obiettivi UE al 2050?**

Nell'ultima decade, l'Unione Europea sembra aver vissuto in uno stato di fibrillazione costante: dalla crisi dell'Eurozona alla Brexit, dalla pandemia all'emergenza energetica causata dall'aggressione russa all'Ucraina. Tutto ciò, peraltro, è avvenuto con, sullo sfondo, la sfida più grande di tutte: quella climatica. L'incalzare degli eventi e il quadro in continuo mutamento, con l'emergere di nuovi competitor globali, hanno indotto l'Unione a tentare di fornire soluzioni strutturali.

**Per esempio?**

Beh, pensiamo solo al Green Deal e al REPower EU che, puntando sullo sviluppo delle rinnovabili e l'elettrificazione con grande attenzione alle ricadute economiche e sociali, renderanno l'Europa più sicura dal punto di vista energetico...

**Cosa fare allora, secondo lei, a fronte di tutto ciò?**

Davanti alla velocità del cambiamento, anche le aziende devono saper guardare avanti, proponendo soluzioni concrete per una transizione energetica che rafforzi la competitività del sistema industriale europeo e nazionale, in un quadro di sviluppo sostenibile per i cittadini e i consumatori. Ma un processo di questa portata non si realizza da soli e non si fa solo sull'onda della normativa emergenziale. È fondamentale invece la presenza di una classe di giuristi d'impresa che capisca le esigenze del business e che quindi orienti il cambiamento in tal senso.

**E come lo si può mettere a punto, dunque? Su cosa sarebbe bene porre l'accento?**

Noi, proprio per questo motivo, dialoghiamo costantemente con tutti gli stakeholder del

Sistema Italia e, sui tavoli europei, abbiamo scambi con le istituzioni, le associazioni industriali e la società civile, ascoltando e creando insieme consenso e consapevolezza sui benefici della transizione energetica. La realizzazione dei target al 2050 deve tradursi, già oggi, nello sviluppo di una catena europea per il cleantech, e nello snellimento dei processi autorizzativi per l'installazione delle rinnovabili e per lo sviluppo delle reti, con la partecipazione delle comunità locali al valore creato. 



## Obiettivo legalità

# La criminalità dove non ti aspetti...

di federica melchiorre\*



Si sente spesso dire che il vero amore arriva quando meno te lo aspetti e, soprattutto, dove non ti aspetti di trovarlo.

Il buon investigatore sa bene che, talvolta, anche la criminalità è in grado di arrivare quando meno te l'aspetti e, soprattutto, dove non te l'aspetti, adattandosi rapidamente alla mutevolezza dei contesti e rivolgendo l'attenzione agli ambiti affaristici-imprenditoriali.

Nella Relazione semestrale della Direzione Investigativa Antimafia (DIA), relativa ai fenomeni di criminalità organizzata del II semestre del 2022, sono documentate le risultanze delle inchieste concluse nel semestre di riferimento, le quali *"(...) confermano che le organizzazioni criminali di tipo mafioso, nel loro incessante processo di adattamento alla mutevolezza dei contesti, hanno implementato le capacità relazionali sostituendo l'uso della violenza, sempre più residuale, con strategie di silenziosa infiltrazione e con azioni corruttive e intimidatorie."*

La Relazione si sofferma - tra l'altro - sulle proiezioni della criminalità sul territorio Nazionale, focalizzando l'attenzione anche su regioni che, pur non essendo interessate da stabili e strutturate presenze di insediamenti mafiosi, risultano "appetibili" agli occhi dei criminali.

Difatti, comunemente, si tende ad associare il fenomeno della criminalità principalmente a determinati territori, tralasciandone alcuni che invece sono meritevoli di attenzione.

A titolo esemplificativo, l'Elaborato della DIA sopra menzionato, ha fatto emergere che nel territorio molisano persistono delle aree potenzialmente più critiche, permeabili alle attività illecite riconducibili principalmente al:

- traffico di sostanze stupefacenti;
- riciclaggio di denaro;
- reimpiego di capitali illeciti nelle locali attività imprenditoriali e negli investimenti effettuati nel settore del turismo e, non escluso, anche nello stoccaggio dei rifiuti.

Recenti indagini dimostrano infatti che la regione è soggetta a forme d'influenza delle organizzazioni mafiose più strutturate, provenienti principalmente dai territori confinanti.

Tra queste si segnala l'operazione "White beach", conclusa nel mese di ottobre 2022 con numerose misure cautelari e sequestri di sostanze stupefacenti, che ha dimostrato come l'operato di un sodalizio criminale sia stato capace di penetrare nel tessuto sociale mediante un'efferata diffusione dello spaccio.

Pertanto, al fine di monitorare preventivamente il rischio di infiltrazione mafiosa, si è proceduto a sottoscrivere, nel Palazzo del Governo di Campobasso, due Protocolli di Intesa firmati rispettivamente il 26 ottobre 2022 e il 29 dicembre 2022, il primo volto a *"restituire ancora maggiore efficienza all'attività di prevenzione e contrasto alle infiltrazioni della criminalità nell'economia legale"* e il secondo finalizzato alla *"prevenzione e contrasto del fenomeno dell'usura e dell'estorsione nella provincia di Campobasso"*.

Inoltre, la Relazione della DIA del II semestre 2022 ha constatato che anche:

- il territorio abruzzese, proprio in ragione della sua *"peculiare"* posizione geografica, è esposto *"(...) all'ingerenza delle tradizionali organizzazioni mafiose provenienti dalle Regioni limitrofe, dotate di una spiccata capacità di permeare il tessuto socio-economico, come peraltro confermato dalle evidenze giudiziarie del semestre in esame."*;
- nel territorio umbro, a seguito di pregresse attività d'indagine, è stata comprovata l'esistenza *"(...) di proiezioni di 'ndrangheta e camorra, sempre tese a cogliere le opportunità economico-finanziarie al fine di porre in essere strategie per il riciclaggio di capitali illeciti in un fiorente tessuto socio produttivo come quello umbro, caratterizzato da un reticolo di piccole e medie imprese."*

Emerge come, ancora una volta, le organizzazioni criminali siano in grado, partendo dalle loro regioni di origine, di diffondersi e insediarsi anche nei territori più inaspettati al fine di proseguire i propri affari illeciti.

Dunque, nell'azione investigativa di contrasto, risulta indispensabile che l'occhio attento del buon investigatore sia in grado di non soffermarsi all'apparenza dei fatti ma sia capace di trarre degli efficaci e utili spunti investigativi da ogni fenomeno sintomatico della possibile presenza dell'illecito.

*\*Forensic Accountant*

# ◀ BARBERINO'S ▶

PER SENTIRSI BELLO SEMPRE



VOUCHER VALIDO PER UN SERVIZIO DI  
**Regolazione Barba Completa  
con panni caldi**

UTILIZZABILE, PREVIA PRENOTAZIONE, IN TUTTI GLI SHOP  
BARBERINO'S - BENESSERE ITALIANO



Quest'anno Barberino's  
raddoppia il tuo regalo  
Acquista un kit e ottieni  
un trattamento omaggio.

[barberinosworld.com](http://barberinosworld.com)

# ILT



## ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

---

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

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

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

# Legalcommunity MENA Awards 2023

## I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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





I vincitori dei **Legalcommunity MENA Awards 2023** sono stati annunciati durante la cerimonia di gala tenutasi presso l'Hilton Cairo Heliopolis Hotel al Cairo.

I Legalcommunity MENA Awards hanno riconosciuto l'eccellenza tra i team e i professionisti degli studi legali e in house nell'area MENA.

I vincitori sono stati i seguenti:



<b>Categoria</b>	<b>Vincitore</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Siemens Mobility
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Mayan El Molla - Nissan Motor Corporation
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Banque du Caire
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Mahmoud Moharram - The Sovereign Fund of Egypt
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Samsung Electronics
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Lobna Khater - Edita Food Industries
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	noon
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	Khaled Talal - Property Finder
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY	Eni
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY	Ahmed Singer - Al Salem Johnson Controls
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	Chalhoub Group
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	PepsiCo
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Dina Salah - Coca-Cola HBC
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Hassan Allam Holding
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Ahmed Zaki - Al Hamra
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE	Chubb
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Mohamed Wafik - AXA
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Novartis Egypt
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Mohamed Adel - Gennecs Pharmaceuticals
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS	SinoTharwa Drilling Company
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS	Kareem Issa - Damietta LNG
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	Palm Hills Developments
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE	Mohamed El Hennawy - Talaat Moustafa Group
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT	Orange
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TMT	Hossam Shakweer - _VOIS

Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE	HSA Group
PROFESSIONAL OF THE YEAR COMPLIANCE	Raafat Donia - Ibn Sina Pharma
BEST PRACTICE CORPORATE TRANSACTIONS	The Sovereign Fund of Egypt
RISING STAR	Mostafa Al Benawy - Al Ahly Tamkeen for Microfinance
RISING STAR	Nadra Khaled Kotb - Banque du Caire
LAW FIRM OF THE YEAR	Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR	Khaled El Shalakany - Shalakany
MARKET LEADER	Shahid Law Firm
LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION	Shehata & Partners
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Tarek Badawy - Meysan Partners
LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	YOUSSEF + PARTNERS Arbitration Leaders
LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS (DEBT & EQUITY)	Shalakany
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS (DEBT & EQUITY)	Tarek Yehya - Meysan Partners
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY	Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR ENERGY	Mariam Fahmy - Shalakany
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Essa Al Sulaiti Law Firm
LAWYER OF THE YEAR IP & TMT	Sameh Attia Selwanes - Shahid Law Firm
LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR	Shehata & Partners
LAWYER OF THE YEAR LABOUR	Alia Monieb - ADSERO - Ragy Soliman & Partners
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Girgis Abd El-Shahid - Shahid Law Firm
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	ADSERO - Ragy Soliman & Partners
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Sarwat Abd El-Shahid - Shahid Law Firm
LAWYER OF THE YEAR M&A	Michael Boutros - Shahid Law Firm
LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE	Ali & Co.
BEST PRACTICE INTERNATIONAL SPORT ARBITRATION	Essa Bin Mohammed Al Sulaiti - Essa Al Sulaiti Law Firm

**IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR  
AUTOMOTIVE & TRANSPORT**

- EMIRATES GROUP
- ETIHAD RAIL
- MERCEDES-BENZ EGYPT
- NISSAN MOTOR CORPORATION
- SIEMENS MOBILITY**



**GHADA KAPTAN**

**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
AUTOMOTIVE & TRANSPORT**

- MOHANNAD ALAAELDIN ABO-ZAGHLA  
*General Motors*
- MAYAN EL MOLLA**  
*Nissan Motor Corporation*

- MARWA SALEH  
*Mercedes-Benz Egypt*
- IRYNA TELYCHKO  
*Etiad Rail*
- RICK WARD  
*Emirates Group*



**IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR  
BANKING & FINANCE**

- BANQUE DU CAIRE**
- BANQUE MISR
- FIRST ABU DHABI BANK
- NATIONAL BANK OF EGYPT
- THE SOVEREIGN FUND OF EGYPT



**MOHAMED HASHEM**



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
BANKING & FINANCE**

NIMER BASBOUS  
*First Abu Dhabi Bank*

MOHAMED HASHEM  
*Banque du Caire*

AHMED HUSSEIN ZEKRY  
*Banque Misr*

**MAHMOUD MOHARRAM**  
*The Sovereign Fund of Egypt*

MAHINOUR SEIF ELDIN  
*Beltone*



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

EDITA FOOD INDUSTRIES

HSA GROUP

PEPSICO

**SAMSUNG ELECTRONICS**

UNILEVER



MAMDOUH RASHAD, ABDEL AZIZ ZAKI, WILLIAM SOLIMAN

**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
CONSUMER GOODS  
MANUFACTURING**

MOHAMED AFIR  
*Unilever*

**LOBNA KHATER**  
*Edita Food Industries*

SARAH RAOUF  
*PepsiCo*

YOMNA SEMARY  
*Samsung Electronics*

MAHMOUD SHAARAWY  
*HSA Group*



LOBNA KHATER - MAHMOUD BASHANDY

## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL

- AMAZON
- CAREEM
- L'ORÉAL
- MAJID AL FUTTAIM
- NOON**



DINA ABOELELA, ESLAM ASHRAF

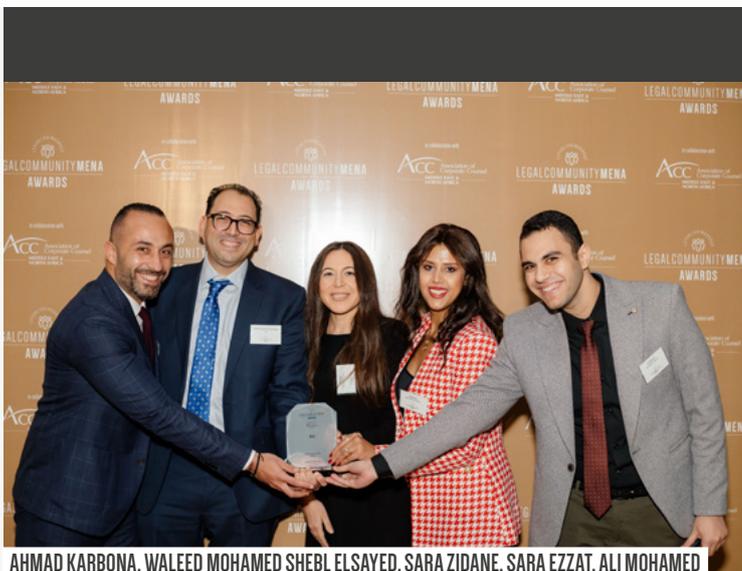
## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL

- HASSAN BASIL HASSAN  
*Majid Al Futtaim*
- ALEXANDRE BOULES  
*Amazon*
- HANY BOURGHOL  
*L'Oréal*
- HANNAH KENNETT  
*Careem*
- KHALED TALAL**  
*Property Finder*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

- ELSEWEDY ELECTRIC
- ENI**
- SAUDI ELECTRICITY COMPANY
- TAQA GROUP
- SIEMENS ENERGY



AHMAD KARBONA, WALEED MOHAMED SHEBL ELSAYED, SARA ZIDANE, SARA EZZAT, ALI MOHAMED

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

FLORIAN KOEMM  
*Siemens Energy*

GEORGE MULLIN  
*TAQA Group*

**AHMED SINGER**  
*Al Salem Johnson Controls*

MOSTAFA WAHSH  
*Saudi Electricity Company*

AHMED ZEDAN  
*Elsewedy Electric*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN

### CHALHOUB GROUP

ELIE SAAB

FAWAZ ALHOKAIR GROUP FASHION

RETAIL

L'ORÉAL

MAJID AL FUTTAIM HOLDING



HANAN DARWISH

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

AL AHRAM BEVERAGES COMPANY

COCA-COLA HBC

EDITA FOOD INDUSTRIES

NESTLÉ

### PEPSICO



TEAM

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

---

- AL HAMRA
- ALSTOM
- EATON
- EGYPTIAN STEEL
- HASSAN ALLAM HOLDING**



**MOSTAFA SHAWKY**

**IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR  
INSURANCE**

---

- ALLIANZ
- AXA
- BUPA GLOBAL
- CHUBB**
- WAFALIFE INSURANCE - EGYPT



**AMR RADWAN**

**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
INSURANCE**

---

- ADEL ANWAR  
*Bupa Global*
- SAMY DAKHLI  
*Allianz*
- RAMY EL KHATTAM  
*Wafa Life Insurance - Egypt*
- AMR RADWAN  
*Chubb*
- MOHAMED WAFIK**
- AXA**



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

GENNECS PHARMACEUTICALS

MSD

NMC HEALTHCARE

**NOVARTIS EGYPT**

NOVO NORDISK



DINA ELHISSIENY, SARAH ABDELAZIZ

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

SARA ABDELAZIZ  
*Novartis Egypt*

HAYTHAM ABDULRAZEK  
*MSD*

**MOHAMED ADEL**  
*Gennecs Pharmaceuticals*

MOHAMED EZZ ELDEN  
*Novo Nordisk*

MATTHEW WELLS  
*NMC Healthcare*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS

DAMIETTA LNG

EGYPTIAN PETROLEUM HH RIG

MANUFACTURING

ENI

KUWAIT ENERGY EGYPT

**SINOTHARWA DRILLING  
COMPANY**



KHALED ABD ELRAHMAN, KARIM LASHEEN, SOAAD ZAKI

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS

TAHER AHMAD MOSTAFA  
*Egyptian Petroleum HH Rig Manufacturing*

YARA DAWOUD  
*Kuwait Energy Egypt*

DANIELLE DELBRIDGE  
*ADNOC Group*

**KAREEM ISSA**  
*Damietta LNG*

WALEED SHEBL  
*Eni*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

AL HAMRA

HASSAN ALLAM HOLDING

MOUNTAIN VIEW

**PALM HILLS  
DEVELOPMENTS**

TALAAAT MOUSTAFA GROUP



TEAM

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE

DALILA DJAMANE  
*Mountain View*

**MOHAMED EL HENNAWY**  
*Talaat Moustafa Group*

SHADY ELMOGY  
*Palm Hills Developments*

MOSTAFA SHAWKY  
*Hassan Allam Holding*

AHMED ZAKI  
*Al Hamra*



MOHAMED EL HENNAWY & IL TEAM

**IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR  
TMT**

---

DENTSU

**ORANGE**

SAMSUNG ELECTRONICS

TELECOM EGYPT

\_VOIS



**ZEINAB HANAFY, HABIBA FOUAD**

**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
TMT**

---

EMAN ABDELRAHMAN  
*Dentsu*

RANIA GHARIB  
*Orange*

MAHMOUD MAHADEEN  
*Samsung Electronics*

MOHAMED SALIM  
*Telecom Egypt*

**HOSSAM SHAKWEER**  
**\_VOIS**



**TEAM OF THE YEAR  
COMPLIANCE**

---

**HSA GROUP**



**AHMED BADRELDIN, MAHMOUD SHAARAWY, ABDELRAHMAN YOUSSEF**

**PROFESSIONAL OF THE YEAR  
COMPLIANCE**

**RAAFAT DONIA**  
*Ibn Sina Pharma*



**BEST PRACTICE  
CORPORATE TRANSACTIONS**

**THE SOVEREIGN FUND  
OF EGYPT**



KAMAL TAREK , REEM EL-DAHAN, OMAR FARAG, MAHMOUD MOHARRAM

**RISING STAR**

**MOSTAFA AL BENAWY**  
*Al Ahly Tamkeen for Microfinance*





## RISING STAR

**NADRA KHALED KOTB**  
*Banque du Caire*



## LAW FIRM OF THE YEAR

AD SERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS

AL TAMIMI & COMPANY

**BAHAA-ELDIN LAW OFFICE  
IN COOPERATION WITH  
BONELLI EREDE**

SHAHID LAW FIRM

SHALAKANY



RITIRA IL PREMIO MUHAMMAD USSAMA Y, MARWAN ELGAMIL, NADINE NOAMAN

## LAWYER OF THE YEAR

ZIAD AHMED BAHAA-ELDIN

*Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with  
BonelliErede*

MAHMOUD BASSIOUNY

*Matouk Bassiouny*

GIRGIS ABD EL-SHAHID

*Shahid Law Firm*

**KHALED EL SHALAKANY**  
*Shalakany*

HUSAM HOURANI

*Al Tamimi & Company*



## MARKET LEADER

**SHAHID LAW FIRM**



GIRGIS ABD EL-SHAHID

## LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION

- AL TAMIMI & COMPANY
- ESSA AL SULAITI LAW FIRM
- MEYSAN PARTNERS
- SHEHATA & PARTNERS**
- YOUSSEF + PARTNERS ARBITRATION
- LEADERS



IBRAHIM SHEHATA

## LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

- ESSA BIN MOHAMMED AL SULAITI  
*Essa Al Sulaiti Law Firm*
- TAREK BADAWY**  
*Meysan Partners*
- GIRGIS ABD EL-SHAHID  
*Shahid Law Firm*
- IBRAHIM SHEHATA  
*Shehata & Partners*
- KARIM YOUSSEF  
*YOUSSEF + PARTNERS Arbitration Leaders*



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

- ALLEN & OVERY
- DRENY & PARTNERS
- MATOUK BASSIOUNY
- MEYSAN PARTNERS
- SHALAKANY**



MARWA FAROUK, MARIAM FAHMY, MUHAMMAD USSAMA

**LAWYER OF THE YEAR  
CAPITAL MARKETS  
(DEBT & EQUITY)**

MAHMOUD BASSIOUNY  
*Matouk Bassiouny*

DEBASHIS DEY  
*White & Case*

MOTAZ EL-DRENY  
*Dreny & Partners*

HOSSAM GRAMON  
*ADSERO - Ragy Soliman & Partners*

**TAREK YEHYA**  
*Meysan Partners*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
ENERGY**

ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS

**BAHAA-ELDIN LAW OFFICE  
IN COOPERATION WITH  
BONELLIEREDE**

MAZGHOUNY & CO

SHAHID LAW FIRM

SHALAKANY



**LAWYER OF THE YEAR  
ENERGY**

GIRGIS ABD EL-SHAHID  
*Shahid Law Firm*

ZIAD AHMED BAHAA-ELDIN  
*Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with  
BonelliErede*

DONIA EL-MAZGHOUNY  
*Mazghouny & Co*

**MARIAM FAHMY**  
*Shalakany*

HOSSAM GRAMON  
*ADSERO - Ragy Soliman & Partners*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
INFRASTRUCTURE  
& CONSTRUCTIONS**

- ALLIANCE LAW FIRM - EGYPT
- BADRI AND SALIM EL MEOUCHI LAW FIRM
- ESSA AL SULAITI LAW FIRM**
- GRIMALDI ALLIANCE
- MAZGHOUNY & CO



**MOHAMED ELKASHASH, SAFWAT EBRAHIM**

**LAWYER OF THE YEAR  
IP & TMT**

**SAMEH ATTIA SELWANES**  
*Shahid Law Firm*

- HOSSAM A. EL-SAGHIR  
*El-Saghir Law Firm*
- OMAR FARID  
*Alliance Law Firm Egypt*
- YAZEED SAMAIN  
*MAS Advocates*
- SHARIF SHIATA  
*Shalakany*



**SAMEH ATTIA SELWANES, GIRGIS ABD EL-SHAHID**

**LAW FIRM OF THE YEAR  
LABOUR**

- ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS
- AL TAMIMI & COMPANY
- CLYDE & CO
- RIAD & RIAD
- SHEHATA & PARTNERS**



**MOHAMED OSAMA, IBRAHIM SHEHATA, OMAR RABLE**

**LAWYER OF THE YEAR  
LABOUR**

GORDON BARR  
*Al Tamimi & Company*

**ALIA MONIEB**  
*ADSERO - Ragy Soliman & Partners*

EMAN RIAD  
*Riad & Riad*

SHIRAZ SETHI  
*Dentons*

IBRAHIM SHEHATA  
*Shehata & Partners*



HANA AWAD, MENNATULLAH SULTAN

**LAWYER OF THE YEAR  
OIL & GAS**

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

MAHMOUD BASSIOUNY  
*Matouk Bassiouny*

TAHER BENANY  
*Shalakany*

CHADIA EL MEOUCHI  
*Badri and Salim El Meouchi Law Firm*

MOHAMED MAGDY  
*Alliance Law Firm - Egypt*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
LITIGATION**

**ADSERO - RAGY SOLIMAN  
& PARTNERS**

ALLIANCE LAW FIRM - EGYPT

MEYSAN PARTNERS

SHAHID LAW FIRM

SHALAKANY



AHMED EL SHEIKH, OSMAN MOWAFY, HANA AWAD, MENNATULLAH SULTAN

**LAWYER OF THE YEAR  
LITIGATION**

BADER EL-JEAAN  
*Meysan Partners*

**SARWAT ABD EL-SHAHID**  
*Shahid Law Firm*

KHALED EL SHALAKANY  
*Shalakany*

MOHAMED MAGDY  
*Alliance Law Firm - Egypt*

OSMAN MOWAFY  
*ADSERO - Ragy Soliman & Partners*



**LAWYER OF THE YEAR  
M&A**

MOHAMED ABDELGAWAD  
*ADSERO - Ragy Soliman & Partners*

ASHRAF ABOU ELKHEIR  
*Alliance Law Firm - Egypt*

ZIAD AHMED BAHAA-ELDIN  
*Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with BonelliErede*

**MICHAEL BOUTROS**  
*Shahid Law Firm*

ALEX SALEH  
*GLA & Co*

AHMED WESHAHI  
*Grimaldi Alliance*



ABDELRAMAN TAKA, MICHAEL BOUTROS

**BEST PRACTICE  
INTERNATIONAL SPORT  
ARBITRATION**

**ESSA BIN MOHAMMED  
AL SULAITI**  
*Essa Al Sulaiti Law Firm*



RITIRANO IL PREMIO SAFWAT EBRAHIM, MOHAMED ELKASHASH



# 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)

## Cartoline



# La povertà sanitaria? Un fenomeno che riguarda 7 italiani su mille. Il terzo settore è fondamentale

Nel Paese della Sanità garantita, mentre il comparto health diventa anno dopo anno uno dei principali in termini di attrattività degli investimenti privati, esiste un allarme grave riguardante la possibilità dei cittadini italiani di accedere alle cure.

Nell'anno in corso, 427.177 persone (7 residenti su 1.000) si sono trovate in condizioni di povertà sanitaria. Hanno dovuto, cioè, chiedere aiuto ad una delle 1.892 realtà assistenziali convenzionate con Banco Farmaceutico per ricevere gratuitamente farmaci e cure. È quanto emerge dall'11° Rapporto Donare per curare – Povertà Sanitaria e Donazione Farmaci realizzato con il contributo incondizionato di IBSA Farmaceutici e ABOCA da OPSan – Osservatorio sulla Povertà Sanitaria (organo di ricerca di Banco Farmaceutico).

Rispetto alle 386.253 persone del 2022, c'è stato un aumento del 10,6%. Intanto, la spesa farmaceutica delle famiglie aumenta, ma la quota a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) diminuisce. Nel 2022 (ultimi dati disponibili), la spesa farmaceutica totale è pari a 22,46 miliardi di euro, 2,3 miliardi in più (+6,5%) rispetto al 2021 (quando la spesa era di 20,09 miliardi).

Tuttavia, solo 12,5 miliardi di euro (il 55,9%) sono a carico del SSN (erano 11,87 nel 2021, pari al 56,3%). Restano 9,9 miliardi (44,1%) pagati dalle famiglie (erano 9,21 nel 2021, pari al 43,7%). Significa che, rispetto all'anno precedente, le famiglie hanno pagato di tasca propria 704 milioni di euro in più (+7,6%).

In sei anni (2017-2022), la spesa farmaceutica a carico delle famiglie è cresciuta di 1,84 miliardi di euro (+22,8%). A sostenere di tasca propria l'aumento sono tutte le famiglie, anche quelle povere, che devono pagare interamente il costo dei farmaci da banco a cui si aggiunge (salvo esenzioni) il costo dei ticket.

Senza il Terzo settore, la tenuta del SSN sarebbe a rischio. Le non profit attive prevalentemente nei servizi sanitari sono 12.578 (e occupano 103 mila persone). Di queste, 5.587 finanziano le proprie attività per lo più da fonti pubbliche. Tenendo conto di questo solo sottoinsieme, il non profit rappresenta almeno 1/5 del totale delle strutture sanitarie italiane (oltre 27.000), generando un valore pari a 4,7 miliardi di euro. 



# 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)



# Fineurop Soditic: 25 anni di advisory

L'amministratore delegato Eugenio Morpurgo spiega a MAG le modalità in cui le imprese stanno affrontando il periodo di incertezza e come è cambiato il ruolo del consulente

di eleonora fraschini

**«Lo scenario macroeconomico è volatile, la geopolitica incerta, e per l’advisor è sempre più critico scegliere per il cliente la finestra giusta per attuare l’investimento o il disinvestimento»**

La cessione di Tecnofer ai fondi infrastrutturali Equiter e Iter, il deal tra Brandart e Tikehau, l’acquisizione di Assist da parte di Ardian, la cessione di Aeternum, l’operazione tra Fiocchi Munizioni e CSG e quella di Arturai a BV Tech sono solo alcuni dei dossier seguiti da Fineurop Soditic nel 2023. La società quest’anno ha festeggiato i 25 anni di attività nel campo dell’M&A, acquisition financing e debt advisory. Alla guida del gruppo c’è Eugenio Morpurgo, amministratore delegato e socio fondatore, che ha alle spalle una lunga carriera nel mondo finance. MAG lo ha intervistato per avere la sua prospettiva sul panorama italiano e per fare un bilancio del primo quarto di secolo di vita di Fineurop Soditic.

**Come è cambiato il ruolo dell’advisor nel corso del tempo? Quali competenze bisogna mettere in campo oggi?**

L’advisor oggi opera in un mercato molto più articolato. È aumentato il numero di investitori finanziari e gli acquirenti strategici provengono da ogni continente, ciascuno con la sua logica di integrazione e complementarietà.

Per quanto riguarda gli investitori finanziari si è assistito negli ultimi anni a una forte segmentazione e differenziazione. Si sono fatti strada non solo fondi di private equity provenienti dalle geografie più diverse ma anche veicoli alternativi quali le holding l’investimento, i family office e anche i club di investitori. Insomma un quadro sempre più complesso, nel quale la strategia di vendita deve

essere particolarmente mirata e la partner list dei potenziali acquirenti molto più ragionata. Lo scenario macroeconomico è volatile, la geopolitica incerta, e per l’advisor è sempre più critico scegliere per il cliente la finestra giusta per attuare l’investimento o il disinvestimento.

**Come vede l’andamento del settore m&a nel contesto attuale, tenendo conto dell’innalzamento dei tassi di interesse?**

La situazione di mercato del 2023 è certamente più difficile rispetto all’anno scorso, che ha registrato volumi sostenuti e un numero molto interessante di operazioni. Il mercato è molto più selettivo: pesa il rialzo dei tassi di interesse e il peggioramento delle condizioni di acquisition financing, e soprattutto l’andamento negativo del fatturato di molte aziende. Il current trading, specialmente nella variabile fatturato, mostra grandi segni di debolezza e questo ritarda e in alcuni casi mette a repentaglio la conclusione positiva delle operazioni. Per via dell’incertezza generale si creano infatti divari di prezzo difficilmente colmabili.



### Ci sono anche dei segnali positivi?

Però vi è un trend generale che sostiene il mercato del m&a ed è il consolidamento in corso in molti settori. È aumentata la propensione dei piccoli imprenditori alla vendita e contemporaneamente molte aziende medio grandi, soprattutto quelle supportate dai fondi di private equity o quotate in Borsa, perseguono una politica attiva di aggregazione. I volumi complessivi del 2023 sono in forte declino ma il numero di operazioni rimane sostenuto: sempre di più l'm&a in Italia è fatto da operazioni small mid, una caratteristica ormai strutturale del nostro sistema. In ogni caso rimango ottimista per quanto riguarda il mercato a partire dalla seconda metà del 2024.

### Quali sono i comparti più attivi e quali sono in difficoltà?

Vi è un forte dinamismo nei settori IT, healthcare, alimentare e anche il comparto infrastrutturale desta un grande interesse, anche per l'entrata sul nostro mercato di fondi specializzati. Sono tutti settori che presentano trend di lungo periodo favorevoli. Di fatto vi è una convergenza generale degli investitori su questi settori, con un effetto di affollamento e conseguente aumento dei multipli valutativi. Dall'altro lato, interi comparti come il settore automotive, metallurgico e componentistica oil and gas vedono da anni una minore attività. Rispetto al passato l'industria tradizionale, alle prese con una impegnativa transizione energetica e digitale, desta un minore interesse e ha visto una compressione dei multipli valutativi.

### Cosa possiamo aspettarci dal settore industrial?

Dal settore industrial mi attendo una forte ondata di consolidamento sia a livello nazionale che internazionale. In particolare nella meccanica di precisione per industrie innovative quali l'aerospaziale e la produzione specializzata di prodotti di lusso vi sarà un ruolo sempre più attivo non solo degli investitori strategici ma anche finanziari. Un capitolo importante nel campo dell'm&a lo scriverà il settore chimico, con una intensa politica di aggregazione e un ruolo propulsivo delle aziende di medie dimensioni con iniziative di carve out di divisioni o di singoli stabilimenti da grandi multinazionali.

### Qual è il bilancio di questi 25 anni di attività e quali sono i vostri progetti per il futuro?

## Lo studio in cifre

20

i dipendenti

17

operazioni completate nel 2023

1998

anno di fondazione

M&A Debt advisory

rami di attività

Gli anniversari portano con sé sempre dei momenti di riflessione: siamo soddisfatti di avere creato e consolidato la nostra posizione sul mercato italiano. I clienti e potenziali clienti percepiscono il valore dell'heritage e dell'esperienza. Guai però ad autocelebrarsi perché il nostro modello di business, basato sul success fee, costringe ogni anno a "ripartire da zero" e costruire una nuova base di ricavi. Ogni anno inizia insomma un nuovo campionato. Bisogna dunque immediatamente percepire il cambio di clima sul mercato e monitorare costantemente l'andamento delle aziende per non perdere le finestre favorevoli alla conclusione di un deal. Per il futuro intendiamo rafforzare la nostra posizione incrementando lo sviluppo di attività cross border e coprendo assiduamente e sistematicamente nuovi soggetti quali i family offices e club di 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)



GIOVANNI TESORIERE

# LIFTT, l'ascensore del venture capital

**Giovanni Tesoriere spiega a MAG la strategia del fondo che scommette sulle start up specializzate nel deep tech: «Valorizziamo la proprietà intellettuale degli atenei e seguiamo i progetti in tutte le fasi di sviluppo»**

di eleonora fraschini

Investimenti per quasi 53,3 milioni di euro, 44 start up in portafoglio e 200 soci: cresce a ritmo sostenuto l'attività di LIFTT, la società italiana di venture capital focalizzata negli investimenti deep tech. I risultati di quest'anno sono in linea con l'obiettivo di raggiungere, entro il 2025, 150 milioni di euro di investimenti in 100 nuove imprese.

«Liftt Technology, LIFTT, l'ascensore della tecnologia, è nata nel giugno 2019 per volontà di Francesco Profumo (ex Ministro dell'Istruzione) che ha voluto creare uno strumento per valorizzare la proprietà intellettuale generata negli atenei», spiega **Giovanni Tesoriere**, ceo di LIFTT.

Presieduta dallo scienziato e imprenditore **Stefano Buono**, la società è nata grazie all'iniziativa di Compagnia di San Paolo e del Politecnico di Torino attraverso la Fondazione Links. A gennaio 2020 LIFTT si è aperta ai capitali privati e si è trasformata in spa, per concludere un primo aumento di capitale di 7,2 milioni di euro, a cui ne è seguito un secondo di 8,4 milioni di euro. Ad oggi i capitali raccolti hanno raggiunto i 104 milioni di euro, superando gli obiettivi di fundaraising della società. Ad aprile 2020 la società ha ottenuto la certificazione di pmi innovativa.

Tesoriere ha raccontato a MAG quali sono i punti di forza che hanno permesso a questa realtà di continuare a crescere e la sua prospettiva del venture capital italiano.

**In quali aspetti LIFTT si differenzia dagli altri fondi di venture capital?**

**«Se dobbiamo scegliere tra due tipi di investimenti che a livello finanziario hanno gli stessi vantaggi, scegliamo di investire su quello che ha un ritorno sociale più rilevante»**

Le differenze rispetto agli altri fondi venture si vedono già dalla nostra struttura societaria. Abbiamo deciso di essere una holding e non una sgr. Siamo infatti convinti che, se si vuole investire in round seed, sia necessario seguire il processo che vede i semi diventare germogli e poi foglie. Questo richiede tempo e la struttura della sgr non avrebbe aiutato: il fondo chiuso ha un numero di capitali e di investimenti limitato in un settore specifico. Noi invece abbiamo deciso di essere una holding per essere un investitore evergreen. Ci piace dire che siamo ovunque ci sia "un nerd con un brevetto", quindi investiamo anche sui singoli ricercatori che abbiano progetti promettenti. A volte però l'idea porta con sé un'innovazione che non sempre il mercato è pronta ad accogliere immediatamente, e quindi un investimento a breve termine non sarebbe funzionale. All'interno dell'ambito deep tech, abbiamo poi deciso di differenziare molto, prendendo in considerazione tutta la filiera dell'innovazione, in modo da ridurre il rischio degli investitori. Quindi anche questo è un aspetto che ci rende diversi dai fondi verticali. Nel terzo quarter dell'anno LIFTT si è posizionata come 2° operatore più attivo per numero di investimenti

in Sud Europa e 13° in Europa (fonte Pitchbook).

### **Perché il vostro modello si può definire not only profit?**

In quanto fondo, il nostro obiettivo è quello di dare un ritorno economico ai nostri investitori, attraverso le strategie che abbiamo detto. Non ci limitiamo però a questo: perseguiamo anche un ritorno qualitativo, di cui il territorio e il tessuto economico possano beneficiare. Se, infatti, dobbiamo scegliere tra due tipi di investimenti che a livello finanziario presentano gli stessi vantaggi, scegliamo di investire su quello che ha un ritorno sociale più rilevante. Le nostre operazioni, ad esempio, sono caratterizzate da una forte componente esg che promuoviamo sempre più, perché crediamo sia una vera opportunità: un investimento per essere profittevole deve essere sostenibile.

### **Come vi approcciate agli investimenti?**

Realizzare progetti d'impresa richiede selezione, pianificazione, sostegno manageriale, investimenti mirati. È necessario, di conseguenza, adottare un modello operativo che possa fornire alle società in investimento un supporto complessivo, manageriale, non solo finanziario. In primo luogo operiamo uno scouting attivo e continuo nelle università e abbiamo persone dedicate a queste attività, i "pescatori". Poi ci sono gli analisti, con un background tecnico, che scelgono i progetti, effettuano la due diligence e li portano al comitato investimenti. Abbiamo poi il team di project manager che offrono supporto operativo alle società inportafoglio.

In Italia c'è un know how tecnologico e una capacità di generare innovazione incredibile. Spesso però questi progetti sono gestiti da persone che appartengono alla sfera accademica e che faticano a ricevere fondi perché non sanno passare dall'idea al prototipo. Noi però abbiamo deciso di farlo e ci piace definirci una business nursery, perché seguiamo le start up nel lungo periodo.

### **Quali sono i vostri progetti per il futuro?**

Siamo nati come soggetto italiano, ma con un orizzonte all'Europa e al mondo, dato il tipo di tecnologia in cui investiamo. Spesso infatti si tratta di vere e proprie nicchie: l'anno scorso abbiamo investito nella fotonica, ma non tutti i progetti hanno lo stesso business model. Siamo

partiti con un unico socio, Fondazione Links, e ora ne abbiamo 195. Vogliamo coinvolgere sempre di più i soci, che condividono il desiderio di far crescere il tessuto industriale italiano, nelle nostre attività in base alle loro specializzazioni. L'obiettivo principale è di raggiungere, entro il 2025, 150 milioni di euro in 100 investimenti, con la volontà di continuare a individuare quei settori e sottosettori tecnologici che saranno di interesse strategico per il futuro, tenendo come orizzonte i prossimi 10 anni.

### **Dal vostro osservatorio, come sta cambiando il mondo del venture capital in Italia?**

Abbiamo assistito a una frenata momentanea per via dell'innalzamento dei tassi di interesse. In Italia secondo noi il venture capital continuerà a crescere, abbiamo finalmente iniziato a riversare dei capitali importanti. Si è innescato un meccanismo che continua a crescere, a cui sarà fondamentale far seguire dei veri casi di successo, con un ritorno economico reale, altrimenti si rischia di perdere l'interesse degli investitori. Dal nostro osservatorio vediamo sempre più un numero di opportunità importanti, quindi a mio avviso c'è stato un rallentamento momentaneo, non una battuta di arresto. 📌





*La Natura ti aspetta.*

---



— [www.geographicalexploring.com](http://www.geographicalexploring.com)

— [federica.colombo@methodsociety.it](mailto:federica.colombo@methodsociety.it)



## Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini / Fonte: AIFI e Private Equity Monitor - PEM (Liuc Business School)

Il private equity risponde subito ai segnali di rallentamento emersi nell'ultimo bimestre, evidenziando un ottimo livello di attività nel mese di ottobre. L'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, in collaborazione con AIFI e operante nell'ambito delle attività della LIUC Business School, ha infatti registrato 42 nuovi investimenti rispetto ai 36 dello stesso periodo del 2022.

I primi dieci mesi dell'anno registrano un trend sostanzialmente in linea rispetto al 2022, con 327 operazioni annunciate (erano 342 lo scorso anno), ma i segnali che giungono dal mese di ottobre sono confortanti, nonostante la faticosa conclusione del terzo trimestre. Permane una sostanziale assenza di deal di grandi dimensioni, ma il mercato è dinamico e attento alle opportunità che provengono dal mid market. «Nonostante il periodo di incertezza il mercato del private equity italiano si dimostra ancora molto attivo; i gestori continuano ad affiancare

gli imprenditori in progetti di crescita, spesso tramite processi di acquisizione, favorendo anche i necessari processi di transizione ambientale, energetica e digitale», ha spiegato **Roberto Travaglino**, senior partner di Fondo Italiano d'Investimento.

A ottobre, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'88% dei deal totali; gli add on costituiscono il 60%. Il residuo del mercato è equamente diviso tra operazioni in capitale per lo sviluppo e investimenti in infrastrutture.

Il nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Piemonte e Veneto, ma è interessante anche il contributo proveniente da Toscana e Marche. Prodotti per l'industria, ICT e terziario sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che vanno a costituire la metà del mercato. L'attività degli operatori internazionali è sempre ben radicata nel nostro Paese, con il 52% dell'attività di investimento.

# IBF Servizi gestita da Nextalia acquisisce Abaco da Idea Taste of Italy

IBF Servizi, società nel portafoglio del fondo Nextalia Private Equity, gestito da Nextalia, e partecipata da BF Agricola, ha finalizzato il closing dell'acquisizione di Abaco dal fondo Idea Taste of Italy, gestito da DeA Capital Alternative Funds sgr, e dai soci fondatori.

Con l'acquisizione IBF rafforza il ruolo nel settore agritech in Italia e in Europa, in coerenza con il proprio piano industriale, e pone le basi per una crescita a livello internazionale. L'operazione avviene a meno di un anno dall'acquisizione di IBF da parte di Nextalia e dall'avvio della partnership strategica con BF nel settore di riferimento.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Nell'ambito dell'operazione, IBF si è avvalsa dell'assistenza di Intesa Sanpaolo, Cassiopea, Mediobanca e Rabobank come financial advisors, di Orrick Herrington & Sutcliffe per gli aspetti legali, di RCCD come financing legal advisor, di CIL Management Consultants per la business due diligence, di EY per la financial & tax due diligence. Abaco si è avvalsa dell'assistenza di GP Bullhound come financial advisor, di McKinsey & Company per la business due diligence, di EY per la financial & tax due diligence, di Marsh per gli aspetti assicurativi, di Portolano Cavallo e Gianni & Origoni per gli aspetti legali.

EY ha assistito Dea Capital e Abaco per i servizi di due diligence finanziaria e fiscale, con un team guidato dal partner **Francesco Serricchio** e dal senior manager **Antonio Celenza** per la parte finanziaria, dal partner **Roberto De Bernardinis** e dal manager **Raffaele Puglisi** per la parte fiscale.



FRANCESCO CANZONIERI

# Argos Surface Technologies (Gradiente) acquista Galvanotecnica Salvatori

Argos Surface Technologies, gruppo specializzato nell'offerta di trattamenti e rivestimenti superficiali, ha acquisito il 100% di Galvanotecnica Salvatori Bologna, azienda di Castenaso (BO) attiva da oltre 50 anni nel settore galvanico, con focus nel trattamento di zinco-nickel.

L'acquisizione si inserisce in un piano industriale strategico di build up avviato nel 2020 dal fondo di private equity Gradiente II, gestito da Gradiente Sgr e finalizzato a creare un gruppo leader nei trattamenti e rivestimenti superficiali andando a coprire tutti i principali segmenti italiani del settore industriale.

L'accordo è stato raggiunto con i fratelli **Fabio** e **Luca Salvatori**, che rimarranno nel cda per supportare il nuovo socio nel passaggio di gestione.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Per Gradiente l'operazione è stata condotta dal founding partner **Carlo Bortolozzo** e dall'investment manager **Alberto Calgaro**. Argos si è avvalsa dell'assistenza di VGN Studio Legale per la contrattualistica e la due diligence legale, di Epyon Consulting per la due diligence contabile e fiscale, di NCTM Advant Studio Legale per la negoziazione del contratto di finanziamento e dello Studio Russo de Rosa e Associati per la strutturazione dell'operazione. I venditori sono

stati assistiti dal financial advisor **Carlo Conti** e dallo studio legale Gianni & Origoni.

L'operazione di acquisizione è stata finanziata da un pool di banche assistito dallo studio legale Legance e costituito da Credit Agricole e Banco Bpm.



CARLO BORTOLOZZO

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
CIAM Srl		QCapital	
LTM Srl	MinervaHub SpA	San Quirico	
Comesvil SpA		Auctus Capital Partners	
CTR Srl		White Bridge Investment	
2 Impianti fotovoltaici per 170 MW		Capital Dynamics	
Wide Care Services Srl	Howden Group Holdings Limited	General Atlantic	
Scatolificio De.Le.S. SpA	ReLife SpA	Fzi SGR	Xenon Private Equity
3Fast Srl	Berardi Bullonerie Srl	HIG Capital	
Vega Srl	OTK Kart Group Srl	QCapital	
Mecvel Srl		Nordstjernan	
Galvanotecnica Salvatori Bologna Srl	Argos Srl	Gradiente SGR	
Florenradica Srl	MTW Holding SpA	Deutsche Beteiligings	
Tecnosicurezza SpA	Gunnebo Self Storage	Altor Equity Partners	Stena Adactum
Abbrevia SpA		Innovative-RFK	
Ramo d'azienda di illuminazione pubblica	City Green Light Srl	Fondo Italiano per l'Efficienza Energetica SGR	Marguerite; BEI
Teknomabel Srl	MinervaHub SpA	San Quirico	
Estro-Lab Srl	MinervaHub SpA	San Quirico	
Goretti Srl	MinervaHub SpA	San Quirico	
ABK Group Industrie Ceramiche SpA		Cleon Capital Advisor	
CMed Aesthetics Srl		IPO Club	Azimut
Cooder Srl	Impresa Soft SpA	Clessidra SGR	
Webformat Srl	Impresa Soft SpA	Clessidra SGR	
Stile Greenplant Srl	Ottima Srl	Patrizia	
P&P Italia Srl		Augusta Capital Partners	
9 progetti fotovoltaici (26,5 MW)		Nexta Capital Partners	
Savini Tartufi Srl		AVM Gestioni SGR	
Abaco SpA	IBF Servizi SpA	Nexta Capital Partners	
Trust4Value Srl	Intellera Consulting SpA	Gyrus Capital	
VIP Air Empowermet Srl	Multi-Wing Group A/S	Altor Equity Partners	
Gedec Srl	Microtest SpA	Xenon Private Equity	
KEP Italia Srl		Arcadia SGR	
European Sud Srl		AVM Gestioni SGR	Amundi SGR
Vetriere Riunite Srl		Teak Capital	Tangor Capital
Borromini Srl		Teak Capital	Tangor Capital
S.G.I Srl	ReLife SpA	Fzi SGR	Xenon Private Equity
Fiorini Industries Srl		Mindful Capital Partners	
Mypetclinic Srl	Agrifarma SpA	Cinven	
Mysocialpet Srl	Agrifarma SpA	Cinven	
La Commerciale Borgonovo Srl	All4Labels Global Packaging Group	Triton Capital	
Imatex SpA	Riso Mastrotto Group SpA	NB Reinassance Partners	
Facci sas	Spiral Padana Srl	Bravo Capital Partners	
Deadema Srl	MinervaHub SpA	San Quirico	

# QCapital rileva il 35% di Ciam

Ciam, società di proprietà della Famiglia Tosti e azienda attiva in Italia nella distribuzione specializzata di prodotti per la cura degli animali con focus sul segmento healthcare, ha aperto il proprio capitale all'ingresso di un primario gruppo di investitori raccolti in un club deal organizzato da QCapital.

QCapital (fondata da **Stefano Miccinelli**, **Francesco Niutta**, **Massimo Busetti**, **Giovanni Pedersoli** e **Renato Peroni**), con un'operazione realizzata in parte tramite aumento di capitale, ha acquisito il 35% di Ciam e si affiancherà alla Famiglia Tosti che, oltre a mantenere il 65% del capitale della società, conserverà la gestione dell'azienda continuando a guidarla nel suo percorso di crescita. In particolare, **Giuliano Tosti** manterrà il ruolo di presidente e amministratore delegato.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Nell'operazione **Marco Vismara** di AlmaVis (e partner di CDI Global) ha agito come m&a advisor della famiglia Tosti. La famiglia Tosti è stata inoltre assistita da Giovannelli e Associati Studio Legale insieme all'avvocato **Diego Silvestri** per la parte legale e dal dott. **Carlo Cantalamessa** e dallo Studio Tributario Ascolano per la consulenza fiscale. QCapital è stata affiancata da EY per la financial and tax due diligence, Long Term Partners OC&C per la business due diligence mentre Pedersoli Studio Legale ha seguito gli aspetti legali.



STEFANO MICCINELLI



Global Energy  
Transition Congress  
and Exhibition

1-3 July 2024

Allianz MiCo - Milano Convention Centre,  
Milan Italy

# Accelerating the Global Energy Transition

GET real action | GET real projects | GET real partnerships

Join the LNG, Renewables, Nuclear, CCUS, Hydrogen, Cement, Steel, Mining, Utilities, Chemical, Transport, Aviation, Shipping, Machinery, Tech, Finance, Start-Up sectors and more, all working together to achieve Net Zero.

The only global event uniting the low-carbon energy and industrial ecosystems under one roof.

With **300+ exhibitors**, **20,000+ visitors**, **70 conference sessions** featuring **300+ Ministers** and **CEOs**, this is the event to demonstrate low-carbon solutions to new markets and work together to meet international climate objectives.

**BOOK YOUR  
STAND TODAY**

SCAN FOR MORE  
INFORMATION



Media Partners



Be an Architect of the Global Energy Transition



## Food Finance

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

a cura di letizia ceriani\*

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

L'ultimo mese del 2023 conferma l'andamento positivo del mondo food, importante protagonista di operazioni corporate, finanziamenti bancari e investimenti private equity. Nelle ultime settimane, Casalasco ha acquisito il 70% della società De Martino confermando così la propria intenzione di consolidare la presenza in Asia. La startup foodtech Soplaya ha annunciato il closing di un round di finanziamento da 12,5 milioni di euro, portando la raccolta, iniziata nel 2020, a 16 milioni complessivi. Infine, il Gruppo di ristoranti francesi Big Mamma ha aperto il suo primo locale a Milano, raggiungendo quota 23 ristoranti in tutta Europa.

# Casalasco acquisisce il 70% di De Martino e guarda all'Asia

Casalasco, prima filiera integrata del pomodoro da industria in Italia, ha siglato l'intesa per l'acquisto del 70% di De Martino, storica trading company specializzata nella commercializzazione di conserve alimentari italiane nel mondo, con l'obiettivo di rafforzare la propria filiera e consolidare la presenza nei mercati dell'Estremo Oriente e del Nord Europa, con un particolare focus in Giappone e Scandinavia.

L'acquisizione di De Martino consentirà un aumento dei volumi commercializzati che si rifletterà in una crescita prevista di circa il triplo degli attuali ricavi sia in Giappone che in

Scandinavia. Questa operazione rientra nella strategia di crescita di Casalasco avviata negli ultimi anni e volta ad acquisire un controllo sempre più ampio della filiera. In un'ottica di continuità operativa e gestionale, **Wolfgang De Martino** resterà titolare del 30% delle quote e riconfermato amministratore delegato della struttura.

L'operazione De Martino rappresenta un altro passo del piano strategico iniziato con l'acquisizione di Emiliana Conserve nel 2022 dopo ingresso del fondo QuattroR nel capitale della società.



# La foodtech Soplaya chiude round da 12,5 milioni. Gli advisor coinvolti



Soplaya, startup foodtech che ha sviluppato un innovativo canale digitale di approvvigionamento per i ristoranti italiani, ha annunciato il closing di un round di finanziamento da 12,5 milioni di euro, di cui 11,5 in equity – erogati da Sinergia Venture Fund (Alkemia Capital), che è stato lead investor dell'operazione, e dagli investitori che avevano partecipato al precedente round (P101, Azimut e CDP Venture Capital, attraverso il fondo Italia Venture I) – e un milione concesso da Intesa Sanpaolo sotto forma di debito.

Con il round da 3,5 milioni di euro chiuso a luglio 2020, la raccolta della foodtech sale ora a

16 milioni di euro complessivi.

Nell'operazione, Soplaya è stata assistita dallo studio legale LCA (avvocati **Andrea Messuti** e **Flavia Visco**) mentre la law firm McDermott (con gli avvocati: **Enrico Raso** e **Stefano Pardini**) ha supportato Sinergia Venture Fund.

Negli ultimi due anni Soplaya ha effettuato importanti investimenti sia per rafforzare il proprio team, che oggi conta 55 persone, che per automatizzare tutte le fasi della filiera di approvvigionamento alimentare B2B, dove il 20% del valore va perso a causa di inefficienze nella distribuzione.

# Apri Gloria, la trattoria milanese del Gruppo francese Big Mamma

Il 1° dicembre, il gruppo **Big Mamma** aprirà a Milano, al civico 3 di Via Tivoli, la trattoria Gloria. A 10 anni dall'inizio della sua avventura europea, il gruppo torna alle origini, con questa nuova apertura autunnale nel capoluogo lombardo. Sale a 23 il numero dei ristoranti del gruppo, presente anche in Spagna, Francia, Germania e Regno Unito.

Gloria a Milano sarà un locale in stile trattoria, diviso in più spazi; una delle sale avrà le pareti ricoperte di bottiglie di vino e sarà arredata con lunghi tavoli di legno. Panchine, materie

prime (legno, marmo) e piante contribuiranno a conferire a questa nuova apertura d'autunno un'atmosfera accogliente.

Big Mamma Group, fondato da due giovani imprenditori francesi, **Victor Lugger** e **Tigrane Seydoux**, ha portato nel mondo una cucina di ispirazione italiana, con più di 20 ristoranti e circa 2000 dipendenti.

Nell'operazione, inoltre, il Gruppo è stato assistito dallo studio legale Legance Avvocati Associati.



The background features a white line-art illustration of a balance scale on the left and a chef in a tall hat on the right. The scale's beam extends across the top of the page. The chef is shown from the chest up, looking down at a plate of food he is holding. The entire scene is set against a dark blue background with a thin orange border.

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

by **MAG**

# LE TAVOLE DELLA LEGGE

## 2023

In principio Dio consegnò a Mosè il decalogo, dieci tavole di pietra contenenti le leggi per un buon vivere. Le leggi hanno poi cambiato veste, seguendo luoghi e consuetudini, e raggiungendo vari livelli di complicazione. Questa guida non intende stabilire ordini o regole, ma creare un ponte, raccontando le tavole più amate da quell'avvocatura d'affari che il business, oltre a masticarlo, lo fa.



di *letizia ceriani*

L'ultimo triennio ha messo a dura prova il panorama gastronomico mondiale, sul piano concettuale e sul piano finanziario. La crisi pandemica prima e la recessione economica poi, hanno costretto gli addetti al settore della ristorazione a riconsiderare e calmierare le proprie mosse, ma soprattutto, a reinventarsi. Nonostante le premesse non proprio rosee, non sono mancate le (belle) sorprese; alcuni ristoranti sono sorti dal nulla, altri hanno cambiato veste. Il sano intreccio tra innovazione e tradizione ha concepito scenari inediti e progetti intriganti, contando, oggi più di ieri, sulla cooperazione tra generazioni e sulla fertilità di territori che celano molti non detti.

**Comfort, più che "fine".** Un anno fa usciva nelle sale *The Menu*, il buon thriller del regista britannico Julian Slowik, che metteva a tema il fine dining, la sua attualità, la sua follia, il suo declino (era davvero così?). Qualche mese dopo il più volte eletto miglior ristorante al mondo Noma di Copenhagen, ha annunciato l'impossibilità (o volontà) di sostenere economicamente il locale e, quindi, la chiusura entro il 2025. La diatriba tra chef stellati e chef-e-basta, alta ristorazione e ristorazione-e-basta, si è intensificata diventando più sostanziale: alla fine, cosa rimane? Quando un'esperienza gastronomica è degna di nota? Non si tratta solo dell'appagamento della pancia piena, ma della gioia di un istante di convivialità che solo il cibo sa dare. Non risolveremo in questa sede il dibattito sulla sussistenza del genere del fine dining, non

temete... A noi basti (per ora) sostare nella zona comfort del buon cibo, qualunque forma abbia, e della buona tavola.

**Le tavole della legge.** Arriviamo ora alle nostre tavole. L'Italia, quest'anno, ha dato prova di grandi capacità creative, imprenditoriali, pioneristiche. I grandissimi hanno rinnovato la nostra fiducia, ma abbiamo anche assistito alle incredibili performance di volti nuovi entrati nel firmamento delle star della cucina gourmet internazionale... e, sia chiaro, a noi non piace solo il gourmet. Così abbiamo deciso di stilare una piccola selezione delle eccellenze che si sono contraddistinte in questo arco di tempo, forse breve ma a nostro giudizio (insindacabile, neanche a dirlo) eloquente. Hanno rapito la nostra attenzione quelle realtà che hanno aggiunto qualcosa in più al panorama nazionale; quelle che hanno saputo sfruttare il territorio in maniera nobile, supportando i piccoli produttori locali, rendendo il vegetale protagonista dei piatti, tessendo trame e percorsi alternativi; abbiamo goduto di quelle cucine che hanno giocato con la tradizione, introducendo espedienti contemporanei ma di facile comprensione; abbiamo incontrato le nuove leve, che hanno ancora tanto da limare ma che stanno già facendo grandi cose; ci siamo riempiti gli occhi di cornici meravigliose, viste mozzafiato e un'ospitalità squisitamente italiana; ci siamo divertiti, infine, apprezzando la creazione di piatti non solo belli ma anche buoni. Prendete e mangiatene tutti, questo è il decalogo della gastronomia... pensato per le nostre community d'affari, di oggi e di domani.

## Categoria:

# PROGETTO IMPRENDITORIALE



### CASA PERBELLINI - 12 APOSTOLI

È stata una delle operazioni dell'anno e ha visto Giancarlo Perbellini, maestro indiscusso della cucina italiana, trasferire il suo Casa Perbellini (2 stelle Michelin) da Piazza San Zeno al Vicolo Corticella San Marco a Verona per ampliare la sua cucina, in senso fisico e teorico, proprio nel luogo d'inizio della sua carriera, il 12 Apostoli. Il focus non cambia (perché non ne ha bisogno): portare ricette che risvegliano la memoria del gusto, un classico - quello vero - che non stanca mai.

**INDIRIZZO** Vicolo Corticella S. Marco, 3, 37121 Verona (VR)  
**CONTATTO** 045 596999



### CONTRADA BRICCONI

A Oltressenda alta in provincia di Bergamo, il progetto di riqualificazione di Giacomo Perletti e dello chef Michele Lazzarini trova compimento nel 2022 nel fine dining della Contrada Bricconi, stella verde e rossa della Michelin. Accompagna Lazzarini una brigata giovane e attenta al servizio, e la montagna nei piatti fa il resto. Dalla trota alla brace, alla selvaggina allevata a chilometro zero, tutto racconta il recupero della tradizione montanara all'interno di uno studio senza riserve dell'ingrediente. Storia e nuovo si uniscono nei piatti e negli ambienti, dal design pulito ed essenziale.

**INDIRIZZO** Via Bricconi, 3, 24020 Oltressenda alta (BG)  
**CONTATTO** 351 548 9493



### HORTO RESTAURANT

La scuola Cook The Mountain, figlia della mente di Norbert Niederkofler, rivive nell'esperienza ideata da Alberto Toè che quest'anno ha agguantato non solo la stella rossa della Guida Michelin, ma anche quella dedicata alla sostenibilità. Horto, dall'alto dei tetti meneghini, porta un concetto di cucina intrinsecamente legata al territorio, ai produttori e alla valorizzazione di un tempo nuovo, un «tempo etico» che trascina l'ospite verso una nuova dimensione sensoriale.

**INDIRIZZO** Via S. Protaso, 5, 20121 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 3651 7496



### SUSTANZA

Dopo dieci anni a Milano, lo chef Marco Ambrosino apre il ristorante gastronomico Sustanza a Napoli, parte del visionario progetto ScottoJonno. La cucina come tema politico, motivo caro ad Ambrosino, torna in scena per raccontare la necessità di un cambio di rotta che inizia a interrogare tutti i professionisti del settore. Con un deciso focus sul vegetale, da concepire come possibilità e non come vincolo, la cucina di Sustanza rimane intrinsecamente mediterranea, e cioè intrisa di mescolanza mediterranea, fonte inesauribile di gusto e storicità.

**INDIRIZZO** Galleria Principe di Napoli, 13, 80135 Napoli (NA)

**CONTATTO** 081 379 5766



### VERSO RISTORANTE

Con la loro prima avventura da solisti, i fratelli Mario e Remo Capitaneo agguantano due stelle Michelin in un colpo solo. Affinati nelle cucine del maestro Enrico Bartolini, i Capitaneo immaginano e realizzano un ristorante in cui la barriera fra sala e cucina si dissolve mettendo al centro lo chef's table e il rapporto con il cliente in una cucina sconfinante e aperta. Il ristorante Verso, in Piazza Duomo a Milano, avvolge gli spazi di un fermento creativo che esprime le due diverse anime degli chef, che trovano assonanza in una proposta unica a Milano.

**INDIRIZZO** P.za del Duomo, 21/secondo piano, 20121 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 8975 0929

# Categoria:

## CHEF UNDER 35



### SAMUEL CARUGATI

Tra i più giovani chef stellati del Paese, Carugati ha fondato insieme ai soci Fabio Rovisi e Carolina Moro il collettivo Cookerz, che sovrintende sia al ristorante di St. Moritz che al tapas, wine & cocktail bar Piazzetta di Cernobbio, sul Lago di Como, aperto quest'anno. Lo chef Carugati si distingue per l'approccio innovativo e per l'originalità del format: la tradizione gastronomica nostrana tradotta in tapas, strizzando l'occhio ai trend più contemporanei dell'alta cucina contemporanea.

**INDIRIZZO** Via Tinus 9, 7500 St. Moritz, Svizzera  
**CONTATTO** +41 81 833 34 34



### CARLOTTA DELICATO

Classe 1994, Carlotta Delicato nel suo ristorante in provincia di Rieti concentra un bagaglio internazionale valorizzato dal territorio. Delicato è gestito dalla chef Carlotta insieme al marito ed è una dichiarazione d'intenti: la filosofia ruota attorno ai concetti di artigianalità e familiarità. Il mood essenziale interpreta e scrive menù stagionali basati sull'utilizzo di carni locali, pesce d'acqua dolce e verdure e ortaggi del suo orto. Rispetto e creatività fanno della cucina di Delicato una cifra stilistica unica.

**INDIRIZZO** Via Umberto I, 2, 02043 Contigliano (RI)  
**CONTATTO** 0746 249202



### SABRINA MACRÌ

Dopo aver frequentato l'ALMA Scuola Internazionale di Cucina Italiana, Sabrina Macrì, classe 1996, viene accolta dalla famiglia Alajmo lavorando a Venezia al Ristorante Quadri. Dal 2018 entra nella brigata di Aimo e Nadia, dove matura e affina la sua firma stilistica. Tra le più promettenti giovani cuoche del Belpaese, Macrì è oggi alla guida del "pop" Bistrò del Gruppo, dove celebra il suo amore per la ristorazione con l'eleganza della semplicità, giocando e sfidando la tradizione senza però mai tradirla.

**INDIRIZZO** Via Matteo Bandello, 14, 20123 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 4802 6205



### JACOPO TICCHI

Della frollatura del pesce, il riminese Jacopo Ticchi è diventato ormai uno dei maggiori rappresentati del Paese. La sua Trattoria Da Lucio maneggia le materie prime locali con grande personalità e schiettezza, contando su una brigata fresca, competente e molto romagnola. In tavola si condivide tutto: crudi, cotti, (buonissimi) vegetali. Grande la sensibilità di Ticchi per il benessere del mare: ormai da due anni, il fermo pesca accende l'inventiva di Ticchi che riorganizza la carta in base alla disponibilità...e alla fantasia.

**INDIRIZZO** Viale Amerigo Vespucci, 71, 47921 Rimini (RN)

**CONTATTO** 0541 161 2020



### LORENZO VECCHIA

Nella Guida Michelin 2023, Ahimè si aggiudica il macaron verde per la sostenibilità. E appena si varca la soglia del regno del milanese Lorenzo Vecchia si coglie subito il suo stile. Ortaggi, fermentazione, accostamenti e contrasti, vino rigorosamente naturale. Nella Grassa piace molto la proposta contemporanea di Ahimè, il cui patron, Lorenzo Costa, è lo stesso di Calmo, Scuro e Allegra, accomunati da un nuovo mood conviviale. Bologna si sta forse riprendendo il posto che le appartiene? Ahimè aiuta decisamente.

**INDIRIZZO** Via S. Gervasio, 6e, 40121 Bologna (BO)

**CONTATTO** 051 498 3400

## Categoria:

# RISTORAZIONE IN HOTEL



### CANOVA RESTAURANT BY SADLER, BAGLIONI HOTEL LUNA

Situato nel cuore della Serenissima, a pochi passi dall'ingresso di piazza San Marco, Canova Restaurant è la proposta fine dining di Baglioni Hotel Luna. Un luogo elegante e raccolto dove gli ospiti possono assaporare la cucina gourmet di Chef Sadler attraverso un menu raffinato e dal respiro internazionale. La carta propone una cucina ricercata, salutare e sostenibile, attraverso piatti gourmet che uniscono la cucina regionale italiana e lo stile innovativo di Chef Sadler, affiancato dal Resident Chef Gennaro Balice.

**INDIRIZZO** Baglioni Hotel Luna, San Marco, 1243 - 30124, Venezia (VE)  
**CONTATTO** 041 804 0062



### RISTORANTE MORBIDO - QUARK HOTEL MILANO

Andrea Ribaldone è tra i protagonisti del rilancio del Quark Hotel, e cura l'intera offerta gastronomica. Nella carta del Morbido, concentra ed espleta la filosofia della semplicità, coerente con il prodotto locale, interpretando personalmente gli archetipi della cucina lombarda. La sfida che il ristorante si propone è quella di mantenere un livello alto anche nella banchettistica, prediligendo i prodotti provenienti da aziende e cascine dei dintorni - seguendo il concept di Ribaldone del "chilometro buono" -, giocando con una grande varietà di vegetali ed eliminando materie prime standardizzate e industriali.

**INDIRIZZO** Via Lampedusa, 11/A, 20141 Milano (MI)  
**CONTATTO** 02 847391



### PELLICO 3, PARK HYATT

Park Hyatt, 5 stelle lusso di Milano Centro, ha al suo interno il ristorante gastronomico Pellico 3 ed è Guido Paternollo, classe 1991, tra le promesse dell'alta ristorazione italiana, a tenerne le redini. Tradizione, stagionalità ed eleganza raccontano la filosofia dello chef che concepisce i vari percorsi come bacino d'ascolto dei proprio ospiti, affinché il piatto sia veicolo per «innescare una memoria, generare familiarità». Paternollo ha imparato dai grandi - Bartolini, Ducass e Alleno - e ci si aspetta da lui grandi cose.

**INDIRIZZO** Via Silvio Pellico, 3, 20121 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 8821 1234



### RED, PALAZZO BN

All'interno della sede storica del Banco di Napoli a Lecce, Palazzo BN apre nel 2020 come boutique hotel. Al suo interno, il ristorante gourmet RED ha 30 coperti e due percorsi gastronomici che ripercorrono la regione, per mare e per terra, seguendo l'andamento delle stagioni. La cucina è in mano allo chef Simone De Sisto che, formatosi con Bottura, si concentra sulla lavorazione delle materie prime del territorio e dei vegetali, senza fronzoli e andando dritto al cuore dei piatti.

**INDIRIZZO** Via XXV Luglio, 73100 Lecce (LE)

**CONTATTO** 0832 408721



### SALEBLU - LA PESCHIERA HOTEL (BA)

Nel boutique hotel 5 stelle lusso La Peschiera vicino a Monopoli, il ristorante Saleblu è la punta di diamante della proposta gastronomica votata al mare. La visione culinaria dell'executive chef Vincenzo Montanaro si concentra sul concetto di piatto come assoluto: gli ingredienti sono tutti colti nella loro interezza. Calorose le portate, che racchiudono tanta pugliesità, ma che guardano alla cucina di domani, tradizionale e innovativa.

**INDIRIZZO** Contrada Losciale, 63, 70043 Capitulo (BA)

**CONTATTO** 342 551 6758

## Categoria:

# TRADIZIONE E INNOVAZIONE



### DANIEL CANZIAN RISTORANTE

Divertire è la chiave di volta del *modus vivendi* dello chef Daniel Canzian, da dieci anni alla guida del ristorante omonimo. Cucina veneta tradizionale e impiattamenti moderni, poche moine e gusti veraci, fanno dell'arte di Canzian una garanzia nel cuore di Brera a Milano. Interessato alla formazione giovanile e all'emancipazione della buona cucina, Canzian mette nella sua arte ricerca, stagionalità ed essenzialità degli ingredienti, nella forma e nella sostanza.

**INDIRIZZO** Via Castelfidardo angolo via San Marco, 20121 Milano (MI)  
**CONTATTO** 02 6379 3837



### LUOGO DI AIMO E NADIA

Il percorso di Aimo e Nadia inizia ormai 60 anni fa come progetto celebrativo della cultura gastronomica italiana. Gli chef Negrini e Pisani se ne fanno portatori tutt'oggi, edificando ponti tra memoria e contemporaneità insieme a Stefania Moroni, ceo del gruppo ed erede della coppia. Con due stelle Michelin, Luogo è fulcro e cuore di questa visione, vestendo di interpretazioni originali i linguaggi e i sapori del passato. L'ingrediente, da Luogo, non è mai fine a se stesso ma sempre un viaggio.

**INDIRIZZO** Via Privata Raimondo Montecuccoli, 6, 20147 Milano (MI)  
**CONTATTO** 02 416886



### RISTORANTE SIGNUM

Eoliana di nascita e di intenti, la giovane chef Martina Caruso continua a illuminare l'isola di Malfa, cuore enogastronomico dell'isola di Salina. Nel ristorante Signum - all'interno del pentastellato hotel omonimo - la cultura eoliana si fonde con quella siciliana per concepire un gusto siculo nuovo e fresco. Trapunto della stella verde e di quella rossa della Guida, la cucina del Signum perlustra il mediterraneo, da ieri a oggi.

**INDIRIZZO** Via Scalo, 15, 98050 Malfa Salina (ME)

**CONTATTO** 090 984 4222



### TRATTORIA CONTEMPORANEA

In Trattoria Contemporanea lo chef Davide Marzullo, classe 1996, non ha mai avuto paura di sbagliare e ha osato. La prima stella Michelin arriva nel 2022, a un anno dall'apertura. Il concetto di contemporaneità si incarna negli spazi, aperti e accoglienti, nel servizio, spiritoso e attento, e nel viaggio, raccontato dal menu. Tecnica e creatività si abbracciano, creando sapori audaci, golosi, semplici e al contempo complessi. Trattoria Contemporanea è la generazione di domani: pop, creativa e professionale.

**INDIRIZZO** Via del Ronco, 10, 22074 Lomazzo (CO)

**CONTATTO** 02 8089 6040



### VOLTA DEL FUENTI

Cucina povera e cucina gourmet trovano pace nei piatti di Michele De Blasio che guida la brigata del Volta del Fuenti, all'interno della meravigliosa balconata dei Giardini del Fuenti, in Costiera Amalfitana. I percorsi dello chef riflettono le origini di una materia prima di primissima scelta che raccontano un territorio enogastronomico in stato di grazia. Accanto a una sempre rispettosa manipolazione dell'ingrediente, la nobile missione di evitare zucchero e sale per esaltare i sapori primordiali.

**INDIRIZZO** Km 47+300, S.S. 163 Amalfitana, Str. località Fuenti, 84019 Vietri sul mare SA

**CONTATTO** 351 001 0654

## Categoria:

# SOSTENIBILITÀ



### IL COLMETTO

Un agriturismo. Così ama definirsi Il Colmetto, progetto franciacortino nato nel 2016 e fondato sui pilastri della stagionalità e della sostenibilità. Il ristorante è la genuina conseguenza del quotidiano potenziamento e rinnovamento delle tradizioni agricole locali in caseificio e in bottega. Gli ingredienti sono quasi totalmente autoprodotti, l'accoglienza curata nel dettaglio. A capo della brigata c'è Riccardo Scalvinoni che propone piatti buoni, golosi, completi, prestando particolare attenzione a salse e sfumature che ammiccano a un certo sapor nordeuropeo.

**INDIRIZZO** Via Finilnuovo, 9/11, 25050 Rodengo Saiano (BS)

**CONTATTO** 030 681 1292



### INNOCENTI EVASIONI

Nella primavera 2023, Innocenti Evasioni dal 1998 in Via della Bindellina a Milano, cambia location, si è allargata, seguendo la sana ambizione dello chef Tommaso Arrigoni e la naturale evoluzione del tempo e della gastronomia. Elegante e concreta, la cucina di Arrigoni, italiana e milanese, si fa strumento di divulgazione di una cultura del cibo rispettosa dell'ambiente e di chi la fa. Il secondo atto di Innocenti Evasioni è contemporaneo, luminoso e gode di un orto interno.

**INDIRIZZO** Via Giuseppe Candiani, 66, 20158 Milano (MI)

**CONTATTI** 02 3300 1882



### I TENERUMI

La sostenibilità delle materie prime, coltivate nell'orto del ristorante I Tenerumi - racchiuso nella paradisiaca cornice del Therasia Resort sull'isola di Vulcano - è il primo pensiero dello chef campano Davide Guidara. I percorsi di degustazione della cucina accompagnano il commensale in un viaggio alla scoperta del vegetale nella sua totalità. Negli anni Guidara ha stilato un vero e proprio "Manifesto di Nuova Cucina Vegetale", dichiarazione di intenti dimostrata dai fatti, con tecnica, creatività e consapevolezza.

**INDIRIZZO** Isola di Vulcano, 98050 Vulcanello (ME)  
**CONTATTO** 090 985 2555



### LORTO DI NORDELAIA

A soli trent'anni, Charles Pearce, originario di Greenwich, guida la cucina del ristorante Lorto all'interno dell'hotel Nordelaia nell'Alto Monferrato. Nella sua filosofia la tradizione piemontese cerca un equilibrio tra carni e vegetali, nell'ottica di un progetto gastronomico basato sull'economia circolare, e la territorialità. Tra orti, giardini e design, Pearce fonde elementi chiave della cucina autoctona e un tocco innovativo squisitamente british.

**INDIRIZZO** Via Piazze, 14 - 16, 15010 Cremolino (AL)  
**CONTATTO** 0143 038045



### VENISSA

God save Venissa. Zero plastica, piatti con meduse e granchi blu, tanto orto e cotture alternative. Il ristorante gestito dai compagni di cordata - nel lavoro e nella vita - Chiara Pavan e Francesco Brutto mette l'etica al primo posto, insieme alla grande qualità. Gemma della Laguna veneziana, il Venissa porta avanti il manifesto di una condotta a favore dell'ambiente nella proposta di due menù, uno da sette e uno da dieci portate, che sanno di mare e di terra...a mo' di Venissa.

**INDIRIZZO** Fondamenta di Santa Caterina, 3, 30142 Venezia (VE)  
**CONTATTO** 041 527 2281

## Categoria:

# MENU CREATIVO



### AUTEM\*

Autem\* è il ristorante dello chef Luca Natalini, dove è la natura a decidere le portate. Il menù viene scritto a mano ogni giorno in base alla disponibilità della materia prima, in maniera funzionale agli ecosistemi e all' economia circolare. Autem in latino significa "ancora" ma anche "e inoltre", una congiunzione tra opposti non ancora espressa. In questo incontro/scontro, lo chef Luca Natalini pone le basi della sua cucina, in perfetto equilibrio tra gastronomia e ambiente, adeguando tecniche e preparazioni agli ingredienti disponibili.

**INDIRIZZO** Via Serviliano Lattuada, 2 - 20135 Milano

**CONTATT** 351 278 0368



### CONTRASTE

Contraste è un modo di vivere innanzitutto - ma non solo - la gastronomia. Giocoso, goloso, accattivante... è fatto a immagine e somiglianza di Matias Perdomo, chef e patron. Chi cena da Contraste rimane stupito, e questo è esattamente lo scopo dei percorsi pensati dalla cucina: menù a mano libera, apparentemente senza criterio, e invece precisissimi nella successione, di gusti, visioni e consistenze. Sempre elettrizzante lasciarsi coccolare da Perdomo e il suo team.

**INDIRIZZO** Via Giuseppe Meda, 2, 20136 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 3652 4843



### DALLA GIOCONDA

Con una terrazza mozzafiato a picco sul mare marchigiano, il ristorante Dalla Gioconda a Gabicce Monte – che vanta già stella rossa e stella verde della Francese – è una delle mete gourmet più modaiole degli ultimi tempi. Dalla Gioconda cresce in un contesto votato per sua natura alla sostenibilità ambientale e lo chef Davide Di Fabio, scuola Osteria Francese, realizza piatti, legati sì al mare e alla tradizione del territorio, ma densi di idee innovative, estrema precisione e grande afflato estetico.

**INDIRIZZO** Via dell'Orizzonte, 2, 61011 Gabicce Monte (PU)

**CONTATTO** 0541 962295



### LA MADERNASSA

Ristorante e idilliaco resort, La Madernassa non è solo un ristorante che vanta una stella Michelin, ma è un vero e proprio borgo gourmet nel cuore delle Langhe, nella zona del Roero. La qualità degli ingredienti è esaltata dalla cura appassionata dello chef Giuseppe D'Errico che, nella composizione scenica dei piatti, fa incontrare salse e materia prima del territorio in un tripudio di colori e sapori. Molto interessante anche la carta dei vini, da degustare sulla bellissima terrazza.

**INDIRIZZO** Reg. Lora, 2, 12050 Guarene (CN)

**CONTATTO** 0173 611716



### L'IMBUTO

Cristiano Tomei è un cuoco eclettico e audace, noto per l'estro creativo dei suoi piatti e gli accostamenti originali. Nel suo stellato lucchese Imbuto, connubio fortuito tra piacere e immaginazione tutto da esplorare, è possibile scegliere uno dei tre percorsi degustazione, uno diverso dall'altro. Il locale si trova presso il Palazzo Pfanner di Lucca, dotato di uno splendido giardino barocco in stile italiano progettato agli inizi del Settecento da Filippo Juvar. Storia e contemporaneità vanno a nozze.

**INDIRIZZO** Piazza del Collegio 7, 55100, Lucca (LU)

**CONTATTO** 331 930 8931

# Categoria:

# CHEF DELL'ANNO



## ANDREA APREA

Napoletano, classe 1977, Andrea Aprea ha portato sulla scena gastronomica italiana il senso di una ricerca tra memoria e presente, anteriorità e attualità, attingendo dalle esperienze lavorative in Italia, Asia e Gran Bretagna. La cucina dello chef Aprea si propone di innescare un processo di scambio tra differenti luoghi dell'esperienza attraverso i cinque sensi. Chef e Patron dell'omonimo ristorante all'ultimo piano della Fondazione Luigi Rovati, al civico 52 di Corso Venezia a Milano, ha ottenuto la prima stella Michelin a pochi mese dall'apertura, e la seconda l'anno successivo.

**INDIRIZZO** Corso Venezia, 52, 20122 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 3827 3030



## ENRICO BARTOLINI

13 è diventato un numero magico per Enrico Bartolini. A soli 44 anni, è ufficialmente il cuoco con più macarons sulla giacca d'Italia. Ogni ristorante, tra Lombardia, Toscana, Campania, Veneto e Sardegna, che porta la sua firma, incarna un pensiero fondato sulla valorizzazione del territorio, della biodiversità e del talento delle persone. Della "classicità contemporanea" Bartolini ha ricavato un vero e proprio metodo di lavoro che si esplica in una costante sperimentazione di strade sempre perfettibili.

**INDIRIZZO** Via Tortona, 56, 20144 Milano (MI)

**CONTATTO** 02 8429 3701



### MASSIMO BOTTURA

Ormai iconico come i suoi piatti, Massimo Bottura ha reso Modena una vera e propria capitale gastronomica, dove la sua Osteria Francescana mantiene il primato. Tra le new entry di quest'anno, un nuovo progetto modenese Al Gatto Verde, aperto insieme alla chef canadese Jessica Rosval. L'offerta si incentra sulla sperimentazione delle cotture d'altri tempi, come forno e legna, per creare qualcosa di nuovo - il "non barbecue" - ed esaltando la migliore materia prima utilizzando il fuoco. Tutti i luoghi attraversati da Bottura si ammantano di magico.

**INDIRIZZO** Via Stella, 22, 41121 Modena (MO)

**CONTATTO** 059 223912



### NORBERT NIEDERKOFLER

«La montagna è una parte molto importante della terra». Ed è dal dialogo con essa che sgorga la filosofia in cucina dello chef alto-atesino Norbert Niederkofler. Prima alla guida del St. Hubertus a Cassiano in Alta Badia, quest'anno ha guidato la riapertura dell'Atelier Moessmer a Brunico; nel giro di pochi mesi sono state proclamate le tre stelle della Rossa. Anche in questo caso, il progetto dell'Atelier abbraccia una visione a 360° di dove potrebbe (o dovrebbe) arrivare la ristorazione, un modello a cui tendere. A 62 anni, Niederkofler continua a spianare sentieri ispirando intere generazioni.

**INDIRIZZO** Via Walther von der Vogelweide, 17, 39031 Brunico (BZ)

**CONTATTO** 0474 646629



### NIKO ROMITO

Romito non si sente mai arrivato, eppure i risultati sono da fuoriclasse. Chef e imprenditore conosciuto in tutto il mondo, si distingue per una cucina votata all'italianità, dal taglio contemporaneo e focalizzata su uno studio attento della materia prima, anche vegetale. Il suo tristellato Reale a Castel di Sangro, vero fulcro della sua cucina, sorge all'interno di un ex monastero cinquecentesco; nulla in eccesso, tutto ruota attorno alla continua sperimentazione di ricette e ingredienti, una verifica alle radici del gusto, libera ed essenziale. Per un'esperienza a 360°, consigliata la sosta notte e colazione.

**INDIRIZZO** Piana Santa Liberata - 67031, Castel di Sangro (AQ)

**CONTATTO** +39 0864 69382

## Tavole della legge

# Da Calmo si respira un'altra Bologna

di letizia ceriani



«Nostalgica». Così è stata descritta da qualcuno la cucina di Calmo, ristorante nato qualche mese fa nel cuore di Bologna.

Il progetto attira: in un'unica grande location, è possibile gustare la colazione da **Allegra**, che regala indimenticabili paste croccanti e burrose e large cappuccini di avena, il pranzo o la cena da **Calmo** e un drink da **Scuro**, che racconta la mixology di oggi e di domani.

I momenti abbracciano un comune intento: creare uno spazio in cui stare bene. E nella Rossa, dove la tradizione è di certo ingombrante, non è scontato.

Gli spazi di Calmo giocano sulla complicità di luce e buio, a partire dalla grande lampada Luna che sovrasta la sala, mentre tutto attorno il clima è soffuso; minimal, cool e ricercato, l'ambiente mantiene un'aria familiare e underground che ben si coniuga alla clientela – già divenuta habitué – del posto.

Lo staff è giovane, alla mano, tirato su dal patron **Lorenzo Costa**. Figlio di ristoratori, Costa negli anni ha dato il via a valide realtà imprenditoriali, tra cui *Oltre* (ora in mano ad altri soci) e *Ahimè*, che vanta una stella verde Michelin. Proprio dai fornelli di Ahimè si è spostato per firmare la carta di Calmo lo chef **Lorenzo Vecchia**, classe 1992, che alle spalle ha maestri del calibro di Antonia Klugmann e Lorenzo Cogo. E la mano stellata c'è, anche se democratizzata dal clima disteso e antigerarchico tipico delle trattorie contemporanee.

La proposta del locale cambia mensilmente – è il mercato a guidare l'estro – e include un percorso degustazione e il menu alla carta. La velleità: valorizzare materia prima eccellente del territorio, ammiccando alla tradizione, senza copiare né strafare. Il concept, apparentemente caotico, è invece estremamente coerente.



I vini – soprattutto naturali – contano circa 1000 referenze e spaziano dall'Italia all'estero con disinvolture e sono scelti da **Lorenzo Ratti** e **Filippo Augusti**.

Stasera niente degustazione, andiamo di carta. Iniziamo con un polpo bruciato, servito su un sottile velo di patate e annegato nel fondo bruno. I tentacoli si sciogliono in bocca e la dolcezza si fonde con il sapore audace del fondo "bruciato" di cottura. Scarpetta obbligatoria. Più classico ma molto ben fatto il roast beef, servito "nature", con scorza di limone, colatura di alici e pepe lungo. Tra le entrées, da provare anche la zuppa di scalogni, melassa di cipolla e pane di Parmigiano. Non lasciatevi intimidire dai gusti decisi, tutto molto bilanciato.

Caldi e intensi i primi piatti, tra cui spiccano i ravioli di zucca con burro ai pinoli e lievito, aceto balsamico e Parmigiano stagionato 30 mesi. Il risotto viene cotto in brodo di pollo e poi condito con ragù di piccione; un racconto di terra, spessore e stagionalità.

Cediamo all'istinto e osiamo con la coppa di mora romagnola. La tenerezza e la cottura al sangue della coppa camuffano il sapore forte della carne e il prezzemolo, condito con olio e limone quasi fosse un'insalata, pulisce incredibilmente il palato. Artistici sia l'esecuzione che l'impiattamento del petto d'oca, allevata allo stato semi brado, e servito con metà pera arrosto e speziata, il suo fondo al vino rosso al centro del piatto e i semi di zucca a mo' di panatura. A lato, una piccola tartare, perché è vero che non si butta via nulla, soprattutto il filetto...

Grande cura nei dessert. Già elevato a piatto signature, il latte in piedi è semplicemente perfetto, aromatizzato con pepe Sichuan e caramello salato. Riuscitissimo anche il tiramisù, mostro sacro delle tavole italiane; la base di torta semi morbida (e basta coi savoiardi) è intinta nel caffè, e la crema al mascarpone leggermente sifonata è arricchita da gocce di cioccolato fondente. Ottime anche le porzioni, per nulla avere.

Dalla drink list optiamo per un Crémant du Jura Brut Nature dell'azienda agricola *Cellier Sant Benoit*, oggi alla quarta generazione. Fresco ed elegante, accompagna bene il pasto. Per chiudere il percorso, ci regaliamo un calice finale di rosato Brut Nature, dal veronese, *Muni* di Daniele Piccinin, che unisce uve Durella e Pinot Nero per un risultato morbido e avvolgente. ▣

**CALMO**  
VIA GALLIERA 11B – BOLOGNA - 051 003 0655

## Calici e pandette

# Il Brut di Mascarello e il Natale di Usl

di uomo senza loden\*

Caro Babbo Natale, mi chiamo Laura: sono una donna realizzata con un buon lavoro, un marito spesso pesante (ma trovami un uomo che non lo sia), due figli (che educo insegnando loro, tra le tante cose, il rispetto di chiunque: e il rapporto con mio marito è il primo esempio che forniamo loro, in luogo di parole potenzialmente vuote), una suocera (non mi pronuncio: siamo quasi a Natale...), due genitori anziani ma arzilli (persino troppo). In tutta sincerità - non vorrei apparirti vanitosa o superficiale - sono decisamente una bella donna: faccio sport senza l'ossessione della palestra, rifugio forme di rifacimento grandi o piccole (ma non mi sento di escludere che possa capitare nel futuro: in fondo, se la tecnologia c'è, perché non dovremmo usarla?), il mio contesto lavorativo/sociale è buono (il cretino lo si trova sempre, sul lavoro, come altrove: ma non ho mai



avuto problemi. E so di essere fortunata). Dimenticavo: non vado in bici.

Insomma, sono una persona normale che conduce una vita ordinaria nella sua più positiva accezione.

Mio marito, come molti uomini, gioca con i vini: non so quanto effettivamente ne capisca, ma legge, partecipa a degustazioni anche alla cieca (nessuno di loro ci azzecca mai: ma sorvolo bonariamente...), invita amici (o è invitato) per aprire improbabili bottiglie, farnetica di abbinamenti dal banale all'astruso, cucina o assaggia piatti cucinati da altri uomini. Dimenticavo: lui invece in bicicletta ci va, di domenica con altri esaltati come lui (e il massaggio con l'arnica glielo devo fare io...). Insomma, un normale uomo che una volta si sarebbe detto di mezza

età, sereno, realizzato, ancora un po' Peter Pan. Ora che ti ho fatto il quadretto, ti devo confessare una cosa: molti dei vini che mio marito mi propone e racconta sono anche interessanti. Ma sullo spumante (italiano o meno) proprio non ci troviamo. Mi serve champagne che gli fanno girare gli occhi e che a me sembrano andati a male (ossidati: mi si dice che il termine corretto sia questo), oppure spumanti italiani che trovo privi di profumi e, ecco l'eresia, amari e inutilmente secchi. Intendiamoci: non glielo dico quasi mai e quelle poche volte: apriti cielo!, con sguardi tra il paternalistico e il commiserante.

Però per me è così. Potresti aiutarmi e indicargli uno spumante più vicino al mio gusto da aprire durante le prossime vacanze natalizie? Credo peraltro che questo commento sia in linea con il gusto di molte donne: o almeno, così mi fanno capire alcune mie amiche.

Buon Natale a te e a tutto il Tuo Staff!

PS: niente metodo Charmat, per cortesia. Avrò gusti semplici, ma non così semplici ..... ovviamente, absit iniuria verbis!

### **Risponde Uomo senza Loden**

Gentile Amica, Come ogni anno, Babbo Natale gira a me (come a tanti altri della sua segreteria) una serie di letterine: normalmente se il tema è legato al vino, l'incaricato della risposta sono io.

Innanzitutto, fammi dire che ti capisco: non foss'altro per il fatto che questa critica del "troppo amaro" o "troppo secco" arriva sovente anche a me. Non sono certo che realmente sia il "troppo secco" o il "troppo amaro" il punto vero, quanto piuttosto l'assenza di una certa amabilità, senza che questa sfoci nel dolce, che sia per natura o per errore di vinificazione.

Suggerirò allora a tuo marito di aprire una bottiglia di Alta Langa D.O.C.G. Brut di Mascarello. Perlage finissimo e giallo paglierino ci trasmettono leggerezza (e quanto ne abbiamo bisogno dato che il Natale è sempre più burocrazia familiare e sempre meno amore). Al naso, ci avvolgono, delicati, i profumi chiari: frutti bianchi, una delicatissima crosta di pane, agrumi in lontananza, una suggestione quasi marina (è solo una

suggestione). In bocca eleganza, delicatezza armonia continuano a cullarci insieme a una leggerissima sapidità (forse quella che il naso tendeva ad annunciarci) e, udite udite, a una sensazione quasi tattile di quasi (il doppio quasi è voluto) dolcezza (che tecnicamente dolcezza non è: ma non importa), che è quanto Lei, gentile Laura, ricerca in uno spumante.

Buon Natale a Lei, alla Sua famiglia (marito incluso) e a tutti i coraggiosi lettori di questa rubrica.

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

## Lo spuntino

# L'uomo, il grottesco e la Storia. Scorsese, Scott e l'epopea del fallimento

di letizia ceriani



ASCOLTA  
IL PODCAST

Il Napoleone di Ridley Scott non sembra un eroe e nemmeno un villain; finisce per farci tenerezza, quest'uomo in divisa, dalle movenze impacciate e il ghigno stampato in faccia, né buono né cattivo. Una pellicola di certo tecnicamente e stilisticamente ben fatta, quella di Scott – nelle sale italiane da fine novembre – ma, al tempo stesso, scarna di sentimento, bella senz'anima, quasi si trattiene alla perfetta esecuzione. L'uomo è in primo piano, ma vi si perde, mentre in sottofondo soffia la Storia (che si rivolta nella tomba, hanno detto in tanti). Il biopic di Ridley

Scott mette in scena un Napoleone mortale, intimo, goffo. Joaquin Phoenix ha da tempo abbandonato le vesti di Commodus (personaggio del *Gladiatore* che gli portò una candidatura agli Oscar nel 2001), e qui carica di fragilità il suo personaggio, minuto, calcolatore, capace di portare in guerra (a morire) - milioni di soldati francesi, sul campo di 69 sanguinosissime battaglie, alcune vinte, la maggior parte perse.

Magma impetuoso che tutto possiede e tutto dimentica, la Storia assiste a cambi di potere,





rivolte, regimi, vittorie e sconfitte di omuncoli ambiziosi, al cui fianco si disperano donne appassionate e bellissime; Giuseppina, che è il grande amore di Bonaparte, interpretata da una magnetica Vanessa Kirby, tiene in scacco l'uomo e l'imperatore, e gli rimane vincolata tutta la vita. È un amore sfacciato quello di Napoleone e Giuseppina, un amore fedifrago, bugiardo, immaturo. Ma non è un grande amore.

Volendo fare un volo pindarico... la Francia napoleonica non dista poi tanto dall'Oaklahoma dei primi anni '20. Due mesi fa esce nelle sale l'ultimo film del «più grande regista vivente», a detta di Francis Ford Coppola: Martin Scorsese con il suo *Killers of The Flower Moon* riadatta un saggio tratto a sua volta da fatti realmente accaduti e intitolato *Gli assassini della terra rossa*.

Guardando bene, anche il protagonista di Scorsese, interpretato da un Leonardo Di Caprio in stato di grazia, è un piccolo uomo. Ernest Burkhart, nel primo Dopoguerra, si reca dallo zio in cerca di lavoro e diventa autista. Conosce poi Molly, un'ereditiera Osage la cui famiglia possiede alcuni diritti petroliferi. Nella cittadina di Fairfax si assiste alla silenziosa eliminazione della popolazione nativa per spodestarla dalla terra gonfia di oro nero.

Avidità, amore e odio permeano la pellicola, che attraversa con classe i generi del true crime, del dramma storico e del grottesco, decostruendo e

riscrivendo la storia del grande stato americano, e portando alla luce una verità pressoché sconosciuta. La contrapposizione tra bianchi e nativi cede quasi subito il posto alla vicenda familiare, il triangolo che vede lo zio mafioso, l'inconsistente nipote – in odio e in amore – e della vittima Molly, affetta da una grave forma di diabete. Il potere come veleno ristagna nelle pieghe di Fairfax con respiro plumbeo.

In Napoleon come in *Killers of the Flower Moon*, il ciclo di vita e morte gira su sé stesso in un loop senza speranza, dove nessuno dei personaggi sembra averci capito poi tanto, tanto da rimanerne irriducibilmente invischiato. Ognuno nella propria meschinità. Tutti sommersi, nessun salvato.

Assetati di potere e bestiali, senza carattere e senza coraggio, sono individui piccoli quelli che scrutiamo sullo schermo, una lavagna per noi contemporanei. Là dove la storia si ferma, sul fondale sbiadito del dipinto, si riflette l'immagine di uomini alfa senza branco, senza amore e quindi senza identità.

Scorsese e Scott ci consegnano una chiave di ri-lettura degli eventi storici e umani, una penna che tratteggia un nuovo genere epico che punta la luce sul tempo di oggi. Non ci sono eroi nell'Oaklahoma degli anni Venti riportato da Scorsese, non ci sono eroi nella Francia del primo Ottocento di Scott. Ci sono solo piccoli uomini ridicoli e falliti. ■

# MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale\*





# 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)



# MAG

**IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO**

**DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY**

**In ogni numero:**

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

**Follow us on**



**Search for MAG on**



**N.211 | 18.12.2023**

Registrazione Tribunale di Milano  
n. 323 del 22 novembre 2017

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

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

**Hanno collaborato**  
ilaria iaquinta

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

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

**Group Market Research Director**  
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

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

**Market Research Team**  
amr.reda@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 & Sales Coordinator**  
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

**Events Assistant**  
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

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

**International Project & Conference Manager**  
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

**Communication & Social Media Department**  
alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com  
martina.vigliotti@lcpublishinggroup.com

**Marketing & Sales Supervisor**  
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

**Sales Coordinator**  
vincenzo.corrado@lcpublishinggroup.com

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

**Account Executive Brazil, Iberian and LatAm Markets**  
amanda.castro@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity CH**  
mercedes.galan@lcpublishinggroup.com

**Legalcommunity MENA**  
suzan.taha@lcpublishinggroup.com

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

**Servizi Generali**  
marco.pedrazzini@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](http://www.lcpublishinggroup.com)