

LC PUBLISHING GROUP



# MAG

NUMERO  
218

15 Luglio  
2024

SPECIALE

Legalcommunity  
Corporate Awards 2024

SPECIALE

Legalcommunity  
Italian Awards 2024

## Le tavole della legge

Assunta Madre: come essere in barca...  
Ma meglio

## Calici e pandette

Jubè Albugnano, nebbiolo all'infinito

# Apheon vende la quota in Dolciaria Acquaviva a Vandemoortele



## Un posto per l'avvocatura nella stagione delle riforme

La prima reazione è stata un “di già?” di assoluto stupore. Tra i numerosi cantieri legislativi in corso, a quanto pare, ve n'è uno che riguarda anche l'avvocatura. E considerato che l'ultima riforma forense, quella del 2012, è arrivata ad “appena” 80 anni di distanza dal precedente intervento normativo sulla professione, la suddetta reazione potrebbe apparire più che giustificata. Tuttavia, a ben guardare, la legge 247 è nata vecchia. Ha ratificato molti dei cambiamenti che nella categoria erano già avvenuti e poco ha stabilito in funzione del governo del futuro.


L'avvocatura, dodici anni fa, era all'inizio di una nuova stagione evolutiva. Aveva appena metabolizzato l'arrivo delle law



firm internazionali, cominciava a fare i conti con la possibilità di essere organizzata anche in forma societaria, accarezzava l'idea di potere esprimere la propria competenza in contesti in house e cercava di trovare una via sostenibile alla comunicazione e al tema delle specializzazioni.

Sono passati dodici anni, come dicevamo, e molti dei nodi affrontati dal testo dell'epoca non sono ancora stati completamente sciolti. Per di più, a quelli, se ne sono aggiunti altri di grandissima rilevanza. Il primo, sicuramente, è rappresentato dalla questione tecnologica (leggi intelligenza artificiale generativa), a cui segue ed è strettamente collegato il tema della gestione dei professionisti. Qualunque legge forense, fino a oggi, ha considerato la figura dell'avvocato come quella di un professionista indipendente. Attenzione a questo aggettivo e alla sua possibile interpretazione in senso etico e deontologico, perché qui sta l'origine di un grande fraintendimento. Infatti, posto che ogni legale deve essere eticamente e deontologicamente indipendente, non possiamo immaginare che tutti i 240mila avvocati italiani siano anche indipendenti in senso organizzativo e operativo. Indipendente non può più essere considerato sinonimo di individuale. La legge, fino a oggi, ha tenuto in considerazione e si è rivolta a una popolazione forense fatta di presunti *sole practitioner*. Invece, il mercato sarà sempre più popolato da strutture organizzate (si veda quanto abbiamo riportato sul precedente numero di MAG a proposito dell'edizione 2024 del Rapporto sull'Avvocatura curato da Cassa Forense e Censis) costituite da soci e avvocati-collaboratori: avvocati che hanno un diretto rapporto con i clienti e avvocati che lavorano per altri avvocati ovvero per lo studio legale.

C'è poi la grande questione della comunicazione che aspetta ancora di essere sdoganata con regole chiare, coerenti e valide per tutti. Così come c'è la questione della liberalizzazione delle forme societarie in cui poter organizzare e strutturare le differenti tipologie di operatori che si occupano dei servizi legali aprendo le porte a soci di capitale e partner interprofessionali. Infine, il salto culturale più grande, quello più rischioso, ma allo stesso tempo più necessario: considerare l'avvocatura non più solo legata alla sua funzione nel Processo ovvero nel sistema giudiziario. Questo è un argomento che sosteniamo da anni. Ed è, a nostro spassionato parere, il tema che ha maggiormente penalizzato la categoria negli anni in cui le crisi e i cambiamenti sociali hanno preteso una rivisitazione del suo ruolo senza ottenere risposta. Qualcuno punta il dito oltre Manica e ritiene che una "separazione delle carriere" come quella tra sollicitor e barrister potrebbe essere la soluzione. Forse. O forse c'è una via italiana su cui è importante lavorare con consapevolezza e competenza senza cercare scorciatoie.

Di sicuro, non si può più pensare a un'avvocatura monolitica. L'abbiamo ampiamente discusso in *Quali Avvocati?*, cento anni dopo l'invettiva contro i Troppi Avvocati! di Calamandrei. Speriamo di non dovere aspettare altri cento anni per trovarci finalmente d'accordo anche su questo. 

# EVENTS CALENDAR 2024

## SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 12/09/2024
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 12/09/2024
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 19/09/2024
- 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 Inhousecommunity 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 Riyadh, 21/11/2024

## 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

# EVENTS CALENDAR 2025

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

## FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 27/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 27/02/2025

## MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 06/03/2025
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 13/03/2025
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 20/03/2025
- LC Sustainability Summit Milan, 25/03/2025
- LC Sustainability Awards Milan, 25/03/2025

## APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 01/04/2025
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 03/04/2025

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 08/05/2025
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 22/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

## JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 09-13/06/2025
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 11/06/2025
- Rock the Law Milan, 12/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 19/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 19/06/2025


## JULY

- Italian Awards Rome, 03/07/2025



## ITALY

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

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/11/23	
Research Period to	31/10/24	
Deadline Submission	13/09/2024*	
Report Publication	Feb-25	


\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

FINANCE		
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	27/09/2024*	
Report Publication	Feb-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT		
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	18/10/2024*	
Report Publication	Apr-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

TAX		
Research Period from	01/02/24	
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	08/11/2024*	
Report Publication	Apr-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025*	
Report Publication	Jul-25	

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

## SPAIN AND PORTUGAL


Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

LABOUR		
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	20/09/2024*	
Report Publication	Apr-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT		
Research Period from	01/03/24	
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024*	
Report Publication	Jun-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025*	
Report Publication	Jul-25	

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

## SWITZERLAND

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

## MENA

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

MENA		
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/24	
Deadline Submission	27/06/2025	
Report Publication	Jan-26	

## LATAM

Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

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

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

# Sommario

MAG 218

26

ADVANT NCTM, OLTRE  
L'ISTITUZIONALIZZAZIONE



144

INTELLIGENZA ARTIFICIALE:  
LA CENTRALITÀ DEI DATI



112

LA SCELTA DEL CONSULENTE ESTERNO?  
NEL 93% DEI CASI AVVIENE SULLA FIDUCIA



160

APHEON VENDE LA QUOTA IN DOLCIARIA  
ACQUAVIVA A VANDEMOORTELE





**8**

**AGORÀ**

CastaldiPartners pronto all'arrivo di Camandona

**16**

**BAROMETRO**

Il private equity non va in vacanza

**22**

Withers, questioni private

**32**

Avvocati d'affari: un mercato sempre più concentrato

**38**

G for Governance: tra supply – chain, caporalato e nuova Direttiva

**42**

**SPECIALE**

Legalcommunity Corporate Awards 2024

**70**

I campioni della crescita interna

**78**

Il legal tech italiano vale 35 milioni di euro

**82**

**UTOPIA**

**86**

Antitrust: i nuovi rischi relativi alle operazioni sotto soglia

**92**

**OBIETTIVO LEGALITÀ**

Il ruolo dell'esperto di Forensic Accounting nell'assistenza all'Amministratore Giudiziario e al Curatore Fallimentare

**94**

**SPECIALE**

Legalcommunity Italian Awards 2024

**118**

Legal tech: i dipartimenti legali sono in estremo ritardo

**126**

**DIVERSO SARÀ LEI**

Il gatto a due code

**130**

Una start up per massimizzare la performance di studi e direzioni legali

**134**

Banca Santander: la formula del legal

**138**

Private equity: cosa serve per sostenere davvero le imprese

**150**

**CARTOLINE**

Il private equity aspetta ancora il ritorno ai livelli pre-Covid

**152**

**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**162**

**FOOD FINANCE**

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

**168**

**CALICI E PANDETTE**

Jubè Albugnano, nebbiolo all'infinito

**170**

**TAVOLE DELLA LEGGE**

Assunta Madre: come essere in barca... ma meglio

**174**

**LO SPUNTINO**

Civil War. Fantapolitica o realtà?

**176**

**MIMEMAG**

## Agorà

# CastaldiPartners pronto all'arrivo di Camandona



Si amplia la squadra di CastaldiPartners. Secondo quanto risulta a [Legalcommunity.it](https://www.legalcommunity.it), lo studio fondato da **Enrico Castaldi**, si appresta a mettere a segno un importante lateral hire. In arrivo, nella sede di Milano, ci sarebbe, infatti, l'avvocato **Emanuele Camandona**. Camandona ha un'esperienza ventennale svolta sia in importanti studi legali, sia all'interno del mondo aziendale dove ha operato in qualità di in house lawyer. Negli ultimi dieci anni, infatti, è stato prima in Luxottica (dove è arrivato a ricoprire il ruolo di head of legal department Emea) e in tempi più recenti in Bolton Group dove è stato group general counsel. In precedenza, l'avvocato ha lavorato per più di sette anni nelle sedi di Milano e New York di Chiomenti. Questo ingresso si inserisce in un percorso di crescita e a consolidamento delle competenze che lo studio CastaldiPartners (che di recente si è costituito in forma di società tra avvocati benefit) sta portando avanti attraverso diverse operazioni di lateral hire. Tra le più recenti ricordiamo l'arrivo di Dominique Colella (ex Ey e Fidal) nel team di corporate m&a, dove nel 2023 era arrivata anche Anne-Manuelle Gaillet (ex Pirola Pennuto Zei Associati). A inizio anno, invece, c'è stato l'arrivo del partner Riccardo Gotti Tedeschi, con precedenti esperienze in 3DLegal, Gop e BonelliErede. L'ingresso di Camandona non sarebbe il primo di un profilo con un background anche aziendale, nello studio. Ricordiamo, infatti, che nel 2021 in CastaldiPartners ha fatto il suo ingresso l'avvocato Fabio Moretti che, prima di tornare al libero foro, ha lavorato come general counsel di gruppi italiani della moda (Benetton, Armani) e associate general counsel Europa Medio Oriente e Africa per IBM. Con Camandona, il numero dei soci di CastaldiPartners salirà a 15





# 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.



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



## Vita Capria è la nuova general counsel di Delos Power

**Vita Capria** sale ai vertici di Delos Power, società nel settore delle energie rinnovabili di cui Tages Capital SGR è il principale azionista, con il ruolo di general counsel. Guiderà una squadra di sei persone, curando tutta l'area legale a 360 gradi. La professionista ha acquisito esperienza nell'industria dell'energy ricoprendo le funzioni di head of legal per le realtà EF Solare Italia e Rtr Capital. In precedenza, ha collaborato come libera professionista con lo studio Chiomenti, occupandosi per oltre 10 anni di attività di m&a, corporate finance, private equity, project finance, infrastrutture, energia, real estate e accordi commerciali.



## Francesco Profumo nominato presidente di Quadrivio Group



Quadrivio Group, realtà che opera da 25 anni nel mondo de private equity, ha nominato **Francesco Profumo** presidente del cda di Quadrivio Group Italy. Oltre al nuovo incarico, il professionista ricoprirà anche quello di membro dello strategic committee del gruppo. Profumo vanta un'esperienza pluriennale nei settori di riferimento e ha nel tempo ricoperto posizioni di grande prestigio e responsabilità. Recentemente è stato nominato membro dell'European Innovation Council della Commissione Europea e attualmente è anche presidente di Isybank, la banca digitale del gruppo Intesa Sanpaolo.

## BonelliErede ha un nuovo direttore generale: è l'ex Eur Angela Maria Cossellu

**Angela Maria Cossellu** è il nuovo direttore generale di BonelliErede. Basata presso la sede di Milano, si avvicenda nel ruolo a Gabriele Zucchini, che lo ricopriva dal 2005. La professionista riporterà alla leadership dello studio; a lei riporteranno tutti i responsabili di funzione di BonelliErede. Cossellu proviene da Eur, società controllata dal MEF, dove è stata ad da gennaio 2022 a giugno 2024. Per oltre undici anni ha ricoperto cariche di vertice in Zurich Insurance Company. In precedenza, ha ricoperto incarichi di responsabilità in Eurizonvita, Vodafone e Italtel. Attualmente è consigliere indipendente di Bper Banca, Esprinet e Aon Italia.





# 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)



## Chiara Mancini lascia il libero foro ed entra in Saipem



**Chiara Mancini** è la nuova head of domestic legal di Saipem. Si tratta della prima esperienza in house per l'avvocata, che ha maturato esperienza nel libero foro collaborando negli ultimi cinque anni con lo studio BonelliErede, prima come managing associate e poi come partner. In passato ha lavorato negli studi Lombardi Segni e Associati e Trevisan & Cuonzo Associati. Si è sempre occupata di contenzioso, di diritto civile e commerciale, con particolare focus sui contratti di appalto, conoscenze che porta con sé nella squadra legale di Saipem guidata dal general counsel Simone Chini.

## Sara Doris alla vicepresidenza di Banco Mediolanum

Banco Mediolanum, la società controllata spagnola facente parte del Gruppo Bancario Mediolanum, ha nominato **Sara Doris** in qualità di vicepresidente. Attraverso il suo mandato Sara Doris si impegnerà a promuovere l'innovazione, rafforzando il legame con la comunità spagnola. "Negli ultimi anni – ha affermato – questa realtà spagnola ha vissuto una crescita straordinaria, diventando la più grande rete di Family Banker in Spagna e giocando un ruolo sempre più importante all'interno del nostro gruppo. Il mio impegno sarà quello di continuare a rafforzare i nostri legami per sfruttare tutte le sinergie possibili"



## Ghirardelli è il nuovo responsabile affari legali di Intelco



**Andrea Ghirardelli** è il nuovo responsabile affari legali di Intelco, dove coordinerà una squadra attualmente composta da un altro giurista, anche se è attualmente in valutazione il rinforzo della squadra con l'assunzione di una terza risorsa legale. Ghirardelli proviene da Viessmann Climate (oggi gruppo Carrier), dove negli ultimi sei anni ha costruito l'ufficio legale da zero. In passato ha invece lavorato nel gruppo Bialetti e come libero professionista per gli studi Rucellai & Raffaelli e Trevisan & Cuonzo.



# LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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

## Rsm annuncia l'ingresso di Cristina Posa come equity partner



RSM annuncia l'ingresso di **Cristina Posa** come equity partner di RSM Italy Corporate Finance. La sua nomina nella service line Forensic Investigations & Intelligence rafforza ulteriormente la posizione di RSM nella corporate intelligence e nelle investigazioni aziendali, vista l'esperienza ventennale di Posa in questo settore. Ha infatti lavorato come procuratore federale degli Usa; ha guidato il team legale di Meta con la responsabilità delle relazioni strategiche con le agenzie governative nell'area EMEA; inoltre, come direttrice e fondatrice della Counterfeit Crimes unit di Amazon, ha condotto indagini su larga scala per identificare venditori di merci contraffatte su Amazon.

## Grimaldi Alliance cresce ancora e apre a Bologna e Rimini



GIANLUIGI SERAFINI

Grimaldi Alliance (Ga) apre due nuove sedi a Bologna e Rimini, che si aggiungono a quella di Parma, diventando così uno degli studi più rappresentati in Emilia-Romagna. Contemporaneamente, la firm guidata da Francesco Sciaudone sigla un accordo per l'ingresso di un gruppo di professionisti dello studio LS Lexjus Sinacta, con un team di circa 35 avvocati. Con **Gianluigi Serafini**, tra i fondatori di Lexjus Sinacta, che sarà responsabile della nuova sede di Bologna di Ga, entrano i partner **Marco Bertini**, **Lorenzo Bianchi**, **Francesca Capodiferro**, **Maria Gaia Cavallari**, **Silvia Frattesi**, **Andrea Iurato**, **Franco Luigi Sabadini** e **Pietro Secchi**. Con loro anche i counsel **Marco Dugato**, **Paolo Bastia**, **Francesco Vella**, **Pietro Paolo Talamonti** e i senior advisor **Alessandro Bonfiglioli** e **Giuseppe Vegas**.

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO  
DI LUCI E OMBRE  
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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



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



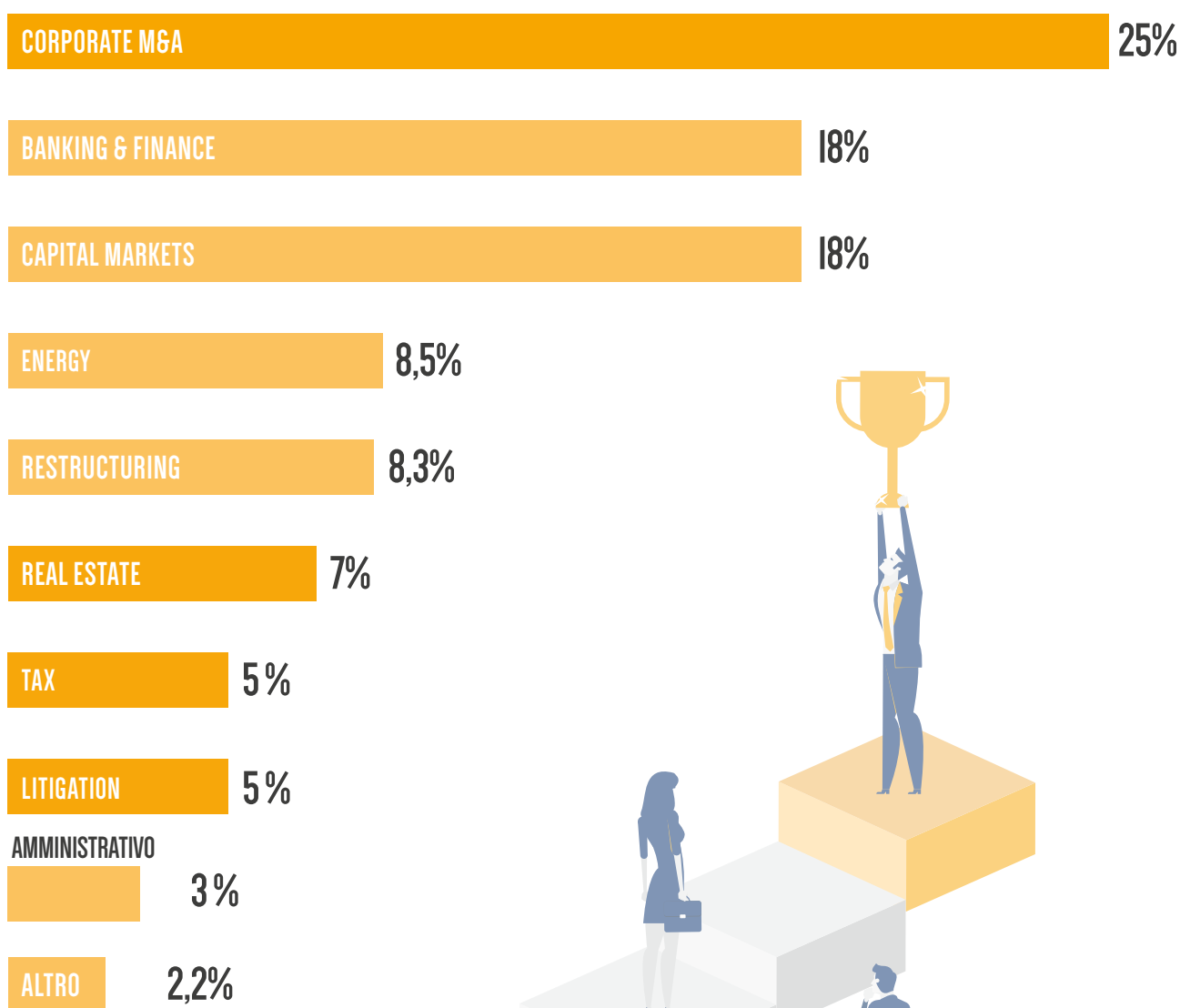


## Il barometro

# Il private equity non va in vacanza



# I SETTORI che tirano

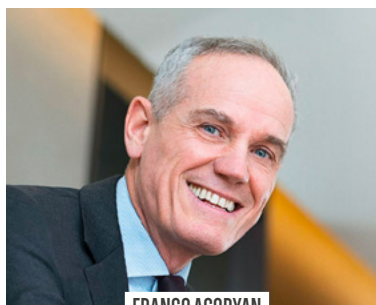


Periodo dal 16 giugno 2024 al 16 luglio 2024. Fonte: Legalcommunity.it

## Tdr Capital acquisisce la maggioranza di Acqua&Sapone. Tutti gli studi legali in campo

Hig Capital ha firmato un accordo vincolante per la cessione della sua portfolio company Acqua & Sapone, società specializzata nella vendita di prodotti per la cura della casa e della persona, ai fondi gestiti da Tdr Capital. L'operazione costituisce la prima piattaforma di investimento di Tdr Capital in Italia e prevede che il fondo Hig Capital e la famiglia Barbarossa mantengano una partecipazione significativa nella società. L'operazione ha un valore di oltre 1,5 miliardi di euro.

Chiomenti ha assistito l'acquirente Tdr Capital con un team guidato da **Franco Agopyan** e composto da **Mario Pelli Cattaneo**, **Maria Laura Zucchini**, **Alessandro Cicala**, **Francesca Andrisani** ed **Enrica Bertoldi**, che si sono occupati degli aspetti corporate/M&A. Hanno curato i profili fiscali **Massimo Antonini** ed **Elisabetta Costanza Pavesi**, mentre **Benedetto La Russa** e **Marco Paruzzolo** hanno curato quelli finanziari e **Fiona Maria Gittardi** e **Sara Bittolo** quelli di diritto del lavoro. Tdr



FRANCO AGOPYAN



GIUSEPPE BALDELLI



FILIPPO TROISI



ALESSANDRO CAPOGROSSO



LUCA ROSSI

Capital è stato assistito, inoltre, da Paul Weiss per gli aspetti di diritto inglese. Jefferies è stata Lead M&A advisor di Tdr con un team composto da **Mauro Premazzi**, **Gavriel Lambert** e **Eugenio Orlando**. È stata inoltre seguita da Barclays con un team composto da **Paolo De Luca**, **Enrico Massaro**, **Na Wei**, **Andrew Richards** e **Paolo Vocaturo**. Barclays ha inoltre guidato il financing a supporto dell'operazione. Lincoln International è stata debt advisor di Tdr Capital nell'organizzazione del finanziamento per l'acquisizione, ottenuto con un HYB (High Yield Bond) sottoscritto da 5 banche. Lincoln ha operato con un team guidato da **Daniele Candiani** e composto da **Dominik Spanier**, **Bernhard Aigner**, **Matteo Cupello**, **Davide Scroccaro**, **Beatrice Viale Martino**, **Dario Spinelli**.

Hig Capital è stata assistita da Legance con un team guidato dal senior partner **Filippo Troisi**, con **Laura Li Donni** e **Filippo Innocenti**, coadiuvati da **Marianna Consiglio**, da **Piero Monacelli** e **Szilvia Petrik** e da **Nicola La Cesa**, **Elena Sorrenti** ed **Elettra Prati**. PedersoliGattai assiste il ceo e il top management di Acqua & Sapone per i diversi profili dell'operazione con un team multi-disciplinare guidato e coordinato da **Alessandro Capogrosso**. In particolare, gli aspetti corporate/m&a sono seguiti dai senior associate **Matteo Sica Fiorillo** e **Filippo Emanuele Sani** coadiuvati dagli associate

**Lorenzo Santambrogio e Francesca Lacava.** Gli aspetti tax e labour sono seguiti, rispettivamente, da **Cristiano Garbarini** con **Alban Zaimaj** e **Lorenzo Cairo** con **Federica Ferretti.**

Mediobanca ha agito in qualità di lead financial advisor (lato sell-side), con un team composto da **Giuseppe Baldelli, Matteo Calegari, Lorenzo Fumarola e Mario Salzano.** Deutsche Bank ha agito in qualità di financial advisor di Hig con un team composto da **Alessandro Vangelisti, Francesco Barbuti, Federica Gatti, Andrea Marconi.** EY ha assistito Hig per i servizi di due diligence finanziaria, con il team dei partner **Umberto Nobile e Valeria Cinelli** e dei senior manager **Stephanie Capella e Gianluigi Esposito,** e di due diligence fiscale, con il team della partner **Alexia Pinter** e della senior manager **Alessandra Cinicola.**

Lo studio legale tributario **Facchini Rossi Michelutti** ha assistito, per gli aspetti fiscali legati all'operazione, il fondo Hig Capital e il gruppo **Acqua & Sapone** con un team formato da **Luca Rossi e Marina Ampolilla** e da **Armando Tardini e Michele Babele.** **BonelliErede** ha assistito la famiglia **Barbarossa** con un team composto dai soci **Matteo Bonelli, Silvia Romanelli e Riccardo Ubaldini.** **PwC Tls** ha assistito **Tdr Capital** per gli aspetti fiscali relativi alla due diligence dell'operazione con un team composto da **Simone Marchiò, Gianpier**



DANIELE CANDIANI

**Catuscelli, Ivan Tuzzolino e Sara Codiglioni.**

**La practice**

*Private equity*

**Il deal**

*Tdr Capital acquisisce*

*Acqua&Sapone*

**Gli studi**

*Chiomenti, Legance, Facchini*

*Rossi Michelutti, PwC Tls,*

*PedersoliGattai*

**Altri advisor**

*Mediobanca, Jefferies, Barclays,*

*Lincoln International, EY*

**Il valore**

*1,5 miliardi di euro*



ANDREA GANDINI



STEFANO AMBROSIONI

## PedersoliGattai, Dentons e Mn Tax&Legal nell'acquisizione della maggioranza di Rintal da parte di Scigno

PedersoliGattai ha assistito Scigno, portfolio company di Pai Partners specializzata in controtelai per porte e finestre scorrevoli a scomparsa, nel perfezionamento dell'acquisizione della maggioranza del gruppo Rintal, attivo nel settore delle scale d'arredo per interni, assistito dallo studio legale Dentons.

PedersoliGattai ha fornito assistenza a Scigno per tutti gli aspetti contrattuali e societari dell'operazione con un team guidato da **Andrea Gandini** e composto da **Lorenzo Rossi**



### Casana e Beatrice Bellingeri.

Lo studio Mn Tax&Legal, con un team composto da **Emiliano Nitti**, da **Marco Martellosio** e da **Giacomo Escobar**, ha assistito Scigno con riferimento agli adempimenti societari al closing dell'operazione. Dentons ha fornito assistenza ai soci cui fa capo il gruppo Rintal nell'intero processo di vendita con un team guidato da **Stefano Ambrosioni** e composto da **Tommaso Buda** e **Arianna Belli** per tutti gli aspetti contrattuali e societari, nonché da **Luca De Menech**, coadiuvato da **Martino Ruggiero**, per i profili giuslavoristici. **Erre Quadro**, con **Raffaele Fiorella** e **Barbara Biassoni**, ha agito in qualità di advisor finanziario nel processo di vendita.

New Deal Advisors ha supportato Scigno Group occupandosi della buy side financial due diligence con un team guidato da **Antonio Ficetti Gasco** e **Guido Pelissero**.

#### **La practice**

*Private equity*

#### **Il deal**

*Scigno acquisisce gruppo Rintal*

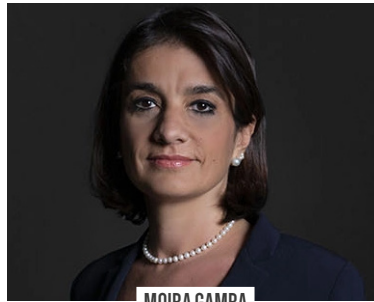
#### **Gli studi**

*PedersoliGattai, Dentons, Mn*

*Tax&Legal*

#### **Altri advisor**

*New Deal Advisors*



MOIRA GAMBA



GUIDO SAZBON



STEFANIA MESCHIARI

Wisequity VI, nella firma dell'accordo vincolante per l'investimento nel capitale di Absolute (yacht navetta). Wise Equity Sgr è stata assistita, per gli aspetti corporate, da un team composto da **Moira Gamba**, **Paolo Guarneri**, **Ida Montanaro** e **Carla Nuzzolo**, con la supervisione di **Andrea Accornero**.

Spada Partners ha assistito Wise Equity Sgr per la due diligence fiscale e la strutturazione del deal, con un team guidato da **Guido Sazbon** con **Francesco Podagrosi** e **Gaetano Piazzolla**. Wise Equity Sgr è stata anche assistita da Kpmg per la due diligence contabile, con **Matteo Ennio** e **Carmine Scanelli** e da Erm per la due diligence esg/ehs, con **Giovanni Aquaro**, **Federica Rinaldi**, **Maddalena Bonizzoni**, **Gioele Meroni** e **Tommaso Turbati**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito Absolute con un team multidisciplinare coordinato dalla partner **Stefania Meschiari** e composto, per gli aspetti fiscali, da **Federica D'Amelio** e, per gli aspetti legali e di corporate, da **Michele Fava** coadiuvato da **Vincenzo Cicoria**.

#### **La practice**

*Private equity*

#### **Il deal**

*Wise Equity acquista Absolute*

#### **Gli studi**

*Simmons & Simmons, Spada Partners, Pirola Pennuto Zei & Associati*

#### **Altri advisor**

*Kpmg*

## Wise Equity acquista Absolute: gli studi coinvolti

Simmons & Simmons ha assistito Wise Equity Sgr, società di gestione del fondo



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)



# Withers, questioni private

**Si rafforza il grip della law firm nei servizi di assistenza e consulenza alle grandi famiglie e agli uhnwi. MAG ha incontrato Roberta Crivellaro, alla guida della sede italiana. «Pronti a nuovi lateral»**

L'Italia? Può dare molto ancora. Parliamo di mercato dei servizi legali, opportunità di crescita e strategie cross border. Il caso Withers, a tale proposito, potrebbe far scuola. Lo studio, nell'ultimo anno, ha registrato una crescita dell'11% (sopra la media di mercato) portando il fatturato locale da 19,8 a 22 milioni di euro. E adesso guarda a nuovi progetti di espansione.

«Pensiamo a nuovi inserimenti nell'area del contezioso societario e successorio», dice a MAG l'avvocata **Roberta Crivellaro**, managing partner, european leader della "business division" e responsabile degli 'Italian desk' nel mondo.

«Questo sarà uno dei versanti su cui lavoreremo maggiormente nel prossimo futuro», racconta la professionista anche se per il momento dice che non è possibile rivelare di più. Ma il concetto è chiaro. Withers è una piattaforma internazionale di grande rilievo con un focus specifico nell'assistenza al capitale privato e in particolare ai soggetti che lo detengono: grandi famiglie industriali e ultra-high net worth individuals (uhnwi). «La nostra quota di mercato nel settore è cresciuta in maniera importante nell'ultimo anno – prosegue Crivellaro -. La quota di mercato sulla Top 100 della rich list curata dal Sunday Times è passata dal 50 al 75%». E a questo si aggiunge il 25% dei Forbes 400 wealthiest americans e il 35% dei primi cento della Forbes Asia's Richest Families List. E in Italia? «Qui abbiamo tra i nostri clienti il 12% dei circa 70 miliardari della Forbes rich list in Italy» e una concorrenza che si fa sempre più vivace. «Il mercato dei cosiddetti private clients fa sempre più gola a un numero crescente di studi legali che si stanno attrezzando per conquistare un posizionamento nel comparto». Se si pensa che nei prossimi cinque anni si stima che ci saranno tre trilardi di ricchezza da trasferire a livello globale, si capisce perché così tanto interesse.

Ma la differenza rispetto a buona parte dei competitor sta nel fatto che in Withers l'offerta professionale costruita attorno a questo filone di attività ha una trasversalità e che rende effettivamente olistico l'approccio dello studio alla materia. Tax (che pesa per il 42% sul giro d'affari dello studio), corporate m&a (32%), litigation (10%), Ip (8%) e real estate (4%), sono le

## Lo studio in cifre

**22**

I milioni fatturati in Italia nel 2023

**+11%**

La crescita nell'ultimo anno

**14**

I soci dello studio in Italia

**75%**

La quota di mercato sulla Top 100 della rich list Sunday Times

**30**

I tech lawyers attivi nella sede di Londra





aree di pratica in cui si muovono i professionisti della law firm. A livello di industry, invece, lo studio è molto presente nelle aree food & wine, luxury, sport, hospitality e in particolare branded residence.

Questo è lo stato dell'arte, dicevamo. Ma i progetti dello studio sono di crescita ulteriore. E in effetti, nell'ultimo anno Withers ha messo a segno l'ingresso dell'avvocato **Guido Galeotti** (ex Eversheds Sutherland) in qualità di partner del team corporate della sede di Milano assieme alle associate **Diletta Del Pizzo** e **Giusy Cardinale** specializzate in diritto commerciale e societario. Questo lateral hire ha portato a 14 il numero dei partner della struttura italiana dello studio rafforzando le competenze con particolare riferimento ai settori chemical, industrial, energy.

A inizio 2024, inoltre, la sede milanese dello studio ha registrato l'arrivo del partner **Fernando Gandioli**, avvocato americano precedentemente attivo negli uffici dello studio a Singapore, dove ricopriva il ruolo di regional division leader di private client and tax in Asia. Gandioli continua a guidare il team specializzato in US tax law dello studio a livello internazionale, e con il suo arrivo ha contribuito a rafforzare il team private client

and tax in Italia, occupandosi di pianificazione fiscale e patrimoniale statunitense e a livello internazionale assistendo famiglie e imprenditori di successo nella creazione di sistemi di tassazione efficienti in ottica di pianificazione successoria. «Il rafforzamento sul fronte corporate m&a - prosegue Crivellaro - si colloca strategicamente nella necessità di assistere i nostri clienti anche quando dopo un evento di liquidità decidono di investire. Un tempo questo avveniva per il tramite di fondi. Ma adesso, sempre più di frequente, si assiste a iniziative di investimento diretto». Venture capital, wealth tech e innovazione sono altre aree che la managing partner considera strategiche e in cui lo studio, a livello globale, sta spingendo molto. «A Londra abbiamo un team di 30 tech lawyers - racconta Crivellaro - e poi contiamo su quattro sedi in California e un tech hub a Singapore».

Tornando al progetto di sviluppo per l'Italia, Crivellaro parla di «rinverdire» la presenza del Paese nello studio. Le sedi di Milano e Padova, oggi, contribuiscono per circa il 5% del fatturato globale della law firm. Ma le potenzialità sono enormi soprattutto se si riuscirà a lavorare in chiave sinergica e cross border. «Non siamo più una cenerentola». 🍷


PUBLISHING GROUP  
LC



**ORDINA  
LA TUA COPIA!**

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



A close-up portrait of Paolo Montironi, a middle-aged man with a grey goatee and balding head, wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a white button-down shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a dark, neutral grey. The entire image is framed by a thin yellow border.

PAOLO MONTIRONI

# Advant Nctm, oltre l'istituzionalizzazione

---

L'integrazione di Zitiello Associati è solo l'ultima mossa di un progetto strategico che porterà lo studio a raggiungere il traguardo dei 100 milioni di fatturato nel 2026.

Montironi: «Guardiamo al futuro»

di nicola di molfetta

**«In un mercato che si concentra sempre di più avevamo due opzioni. La prima era cercare una fusione tra eguali. La seconda, l'integrazione di competenze attraverso un'operazione verticale. Abbiamo scelto quest'ultima»**

Nell'anno delle integrazioni tra studi legali (si veda l'articolo che segue in questo numero di MAG), anche Advant Nctm ha fatto la sua mossa mettendo a segno un'importante operazione nel settore della consulenza e del contenzioso regolamentare, integrando la boutique Zitiello Associati. Il deal, rivelato in anteprima da Legalcommunity, ha portato nello studio un team di ventidue professionisti che ora portano a più di 300 (inclusi i praticanti) i legali attivi in Advant Nctm.

Nel dettaglio si tratta di tre soci più un socio onorario, **Luca Zitiello**, che avrà il ruolo di of counsel, a cui si aggiungono tre counsel, 14 collaboratori e una ulteriore of counsel.

MAG ha incontrato **Paolo Montironi**, socio fondatore e senior partner dello studio, per leggere nel dettaglio la valenza strategica di questa operazione che, nota l'avvocato, arriva in scia a una serie di altri innesti che stanno contribuendo a delineare i tratti dello studio che verrà.

L'operazione Zitiello Associati rafforza in maniera sostanziale il presidio di Advant Nctm nel settore del cosiddetto regolamentare finanziario (bancario e assicurativo). Lo studio Zitiello è sul mercato dal 2006 e in questi anni ha consolidato posizione e reputazione in una nicchia di mercato destinata a essere sempre più rilevante, considerata la tendenza all'iper

regolamentazione del mondo finance. «In un mercato che si concentra sempre di più – dice Montironi – avevamo due opzioni. La prima era rappresentata dalla ricerca di una fusione tra eguali. La seconda era l'integrazione di competenze già esistenti attraverso un'operazione verticale. Abbiamo scelto quest'ultima». Le ragioni sono diverse. «Anzitutto si tratta di un'operazione meno rischiosa rispetto a realizzare una fusione con uno studio di dimensioni simili alle nostre. Selezionare un partner con cui realizzare un'integrazione verticale, vale a dire in una specifica area di pratica in cui ci interessa crescere e rafforzarci vuol dire ridurre l'*overlapping*», prosegue Montironi. Ovviamente, poi, ci sono le tematiche correlate. Acquisire uno studio di pari o simili dimensioni significa prendere tutto quello che “di buono e di cattivo” si può ottenere da un'operazione del genere e, con ogni probabilità sottoporre lo studio allo stress derivante dalla seguente serie di uscite legate alla integrazione. Inoltre, c'è il delicato e fondamentale tema della gestione delle culture differenti. «Questo, alla fine, se non gestito adeguatamente, può arrivare ad annullare del tutto o quasi i benefici derivanti da un'integrazione». E il modello che in questi anni ha guidato la crescita e il consolidamento di Advant Nctm come one stop shop è qualcosa



LUCA ZITIELLO



## «Abbiamo aumentato del 30% circa le retribuzioni dei collaboratori, ma soprattutto siamo intervenuti sulle dinamiche relazionali all'interno dello studio: perché i soldi sono fungibili mentre l'atmosfera, no»

che lo studio non intende mettere in discussione. «Abbiamo studiato e vagliato tutti questi aspetti in anticipo – sottolinea Montironi –. Considerando la fattibilità sul piano strategico, la convenienza su quello del business e la integrabilità sul fronte culturale».

Ma soprattutto, questa operazione si è inserita in un insieme di iniziative con cui Advant Nctm sta cercando di rispondere alla domanda: «What next?». «Sia l'avvio del progetto Advant (si veda il numero [168 di MAG](#)) sia quest'ultima integrazione sono azioni mirate non solo a consolidare l'istituzionalizzazione dello studio ma anche a fare sì che l'organizzazione sia in grado di durare nel tempo e superare i suoi fondatori». Nell'arco dei prossimi dieci anni, sottolinea Montironi, «perderemo, per sopraggiunti limiti d'età, all'incirca 30-35 soci, molti dei quali sono stati tra gli iniziatori di questo studio e per anni sono stati anche un punto di riferimento sia sul piano professionale, sia su quello della gestione. Per arrivare preparati a questo passaggio generazionale, a questa sostituzione oserei dire, bisogna lavorare con grande anticipo. E questo è quello che stiamo facendo. In particolare, c'è un gruppo di una quindicina di giovani soci che si sta occupando direttamente della progettazione dello studio del futuro e che sta operando in sostanziale autonomia. Io, Alberto (Toffoletto, ndr), Sante (Ricci, ndr) e Vittorio (Nosedà, ndr) ci limitiamo a osservare e a dare il nostro contributo d'esperienza quando richiesto».

Insomma, quello avviato è un processo che non guarda solo al presente e che si inserisce in un piano d'azione che ha visto Advant Nctm completare anche altre operazioni sempre seguendo la stessa logica. «Il primo step in questa direzione è stato senz'altro l'integrazione dello studio Berlingeri di Genova, lo scorso anno, che ha portato lo studio a "sbarcare" nel diritto marittimo attraverso la fusione con una delle boutique di riferimento del comparto. Così come, l'arrivo di **Juri Bettinelli** da Allen & Overy (oggi A&O Shearman, ndr) ci ha permesso di consolidare ulteriormente la nostra presenza nel settore del restructuring». Anche per effetto di questo ingresso lo studio ha intercettato l'operazione con cui Metinvest Adria si è impegnato nella realizzazione di un impianto ambientalmente sostenibile per la produzione di prodotti finiti di acciaio da realizzare a Piombino su una superficie di circa 260 ettari. Il protocollo d'intesa per la realizzazione del progetto è stato siglato a inizio anno tra Ministero delle Imprese e del made in Italy, Regione Toscana, Comune di Piombino e da Metinvest Adria, Metinvest B.V., Danieli & C. Officine Meccaniche.

Altri innesti, poi, sono stati quelli dei soci **Piero Viganò**, ex Osborne Clarke, arrivato per coordinare il settore energy rafforzato anche grazie all'arrivo di **Giovanni Battista De Luca**, ex Pedersoli (oggi PedersoliGattai, ndr), con specifiche competenze in ambito amministrativo; e ancora più di recente quello di **Emidio Cacciapuoti**, approdato in Advant Nctm assieme ai counsel **Giorgio Bobba**, specializzato in materia regolamentare, e **Davide Massiglia**, con pluriennale esperienza in materia di fiscalità internazionale e finanziaria, che sono arrivati a rafforzare ulteriormente l'offerta dei dipartimenti m&a, private e equity e fund formation e tributario dello studio. «Si tratta – osserva Montironi – di profili che sono accomunati anche dall'età, tutti nell'intorno dei 45-50 anni oltre che da caratteristiche tecniche e, lasciatemi dire morali, di grande livello. Abbiamo radunato professionisti con un progetto professionale da realizzare (non siamo interessati a gente con un grande avvenire alle spalle) e con caratteristiche adatte a creare sinergie e



## Lo studio in cifre

**2000**

Anno di fondazione

**300+**

I professionisti

**22**

Le persone del team Zitiello

**77**

I soci

**+3%**

La crescita dei ricavi nell'ultimo anno

cross selling. L'energy è un settore che dialoga costantemente con l'amministrativo, l'm&a e il finance; mentre il fund formation completa la nostra offerta nel private equity assieme al regolamentare».

Le azioni intraprese tra il 2023 e la prima metà del 2024 continueranno anche nei prossimi mesi dando forma e respiro al piano strategico («la visione è quella descritta») e industriale («cominceremo anche a parlare di numeri») che si nutrirà non solo di lateral hire ma anche di crescita interna. «Lo scorso 17 giugno abbiamo annunciato l'ingresso nella partnership di **Roberto de Nardis di Prata, Francesca Pittau, Alessia Trevisan e Federico Vecchio**, portando così il numero dei soci a 74». In prospettiva, l'obiettivo al 2026 è «arrivare a 100 milioni di fatturato», dice Montironi.

Ma i target economici non sono l'unico driver di queste azioni. Una parte fondamentale dell'Advant Nctm che verrà riguarda l'attenzione ai profili umani e di benessere sul posto di lavoro. «Abbiamo aumentato del 30% circa le retribuzioni dei collaboratori, ma soprattutto siamo intervenuti sulle dinamiche relazionali all'interno dello studio, perché i soldi sono fungibili mentre l'atmosfera, no». L'iniziativa dirompente è stata la redazione di un manuale di comportamento diretto ai soci perché «l'organizzazione deve essere rispettosa del balance tra vita privata e professionale. Monitoreremo i carichi di lavoro; garantiremo ai counsel (ai possibili partner di domani, ndr) un sistema di tutoraggio da parte dei soci che li accompagneranno nella realizzazione del loro percorso di carriera; così come ci impegneremo a fornire feedback costanti a tutti in modo che ciascuno abbia una percezione realistica del proprio percorso, di dove si trova in un dato momento e di quelle che possono essere le proprie aspettative realistiche».

Anche per i soci, lo studio ha introdotto un sistema di valutazione delle performance attraverso un «indicatore sintetico», un valore derivato, tra le altre, dalla considerazione delle attività di origination, execution e cross selling dei partner e teso a rendere il più oggettivo possibile il «giudizio» finale sul loro operato. «È un sistema che si basa su medie triennali mobili – aggiunge Montironi – e che permette di organizzare i dati raccolti in modo più armonico».

Il futuro va preparato perché il futuro sarà fortemente impattato dalla rivoluzione tecnologia e in particolar modo dall'intelligenza artificiale. Montironi si dice convinto di questo. E anche la tendenza alle integrazioni che si sta riscontrando, secondo il senior partner di Advant Nctm può essere spiegata con l'urgenza di avere massa e dimensioni adatte a sostenere gli investimenti che saranno richiesti dall'evoluzione tecnologica. La riorganizzazione del lavoro sarà una conseguenza naturale. «Lo shift sarà il passaggio dalle ore al valore aggiunto. È lì che si misurerà il lavoro degli avvocati di domani». ■



# 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





# THE LATIN AMERICAN LAWYER



## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

### Every issue includes:

- Interviews with 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 The Latin American Lawyer or IBL Library on





# Avvocati d'affari: un mercato sempre più concentrato

**Il 57% del fatturato della Best 50 di MAG fa capo ai primi 10 studi. Nell'ultimo anno si sono registrate più di dieci operazioni. A cui bisogna aggiungere i big lateral che hanno spostato competenze e ricavi**

di nicola di molfetta



## Il trend è partito nel 2018 negli Usa, quando si sono registrate in un solo anno 106 operazioni di fusione tra studi

Uniti si vince. O almeno ci si prova. Digitalizzazione a parte, la principale tendenza che caratterizza il mercato dei servizi legali d'affari è rappresentata dalle integrazioni fra studi. Pur seguendo obiettivi e strategie non sempre analoghe, sono tantissime le realtà di ogni dimensione che hanno pianificato e messo a segno fusioni o alleanze con l'intento di aumentare la massa critica, rafforzare le competenze, realizzare economie di scala o gestire un passaggio generazionale e, in definitiva, ampliare la propria fetta di mercato.

Il trend è evidenziato anche dalla Best 50 di MAG che, nell'ultima edizione (si confronti il numero 216 della rivista), ha visto le prime 10 insegne in classifica mettere assieme il 57% dei 3,4 miliardi di fatturato mosso dal campione. Se si considerano le prime 25 realtà in questione,

invece, la percentuale sfiora l'84%. Entrambi questi dati evidenziano un aumento rispetto al 49% che nel 2018 faceva capo ai primi 10 studi d'affari attivi in Italia e al 77% che era nelle mani dei primi 25.

L'anno, come noto, è cominciato con due big deal. Il super merger che a livello globale ha sancito la fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, e la fusione tutta italiana tra le super boutique Pedersoli e Gattai. Dalla prima operazione è nato uno studio che, a livello mondiale, oggi conta all'incirca 4.000 avvocati nel mondo: il 30% negli Stati Uniti, il 30% nel Regno Unito e il 40% in altri importanti centri finanziari, tra cui Milano e Roma. Nel nostro Paese, un effetto dell'operazione è stato l'arrivo, nella sede di A&O Shearman guidata dal socio **Stefano Sennhauser**, dei partner **Andrea De Pieri**



IL TEAM DI A&O SHEARMAN

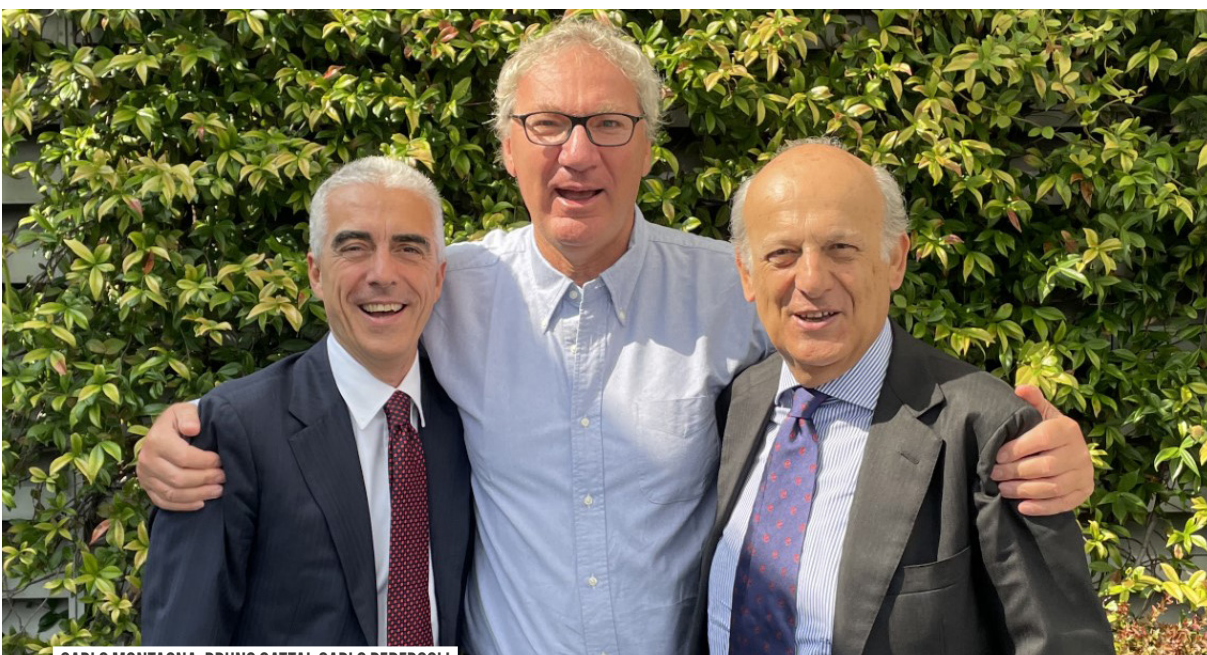


## Per il mercato interno, l'operazione più importante dell'anno è senz'altro rappresentata dalla nascita di PedersoliGattai

(private equity, corporate finance e real estate) ed **Emanuele Trucco** (capital markets e m&a). Un passaggio pianificato da tempo ma che grazie al perfezionamento del merger a livello globale ha beneficiato di un'accelerazione in linea con il piano strategico di crescita e sviluppo dello studio che ora, nel nuovo assetto da *global élite firm*, punta a crescere in maniera importante anche in Europa e quindi in Italia.

L'unione da cui è nato lo studio PedersoliGattai, invece, ha creato un nuovo campione della élite nazionale dal momento che la fusione tra le associazioni originarie con l'integrazione di un nutrito gruppo di professionisti ex BonelliErede, ha dato vita a un'organizzazione che è entrata da subito nel cosiddetto club 100 del settore, ossia nel novero degli studi legali d'affari che nel Paese fatturano più di 100 milioni di euro. Nella prospettiva del mercato interno, dunque, non c'è dubbio che questa operazione non solo

sia stata la più rilevante dell'anno ma, con ogni probabilità, può essere considerata la più importante di sempre. Basti considerare le cifre: oltre 350 professionisti, di cui 63 soci, tra le sedi di Milano, Roma e Torino, che ne hanno fatto una "powerhouse" della consulenza legale in corporate m&a, banking & finance e litigation high-end, potendo annoverare 41 ranking individuali nelle classifiche stilate da Chambers & Partners. La governance dello studio vede **Carlo Pedersoli** nella carica di presidente e **Bruno Gattai** quale managing partner che, insieme ai due deputy managing partner **Stefano Cacchi Pessani** e **Carlo Re**, siedono anche nel più ampio Comitato Esecutivo, nel quale, per questo primo mandato, sono equamente rappresentati i gruppi fondatori (di cui fa parte il team ex BonelliErede che ha seguito **Carlo Montagna** e di cui abbiamo parlato nel [numero 205 di MAG](#)). L'unico precedente di questo deal potrebbe



CARLO MONTAGNA, BRUNO GATTAI, CARLO PEDERSOLI

essere considerata l'integrazione di Lombardi in BonelliErede risalente ormai al 2019. Un'operazione che, nelle parole dell'allora presidente dello studio, **Stefano Simontacchi**, aveva tra gli altri, lo scopo di aumentare «per distacco» la distanza tra lo studio (ancora oggi primo tra gli indipendenti per ricavi) e i suoi principali competitor. Già allora, parliamo di cinque anni fa, quello delle integrazioni poteva essere considerato un trend globale, visto che nel 2018 questo fenomeno, negli Usa, aveva registrato 106 operazioni di fusione tra law firm: il più alto numero di operazioni registrate dal 2007. Anche in Europa c'erano state molte iniziative del genere, come la fusione a tre fra CMS, Nabarro e Olswang. L'obiettivo comune alla stragrande maggioranza di questi deal era (ed è), come ovvio, l'incremento della quota di mercato.

Dopo gli anni seguiti alla grande crisi del 2008, la crescita dimensionale è tornata a essere un fattore strategico rilevante per law firm internazionali e studi legali indipendenti. In un mercato maturo e frammentato come quello dei servizi legali riuscire a essere un player capace di aggregare competenze, e ampliare il grip su clienti e comparti diventa fondamentale per distinguersi nello scenario competitivo.

Non a caso molte operazioni hanno un fondamento strategico evidente e legato all'integrazione di squadre attive in specifiche aree di pratica o settori. È il caso dell'operazione che in questi giorni ha animato il comparto, ovvero dell'integrazione di Zitiello Associati in Advant Nctm (a cui è dedicato il servizio di copertina di questo numero di MAG).

#### L'ESPERTO

#### **Bisacco: «Le persone sono il fattore determinante»**



Quali sono i passaggi più delicati e i fattori determinanti di cui si deve tenere conto nel momento in cui si avvia il cantiere per una fusione tra studi ovvero per l'integrazione di un gruppo di professionisti all'interno di un'altra struttura? MAG lo ha chiesto a **Ugo Bisacco**, manager e professionista che, nel suo track record, oltre la recente integrazione dello studio PedersoliGattai, annovera un lungo periodo come coo di Dentons, oltre che di cfo in Value Partners e amministratore delegato di diverse società. Nel suo ruolo di consulente strategico e organizzativo per il mondo legale assiste e accompagna la trasformazione degli studi alla luce del nuovo scenario competitivo. «Sono un facilitatore del

cambiamento – dice –. I punti più delicati da gestire sono tutti quelli che riguardano le risorse umane. E poi la necessità di darsi delle regole coerenti e in grado di adattarsi all'evoluzione delle organizzazioni». Percorsi di carriera, formazione, benessere, sono alcuni dei concetti su cui si lavora maggiormente in questo momento storico. Ma non gli unici. «Un altro punto che mi viene in mente è la gestione delle uscite a fine carriera. Se ne parla poco, ma si tratta di un passaggio delicato e importante nel processo di gestione dei talenti: ad esempio dalle exit interview lo studio può apprendere e mettere in atto future misure migliorative per la retention». La cosa più difficile di una integrazione o delle jy è chiaramente far collaborare le anime differenti che hanno dato vita a un nuovo progetto. «Non ci si può accontentare di fare sinergie sui costi senza realizzare anche sinergie sui ricavi. Serve fiducia e collaborazione per mettere assieme persone che non hanno lavorato fianco a fianco in precedenza. Tutto questo richiede un lavoro di change management che parte dal dialogo, dal confronto e dalla conoscenza tra persone. Le persone sono il fattore determinante. Io suggerisco spesso di affiancare ai piani strategici e business plan di studio, anche dei processi che coinvolgano i soci dei singoli dipartimenti e che favoriscano lo sviluppo concertato di piani strategici e business plan di dipartimento».

## Dopo gli anni seguiti alla grande crisi del 2008, la crescita dimensionale è tornata a essere un fattore strategico rilevante

Il deal ha visto lo studio guidato dal senior partner, **Paolo Montironi**, inglobare una squadra di 22 professionisti tra cui tre soci (più il socio onorario e of counsel **Luca Zitiello**) e tre consel. Ma al di là del dato quantitativo, l'importanza di questo innesto è legata soprattutto al fatto che con Zitiello Associati Advant Nctm rafforza in maniera sostanziale il presidio nel settore del regolamentare finanziario (bancario e assicurativo). Che questo, per certi versi, sia un modus operandi scelto dallo studio per gestire la sua politica di crescita per linee esterne, è testimoniato dal focus che hanno avuto anche gli altri lateral messi a segno nel corso dell'ultimo anno (si veda l'articolo precedente) e in particolare l'operazione con cui l'associazione ha allargato la propria offerta allo shipping, inglobando la boutique genovese, Berlingerì. In altri casi, è stata la volontà di crescere nel tax, che ha spinto alcuni studi a percorrere la strada delle integrazioni. Una delle operazioni

più rilevanti è stata sicuramente l'integrazione di Ludovici Piccone & Partners in Gatti Pavesi Bianchi nel 2020 (da cui è nato lo studio Gatti Pavesi Bianchi Ludovici); mentre tra le più recenti possiamo ricordare la fusione tra Alma e Led Taxand del 2023, da cui ha preso il via il progetto Alma Led che vede **Alessandro Corno** vestire i panni del managing partner del nuovo studio e **Guido Arie Petraroli** a capo dell'area fiscale dello studio.

In diversi altri casi, invece, l'integrazione tra studi non ha riguardato solo due singoli soggetti. La ricerca di nuovi progetti o la definizione di nuove visioni strategiche, infatti, non è detto che indirizzi tutti i componenti di una struttura in una singola direzione. Così, a inizio anno, per esempio, lo studio Hi.lex è confluito in parte in Alpeggiani Avvocati Associati e in altra parte in Raffaelli Segreti che è diventato Hi.lex & Raffaelli Segreti Avvocati Associati. Una vicenda simile



GUIDO ARIE PETRAROLI




ALESSANDRO CORNO



ha riguardato lo studio Legalitax che in due tempi ha visto una sua componente confluire in Grimaldi Alliance (che in questi giorni ha anche integrato le sedi di Bologna e Rimini di LS Lexjus Sinacta) e un'altra, dare vita a un'alleanza assieme a R&P Legal da cui ha preso vita il progetto RP Legal & Tax. Caso ancora diverso quello della boutique Quorum.

Qui, infatti, una componente dello studio è recentemente entrata a far parte del progetto Lawal Legal & Tax Advisory guidato da **Piergiorgio Mancone** che con questo merger è arrivato a contare 50 professionisti a soli due anni dall'avvio; mentre l'altra ha dato vita a una nuova iniziativa indipendente, denominata Qlt, e nata per raccogliere e accresce l'esperienza decennale di Quorum ampliando il raggio d'azione dello studio anche a settori di frontiera come l'AI, adottando «un approccio multidisciplinare e innovativo,

capace di accompagnare» il mutamento che sta caratterizzando il settore legale nel Paese e a livello globale, come ha dichiarato il partner **Francesco D'Amora**.

Infine, c'è anche il fenomeno di *big move*: lo spostamento di consistenti gruppi di persone è un'altra faccia del prisma che stiamo raccontando e che sta modificando la geografia del mercato dei servizi legali in Italia. Basti pensare all'arrivo di **Patrizio Messina** e altri 30 professionisti ex Orrick in Hogan Lovells ovvero al passaggio di **Alessandro De Nicola**, sempre ex Orrick, in BonelliErede, assieme a un gruppo di complessivi 15 professionisti. Operazioni che si sono viste anche nel 2023. Una su tutte, l'arrivo di **Andrea Silvestri**, ex BonelliErede, con altri due soci e un gruppo di una decina di professionisti in Legance. Ancora una volta, un'operazione con focus nel tax, sempre più imprescindibile nel roster delle competenze di uno studio legale di prima fascia. 



IL TEAM CHE HA SEGUITO ALESSANDRO DE NICOLA IN BONELLIEREDE

# G for Governance: tra supply-chain, caporalato e nuova Direttiva

di armando simbari\*

Nell'immaginario collettivo, il caporalato rappresenta un fenomeno legato al mondo dell'agricoltura e dei braccianti.

I recenti casi di cronaca giudiziaria hanno dimostrato che quel fenomeno è in realtà assai trasversale e non colpisce soltanto i settori a bassa marginalità come la logistica, ma anche quelli in cui il margine è particolarmente elevato come quello della moda e del lusso.

Il settore della moda, infatti, rappresenta il fiore all'occhiello del tessuto economico italiano, dall'altro è foriero di rischi con evidenti impatti reputazionali per le grandi firme.

Si tratta di un settore nel quale l'esternalizzazione del processo produttivo rappresenta la regola: un trend assolutamente lecito, non foss'altro perché l'istituto dell'appalto (ma anche quello del sub-appalto) esiste dalla notte dei tempi ed

è disciplinato dal nostro codice civile.

Appaltare in parte o anche in tutto la catena produttiva è una scelta imprenditoriale che nessun giudice – men che meno un giudice penale – può sindacare.

Vi è però da considerare la deriva dell'agevolazione colposa del caporalato: non controllando adeguatamente la filiera, il rischio che s'insinuino fenomeni di sfruttamento dei lavoratori è dietro l'angolo.

Dopo i clamori mediatici conseguenti all'applicazione di misure di prevenzione a colossi della moda e della grande distribuzione, è il momento della riflessione e della collaborazione tra le parti, per dare a tutti (in primis, alle aziende stesse) regole chiare e strumenti adeguati a percepire e contrastare queste derive non solo socialmente riprovevoli, ma devastanti





sotto il profilo reputazionale.

I recenti provvedimenti giudiziari hanno fornito le prime risposte in tal senso: è compito dell'azienda, nel momento in cui affida a terzi, in tutto o in parte, il ciclo produttivo, verificare l'effettiva capacità del fornitore in termini di macchinari e di personale, così da evitare che quest'ultimo sia poi di fatto costretto a ricorrere a sua volta a subappalti. Perché, se è vero che subappaltare non è di per sé illecito, è vero anche che i controlli diventano tanto più complessi quanto più lunga e articolata è la filiera produttiva.

Altro presidio virtuoso è quello delle ispezioni a sorpresa, la cui facoltà deve essere espressamente prevista nei contratti. Solo un controllo capillare e non preannunciato presso i siti produttivi consente di percepire per tempo quegli indicatori di anomalia che denotano l'esistenza di

ambienti di lavoro malsani o non in linea con le regole di tutela dei lavoratori.

Guardando poi agli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, si può vincolare il fornitore a trasmettere tutta la documentazione attestante l'adempimento dei doveri previsti dal D. Lgs. 81 del 2008.

Sotto il profilo tributario, infine, per verificare la regolarità contributiva e fiscale del fornitore si può richiedere di trasmettere documentazione come il DURC e il DURF.

Che il tema non più rinviabile, lo conferma altresì la recente approvazione, in ambito comunitario, della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, a cui anche lo Stato italiano dovrà adeguarsi, richiedendo alle imprese di monitorare gli impatti sociali e ambientali lungo tutta la catena di fornitura, al fine di registrare per tempo eventuali anomalie e porvi

tempestivamente rimedio.

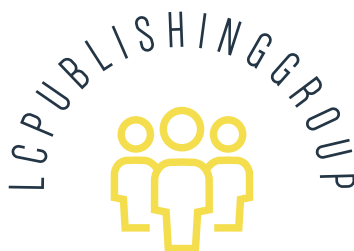
Rimane il tema del monitoraggio sui subappaltatori, i quali, non essendo parti contrattuali dirette, appaiono più difficilmente controllabili. Su questo, come su tutte le altre questioni ancora aperte, le aziende chiedono linee guida chiare e concretamente attuabili, per poter garantire il massimo controllo possibile su tutti i partners commerciali e mettersi al riparo da accuse stigmatizzanti come quella del caporalato.

È anche per questo che si è deciso di istituire un tavolo tecnico tra le case di moda, la Prefettura milanese, l'Ispettorato del Lavoro e il Politecnico di Milano, per individuare dei presidi comuni da proporre come modelli alle imprese. C'è solo da augurarsi rapidità ed efficacia di interventi. 📄

\*Simbari Avvocati Penalisti



# 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



# 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)

# Legalcommunity Corporate Awards 2024

## I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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







Al Palazzo del Ghiaccio di Milano, nel contesto della Legalcommunity Week 2024, si sono svolti i **Legalcommunity Corporate Awards 2024**, la cerimonia di premiazione dedicata alle eccellenze del mercato legale italiano in ambito Corporate, sia in termini di studi legali che di singoli professionisti.

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

Di seguito i vincitori di tutte le categorie.:





Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR	Filippo Modulo - Chiomenti
STRATEGIC MERGER	PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY	hi.lex & RaffaelliSegreti
LAWYER OF THE YEAR ADVISORY	Enrico Castaldi - CastaldiPartners
LAW FIRM OF THE YEAR M&A	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR M&A	Filippo Troisi - Legance
LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	Gianmatteo Nunziante - Nunziante Magrone
LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Pirola Pennuto Zei & Associati
LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Ilaria Antonella Belluco - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	AGO Shearman
LAWYER OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	Paolo Ghiglione - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Latham & Watkins
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Davide Proverbio - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	Herbert Smith Freehills
LAWYER OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	Ugo Orsini - Linklaters
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	Francesco Sciaudone - Grimaldi Alliance
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Giliberti Triscornia e Associati
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Francesco Marotta - EY
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	PwC TLS
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	Matteo Vizzardi - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A	KPMG
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX M&A	Massimo Giaconia - EY

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Puccio Penalisti Associati
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Francesca Petronio - A&O Shearman
LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL CORPORATE LAW	Gebbia Bortolotto Penalisti Associati
LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL CORPORATE LAW	Guido Carlo Alleva - Alleva & Associati
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	FIVERS
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	Nicola Asti - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Filippo Mazza - Ughi e Nunziante
LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC	Cleary Gottlieb
LAWYER OF THE YEAR MEDIA & TLC	Domenico Colella - Orsingher Ortu
LAW FIRM OF THE YEAR HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Deloitte Legal
LAWYER OF THE YEAR HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Alfonso Annibale de Marco - Curtis
LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Biscozzi Nobili & Partners
LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Daniele Bonvicini - LCA
LAW FIRM OF THE YEAR FASHION & DESIGN	DWF
LAWYER OF THE YEAR FASHION & DESIGN	Luca Picone - Hogan Lovells
LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	CMS
LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Giulia Bianchi Frangipane - BonelliErede
NOTARY FIRM OF THE YEAR	ZNR Notai
NOTARY OF THE YEAR	Claudio Caruso Caruso Andreatini Notai Associati
ITALIAN DESK	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom
INTERNATIONAL DEVELOPMENT	Pavia e Ansaldo
INTERNATIONAL NETWORK	Grimaldi Alliance
BEST PRACTICE COMPETITION ANTITRUST	Davide Cacchioli - PedersoliGattai







## LAW FIRM OF THE YEAR

- CHIOMENTI
- GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI
- GIANNI & ORIGONI**
- LEGANCE
- PEDERSOLIGATTAI



RAFFAELLO STEFANO DE MARCO, GERARDO CARBONELLI, FRANCESCO GIANNI, ROSARIO ZACCÀ, AUGUSTA CIMINELLI, IN YOUNG SHIN, CHIARA GIANNI, SOO YOUN KIM, EVA CRUELLA SADA E ALFREDO D'ANIELLO

## LAWYER OF THE YEAR

- ROBERTO CAPPELLI  
*Cappelli RCCD*
- BRUNO GATTAI  
*PedersoliGattai*
- FRANCESCO GIANNI  
*Gianni & Origoni*
- FILIPPO MODULO**  
*Chiomenti*
- FILIPPO TROISI  
*Legance*



## STRATEGIC MERGER

- PEDERSOLIGATTAI**



STEFANO CACCHI PESSANI, ALESSANDRO MARENA, BRUNO GATTAI, SEBASTIANO CASSANI









# 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)



**ESPERTI LEGALI ON DEMAND**

**Troviamo la risorsa legale perfetta per le esigenze della tua azienda**

### **Temporary legal staffing**

Siamo la prima società italiana dedicata esclusivamente al personale legale temporaneo per grandi aziende e studi prestigiosi. Individuiamo i professionisti specializzati per le vostre esigenze, fornendo soluzioni su misura.



SWOT Legal ti consente di gestire in modo flessibile l'attività assicurandoti le risorse legali necessarie per il tempo necessario.

Potrete **usufruire di nuove competenze legali specializzate, senza assumere dipendenti e sostenere costi fissi**, grazie alle nostre soluzioni di staffing on demand.

Avrete **visibilità e prevedibilità sui costi**. Pagherete le risorse per il periodo che serve.

**IN CASO DI NECESSITÀ, LA RISORSA IDEALE**

## **Quando è utile SWOT Legal?**

Abbiamo la risposta giusta per tutte le necessità e opportunità temporanee nel settore legale, ad esempio in questi casi:



### **Risorse extra**

Avete la necessità di un numero più ampio di risorse legali, senza ricorrere all'assunzione.



### **Progetto speciale**

State per intraprendere un progetto speciale che necessita di risorse dedicate per un periodo di tempo.



### **Assenza prolungata**

Dovete sopperire ad un'assenza prolungata del personale legale (ad esempio per maternità, study leave, ecc).



### **Picco di lavoro**

State affrontando un momento di sovraccarico di lavoro per le vostre risorse abituali.

## LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY

CASTALDIPARTNERS

DENTONS

FIVERS

**HI.LEX & RAFFAELISEGRETI**

ORSINGHER ORTU



DI MATTIA NICOLE, ZORDAN SARA, ALLEGRI GIANLUCA, BREGGIA EMANUELE, SEGRETI DOMENICO, ALVINO CARLOTTA, MARRAFFA MARIANNA, CERBONI FEDERICO, FORNARO FEDERICA PIA

## LAWYER OF THE YEAR ADVISORY

**ENRICO CASTALDI**  
*CastaldiPartners*

ALFREDO CRACA  
*FIVERS*

PIER FRANCESCO FAGGIANO  
*Dentons*

PIERFRANCESCO GIUSTINIANI  
*Orsingher Ortu*

ROMINA GUGLIELMETTI  
*Starclx*

ANDREA RAFFAELLI  
*hi.lex & RaffaelliSegreti*



## LAW FIRM OF THE YEAR M&A

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

**GATTI PAVESI BIANCHI  
LUDOVICI**

GIANNI & ORIGONI



GIANNI MARTOGLIA, ALESSANDRO CIPRIANI, FEDERICA MUNNO, FRANCO BARUCCI, AMÉLIE GILLET, VITTORIO RIVA, ILARIA CERA, ROBERTO GAMBINO



## LAWYER OF THE YEAR M&A

NICOLA ASTI  
*Freshfields*

ROBERTO CAPPELLI  
*Cappelli RCCD*

FRANCESCO GIANNI  
*Gianni & Origoni*

FILIPPO MODULO  
*Chiomenti*

**FILIPPO TROISI**  
*Legance*



## LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS

BONELLIEREDE

FIVERS

NUNZIANTE MAGRONE

**PEDERSOLIGATTAI**

TONUCCI & PARTNERS



LEONARDO BONFANTI, ASCANIO CIBRARIO, ENRICO VACCARO, SEBASTIANO CASSANI, SILVIA ROMETTI, ALESSANDRO MARENA, FEDERICO BAL

## LAWYER OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS

ANDREA CARTA MANTIGLIA  
*BonelliErede*

FRANCESCO DI CARLO  
*FIVERS*

CARLO MONTAGNA  
*PedersoliGattai*

**GIANMATTEO NUNZIANTE**  
*Nunziante Magrone*

ANDREA RAFFAELLI  
*hi.lex & RaffaelliSegreti*





## LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET

CBA  
DELOITTE LEGAL  
HERBERT SMITH FREEHILLS  
ORSINGERH ORTU  
PAVIA E ANSALDO  
**PIROLA PENNUTO ZEI  
& ASSOCIATI**



PIERLUIGI SAMAROTTO, FRANCESCA DE FRAJA FRANGIPANE, CLARISSA GALLI, DI TERLIZZI, TOSCANO, PAOLO CONSALES

## LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET

**ILARIA ANTONELLA BELLUCO**  
CBA

LUCA CUOMO  
DWF  
MASSIMO DI TERLIZZI  
*Pirola Pennuto Zei & Associati*  
GASPARE DORI  
*CastaldiPartners*  
ANNALISA PESCATORI  
*Grimaldi Alliance*



## LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER

**A&O SHEARMAN**  
BAKER MCKENZIE  
CHIOMENTI  
GIANNI & ORIGONI  
LINKLATERS



RICCARDO DI LAURA, GRETA DELL'ANNA, ANDREA DE PIERI, ELIANA CIOFFI, PAOLO NASTASI, GIOVANNI GAZZANIGA

**LAWYER OF THE YEAR  
M&A CROSS-BORDER**

**PAOLO GHIGLIONE**  
*Baker McKenzie*

ALBERTO GIAMPIERI  
*Legance*

FILIPPO MODULO  
*Chiomenti*

PAOLO NASTASI  
*A&O Shearman*

PAOLO SERSALE  
*Clifford Chance*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
PRIVATE EQUITY**

A&O SHEARMAN

EVERSHEDS SUTHERLAND

**LATHAM & WATKINS**

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



**LAWYER OF THE YEAR  
PRIVATE EQUITY**

ANDREA ACCORNERO  
*Simmons & Simmons*

LUCA CUOMO  
*DWF*

PAOLO NASTASI  
*A&O Shearman*

**DAVIDE PROVERBIO**  
*Eversheds Sutherland*

LUIGI VERGA  
*Freshfields*





**LAW FIRM OF THE YEAR  
EQUITY CAPITAL MARKETS**

- CHIOMENTI
- GIANNI & ORIGONI
- HERBERT SMITH FREEHILLS**
- LATHAM & WATKINS
- LINKLATERS



**LAWYER OF THE YEAR  
EQUITY CAPITAL MARKETS**

- ANTONIO COLETTI  
*Latham & Watkins*
- ALBERTA FIGARI  
*Legance*
- VITTORIA GIUSTINIANI  
*BonelliErede*
- UGO ORSINI**  
*Linklaters*
- AUGUSTO SANTORO  
*Herbert Smith Freehills*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
COMPETITION ANTITRUST**

- BONELLIEREDE**
- CLEARY GOTTLIEB
- GIANNI & ORIGONI
- GRIMALDI ALLIANCE
- PEDERSOLIGATTAI



**LAWYER OF THE YEAR  
COMPETITION ANTITRUST**

VITO AURICCHIO -  
*Legance*

DAVIDE CACCHIOLI  
*PedersoliGattai*

EMILIO DE GIORGI  
*A&O Shearman*

MASSIMO MEROLA  
*BonelliErede*

**FRANCESCO SCIAUDONE**  
*Grimaldi Alliance*

ERMELINDA SPINELLI  
*Freshfields*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
CORPORATE RESTRUCTURING**

CAPPELLI RCCD

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

**GILIBERTI TRISCORNIA  
E ASSOCIATI**

LINKLATERS



EMILIO BETTAGLIO, SILVIA DALLA QUERCIA, CARMINE ONCIA, FEDERICA SINESIO, DAVIDE FERRACIN, ANDREA D'AMATO, FEDERICO FISCHER, EDOARDO LA BIONDA E FRANCESCO AMBROSIO

**LAWYER OF THE YEAR  
CORPORATE RESTRUCTURING**

MARCO ARATO  
*BonelliErede*

EMILIO BETTAGLIO  
*Giliberti Triscornia e Associati*

GABRIELLA COVINO  
*Gianni & Origoni*

LUCA FAUSTINI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

**FRANCESCO MAROTTA**  
*EY*





# WomenX IMPACT SUMMIT

The most anticipated international event of the year dedicated to leadership, entrepreneurship and female empowerment.

Discover the event on our website:

<https://womenximpact.com>





# 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)

## LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

BONELLIEREDE

LEGANCE

ORSINGHER ORTU

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

**PWC TLS**



PAMELA TERAZZI, FLAVIA CALTAGIRONE, MATTIA CAPRIONI, PAOLA BARAZZETTA, CRISTINA PIFFERI, ELIANA GOTTARDELLO, ISABELLA TUFFI, CHIARA FERRO, FABRIZIO CALESSELLA, MARCO MAGGIULLI

## LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

ANDREA FEDI  
*Legance*

PIETRO FIORUZZI  
*Clery Gottlieb*

FRANCESCA FLEGO  
*Orsingher Ortu*

ANDREA PUCCIO  
*Puccio Penalisti Associati*

**MATTEO VIZZARDI**  
*Dentons*



## LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS

CLEARY GOTTLIEB

**KPMG**

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI



LEONARDO PIO MALLARDO, FRANCOISE TINCANI, MAURIZIO LANDI, GABRIELE DAVI, VALERIA PECCERILLO, FEDERICA QUAGLIETTA, MARIA CIRILLO, MARTINA DAL LAGO, ANNA SIANO E ENRICO SPINELLI



**PROFESSIONAL OF THE YEAR**  
**TAX M&A**

NATHALIE BRAZZELLI  
*Pirola Pennuto Zei & Associati*

LEO DE ROSA  
*Russo De Rosa Associati*

**MASSIMO GIACONIA**  
*EY*

CLAUDIA GREGORI  
*Legance*

VANIA PETRELLA  
*Cleary Gottlieb*



**LAW FIRM OF THE YEAR**  
**CORPORATE INVESTIGATIONS**

CLEARY GOTTLIB

DENTONS

LEGANCE

**PUCCIO PENALISTI**  
**ASSOCIATI**

STUDIO LEGALE GIARDA



GIULIA CAGNAZZO, FRANCESCA TOMASELLO, CAROLA PANICALI, GIULIA RAONA, GIULIA BELLINI, MARTINA BIGNONE, EDOARDO MARCATO, ANDREA PUCCIO, FEDERICO MONCADA

**LAWYER OF THE YEAR**  
**CORPORATE INVESTIGATIONS**

NICOLÒ BERTOLINI CLERICI  
*Legance*

FEDERICO BUSATTA  
*Gianni & Origoni*

ENRICO GIARDA  
*Studio Legale Giarda*

**FRANCESCA PETRONIO**  
*A&O Shearman*

ANDREA PUCCIO  
*Puccio Penalisti Associati*





**LAW FIRM OF THE YEAR  
CRIMINAL CORPORATE LAW**

ALLEVA & ASSOCIATI  
CAGNOLA & ASSOCIATI  
DE CASTIGLIONE INGRAFFIA ZANCHI E  
ASSOCIATI

**GEBBIA BORTOLOTTO  
PENALISTI ASSOCIATI**

IANNACCONI E ASSOCIATI



**MATTEO MANZO, DAVIDE BERTI, MAURIZIO BORTOLOTTO, VERONICA CAPRA, FEDERICO BENNARDO**

**LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL  
CORPORATE LAW**

**GUIDO CARLO ALLEVA**  
*Alleva & Associati*

MAURIZIO BORTOLOTTO  
*Gebbia Bortolotto Penalisti Associati*

FABIO CAGNOLA  
*Cagnola & Associati*

ENRICO DE CASTIGLIONE  
*de Castiglione Ingrassia Zanchi e Associati*

ANDREA PUCCIO  
*Puccio Penalisti Associati*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
FINANCIAL INSTITUTIONS**

CAPPELLI RCCD

CLIFFORD CHANCE

**FIVERS**

LEGANCE

WHITE & CASE



**ALFREDO CRACA, FILIPPO RAYNAUD, DEBORA GOBBO, GIOIA STENDARDO, LEONARDO MARANGON E ERICA POZZOLI**

**LAWYER OF THE YEAR  
FINANCIAL INSTITUTIONS**

**NICOLA ASTI**  
*Freshfields*

IACOPO CANINO  
*White & Case*

FRANCESCO DI CARLO  
*FIVERS*

LAURA PROSPERETTI  
*Cleary Gottlieb*

PAOLO SERSALE  
*Clifford Chance*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
INSURANCE**

CLYDE & CO

DAC BEACHCROFT

DWF

**GATTI PAVESI BIANCHI  
LUDOVICI**

GIANNI & ORIGONI



ROBERTO GAMBINO, ILARIA CERA, ALESSANDRO CIPRIANI, VITTORIO RIVA

**LAWYER OF THE YEAR  
INSURANCE**

MATTEO CERRETTI  
*DWF*

ALESSANDRO CIPRIANI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

LEONARDO GIANI  
*Clyde & Co*

**FILIPPO MAZZA**  
*Ughi e Nunziante*

ANTHONY PEROTTO  
*DAC Beachcroft*





**LAW FIRM OF THE YEAR  
MEDIA & TLC**

BAKER MCKENZIE

CARNELUTTI

**CLEARY GOTTLIB**

GIANNI & ORIGONI

ORSINGERH ORTU



ROBERTO BONSIGNORE, LAURA PROSPERETTI, GIULIA LODIGIANI, GIANLUCA FAELLA,  
LUDOVICO SCASELLATI, VALENTINA CAMUSSO, ALBERTO FERONE

**LAWYER OF THE YEAR  
MEDIA & TLC**

LUCA ARNABOLDI  
*Carnelutti*

**DOMENICO COLELLA**  
*Orsingher Ortu*

PAOLO GHIGLIONE  
*Baker McKenzie*

GIUSEPPE SCASELLATI-SFORZOLINI  
*Cleary Gottlieb*

LUIGI VERGA  
*Freshfields*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
HEALTHCARE & LIFE SCIENCES**

BONELLIEREDE

CURTIS

**DELOITTE LEGAL**

LEGANCE

PAVIA E ANSALDO



UBALDO MESSIA, GIUSEPPE SPEZIALE, STEFANO CIRINO POMICINO, FRANCESCO PAOLO BELLO,  
JOSEPHINE ROMANO, FEDERICO LOIZZO, ANDREA TALIVO, MARIA MAGGIOLINO, ALESSANDRO RONCHINI



**LAWYER OF THE YEAR  
HEALTHCARE & LIFE SCIENCES**

STEFANO CIRINO POMICINO  
*Deloitte Legal*

**ALFONSO ANNIBALE  
DE MARCO**  
*Curtis*

ANTONIO LEGROTTAGLIE -  
*Dentons*

KATHLEEN LEMMENS -  
*Gianni & Origoni*

PAOLO NASTASI -  
*A&O Shearman*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
FOOD & BEVERAGE**

**BISCOZZI NOBILI  
& PARTNERS**

LCA

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



ENRICO COLOMBO, FRANCESCA CARINI, FERNANDA GUERRERA, LUISA GALEOTTI, RAFFAELA APICELLA, EUGENIO BRIGUGLIO, DOTT.SSA SIMONA ZANGRANDI, ROBERTA PIERANTONI, FRANCO POZZI E GIANCARLO CORTESE

**LAWYER OF THE YEAR  
FOOD & BEVERAGE**

ILARIA ANTONELLA BELLUCO  
CBA

**DANIELE BONVICINI**  
*LCA*

LUCA CUOMO -  
*DWF*

MATTEO MONTANARO -  
*Cleary Gottlieb*

ANDREA PIROLA  
*Pirola Pennuto Zei & Associati*



GIANMARCO CORRADI, MADDALENA GARZON, LUDOVICA ELETTRA ASIA COLOMBO, GINEVRA LOSI, DANIELE BONVICINI, FEDERICA PECORINI, CLAUDIA BARONE, GIULIA COLUSSI, MATTEO MONTIRONI

## LAW FIRM OF THE YEAR FASHION & DESIGN

---

BONELLIEREDE  
 CHIOMENTI  
 DENTONS  
**DWF**  
 HOGAN LOVELLS



ALBERTO SIELI, LUCA CUOMO, GIULIA SANTI, NATALE GALLUZZO

## LAWYER OF THE YEAR FASHION & DESIGN

---

DANIELA DELLA ROSA  
*Curtis*  
 ALESSANDRO DUBINI  
*Dentons*  
 GIANLUCA GHERSINI  
*Gianni & Origoni*  
 UBALDO MESSIA  
*Deloitte Legal*  
**LUCA PICONE**  
*Hogan Lovells*



LUCA PICONE AND THE TEAM

## LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

---

BONELLIEREDE  
**CMS**  
 DENTONS  
 EVERSHEDES SUTHERLAND  
 LEGANCE



DAVIDE VALVASON, FRANCESCA BEATRICE DURANTE, MASSIMO TRENTINO, ARIANNA TOCCACELI, VALERIO GIUSEPPE DANIELE, GIULIO POGGIOLI



## LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

### GIULIA BIANCHI FRANGIPANE

*BonelliErede*

LUCA CUOMO  
*DWF*

GIACOMO GITTI  
*Legance*

CARLO RIGANTI  
*Starclex*

MASSIMO TRENTINO  
*CMS*



## NOTARY FIRM OF THE YEAR

BUSANI & PARTNERS  
THE ITALIAN NOTARIES

LEADING LAW

RSNOTAI

STUDIO NOTARILE MARCHETTI

### ZNR NOTAI



## NOTARY OF THE YEAR

### CLAUDIO CARUSO

*Caruso Andreatini Notai Associati*

GIOVANNELLA CONDÒ  
*Milano Notai*

MONICA DE PAOLI  
*Milano Notai*

CARLO MARCHETTI  
*Studio Notarile Marchetti*

DARIO RESTUCCIA  
*RSNotai*





## ITALIAN DESK

GSK STOCKMANN

MLL LEGAL

**SKADDEN, ARPS,  
SLATE, MEAGHER & FLOM**

SRS LEGAL

TOZZINFREIRE ADVOGADOS



ANDREA SPADACINI, LORENZO CORTE, CRISTINA TOMASSINI, GIORGIO MOTTA, SANDRO DE BERNARDINI,  
ANGELO MALVESTIO

## INTERNATIONAL DEVELOPMENT

**PAVIA E ANSALDO**



VITTORIO LOI, STEFANO BIANCHI, SILVIA GALBUSERA, MERITXELL ROCA ORTEGA, CHIARA SCARPELLI,  
CHIARA ANDREOTTI, JAVIER VICENTE, DANIELE CARMINATI, RICCARDO ROBUSCHI, FABIO LUI

## INTERNATIONAL NETWORK

**GRIMALDI ALLIANCE**



MARCO FRANZINI, LEONIDA CAGLI, SATINDER KAPUR, FRANCESCO SCIAUDONE, MADALINA HRISTESCU,  
ANNALISA PESCATORI, SANDRA BENDLER, ZSOFIA BITAI, CAGATAY ERTEN, GIANCARLO LUGLINI,  
JOAO VALADAS CORIEL, JOSÉ ALLONCA



**BEST PRACTICE  
COMPETITION ANTITRUST**

**DAVIDE CACCHIOLI**  
*PedersoliGattai*





**OUTSTANDING CONTRIBUTION  
INTERNATIONAL EXPERT  
SPEAKER**

**MAHMOUD SHAARAWY**  
*HSA Group*



**OUTSTANDING CONTRIBUTION  
INTERNATIONAL EXPERT  
SPEAKER**

**MOHAMED EL MOGY**  
*Siemens Energy*



**OUTSTANDING CONTRIBUTION  
INTERNATIONAL EXPERT  
SPEAKER**

**ISABEL FERNANDES**  
*Grupo Visabeira*



**OUTSTANDING CONTRIBUTION  
INTERNATIONAL EXPERT  
SPEAKER**

**NICOLAS BURGNER**  
*Audemars Piguet (Marketing) SA*







# ENERGY DAY

12 SEPTEMBER 2024

9:00-13:00

EXCELSIOR HOTEL GALLIA  
Piazza Duca D'Aosta, 9 • Milan

Partner **Baker  
McKenzie.**

Sponsor **green arrow**  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

REGISTER HERE





# I campioni della crescita interna

Sono più di 120 le promozioni registrate negli studi d'affari italiani nel primo semestre nel 2024. Surclassate ancora quelle nelle insegne internazionali, in calo rispetto all'anno scorso. Ecco tutti i dati



## Tra le insegne nella Best 50, le partnership cresciute di più nella prima metà dell'anno sono state quelle delle insegne italiane: su tutte, Grimaldi Alliance e BonelliErede, con 7 nuovi soci ciascuna

Lo scorso giugno raccontavamo di come, dati alla mano, gli studi d'affari internazionali avessero effettivamente dato seguito ai mesi di proclami anti great resignation, investendo in maniera rilevante nella crescita interna dei loro professionisti e facendo registrare un primo semestre record, con 61 promozioni a ruoli manageriali (equity e salary partner, o counsel). Nel 2024 il trend non è stato bissato: le promozioni si sono fermate in questo primo semestre a 42, un dato comunque in linea con la media pre-2023.

Sono invece le insegne italiane a dare continuità agli investimenti sui loro talenti già: se l'anno scorso erano state ben 136 le promozioni a soci o counsel registrate da Legalcommunity, quest'anno sono state 127; di cui 88 riconducibili a strutture classificate quest'anno tra le prime 50 per fatturato (l'anno scorso erano state 84).



ELIANA CATALANO



FRANCESCO SCIAUDONE

Partendo proprio dal gruppo delle insegne Best 50, possiamo notare che le partnership cresciute di più nella prima metà dell'anno sono state quelle delle insegne italiane: su tutte, Grimaldi Alliance e BonelliErede, con 7 nuovi soci ciascuna. La strategia dello studio guidato da **Francesco Sciaudone** punta soprattutto al rafforzamento sul territorio; e infatti ben cinque dei nuovi partner sono della sede di Padova (**Paola Rubini**, **Francesco Cavallo**, **Matteo Ferraretto**, **Matteo Stradiotto** e **Maddalea Valli**) e i restanti due, **Manuel Seminara** e **Francesca Romana Ferro** sono di stanza rispettivamente a Treviso e Napoli. Mentre BonelliErede, alle prese con il progetto di rinnovamento sotto la nuova guida del presidente **Massimiliano Danusso** e della managing partner **Eliana Catalano**, ha aggiunto almeno un partner per ognuna delle practice principali: **Giovanni Battaglia** nel banking&finance, **Marco Bitetto** per il corporate m&a, **Vincenzo Dell'Osso** sul penale, **Giampaolo Genta** per il fiscale, **Giovanna Zagaria** per l'amministrativo e **Richard Samuel** e **Matteo Erede** al litigation.

Sul secondo gradino del podio troviamo tre studi, ognuno con quattro nuovi soci nominati negli ultimi mesi. Advant Nctm ha ufficializzato l'ingresso nella partnership di **Roberto De Nardis Di Prata** (finance), **Francesca Pittau** (labour), **Alessia Trevisan** (corporate) e **Federico Vecchio** (litigation); Chiomenti ha scelto di puntare su **Corrado Borghesan** (private equity), **Valeria De Lucia** (labour), **Alain Maria Dell'Osso** (penale) e **Massimo Proto** (litigation), ma ha anche promosso tre counsel e tre managing associate, per un totale di dieci nomine. Legance, infine, ha



**Nessuna delle insegne estere ha nominato più di un socio quest'anno. Fanno eccezione solo Dentons e Cms (entrambe con due nuovi soci). Tra le big four, Deloitte ha fatto 9 partner**

confermato il grande investimento sulla crescita interna, in primis allargando la partnership con **Giorgio Colombo** (litigation), **Lorenzo Gentiloni Silveri** (life sciences) e **Laura Li Donni** (private equity), ma anche promuovendo 10 senior counsel.

Sono 14 le promozioni totali annunciate dallo studio guidato dal managing partner **Alberto Maggi**; un numero superato solo da un altro studio. Si tratta di Pirola Pennuto Zei & associati, che però lo ha raggiunto promuovendo complessivamente un socio in meno: i nuovi partner equity dell'insegna guidata da **Massimo Di Terlizzi** sono i fiscalisti **Giuseppe Borra**, **Marco Michielon** e **Filippo Momi**, a cui si sono



MASSIMO DI TERLIZZI

aggiunti cinque salary partner e sette associate partner, per 15 promozioni complessive. Solo due nuovi soci, ma complessivamente ben undici nomine quelle fatte registrare da Rödl & Partner, che proprio a inizio luglio ha annunciato l'ingresso della compagine sociale dei dottori commercialisti **Pamela Ciarcia** e **Skevi Licollari**.

Nessuna delle insegne estere attive in Italia ha nominato più di un socio quest'anno. Fanno in parte eccezione solo Dentons, che ha promosso **Antonio Legrottaglie** nel dipartimento corporate ed **Edoardo Galeotti** in quello finance; e Cms, che ha allargato la partnership alla fiscalista **Vittoria Segre** e a **Maria Letizia Patania**, specializzata in ambito life sciences.

Aggiungiamo Deloitte Sts e Deloitte Legal, diramazioni fiscali e legale (tutte italiane) dell'omonima big four della consulenza, che hanno nominato ben 9 nuovi soci: 6 nell'area tax (**Alessandro Arcuri**, **Elena Barbiani**, **Rosangela Bruno**, **Giuseppe Giordano**, **Cristoforo Kielland** e **Alexandra Pica**) e 3 in quella legal (**Giacomo Gargano**, **Gabriele Pavanello** e **Carlotta Robbiano**).

Lo studio con più promozioni in valore assoluto è Osborne Clarke, che oltre a un partner per la practice restructuring (**Maurizio Zonca**) ha promosso quattro counsel. A seguire, Hogan Lovells, con un partner (l'Ip lawyer **Alberto Bellan**) e tre counsel e Latham & Watkins, con tre nuovi counsel.



ALBERTO MAGGI



ALESSANDRO LUALDI (COUNTRY TAX&LEGAL LEADER DI DELOITTE STS)

**Stefan Previti**, figli del fondatore dell'insegna di famiglia **Cesare Previti**, hanno dato il benvenuto nella partnership a Vincenzo Colarocco, avvocato specializzato in data protection entrato in Previti nel 2012.

La corporate lawyer **Leda Di Pietro** è invece la prima avvocatina a giungere alla partnership di Amtf avvocati tramite crescita interna, a otto anni dal suo ingresso nello studio guidato da **Michele Giofrè** e **Alberto Crivelli**.

Anche Advest Tlc, insegna che dallo scorso aprile riunisce i professionisti dell'ex studio Miccinesi ha già promosso un socio dall'interno. Si tratta del trentenne **Umberto Volontè**, fiscalista specializzato in contenzioso tributario e wealth planning. 📄

Ci sono stati movimenti interessanti anche in realtà più piccole. Come la boutique energy Parola associati, che ha promosso alla partnership gli avvocati **Andrea Leonforte** e **Andrea Coluzzi**; lo studio Trotter, che ha festeggiato i 50 anni di attività nominando equity partner **Daniele Fossati**, **Marco Franchi**, **Stefano Cernuschi** e **Roberto Todisco**. O come Itas Lawtech, studio a forte componente tecnologica focalizzato sul diritto assicurativo e partecipato dalle insegne Ioos e Wilegal (oltre che da Itas Mutua), che quest'anno ha nominato per la prima volta ben sei nuovi soci: **Laura Galas**, **Carmen Triolo**, **Marco Mazzoldi**, **Fabrizio De Santis**, **Brunetta Michele** e **Mattia Bernardini**.

Segnaliamo infine il primissimo ampliamento della partnership di altre tre insegne. **Carla** e



FEDERICO SUTTI (ITALY MANAGING PARTNER DI DENTONS)

Cognome	Nome	Studio	Ruolo
Custer	Simona	A&A	Counsel
Lomazzi	Elena	A&A	Counsel
De Nardis Di Prata	Roberto	Advant Nctm	Partner
Pittau	Francesca	Advant Nctm	Partner
Trevisan	Alessia	Advant Nctm	Partner
Vecchio	Federico	Advant Nctm	Partner
Volontè	Umberto	Advest Tlc	Partner

Periale	Federica	Ashurst	Counsel
Diciaula	Daniela	B&C Tax	Partner
De Vivo	Anna Marina	Baker Mckenzie	Partner
Battaglia	Giovanni	BonelliErede	Partner
Bitetto	Marco	BonelliErede	Partner
Dell'Osso	Vincenzo	BonelliErede	Partner
Erede	Matteo	BonelliErede	Partner
Genta	Giampaolo	BonelliErede	Partner
Zagaria	Giovanna	BonelliErede	Partner
Samuel	Richard	BonelliErede	Partner
De Cristofaro	Sofia	Cappelli Rccd	Partner
Rossini	Stefania	Cappelli Rccd	Partner
Gotti Tedeschi	Riccardo	CastaldiPartners	Partner
Moretti	Fabio	CastaldiPartners	Partner
Borghesan	Corrado	Chiomenti	Partner
De Lucia	Valeria	Chiomenti	Partner
Dell'Osso	Alain Maria	Chiomenti	Partner
Proto	Massimo	Chiomenti	Partner
Cremona	Arnaldo	Chiomenti	Counsel
Fresca	Maurizio	Chiomenti	Counsel
Perillo	Anna Maria	Chiomenti	Counsel
Neu	David	Clifford Chance	Partner
De Zorzi	Giorgia	Clyde & Co	Counsel
Segre	Vittoria	Cms	Partner
Patania	Maria Letizia	Cms	Partner
Cordiano	Jacopo	Curtis	Partner
Arcuri	Alessandro	Deloitte Tax&Legal	Partner
Barbiani	Elena	Deloitte Tax&Legal	Partner
Rosangela	Bruno	Deloitte Tax&Legal	Partner
Giuseppe	Giordano	Deloitte Tax&Legal	Partner
Cristoforo	Kielland	Deloitte Tax&Legal	Partner
Alexandra	Pica	Deloitte Tax&Legal	Partner
Giacomo	Gargano	Deloitte Tax&Legal	Partner
Gabriele	Pavanello	Deloitte Tax&Legal	Partner
Carlotta	Robbiano	Deloitte Tax&Legal	Partner
Legrottaglie	Antonio	Dentons	Partner
Galeotti	Edoardo	Dentons	Partner
Eusapia	Simone	Dla Piper	Counsel



Righini	Ginevra	Dla Piper	Partner
Borghi	Deborah	Eversheds Sutherland	Partner
Bottle	Emily	Eversheds Sutherland	Partner
Marciante	Toni	Freshfields	Counsel
Mazza	Giovanni	Freshfields	Counsel
Medica	Niccolò	Gpd	Partner
Papitto	Emiliano	Gpd	Partner
Rubini	Paola	Grimaldi Alliance	Partner
Cavallo	Francesco	Grimaldi Alliance	Partner
Ferraretto	Matteo	Grimaldi Alliance	Partner
Stradiotto	Matteo	Grimaldi Alliance	Partner
Valli	Maddalena	Grimaldi Alliance	Partner
Seminara	Manuel	Grimaldi Alliance	Partner
Rodelli	Francesco	Grimaldi Alliance	Counsel
Segato	Francesca	Grimaldi Alliance	Counsel
Rizzo	Claudio	Grimaldi Alliance	Counsel
Sepe	Paola	Grimaldi Alliance	Counsel
Romana Ferro	Francesca	Grimaldi Alliance	Partner
Giurazza	Gianluca	Grimaldi Alliance	Counsel
Bossi	Luisa	Grimaldi Alliance	Counsel
Bellan	Alberto	Hogan Lovells	Partner
Banterle	Francesco	Hogan Lovells	Counsel
Borrello	Alessandro	Hogan Lovells	Counsel
Conte	Maria Cristina	Hogan Lovells	Counsel
De Valbray	Diane	Jacobacci avvocati	Partner
Brini Raimondi	Erika	Latham & Watkins	Counsel
Ignazzi	Giorgio	Latham & Watkins	Counsel
Bartolomei	Guido	Latham & Watkins	Counsel
De Vecchi	Leonardo	Lca	Partner
Giannone Codiglione	Stefano	Lca	Partner (salary)
Titone	Alessandro	Lca	Partner (salary)
Boneschi	Tiziana	Lca	Counsel
Consoli	Sara	Lca	Counsel
Colombo	Giorgio	Legance	Partner
Gentiloni Silveri	Lorenzo	Legance	Partner
Li Donni	Laura	Legance	Partner
Viti	Valeria	Legance	Partner
Benintendi	Filippo	Legance	Senior counsel

Carlesi	Francesca	Legance	Senior counsel
Colasuonno	Giusi	Legance	Senior counsel
D'Agostini	Marco	Legance	Senior counsel
Gagliardi	Marco	Legance	Senior counsel
Innocenti	Filippo	Legance	Senior counsel
Ruggeri	Edward	Legance	Senior counsel
Tortora della Corte	Andrea	Legance	Senior counsel
Visco	Cristiana	Legance	Senior counsel
Zilio	Beatrice	Legance	Senior counsel
Bertolini	Paolo	Linklaters	Counsel
Pasello	Francesco Eugenio	Linklaters	Counsel
Cardona	Giuseppe	Lms	Partner
Vicendone	Luca	Lms	Partner
Tassani	Thomas	Ls Lexjus Sinacta	Partner
Zanda	Claudio	Molinari Agostinelli	Partner (salary)
Caruccio	Lorenzo	Molinari Agostinelli	Partner (salary)
Bettinelli	Federica	Nexus avvocati e commercialisti	Partner
Bonatti	Riccardo	Nexus avvocati e commercialisti	Partner
Dioli	Ilaria	Nexus avvocati e commercialisti	Partner
Gallinari	Daria	Nexus avvocati e commercialisti	Partner
Martinenghi	Marco	Nexus avvocati e commercialisti	Partner
Pedroni	Livia Maria	Orrick	Partner
Graziano	Davide	Orsingher Ortu	Partner
Minonne	Marta	Orsingher Ortu	Partner
Toriello	Yara	Orsingher Ortu	Counsel
Zonca	Maurizio	Osborne Clarke	Partner
Boni	Marialaura	Osborne Clarke	Counsel
Molinaro	Angelo	Osborne Clarke	Counsel
Schiavo	Barbara	Osborne Clarke	Counsel
Veneziano	Valeria	Osborne Clarke	Counsel
Elia	Massimiliano	Pavia e Ansaldo	Partner
Prisco	Milena	Pavia e Ansaldo	Partner
Lepore	Erica	Pavia e Ansaldo	Counsel
Vitella	Francesco	Pavia e Ansaldo	Partner

Borra	Giuseppe	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner
Michielon	Marco	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner
Momi	Filippo	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner
Carlino	Antonio	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (salary)
Succi	Giacomo	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (salary)
Tironi	Cristiana	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (salary)
Muschitiello	Vittorio	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (salary)
Giannelli	Alessandro	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (salary)
Balbiano	Federico	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Pannunzio	Andrea	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Rado	Alessia	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Gitti	Elisabetta	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Guerzoni	Marcello	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Toscano	Graziana	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Destro	Lorenzo	Pirola Pennuto Zei & associati	Partner (associate)
Bonomo	Damiano	Plusiders	Partner (salary)
Tanno	Alessandro	Portolano Cavallo	Partner
Mateos Fruhbeck	Barbara	Rödl & Partner	Partner (associate)
Misani	Alice	Rödl & Partner	Partner (associate)
Petroni	Luca	Rödl & Partner	Partner (associate)
Mastronicola	Silvia	Rödl & Partner	Manager
Rossi	Sara	Rödl & Partner	Manager
Simone	Antonio	Rödl & Partner	Manager
Spagnoletti Zeuli	Emanuele	Rödl & Partner	Manager
Tunin	Tecla Maria	Rödl & Partner	Manager
Vaccarella	David	Rödl & Partner	Manager
Licollari	Skevi	Rödl & Partner	Partner
Ciarcià	Pamela	Rödl & Partner	Partner
Giovine	Emiliano	Rplt	Partner
Nicora	Francesco	Simmons & Simmons	Partner
Neri	Arianna	Watson Farley & Williams	Counsel
Pagano	Giuseppina	Withers	Partner





# Il legal tech italiano vale 35 milioni di euro

Nuova edizione dell'Italian Legal Tech Report curato da Kopjra e Legal Tech Italy. Sotto la lente l'andamento di oltre 85 realtà attive nel settore. Le scaleup sono l'8%

Una nicchia che non arresta il suo percorso di crescita. Il legal tech italiano conta ormai più di 85 realtà attive che, secondo l'ultimo rapporto curato da Kopjra e Legal Tech Italy, muovono complessivamente un giro d'affari di 35 milioni di euro. Il dato è riferito ai bilanci 2022 e rappresenta evidentemente un comparto ancora agli albori, i cui «attori propongono soluzioni innovative e ad alto valore tecnologico», caratterizzato da «un numero esiguo di realtà molto influenti per dimensione, che incidono fortemente sullo scenario esaminato», come si legge nel rapporto.

Le scaleup, ossia le realtà innovative i cui ricavi operativi superano il milione di euro, rappresentano l'8% del campione analizzato. Le startup, società con ricavi operativi compresi tra 50mila e un milione, sono il 34%. La porzione maggiore del campione (53%) è costituita da "progetti". Con questa dicitura, il rapporto si riferisce a società il cui ingresso nel mercato è avvenuto nell'ultimo triennio (con un prodotto digitale, anche in fase prototipale, ma tangibile) e hanno un giro d'affari inferiore ai 50mila euro. Infine, il 5% del campione è rappresentato da spinoff universitari.

Come è facile intuire, si tratta di un mercato ancora estremamente concentrato. Le prime 10 aziende per fatturato complessivo, infatti, detengono una quota di mercato del 73%, con un valore stimabile attorno ai 25 milioni di euro. A loro volta, le prime tre aziende hanno una quota di mercato del 40%. Il dato si presenta in lieve diminuzione rispetto a quanto rilevato nel 2019 quando i primi 10 attori del

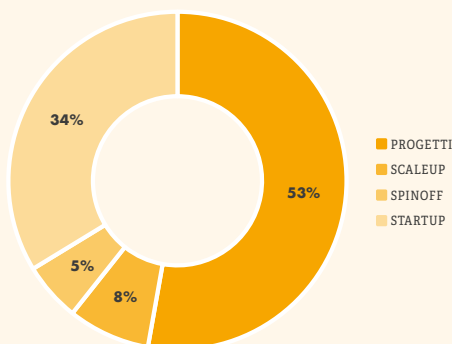
## Il settore è fortemente concentrato in alcune aree del Paese. Milano e la Lombardia sono senza dubbio il distretto principale del legal tech italiano con 28 realtà

settore avevano una market share del 77% e i primi 3, invece, del 44%. Ma i numeri non dicono tutto. Il rapporto Kopjra Legal Tech Italy, infatti, sottolinea anche che l'offerta è generalmente caratterizzata da soluzioni «non perfettamente sostituibili tra loro, costituendo quindi una proposta variegata che, sommata al progresso registrato dal settore dal punto di vista reddituale, lascia un certo spazio di manovra alle realtà emergenti». Il mercato del legal tech italiano, insomma, è un mercato aperto, dove ci sono spazi per nuove realtà innovative.

Ma come si sono evoluti, negli anni, i ricavi medi delle diverse categorie di player del settore? Anche su questo, il rapporto fornisce dei dati interessanti. Per esempio, i ricavi operativi medi di una scaleup sono passati dai 999.700 euro del 2017 ai 2,9 milioni del 2022 (+190%). Nel caso delle startup, invece, si riscontra una crescita del 186%, con un passaggio dei ricavi operativi medi da 94.600 euro a 269.139. Importante anche la crescita degli spinoff che sono passati da 73.500 euro a 166.634; mentre per i progetti il "salto" è stato da 5.100 a 8.567 euro. «La crescita apprezzata nel quinquennio – si legge ancora nel rapporto – suggerisce che nuove innovazioni possano potenzialmente ritagliarsi una propria nicchia d'esistenza nel mercato».

Inoltre, rispetto alla rilevazione fatta nel 2019, le aziende con un Ebitda (margine operativo lordo) positivo sono scese dal 58% al 51% nel 2022. Il dato è in qualche modo coerente con le caratteristiche del ciclo di vita di aziende neo-costituite o comunque con uno storico ancora limitato.

PANORAMICA DEL SETTORE LEGAL TECH ITALIANO  
Distribuzione delle innovazioni secondo la categoria di appartenenza



Detto questo, però, l'edizione 2024 del rapporto di Kojra e Italian Legal Tech racconta un mercato che riscontra un aumento dei nuovi entranti. Nel dettaglio le società mappate sono state 89, vale a dire 27 in più rispetto al 2019. L'anno più prolifico, a quanto pare, è stato il 2021 con 12 nuove costituzioni, frutto probabilmente dell'adozione «sempre più diffusa e dettata dalle nuove esigenze post-pandemiche di soluzioni tecnologiche a supporto degli studi legali.

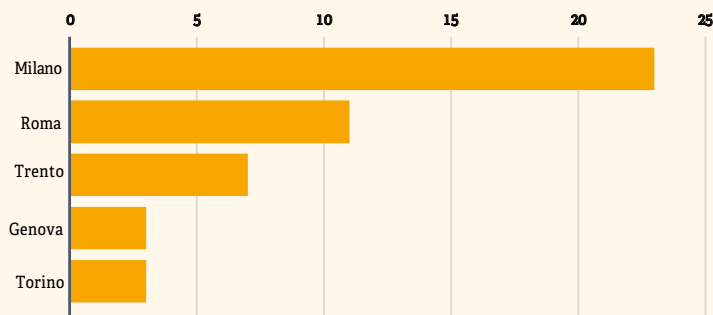
La distribuzione geografica di queste realtà ci racconta ancora un settore fortemente concentrato in alcune aree del Paese. Milano e la Lombardia sono senza dubbio il distretto principale del legal tech italiano con 28 realtà.

Seguono Roma e il Lazio (12), e poi Trento (9). Indubbiamente il settore è caratterizzato da un gap geografico ancora piuttosto marcato.

Molto interessante, invece, è la parte del rapporto che racconta quali sono le aree di attività di maggiore rilievo per le aziende del settore. Ebbene, la categoria della Legal Automation è passata dal terzo al primo posto rispetto alla precedente rilevazione. «Una crescita – si legge nel rapporto – spiegabile prendendo in considerazione la diffusione sempre più capillare dei software che utilizzano l'intelligenza artificiale e il conseguente investimento da parte degli studi legali in soluzioni tecnologiche che possano supportare l'operatività e snellire i processi». (n.d.m.)

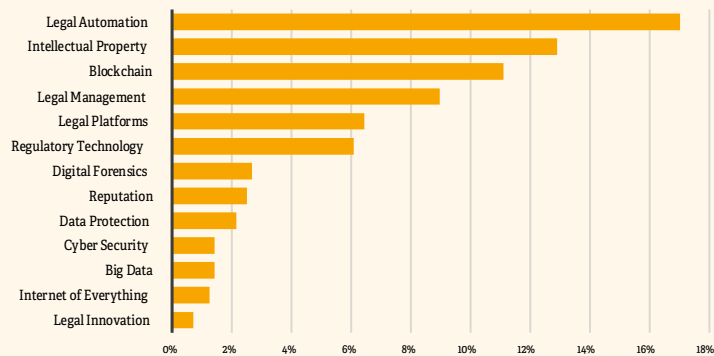
#### DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

Prime cinque province italiane per numero di startup legal tech



#### AREE DI OPERATIVITÀ PREVALENTI

Distribuzione % delle innovazioni nei principali segmenti



#### RICAVI OPERATIVI MEDI DI SETTORE

CATEGORIA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Scaleup	€ 999.700	€ 2.275.200	€ 2.324.800	€ 2.761.100	€ 2.540.300	€ 2.913.330
Startup	€ 94.600	€ 189.700	€ 260.500	€ 208.400	€ 302.200	€ 269.139
Spinoff	€ 73.500	€ 128.200	€ 115.300	€ 97.800	€ 127.400	€ 166.634
Progetti	€ 5.100	€ 10.100	€ 14.100	€ 16.600	€ 18.900	€ 8.567





THE  
**LATINAMERICANLAWYER**

# **WOMEN** **AWARDS**

## **12 September 2024**

**Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel**

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

Send your submission or ask for info to  
**[elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)**

Follow us on



**#TheLatamAwards**

**[www.thelatinamericanlawyer.com](http://www.thelatinamericanlawyer.com)**

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



di giuseppe salemme

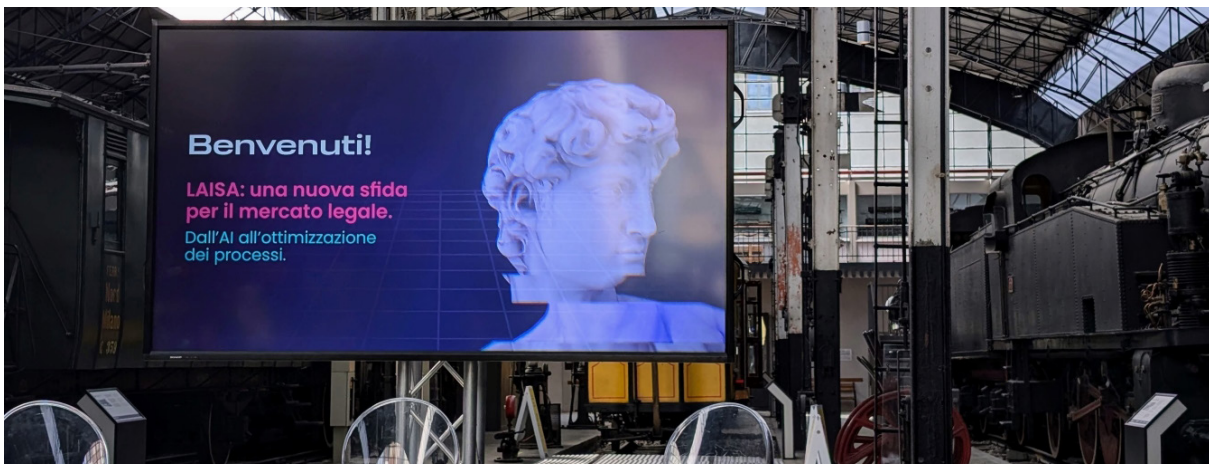
## Quello che sappiamo di Laisa, la Stapa legaltech di Legance e Illimity

L'IA ha fatto risvegliare il legaltech? Sembrerebbe proprio di sì.

A fine giugno è stata presentata ufficialmente Laisa, società tra avvocati per azioni (Stapa) nata dall'iniziativa dello studio legale Legance, della banca Illimity e dell'asset manager Arcneprix. Per la tipologia di soggetti coinvolti e il settore di partenza (quello della gestione massiva dei crediti) l'operazione poteva ricordare quella di Uniqlgal. Ma la pervasività delle moderne soluzioni di IA permette di immaginarne anche un suo uso più generalizzato.

La piattaforma di Laisa promette, infatti, di sfruttare le potenzialità delle moderne intelligenze artificiali (in particolare le grandi reti neurali note come *large language model*, di cui sono un esempio Gpt di OpenAi o Claude di Anthropic) per offrire un supporto altamente automatizzato ai professionisti legali nella gestione dell'intero ciclo delle non performing exposure (npe), del contenzioso seriale e del recupero crediti. Nella pratica, Laisa punta a permettere ai professionisti che la utilizzano di trarre più facilmente le informazioni da insiemi di documenti, interrogando direttamente a riguardo gli algoritmi di Laisa; nonché di redigere atti (soprattutto quelli più "standard") in maniera altamente automatizzata, sempre facendo riferimento ai precedenti e alla knowledge base messa a disposizione dalle singole strutture che la implementeranno. «L'avvocato è poi chiamato a valutare i risultati elaborati da Laisa e ad apportare il suo valore aggiunto; ma è già molto indirizzato sia nella ricerca che nella redazione effettiva dell'atto», hanno spiegato i soci di Laisa in occasione della presentazione.

Laisa sarebbe già stata testata da circa 40 avvocati. La società, appena presentata, è stata costituita circa un anno fa, e annovera tra i soci **Enzo Schiavello**, partner di Legance, nel ruolo di amministratore delegato; e **Giovanni Lombardi**, general counsel di Illimity, come presidente. Nel team legale anche **Emanuele Inguaggiato**, in house counsel di Illimity; **Giacinto Di Donato**, head del team massive litigation debt recovery di Legance; e **Pierluigi Federici**, founding partner dello studio legale Federici. Risulta far parte della compagine societaria anche **Valentina Masi**, general counsel di Legance. **Giovanni Beltrami**, ingegnere gestionale proveniente da Arcneprix nonché unico non avvocato del team, ricopre il ruolo di head of operations.







# 2<sup>nd</sup> ICC Italia Arbitration Forum

## Milan | 30 October 2024

The only official voice of the ICC International Court of Arbitration® in Italy Organized by ICC Italia and the ICC International Court of Arbitration®, the 2nd edition of the Forum will bring together world's leading arbitration experts to discuss future trends and new fields of application.

### Why attend

#### » A high-level debate

Unique insights on new trends of ICC arbitration and ADR

#### » Exclusive networking

Connect with top level experts from all over the world

#### » A global perspective

The presence of the world's leading arbitration experts offers an international perspective

**ISCRIVITI ORA**



[www.iccitalia.org](http://www.iccitalia.org)



#### Main Partners

**DENTONS**

#### Gold Partners

**CDMA** COCCIA DE ANGELIS & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO | ASSOCIATI

**Rödl & Partner**

**Trevisan & Cuonzo**

**WATSON FARLEY & WILLIAMS**

#### Media Partners

**LEGALCOMMUNITY**

**INHOUSECOMMUNITY**

**LEGALCOMMUNITYGERMANY**

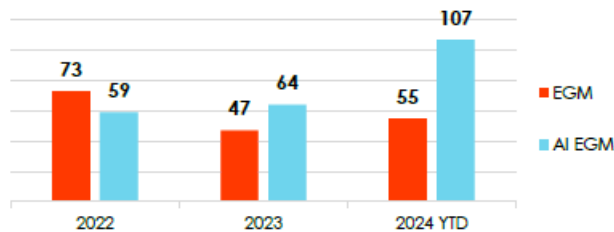
**LEGALCOMMUNITYCH**

**IBERIANLAWYER**



# Sull'Egm, le società IA quotate crescono di più. Ma quanto?

Controvalore Medio Giornaliero scambiato dalla singola società (in €K)



Fonte: Osservatorio ECM EGM di IRTOP Consulting su dati FactSet al 30/04/2024

È stato presentato il primo rapporto dell'Osservatorio Ecm Ai, nato su iniziativa di Irtop Consulting e Banca Generali per indagare sulla penetrazione delle nuove tecnologie di IA tra le società quotate italiane, e in particolare nel listino Euronext Growth Milan (Egm). Vediamo brevemente quali spunti ha offerto. A fine aprile erano 26 le società quotate sull'Egm in cui l'IA ha una presenza rilevante, per una capitalizzazione

complessiva di 1,3 miliardi di euro (il 17% del listino). Il controvalore medio giornaliero scambiato da queste aziende si è impennato negli ultimi due anni, arrivando quasi a doppiare il dato medio dell'Egm (si veda il grafico di fianco). Nel 2023 il giro d'affari complessivo di questo campione è stato di poco inferiore al miliardo di euro (988 milioni), per complessivi 7.229 dipendenti occupati. In media, una società IA quotata presenta ricavi per 41,2 milioni, Ebitda dell'11% e performance finanziaria netta di 6,4 milioni.

Ma solo sei di queste società hanno effettivamente l'IA come core business: sono Almwave, Creatives Group, Cyberoo, Datrix, Expert.ai e Neosperience, che mediamente hanno fatto registrare una performance azionaria del +17,2% nel 2024 (a fronte del +4,52% del dato aggregato sulle società IA, e soprattutto del -11,13% del Ftse Italia Growth).

Una survey condotta dallo stesso osservatorio presso le aziende impegnate sul fronte IA, sia public che private, ha evidenziato, infine, come la difficoltà principale che queste incontrano nel rapporto con gli investitori sia far capire tecnicamente come funzionano le soluzioni offerte. Noi di MAG siamo particolarmente consci del problema: e infatti abbiamo dedicato un'intera monografia proprio alla migliore comprensione tecnica, culturale e sociale del fenomeno IA. Si intitola [Pensiero stupendo ed è scaricabile qui](#).

## Un mese di update (e dietrofront) dalle big tech

Apple, rimasta a lungo fuori dal dibattito sull'IA, ha presentato una vasta gamma di soluzioni generative che saranno implementate "di serie" (ma disattivabili) su tutti i suoi dispositivi. La sigla scelta per promuoverle è ancora AI, che però in questo caso sta per "Apple Intelligence"; il tutto è sviluppato in partnership con OpenAi.

La stessa OpenAi che qualche giorno fa ha detto di aver rinviato il rilascio degli assistenti vocali supportati dal nuovo Llm Gpt4o, presentato a maggio (sì, sono gli stessi di cui si era lamentata l'attrice americana Scarlett Johansson; e sì, ne abbiamo parlato approfonditamente in *Pensiero stupendo*).

C'è stato un altro dietrofront, stavolta ad opera di Meta. La casa madre di Facebook ha infatti deciso di fermare il progetto con cui avrebbe addestrato i suoi algoritmi di IA sui dati degli utenti del social network. Le proteste e gli opt-out erano in effetti stati molti.

Anthropic, la casa di sviluppo di soluzioni di IA fondata, tra gli altri, dagli italiani **Dario** e **Daniela Amodei**, ha rilasciato un nuovo Llm: Claude 3.5 Sonnet. Dovrebbe avere prestazioni paragonabili a quelle dei principali competitor, e gli stessi (forse ineliminabili) rischi di errori e allucinazioni; ed è utilizzabile gratuitamente online.



**The World's Private Capital Hub**  
September 9-11  
Palais des Congrès, Paris, France

# Forging Confidence



**Elif Aktug**  
MP alternative, CEO,  
Pictet Advisors



**Mark Benedetti**  
Executive President,  
Ardian



**David Blood**  
Founder and Senior  
Partner, Generation  
Investment Management



**Steffen Meister**  
Executive Chairman,  
Partners Group



**Claire Ngo**  
Advisory Director,  
Temasek



**Armen Panossian**  
Co-CEO, Oaktree Capital  
Management



**Robert Seminara**  
Partner and Head  
of Europe, Apollo  
Management



**Pete Stavros**  
Co-Head Global PE,  
KKR



**Anthony D. Tutrone**  
Head of NB Alternatives,  
Neuberger Berman



**Deborah Zurkow**  
Global Head of  
Investment, Allianz  
Global Investors

**Join our leaders**

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

**6,000**  
Delegates

**2,000**  
Firms

**50**  
Countries

**1,000**  
LPs (Investors)

**700**  
GPs



# Antitrust: i nuovi rischi relativi alle operazioni sotto soglia

L'allargamento dei poteri dell'autorità, pensato per tutelare la competitività del mercato dalle killer acquisition, sta creando grandi problemi alle strategie di m&a delle aziende in molti settori.

di giuseppe salemme



Uno dei poteri che caratterizzano le autorità antitrust è il controllo delle concentrazioni tra imprese. Dal 1990, anno in cui l'Italia implementa una normativa antitrust e crea l'Agcm per farla rispettare, due imprese concorrenti interessate a fondersi devono notificare la loro intenzione all'autorità, qualora i loro fatturati, singoli e combinati, superino determinate soglie.

Di recente, questo potere di "sorveglianza" sul mercato si è allargato molto. La legge n.118/2022, recepita e specificata dall'Agcm tramite una comunicazione all'inizio del 2023, permette all'autorità di rivolgersi direttamente alle imprese, chiedendo notifica delle operazioni di concentrazione anche quando le suddette soglie non siano superate; o quando semplicemente "sussistano concreti rischi per la concorrenza nel mercato nazionale, o in una sua parte rilevante". Il tutto, anche dopo sei mesi dal perfezionamento dell'operazione stessa.

Le norme in questione lasciano all'antitrust italiano uno spazio ampio e dai confini poco definiti; e negli ultimi mesi ciò ha fatto suonare qualche campanello d'allarme a diversi operatori del mercato. Durante la Legalcommunity Week abbiamo provato a fare il punto sulla questione in un dialogo animato dagli interventi di **Francesco Anglani** e **Pasquale Leone**, rispettivamente partner e managing associate del dipartimento antitrust di BonelliErede; **Antonio Corda**, legal affairs, external affairs & corporate communication director di Vodafone Italia; e **Isabel Fernandes**, group legal counsel di Grupo Visabeira.

«Il rischio è che l'Agcm possa bloccare o sottoporre a condizioni un'operazione di concentrazione fino a sei mesi dopo la sua conclusione», ha affermato l'avvocato Anglani in apertura alla discussione. «Quando questi nuovi poteri sono stati introdotti si pensava



**«Quando questi nuovi poteri sono stati introdotti si pensava che sarebbero stati utilizzati per contrastare le cosiddette killer acquisition»**

**Francesco Anglani**



che sarebbero stati utilizzati per contrastare le cosiddette killer acquisition: le operazioni in cui grandi società, ad esempio tecnologiche o farmaceutiche, acquisiscono piccole startup per evitare che un domani crescano e diventino dirette concorrenti. Ma l'applicazione che l'autorità ne ha fatto ha dimostrato che non è questo il caso: sono intervenute richieste di notifica in mercati anche piccoli, come quelli della cartellonistica pubblicitaria, del calcestruzzo o dei terminali portuali. Come advisor, abbiamo condiviso con le aziende da noi assistite la preoccupazione di vedersi vietata un'operazione quando non si pensava neanche che dovesse essere sottoposta allo scrutinio dell'antitrust», racconta Anglani. Insomma, le nuove prerogative dell'Agcm aumentano enormemente i margini di incertezza anche in operazioni di concentrazione teoricamente non "a rischio". «Ma c'è anche un tema di costi», aggiunge Antonio Corda.

«Notificare qualsiasi tipo di concentrazione ha un costo; così come ce l'ha interloquire preventivamente con l'autorità per evitarlo; o ritardare e modificare l'assetto del deal sulla base delle indicazioni dell'Agcm. E l'autorità stessa rischia di avere lo stesso problema, dato che spesso ha già lamentato di avere un organico inadeguato ai compiti da svolgere». Il manager di Vodafone Italia ricorda poi come il concetto stesso di "killer acquisition" andrebbe chiarito: «Molte startup nascono proprio con l'obiettivo di essere vendute, e così entrare in contesti industriali dove riuscire a crescere più facilmente: è una dinamica che ha creato tantissime esperienze innovative e di successo (nel mercato Usa, ad esempio). Sostenere che questo tipo di operazioni siano di ostacolo all'innovazione e dire che devono passare al vaglio dell'antitrust, secondo me, rischia di essere controproducente: il ruolo del regolatore dovrebbe essere quello di agevolare lo sviluppo del mercato, non di ostacolarlo».

**«Notificare qualsiasi tipo di concentrazione ha un costo; così come ce l'ha interloquire preventivamente con l'autorità per evitarlo»**

**Antonio Corda**



L'avvocato Leone ha riassunto così i termini della questione: «La valutazione dell'antitrust, da meramente quantitativa e relativa ai soli fatturati delle società coinvolte, è diventata olistica, qualitativa e discrezionale».

La soluzione offerta è allora improntata al pragmatismo: «Dobbiamo fare i conti con la situazione che ci troviamo di fronte. Al di là di chiedere una miglior determinazione delle nuove norme, l'unica cosa che possiamo fare è far sì che le aziende si dotino autonomamente degli strumenti di difesa adeguati. E questo significa che, fin dal momento in cui l'operazione viene concepita, si dovrà effettuare un self-assessment più attento, che guardi a tutti gli aspetti del mercato e faccia una prognosi dell'impatto dell'operazione sulle dinamiche competitive. L'unica alternativa possibile sarebbe quella di notificare tutto a priori, e così eliminare il problema; ma come avvocato non mi sentirei

**«Dal momento in cui l'operazione viene concepita, si dovrà effettuare un self-assessment che guardi a tutti gli aspetti del mercato»**

**Pasquale Leone**



**«Quando ci si trova di fronte all'autorità è cruciale essere proattivi e chiarire bene come funziona il business in cui si opera»**

**Isabel Fernandes**



mai di consigliare questa strada, che esporrebbe il cliente a esternalità negative e a un aumento spropositato dei costi. La nostra linea è: spendere prima e spendere meglio, per evitare di trovarsi costretti a spendere molto di più in seguito al richiamo dell'antitrust».

Dello stesso parere anche Isabel Fernandes, che cura la regia legale dell'importante campagna di acquisizioni del portoghese Grupo Visabeira: «Stiamo affrontando la rinnovata attenzione alle operazioni sotto-soglia delle autorità antitrust europee (e non solo) investendo su accurate due diligence del panorama commerciale dei mercati in cui operiamo. Abbiamo bisogno di sapere quali sono le quote di mercato, chi sono i competitor, qual è il backlog e quali sviluppi ci aspettiamo in base alla strategia di crescita. Quando ci si trova di fronte all'autorità antitrust è cruciale essere proattivi e portare tutti gli elementi utili a chiarire bene come funziona il business in cui si opera». ▣





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# LABOUR

13<sup>th</sup> Edition

19.09.2024

---

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

---

**MAGNA PARS**

Event Entrance: Via Tortona 15 | Milan



**Federico Amietta**  
Manager – COE Organization Design & Change  
*Air Liquide Europe Industries*



**Gabriele Belsito**  
Chief Human Resources Officer  
*Eataly*



**Ermanno Bonessi**  
Head of Legal Advice & Contracts Italy Department  
*UniCredit*



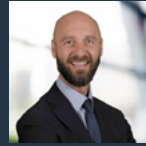
**Ottorino Capparelli**  
Governance Risk & Compliance Director  
*Howden Assiteca Consulting*



**Lara Carrese**  
Human Capital Independent Advisor  
*Aidp Board Member*



**Michelangelo Ceresani**  
VP, HR & Organization  
*Capgemini Italy*



**Fabio Comba**  
Human Resources Director  
*KPMG Advisory*



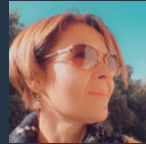
**Liliana Cozzi**  
Regional HR Director South West EMEA,  
*Parker Hannifin*



**Gianluca Crea**  
HR BP – Manager  
*Gruppo Fiera Milano*



**Giovanni Frugieue**  
Legal Director Italy, Central Europe and Greece  
*Accenture*



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



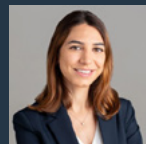
**Silvia Garino**  
Consigliere  
*Obsidian Capital SGR*



**Luca Grazioli**  
Dirigente Settore Risorse Umane  
*Autostrada del Brennero*



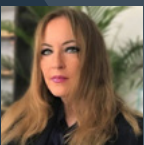
**Angela Manzoni**  
SVP Group Legal & Human Resources  
*STIGA*



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



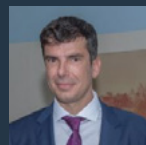
**Stefano Meloni**  
Chief Human Resource – Legal & QAS Officer,  
*Brivio & Viganò*



**Monica Nannarelli**  
Direttore Ufficio Legale  
*Morellato*



**Clemente Perrone**  
Chief Human Resources of the Organization & Communication Office  
*Gruppo Sirti*



**Mario Pozzi**  
Amministratore Delegato, Pall Italia – Responsabile Relazioni Industriali EMEA  
*Pall Corporation*



**Iliaria Quattrocioche**  
Group VP Human Resources  
*Chromavis*



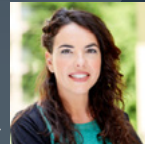
**Patrizia Radice**  
Chief Human Resources Officer & Internal Communications,  
*Saras*



**Valentina Ranno**  
Direttore Affari Legali e Societari  
*L'Oréal Italia*



**Marco Russomando**  
Chief HR & Organization Officer  
*Illimity Bank*



**Elena Kathleen Santambrogio**  
VP People & Culture Southern Europe  
*Warner Bros Discovery*



**Roberto Zecchino**  
Deputy General Manager & Corporate Vice President Human Resources  
*Bosch South Europe*

## Obiettivo legalità



# Il ruolo dell'esperto di Forensic Accounting nell'assistenza all'Amministratore Giudiziario e al Curatore Fallimentare

di Stefano Xodo\*

Nel contesto complesso delle procedure giudiziarie e delle situazioni di insolvenza aziendale, benché Amministratori Giudiziari e Curatori Fallimentari siano scelti fra professionisti esperti e con specifica formazione, l'assistenza di consulenti specializzati può rivelarsi di fondamentale importanza per trattare, con un elevato grado di profondità ed ampiezza, particolari aspetti inerenti le risorse finanziarie e patrimoniali coinvolte. Tali professionisti devono infatti affrontare una serie di sfide finanziarie e contabili durante il proprio mandato, che richiedono competenze specializzate per essere condotte in modo efficace ed efficiente.

In molte situazioni di crisi finanziaria o fallimento aziendale, possono emergere sospetti di frodi, irregolarità o manipolazioni contabili che potrebbero avere contribuito alla crisi divenendo oggetto di imputazione per chi le ha poste in essere.

Nel contesto dell'amministrazione giudiziaria, il rilevamento delle frodi rappresenta un aspetto cruciale per garantire una gestione trasparente e legale delle risorse aziendali; il *Forensic Accountant* è formato a condurre indagini approfondite per individuarle e documentarle. Una delle principali metodologie investigative è rappresentata dall'analisi dei flussi finanziari, che consiste nell'esaminare dettagliatamente tutte le transazioni avvenute per individuare eventuali anomalie o irregolarità. Questo approfondimento può rivelare operazioni non autorizzate, manipolazioni contabili o altre attività fraudolente. L'analisi dei flussi, unita a quella delle politiche di spesa, dei processi di fatturazione e della gestione degli incassi, può essere utile anche per valutare l'efficienza finanziaria e ottimizzare la gestione delle risorse durante il periodo di amministrazione giudiziaria o liquidazione fallimentare, identificando potenziali inefficienze,





sprechi o abusi e garantendo una distribuzione equa e trasparente dei fondi ai creditori. Oltre all'analisi dei flussi finanziari, il *Forensic Accountant* utilizza altre tecniche investigative come l'acquisizione e l'ispezione dei documenti contabili e finanziari delle comunicazioni aziendali, che consentono di raccogliere prove concrete, documentate e spendibili in giudizio. Una volta raccolte le prove, il *Forensic Accountant* procede con l'individuazione delle frodi o delle irregolarità contabili. Questo processo richiede una valutazione dettagliata della documentazione raccolta e delle pratiche contabili e amministrative dell'azienda, unita ad una comprensione approfondita delle leggi e dei principi contabili, nonché delle migliori pratiche aziendali. L'esperto di *Forensic Accounting* utilizza le informazioni a sua disposizione per valutare se le azioni dell'azienda siano conformi alle normative vigenti e ai principi contabili generalmente accettati e cerca di identificare schemi o comportamenti, quali transazioni non documentate, discrepanze nei registri contabili, movimenti di denaro sospetti, presenza di attività finanziarie insolite, mancato rispetto delle normative vigenti, che possono indicare la presenza di frodi, manipolazioni dei dati finanziari, irregolarità contabili.

Al termine della propria attività di indagine, il *Forensic Accountant* procede con la predisposizione di una relazione dettagliata che contiene la documentazione delle prove raccolte, una panoramica completa dei fatti osservati, la

descrizione delle metodologie utilizzate e delle analisi condotte. Questo processo è fondamentale per fornire un supporto tangibile alle conclusioni dell'esperto e alle eventuali raccomandazioni, con l'obiettivo di facilitare le conseguenti azioni legali. Oltre all'individuazione delle frodi e all'analisi dei flussi finanziari, le competenze specializzate del *Forensic Accountant* consentono di analizzare crediti e debiti, valutare asset, determinare la stima dei danni per un'azione risarcitoria. Inoltre, l'esperto di *Forensic Accounting* può collaborare con gli Avvocati per predisporre documenti, presentazioni e relazioni tecniche per i procedimenti giudiziari, ed essere chiamato a testimoniare come perito esperto in tribunale, fornendo chiarimenti su eventuali questioni tecniche ed una valutazione obiettiva ed imparziale delle prove raccolte e delle conclusioni raggiunte.

In conclusione, l'esperto di *Forensic Accounting* può svolgere un importante ruolo di supporto agli Amministratori Giudiziari e ai Curatori Fallimentari. Collaborando con il Commissario Giudiziale, il Curatore Fallimentare e altri professionisti coinvolti, il *Forensic Accountant* contribuisce a garantire una gestione efficiente, trasparente e legalmente corretta delle risorse finanziarie e patrimoniali dell'azienda in crisi o insolvente.

\* *Forensic Accountant*



# Legalcommunity Italian Awards 2024

## I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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





Il 4 luglio scorso, allo Spazio Novecento di Roma, si sono svolti gli LC Publishing Group Italian Awards 2024. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale italiano su tutto il territorio nazionale.

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

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:





Categoria	Vincitore	Categoria	Vincitore
STUDIO DELL'ANNO	AGA - Albè & Associati	AVVOCATO DELL'ANNO IP	Francesco Musella - Musella IP Law
AVVOCATO DELL'ANNO	Vincenzo Fedele Studio Legale Vincenzo Fedele	STUDIO DELL'ANNO LAVORO	Studio Legale Vescei
STUDIO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/URBANISTICA	P.MMSLEGAL Avvocati	AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO	Francesco Amendolito Amendolito & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/URBANISTICA	Carlo Merani - Merani Amministrativisti	STUDIO DELL'ANNO FARMACEUTICO	Astolfi e Associati
AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO AMBIENTALE	Gianluca Atzori Studio Legale Gianluca Atzori	STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO	Studio Legale Scura
STUDIO DELL'ANNO PPP	PGI Studio Legale Guccione e Associati	AVVOCATO DELL'ANNO CONTENZIOSO	Daniele Compagnone Studio Masetti Compagnone
AVVOCATO DELL'ANNO PPP	Velia Maria Leone - Leone&Associati	STUDIO DELL'ANNO MGA	Di Cecco e Associati
STUDIO DELL'ANNO ARBITRATI	Slata Studio Legale	AVVOCATO DELL'ANNO MGA	Emanuele Silvestri - Ceccarelli & Silvestri
STUDIO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA	Bisogni Miccoli & Associati	STUDIO DELL'ANNO PRIVATE EQUITY	LR Lex
AVVOCATO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA	Daniela De Bellis ELLEED - Scordino De Bellis Law Firm	STUDIO DELL'ANNO REAL ESTATE	VACS Studio Legale
STUDIO DELL'ANNO ENERGIA	CDRA Avvocati	AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE	Rocco Paolo Puce - Puce & Partners
AVVOCATO DELL'ANNO ENERGIA	Vincenzo Oliverio - Oliverio&Partners	STUDIO DELL'ANNO TAX	La Commara & Partners
STUDIO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI	Leone&Associati	PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX	Paolo Stella Monfredini Studio Stella Monfredini
AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI	Bruno Bitetti Massimo Malena & Associati	STUDIO DELL'ANNO PENALE	Studio Legale Annunziata
STUDIO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI	GRUPPO UCS-CEA-GIDI-GPA	AVVOCATO DELL'ANNO PENALE	Guglielmo Giordanengo Studio Giordanengo Avvocati Associati
AVVOCATO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI	Giuseppe Cavallaro Studio Legale Cavallaro	STUDIO DELL'ANNO COMPLIANCE	Carnà & Partners
STUDIO DELL'ANNO ASSICURAZIONI	Studio Legale Associato Miranda	STUDIO DELL'ANNO CRESCITA ORGANICA	A.L. Assistenza Legale
STUDIO DELL'ANNO IP	LGV Avvocati	STUDIO DELL'ANNO MARITIME & YACHTING	SLS Studio Legale Stabile
		STUDIO DELL'ANNO ADVISORY PROGETTI RINNOVABILI	MDA Studio Legale e Tributario







## STUDIO DELL'ANNO

### A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CDRA AVVOCATI

LGV AVVOCATI

P&I STUDIO LEGALE GUCCIONE E

ASSOCIATI

STUDIO STELLA MONFREDINI



GIORGIO ALBÈ, STEFANIA COLOMBO, GABRIELE GIANDUJA, MARIA LAVIENSI, MICAELA BARBOTTI, SIMONA CUSTER, ELENA LOMAZZI, FEDERICA BOTTINI, SARA DELLA PIAZZA, GIANLUCA ALBÈ

## AVVOCATO DELL'ANNO

GIORGIO ALBÈ

*A&A - Albè & Associati*

FRANCESCO AMENDOLITO

*Amendolito & Associati*

VINCENZO FEDELE

*Studio Legale Vincenzo Fedele*

CLAUDIO GUCCIONE

*P&I Studio Legale Guccione e Associati*

PAOLO STELLA MONFREDINI

*Studio Stella Monfredini*



## STUDIO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO/ URBANISTICA

CDRA AVVOCATI

LEONE&ASSOCIATI

MERANI AMMINISTRATIVISTI

P.MMSLEGAL AVVOCATI

P&I STUDIO LEGALE GUCCIONE E

ASSOCIATI



MASSIMILIANO MANGANO, FRANCESCO STALLONE E FILIPPO FICANO







**AVVOCATO DELL'ANNO  
AMMINISTRATIVO/  
URBANISTICA**

EUGENIO BRUTI LIBERATI -  
*GiusPublicisti Associati*

CLAUDIO GUCCIONE -  
*P&I Studio Legale Guccione e Associati*

VELIA MARIA LEONE -  
*Leone&Associati*

MASSIMILIANO MANGANO -  
*P.MMSLEGAL Avvocati*

**CARLO MERANI -**  
*Merani Amministrativisti*



**AVVOCATO DELL'ANNO  
AMMINISTRATIVO AMBIENTALE**

**GIANLUCA ATZORI**  
*Studio Legale Gianluca Atzori*

EUGENIO BRUTI LIBERATI  
*GiusPublicisti Associati*

FRANCESCO FONDERICO  
*Ambientalex*

GIORGIO FRACCASTORO  
*Fraccastoro*

CRISTINA SECCIA  
*Studio Legale Seccia*



**STUDIO DELL'ANNO PPP**

LEONE&ASSOCIATI  
**P&I STUDIO LEGALE  
GUCCIONE E ASSOCIATI**

STUDIO LEGALE GAMBINO

STUDIO LEGALE ROBERTA ZANABONI

STUDIO LEGALE TRISTANO



## AVVOCATO DELL'ANNO PPP

ALBERTO M. GAMBINO  
*Studio Legale Gambino*

CLAUDIO GUCCIONE  
*P&I Studio Legale Guccione e Associati*

**VELIA MARIA LEONE**  
*Leone&Associati*

EUGENIO TRISTANO  
*Studio Legale Tristano*

ROBERTA ZANABONI  
*Studio Legale Roberta Zanaboni*



## STUDIO DELL'ANNO ARBITRATI

PAVESIO E ASSOCIATI  
WITH NEGRI-CLEMENTI

RPLT RP LEGALITAX

**SLATA STUDIO LEGALE**

STUDIO LEGALE VINCENZO FEDELE

STUDIO STELLA MONFREDINI



ANDREA SCIOTTI, CLAUDIA SIMONETTI, ALESSIO TUCCINI, IRENE SANTIVETTI, VERONICA CARBONI

## STUDIO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA

**BISOGNI MICCOLI  
& ASSOCIATI**

CARNÀ & PARTNERS

ELLED - SCORDINO DE BELLIS LAW FIRM

STUDIO LEGALE SANTOSUOSSO

VINCENZO FEDELE STUDIO LEGALE



LORENZO CORDI, MAURO MICCOLI, GIOVANNI BATTISTA BISOGNI, ELISABETTA DIORIO



**AVVOCATO DELL'ANNO  
BANCHE E FINANZA**

**DANIELA DE BELLIS**  
*ELLED - Scordino De Bellis Law Firm*

MARIKA MICELI  
*Studio Legale Miceli*

MAURO MICCOLI  
*Bisogni Miccoli & Associati*

LUCA PELLEGGATTA  
*A&A - Albè & Associati*

VINCENZO FEDELE  
*Studio Legale Vincenzo Fedele*



**STUDIO DELL'ANNO ENERGIA**

AVOCOM

**CDRA AVVOCATI**

FRACCASTORO

MDA STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

P&I STUDIO LEGALE GUCCIONE E  
ASSOCIATI



PAOLA FLORIDIA, CARLO COMANDÈ, NICOLETTA RAMPINI, GIACOMO ANTONINI

**AVVOCATO DELL'ANNO ENERGIA**

CARLO COMANDÈ  
*CDRA Avvocati*

FRANCESCO DEL BENE  
*Avocom*

GIORGIO FRACCASTORO  
*Fraccastoro*

CLAUDIO GUCCIONE  
*P&I Studio Legale Guccione e Associati*

**VINCENZO OLIVERIO**  
*Oliverio & Partners*



**STUDIO DELL'ANNO  
INFRASTRUTTURE E  
COSTRUZIONI**

AVOCOM

CDRA AVVOCATI

**LEONE&ASSOCIATI**

MASSIMO MALENA & ASSOCIATI

P&I STUDIO LEGALE GUCCIONE E

ASSOCIATI



SABINA ARMATI, VELIA MARIA LEONE, GIUSEPPE MAZZEO

**AVVOCATO DELL'ANNO  
INFRASTRUTTURE E  
COSTRUZIONI**

**BRUNO BITETTI**

*Massimo Malena & Associati*

CARLO COMANDÈ

*CDRA Avvocati*

FRANCESCO DEL BENE

*Avocom*

CLAUDIO GUCCIONE

*P&I Studio Legale Guccione e Associati*

VELIA MARIA LEONE

*Leone&Associati*



**STUDIO DELL'ANNO  
RISTRUTTURAZIONI**

**GRUPPO UCS-CEA-GIDI-GPA**

SFB AVVOCATI

STUDIO AZIENDALE SAVI

STUDIO LEGALE CAVALLARO

STUDIO LEGALE PUCE&PARTNERS



TEAM



**AVVOCATO DELL'ANNO  
RISTRUTTURAZIONI**

SILVIA BECUCCI  
*SFB Avvocati*

**GIUSEPPE CAVALLARO**  
*Studio Legale Cavallaro*

MARINA PIROVANO  
*Campa Avvocati*

ROCCO PAOLO PUCE  
*Puce & Partners*

DANIELA SAVI  
*Studio Aziendale Savi*



**STUDIO DELL'ANNO  
ASSICURAZIONI**

FLOREANI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

SLS STUDIO LEGALE STABILE

**STUDIO LEGALE ASSOCIATO  
MIRANDA**

STUDIO LEGALE MAZZEO

VISCONTI STUDIO LEGALE



TEAM

**STUDIO DELL'ANNO IP**

A.L. ASSISTENZA LEGALE

BMLEX

**LGV AVVOCATI**

ONLEX

STUDIO LEGALE MUSELLA



ALESSANDRO BURA, SIMONA LAVAGNINI, THIEM TANKRED



## AVVOCATO DELL'ANNO IP

CRISTIANO BACCHINI  
*BMLex*

LUIGI GOGLIA  
*LGV Avvocati*

SIMONA LAVAGNINI  
*LGV Avvocati*

**FRANCESCO MUSELLA**  
*Studio Legale Musella*

SABINO SERNIA  
*Onlex*



## STUDIO DELL'ANNO LAVORO

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

AMENDOLITO & ASSOCIATI

CARLO ANDREA GALLI & PARTNERS

DE BERARDINIS MOZZI

**STUDIO LEGALE VESCI**



MARIA CRISTINA TARABELLA, FRANCESCO LUNETTA, LEONARDO VESCI  
FRANCESCA CIAVARELLA, FRANCESCA CORIDDI, MARIA GIOVANNA IADECOLA

## AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO

GIORGIO ALBÈ  
*A&A - Albè & Associati*

**FRANCESCO AMENDOLITO**  
*Amendolito & Associati*

PAOLO DE BERARDINIS  
*de Berardinis Mozzi*

CARLO ANDREA GALLI  
*Carlo Andrea Galli & Partners*

LEONARDO VESCI  
*Studio Legale Vesci*



**STUDIO DELL'ANNO  
FARMACEUTICO**

**ASTOLFI E ASSOCIATI**

LGV AVVOCATI

P.MMSLEGAL AVVOCATI

STUDIO LEGALE BARILLÀ

STUDIO LEGALE PANDOLFINI



MAURO PUTIGNANO, ANNALISA SCALIA, FRANCESCA LIBANORI, SONIA SELLETTI  
ALBERTO ASTOLFI, LORENZO MARANGONI

**STUDIO DELL'ANNO  
CONTENZIOSO**

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

PIERALLINI STUDIO LEGALE

SLS STUDIO LEGALE STABILE

STUDIO LEGALE MOSETTI COMPAGNONE

**STUDIO LEGALE SCURA**



MARZIA SCURA, MARIA GRAZIA SCARCIA

**AVVOCATO DELL'ANNO  
CONTENZIOSO**

GIORGIO ALBÈ

*A&A - Albè & Associati*

**DANIELE COMPAGNONE**

*Studio Legale Mosetti Compagnone*

LAURA PIERALLINI

*Pierallini Studio Legale*

MARZIA SCURA

*Studio Legale Scura*

ALESSANDRO STABILE

*SLS Studio Legale Stabile*





## STUDIO DELL'ANNO M&A

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CECCARELLI & SILVESTRI

**DI CECCO E ASSOCIATI**

LR LEX

STUDIO STELLA MONFREDINI



GABRIELE QUARTULLO, ARMANDO RICCIONI, EMANUELA MARIANI, FRANCESCO PISENTI  
MARY MORAMARCO, GIULIA LEONI, ELISA LINGUA, CARMELA MORRONE  
EDOARDO PRIOLO, GIORDANO GISMONDI

## AVVOCATO DELL'ANNO M&A

GIORGIO ALBÈ

*A&A - Albè & Associati*

GIUSTINO DI CECCO

*Di Cecco e Associati*

GIANLUCA LEOTTA

*LR Lex*

DOMENICO LUCA SCORDINO

*ELLED - Scordino De Bellis Law Firm*

**EMANUELE SILVESTRI**

*Ceccarelli & Silvestri*



## STUDIO DELL'ANNO PRIVATE EQUITY

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CECCARELLI & SILVESTRI

DI CECCO E ASSOCIATI

LAWARD

**LR LEX**



GIANLUCA LEOTTA, GIULIA SAVORELLI



## STUDIO DELL'ANNO REAL ESTATE

A.L. ASSISTENZA LEGALE

AVOCOM

PUCE & PARTNERS

VACS STUDIO LEGALE

VISCONTI STUDIO LEGALE



TEAM

## AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE

SERGIO BOVE

*Visconti Studio Legale*

CRISTIANO COMINOTTO

*A.L. Assistenza Legale*

FRANCESCO DEL BENE

*Avocom*

ROCCO PAOLO PUCE

*Puce & Partners*

MARCO VALERIO

*VACS Studio Legale*



## STUDIO DELL'ANNO TAX

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

GRUPPO UCS-CEA-GIDI-GPA

LA COMMARA & PARTNERS

MDA STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

STUDIO STELLA MONFREDINI



EMILIO COSTARELLA, ROBERTO JANIRI, ANNA MARIA CIANO, ANTONIO ALFONSI, ANGELA BRUNO, UMBERTO LA COMMARA, ILARIA CATANI, ANNA CHIARA SILIPO, MARIANTONIETTA SERIO, SILVIA AMPLO, FRANCESCA STELLATO, STEFANO LA COMMARA, VALENTINA LUPI

## PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX

BARBARA BORRA  
*A&A - Albè & Associati*

ANDREA CODEMO  
*MDA Studio Legale e Tributario*

UMBERTO LA COMMARA  
*La Commara & Partners*

GIANCARLO MARZO  
*Marzo Associati*

**PAOLO STELLA  
MONFREDINI**  
*Studio Stella Monfredini*



## STUDIO DELL'ANNO PENALE

SFB AVVOCATI

STUDIO GIORDANENGO  
AVVOCATI ASSOCIATI

**STUDIO LEGALE  
ANNUNZIATA**

STUDIO LEGALE MICULAN

STUDIO LEGALE VINCENZO FEDELE



FEDERICO BORZELLI, SUSANNA MARINELLI, MARIA ELENA FAVA, LUIGI ANNUNZIATA  
AURORA MINICÒ, GIACOMO GESUALDI

## AVVOCATO DELL'ANNO PENALE

LUIGI ANNUNZIATA  
*Studio Legale Annunziata*

LUCA FANFANI  
*SFB Avvocati*

**GUGLIEMO GIORDANENGO**  
*Studio Giordanengo Avvocati Associati*

MAURIZIO MICULAN  
*Studio Legale Miculan*

PIERFRANCESCO PERRI  
*Studio Legale Vincenzo Fedele*





STUDIO DELL'ANNO COMPLIANCE

CARNÀ & PARTNERS



CHIARA IGLIO, MARTINA CANZONERI, MONICA FOGLIZZO, DOMENICO MARIA SANTORO  
MASSIMO FOSSATI, TERESA PETRACCA, LELLO CARNÀ, MARIO CHIODI, ROBERTA BATTISTIN  
JACOPO BAZZERLA, EVELINA MASSARA, GIUSEPPE STEFANO STAROPOLI

STUDIO DELL'ANNO  
CRESCITA ORGANICA

A.L. ASSISTENZA LEGALE



FRANCESCO LORI, FRANCESCA PECORA, CRISTIANO COMINOTTO, ILARIA BOTTELLI  
STEFANO BRUSTIA, STEFANO SCALBI





**STUDIO DELL'ANNO  
MARITIME & YACHTING**

**SLS STUDIO LEGALE  
STABILE**



**GIOVANNI MARIA CAMICI, ANDREA STABILE, ALESSANDRO STABILE  
CHIARA ARSINI, EMANUELA DE FRANCESCO, ALESSANDRO CARLO SCALESE**

**STUDIO DELL'ANNO ADVISORY  
PROGETTI RINNOVABILI**

**MDA STUDIO LEGALE  
E TRIBUTARIO**



**ALESSIO VIANELLO**





# La scelta del consulente esterno? Nel 93% dei casi avviene sulla fiducia

L'ultima edizione della LMC survey di Deloitte Legal evidenzia che, tra i compiti svolti dal giurista d'impresa, viene riconosciuta poca importanza alla riduzione del costo dei legali esterni.

Ma le attività "core" vengono gestite all'interno

di michela cannovale

Più con meno: più che un mantra, un imperativo per le direzioni legali in house, che sempre più spesso – visto il complesso contesto normativo e il rapido cambiamento tecnologico con cui si interfacciano – sono sollecitate a fare di più, ma con meno risorse a disposizione a livello tempistico e di budget. Le attività cui si dedica il giurista d'impresa spaziano fra temi molteplici. Secondo i risultati della *Legal Management Consulting (LMC) Survey 2024*, indagine di Deloitte Legal condotta annualmente su un campione di aziende italiane e giunta quest'anno alla sua quarta edizione, la funzione più importante, nel 94% dei casi, è quella legata alla prevenzione e gestione dei rischi legali. Al secondo posto, dichiarato dall'83% degli intervistati, ritroviamo l'advice al top management. Per il 67% delle risposte, inoltre, la gestione di questioni legali che riguardano nello specifico la società è ancora molto presente sul tavolo dei legali in house. Tra queste compaiono, in particolare, la contrattualistica (89%), il diritto commerciale e societario (75%) e la compliance (74%), che risultano non a caso le attività più spesso internalizzate, "a riprova del fatto – si legge nella survey – che i servizi percepiti come più importanti sono preferibilmente gestiti internamente dai legali in house".

Tra i compiti svolti dal dipartimento legale, poca importanza viene invece riconosciuta alla riduzione del costo dei legali esterni (definita come "molto importante" solo dal 30% degli intervistati). Insomma, l'assistenza esterna continua a rimanere fondamentale nonostante rappresenti, per gli uffici in house, la voce di spesa maggiore. Il che non sorprende, visto che, come ha sottolineato a **MAG Alessandro Del Bono**, head of LMC di Deloitte Legal che ha coordinato i lavori della survey, «le direzioni legali tendono a gestire internamente le attività che ritengono più core, come, appunto, la contrattualistica, la compliance e la segreteria societaria. Specialmente nelle grandi aziende, la tendenza è esternalizzare solo quello che non si può fare all'interno per ragioni giuridiche o che richiede delle competenze specialistiche. A tal riguardo, i dati della survey confermano che le attività più esternalizzate sono quelle relative al diritto penale, al diritto amministrativo e al



**«I dati della survey confermano che le attività più esternalizzate sono quelle relative al diritto penale, al diritto amministrativo e al diritto del lavoro e della previdenza sociale»**

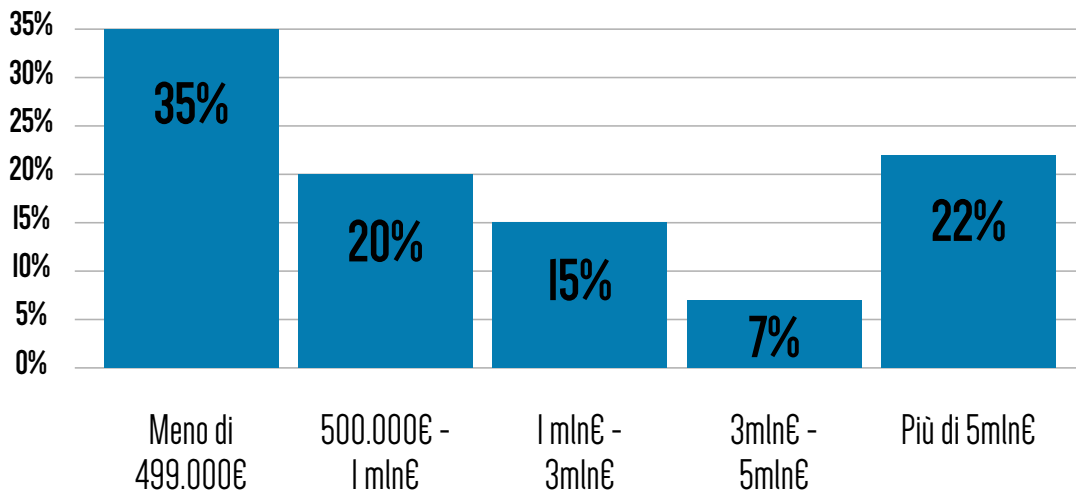
**Alessandro Del Bono**

diritto del lavoro e della previdenza sociale». Dati alla mano, infatti, penale, amministrativo e diritto giuslavoristico vengono affidati a un consulente esterno rispettivamente nel 69%, 49% e 46% dei casi. Seguono le questioni giuridiche legate alla proprietà intellettuale (date in appalto agli studi legali il 39% delle volte), il diritto internazionale e dell'Unione Europea (34%) e l'm&a (31%).

A questo proposito, dal report emerge che nell'ultimo anno fiscale circa il 45% delle aziende ha stanziato almeno 1 milione di euro per le spese legali esterne. In vista del prossimo anno, circa il 50% prevede di mantenere invariato tale budget, mentre solo il 26% ha intenzione di incrementarlo.



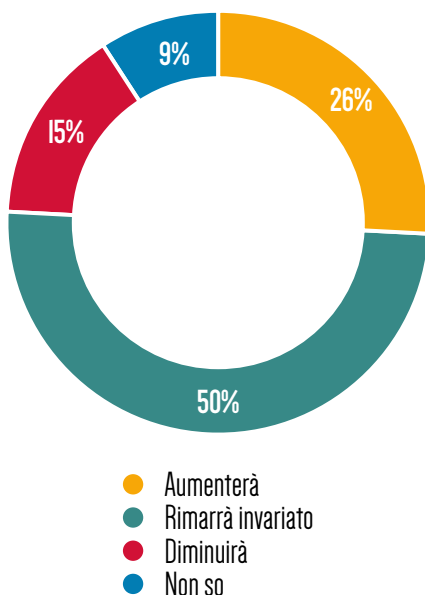
## Spesa legale esterna nell'ultimo anno fiscale



FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024

Per **Elena Armini**, senior LMC specialist di Deloitte Legal, «parlare di budget legale è ancora un argomento sensibile: non tutti i dipartimenti legali oggi hanno un budget definito ed approvato. Le voci di spesa per cui normalmente si alloca più budget riguardano l'esternalizzazione dei servizi legali. Quello che stiamo osservando nel nostro quotidiano lavoro con le direzioni in house è che c'è una generale tendenza delle aziende a ridurre il plafond legale o comunque a ridurre le risorse e gli strumenti dedicati all'efficiamento e all'innovazione del dipartimento legale».

## Previsione sul budget legale nel prossimo anno fiscale



FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024

## IL PANEL DI FORNITORI

Quanto alle modalità di scelta dei consulenti esterni, dalla survey di Deloitte Legal emerge che oltre l'84% dei dipartimenti legali dispone di un panel di fornitori, che si compone in media di una ventina di nomi, di cui circa 14 sono quelli a cui ci si rivolge effettivamente. La conferma ci è arrivata anche da **Concetta Leone**, head of legal & corporate affairs di CIFA, azienda attiva nella progettazione e realizzazione di macchine per la produzione, il trasporto e la posa del calcestruzzo fondata nel 1928 a Milano e dal 2008 parte della multinazionale cinese Zoomlion. «Il nostro panel – ha detto a MAG – conta una decina di consulenti, un numero leggermente inferiore rispetto ai 14 individuati, ma solo perché la nostra azienda

non conta tanti contenziosi e si affida poco agli studi legali anche per i casi stragiudiziali, dal momento che per i contratti di concessione e di appalto ci siamo specializzati internamente in format precisi».

Avere a disposizione un panel più o meno lungo di fornitori ha delle conseguenze sul budget a disposizione del dipartimento legale: «Affidarsi a un panel corto offre maggiore certezza nel momento in cui si va a redigere il budget, perché si conoscono meglio le parcelle del consulente di cui ci si avvale. Per panel più lunghi bisogna prendere in considerazione un buffer, ma d'altro canto offrono più scelta e più possibilità di negoziazione. Personalmente, ritengo che il fatto di avere a disposizione più consulenti specializzati in una determinata tematica sia un vantaggio, anche perché consente di avere già un primo confronto con i consulenti durante il preventivo, e quindi di avere una visione molto più ampia e chiara sul problema in questione. Al contrario, scegliere



**«La nostra analisi conferma ancora una volta che il sourcing legale si riduce alla scelta tra internalizzare e esternalizzare»**

**Elena Armini**



**«È cambiata la tipologia di consulenza richiesta allo studio legale: l'assistenza di cui si ha bisogno oggi è più smart e tailor made»**

**Concetta Leone**

di affidarsi a consulenti singoli tramite accordi quadro è più utile per specifiche tipologie di attività, per esempio le consulenze fiscali e giuslavoristiche: in questo caso, infatti, si crea ciclicità in un rapporto quasi quotidiano per il consulente esterno, che deve poter conoscere bene l'azienda e le sue dinamiche».

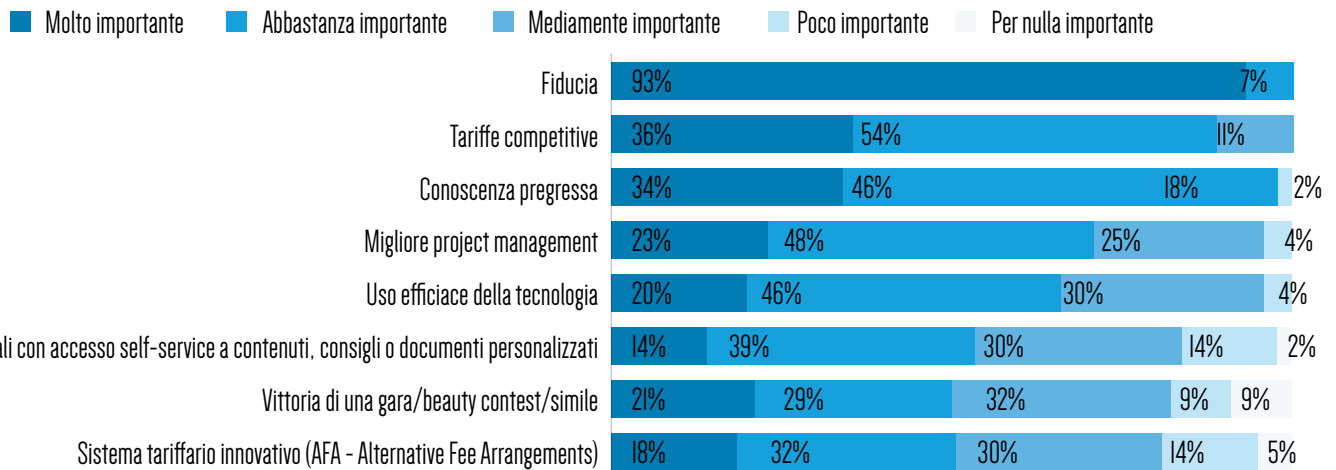
## **LA FIDUCIA NELLA SCELTA DEL CONSULENTE ESTERNO**

Fra gli aspetti più importanti nell'affidamento di un incarico ad un fornitore esterno di servizi legali, il 93% degli intervistati da Deloitte Legal ha menzionato la fiducia come "molto importante". Seguono una tariffa competitiva ("molto importante" secondo il 36% degli in house) e la conoscenza pregressa (34%). Come ha spiegato Concetta Leone, ci sono casi in cui i kpi analitici sulla base dei quali viene allocato il budget a inizio anno non possono essere presi in considerazione. È allora che si sceglie il legale

esterno basandosi innanzitutto sulla fiducia. «Parlo di casi relativi a problematiche sensibili che necessitano di un intervento esterno focalizzato sull'azienda stessa. Nel nostro caso, può succedere quando CIFA viene notificata con atti penali, per esempio. Ma anche, senza necessariamente arrivare al procedimento penale, quando dobbiamo fornire informazioni tecniche su un macchinario coinvolto in un incidente sul lavoro. In questi casi c'è un consulente cui ci affidiamo da anni, che conosce bene l'azienda e le macchine, il che è

– proviamo a richiedere una riduzione delle parcelle anche ai consulenti scelti sulla base della fiducia. Tuttavia, anche quando non si arriva al compromesso, il management è generalmente più disposto ad accettare compromessi proprio perché si segue la strada della fiducia soprattutto in caso di situazioni delicate. Dopodiché, per porre rimedio a questi scostamenti di budget, usiamo le polizze cosiddette D&O (*directors&officers*), contratti assicurativi che coprono in parte anche le spese legali».

## Aspetti importanti nell'affidamento di un incarico ad un fornitore esterno di servizi legali



FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024

fondamentale per costruire una linea di difesa». Ma la fiducia è utile anche in caso di contenziosi all'estero: «Ci facciamo guidare dalla fiducia soprattutto in paesi in cui non riusciamo a trovare domiciliazioni di grandi law firm internazionali e dobbiamo invece scegliere una boutique, senza necessariamente attivare un beauty contest».

Decidere di affidarsi alla fiducia piuttosto ad altri aspetti (per esempio, la vittoria di un beauty contest da parte del consulente), così come per panel di fornitori lunghi o corti, ha un impatto sulla spesa legale. «Se siamo in fase di revisione della budget a disposizione del dipartimento legale – ha proseguito Leone

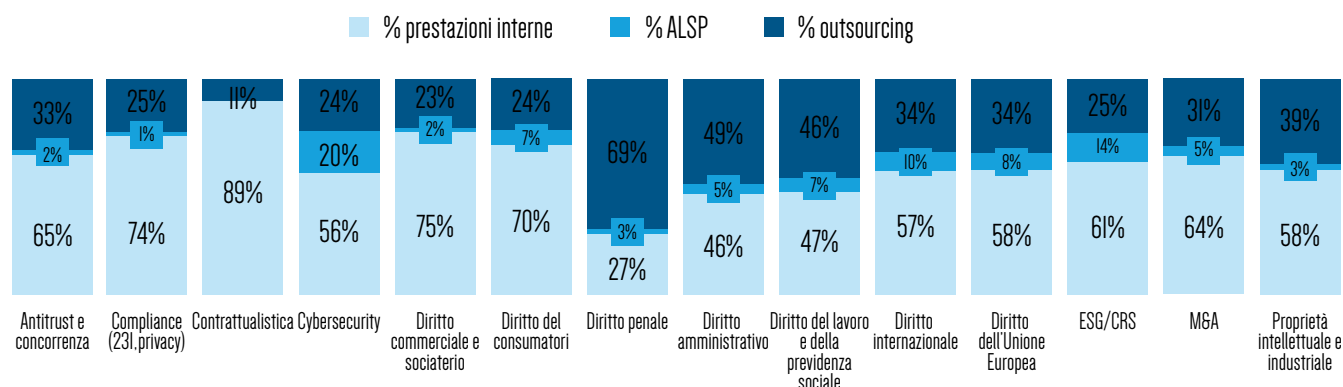
## UNA CONSULENZA SMART E TAILOR MADE

È interessante notare come nel tempo sia cambiata la tipologia di consulenza richiesta allo studio legale. Come ha fatto presente Leone, «l'assistenza di cui si ha bisogno oggi è più smart e tailor made. Questo è diretta conseguenza dell'evoluzione avvenuta all'interno delle direzioni legali, dove c'è più coinvolgimento del general counsel non più solo nella fase patologica delle questioni, ma fin dall'inizio dei progetti, il che consente al team legale in house di avere una visuale delle attività e del business a 360°».

Allo stesso tempo, è diventato più dinamico



## Modalità di svolgimento delle attività del dipartimento legale



il rapporto tra dipartimento legale con altre sezioni dell'impresa, espandendo ulteriormente la conoscenza dei vari progetti per tutte le unità aziendali. «Il fatto che il giurista d'impresa non sia più visto solo come un centro di costo ma come un partner del management che conosce il business a menadito, ha comportato la necessità di pretendere un approccio diverso da parte del consulente esterno: se fino a qualche anno fa venivano richiesti pareri lunghi e molto didascalici, adesso si preferiscono pareri concisi ed executive summary in grado di mettere immediatamente in evidenza i problemi e i rischi di un progetto e permettano di condividere subito il contenuto con gli altri dipartimenti aziendali».

### GLI ALTERNATIVE LEGAL SERVICE PROVIDER

Per quel che concerne le strategie di sourcing dei dipartimenti legali in house, il report LMC evidenzia infine una caratteristica tipica del mercato italiano: le opzioni per la consulenza rimangono unicamente quelle

elencate qui sopra. Ci si affida ancora poco, invece, ad alternative legal service provider (ALSP), quindi ad entità diverse da avvocati e studi legali tradizionali. L'utilizzo di queste strategie di approvvigionamento si concentra principalmente su aree come la cybersecurity (nel 20% dei casi) e le tematiche esg (per il 14% dei rispondenti). Solo il 5% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda impiega attualmente servizi di legal process outsourcing, che prevedono la delega di attività legali a mercati con costi operativi più bassi. «La nostra analisi, giunta quest'anno al quarto anno – ha spiegato Elena Armini – ci conferma ancora una volta che c'è una certa ritrosia nell'utilizzo degli alternative legal service provider: il sourcing legale si riduce ancora alla scelta salomonica tra internalizzare e esternalizzare. Eppure, oltre il 35% dei nostri rispondenti conferma che in azienda gli shared service sono utilizzati, ma non ancora dal dipartimento legale. Quasi a voler sottolineare che tutto quello che viene percepito come strettamente legale non può essere svolto che da giuristi». 🗨️





# Legal tech: i dipartimenti legali sono in estremo ritardo

**Secondo la LMC Survey di Deloitte Legal, solo il 28% delle attività quotidiane legali ha un'impronta strategica**

Fino ad oggi, l'innovazione e la tecnologia hanno raggiunto solo parzialmente le aree aziendali di nicchia come quella legale. Certo, difficilmente potrebbe essere altrimenti. «La diffusione di strumenti a portata di tutti – e la conseguente trasformazione digitale del contesto esterno e interno – spinge anche i corporate legal office, in un modo o nell'altro, a ripensare ai propri processi in ottica informatica». Ne è convinta **Patrizia Pasetti**, che dal 2019 è responsabile governance e innovazione digitale della direzione legale e fiscale di TIM. Nella sua squadra, coordinata dal general counsel Agostino Nuzzolo, si dedica all'analisi e alla semplificazione dei processi attraverso l'adozione della tecnologia – intelligenza artificiale inclusa – e alla gestione di progetti complessi e interfunzionali. Obiettivo del suo lavoro: il miglioramento della performance legale, commerciale e finanziaria dell'azienda.

A MAG ha spiegato: «L'introduzione di software che razionalizzano l'attività genera nel dipartimento legale un circolo virtuoso: da un lato, permette al team di concentrarsi su attività a valore aggiunto (quindi a maggiore protezione dai rischi per l'azienda); dall'altro, consente di accorciare sensibilmente i tempi di lavorazione per relazionarsi con le funzioni di business con un ruolo diverso: creatore di valore e non più censore».

Immettere questi strumenti nel team è quasi più difficile a dirsi che a farsi: «Si inizia

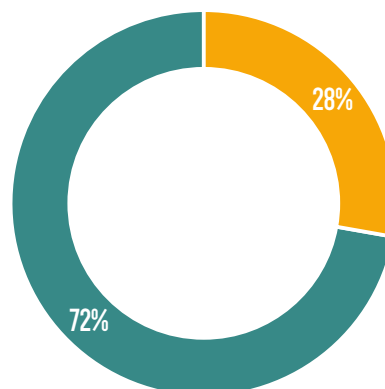


PATRIZIA PASETTI

dall'introduzione di software su cui si vanno ad aggiungere livelli sempre più sofisticati di tecnologia man mano che la consapevolezza dei vantaggi derivanti da tali innovazioni supera la diffidenza e il tempo da dedicare all'apprendimento. Questo permette di ripensare l'organizzazione del lavoro e di far emergere nuove competenze, così come un nuovo linguaggio e maggiore vicinanza al business».

### Suddivisione media del tempo del GC negli ultimi 12 mesi

- Pensiero strategico/innovazione
- Funzioni legali tradizionali



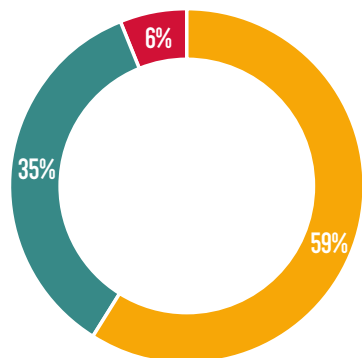
FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024

Come darle torto: l'adozione della tecnologia nei dipartimenti legali è diventata un imperativo per affrontare la crescente complessità delle attività delle direzioni legali e per aumentarne l'efficienza operativa. Eppure, ad oggi, secondo la *Legal Management Consulting (LMC) Survey 2024* di Deloitte Legal da cui siamo partiti anche nel precedente articolo per parlare delle strategie di sourcing messe in atto dai giuristi d'impresa, solo il 28% delle attività quotidiane legali ha un'impronta strategica e di innovazione. Il 72% del tempo del general counsel è invece ancora dedicato alle funzioni legali tradizionali. Il che dimostra, come confermato da Pasetti, che esiste ancora diffidenza nei confronti di un risolutivo impiego delle nuove tecnologie all'interno dei dipartimenti giuridici.



## Diffusione di competenze non puramente legali (es. Project Management, Legal Technology, Finance, ...) all'interno dell'ufficio legale

FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024



- Si, viene favorita la diffusione di una cultura non puramente legale
- No, ma credo possa essere una leva per il miglioramento
- No, non ne sento la necessità

Per **Elena Armini**, senior LMC specialist di Deloitte Legal, «assistiamo oggi a una fortissima tensione verso l'innovazione: gli uffici in house sono consapevoli che il cambiamento non è più un'opzione e che per rimanere competitivi è necessario riformare il modo in cui svolgiamo la nostra professione. Tuttavia, non sempre questo slancio riesce a trasformarsi in attività concreta. I nostri dati ci dicono che i dipartimenti legali utilizzano la tecnologia principalmente per attività strumentali e che, in effetti, il tempo che

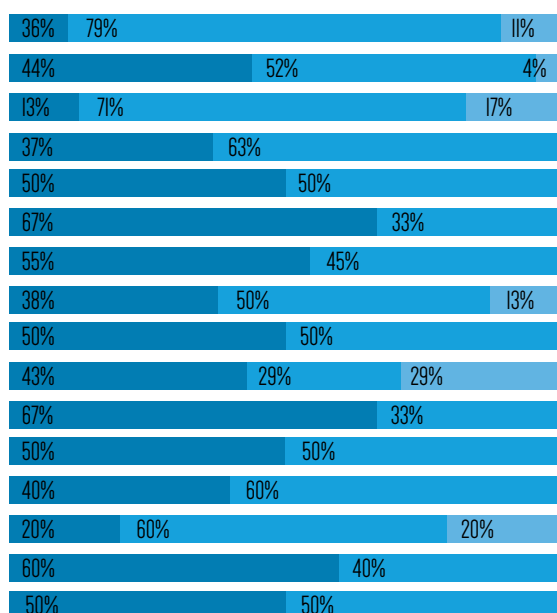
un general counsel dedica al pensiero strategico e innovativo non supera il 28% della propria giornata lavorativa. Il resto del tempo è invece impiegato in attività routinarie».

Come emerge dalla survey, a dimostrazione che la macchina legale ha comunque cominciato a muoversi verso una trasformazione, il 59% dei giuristi dichiara che all'interno della propria azienda viene promossa la diffusione di competenze non strettamente legali (come il project management o la legal technology). Al contempo, però, il 35% afferma di non averlo ancora fatto nonostante ritenga che possa essere una leva di miglioramento importante. Le tecnologie trovano grande attuazione perlopiù in strumenti come la firma digitale (citata dal 70% degli intervistati), cui seguono i tool di archiviazione (46% degli intervistati) e l'e-billing (44%). I chatbot e gli strumenti di knowledge management, invece, sono utilizzati solo dal 9% dei legali. E anche quando l'innovazione riesce a entrare nel dipartimento legale, si tende a preferire soluzioni sviluppate internamente dalle aziende, in particolar modo quando si tratta di automazione di contratti e gestione della segreteria societaria (usate dal 67% degli intervistati) e di strumenti per le risposte automatizzate e l'automazione dei documenti

## Fonte della tecnologia utilizzata

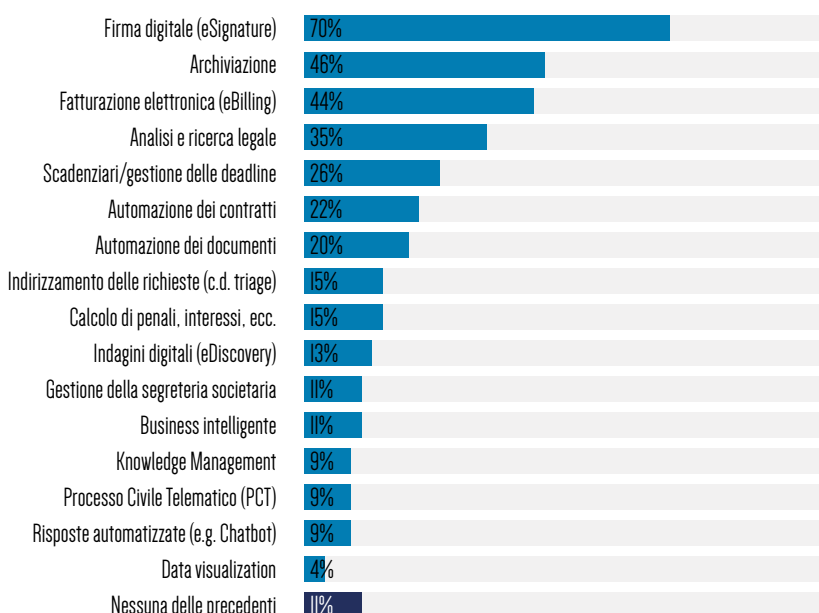
■ Soluzione interna ■ Fornitore esterno ■ Non so

FONTE: Deloitte Legal, LMC Survey 2024



## Utilizzo di tecnologie ad hoc per le seguenti attività dell'ufficio legale

■ Sì ■ No



## MA COME SI INTRODUCE LA TECNOLOGIA NEL DIPARTIMENTO LEGALE?

Abbiamo chiesto a Patrizia Pasetti di indicarci i 7 step per la trasformazione del dipartimento legale in dipartimento innovativo. Ecco i suoi suggerimenti, sulla base delle esperienze più comuni a tutte le aziende:

# 1

### IMPIEGO DI SOFTWARE DI CONDIVISIONE:

- sia che si tratti di gestionale del contenzioso che di contract management, con la condivisione tutte le parti (interne ed esterne all'azienda) hanno le stesse informazioni in tempo reale. Inoltre l'utilizzatore è guidato in un processo definito dall'organizzazione, ad esempio in percorsi autorizzativi o in testi e documentazioni (clausole, standard contrattuali, certificazioni, etc) riducendo significativamente il tempo di lavoro e i possibili errori associati alla gestione dei documenti;

# 2

### AUTOMAZIONE DI PROCESSO RPA (ROBOT PROCESS AUTOMATION):

le seguenti attività possono essere fatte eseguire da robot, con la garanzia che il controllo umano assicura la qualità del dato:

- amministrazione delle caselle email (il robot traccia ed estrae le principali informazioni e spaccia le email ai settori competenti elaborando un report che permette il controllo umano sui contenuti e sulla loro gestione) e del software gestionale (si ottiene così un order entry automatizzato con accelerazione dei tempi di lavorazione in caso di, per esempio, citazioni e reclami)

# 3

### BUSINESS INTELLIGENCE E DATA VISUALIZATION:

avendo digitalizzato i propri processi e disponendo di una base dati attendibile, è possibile trasformare in grafici, mappe e dashboard i dati complessi. Questo permette non solo di avere processi decisionali più rapidi e più attendibili (anche nelle simulazioni di possibili scenari), ma anche di avvicinare il linguaggio del contesto legale a quello delle altre funzioni data driven.

# 4

### ACCESSO CONDIVISO AD ALTRI SOFTWARE E SERVIZI ON LINE:

si possono ottenere enormi benefici sia dalla condivisione dei dati dell'unità legale con quelli delle altre funzioni, ma anche dall'utilizzo di servizi on line sempre più diffusi. La condivisione può essere:

- Interna all'azienda: ad esempio per il tracciamento dei reclami, del recupero crediti, della richiesta di gestione informativa privacy o dei pagamenti.
- Esterna all'azienda: banche dati legali, servizi telematici dei ministeri, piattaforme on line per rapide consulenze, traduzioni o verifica dei marchi registrati.

# 5

**APPLICAZIONE DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE:** con la digitalizzazione e la centralizzazione degli archivi è possibile elaborare i contenuti storici da cui l'azienda può ottenere:

- nel caso di contenzioso: analisi predittive in termini di esiti e costi
- nel caso di contrattualistica: definizione di standard contrattuali adattati, ad esempio, alle più comuni deviazioni alle clausole, quindi sempre più vicini alle tempistiche ed esigenze delle linee di business.

# 6

## ADOZIONE DI LEGAL DESIGN E INDICI DI COMPRESIBILITÀ DELLE CLAUSOLE:

la tecnologia può essere di aiuto anche nel semplificare la comunicazione legale. Si tratta di adottare strumenti che possono prevenire incertezze legali, mitigando i rischi e migliorando l'efficienza operativa di un contratto. L'indice di comprensibilità delle clausole permette di misurare la chiarezza degli impegni che sta assumendo il firmatario; mentre il legal design esprime in immagini e testi brevi alcune parti del contratto e ben si presta ad essere utilizzato per:

- Termini e condizioni
- Politiche di privacy

# 7

## SMART CONTRACT E BLOCKCHAIN: È LA FRONTIERA DEL LEGAL TECH:

contratti digitali che si autoeseguono all'avverarsi di determinate condizioni con certificazione del processo in piattaforme trasparenti (blockchain). Possono essere utilizzati per:

- Automazione dei pagamenti
- Mercati assicurativi e finanziari
- Gestione della supply chain
- Diritti d'autore

(menzionate rispettivamente dal 60% e dal 55% degli intervistati).

Diversi i motivi di questo ritardo innovativo, secondo **Alessandro Del Bono**, head of legal management consulting (LMC) di Deloitte Legal che ha coordinato i lavori della survey: «Tra i principali troviamo: budget assente o non adeguato, difficoltà ad innovare mantenendosi operativi, oltre all'evidente complessità di dimostrare al management un ritorno sull'investimento. Per questo è essenziale lavorare sui kpi e dimostrare, numericamente, con il linguaggio del business, l'enorme valore apportato dal dipartimento legale all'intera struttura aziendale».

Un punto di vista condiviso anche da Patrizia Pasetti, che a questo proposito ha aggiunto: «Molte direzioni legali hanno compreso che per fare innovazione devono avere un budget, ma anche che questo non è sufficiente. La spesa deve comunque essere motivata da un solido business plan in cui siano evidenziate le criticità che un software può risolvere così come i risparmi in termini di risorse economiche (come ad esempio sanzioni, penali e contenziosi) e di personale. Se poi non vi è una costante attenzione e manutenzione, il software installato di per sé non porta ai risultati attesi: serve un processo interno di formazione, di condivisione e di costante adeguamento. Per questo, tra l'altro, esistono

nuove figure all'interno delle funzioni legali, come il legal operation manager, che hanno il compito di occuparsi (anche) dell'innovazione».

Quello della formazione è un aspetto su cui ha insistito anche Elena Armini: «È necessario che i dipartimenti legali investano nella formazione continua dei loro team per garantire che comprendano e possano sfruttare efficacemente le soluzioni implementate. In questo senso, noi consigliamo sempre di iniziare dai processi per capire la necessità e, solo dopo, di valutarne l'automazione. A nessuno serve un software che risolva un problema che non c'è o un software che nessuno usa». Anche perché, se è vero, come mette in luce la survey di Deloitte Legal, che non esistono soluzioni tecnologiche legali pronte all'uso immediato e il successo nell'adozione di nuovi sistemi tecnologici richiede la capacità di superare la frustrazione iniziale tipica di ogni novità, diventa allora cruciale allocare un periodo di transizione per integrare tali tecnologie nella routine lavorativa quotidiana. «Ogni soluzione oggi in commercio – ha affermato Del Bono – deve poi essere tailorizzata in base alle esigenze del dipartimento legale in questione. In questo senso, il legal management si pone come supporto dei dipartimenti legali nella software selection, aiutando a scegliere non il software migliore in generale, ma quello che risponda meglio alle esigenze del dipartimento legale». ▣





IBERIANLAWYER  
AWARDS

12<sup>th</sup> Edition

# Forty40

UNDER

The event aiming to honor private practice lawyers under the age of 40 across **Spain** and **Portugal**

**SAVE THE DATE**

**26 September 2024 • Madrid**

**19:30** CHECK-IN

**19:45** COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
or email [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)



Follow us on



**#IBLFortyUnder40**



**Patrícia Afonso Fonseca**  
 Head of Legal  
*Novo Banco*



**Ana Bayo Busta**  
 Head of Legal, Patents  
 & Compliance, *BAYER IBERIA*



**Pablo Berraondo Fraile**  
 CEO  
*Adtech BEVUP by GEOQ*



**Nuria Brinkmann**  
 Legal Counsel Portugal,  
*Iberdrola*



**Helder Cardoso**  
 Executive Director – Chief  
 Medical Officer, *DigestAID*



**Isabel Charraz**  
 Country Legal Counsel  
 Portugal & Greece, Cyprus  
 and Malta, *Citibank*



**Fátima Correia da Silva**  
 Chief Compliance Officer  
 and Data Protection Officer,  
*Critical Techworks*



**Carla Costa**  
 Legal Labour Manager  
*TAP*



**Marta Cruz de Almeida**  
 General Counsel  
*Galp*



**Fernando de Castro de Miguel**  
 Member of the Investment  
 Committee, *Claimbnb*



**Alicia de Miguel**  
 Head of Legal  
*Prosegur Cash*



**Marta de Sousa e Meneses**  
 Head of Legal and Regional Com-  
 pliance Officer, *SYNLAB Portugal*



**Marta dos Ramos**  
 Head of Legal  
*ARVAL*



**Maria João Faísca**  
 Head of Legal  
*Impresa Group*



**Isabel Fernandes**  
 General Counsel  
*Grupo Visabeira S.A.*



**Ana Fernández Baz**  
 Legal Counsel Spain  
*Huspy*



**Mariana Figueiredo**  
 Legal Counsel & Public  
 Affairs for Southern Europe  
*Eurowind Energy*



**Sara Gonçalves**  
 Head of Legal and Corporate  
 Affairs, *Endesa Portugal*



**Carlos López Martín De Blas**  
 CLO – General Secretary  
*Secuoya*



**Elena Mariscal de Gante Llorens**  
 Manager Legal Counsel,  
*Acciona Construcción*



**Miguel Martín-Calama**  
 Senior Legal Advisor  
*Pictet Alternative Advisors*



**Paulo Marinho**  
 Legal Manager  
*Ascendi*



**Silvia Márquez Salas**  
 Gerente Sr. Derecho Digital,  
 Nuevas Tecnologías,  
 Innovación y PII, DC Servicios  
 Jurídicos y CCO, *Repsol*



**Carlos Menor Gómez**  
 Legal Director  
 & Compliance Officer  
*Renault Iberia*



**Fernando Montenegro**  
 CEO  
*Eurostrata Portugal*



**Paula Moreira de Jesus**  
 Labour Litigation  
 and Discipline Manager  
*TAP Air Portugal*



**Vanessa Morgado**  
 Legal Manager  
*Repsol Portuguesa*



**Paloma Moura**  
 Country Legal Lead – Ethics  
 and Compliance Officer for  
 Portugal, *OLX Group*



**Gerard Olivé**  
 Co-Founder & Co-CEO  
*Antai Ventures*



**Teresa Palacios Blasco**  
 Vicesecretary of the Board of Directors and Head of the Corporate Legal Department  
*Sareb*



**Natalia Palomar Licerias**  
 Senior Leader Counsel for Southern Europe  
*SSE Renewables*



**João Pita**  
 Senior Vice President  
*Round Hill Capital*



**Javier Ramírez Iglesias**  
 VP Legal & Associate General Counsel – Regions Litigation & Governmental Investigations,  
*HP Inc.*



**Daniela Romeiro**  
 Senior Legal Counsel  
*SEMAPA*



**Jorge Luis Ramos**  
 Director Of Legal Affairs,  
*Grupo LAMOSA*



**Ana Maria Rueff**  
 Legal Direction Litigation  
*E-REDES*



**Javier Ruz**  
 Legal Counsel  
*Grupo Sanjose*



**Filipa Salazar Leite**  
 Diretora Jurídica e de Compliance /Head of Legal and Compliance.  
*Sumol+Compal*



**Gloria Sánchez Soriano**  
 Group Legal VP – Head of Legal for Technology & Legal Transformation  
*Banco Santander*



**Diogo Saraiva da Ponte**  
 Head of Investments  
*Stag Fund Management*



**Rui Tabarra e Castro**  
 Head of Litigation  
*Novo Banco*



**Andre Tavares Lourenco**  
 General Counsel  
*Zurich Portugal*



**José Carlos Tejada**  
 General Counsel Spain&Portugal-Groupe BPCE-Global Financial Services,  
*Natixis*



**David Teruel**  
 Manager/Director de Relaciones Laborales  
*MST Holding*



**Gonçalo Teixeira Da Silva**  
 Legal Manager  
*Burger King Portugal*



**Diego Trillo Ruiz**  
 Legal Services and Corporate Affairs General Manager  
*Enagas*



**Gonçalo Ventura**  
 Executive Board Member – Chief Corporate Officer and Head of Legal,  
*Grupo Manuel Champalimaud*



**Nuria Villarin**  
 Executive Legal Manager  
*Alpargatas Europe (Havaianas)*



**Manolo Zapata**  
 Director of Legal M&A and Financing Transactions  
*Roadis*



## Diverso sarà lei

# Il gatto a due code

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST

Quanti di voi conoscono il gatto a due code? Chiamato anche *nekomata*, trattasi di un felino appartenente alla mitologia giapponese dotato di poteri necromantici e sciamanici. Ciò che lo caratterizza, oltre alla capacità di muoversi sulle zampe posteriori, è la presenza di una seconda coda che si origina dalla stessa base da cui parte la prima. La sua comparsa avverrebbe, secondo le credenze, quando il felino raggiunge il decimo anno d'età – è questo, peraltro, il motivo per cui fino al XVII secolo ai cuccioli di gatto veniva mozzata la coda: per evitare che si trasformassero in temibili *nekomata*!

Nella realtà questo felino non esiste, ma l'associazione mi è venuta spontanea riflettendo su quanto accade ancora oggi nei seggi elettorali italiani in occasione delle elezioni: la divisione in due code ben distinte per genere. Da una parte le donne, dall'altra gli uomini. Da una parte il registro rosa, dall'altra quello azzurro. La ragione dei due registri, comunque, è presto detta: trae origine dal decreto del febbraio 1945 (poi confermato da una legge del 1967) che estendeva il diritto di voto anche alle donne e ordinava, all'art. 2, che "la compilazione di liste elettorali femminili" fossero "separate da quelle maschili".

Passi, dunque, per quanto vetusta, la divisione dei registri. Che ci volete fare, la legge è legge. Peccato che la prassi di separare anche le file non dipenda da alcuna norma. Solo di prassi, appunto, si tratta. Un'abitudine legata alla presenza delle due liste. Di cui tuttavia la comunità Lgbt+ si sta lamentando da tempo, poiché proprio questa usanza va a ledere i diritti delle persone non binarie, trans e intersessuali, obbligandole a un coming out forzato

nel momento in cui, una volta al seggio, devono mostrare i propri documenti anche qualora non abbiano ancora avuto accesso alla riassegnazione di genere a livello anagrafico.

Alcuni sindaci ci sono arrivati: quello di Milano, Giuseppe Sala, e quello di Padova, Sergio Giordani, in particolare, proprio in occasione delle elezioni europee di giugno, hanno proposto ai presidenti di seggio un vademecum non obbligatorio per eliminare la doppia fila – e qui permettetemi di aggiungere: per evitare che l'esperienza del voto si trasformasse nel brutto *nekomata*.

Ora che ci penso, non è che hanno preso spunto dalla pratica di mozzare la coda ai gatti in uso fino al XVII secolo?

Battute a parte, parlo di tutto questo nell'ultimo episodio di *Diverso sarà lei* insieme a **Roberta Parigiani**, avvocatessa co-fondatrice dello studio legale senese Picci Parigiani e attivista di MIT, Movimento di identità trans. Buon ascolto! 🎧



ROBERTA PARIGIANI

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

5<sup>th</sup> EDITION

## 2 - 4 OCTOBER 2024

ROME MARRIOTT GRAND HOTEL FLORA

Via Vittorio Veneto, 191, 00187 • Rome



## THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION



PROGRAM

WEDNESDAY 2 OCTOBER

OPENING COCKTAIL

- 18:30 Check-In
- 19:00 **DIALOGUE**  
**Federico Bonaiuto**, General Counsel, *Leonardo*  
**Francesco Gianni**, Founding Partner, *Gianni & Origoni*
- 19:30 🍹 Cocktail & Music on the Terrace\*\*

**GIANNI & ORIGONI**  
Via delle Quattro Fontane, 20  
Rome



\*\* Event dedicated to in-house counsel lawyers upon registration. For info and registration [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

THURSDAY 3 OCTOBER

- 09:00 ☕ Check-In & Welcome Coffee
- 09:30 **GREETINGS**
- 09:40 **OPENING SPEECH**  
**Giuseppe Catalano**, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali* | Chair, *AI GI*
- 10:00 **ROUNDTABLE I "TO INTERNALISE OR TO OUTSOURCE? THE CORE PRACTICES OF LEGAL AFFAIRS DEPARTMENTS"\***  
**Umberto Baldi**, General Counsel, *Snam*  
**Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Plenitude*  
**Paolo Quaini**, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways*  
**Claudia Ricchetti**, General Counsel and Board Secretary, *Ferragamo*
- 11:15 ☕ Coffee Break
- 11:45 **ROUNDTABLE II "ACROSS JURISDICTIONS: HOW TO MANAGE AN INTERNATIONAL LEGAL TEAM"\***  
**Isabella Bdoian Gonzalez**, Deputy General Counsel, *Beko Europe*  
**Emiliano Berti**, Head of MN Legal & Compliance, *Nokia Europe* and President of the Board of Directors, *Nokia Italy*  
**Andrea Brancatelli**, Assistant General Counsel – Europe, *MoneyGram International*  
**Adriano Peloso**, Country Counsel, Legal Director, EMEA, Italy, Spain & Portugal, *Lenovo* and Board Member *AI GI*
- 13:00 Q&A
- 13:15 🍴 Light Lunch
- 14:15 **ROUNDTABLE III "LEGAL DEPARTMENT BUDGET: HOW TO CONVINCE THE MANAGEMENT TO GIVE YOU MONEY"\***  
**Andrea Albano**, WW General Counsel, *Fendi*  
**Fabrizio Caretta**, Group General Counsel, *DOLCE & GABBANA*  
**Valentina Ranno**, General Counsel, Head of Legal & Compliance, *L'Oréal*  
**Micaela Vescia**, Head of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi S.p.A.*
- 15:45 ☕ Coffee Break
- 16:15 **ROUNDTABLE IV "CRISIS MANAGEMENT: CHALLENGES OF CYBER INCIDENTS"\***  
**Diana Allegretti**, General Counsel, *Zurich Italia*  
**Daniele Ciccolo**, Head of Legal Affairs, *Telepass*  
**Valentina Finazzo**, Chief Compliance Officer & DPO, *Nexi*  
**Giovanni Lombardi**, General Counsel, *illimity Bank*  
**Giorgio Martellino**, General Counsel & Compliance Officer, *Avio S.p.A.*
- 17:45 Q&A
- 18:00 Closing Remarks

\*panels in progress



PROGRAM

THURSDAY 3 OCTOBER

18:15 GC Cocktail



private event

FIVERS

\*\* Event dedicated to in-house counsel lawyers upon registration. For info and registration [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

20:15 Dinner Party with DJ Set and Karaoke\*\* - VENUE TBD



private event

CURTIS

\*\* Event dedicated to in-house counsel lawyers upon registration. For info and registration [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

FRIDAY 4 OCTOBER

09:00 ☕ Check-In & Welcome Coffee

09:30 GREETINGS

09:35 **ROUNDTABLE V "TECHNOLOGY FOR CONFLICT RESOLUTION: IMPROVING TIMELINE AND EFFICIENCY"\***

**Alessandro Bianchi**, Senior Counsel - Head of Legal, *IBM Italy*

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

11:00 ☕ Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE VI "IN-HOUSE LEGAL REMUNERATIONS: THE NEW TRENDS OUT THERE"\***

**Concetta Leone**, Head of Legal & Corporate Affairs, *CIFA*

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

**Agostino Nuzzolo**, General Counsel, Executive Vice President Legal and Tax Secretary to the Board of Directors, *TIM*

**Nicoletta Ravidà**, Partner, *KeyPartners*

12:50 Q&A

13:00 🍴 Light Lunch

\*panels in progress



SARA CATAPANO

# Una start up per massimizzare la performance di studi e direzioni legali

La fondatrice di laia, Sara Catapano:

«Uno dei nostri obiettivi è aiutare gli studi a ridurre il gap rispetto ai giuristi d'impresa e, più in generale, rispetto a gran parte dei loro clienti»

di michela cannovale

Dallo scorso maggio, studi e direzioni legali hanno una nuova soluzione per migliorare la propria prestazione: si chiama Iaia ed è una start up che, partendo dall'analisi della metodologia di lavoro applicata dagli avvocati con cui ha a che fare, evidenzia i punti di forza e di perfezionamento su cui concentrarsi e suggerisce come prendere decisioni mirate per massimizzare i risultati e ridurre al contempo costi, tempi, energie.

La sua fondatrice, **Sara Catapano**, che della società è anche amministratrice delegata, ha creato Iaia partendo dalla propria esperienza professionale: avvocatessa con vent'anni di esperienza, ha collaborato con gli studi Clifford Chance, Linklaters e Bowman Gilfillan e ha guidato gli uffici legali di società come British Gas, Sorgenia e Asja Ambiente.

Al suo fianco lavora la partner **Francesca Rosti** che dopo l'abilitazione all'avvocatura si è concentrata sul diritto dell'arbitrato in casi nazionali e internazionali e lavora oggi come consulente indipendente affiancando diversi studi legali italiani in progetti di sviluppo e innovazione.

Completa il managing team la brand director **Alice Guidi**. La squadra della start up è poi formata da 15 professionisti senior ed executive (ma il piano di crescita prevede il progressivo inserimento di nuove risorse) con mediamente 15-20 anni di esperienza in studi legali associati o direzioni in house di gruppi internazionali.

La redazione di MAG ha raggiunto Sara Catapano per capire come funziona Iaia e a chi si rivolge. Ecco cosa ci ha detto, in 8 punti.

### Come è nata Iaia?

L'idea mi è venuta quando ero una legale in house, pensando al supporto e servizio che avrei voluto trovare sul mercato e che invece non esisteva. Il mondo del business, d'altronde, ha sempre avuto a propria disposizione un ecosistema diversificato di servizi per rispondere alle esigenze delle aziende, mentre nulla, o molto poco, è stato pensato negli anni per gli avvocati, probabilmente a causa della generale concezione della professione legale come di qualcosa di diverso rispetto al business. Iaia quindi nasce

dalla convinzione che servano servizi di management ad hoc per avvocati, per migliorare la loro performance.

### Come avete verificato che ci fosse effettivamente bisogno di voi?

Ci siamo basati sull'esito positivo dei primi progetti pilota portati avanti con professionisti che già conoscevamo. Dopodiché, abbiamo lanciato Iaia anche fuori dal network di conoscenze professionali pregresse costituendoci come startup con l'ambizione di crescere sul mercato.

### Il vostro obiettivo è massimizzare la performance di studi e direzioni legali. Ma perché, che cosa manca oggi a queste realtà?

Quel che manca è la consapevolezza delle potenzialità di una migliore gestione del lavoro, soprattutto in considerazione della complessità crescente dei contesti di riferimento in cui avvocati e giuristi operano, unitamente alla mancanza di tempo e di competenze interne per attuare concretamente progetti e attività di "intelligence" propedeutiche a indirizzare in modo più mirato le scelte strategiche degli studi e delle direzioni in house.

### In pratica?

In pratica, sono 4 le problematiche principali di gran parte del mercato legale che abbiamo individuato. In primis, quasi 2 avvocati su 3 non fanno analisi del proprio lavoro: non calcolano la marginalità del proprio portafoglio clienti o l'andamento degli incarichi per cliente né eseguono indagini HR sulla gestione effettiva del lavoro che farebbero emergere anche gli aspetti più qualitativi delle attività svolte dai professionisti. Questo porta al problema 2: scelte organizzative non efficienti nell'allocazione dei carichi di lavoro, inadatta costruzione delle priorità e dei workflow e politiche HR inadeguate per la retention e l'incentivazione dei team legali.

### Cos'altro?

La terza area di criticità è la poca formazione *future-oriented* sulle competenze che già stanno trasformando il lavoro e l'approccio culturale e sociale, ancor prima che tecnologico ed economico, al lavoro stesso (1 studio su 3 non



investe in formazione secondo i dati Censis 2023). Infine, rimane bassa la propensione al digitale e alle tecnologie. E non a caso, come emerge dal sondaggio *Future Ready Lawyer 2023* di Wolters Kluwer, la principale barriera agli investimenti in tecnologia è di tipo organizzativo (44%), con diverse aziende e studi appesantiti da consuetudini, processi interni e una procedura decisionale lenta. A questo si aggiunge la mancanza di competenze tech, che coinvolge il 36% degli avvocati.

### **Sulla base di queste problematiche, che servizi offre Iaia?**

Ad oggi rispondiamo a due tipi di richieste: clienti che hanno già individuato un bisogno o un'area di miglioramento da cui partire, e clienti che chiedono a noi come e da cosa iniziare. In questo secondo caso, il nostro suggerimento è quello di partire da evidenze oggettive per facilitare la presa di consapevolezza di tutti i soci, professionisti e altri manager coinvolti (come direzioni HR e controllo di gestione), ad esempio allestendo attività specifiche di assessment e analisi sulle principali caratteristiche dello studio o della direzione in house, come workflow e organizzazione dei carichi di lavoro, portafoglio clienti, attività e servizi offerti, ottimizzazione dei profili interni.

### **Quanto dura, in genere, il rapporto con i vostri clienti?**

I nostri servizi variano. A seconda dell'ampiezza di delega che riceviamo per raggiungere determinati obiettivi condivisi, dal supporto temporaneo al full-outsourcing gestionale continuativo, gli incarichi di solito durano 6-12 mesi.

### **Quando vi approcciate al professionista legale che richiede la vostra assistenza, notate differenza tra libero foro e in house?**

Dal nostro punto di vista in realtà ci sono molte più similitudini che differenze circa la possibilità di ottimizzare il modo di lavorare e, di conseguenza, migliorare la percezione condivisa tra i professionisti stessi e i loro stakeholders.

In termini generali, le direzioni legali possono beneficiare maggiormente, rispetto agli studi associati, di processi e funzionalità già esistenti (si pensi ad esempio alla possibilità di coinvolgere le funzioni HR o di controllo di gestione) così come di una cultura manageriale più pervasiva.

Infatti, uno dei nostri obiettivi come Iaia è, ad esempio, aiutare gli studi a ridurre questo gap rispetto ai giuristi d'impresa e, più in generale, rispetto a gran parte dei loro clienti. 📌



FRANCESCA ROSTI - SARA CATAPANO



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

4<sup>th</sup> Edition

# REALESTATE

10.10.2024

---

**h19.15** CHECK-IN

**h19.30** COCKTAIL

**h20.15** CEREMONY

**h21.00** STANDING DINNER

---

OFFICINE DEL VOLO

Via Mecenate 76/5 | Milan



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

# Banco Santander: la formula del legal

**Alicia Muñoz Lombardía, director of governance, regulation and legal advice parla delle sfide del dipartimento in house e del futuro della professione**



Banco Santander si conferma la banca numero uno nell'Unione Europea per capitalizzazione di mercato. Sotto la guida di Ana Botín, l'istituto ha raggiunto un valore di mercato superiore ai 70 miliardi di euro, superando i 67,4 miliardi della rivale francese BNP Paribas. Ma cosa distingue il dipartimento legale in-house della principale banca europea? Per approfondire queste tematiche, Iberian Lawyer ha intervistato Alicia Muñoz Lombardía, director of governance, regulation and legal advice per la divisione commerciale e privata di Banco Santander. Lombardía ha condiviso le sfide affrontate dalla sua direzione, i criteri di selezione degli studi legali e la sua visione sul futuro della professione legale.

**Come è strutturato e come opera il dipartimento legale della banca con la maggiore capitalizzazione di mercato nell'Unione Europea?**

La nostra banca, presente in oltre dieci Paesi, utilizza una combinazione unica di scala locale e globale che ci consente di essere tra le più redditizie nei nostri mercati. Ogni Paese ha il proprio team legale, coordinato a livello di gruppo per condividere le migliori pratiche e collaborare nelle operazioni transnazionali. In Spagna, il segretariato generale è suddiviso in quattro aree principali: governance, regolamentazione e consulenza legale per la banca commerciale e privata; banca wholesale, recuperi, assicurazioni e privacy; contenzioso e consulenza fiscale. Il team legale include non solo avvocati, ma anche professionisti di altri settori, come esperti di tecnologia, sociologi ed economisti, una diversificazione essenziale per affrontare le sfide in un mondo in continua evoluzione. Fortemente orientato al business, il dipartimento legale supporta le operazioni e contribuisce al successo della banca, offrendo soluzioni innovative e adeguate alle esigenze del mercato attuale grazie alla combinazione di competenze legali e non.



**Com'è cresciuto il dipartimento negli ultimi anni, in termini di nuove assunzioni?**

Dopo la fusione con Banco Popular (ndr: Banco Santander ha acquisito Banco Popular nel 2017), molti professionisti sono entrati a far parte del dipartimento legale. Abbiamo anche adeguato la dimensione del team alle nuove esigenze, mantenendo un equilibrio tra consulenza interna e supporto esterno per garantire il miglior servizio ai nostri clienti.

**Qual è stata la sfida più grande che avete affrontato negli ultimi anni?**

Negli ultimi quattro anni, una serie di eventi ha messo alla prova la resilienza di tutte le organizzazioni. Durante la pandemia, abbiamo supportato i clienti con programmi di finanziamento garantiti dall'ICO, moratorie e altre misure che, grazie al giusto supporto legale, hanno permesso il flusso di credito necessario per la continuità aziendale e il finanziamento degli investimenti. L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia ha comportato l'applicazione di sanzioni e lo sviluppo di iniziative sociali, come l'accoglienza dei rifugiati ucraini nella Financial City, avviando un'intensa collaborazione pubblico-privata. In ambito ESG, le istituzioni finanziarie giocano un ruolo cruciale nel canalizzare fondi verso la transizione a un'economia a basse emissioni di carbonio. Santander sta sviluppando soluzioni innovative, finanziarie e non, per individui e aziende, dove la consulenza legale è fondamentale. Infine, lo 'tsunami' normativo degli ultimi anni ha aumentato la complessità del nostro lavoro, rendendo la formazione continua essenziale. Gli avvocati devono conoscere non solo l'orizzonte normativo, ma anche l'ambiente geopolitico ed economico, le tendenze e i rischi emergenti.

**Quali sono le competenze che valutate maggiormente nei processi di reclutamento dei legali interni?**

Gli avvocati in-house devono possedere una solida conoscenza legale, un chiaro orientamento al business, capacità di lavorare in team e una notevole versatilità. Cerchiamo un equilibrio tra specializzazione e pratica generalista in tutte le

discipline legali. Gli avvocati in banca operano in un settore altamente regolamentato, dove oltre alle norme di legge, si applicano anche la soft law, le linee guida e le raccomandazioni che modellano le aspettative di vigilanza. Un aspetto fondamentale è l'allineamento dei professionisti con la cultura e i valori della banca. Promuoviamo un ambiente inclusivo e diversificato, dove ognuno può sviluppare il proprio potenziale. Valorizziamo i successi e utilizziamo le lezioni apprese dai fallimenti per migliorare continuamente.

**Che criteri seguite e quali sono le caratteristiche che valutate maggiormente nella selezione degli avvocati esterni? Cosa consigliereste agli studi che vogliono lavorare con una banca grande come Santander?**



Collaboriamo con grandi studi per il contenzioso massivo e con studi specializzati per casi particolari. Valutiamo la disponibilità dei partner, la vicinanza, la conoscenza della banca e delle specificità del nostro business. È fondamentale una risposta tempestiva e prioritaria. Fortunatamente, abbiamo superato i tempi in cui tutto era urgente e le questioni venivano chiuse nelle prime ore del mattino come regola. In sintesi, è essenziale avere un team altamente qualificato, con tempi di risposta adeguati all'urgenza e alla rilevanza del caso, e tariffe proporzionate alla complessità della consulenza fornita.

#### **Quali servizi esternalizzate maggiormente agli studi legali?**

Fondamentalmente, esternalizziamo il contenzioso e le operazioni complesse, in cui la controparte ha il supporto di uno studio legale esterno.

#### **Utilizzate le nuove tecnologie e l'IA? Per quali attività?**

Il segretariato generale è impegnato in un ambizioso progetto di digitalizzazione mirato a semplificare, ottimizzare e automatizzare i processi, riducendo le attività operative, ripetitive e manuali, e limitando il rischio operativo. Questo libererà tempo per dedicarsi a funzioni più strategiche. Va sottolineato che l'intelligenza artificiale non è una soluzione universale e richiede un investimento significativo di risorse. È quindi fondamentale individuare casi d'uso che coinvolgano un ampio volume di dati e documentazione, abbiano un impatto rilevante sul business e consentano la standardizzazione. Testare questi casi d'uso e sviluppare la capacità di porre domande intelligenti e creative è cruciale nella nuova economia dei dati. Nel legal stiamo utilizzando nuove tecnologie per la gestione massiva delle operazioni e delle comunicazioni, delle cause legali, per le successioni. L'efficienza deriverà principalmente dall'uso dell'IA nell'estrazione dei dati e nel processo di validazione e caricamento dei rapporti legali. L'intelligenza artificiale non sostituirà gli avvocati, ma li assisterà nei loro compiti, rendendone più agevole l'esecuzione."

#### **BANCHE CON LA MAGGIORE CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO IN EUROPA**

**Banco Santander** - 70,3 miliardi di euro

**BNP Paribas** - 67,4 miliardi di euro

**Intesa Sanpaolo** - 63 miliardi di euro

**Unicredit** - 57,6 miliardi di euro

**BBVA** - 52,45 miliardi di euro

#### **Qual è la tua visione del futuro dell'avvocatura e dei servizi professionali?**

A mio avviso, la professione legale ha un grande futuro. In un mondo incerto e distopico con crescenti rischi legali, sarà richiesta una consulenza legale sempre più ampia e di qualità. È fondamentale combinare l'iper-specializzazione con una visione globale, valutando tutte le implicazioni legali delle questioni affrontate. Questo richiede empatia, pensiero critico e analitico, e la capacità di anticipare le necessità nei rispettivi campi. Sono sicura che le nuove tecnologie trasformeranno il modo di lavorare dei dipartimenti legali interni e degli studi legali. Dobbiamo essere pronti a riformulare approcci consolidati e ad abbracciare il cambiamento, sempre nel rispetto della legge e del sistema giuridico. La gestione delle persone è un'altra sfida cruciale: dobbiamo attrarre e trattenere i talenti, offrendo ai giovani avvocati l'opportunità di generare un impatto sociale positivo e di contribuire a una società più giusta ed equa. Infine, dobbiamo essere leader proattivi, fare proposte ed esplorare opportunità per il progresso e la crescita dei nostri clienti. 📌





# Private equity: cosa serve per sostenere davvero le imprese



GUARDA  
L'INTERVISTA

L'avvocato Francesco Gianni, durante la Legalcommunity Week, ha discusso di capitale privato e pmi italiane con Francesco Canzonieri, ceo di Nextalia Sgr

**Chi investe di solito vuole avere certezza del diritto, cioè un orizzonte temporale tale da consentirgli di fare un investimento sapendo che sarà giuridicamente e fiscalmente tutelato**

**Francesco Gianni**



FRANCESCO GIANNI

Il supporto del capitale privato alle imprese è stato il tema al centro della Breakfast on finance dell'ultima edizione della Legalcommunity Week, ospitata come ormai da tradizione nella sede di Piazza Belgioioso a Milano dello studio legale Gianni & Origoni. **Francesco Gianni**, founding partner della law firm, e **Francesco Canzonieri**, ceo e chairman of the investment & esg committees di Nextalia sgr hanno dialogato spiegando quali sono le potenzialità del private equity nel Paese. Lo scorso anno è stato complicato per tutto il settore e molti operatori hanno segnalato delle difficoltà sia a livello di raccolta che a livello di investimenti, ma il primo semestre di quest'anno sembra dare segnali positivi.

**Qual è il vostro punto di vista sul settore del private equity? Quali trend avete osservato negli ultimi sei mesi?**

*Francesco Canzonieri:* Per il settore del private equity il 2023 è stato proprio un annus horribilis. Parliamo di un mercato che, rispetto al 2022, ha visto scendere del 68% gli investimenti e ha registrato più o meno la stessa percentuale in termini di disinvestimenti, con conseguenze anche sulle attività di raccolta. Tutto questo è dovuto a due fattori dal mio punto di vista: da un lato abbiamo gli aspetti di incertezza macroeconomica che tutti conosciamo (tassi di interesse alti e conflitti in atto) e dall'altro i multipli di mercato sono scesi. Quindi l'aumento dei tassi di interesse e il rallentamento economico

hanno portato a un drenaggio della liquidità da parte delle società stesse. Dopo quasi un anno, abbiamo avuto un primo taglio dei tassi di interesse, il 2024 sta dando dei segnali di ripresa, speriamo che la tendenza venga consolidata nei prossimi mesi.

*Francesco Gianni:* Da quello che vediamo, c'è il desiderio da parte degli investitori, specialmente degli istituzionali, di iniziare a vedere un po' di disinvestimenti prima di impegnarsi nuovamente. Noi, come studio, nel 2023-24 abbiamo visto una buona attività dei fondi di private equity nel mid cap, con delle operazioni che ancora attraggono l'interesse. Non è il 2022, però non ho una sensazione di pessimismo totale.

**In che modo il capitale privato può supportare le aziende italiane in concreto?**

*F.C.:* Il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato da una miriade di piccole e medie imprese. Queste imprese oggi si trovano ad affrontare tutta una serie di tematiche: competizione globale, transizione energetica, trasformazione digitale, cambi generazionali. L'introduzione di capitali privati all'interno di queste imprese può portare ad affrontare meglio tutte queste sfide. La ricetta di Nextalia si



**Competizione globale, transizione energetica, trasformazione digitale, cambi generazionali: l'introduzione di capitali privati nelle imprese può portare ad affrontare meglio tutte queste sfide**

**Francesco Canzonieri**



FRANCESCO CANZONIERI

comprende principalmente di due aspetti: il nostro network istituzionale, sia a livello di azionisti sia a livello di panel di investitori, e una serie di fondi che rispondono alle esigenze che le aziende hanno nei vari cicli di vita. Per questo abbiamo un fondo di Venture Capital, un fondo classico di private equity e uno dedicato alle aziende distressed.

**Ci sono a livello di sistema dei cambiamenti che sono necessari per favorire gli investimenti delle imprese italiane?**

*F.G.:* Il nostro è un Paese che ha un'enorme stratificazione di norme e applicazione delle stesse in maniera estesa. Chi investe di solito vuole avere certezza del diritto, cioè un orizzonte temporale tale da consentirgli di fare un investimento sapendo che sarà giuridicamente e fiscalmente tutelato. Il Paese, lo dico con dispiacere, finora non è stato brillante. Dovremmo fare qualche riflessione profonda e ragionare in termini globali. Del resto, ci sono dei settori in cui l'Italia è prevalente o più avanzata rispetto ad altri Paesi, la finanza ha un punto di vista globale. Se il Paese deciderà di fare questo sforzo, miglioreranno anche le prospettive.

**In questo contesto, quali sono i settori più promettenti?**

*F.C.:* A livello di private equity, abbiamo deciso d'investire in settori con alte prospettive di

crescita che dal nostro punto di vista sono strategici per il Paese. Il più grande investimento di Nextalia è nel mondo della formazione professionale: abbiamo creato la piattaforma Digit'Ed, con la quale abbiamo effettuato sette operazioni di m&a e in meno di due anni abbiamo creato il più grosso operatore di formazione professionale B2B o B2B2C. Siamo convinti che la ricchezza di ogni Paese sia la qualità del capitale umano che possiede, e quindi che la formazione continua sia fondamentale. Il comparto poi si interseca con il tema della digitalizzazione, a noi particolarmente caro. Il secondo settore a cui prestiamo particolare attenzione è il mondo dell'agritech. Abbiamo costituito Diagram Group, dall'unione di varie imprese, che è dedicato all'implementazione di soluzioni tecnologiche nel mondo dell'agricoltura rivolto ai vari operatori del settore. L'utilizzo di queste innovazioni permette di avere coltivazioni più sostenibili.

**Ci sono altri settori che possono essere interessanti per investitori sia italiani che esteri?**

*F.G.:* Durante il mio recente viaggio negli Stati Uniti mi è stato detto che l'Italia è il Paese con il più alto numero di settori imprenditoriali nel



mondo. Quindi la varietà di opportunità che abbiamo è elevatissima. Dal nostro osservatorio vediamo da un lato l'aggregazione di piccole industrie dello stesso settore, dall'altro che l'Italia si sta aprendo a un capitale più paziente, che è un tema importante per l'imprenditore italiano. Questo capitale deriva dalla finanza alternativa, finanza intesa non come debito ma come equity (alternativa nei confronti delle imprese) che sta favorendo le aggregazioni. L'Italia è tante cose, se noi avessimo la pazienza di esaminare il settore B2B, vedremmo che nel nostro Paese lo spirito imprenditoriale è fortissimo, i settori in cui si opera sono tanti. Purtroppo, le dimensioni sono piccole, bisogna agire sull'aggregazione di realtà, sulla facilitazione della crescita e sull'espansione internazionale.

**Il mid market è stato particolarmente attrattivo nel 2023, mentre i mega deal sono stati quasi assenti. Cosa ci aspettiamo dal secondo semestre di quest'anno?**

*F.C.:* I mega deal hanno due problematiche di base, in questa fase. La prima è quella della valutazione. Nessuno vuole vendere in perdita, ma in generale nessuno vuole vendere sotto i livelli di business plan che si è dato in precedenza. L'altro limite è più di sistema. Fino all'anno scorso c'erano delle operazioni che non erano proprio finanziabili. Per avere un ritorno di un certo tipo è necessario che il mondo delle banche e dei bond, sia disponibile. In caso contrario, indipendentemente dai

**A livello di private equity, abbiamo deciso d'investire in settori con alte prospettive di crescita che dal nostro punto di vista sono strategici per il Paese: formazione e agritech**

**Francesco Canzonieri**

**L'Italia si sta aprendo a un capitale più paziente, che è un tema importante per l'imprenditore. Questo deriva dalla finanza alternativa, intesa non come debito ma come equity**

**Francesco Gianni**

sottostanti dell'azienda, il mega deal è precluso. Quindi perché ripartano operazioni di questo tipo, si deve riaprire il mercato dei capitali, soprattutto lato bond.

**Le imprese possono anche trovarsi a vivere delle fasi di complessità. Nextalia ha un fondo, Credit Opportunities, ad esse dedicato. Quali sono le sue caratteristiche e perché è interessante questo ambito?**

*F.C.:* Il mercato del distressed in Italia è un mercato enorme a livello di stock, fortunatamente un po' meno rispetto agli anni passati a livello di inflow, perché l'ammontare di utp e npl nel settore bancario italiano è sotto controllo. Esiste però un ammontare di stock fatto nel corso degli ultimi dieci anni che è ancora enorme da dover gestire. Ci sono pressioni importanti da parte della Banca Centrale Europea perché le banche dismettano questi asset. In Italia la grande wave della vendita di portafogli di npl risale a più di dieci anni fa, con le prime operazioni di grossi portafogli iniziate nel 2013-2014. Noi abbiamo deciso di lanciare un fondo che si chiama Nextalia Credit Opportunities che ha una peculiarità: non ci occupiamo di portafogli. Facciamo invece operazioni single name: acquisiamo i crediti bancari e cerchiamo di estrarre, nel rispetto del tessuto sociale dell'azienda, il migliore risultato possibile lavorando con l'imprenditore (nel caso siano utp) o con il tribunale (se già npl). ■



LEGALCOMMUNITYCH

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

## 24<sup>th</sup> - 25<sup>th</sup> OCTOBER 2024

PARK HYATT ZURICH

Beethovenstrasse 21, 8002 - Zürich • Switzerland



THE EVENT DEDICATED  
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

## PROGRAM

### 24<sup>th</sup> OCTOBER

- 14:00 CHECK-IN & REGISTRATIONS
- 14:15 **ROUNDTABLE I** "TO INTERNALISE OR TO OUTSOURCE? THE CORE PRACTICES OF LEGAL AFFAIRS DEPARTMENTS"
- 15:45 COFFEE BREAK
- 16:15 **ROUNDTABLE II** "LEGAL SUSTAINABILITY"
- 17:45 COCKTAIL

From 19:00 **DINNER PARTY WITH DJ SET** in collaboration with **5 Gambit Disputes**

### 25<sup>th</sup> OCTOBER

- 08:15 CHECK-IN AND REGISTRATIONS
- 08:30 WELCOME MESSAGES
- 08:45 **ROUNDTABLE III** "TECHNOLOGY FOR CONFLICT RESOLUTION: IMPROVING TIMELINE AND EFFICIENCY"
- 10:15 COFFEE BREAK
- 10:45 **ROUNDTABLE IV** "CRISIS MANAGEMENT: CHALLENGES OF CYBER INCIDENTS"
- 12:15 LUNCH





# Intelligenza artificiale: la centralità dei dati

**Nella tavola rotonda, organizzata in collaborazione con Cernelutti durante la recente Legalcommunity Week, sono state discusse le implicazioni economico-finanziarie dell'IA.**

**Al confronto hanno preso parte Corrado Passera, Alessandro Profumo,  
Giovanna Dossena, Barbara Cominelli e Carlo Mammola**

di eleonora fraschini

Qual è il significato economico e finanziario di una rivoluzione che cambierà tante cose, a cominciare dal nostro modo di vivere, di pensare, di lavorare? Con questo quesito ha preso avvio la tavola rotonda *Artificial Intelligence: what to expect?* che si è svolta, in collaborazione con Carnelutti, durante la *Legalcommunity week*. Moderati da **Luca Arnaboldi**, managing partner dello studio legale, hanno dialogato sul tema **Giovanna Dossena**, founding partner & chairman presso Avm Gestioni Sgr; **Carlo Mammola**, chairman of Italy e senior advisor di Montefiore Investment; **Barbara Cominelli**, ceo di Jll Italy ed Emea retail; **Alessandro Profumo**, Bain External Advisor; **Corrado Passera**, fondatore e amministratore delegato di Illimity.

## I RISCHI DELL'INVESTIMENTO IN IA

«Tutti gli investitori conoscono l'intelligenza artificiale, ma non tutti sono ancora così pronti, oltre a un'ovvia curiosità, a investire e a rischiare su settori che sembrano ancora non del tutto affidabili e comprensibili», ha spiegato Giovanna Dossena durante il suo intervento. In effetti, nel momento dell'investimento, la velocità è estremamente accelerata, la complessità della due diligence è un fattore molto rilevante e soprattutto il posizionamento a livello competitivo di queste, imprese che si dedicano a prodotti così inediti, non sono ancora chiari. Tuttavia, le esperienze e le possibilità sono estremamente diffuse. «I prodotti dell'intelligenza artificiale sono un'addizionale per il nostro cervello. Ma l'IA è anche una industry essa stessa, e pertanto offre molte alternative di investimento e ha un indotto che



**«Tutti gli investitori conoscono l'intelligenza artificiale, ma non tutti sono ancora così pronti a investire in settori che sembrano ancora non del tutto comprensibili»**

**Giovanna Dossena**



**GUARDA  
L'INTERVISTA**



permea, trasforma e abilita nuove applicazioni e nuove idee. Certo, occorre una reputazione per portare i capitali verso queste imprese che molto spesso sono nuove». In questi casi è evidente la grande importanza di avere un investitore che abbia una leadership riconosciuta, perché gran parte dell'investimento si muove sulla base della fiducia. «È un aspetto importante da considerare in questo contesto, fa una estrema differenza nel percorso di education e di formazione dell'investitore e del risparmiatore, che non può perdersi un'occasione ma sicuramente deve essere guidato perché si tratta di un mondo ancora molto intricato».

## VALUTAZIONI A MEDIO-LUNGO TERMINE

«L'intelligenza artificiale non è un'applicazione, è una tecnologia che è pervasiva, trasversale,



**«Montefiore Investment ha un comitato AI. Si cerca anche di capire quale potrà essere il contributo dell'intelligenza artificiale al processo di creazione di valore»**

**Carlo Mammola**

gli economisti direbbero che è dotata di forte esternalità. Per quanto mi riguarda ho avuto il privilegio di averci a che fare da due angolazioni diverse», ha detto Carlo Mammola «La prima è quella accademica, essendo uno dei temi principali del corso che tengo all'Università Bocconi, la seconda è quella degli investimenti. Ho infatti iniziato a occuparmene tempo fa perché avevo seguito il lancio di un fondo di investimento in società ad alta intensità tecnologica». Oggi si può dire che tutte le società hanno alta intensità tecnologica e tutte le imprese hanno qualcosa a che fare con l'intelligenza artificiale. «Ad esempio, Montefiore Investment ha un comitato AI. Questo committee ha istituito delle procedure che sono da applicarsi sia nella fase esplorativa, dunque nell'analisi preliminare, sia nella fase di due diligence, dove si è aggiunto il capitolo della due diligence AI dedicato a capire le implicazioni su quel business dell'AI. Infine, si cerca di capire anche quale potrà essere il contributo dell'intelligenza artificiale al processo di creazione di valore».

«Di recente, abbiamo analizzato una società italiana che eroga un servizio B2B. Una realtà solida, di successo, con eccellenti risultati, ma abbiamo deciso di non procedere. Abbiamo infatti valutato che, nel breve termine, l'intelligenza artificiale renderà più efficiente l'attività, ma nel medio termine potrebbe arrivare a sostituirla». Uno degli obiettivi dell'intelligenza artificiale è infatti quello di democratizzare le attività, cioè di renderle alla portata di tutti, anche dei non esperti, dei non tecnici. E dunque i clienti che oggi hanno bisogno di intermediari, evoluti, professionali, potranno farselo da soli.

## NON SOLO AUTOMAZIONE

«Secondo la mia esperienza, in passato l'impatto dell'IA era percepibile nella digitalizzazione dei processi, oggi però è necessario considerare anche altri aspetti», aggiunge Barbara Cominelli. In Jll l'IA è stata introdotta in modo democratico: «Abbiamo messo in mano a 110mila dipendenti Chat Gpt e abbiamo detto "iniziate a usarlo". I dipendenti - chiaramente in un ambiente protetto, chiuso, sicuro, dove tutto è garantito dal punto di vista della privacy - possono così



sperimentare. Dal basso arrivano use case che aumentano la produttività individuale, che comunque sono utili, ma non si attacca strategicamente il problema della trasformazione dell'azienda». Molto più difficile è infatti lavorare sull'operation e sulla possibilità di aumentare il business, inventare nuovi prodotti e servizi, creare nuovi motori di crescita. «Questo è il dualismo che stiamo vivendo oggi: tutti sono concentrati sull'automazione e pochi sulla creazione di valore. Bisogna avere la capacità di avere una visione strategica più olistica. L'altro errore è che difficilmente le aziende partono dai dati. Non siamo abituati a ragionare sui dati che abbiamo in azienda e quindi si parte col progetto dell'intelligenza artificiale prima di aver lavorato su un'architettura adatta. In questo modo a volte si rischia anche di perdere opportunità di monetizzare i dati che oggi abbiamo in azienda». «Credo che sia una grandissima rivoluzione, che deve essere cavalcata, ma anche guidata.



**«Tutti sono concentrati sull'automazione e pochi sulla creazione di valore. Bisogna avere la capacità di avere una visione strategica più olistica»**

**Barbara Cominelli**

## **Il concetto di imparare a riconoscere i dati e renderli un patrimonio utilizzato all'interno dell'azienda, secondo Profumo, sarà assolutamente fondamentale**

È necessario anche fare un grande lavoro di upskilling e reskilling, dando fiducia alle persone che non abbiamo soltanto in mente l'automazione, ma anche la creazione di valore».

### **RICONOSCERE I DATI**

«L'intelligenza artificiale è stata definita essenzialmente un'intelligenza artificiale ma la trattazione dei dati è uno degli aspetti più importanti», conferma Alessandro Profumo. «Ho avuto la fortuna di incrociare questo mondo in due business che sono impattati dalla rete e dal digitale: i servizi finanziari e i servizi aerospaziali di difesa». Nell'ambito dei servizi bancari da tempo vengono utilizzati dei concetti di intelligenza artificiale: quando si parla di Crm (customer relationship management), e si cerca di capire quale prodotto verrà comprato dal cliente, si utilizzano dei modelli di intelligenza artificiale. «Il vero problema è che non sempre il sistema bancario sa trasformare questa conoscenza di dati in azione, cioè non riesce a tramutare un'attitudine organizzativa e a intervenire sul proprio modello di business. Sono uscito settore ormai 14 anni fa, ma mi rendo conto che i passi avanti non sono stati tantissimi».

Per quanto riguarda il settore della difesa aerospaziale, Profumo, che fino all'anno scorso ha ricoperto il ruolo di ceo in Leonardo, ha spiegato: «Nel 2018 abbiamo iniziato a fare un processo di dotazione dell'infrastruttura fondamentale per trattare i dati, quindi abbiamo investito in un high performance computer. Abbiamo inoltre investito nella



ALESSANDRO PROFUMO

capacità di gestione del cloud perché non esiste IA senza basi dati. In generale andavamo all'esterno a comprare queste capacità e a iniziare a internalizzarle. Riuscivamo a trattare i dati a nostra disposizione per migliorare la qualità del nostro business e soprattutto la qualità dell'esperienza d'uso dei nostri clienti». Il concetto di imparare a riconoscere i dati e renderli un patrimonio utilizzato all'interno dell'azienda, secondo Profumo, sarà assolutamente fondamentale.

## GESTIONE SICURA DEI DATI E PROTEZIONE

«Tra le poche certezze dell'IA - perché i confini, i potenziali, i rischi, dell'intelligenza artificiale sono in gran parte ancora sconosciuti - è che questa non è una moda tipo il metaverso, che come è venuto scomparso in un batter d'occhio», ha spiegato Corrado Passera. «Stiamo parlando di qualcosa di molto profondo, di un passaggio importante nella strada della digitalizzazione. Siamo all'inizio di quello che potrebbe essere l'impatto sulla società e sulle aziende». L'esperienza di Illimity lo conferma, dato che si tratta di una banca che è nata perché la tecnologia permetteva di fare cose che prima erano impossibili. «Questo è stato il presupposto di far nascere una banca che non aveva nessuna legacy, nessun vincolo e cercava di sfruttare le nuove tecnologie. È chiaro che utilizzare al meglio i software più evoluti, intelligenza aumentata, machine learning, intelligenza artificiale, è innanzitutto una gara di produttività. L'automazione delle procedure

porta a grandi benefici, ma bisogna andare oltre, inventarsi grazie a queste tecnologie dei mestieri nuovi e delle possibilità ulteriori di crescita, nuovi prodotti, servizi e business».

Un esempio calzante è quello del credito alle piccole aziende: «Nasciamo per fare credito sul progetto delle medie e piccole imprese, che però rischiano di essere tagliate fuori dal mondo del credito perché analizzarle costa più di quello che poi può rimanere in mano la banca. Se tu fai un prestito di 200-300mila euro, o addirittura sotto, non ti paghi neanche il costo di fare l'analisi. Oggi invece esiste lo strumento». Ma che lezioni si possono trarre dall'esperienza nell'utilizzo di queste tecnologie? «Primo, bisogna renderle facili e sicure. Bisogna creare un ambiente facile da utilizzare e da proteggere. Secondo, se si vuole che nascano idee e opportunità dal basso, bisogna stimolarle. Innanzitutto, dando formazione, perché non possiamo dare per scontato che sia facile di immediato utilizzare questi strumenti». ■



**«L'automazione delle procedure porta grandi benefici, ma bisogna andare oltre, inventarsi dei mestieri nuovi e delle possibilità ulteriori di crescita»**

**Corrado Passera**



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

9<sup>th</sup> Edition

# 17.10.2024

19:15 Check-in

19:30 Cocktail

20:15 Ceremony

21:00 Standing dinner

PALAZZO DEL GHIACCIO – VIA PIRANESI 14, MILAN

Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte  
Legal

DENTONS

Sponsor

GRIMALDI | ALLIANCE

Legance

ORSINGERH ORTU  
AVVOCATI ASSOCIATI

PAROLA ASSOCIAT

DILITRUST

#ihcommunityAwards

For information: [ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.it](mailto:ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.it)



## Cartoline



# Il private equity aspetta ancora il ritorno ai livelli pre-Covid

La contrazione, durata due anni, del private equity globale sembra essersi finalmente stabilizzata nei primi mesi dell'anno. Tuttavia, l'attività rimane contenuta rispetto agli standard storici, soprattutto in relazione ai 3.900 miliardi di dollari di liquidità non investita (di cui oltre 1.000 miliardi di capitale allocato nei fondi di buyout). In questo contesto, le prospettive di ripresa dell'industria rimangono incerte. Questo è quanto emerge dall'aggiornamento di metà anno del Global Private Equity Report 2024 di Bain & Company. «A livello globale - spiega Roberto Fiorello, Senior Partner e responsabile italiano Private Equity di Bain & Company -, il numero delle operazioni di buyout al 15 maggio si è contratto del 4% rispetto al 2023, facendo pensare che l'industria possa chiudere l'anno con un totale sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno. Il valore globale delle operazioni di buyout è destinato a raggiungere i 521 miliardi di dollari, con una crescita del 18% rispetto all'anno precedente, dovuta a una maggiore dimensione media delle operazioni piuttosto che a un aumento del numero di operazioni».

Anche le exit sembrano essersi assestate dopo i forti cali degli ultimi due anni. Il numero totale delle exit supportate da buyout è stabile su base annua, mentre il suo valore si avvicina a un totale di 361 miliardi di dollari quest'anno, registrando un aumento del 17% rispetto al 2023.

Tuttavia, questo lascia comunque il 2024 come il secondo peggiore per i valori delle exit dal 2016. «Vediamo alcuni segnali di ripresa e il 2024 probabilmente si chiuderà con numeri simili a quelli registrati prima del boom post-pandemia del 2021 - prosegue Fiorello -. Le indicazioni attuali dei general partners sono più positive rispetto all'ultima indagine di marzo, che aveva rilevato che il 30% di essi non si aspettava una ripresa delle operazioni fino al quarto trimestre di quest'anno, con quasi il 40% che prevedeva che ciò sarebbe avvenuto entro il 2025 o addirittura oltre. Nonostante ciò, è troppo presto per aspettarsi un "ritorno alla normalità", date le diverse sfide che il settore deve affrontare». Italia, in linea con il trend globale «il mercato del private equity in Italia continua a mostrare segnali di dinamismo, seppur misti, con un numero crescente di operazioni (108 rispetto alle 102 del 2023), ma con valori complessivi in calo (10,1 miliardi di dollari di valore annualizzato delle operazioni di buyout rispetto ai 28 miliardi dell'anno precedente). Anche le exit sono in calo, seguendo il trend globale, con 7,3 miliardi di dollari rispetto ai 12,3 miliardi del 2023». 📄



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>th</sup> Edition

# MARKETING

21.10.2024

---

**h19.15** CHECK-IN

**h19.30** COCKTAIL

**h20.15** CEREMONY

**h21.00** STANDING DINNER

---

CHIOSTRI DI SAN BARNABA

Via San Barnaba 48, Milan



## Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

Dopo quattro mesi da record, il mercato del private equity rallenta nel mese di maggio, facendo registrare comunque 30 nuovi investimenti. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 42 investimenti (34 a maggio dell'anno precedente). Dopo i primi cinque mesi dell'anno, ci troviamo di fronte al secondo miglior risultato di sempre nella più che ventennale storia dell'Osservatorio PEM, con complessive 158 operazioni concluse e censite.

«Dopo un primo trimestre molto vivace in cui si sono chiuse molte operazioni generate nel 2023, nel secondo trimestre si vede qualche segnale di rallentamento, non preoccupante in quanto dovuto prevalentemente all'allungamento generalizzato dei tempi di esecuzione delle operazioni. Il mercato continua ad essere molto vivace e quindi rimaniamo ottimisti per la seconda parte dell'anno», dichiara **Filippo Guicciardi** ceo di Equita Mid Cap Advisory. A maggio, le operazioni di buy out hanno rappresentato ben l'87% dei deal totali,

lasciando alle altre tipologie di intervento un ruolo davvero residuale; gli add on hanno rappresentato il 57%, segnale che gli operatori continuano a perseguire il potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio company. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con la Lombardia che traina la regione, da sottolineare una buona frequenza di operazioni anche in Toscana e nel Lazio. Prodotti per l'industria, ICT e terziario sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che costituiscono la metà dell'intera industry. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 57% delle operazioni concluse, dato che si mantiene su livelli superiori rispetto alla già ormai consueta elevata quota degli ultimi anni.

Per quanto concerne l'attività all'estero sono state mappate due operazioni di acquisizione diretta in Europa (Francia e Danimarca) concluse da operatori domestici e tre add-on aventi quali target company aziende europee (Francia, Grecia e Germania).



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Assistudio Srl	Wide Group Srl	Pollen Street Capital	
Eurosirel SpA		Alto Partners SGR	Arca Fondi SGR
CremonaUfficio Srl	Typos Holding SpA	Star Capital SGR	
General Dynamics Mission Systems - Italy Srl (Page Europe)	Maticmind SpA	CVC Capital Partners	CDP Equity
Cromoplastica C.M.C. Srl		Gradiente SGR	
Recrytera Srl	Maticmind SpA	CVC Capital Partners	CDP Equity
Miorelli Service SpA		Xenon Private Equity	
La Bottega SpA		Three Hills Capital Partners	
FB Srl	Gens Aurea SpA	Springwater Capital	
FC Internazionale Milano SpA		Oaktree Capital Management	
Magel Srl		DeA Capital Alternative Funds SGR	
Officine S. Giacomo Srl		Progressio SGR	
7 biomethane plants	Verdalia Bioenergy SL	Goldman Sachs Capital Partners	
Concessioni Investimenti Infrastrutturali Srl	HISI Srl	Fzi SGR	
Velocar Srl	Safety21 SpA	Bregal Unternehmerkapital	
Aspisec Srl	Abissi Srl	Metrika SGR	
Openeconomics Srl		Algebris	
CRM SpA		Wise Equity SGR	
Retex SpA		FSI	
6 biomethane plants		SWEN Capital Partners	
Netsens Srl	Diagram SpA	Nextalia SGR	
RPM Garante SpA	ConformGest SpA	VAM Investments	
Medical Center Srl	Bianalisi SpA	Charme Capital Partners SGR	Columna Capital
Fragesa Srl		Alto Partners SGR	
ACMI SpA	Omnia Technologies SpA	Investindustrial	
Sacmi Imola Sc (Beverage and Labelling divisions)	Omnia Technologies SpA	Investindustrial	
TOD's SpA		L Catterton	
Engine SpA	Maticmind SpA	CVC Capital Partners	CDP Equity
Solaris & Puliemme SpA	Service Key SpA	EMK Capital	
Dal Colle SpA	Balconi SpA	Bain Capital	

# Three Hills investe in La Bottega Group: gli advisor

Three Hills, società di investimenti attiva nel mid-market europeo, sigla una nuova partnership con La Bottega Group, fornitore di servizi per l'hospitality di lusso. La Bottega riceverà 115 milioni di euro in nuovi finanziamenti nella forma di una combinazione di capitale privilegiato ed equity ordinario dalla società. L'operazione segue il corso già intrapreso da Three Hills nel settore dell'accoglienza, con investimenti come Sant Ambroeus e The Wilde (Club Milano). Nella struttura del nuovo assetto societario, Three Hills acquisisce una partecipazione da The Equity Club, il club deal promosso da **Roberto Ferraresi** e **Filippo Penatti**, che ha investito nella Bottega nel maggio 2019 per conto di alcune famiglie imprenditoriali italiane riunite da Mediobanca Private Banking.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Mediobanca ha agito in qualità di financial advisor lato sell-side con un team composto da **Lorenzo Astolfi**, **Luca Mangiagalli** e **Magda Stefania Pellecchia**. PwC ha agito in qualità di debt advisor di Three Hills nell'ambito dell'investimento in La Bottega con un team guidato da **Niccolò Morozzi** e composto da **Federico Molteni** e **Pasqualino Cucci**, sotto la responsabilità di **Alessandro Azzolini**. New Deal Advisors ha supportato il management e The Equity Club nel processo di vendita occupandosi della vendor due diligence con un team guidato dal partner **Lorenzo Lavini**. Lo studio Chiaravalli Reali & Associati ha seguito la tax due diligence.

Legance ha seguito Three Hills con un team guidato da **Filippo Troisi** e **Alberto Giampieri** e composto da **Filippo Benintendi**, **Valerio Severo Marotta**, **Isabella Antolini**, **Chiara Ferrari**, **Luca**

**Troisi**, **Giovanni Manno** e **Maria Rita Fabrizio**. Per i profili relativi alla componente debito dell'investimento ha agito un team guidato da **Tommaso Bernasconi**, con **Andrea Mazzola** e **Mattia Longo** mentre gli aspetti fiscali sono stati seguiti da **Andrea Silvestri**, **Paolo Ronca** e **Michele Barcellona**. I soci founders sono stati assistiti da Deloitte Legal che ha agito con un team guidato da **Carlo Gagliardi**, **Federico Loizzo** e **Andrea Sciortino** e composto da **Federico Michelini**, **Silvia Redaelli**, **Christian Diplotti**, **Giulia Crisanti** e **Gaia Gratteri**.

Per i profili relativi alla componente debito dell'investimento ha agito un team guidato da **Gabriele Pavanello**, **Filippo Schiera** e **Annalisa Driussi** mentre gli aspetti fiscali sono stati seguiti da STS Deloitte con **Valentina Santini**. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito THC con un team composto da **Franco Barucci**, **Dario Prestamburgo** e **Alex Savoia**. L2 Value, con un team guidato da **Leopoldo Giannini**, ha assistito Jonathan Rossi Ricci.



MAURO MORETTI

# Wise Equity e Aksia siglano accordo per la cessione di Casa della Piada. Gli advisor

Wise Equity, società di gestione del fondo Wisequity VI, e Aksia, società di gestione del fondo Aksia Capital IV e socio di maggioranza di CRM, hanno firmato un accordo vincolante per l'investimento di Wisequity VI nel capitale di CRM, conosciuta sul mercato come Casa della Piada. Casa della Piada è il terzo investimento del fondo Wisequity VI, che proseguirà il percorso di crescita avviato da Aksia, con l'obiettivo di supportare il management team dell'azienda nel futuro progetto di espansione, in particolare nei mercati esteri. Il piano di espansione disegnato da Wise Equity prevede una crescita sia organica sia per linee esterne. Wise Equity acquisterà una quota di maggioranza, affiancato dal ceo **Marco Vespasiano**, che parteciperà all'investimento per garantire la continuità gestionale della società.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Wise Equity è stata assistita nell'operazione da Simmons & Simmons per la contrattualistica con **Andrea Accornero, Moira Gamba, Alessandro Bonazzi** e **Carla Nuzzolo**; per il finanziamento bancario, con **Davide D'Affronto** e **Maria Ilaria Griffo**; da KPMG per la due diligence fiscale, legale e contabile con i partner **Erika Rodriguez, Sabrina Pugliese, Annina Filosa** e **Pierluigi Zucchelli**, insieme a un team multidisciplinare composto da **Valerio Zaccaria, Matteo Biondetti, Francesco Gismondi, Simone Conti, Baldassare Puccio** e **Gianluca Belcastro**; dallo Studio Spada Partners per la strutturazione del deal con **Guido Sazbon** e **Paolo Cricchio**; da ERM per la due diligence ESG/EHS, con **Giovanni Aquaro, Cecilia Razzetti, Giacomo Bonanno, Marie Neczyporenko** e **Martina Sorgente**.

Aksia e Casa della Piada sono stati assistiti da Vitale per l'advisory M&A con **Alberto Gennarini, Valentina Salari, Azzurra Bisogno** e **Fernando Maria Rosi**; da EY per la due diligence finanziaria con **Marco Ginnasi, Andrea Di Bella** e **Daniele Chiara**; dallo Studio Legale Giliberti Triscornia e Associati per l'assistenza legale con **Francesco Cartolano, Matteo Acerbi** e **Ilaria Di Pasquale**; dallo Studio Legale e Tributario RDRA per l'assistenza fiscale con **Leo De Rosa, Federica Paiella** e **Pietro Perenzin**.



MARCO RAYNERI



# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

11-15

NOVEMBER 2024

MILAN 6<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

#### Platinum Partners

VITALE

CHIOMENTI

Hogan  
Lovells

Legance

#### Gold Partners

Accuracy

GIANNI  
ORIGONI &

SBNP BISCOZZI  
NOBILI & PARTNERS  
Studio legale tributario

MEDIOBANCA

#### Silver Partners

BNP PARIBAS

BPER:

green arrow  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

HYBRIS  
CORPORATE  
FINANCE

PICTET  
1805

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



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



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

10<sup>th</sup> Edition

## 14.11.2024

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

RUBATTINO56

Via Raffaele Rubattino n.56  
Milan

Partners

ALLEN & OVERY

CHIOMENTI

DENTONS

Hogan  
Lovells

Legance

+simmons  
simmons

#FinancecommunityAwards

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

# Alto Partners acquisisce il 76% di Fra Diavolo

Alto Partners Sgr investe nel futuro della pizza acquistando il 76% delle quote di Fragesa, società che gestisce la catena di pizzerie Fra Diavolo. L'acquisizione rappresenta la quarta operazione per il fondo Alto Capital V, che sosterrà l'ambizioso piano di crescita della società, assieme ai fondatori, che manterranno una partecipazione del 24%. Obiettivo principale consolidare la presenza sul mercato italiano ed espandersi in mercati esteri ad alto potenziale. A supporto dello sviluppo internazionale, Alto Partners prevede un ulteriore aumento di capitale riservato al fondo e a co-investitori strategici.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Broletto Corporate Advisory (BCA), boutique di corporate finance con sede a Milano, ha collaborato con un team composto da **Lorenzo Minoli**, **Paolo Di Matteo** e **Giovanna Dellepiane**. Giovannelli e Associati ha assistito Alto Partners in tutti gli aspetti legali dell'operazione con un team coordinato da **Fabrizio Scaparro** e composto da **Laura Bernardi**, **Alessandra Gritti** e **Marika Gentile** per gli aspetti corporate, e da **Santi Marco Calabrò** per gli aspetti giuslavoristici.

Lo studio Morpurgo e Associati, con il socio **Claudio Morpurgo**, **Stefano Cilio** e **Stefano Belloni** ha assistito Alto Partners per gli aspetti giuslavoristici degli accordi con i manager.

Spada Partners ha assistito Alto Partners e con un team guidato da **Antonio Zecca**, e composto da **Francesco De Buglio**, **Emanuele Arpano** e **Pierdamiano Abbenante**, ha curato la financial due diligence, mentre il partner **Luca Zoani**, con un team composto da **Matteo Danelli** e **Camilla Branchi**, ha curato la tax due diligence.

Kappagroup e i fondatori **Mauro D'Errico** e **Gianluca Lotta** sono stati assistiti dallo studio legale Dentons con un team guidato da **Enrico Troianiello** e composto da **Giacomo Pino** e

## Bianca Balestri.

Gioia Group e Saint Food sono stati assistiti dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni con un team coordinato da **Emanuele Grippo** e composto da **Gerardo Carbonelli**, coadiuvato da **Olympia Foà** e **Claudio Asciola**.



RAFFAELE DE COURTEN





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# Litigation

5<sup>th</sup> Edition

29.10.2024

---

**h 19.15** CHECK-IN

**h 19.30** COCKTAIL

**h 20.15** CEREMONY

**h 21.00** STANDING DINNER

---

EAST END STUDIOS – SPAZIO ANTOLOGICO  
Via Mecenate 84/10 | Milan

#LcLitigationAwards 

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



# Apheon vende la quota in Dolciaria Acquaviva a Vandemoortele

---

di letizia ceriani

Apheon, società di private equity nel segmento mid-market paneuropeo, ha venduto la propria quota di maggioranza detenuta in Dolciaria Acquaviva, azienda italiana leader nella produzione di prodotti da forno surgelati di alta qualità, a Vandemoortele, gruppo alimentare belga a conduzione familiare.

L'operazione segna la conclusione di un percorso di proficua collaborazione tra Apheon e la famiglia Acquaviva avviato nel 2019.

Apheon, la famiglia Acquaviva e Dolciaria Acquaviva sono stati assistiti da Houlihan Lokey, Vitale, PwC, GOP, Russo De Rosa Associati e OC&C.

Houlihan Lokey ha agito sell-side come lead financial advisor degli azionisti di Dolciaria Acquaviva, Apheon Capital e **Pierluigi Acquaviva** con un team composto da **Matteo Manfredi** (Co-Head of Corporate Finance Europe), **Tommaso Lillo** (Managing Director – Consumer, Food & Retail), **Alessandro Pallotta** (VP), **Andrea Ghittino** (associate) e **Gianpaolo Sforzin** (analyst).

Vitale ha agito con un team composto da **Alberto Gennarini**, **Valentina Salari** e **Azzurra Bisogno**.

PwC Advisory ha assistito Apheon e Dolciaria Acquaviva nell'operazione con un team multidisciplinare guidato da Emanuela Pectenò e composto da **Roberta Ciccarelli**, **Alessandro Lazzoni**, **Giacomo Di Sarno** per le attività di financial due diligence; da **Francesco Terenzi**, **Sara Roccisano** e **Samuel Iuliano** per le attività deal analytics; **Daniela Montesana** per gli aspetti SPA; **Max Lehmann**, **Michele Biscaglia**, **Sabrina Bassani** e **Alice Fumagalli** per gli aspetti operations.

Apheon ha acquisito la maggioranza di Dolciaria a luglio 2019 con l'obiettivo di consolidare il frammentato mercato italiano, beneficiando dei trend di crescita sottostanti, oltre che di espandere la capacità produttiva dell'azienda e di rafforzarne l'accesso diretto al mercato. Nonostante le difficoltà determinate dal

Covid-19 per l'intero settore, sotto la guida e con il supporto di Apheon, durante la pandemia il management ha colto l'occasione per implementare alcune azioni strategiche, tra cui il completamento di due acquisizioni e l'investimento in una nuova linea di produzione. Inoltre, sebbene il contesto macroeconomico degli ultimi anni fosse complesso (anche a causa dell'impennata dei costi delle materie prime e dell'energia a livello globale), l'azienda è sempre stata in grado di mantenere elevati tassi di crescita, margini e flussi di cassa, arrivando a raddoppiare i priori ricavi (circa 120 milioni di euro nel 2023) ed Ebitda durante il periodo di investimento di Apheon.

Con questa operazione, Apheon passa il testimone a Vandemoortele che continuerà a rafforzare e sviluppare il business di Dolciaria sia in Italia che all'estero, favorendo l'esportazione dei propri prodotti da forno made-in-Italy. Questa operazione si sposa perfettamente con la strategia di Vandemoortele che punta a diventare un gruppo leader a livello mondiale nel settore dei prodotti da forno surgelati di alta qualità, rafforzando la sua presenza nel Sud Europa e aumentando ulteriormente la penetrazione in tutte le regioni italiane.







## Food Finance

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

a cura di letizia ceriani\*

È stato un mese particolarmente intenso per il mercato del Food & Beverage. L'osservatorio mensile di Foodcommunity e Financecommunity ha evidenziato alcune delle maggiori operazioni dell'ultimo periodo. Partendo dal Private Equity, il fondo di investimento Taste of Italy 2, gestito da DeA Capital Alternative Funds, ha acquisito la quota di maggioranza del gruppo spagnolo Ñaming, attivo nella lavorazione di panini freschi, con lo scopo di guidarne la crescita. È stato anche il turno del fondo ICCT, controllato da illimity, che ha deciso di supportare il piano di rilancio dell'azienda storico di frutta secca Noberasco. Infine, Apheon, società di private equity nel segmento mid-market paneuropeo, ha venduto la propria quota di maggioranza detenuta in Dolciaria Acquaviva, azienda italiana

produttrice di prodotti da forno surgelati di alta qualità, a Vandemoortele, gruppo alimentare belga a conduzione familiare. Spostandoci nel mondo dei gruppi alimentari, Newlat Food ha acquisito il 100% del capitale sociale di Princes Limited, gruppo britannico fondato a Liverpool nel 1880, attualmente di proprietà di Mitsubishi Corporation. Operazione tutta italiana, invece, quella di **Claudia Palazzo**, già ceo e azionista al 16% di Caseificio Palazzo, che sigla un accordo con gli azionisti di maggioranza per l'acquisizione del restante 84%. L'operazione è stata finanziata in pool da Intesa Sanpaolo, che ha agito anche in qualità di banca agente, e da UniCredit.

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

# DeA Capital acquisisce la partecipazione di Talde Private Equity in Ñaming

Il fondo d'investimento Taste of Italy 2, gestito da DeA Capital Alternative Funds SGR, ha firmato un accordo vincolante per l'acquisizione di una quota di maggioranza del Grupo Ñaming (Ñaming-Sansala), azienda spagnola leader nella lavorazione di panini, freschi e ultra-freschi, al fine di guidarne la crescita nella penisola iberica.

Fino ad oggi la società era di proprietà di Talde Private Equity e di **Jorge Miranda**, amministratore delegato e membro della famiglia fondatrice, che ha reinvestito nell'azienda e resterà come socio di minoranza in questa nuova fase.

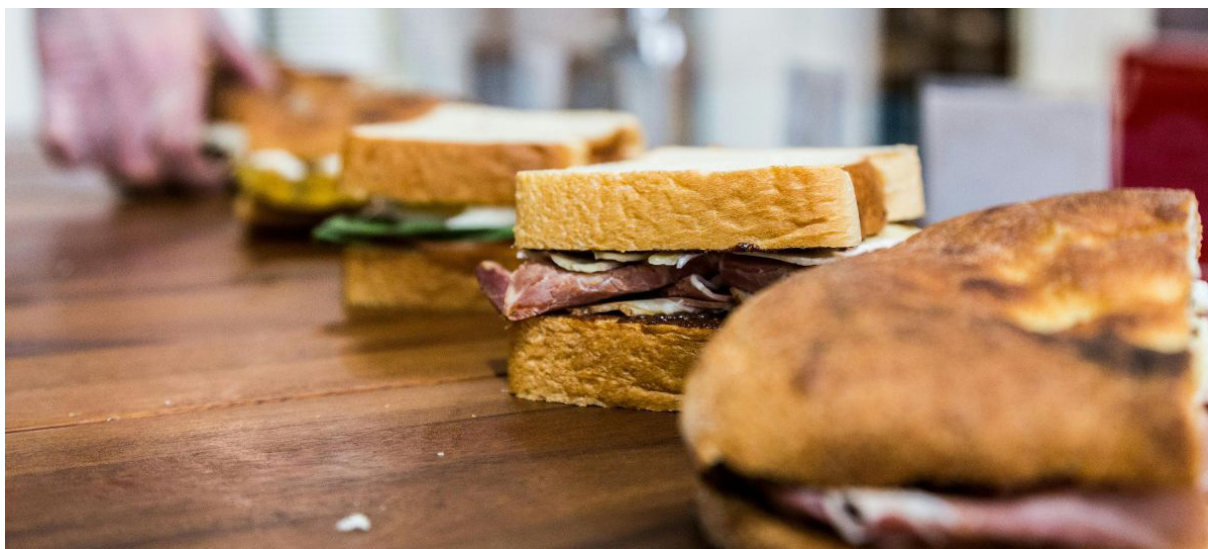
DeA Capital Alternative Funds è stata assistita da Arcano (financial) and Eversheds Sutherland Spain (legal) con il supporto di PwC (Financial, Legal, Tax and Employment DD), KPMG (Commercial DD) e BMS Group (Insurance DD e R&W Insurance Trading).

I fondi assistiti da **Muzinich** hanno sottoscritto il finanziamento per gli investimenti e la crescita futura di Ñaming. Talde Private Equity è stata assistita da **Socios Corporate Finance** e **Deloitte**.

Fondata nel 1990 e con sede a Mallén (Saragozza), Ñaming si è consolidata come leader nel mercato dei panini in Spagna, con una crescita sostenuta a due cifre negli ultimi anni. Il suo ampio catalogo di prodotti pronti al consumo spazia da panini e snack a insalate, piadine farcite, yogurt, frutta tagliata, frullati e dessert. Con un fatturato di 40,5 milioni di euro e un team di 350 dipendenti, l'azienda sta ultimando il lancio di una nuova gamma di prodotti. Questo passaggio rientra nell'ambito della strategia di diversificazione dell'offerta, rafforzando così l'impegno verso l'innovazione e l'eccellenza del servizio, due elementi chiave del suo successo.

Il Gruppo, certificato IFS Food nei suoi due stabilimenti di Mallén (Saragozza) e Madrid, produce più di 160mila unità al giorno garantendo i più alti standard di qualità e sicurezza.

L'acquisizione di Ñaming Group è il terzo investimento di DeA Capital Alternative Funds in Spagna, dopo Alimentación y Nutrición Familiar (Alnut), fornitore di Mercadona, e l'acquisizione di una partecipazione significativa nella catena di ristoranti Pizzerías Carlos.



# illimity, tramite il fondo ICCT, supporta il rilancio di Noberasco

Dopo il periodo di temporanea difficoltà che ha segnato l'ultimo biennio Noberasco ha ricevuto il supporto del fondo illimity Credit & Corporate Turnaround gestito da illimity SGR, società del Gruppo illimity che si occupa di istituire e gestire fondi di investimento alternativi specializzati in crediti alle imprese.

iCCT ha supportato Noberasco in un'articolata operazione finanziaria che comprende l'ingresso del Fondo nel capitale della Società con una quota di minoranza, la concessione di nuova finanza e la ridefinizione dell'indebitamento finanziario complessivo. L'operazione, oltre a consentire il rafforzamento patrimoniale e finanziario della società, si inserisce in un più ampio percorso di sviluppo condiviso fra illimity SGR e la famiglia Noberasco, affiancata nella gestione da **Flavio Ferretti** in qualità di nuovo Amministratore Delegato, e consentirà alla storica azienda leader del settore della frutta secca e disidratata di continuare a ricoprire il proprio ruolo di protagonista del settore, come le compete per storia, vocazione e capacità

Il nuovo piano industriale di Noberasco presenta, infatti, tutti gli ingredienti per garantire alla società adeguate risorse finanziarie e manageriali per raggiungere obiettivi ambiziosi ed in linea con la propria mission, che la porterà, anche grazie al supporto finanziario del Fondo iCCT, ad un'accelerazione della crescita e ad un rafforzamento della posizione di leadership all'interno delle più importanti catene della GDO e di ulteriori canali di vendita. Questi obiettivi saranno raggiungibili valorizzando ulteriormente l'heritage di un gruppo storico e concentrando l'attenzione sui bisogni del consumatore, sviluppando il canale horeca e il consumo fuori casa con prodotti healthy sempre più in trend come le barrette-snack e nuovi prodotti di frutta arricchita. Ulteriore driver di sviluppo sarà la sostenibilità con l'impegno concreto verso un



tema quanto mai attuale: la continua ricerca di soluzioni innovative per minimizzare l'impatto ambientale in ogni aspetto della filiera, dai processi produttivi fino ai materiali di confezionamento. In quest'ottica Noberasco ha già scelto per alcune referenze un confezionamento con base cartacea: un pack green certificato AT CELCA che garantisce la smaltibilità delle buste nel circuito della carta. Un primo obiettivo a cui se ne aggiungeranno altri, in linea con le attese del green deal europeo e l'Agenda ONU 2030.

Negli ultimi 30 anni, Noberasco è stato un player italiano di riferimento indiscusso nel settore BIO della frutta secca e morbida disidratata, arrivando a realizzare nel 2022 oltre 100 milioni di fatturato ed impiegando circa 150 dipendenti. Fra le linee di sviluppo, attenzione particolare sarà rivolta anche all'export, canale che per Noberasco è, da sempre, strategico: l'azienda Ligure guarda, infatti, con interesse al presidio di mercati con interessanti potenzialità come Germania, Austria, Svizzera tedesca e Nord Europa. Un piano di rilancio, quindi, sostenuto da chiare direttrici strategiche: attenzione alla massima qualità e all'eticità dei prodotti, un metodo che caratterizza l'operare dell'azienda fin dalle origini e pone come obiettivo l'attenzione al benessere e alla valorizzazione del "cuore" dell'impresa ligure: i propri dipendenti e tutta la forza lavoro.



# Newlat Food acquisisce Princes Limited

Newlat Food ha acquisito il 100% del capitale sociale di Princes Limited, storico gruppo alimentare britannico fondato a Liverpool nel 1880, attualmente di proprietà di Mitsubishi Corporation.

L'acquisizione – subordinata all'avverarsi delle condizioni sospensive sopra indicate – di Princes Limited, è stata sottoscritta per un corrispettivo, su base debt free e cash free, di 700 milioni di sterline, di cui 650 milioni da versare in contanti e 50 milioni da versare in azioni Newlat Food secondo i termini e le condizioni di seguito indicati. Princes Limited ha generato un fatturato consolidato per l'anno fiscale 2024 (conclusosi il 31 marzo 2024) di 1,71 miliardi di sterline e un Adj. Ebitda di 100,54 milioni. L'utile netto rettificato ha raggiunto i 13,03 milioni di sterline.

L'operazione prevista sarà finanziata attraverso la liquidità disponibile della società, il finanziamento soci e un prestito di 300 milioni di euro che sarà erogato da un pool di primarie banche internazionali. Il pool, guidato da Unicredit e BNL BNP Paribas in qualità di Global Coordinator e Bookrunner, comprende Rabobank, Commerzbank, Banco BPM e BPER. I team di investment banking di Unicredit, BNL BNP Paribas ed Equita hanno inoltre assistito Newlat Food come financial advisor nel contesto dell'operazione, mentre BonelliErede e LCA hanno assistito Newlat Food come consulenti legali.

UniCredit ha agito con un senior team composto da **Andrea Siragusa**, **Riccardo Penati** ed **Enrico Filippo Colzani** per i servizi di M&A financial advisory, da **Francesco Roli** e **Nicola Di Pietro** per il financing.

Houlihan Lokey ha agito come financial advisor lato sell side con un team composto da **Shaun Browne** (Managing Director), **Tommaso Lillo**

(Managing Director), **Yoichi Yamasaki** (Managing Director), **Chris Hignell** (Executive Director), **Jorge Granados** (Sr. Vice President).

Con l'acquisizione di Princes, Newlat Food raggiungerà un fatturato consolidato di circa 3 miliardi di euro e una forte posizione in nuove categorie nel mercato britannico. Il Gruppo raddoppierà l'offerta di categorie di prodotti verso i propri clienti, diventando una delle principali aziende multimarca e multiprodotto del settore alimentare in Europa, grazie a un know-how industriale sempre più esclusivo e a una capacità produttiva, grazie ai suoi 31 stabilimenti, unica nel suo genere.

Il closing dell'operazione, subordinato all'ottenimento delle autorizzazioni antitrust da parte delle autorità competenti e alla consultazione del comitato aziendale europeo e olandese all'interno del gruppo Princes, è previsto entro la fine di luglio 2024.



# Claudia Palazzo acquisisce il restante 84% di Putignano-Caseificio Palazzo



Putignano – Caseificio Palazzo cambia compagine societaria: **Claudia Palazzo**, già ceo e azionista al 16% di Caseificio Palazzo, sigla un accordo con gli azionisti di maggioranza per l'acquisizione del restante 84%. L'operazione di acquisizione è stata finanziata in pool da Intesa Sanpaolo, che ha agito anche in qualità di banca agente, e da UniCredit.

Caseificio Palazzo, anche conosciuto con il marchio Murgella, è un'azienda italiana leader nella produzione di formaggi a pasta filata, tra cui burrate, mozzarelle, straciatella, caciocavallo e altri prodotti lattiero-caseari tipici della tradizione pugliese.

Nato come piccolo laboratorio a conduzione familiare, la società si è progressivamente affermata in Italia e all'estero servendo i canali Gdo e ho.re.ca. Oggi l'azienda esporta in ca. 30 paesi in tutto il mondo, conta oltre 200 dipendenti ed è in fase di grande espansione commerciale e produttiva. Nell'ultimo triennio, la Società ha infatti completato un importante piano di espansione con l'apertura di un nuovo stabilimento produttivo.

Claudia Palazzo, già ceo della società e rappresentante della seconda generazione della famiglia fondatrice, manterrà la guida dell'azienda.

I soci uscenti sono stati assistiti nell'operazione da UBS in qualità di advisor finanziario, con un team composto da **Dino Di Giovanni** e **Giuseppe Cortese**. Per tutti gli aspetti legali dell'operazione, i soci uscenti sono stati assistiti dallo studio **PedersoliGattai**, con un team composto dall'Avv. **Stefano Catenacci**, dal Prof. Avv. Domenico Costantino dello studio legale Costantino e dall'Avv. **Alessandro D'Aprile** dello studio legale FPS. PwC ha supportato la società con i servizi di Financial Vendor Due Diligence, con un team composto da **Federico Mussi**, **Maurizio Galati** e **Luca Castiello** e con i servizi di Tax Vendor Due Diligence, con un team composto da **Emanuele Franchi** e **Federico Hilpold**.

L'acquirente è stato assistito da un team composto dal dr. **Pietro Dalena** che ha predisposto il piano industriale della società, dall'Avv. **Alessandro Mele** che ha curato i temi legali dell'operazione e dal dr. **Piergiorgio Lerede** che ha curato le problematiche fiscali.

Gli istituti finanziatori sono stati assistiti dallo studio ADVANT Nctm con un team guidato dall'Avv.to **Giuseppe Buono** e composto dall'Avv.to **Paolo Porena** e dalla Dott.ssa **Letizia Grandidia** Palazzo acquisisce il restante 84% di Putignano-Caseificio Palazzo.



# LEGALCOMMUNITYMENA

---

## AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers  
in the Middle-East and North African markets

SAVE THE DATE  
**21 NOVEMBER 2024**  
RIYADH

#LcMenaAwards 

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

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



## Calici e pandette

# Jubè Albugnano, nebbiolo all'infinito

di uomo senza loden\*

Il recente rapporto Mediobanca sulle imprese del settore enologico italiano afferma che solo quattro imprese hanno oltre 400 milioni di fatturato. A commento della notizia, un quotidiano economico ci ricorda che la maggiore azienda del settore in Francia, la divisione wine & spirits di LVMH, ha fatturato, nel 2023, 6,6 miliardi di euro, mentre la prima americana, Gallo, oltre 5 miliardi di dollari. A onor del vero, il quotidiano ci ricorda anche che la necessità, nel settore, di sperimentare innovazione e caratteristiche colturali non necessariamente dipende dalle dimensioni: detto ciò, prosegue riportando come (sempre nel settore enologico italiano) solo il 10,9% dei mezzi propri aggregati fa capo ad investitori finanziari, di cui il 5,2% a banche e assicurazioni, mentre il 4,1% del patrimonio netto riferito a fondi di private equity è sostanzialmente indifferente al fatturato. E infine che solo due imprese del settore sono quotate all'ex AIM.



Altro settore. Cito testualmente: "Un sistema commerciale, di curatori seriali, assessori senza bussola e direttori di musei asserviti alla politica sforna a getto continuo mostre di cassetta, culturalmente irrilevanti e pericolose per le opere. E' ora di sviluppare anticorpi intellettuali, ricominciare a fare mostre serie, riscoprire il territorio italiano" (così sulla copertina di "Contro le mostre", di Tomaso Montanari e Vincenzo Trione, Torino, 2017).

A me pare che una connessione tra questi due mondi ci sia. Il primo ordine di commenti, in maniera più o meno velata, denuncia la carenza dimensionale delle nostre imprese vitivinicole. E ne stigmatizza, in maniera ancor più inconsapevole, l'assenza di una gestione in chiave finanziaria se non di una finanziarizzazione tout court. Il secondo si muove, parlando di esposizioni di arte, sul versante opposto: mostre troppo commerciali non sono intellettualmente serie.

È ora di “riscoprire il territorio italiano”. In settori differenti le due posizioni sposano approcci diametralmente opposti pur avendo di mira i medesimi fini: successo e redditività (ovviamente la parte dedicata all’arte non ne fa menzione: ma il denaro serve anche lì ed anche lì è parecchio apprezzato).

Cosa non ci piace della prima linea di pensiero e cosa non ci piace della seconda, applicate al nostro amato vino? Della prima non ci piace la potenziale omologazione che una crescita dimensionale, in un Paese come il nostro dove sono le peculiarità del microterritorio a fare la differenza, rischierebbe di imporre. Per non parlare dell’infinità di vitigni autoctoni, solo oggi faticosamente riscoperti, che verrebbero definitivamente affossati in assenza di un ritorno a breve sul capitale investito. Il vino è prima di tutto (almeno da noi) cultura e identità. Poi anche business: ed è giusto guadagnarci e guadagnarci pure bene. E poi, lo sappiamo: un consolidamento del settore non avverrebbe per opera di campioni interni, industriali o meno, attenti alle diversità. Il destino di questa industria sarebbe, prima o poi, quello di finire in mani straniere. Non credo che siano necessari esempi.

Della seconda non ci piace la condanna senza appello di mostre di cassetta: non è vero che le mostre, e in generale gli eventi culturali, di grande dimensione o attrattività siano sempre negativi. Questa posizione è intellettualmente arrogante. Applicata al vino, condurrebbe al pensiero di un’attività legata al mondo delle favole, dove la creazione di valore economico è un’eresia: insomma, un’idea alla Peter Pan destinata a morire ancor prima della sua nascita.

E allora? A noi qui interessa, si è detto, il vino. Mi pare che le due visioni possano e debbano essere riconciliate insegnandoci persino molto.

Interpretare l’attività enologica in una maniera maggiormente business oriented anche per le piccole produzioni e quantità, favorendo processi di aggregazione, non è da ostacolare: al contrario, una crescita dimensionale governata, affiancata a un riposizionamento complessivo

dei prezzi (continuo a pensare che i vini italiani di qualità siano venduti a prezzi troppo bassi: d’altra parte, il numero di bottiglie vendute, superiori alla Francia, ha una componente di vino economico e di qualità - a dir tanto - media) sarebbe essenziale e favorirebbe crescita e qualità incrementale. Al contrario, la ricerca del profitto basato sull’omologazione del gusto del mercato internazionale, e quindi sul volume, priverebbe i nostri vini di quelle micropeculiarità che ne costituisce la differenza a livello mondiale.

Prendiamo il nebbiolo.

Jubè Albugnano d.o.c. 2021, di Stefano Rossotto, rappresenta una delle infinite possibilità delle uve nebbiolo: non solo il più nobile tra i vitigni italiani, ma anche uno dei più flessibili, idoneo a donarci vini non omologati ed al contempo tra loro assai differenti. Jubè: nel bicchiere un rosso rubino intenso e di grande trasparenza ci apre a una complessità senza pesantezza. Al naso, le caratteristiche del nebbiolo sono attenuate da un intenso profumo di rose, con condimento di spezie, fiori e more, il tutto ad avanzato grado di maturazione. In bocca, complesso, sapido il giusto, lungo, elegante, di grande equilibrio, con tannini presenti ma non invadenti e caratterizzati da morbidezza e totale assenza di spigoli.

Le sue caratteristiche leggiadre pur essendo un nebbiolo ne consentono l’abbinamento estivo a salumi anche saporiti e formaggi di media stagionatura. E poi verdure ripiene, calde o fredde, e, perché no, piatti in carpione. E dato che siamo in estate, Jubé, bbq e tanti amiche e amici!

PS: un gruppo internazionale cosa farebbe di una serie di microdeclinazioni del nebbiolo?

*\*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*

## Tavole della legge

# Assunta Madre: come essere in barca... ma meglio

di letizia ceriani

Il ristorante storico a nome *Assunta Madre* apre in Via Giulia a Roma nel 2009 – ci sono passati tutti i vip che contano, dai divi di Hollywood agli stilisti di alta moda – mentre a Milano sbarca nel 2015 e da allora mantiene alto il livello della cucina di mare anche nel capoluogo lombardo.

In zona Repubblica, la sede più recente si trova sotto Torre Breda, grattacielo iconico milanese, e ospita 150 coperti disposti su tre piani muniti di ascensore privato. L'atmosfera è retro, curata ed estremamente chic. Ad accogliere gli ospiti un sontuoso banco fresco che invita ad ammirare il pescato del giorno lasciandosi guidare dalle voglie del momento. La decisa presenza di legno

e i dettagli d'arredo richiamano gli yacht di lusso creando un'atmosfera unica, nel cuore della città che non si ferma mai, strategicamente a due passi dalla Stazione Centrale.

Lo chef Antonio Lignini trasporta nei suoi piatti la tradizione, il gusto, la genuinità data da materie prime d'eccellenza, ammiccando all'innovazione che qui è concepita come un'attualizzazione di grandi piatti della cucina italiana. Da *Assunta Madre* si respira professionalità e italianità, condite con un *savoir faire* per nulla obsoleto. Ca va sans dire, l'eleganza non ha età... e la si riconosce subito. Anche il pane ha un suo perché: nel cestino più





amato dagli italiani, non solo l'insormontabile prodotto da forno di Davide Longoni, ma anche la focaccia calda della casa. Da intingere nell'olio biologico Orsini raccomandato dal maître, Denominazione di origine protetta delle colline Pontine.

Partiamo con un amuse bouche, un boccone di pesce, sormontato da tonno essiccato, maionese al sesamo e salsa teryaki. Molto goloso e servito caldo, spalanca le porte – e lo stomaco – alla prima portata di crudi, che consiste in un tris di ostriche: venete, tipologia Venere, molto saporite, crescono nel tratto di costa compreso fra le foci del Piave e del Livenza; irlandesi, carnose e saporite, e infine italiane, ma di scuola bretone, decisamente più dolci. Un goccio di limone rende il tutto ancora più speciale. Nel plateau immancabili gli scampi e i gamberi rossi di Mazara del Vallo, che si presentano da sé.

L'intermezzo che precede le portate cotte è dedicato a un piatto di sashimi di dentice, di primissima qualità, condito semplicemente con olio sale, pepe e limone.

Lo chef ci delizia con un piatto, ci racconta, diventato "signature" nel menu: un trancio di rombo alla cacciatora, cotto al forno con olive, pomodorini e capperi, viene adagiato su una bruschetta generosamente bagnata con l'intingolo della cottura. Decisamente sostanzioso per essere un antipasto, potrebbe valere come portata vera e propria. Ancora una volta, si conferma la supremazia indiscussa della semplicità di alta qualità e senza fronzoli.

Quando il gioco si fa duro... arrivano gli spaghetti. Qui con limone, vongole, caviale, pepe, aglio, olio e peperoncino. E la cena potrebbe tranquillamente terminare. Cotta al dente e poi mantecata, la pasta è abbracciata dalla salsa, un tributo al mare e al Sud.

Per concludere le portate salate, un fragolino – il pagello fragolino, chiamato anche pesce rosa, cresce nel Mediterraneo ed è noto per l'estrema carnosità – in crosta di sale, cotto flambé al momento e servito con asparagi bianchi, verdi e viola, per dare un tocco di colore al piatto.



Eseguito al momento anche il tiramisù – lo spettacolo è parte integrante dell'anima di Assunta Madre – diviso nelle sue anime: mascarpone, letteralmente una nuvola, savoiardi annegati nel caffè, cacao in polvere per finire.

Anche la carta vini è selezionata con cura; noi abbiamo iniziato, e proseguito, con un ottimo Franciacorta della cantina Mosnel. Elegante e secco al punto giusto. Anche gli amanti del rosso, nonostante l'abbinamento non sia così consueto, saranno esauditi.

L'amore per le tradizioni della buona cucina di mare trasuda da ogni angolo del locale, quasi a farne una valida dichiarazione d'intenti. 🍷

ASSUNTA MADRE  
VIA VITTOR PISANI 2, 20124 (MI)  
02 670 6138



3<sup>rd</sup> Edition

# ENERGY & INFRASTRUCTURE

The event dedicated to private practice lawyers,  
experts in the sector of energy & infrastructure in Latin America

## 11 December 2024

**Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel**

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

For general information:

[chiara.seghi@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.seghi@lcpublishinggroup.com)

To candidate:

[elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

Follow us on



**#TheLatamLawyerAwards**

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

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9<sup>th</sup> EDITION

# THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

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



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



## Lo spuntino

# Civil War. Fantapolitica o realtà?

di letizia ceriani



ASCOLTA  
IL PODCAST

La violenza della guerra, la potenza del giornalismo, cosa vale la pena salvare in questo pazzo pazzo mondo. L'ultimo film di Alex Garland, regista londinese nato nel 1970, tiene incollati fino alla fine e costringe a riflettere su temi cruciali e attuali. Kirsten Dunst, ex "vergine suicida", in *Civil War* veste i panni di Lee Smith, una fotoreporter navigata e disillusa che, in un'America divisa dalla guerra civile, segue il caso della vita: l'ultima intervista al presidente degli Stati Uniti mentre i ribelli assediano il Campidoglio. Con lei, i colleghi Joel, Sammy e Jessie, una giovane fotografa in erba incontrata on the road. Sullo sfondo, l'occidente sembra

giunto al tramonto. Ogni riferimento a fatti e persone (non) è puramente casuale.

In un mondo distopico identico al nostro, la prima potenza mondiale è dilaniata da una guerra intestina che contrappone gli Stati fedeli al Presidente a stati secessionisti, tra cui California, Texas e Florida. Le fazioni, apparentemente nette, sono in realtà frastagliate, non ci sono buoni né cattivi. Il Campidoglio è preso d'assalto, sono le ultime ore del presidente degli Stati Uniti, tirannico e nemico, e la troupe di Lee Smith vuole raggiungerlo prima che sia troppo tardi.



## OLTRE LA MACCHINA DA PRESA

Alex Garland è londinese, nasce sceneggiatore e ama la fantascienza. L'esordio nella scrittura avviene nel '96 quando scrive il romanzo *The Beach*; il successo galoppa e, nel 2000, Danny Boyle ne trae un film che entra nell'immaginario collettivo. La collaborazione con Boyle continua e nel 2002 Garland firma la sceneggiatura di *28 settimane dopo* e poco dopo quella di *Sunshine*, con Cillian Murphy. È invece di Mark Romanek – che, *fun fact*, in realtà gira soprattutto video musicali – la regia di *Non lasciarmi*, film straziante tratto dal romanzo omonimo di Kazuo Ishiguro, ma è sempre di Garland la sceneggiatura. Nel 2015 è Garland a scrivere e dirigere *Ex Machina*, dove l'alter ego di Isaac Asimov si scontra con le derive distopiche (o possibili) dell'intelligenza artificiale.

L'ultima pellicola, *Civil War*, ha diviso i critici cinematografici tra sempre fan e polemici. Tuttavia, è innegabile che anche stavolta il segno – che in questo caso è un foro di proiettile – l'abbia lasciato. Il film di Garland racconta un'America che non c'è, ma che potrebbe essere, e trasporta sul grande schermo lo storico passato e attuale di un Paese le cui sorti sono tutte da decidere. Lo fa da britannico, dando il giusto e necessario distacco. *Civil War* racconta anche un'umanità che ha perso il centro, l'empatia – soffocata negli occhi annientati della Dunst – la speranza e quindi il coraggio.

Nel mondo dipinto da Garland, il conflitto, per Eraclito madre di tutte le cose, porta a una polarizzazione estrema delle posizioni, la politica «desertificata» è alla deriva e la violenza è il filo rosso della storia che passa a ritmo di fotogramma dietro, davanti e attraverso i personaggi, sempre più storditi dai colpi delle esplosioni e dalla certezza che nulla andrà più come previsto, immaginato, sperato.

## FIGLI DELLA GUERRA E DEGLI UOMINI

Di film distopici ne sono usciti, ma, dopo una pandemia vissuta e non immaginata, la percezione è ben diversa e il paragone con il nostro quotidiano – seppur con evidenti e attenuanti dati di realtà – sorge spontaneo. Ecco perché fa un certo effetto vedere oggi un film come *I Figli degli Uomini* (*Children of men in lingua originale*), firmato da Alfonso Cuaron e uscito nel 2006. Siamo nel 2027, e sono ormai 18 anni che non nascono più bambini, la democrazia ha fallito e il mondo è dilaniato da rivolte, guerre e terrorismo. Il protagonista è un tenebroso Clive Owen, trascinato dalla ex-moglie (Julianne Moore) nella missione di salvataggio di una ragazza che porta misteriosamente in grembo un nuovo nascituro.

La speranza anelata da Cuaron è forse più esistenziale di quella di Garland, ma le ambientazioni, ognuna caratterizzata in maniera originale, rimandano a uno scenario apocalittico dove sistematicamente la chiave per il Domani (si chiama così la nave verso cui la giovane madre di *Children of Men* è in cerca) viene inghiottita dalla violenza umana lasciando spazio alla riflessione.

Nella pellicola diretta da Cuaron, i riferimenti chiaramente cristologici e la colonna sonora caricano la visione di significato allegorico, e il finale lascia presagire un barlume di speranza. L'ultima scena di *Civil War* che cristallizza in uno scatto fotografico il senso del viaggio dei reporter, lascia aperto il finale e l'esito del conflitto. In un'intervista a *GQ*, Garland, alla domanda sul perché abbia deciso di ambientare il film in una guerra di secessione fittizia, ha risposto di aver semplicemente rielaborato qualcosa che lo interroga e lo preoccupa nel profondo, aprendo al dialogo con lo spettatore. Non è forse questo lo scopo del cinema? 🗣️



# MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale\*

**Quando all'orale dell'esame di avvocato la commissione sottopone tracce o domande fuori programma:**

**I candidati:**







# 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 MENSILE DIGITALE**

**DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY**

**In ogni numero:**

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

**Follow us on**



**Search for MAG on**



**N.218 | 15.07.2024**

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 Department**  
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

**CEO**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

**General Manager and Group HR Director**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication  
and Business Development Director**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

**Group CFO**  
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

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

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

**Events Procurement**  
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

**Communication & Social Media Executive**  
alice.pratissoli@lcpublishinggroup.com

**Communication & Social Media Department**  
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

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

**Account Coordinator for Spain & Portugal**  
vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

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

**Iberian Lawyer e Financescommunity ES**  
julia.gil@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**  
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com  
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH**  
benedetta.miarelli@lcpublishinggroup.com

**Legalcommunity CH**  
claudia.lavia@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