

## Food finance

L'osservatorio su cibo, investimenti e operazioni

## Tavole della legge

Chez Pierina, polenta sulla stufa e tanta tradizione

# Parmacotto-Salumifici GranTerre, la «casa comune della salumeria italiana»

Dalla recente aggregazione nasce un colosso che porterà a ricavi superiori al miliardo e mezzo entro cinque anni. MAG ne ha parlato con Maurizio Moscatelli, ad di GranTerre, e Andrea Schivazappa, ad di Parmacotto

# Editoriale

Nicola Di Molfetta



## L'avvocatura e il paradigma Trump

Quando lo scorso sei novembre ci siamo svegliati scoprendo che per i prossimi quattro anni gli Usa saranno guidati, ancora una volta, da Donald Trump, nessuno si è potuto dire sorpreso. Era una vittoria annunciata, nonostante la defenestrazione elettorale del 2020 sembrasse aver messo una pietra sopra le velleità politiche del “colorato” uomo d'affari americano.

Viviamo tempi così. O forse siamo così da sempre. Amiamo affidare le nostre sorti alle doti e al talento di pochi che, in qualche modo, si fanno avanti per pensare a tutto al posto nostro, mentre noi continuiamo a occuparci di orticelli e botteghe che se le cose vanno bene, alla fine, chi se ne frega.

Trump torna alla Casa Bianca. A 78 anni. È il più anziano presidente eletto della storia Usa (da noi, sarebbe ancora un ragazzino). E questo rimestare nel già visto, questo selezionare sempre e solo tra le poche solite persone, anche in un Paese che conta 335 milioni di abitanti, conferma non solo la pigrizia democratica delle società capitalistiche, ma anche l'incapacità di ogni leadership di staccarsi dal piedistallo su cui è riuscita a trovare uno strapuntino.

Per venire alle questioni di cui ci occupiamo noi, vale a dire avvocati e professionisti nel mondo degli affari, possiamo dire che le cose vanno in modo molto simile, che le associazioni professionali di casa nostra (e non solo) sembrano replicare in vitro il paradigma Trump. Le leadership faticano a rinnovarsi in quelle monarchie parlamentari che sono gli studi legali d'affari. Che si tratti di piccole realtà ultra-patronali, o grandi organizzazioni con decine se non addirittura centinaia di partner riuniti in forma associata, il problema (a un certo punto) diventa sempre lo stesso: capire cosa accadrà "dopo", quando bisognerà, per una ragione qualsiasi, pensare alla successione.

«Ma perché, lì chi c'è?» Questa è la domanda che mi sento fare più spesso quando, parlando con i managing partner di quello che accade in casa dei loro concorrenti, mi permetto di far notare che di materiale umano e professionale su cui lavorare o a cui dare spazio per impostare il futuro dell'organizzazione ce ne sarebbe parecchio.

Ora, quella domanda non è quasi mai solo retorica. È vero che i leader non hanno idea di "chi ci sia" nelle retroguardie degli studi concorrenti, anche perché spesso questi stessi professionisti non hanno la minima idea di chi ci sia nelle loro. La potremmo chiamare sindrome di Pompadur: la marchesa amante di Luigi XV, considerata l'ispiratrice di quell'*après nous, le déluge*.

La capacità di costruire futuro è anzitutto capacità di visione. E la capacità di visione si riduce progressivamente e in maniera direttamente proporzionale all'andare dell'età e all'accumularsi di potere e privilegi. Nessuna leadership è pronta a dimettersi da sé stessa una volta che si è cristallizzata. La storia non fa che ripetercelo.

Le governance degli studi andrebbero, periodicamente, riviste per non restare intrappolate in una fortezza di buone intenzioni. Sì, ma come? Non ci sono ricette. O meglio, noi non le abbiamo. Anche se forse, il ricorso a una quota di indipendenti e manager di professione, separata e responsabile rispetto al resto della partnership, potrebbe essere il punto di partenza per la costruzione di un'alternativa all'autogestione che fino a oggi ha caratterizzato l'ordine costituito in queste strutture. E una delle funzioni più preziose che tali dirigenti (o partner) laici dovrebbero esercitare è proprio quella del monitoraggio dei talenti. Dei propri e di quelli altrui. Gli studi legali si prendono a gomitate per un praticante avvocato e poi si dimenticano di chi potrebbe assolvere al compito di guidarli in futuro, solo perché, dopo qualche anno, non riescono più a vederlo: questo sì che è un vero paradosso. Qualcosa nei loro modelli bollinati, alla lunga, non va. Anche le monarchie parlamentari hanno bisogno di essere illuminate. ■

# 2024 EVENTS CALENDAR

## NOVEMBER

- 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

# 2025 EVENTS CALENDAR

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

## FEBRUARY

- Private Capital Talks and Drinks Madrid, 06/02/2025
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 20/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 20/02/2025

## 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, 15/05/2025
- 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

## SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025

## SEPTEMBER

- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 23-24/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

## NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 06/11/2025
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 06/11/2025
- Financecommunity WEEK Milan

## LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- Legalcommunity WEEK
- Financecommunity  
Financecommunity ES  
Financecommunity WEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

## ITALY

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

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/11/23	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	31/10/24	
Deadline Submission	27/09/2024*	
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	11/10/2024*	
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	08/11/2024*	
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	06/12/2024*	
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
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

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Oct-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	23/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	27/06/2025	
Report Publication	Dec-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

## SPAIN AND PORTUGAL

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

LABOUR		
Research Period from	01/12/23	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
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	<b>DOWNLOAD SUBMISSION</b> ↓
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	



**8**

**AGORÀ**

De Gennaro e Lanzi nuovi partner di Hogan Lovells

**16**

**BAROMETRO**

Enilive, Banco Bpm, Hines: i protagonisti dei big deal

**24**

Trevisan&Cuonzo ne fa 30. E punta ai 20

**30**

Dla Piper e la questione romana

**62**

**OBIETTIVO LEGALITÀ**

Ciclo virtuoso: come l'economia circolare modella il futuro sostenibile

**64**

Gómez-Acebo & Pombo: oltre i numeri!

**70**

Il futuro dell'intelligenza artificiale generativa negli studi legali

**76**

**UTOPIA**

**80**

«IA generativa? Il diritto penale merita di meglio»

**82**

Le nuove frontiere dell'identità digitale

**86**

**SPECIALE**

Inhousecommunity Awards 2024: i vincitori

**112**

**DIVERSO SARÀ LEI**

Molestie sul lavoro: quando POSH non sta per CHIC

**120**

Da general counsel a ceo: è già un trend?

**124**

**CARTOLINE**

I fondi danno la scossa alla transizione energetica

**126**

Il settore telco in Italia, tra mega deal e bisogno di razionalizzazione

**156**

EOS IM, il private capital si allea allo sviluppo sostenibile

**160**

Comunicazione ambientale non strutturata: pochi ritorni, molti rischi

**162**

**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**168**

**SPECIALE**

Legalcommunity Marketing Awards 2024: i vincitori

**190**

**FOOD FINANCE**

**194**

**TAVOLE DELLA LEGGE**

Chez Pierina, polenta cotta su stufa a legna e tanta tradizione

**196**

**MIMEMAG**

## Agorà

# De Gennaro e Lanzi nuovi partner di Hogan Lovells



Hogan Lovells ha annunciato ufficialmente l'ingresso di **Francesco De Gennaro** e **Alessandro Lanzi** come nuovi partner nella practice italiana di corporate & finance. [Come anticipato da Legalcommunity](#), i due professionisti ex Dla Piper entrano nello studio guidato in Italia da Patrizio Messina per rafforzare le competenze in ambito restructuring, distressed investment e contenzioso fallimentare. "La presenza del team a Milano e Roma ci consentirà di sviluppare ulteriormente la nostra mission di supportare i clienti in Italia e nel mondo nell'ambito delle loro più complesse ristrutturazioni ed esigenze finanziarie" ha affermato Messina. "Il loro arrivo rientra nella più ampia strategia di crescita globale di Hogan Lovells, che mira a rafforzare la sua posizione nel settore del private capital e quale studio legale d'eccellenza completamente integrato a livello globale."

Francesco De Gennaro concentra la sua attività nei settori della crisi di impresa, delle ristrutturazioni del debito e delle special situations, assistendo primarie società, istituzioni finanziarie ed investitori, come special opportunities fund e hedge fund, in operazioni di trading di debiti, distressed M&A e acquisizione di asset nell'ambito di procedure concorsuali ristrutturazione del debito. Ha inoltre seguito progetti di ristrutturazione di complessi portfoli di distressed asset e acquisizioni di loan portfolio di alto valore. Tra i suoi clienti figurano importanti società operanti in settori quali quello industriale e dello sport. Alessandro Lanzi è specializzato in procedure concorsuali e contenziosi in materia di procedure fallimentari e di ristrutturazione del debito, alternative dispute resolution e contenziosi civili e commerciali, fornendo assistenza a primarie istituzioni finanziarie. Vanta una significativa esperienza anche nell'ambito di operazioni di factoring.



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.  
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan  
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan  
Phone: + 39 02 36 72 76 59



## Carola Lulli entra in Dedalus come chief legal, regulatory and governance officer

**Carola Lulli** è entrata nel gruppo Dedalus con il ruolo di chief legal, regulatory and governance officer, con responsabilità di gruppo trasversali alle funzioni legal, compliance e privacy. Lulli opera a diretto riporto del ceo Alberto Calcagno, lavorando fianco a fianco con il group general counsel Giovanni Cucchiarato, con Valentina Paduano e Selina Zipponi, rispettivamente group chief risk & compliance officer e group data protection officer. La professionista proviene da Sky Italia, dove dal 2022 rivestiva la funzione di general counsel.



## Nextalia: Valentina Pippolo è la nuova chief investment officer equity

Nextalia SGR ha annunciato la composizione dello strategic advisory board per il triennio 2024-2027 e riorganizza la struttura riunendo sotto un'unica guida tutte le practice private equity, che riporteranno a **Valentina Pippolo**, nominata chief investment officer equity. A diretto riporto del ceo, Pippolo sarà responsabile dell'attività di investimento e gestione dei fondi in essere e delle nuove iniziative finalizzate ad attrarre capitali privati. Dopo aver iniziato la sua carriera in Merrill Lynch, la professionista ha ricoperto diversi ruoli apicali in Bregal Unternehmerkapital e Alpha Private Equity.

## Molinari si rafforza nell'm&a e real estate con l'ingresso di Matteo Almini

Nuovo ingresso nello studio Molinari. Si tratta di **Matteo Almini** che arriva in qualità di equity partner, con un team composto da Daniele Sotgiu, che assumerà la qualifica di managing counsel, e dall'associate Silvia Lazzaretti. Almini, già socio dello studio Dla Piper, è un professionista di comprovata esperienza nel diritto societario, con un focus particolare su operazioni di m&a e altre operazioni straordinarie. Assiste, in operazioni domestiche e cross border, gruppi assicurativi, istituzioni finanziarie, investitori istituzionali, fondi di private equity e di real estate e gruppi industriali italiani e internazionali.





# LEGALCOMMUNITY

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

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



## Sky Italia, Angelica Orlando è la nuova general counsel

**Angelica Orlando** è la nuova general counsel di Sky Italia, dove lavora a diretto riporto di Andrea Duilio, ceo per l'Italia, e di Niamh Grogan, general counsel del gruppo Sky, e dove prende il posto di Carola Lulli. Nel corso della sua carriera la professionista ha acquisito responsabilità sempre più rilevanti in aziende quali Enel e Terna. Nel 2015 è salita a capo della direzione affari legali, regolatori e istituzionali di Sorgenia. Da ultimo è stata in Engie Italia come chief regulatory & public affairs officer, external relations & communication.

## BIP nomina Marco Mazzucchelli head of private equity

BIP ha nominato **Marco Mazzucchelli** head of private equity. Nel suo ruolo, Mazzucchelli darà il suo contributo in ambito m&a, finanza aziendale, consulenza strategica e gestionale, per raggiungere l'obiettivo di BIP di supportare fondi di investimento e imprese nell'ottimizzazione dei processi di acquisizione, crescita e valorizzazione del portafoglio. Con oltre 30 anni di esperienza nel settore della consulenza e del private equity, il professionista ha ricoperto diversi ruoli di leadership in ambiti come finanza, trasformazione aziendale e tecnologia, dove ha gestito oltre 400 operazioni di m&a.



## Un hub per il lavoro: nasce LabLaw Firm & Company



A gennaio 2025 prende il via LabLaw Firm & Company: una collaborazione tra lo studio legale LabLaw specializzato nella materia del diritto del lavoro e lo studio ArlatiGhislandi focalizzato nella consulenza del lavoro. Un progetto che abbraccia il diritto e la consulenza del lavoro e fiscale e vuole diventare punto di riferimento del contenzioso giuslavoristico e guida nella gestione delle risorse umane. I soci fondatori sono **Francesco Rotondi**, **Massimiliano Arlati**, **Daniela Ghislandi** e **Marco Neri**. In tutto, questa nuova realtà coinvolgerà 60 professionisti in sette città italiane (Milano, Brescia, Genova, Bologna, Roma, Bari) più Londra.



# 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)

## Marcello Marzo è il nuovo general counsel di Ferragamo



**Marcello Marzo** è il nuovo general counsel di Salvatore Ferragamo, dove prende il posto di [Claudia Ricchetti, ora general counsel di Pwc](#). Marzio proviene da Autogrill, dove, prima in qualità di group corporate & regulatory affairs director e poi di group associate general counsel & group compliance director, dal 2012 gestiva gli affari legali, societari e regolamentari con particolare focus sulle attività italiane, spagnole e statunitensi. In passato ha lavorato come giurista d'impresa nei gruppi De Agostini e Bolton e ha collaborato con gli studi Gianni & Origoni e Candian.

## New Deal Advisors: Eugenio Rossetti entra come senior advisor



**Eugenio Rossetti** è entrato in New Deal Advisors. Il professionista ha alle spalle oltre trent'anni di esperienza nel settore bancario e finanziario e ha ricoperto ruoli di rilievo presso l'Istituto Mobiliare Italiano, Sanpaolo IMI e Intesa Sanpaolo. Rossetti è inoltre consigliere di amministrazione di Tinexta dal 2018 e del Banco BPM dal 2020. In entrambe le società è anche presidente del Comitato Controllo Interno e Rischi. Dal 2024 è presidente del comitato investimenti del fondo di private debt del gruppo Azimut.



# 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



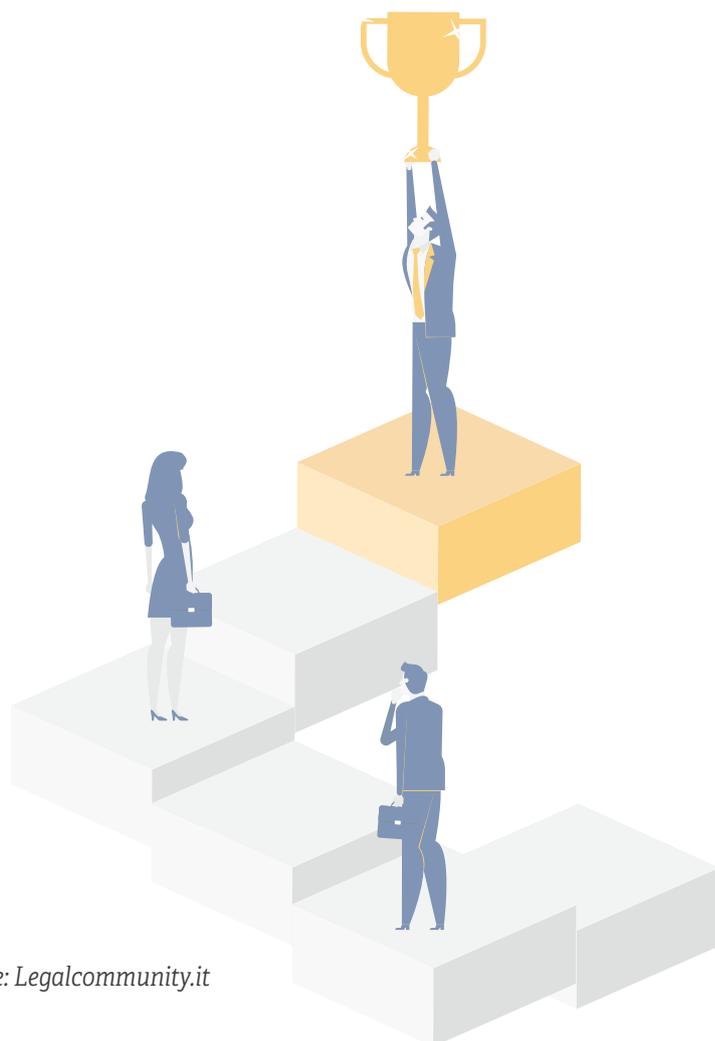
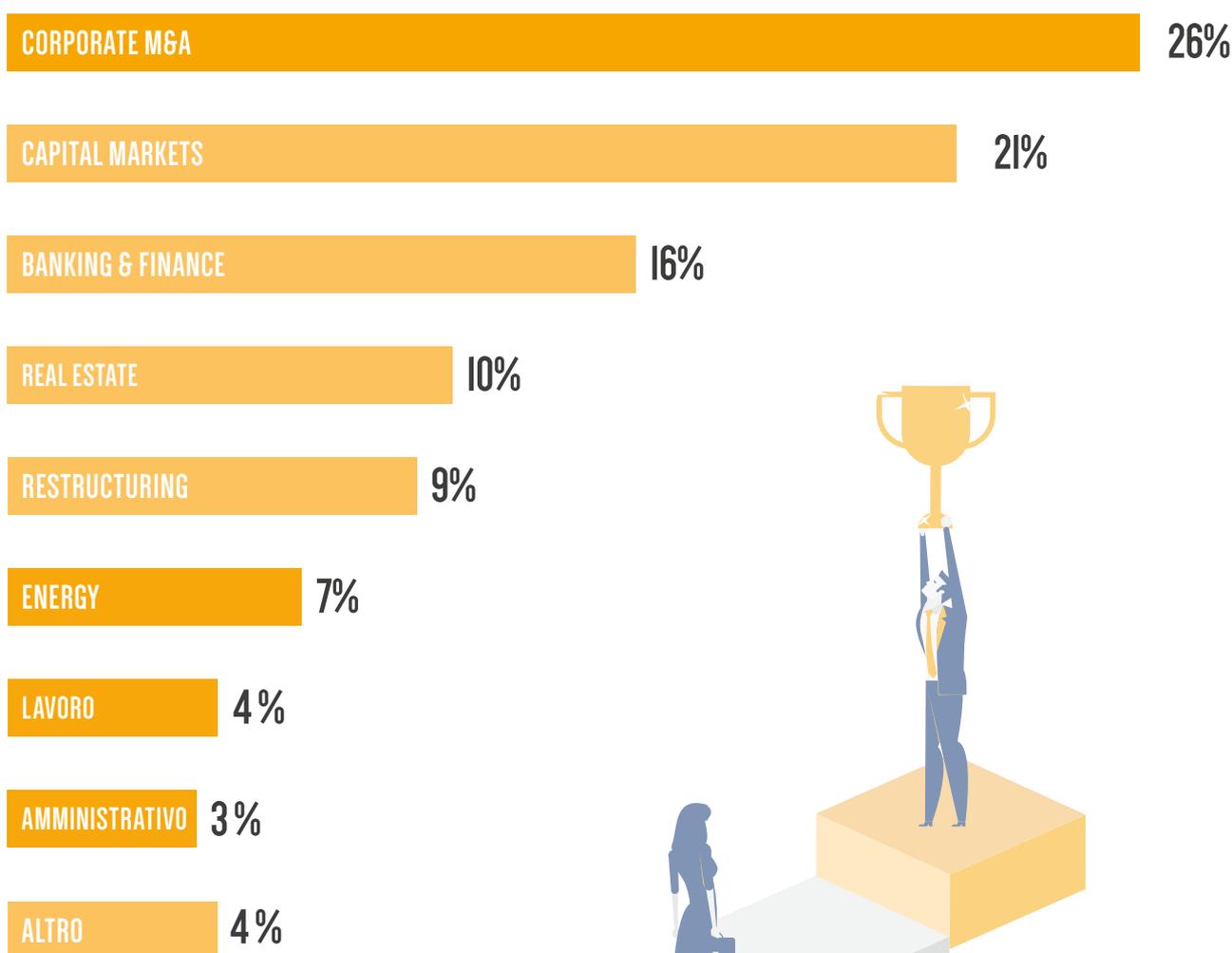
[www.legalcommunitymena.com](http://www.legalcommunitymena.com)

**Il barometro**

# Enilive, Banco Bpm, Hines: i protagonisti dei big deal



# I SETTORI che tirano



Periodo dal 16 ottobre 2024 al 12 novembre 2024. Fonte: Legalcommunity.it

## Kirkland, Gop e PedersoliGattai per l'ingresso di Kkr in Enilive

Il private equity Kkr ha concluso con Eni un accordo per l'ingresso nel capitale di Enilive, società attiva nell'ambito di mobilità sostenibile, bioraffinazione e produzione di biometano.

In base ai termini dell'accordo, Kkr acquisirà una quota del 25% in Enilive, per un corrispettivo complessivo convenuto è pari a 2,9 miliardi di euro, da corrispondere attraverso la sottoscrizione di un aumento di capitale riservato da 500 milioni di euro e l'acquisto diretto di azioni della società da Eni per i restanti 2,4 miliardi di euro.

Il completamento dell'operazione è subordinato all'avveramento di talune condizioni sospensive. L'accordo prevede altresì che prima del completamento dell'operazione Eni effettuerà un aumento di capitale pari a 500 milioni di euro per azzerare la posizione finanziaria netta.

Kkr è stata assistita nell'operazione dagli studi legali Kirkland & Ellis e Gianni & Origoni (Gop).

Quest'ultimo ha agito con un team guidato dai senior partner **Francesco Gianni** e **Stefano Bucci** e dal partner **Chiara Gianni**, coadiuvati dal



FRANCESCO GIANNI



STEFANO BUCCI

managing associate **Niccolò Lavorano** e dagli associate **Monica Boccuzzi**, **Flavia Alinei**, **Matteo Grillo Moselli** e **Niccolò Filippo Frattari**. I documenti contrattuali disciplinanti l'operazione sono stati altresì curati dalla partner **Francesca Staffieri** per i profili fiscali. I profili antitrust e Golden Power sono stati seguiti dal partner **Francesco Maria Salerno** e dagli associate **Marco Grantaliano** ed **Umberto di Francia**. Gli aspetti finance sono stati seguiti dal partner **Giuseppe De Simone**, coadiuvato dai counsel **Claudia Lami** e **Simone D'Avolio** nonché dagli associate **Guido Manfredonia** e **Mario Alcaro Falchi Delitala**. Il partner **Elisabetta Gardini**, coadiuvata dagli associate **Martina Gasparri**, **Andrea Terraneo** e **Leonardo Scuto** hanno curato gli aspetti di diritto ambientale. I profili di diritto amministrativo sono stati seguiti dal partner **Antonello Liroso** e dagli associate **Marta Bartoletti** e **Virginia Finocchi**, mentre gli aspetti immobiliari sono stati seguiti dal partner **Filippo Cecchetti**, coadiuvato dagli associate **Filippo Coen**, **Andrea Baglioni** e **Giovanni Paolo Corsi**. Il partner **Cristina Capitanio**, la managing associate **Veruska Crucitti** e la senior associate **Eleonora Rainaldi** hanno curato i profili labour, assistiti dall'associate **Andrea Core** e **Alessio Tuccini**. I profili di litigation, proprietà intellettuale e cybersecurity sono stati seguiti rispettivamente dal partner **Augusta Ciminelli**, coadiuvata dagli associate **Gabriele**

**Picardo e Alessandro Cursano**, dal partner **Massimo Sterpi**, coadiuvato dagli associate **Maria Di Gravio e Alessandro Gai** e dal partner **Stefano Mele**, coadiuvato dagli associate **Flavia Bavetta, Francesco Cerciello e Laura Camardelli**. Il team di Kirkland & Ellis è stato composto dai partner **Toby Parkinson, Sara Pickersgill e Serra Tar**.

Hanno seguito Kkr, come financial advisor, Deutsche Bank – con un team composto da **Pierpaolo Di Stefano, Marco Campo, Lorenzo Cabizza, Emanuele Falletti Miceli e Carmelita Gatto** – e UniCredit, con **Andrea Petruzzello, Maria Vastola, Alexander Luigi Kramp, Marianna Sultana, Giacomo Pagnani, Stefano Medici, Anna Sliwa e Rocío Martínez-Piqueras Blázquez**, mentre un team composto da **Carolina Marazzini, Anna Maria Capodacqua, Alessandro Mario Ferraro, Andrea Banci** ha agito per la parte financing.

PedersoliGattai ha assistito Eni per tutti gli aspetti legali dell'operazione, con un team guidato dal managing partner **Bruno Gattai**, con i partner **Giovan Battista Santangelo e Damiano Battaglia**, assieme al counsel **Jacopo Ceccherini**, alla senior associate **Beatrice Gattoni** e agli associate **Giacomo Taidelli e Riccardo Cerati**.

Mediobanca ha poi agito come financial advisor con un team composto da **Claudia Fornaro e Stefano Cozzi**. JPMorgan, guidata in Italia da **Francesco Cardinali**, ha agito in qualità di lead advisor per Enilive.



BRUNO GATTAI



CLAUDIA FORNARO

Linklaters ha assistito i finanziatori dell'investimento, con un team co-coordinato dai partner leveraged finance **Pathik Gandhi, Nick Syson, Angus Graham**, dell'ufficio di Londra, dal partner **Diego Esposito** e dal counsel **Marco Carrieri**, dell'ufficio di Milano. Il team di leveraged finance è stato composto inoltre dagli associate **Millie Bidwill, Amrit Singh Gill, Zahra Paran** (Londra) e dall'associate **Filippo Azzano** dell'ufficio di Milano. I profili corporate sono stati seguiti dal partner **Pietro Belloni**, coadiuvato dall'associate **Andrea Serena**, mentre i profili tax dal partner **Roberto Egori** e dal counsel **Fabio Balza** coadiuvati dall'associate **Matteo Feliziani**, tutti dell'ufficio di Milano.

### **La practice**

*Corporate m&a*

### **Il deal**

*KKR entra in Enilive*

### **Gli studi**

*Kirkland, Gop, PedersoliGattai, Linklaters*

### **Altri advisor**

*Deutsche Bank, UniCredit, Mediobanca, JP Morgan*

### **Il valore**

*2,9 miliardi di euro*

## Legance con Banco Bpm nell'opa su Anima

I consigli di amministrazione di Banco BPM e di Banco BPM Vita, hanno approvato all'unanimità la promozione da parte di Banco BPM Vita di un'offerta pubblica di acquisto volontaria sulla totalità delle azioni ordinarie di Anima Holding dedotte le azioni detenute da Banco BPM e incluse le azioni proprie, nonché le azioni che verranno eventualmente emesse – entro la fine del periodo di adesione all'offerta – nell'ambito dei piani di compensi in essere basati su strumenti finanziari. L'offerta è finalizzata a ottenere il delisting di Anima dall'Euronext Milan.

Banco BPM e Banco BPM Vita sono assistiti da Citigroup Global Markets Europe AG e Lazard in qualità di advisor finanziari e da Legance – Avvocati Associati in qualità di advisor legale. Lazard ha lavorato all'operazione con un team composto da **Giacomo Giocoladelli**, director, **Chengxue Chen** (vp), **Giovanni Nardella** (associate) e **Francesco Circelli** (analyst), oltre che **Massimo Pappone**, senior advisor. Il team multidisciplinare di Legance è stato guidato da **Filippo Troisi**, coadiuvato



FEDERICO VEZZANI



CLAUDIA GREGORI



GIACOMO GIOCOLADELLI



FILIPPO TROISI

da **Giacomo Gitti**, **Stefano Bandini**, **Marino Ghidoni**, **Valerio Severo Marotta** e **Emilio De Niro** e **Francesco Taverna** per i profili capital markets e societari. Gli aspetti regolamentari sono stati seguiti da **Federico Vezzani**, con **Cristiana Ferrari**, **Caterina De Stefano**, **Armenia Riviezzo**, **Claudia Comi**, **Federico Fasoli** e **Anastasia Paciotti**. **Vito Auricchio**, **Guendalina Catti de Gasperi**, **Jacopo Figus Diaz** e **Tommaso Olivieri** hanno curato i profili antitrust, golden power e FSR. **Claudia Gregori**, **Paolo Ronca** e **Matteo Lamaro** hanno prestato assistenza fiscale nella fase di strutturazione, mentre **Marco d'Agostini** ha seguito i profili labour connessi ai piani incentivanti di Anima.

### *La practice*

*Corporate M&A*

### *Il deal*

*Banco Bpm lancia  
opa su Anima*

### *Gli studi*

*Legance*

### *Altri advisor*

*Lazard, Citigroup*

## Tutti gli studi legali nel progetto di riqualificazione dell'Ex Trotto a Milano



AGOSTINO PAPA

Cdp e Banca Finint investono con Hines nel senior housing milanese, finanziando il progetto di riqualificazione dell'Ex Trotto, l'impianto ippico dismesso nel 2012 nel quartiere di San Siro.

L'iniziativa, promossa da Hines in qualità di co-investitore e development manager, prevede la realizzazione di 360 unità abitative di senior housing in locazione a canone convenzionato, e dei relativi servizi dedicati volti a promuovere la socializzazione e lo scambio intergenerazionale. L'operazione rientra nel più ampio progetto di rigenerazione urbana e sociale, presentato da Hines a settembre 2023, che interesserà i 130mila metri quadrati dell'area del capoluogo lombardo.

In particolare, l'investimento congiunto da parte di Cdp (50 milioni di euro) e Finint (15 milioni di euro) sarà realizzato attraverso il neo-costituito fondo Affordable Senior Housing Ita (AshIta), gestito da Prelios sgr, che ha acquistato la porzione dell'Ex Trotto nella quale verrà realizzato il progetto. L'obiettivo del fondo sarà di arrivare a un

investimento di circa 250 milioni di euro.

la fine del 2025 e la consegna dei primi spazi alla città a partire dal 2027.

Gli studi legali Gianni & Origoni e PedersoliGattai hanno assistito Prelios sgr e Hines per gli aspetti contrattuali e immobiliari relativi al trasferimento delle aree, mentre **Dla Piper** ha assistito Hines nella strutturazione complessiva dell'operazione. In particolare, Gianni & Origoni ha agito con un team composto dal partner **Filippo Cecchetti**, coadiuvato dalla counsel **Eleonora Laurito** e dagli associate **Gregorio Calabresi** e **Giulia Mancuso** per gli aspetti contrattuali e immobiliari, e dal partner **Paolo Bordi** per i profili finanziari. I partner **Giuseppe De Simone** e **Piergiorgio Picardi**, coadiuvati dal counsel **Alfonso Parziale** e dall'associate **Luigi Trigona** hanno seguito gli aspetti banking.

PedersoliGattai ha invece operato con un team composto dal partner **Andrea Francesco Castelli**, dalla senior counsel **Federica Baccigalupi** e dagli associate **Matteo Luison** e **Valentina Brambilla**.

Dla Piper ha assistito Hines per gli aspetti legati alla strutturazione complessiva dell'operazione anche in considerazione delle peculiarità delle varie parti coinvolte, nonché nell'istituzione del fondo AshIta e nei i rapporti con Prelios sgr, Banca Finint e Cdp Real Asset sgr, con un team supervisionato dal partner **Agostino Papa** e coordinato dal counsel **Edoardo Campo**,

composto dall'avvocato **Antonio Castellana Soldano** e da **Agnese Corradino**.

SI – Studio Inzaghi ha curato tutti i profili di urbanistica, ambientali e autorizzativi dell'operazione, sia assistendo Prelios sgr e Hines nella compravendita dell'area, attraverso la redazione del report sullo stato della trasformazione e sui successivi steps procedurali per il completamento dell'attuazione, sia nella negoziazione dei contratti di compravendita e finanziamento. Lo studio ha agito attraverso un team coordinato dal managing partner **Guido Inzaghi** e composto dalla partner **Carolina Romanelli** per i profili di diritto amministrativo e dalla founding partner **Ivana Magistrelli** per gli aspetti contrattualistici.

Gli aspetti fiscali della compravendita, compresa la struttura di investimento e la negoziazione dei profili fiscali del finanziamento, sono stati seguiti da EY studio legale tributario con un team guidato dal partner **Alessandro Padula** e composto dal senior manager **Mario Naydenov**, dalla manager **Pamela Nittoli** e dal senior **Domenico La Barca**. Chiomenti ha assistito Banca Finint con un team composto dal partner **Gianrico Giannesi**, dalla of counsel **Anna Maria Perillo**, dalla managing associate **Flavia Pagnanelli** e dall'associate **Valeria Aurora Lassini**.

Legance ha assistito Crédit Agricole Cib e Intesa Sanpaolo – Divisione Imi Cib, per i profili legati alla negoziazione della



EMANUELE ESPOSITI



GUIDO INZAGHI



GIANRICO GIANNESI

documentazione finanziaria, con un team guidato dal partner, **Emanuele Espositi**, con il senior counsel **Giovanni Troisi**, e il senior associate **Alessandro Marino** e l'associate **Simone di Giulio**, coadiuvati dal senior counsel **Francesco Di Bari** e dall'associate **Melania Giorgio** per gli aspetti fiscali della documentazione finanziaria e dalla senior counsel **Alessandra Palatini** per gli aspetti amministrativi della documentazione finanziaria. Per la negoziazione della documentazione finanziaria, Crédit Agricole Cib e Intesa Sanpaolo – Divisione Imi Cib sono state assistite altresì da Orsingher Ortu con un team composto dal partner **Cosimo Paszkowski**, coadiuvato dai junior associate **Anita Mancino** e **Andrea Montanaro** e, con riferimento ai profili urbanistici e amministrativi rilevanti ai fini della documentazione finanziaria, dal counsel **Federico Bulfoni**. L'attività di due diligence fiscale a beneficio delle banche è stata condotta da Andpartners Tax and Law Firm, con un team composto dal partner **Luca di Nunzio**, coadiuvato da **Giovanni Leoni**, **Gerardo Sgueglia** e **Virginia Pentimalli**.

#### **La practice**

*Real estate*

#### **Il deal**

*Riqualificazione dell'Ex Trotto a Milano*

#### **Gli studi**

*Gop, PedersoliGattai, SI – Studio Inzaghi, EY, Legance, Orsingher Ortu*

#### **Le banche**

*Cdp, Banca Finint*



# LEGAL COMMUNITY MENA AWARDS

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

In collaboration with



Partner **terrapay**

## 21 NOVEMBER 2024

### HYATT REGENCY RIYADH OLAYA

Olaya Street Riyadh, Riyadh, 11433  
Saudi Arabia

#### PROGRAM

- 18.15 Check-in  
18.30 Welcome Cocktail  
19.15 Roundtable "*Bridging the Gap: Technology's Role in Enhancing Collaboration Between In-House Counsel and External Lawyers*"

#### SPEAKERS

Abdullah Al Farha, Senior Governance Consultant, *Saudi Telecom Company*, Board Director, *ACC MENA*  
Fahad Al Mubarak, the General Counsel, Executive Director, *Saudi Electricity Company in Saudi*  
Yara A. AlZouman, General Counsel, *PepsiCo KSA*  
Marco Boldini, Global Head of Governmental Affairs, EVP, *Terrapay*

#### MODERATOR

Mohamed El-Mogy, General Counsel, *Siemens Energy UAE* & President, *ACC MENA*

- 20.00 Awards Ceremony  
21.00 Seated Dinner

#LcMenaAwards 

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

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



GABRIELE CUONZO

# Trevisan&Cuonzo ne fa 30. E punta ai 20

**MAG incontra Gabriele Cuonzo, managing partner dello studio Ip milanese, in occasione del trentesimo anniversario dalla fondazione. All'epoca «l'avvocato era un intellettuale umanista; avere un'idea di business non era comune»; mentre oggi sostenibilità finanziaria e managerializzazione disegnano il futuro della professione. Nel frattempo, lo studio cresce: «Puntiamo ai 20 milioni di fatturato»**

di giuseppe salemme

Un busto del Beccaria accoglie chi entra negli uffici di via Brera dello studio Trevisan & Cuonzo; pare che il più noto tra i padri fondatori del nostro diritto abbia vissuto in quegli spazi, circa due secoli fa. Un'ampia sala adiacente è invece dominata dai "tagli sulla tela" di fontaniana memoria: è lì che MAG ha incontrato **Gabriele Cuonzo**, avvocato e managing partner dello studio da lui co-fondato assieme a **Luca Trevisan** nel 1994.

Da quel momento sono passati trent'anni: sono tanti, anche per una boutique nata già con l'idea di essere «moderna». C'era quindi molto da raccontare: dopotutto la crescita dello studio, specializzato nelle mille sfaccettature della proprietà intellettuale, è andata di pari passo con quella della città di Milano, diventata oggi una delle capitali mondiali del design.

Cuonzo non si è tirato indietro: ha ripercorso la storia dello studio dai primi anni, e dalle prime difficoltà, fino all'espansione dell'ecosistema di servizi offerti e all'enorme crescita di ricavi dell'ultimo decennio. Senza tralasciare temi come la trasformazione del mercato e dei clienti; le difficoltà odierne della professione; le prospettive di passaggio generazionale. E la crescente necessità delle associazioni professionali di strutturarsi e managerializzarsi.



**«La nostra idea era da subito quella di coprire tutto il settore. Nel 1995 eravamo già una decina di avvocati, per l'epoca già abbastanza grandi»**

**Facciamo subito il passo indietro più grande. Trent'anni fa lei era un avvocato all'inizio della carriera: cosa l'ha portata, insieme all'avvocato Trevisan, a fondare uno studio legale?**

Sia io che Luca negli anni '80 lavoravamo in piccoli studi di proprietà intellettuale. Di solito erano "dominati" da una figura accademica, un professore che radunava intorno a sé i suoi migliori studenti e così creava un nucleo professionale. L'avvocato era un intellettuale umanista: pur avendo a che fare con business, tecnologia e conoscenza in senso lato, il suo substrato culturale era molto classico. Si iniziò a notare una sorta di contraddizione tra questo approccio tradizionale e le esigenze delle nuove multinazionali, che avevano bisogno di processi veloci, pareri scritti già con un'impostazione economica, o magari in inglese. Gli avvocati dell'epoca magari erano giuristi raffinatissimi, ma spesso l'inglese non lo conoscevano.

**Avete visto spazio per qualcosa di diverso...**

Oggi nessun giovane avvocato che vuole mettersi in proprio lo fa senza un'idea di business. All'epoca, per gli stessi motivi

## LO STUDIO IN CIFRE

**200%**

crescita del fatturato negli ultimi 10 anni

**15 milioni di €**

fatturato previsto nel 2024

**4**

le sedi (Milano, Parma, Bari, Roma)

**11**

soci

**45**

professionisti

**80%**

percentuale del fatturato derivante da attività di litigation

**70%**

mandati provenienti dall'estero

**60%**

presenza femminile

**«Un giovane oggi non può essere trattato nello stesso modo in cui un professore trattava il suo praticante trent'anni fa»**

di cui sopra, invece non era comune. Noi volevamo creare qualcosa che riprendesse gli standard di lavoro che iniziavano a emergere negli studi internazionali dell'epoca: una boutique moderna, con rapporti interni tra professionisti fluidi, la rinuncia al piedistallo accademico. Che si muovesse veloce, parlasse inglese e avesse modalità di parcellazione chiare e comprensibili: fummo tra i primi a implementare la tariffa oraria. Infine, e qui c'entrate anche voi, avemmo l'intuizione di dotarci di un'agenzia per comunicare quello che facevamo alla stampa, nel rispetto delle regole deontologiche ma con l'intento di darci una dimensione mediatica.

### Cosa ricorda di quei primi anni?

Partimmo con competenze già abbastanza ampie: sia la soft Ip (copyright, marchi, ecc.) che l'hard Ip (brevetti). La nostra idea era da subito quella di coprire tutto il settore. Nel 1995 eravamo già una decina di avvocati, per l'epoca già abbastanza grandi. A inizio anni 2000 una parte di questo primo nucleo di professionisti ci lasciò e proseguì altrove: ma avevamo già dei team più strutturati, all'interno dei quali abbiamo trovato il nostro assetto di oggi. Il core business dello studio si è poi ampliato includendo settori strategici come l'antitrust, la responsabilità del produttore e l'm&a legato agli intangibles.

### **La principale difficoltà che affrontate?**

L'equilibrio finanziario: fiscalità, gestione dei flussi, parte amministrativa. In generale, credo che gli avvocati non abbiano una grande mentalità finanziaria. E poi gli studi legali in generale dipendono unicamente dalla volontà dei clienti di iniziare una causa o fare un'operazione: cose non programmabili che quindi rendono il fatturato estremamente variabile, soprattutto all'inizio. Questo significa che magari in un anno scopri di aver investito troppo rispetto a quanto hai ricavato, o che hai troppe persone rispetto a quelle che ti servivano.

### **Come ne siete venuti a capo?**

Dotandoci di un'impalcatura amministrativa e finanziaria fortissima, oggi guidata da una professionista straordinaria che non è un avvocato, Antonina Giaimo. Grazie alle strutture che abbiamo messo in piedi oggi riusciamo ad avere visibilità su tutti i processi finanziari, a programmare: a fare quello che fa un'impresa. È tra i fattori che ci hanno permesso, negli ultimi otto anni, di triplicare il nostro fatturato. E ci ha consentito di mantenere una marginalità alta, il che ci permette di retribuire i nostri professionisti come devono. Che, le dirò, è un fattore cruciale per tutto lo studio: ogni persona per noi incorpora un know-how preziosissimo che non vogliamo perdere.

### **Per tenersi un avvocato conta solo l'aspetto retributivo?**

Conta tutto: il clima all'interno dello studio, una situazione di lavoro contemporanea, i momenti formativi sia a livello professionale che culturale. Però alla fine credo che il fattore decisivo sia quanto l'avvocato riesce a portare a casa. E su questo da parte nostra serve un'attenzione altissima, perché dobbiamo essere in grado di competere con studi molto più grandi e redditizi. E l'unico modo per farlo è essere più profittevoli, e pagare i nostri professionisti non quanto la concorrenza, ma di più.

**Molti suoi colleghi ultimamente lamentano**

**una certa scarsità di giovani professionisti con voglia di misurarsi con la professione.**

**Oggi nota maggiori difficoltà a trovare giovani avvocati talentuosi?**

Glielo dico chiaramente: è una fesseria. Tutte le generazioni giudicano severamente quelle successive; ai nostri tempi i nostri maestri dicevano esattamente le stesse cose di noi (e anche tra i maestri, c'erano quelli buoni e quelli cattivi). Ci sono ragazzi bravissimi, ma il talento va trovato. E va coltivato: questo sarà un discorso un po' politico, me lo conceda.

**Prego.**

Oggi gli studi sono essenzialmente delle imprese, con una fortissima impronta verso l'efficientamento e verso il profitto. Non sono più le scuole artigianali che erano in passato. Questo in parte è inevitabile; però noi cerchiamo di mantenere quel nucleo di artigianalità intellettuale. Se muore, muore anche la professione. Un giovane oggi non può essere trattato nello stesso modo in cui un professore trattava il suo praticante trent'anni fa; anche perché quel rapporto includeva una componente paternalista che oggi non sarebbe accettata. Quello che si può fare è far sì che il lavoro che affidiamo alle nostre persone abbia

**«Gli studi ormai sono imprese di servizi, e gli avvocati devono rimanere al centro dell'impresa. Ma non so se investirei in un'impresa gestita da un avvocato»**

un nucleo di qualità intellettuale; che non sia standardizzato. Questo fa sì che il talento di una persona possa venir fuori.

**E che quella persona non possa essere sostituita da una macchina tra qualche anno...**

È evidente che una gran parte del lavoro standardizzato che gli studi per anni hanno fatto fare ai giovani, con grande profitto, verrà svolto dalle intelligenze artificiali. Il lavoro che rimarrà sarà quello umanamente intelligente.

**La vostra storia di studio “sulla frontiera” dell’innovazione è andata di pari passo con l’affermazione di Milano come capitale del**



**design. Vi sentite legati in modo particolare a questa città?**

La risposta è sicuramente sì, Milano è stata importantissima. Anche se in realtà è difficile capire davvero perché, dato che non abbiamo tutti questi clienti milanesi. Però evidentemente è diventata una piattaforma interessante, e oggi sono quelle che contano.

**Trent’anni fa però non era come oggi.**

Nel ‘94 la città veniva da un periodo difficile. Tangentopoli aveva distrutto un sistema che era in parte anche Milano-centrico, e ricordo grande turbolenza industriale e finanziaria. L’accelerazione decisiva è iniziata forse dal 2004-2005, con il Salone del Mobile. In quegli anni siamo orgogliosi di aver fatto delle cause pionieristiche finite sulla cronaca nazionale: come quella della sedia Panton Chair Vitra, primo oggetto d’arredamento a ottenere tutela di opera d’arte. Anche da lì iniziò a diffondersi la visione per cui il designer fosse un autore a tutti gli effetti, non un semplice dipendente, che gli spettassero delle royalties. E di lì a poco il Salone del Mobile è diventato Design Week.

**Ora questa importanza è stata certificata dall’apertura di una delle divisioni centrali del Tribunale unificato dei brevetti...**

È stato importante che il governo italiano ne abbia riconosciuto l’utilità. Devo ammettere che anch’io avevo perplessità sul Tub all’inizio: è un sistema completamente nuovo, con l’inglese come lingua principale, oltre a diverse complessità. Però la nostra esperienza per ora è stata molto positiva, anche se il numero di controversie è ancora piccolo.

**Negli ultimi anni siete cresciuti tanto anche voi. In una precedente intervista a MAG aveva parlato dell’importanza di non lasciare “scarti” dalla consulenza legale classica. Quando avete cominciato a muovervi in tal senso?**

La nascita di questi due poli ulteriori è stata innanzitutto possibile grazie a una prima milestone, che è stata la revisione della governance dello studio, iniziata nel 2020 e completata nel 2021 con l’apertura della partnership. Un processo lungo, che ha portato

risultati ottimi. Da lì abbiamo iniziato a immaginare di collegare lo studio con altri poli: una società di consulenza in partnership con lo studio Bianchetti & Minoja per la consulenza in tema di brevetti e marchi; e siamo diventati soci di Apicall, società di corporate finance che ci permette di gestire meglio la parte transactional del nostro lavoro, e ci permetterà in futuro di partecipare al business del litigation funding, che se fatto secondo deontologia può essere utile e importante. Anche queste mosse ci hanno permesso di passare da 5 a 15 milioni di fatturato nell'arco di otto anni.

### **E i prossimi obiettivi quali sono?**

Io credo che i 20 milioni di fatturato siano raggiungibilissimi nei prossimi 2 anni; poi potrebbe esserci una crescita esponenziale, molto importante. E credo che si debba puntare anche ad aumentare ulteriormente la redditività, sebbene sia già intorno al 40-45%.

### **Come programmate di raggiungere questi obiettivi?**

Negli ultimi dieci anni abbiamo adottato anche una strategia aggressiva, sia nel marketing che sull'innalzamento dei redditi dei professionisti. Poi la scommessa è sempre quella di azzeccare il trend in anticipo. Se lo sbagli finisci male, come tutte le imprese. Noi ci siamo riusciti quasi sempre: negli anni '90 siamo stati tentati come tutti dal diventare full service; poi, vedendo che anche all'estero nascevano boutique simili alla nostra, abbiamo capito che era giusto andare in controtendenza.

### **C'è un segreto per capire dove andrà il mercato?**

Nel nostro caso conta molto essere molto vicini ai clienti, alcuni dei quali sono tra i più innovativi al mondo, dei trendsetter. Ricordo che a inizio anni 2000 eravamo tra i primi a incontrare queste "startup tecnologiche americane", alcune delle quali oggi diventate grandissime. Lì capimmo non solo che stava emergendo una new economy, ma anche che questa nuova clientela censurava completamente alcuni comportamenti tradizionali degli avvocati, a partire dalla cravatta e dal linguaggio usato. Quindi i servizi

offerti dovevano adattarsi a questo enorme cambiamento culturale. Lo rivediamo oggi: sempre più clienti ci richiedono di certificare ambiti come sicurezza o diversity, con penali anche del 15% se non si soddisfano alcuni requisiti.

### **Pensate già a come gestire un futuro passaggio di consegne nella leadership dello studio?**

Certo. Ci sono già dei piani di continuità in caso mi succedesse qualcosa (ride, ndr). Ma se tutto dovesse andar bene, conto di rimanere in sella almeno per altri cinque anni. E poi vedremo: la cosa da capire è se la strada del managing partner avvocato sia quella migliore. Gli studi ormai sono imprese di servizi, e gli avvocati devono rimanere al centro dell'impresa. Ma non so se investirei in un'impresa gestita da un avvocato con la testa di un avvocato. È una mia valutazione, forse un po' impertinente, ma vedo che molte delle decisioni che prendiamo ogni giorno sono molto poco legate a una formazione legale. Un avvocato in genere non sente l'esigenza della certificazione, ad esempio. Per lui è una rottura di scatole. E invece si deve fare. Quindi bisogna capire se le governance future possano essere appannaggio di uomini d'affari in grado di gestire strutture sempre più complesse.

### **Un'ultima domanda, la più banale: cosa consigliereste a un giovane che, come lei trent'anni fa, sta pensando di creare uno studio?**

Di stare molto attento ai temi finanziari. Gli avvocati tendono ad avere un atteggiamento un po' snobistico verso i numeri; e invece sono importanti. È anche vero che sono cose su cui un giovane deve sbattere un po' la testa all'inizio. Quindi più che ai giovani, che se la caveranno benissimo, ho un messaggio per il mondo della professione. Perché i cambiamenti tecnologici in atto avranno una portata devastante per tutte le microstrutture legali italiane. Serve qualcosa che favorisca le aggregazioni, così da avere strutture più grandi anche in provincia. Solo così ci si può dotare degli strumenti tecnologici e delle certificazioni senza le quali oggi si rischia di non poter lavorare. Sono le vere difficoltà che vive la professione oggi, e che rendono sempre più difficile stare sul mercato. ■



# Dla Piper e la questione romana

**Venti anni di presenza nella Capitale. Un bilancio che parla di una sede con 96 professionisti e ricavi pari a 49,5 milioni di euro (il 40% di quello italiano). La law firm è tra i protagonisti del mercato nazionale. Nuovi uffici e l'ambizione di crescere. Parla il managing partner Wolf Michael Kühne**

di nicola di molfetta

Dieci anni fa, Roma era un tema di dibattiti infiniti all'interno della comunità legale d'affari che si interrogava circa l'opportunità di mantenere o meno (anche) una presenza romana oltre a quella (imprescindibile) milanese, sul mercato italiano. La storia la conosciamo. E adesso sappiamo anche che la questione romana non si è mai chiusa del tutto. A dieci anni da quei giorni che videro molti (soprattutto law firm internazionali) lasciare la capitale per concentrare la propria attività nella city lombarda, assistiamo a una nuova ondata di aperture e investimenti da parte di chi nella città eterna ha deciso di aprire per la prima volta ovvero non se ne è mai andato. A quest'ultima categoria appartengono gli avvocati della sede italiana di Dla Piper. La law firm è presente a Roma dal 2004. In pratica dall'anno successivo a quello del suo sbarco in Italia. «All'epoca - racconta **Wolf Michael Kühne**, managing partner di Dla Piper nel Paese - aprimmo a Roma con sette professionisti, due soci e due executive assistant, un budget di 700mila euro». Oggi le cose sono decisamente cambiate. Non solo Dla Piper è stabilmente posizionato come il più grande studio legale d'affari internazionale in Italia (con i suoi 123,6 milioni di fatturato nel 2023/2024, si veda il numero 216 di MAG) ma a Roma, dove oggi conta 96 professionisti, 20 soci e un fatturato di 49,5 milioni pari al 40% del totale italiano, ha deciso di continuare a puntare sulla costruzione della propria immagine di realtà istituzionale del panorama legale. L'iniziativa è immobiliare. Ma se è vero che gli spazi disegnano i comportamenti e raccontano le intenzioni, possiamo dire che il fatto che Dla Piper abbia deciso di traslocare da Via dei Due Macelli in Via Po, prendendo casa in un edificio brandizzato cielo-terra, rappresenti una conferma importante del ruolo che lo studio intende giocare sulla scena italiana: quello di protagonista "glocal". «L'apertura della nuova sede avvia una ulteriore fase di crescita per il nostro studio, in particolare nella città di Roma - prosegue Kühne -. Il nostro obiettivo è rafforzare ulteriormente la nostra presenza sul territorio, diventando sempre più strategici per le istituzioni, e continuare ad avere un ruolo di primo piano nello sviluppo del settore legale a livello nazionale e internazionale. Siamo pronti a crescere per offrire servizi legali sempre più innovativi ai

nostri clienti. In questo contesto, manteniamo una visione aperta e attenta a nuove opportunità di collaborazione con professionisti e partner qualificati, per favorire un'ulteriore espansione nel mercato legale».

La recente uscita di due soci (Francesco De Gennaro e Alessandro Lanzi, si veda la rubrica Agorà in questo numero di MAG) è stata archiviata come normale episodio nella routine dei cambi di poltrona che caratterizza il mercato, ma non ha spostato di un millimetro l'intenzione dello studio rispetto ai suoi obiettivi di posizionamento nella Capitale.



WOLF MICHAEL KÜHNE

## LA NUOVA SEDE

### Un centro strategico per le relazioni istituzionali

Un edificio cielo terra sotto l'egida di Dla Piper. Nuova sede nella capitale per la law firm internazionale. Una base operativa affacciata su Villa Borghese, a due passi da via Veneto e dalle mura capitoline. Il progetto di restauro è stato eseguito da IPI spa mentre la riqualificazione interna è stata realizzata dallo studio internazionale Alvisi Kirimoto.



Con una superficie totale di oltre 4.000 metri quadrati distribuiti su 7 piani, la nuova sede oltre a ospitare le aree di lavoro ha due ampie terrazze panoramiche e una serie di servizi dedicati al benessere tra cui: aree relax, co-working, spazi ricreativi, aree ristoro, una biblioteca, aree training. Il progetto segue il principio dell'ibridazione ed è caratterizzato da un approccio innovativo volto a promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e benessere personale degli oltre 150 professionisti e team. Dla Piper celebra anche i venti anni nella Capitale rilanciando il ruolo chiave dello studio come centro strategico per le relazioni istituzionali, confermato anche dalla nomina dell'avvocato **Giampiero Falasca** quale head of institutional relationships and public affairs.

### Dla Piper, Roma, vent'anni dopo: qual è la visione dello studio? Quali le opportunità che vedete sul territorio?

Credo che quello che stiamo facendo sia abbastanza lineare e lo dimostrano anche i numeri. Nel 2004 siamo partiti con due soci, sette professionisti, due executive assistant e un fatturato di 700.000 euro. Oggi, a Roma, siamo 20 soci, 96 professionisti, quindi complessivamente 116, e 28 persone di staff, con un fatturato di circa 49,5 milioni di euro.

### Una crescita evidente...

Una crescita, peraltro, continua. Non è mai stata interrotta.

### Neanche quando altri lasciavano la Capitale...

Esatto. Noi, all'epoca, abbiamo fatto la nostra scelta. Andando un po' anche controcorrente. Ma avevamo e abbiamo una strategia molto chiara. Siamo lo studio internazionale più grande sul territorio italiano. E vogliamo essere anche una delle top firm del mercato italiano locale. Siamo veramente glocal sotto questo profilo. E quindi Roma è una presenza imprescindibile. A Roma ci sono le istituzioni e i grandi clienti appartenenti alla sfera pubblica. L'obiettivo dello studio che vent'anni fa iniziò da zero sul mercato italiano.

### E a che punto siete con questo?

Direi che in qualche modo l'abbiamo raggiunto. Cominciamo a esserci, a essere percepiti come un'istituzione.

Questa nuova sede a Roma serve a portarci al next level. Riflette questa filosofia. È come un vestito nuovo capace di esprimere la nostra personalità. È un palazzo del primo Novecento, ma dentro è super moderno. Dotato delle migliori tecnologie disponibili sul mercato. Ed è totalmente sostenibile.

### E poi c'è quella vista sul Cupolone e Villa Borghese...

Hai ragione. Direi che siamo al limite della sindrome di Stendhal (ride, ndr). Ma battute a parte, per noi che abbiamo una estrazione internazionale, e per me che sono tedesco (e da un anno anche italiano, ndr), questo significa molto.

Parafrasando i tifosi inglesi che nel 1996 hanno scritto l'inno Football is coming home in occasione degli europei ospitati dalla Gran Bretagna, dove lo sport fu inventato, mi viene da dire Law is coming home: Roma è la culla del diritto. Il posto dove tutto è cominciato e dove questo eterno ritorno ha un senso di storia importante.



**Poi, Roma è la capitale, è la sede di tante istituzioni importanti, con cui vi confrontate, la sede delle autorità regolamentari, delle massime Corti e la casa della politica dove nascono le leggi. A tale proposito, avete anche annunciato ulteriori investimenti sull'attività di public affairs e relazioni istituzionali. Ne avete affidato la responsabilità a Giampiero Falasca (si veda il box). Questo è per esempio un altro degli aspetti, secondo me, distintivi del vostro approccio...**

Assolutamente, è fondamentale. Giampiero Falasca è proprio la persona giusta, secondo me farà sicuramente bene. È importante essere capaci di avere un ruolo proattivo nel dialogo con le istituzioni. In occasione dell'inaugurazione dei nostri uffici a Roma, il sindaco Gualtieri ci ha onorato con la sua visita e durante l'incontro è venuto fuori chiaramente l'interesse di Roma all'attrazione di investimenti diretti dall'estero (Fdi). È chiaro che su questo fronte noi possiamo fare la nostra parte. Creare connessioni virtuose è uno dei compiti che uno studio come il nostro può e deve svolgere, a mio modo di vedere.

**Immagino che questo valga anche al "contrario". Penso al ruolo di ponte verso l'internazionalizzazione.**

Certo. A Roma possiamo essere vicini a una serie di grandi clienti e grandi gruppi italiani con interessi internazionali. Portare la conoscenza e la competenza mondiale e internazionale direttamente attraverso l'ufficio di Roma a questi grandi clienti, vuol dire poterli aiutare nell'internazionalizzazione e accompagnare i loro investimenti all'estero. Abbiamo una double function, assistere i grandi gruppi italiani verso l'estero e essere un po' la porta del mondo sulle istituzioni e le imprese italiane.

**Ha parlato di tecnologia e sostenibilità che sono un po' anche se vogliamo i due grandi temi dell'attualità, soprattutto in chiave di cambiamento del mercato e sua evoluzione. Ecco, su questi due fronti, attraverso la lente di questa nuova sede, ma diciamo in generale, Dla Piper, in Italia, come si sta muovendo?**

Il mondo cambia e bisogna essere allineati. La



## NOMINE SOTTO LALENTE

### È italiana la prima early years partner nel comitato esecutivo dello studio

Quella di Falasca a head of institutional relationships and public affairs non è l'unica novità in termini di nomine interne avvenute nello studio in questa fine 2024. Tra le principali dobbiamo sicuramente citare quella della socia Elena Varese, come early years partner nell'executive committee dello studio, che nella sua nuova composizione è entrato in carica il 1° novembre, quando Charles Severs è subentrato ufficialmente a Simon Levine come managing partner e global co-ceo. Varese (co-chair del gruppo internazionale trademarks, copyright and media, e co-head del settore consumer goods, food and retail in Italia) è la prima professionista a ricoprire il ruolo, appena istituito per aggiungere una prospettiva giovane e innovativa ai vertici dello studio. La sua nomina contribuisce a rafforzare la presenza italiana nella governance internazionale dello studio.

Tornando in Italia, poi, **Danilo Surdi** e **Giampiero Priori** sono stati nominati co-head corporate finance; **Germana Cassar** è diventata co-head dell'energy sector; **Carmen Chierchia**, co-head del real estate sector; **Alessandra Garzya**, people strategist; **Antonio Longo**, co-head private clients; mentre a **Christian Iannaccone** e **Ugo Calò** sono state rispettivamente affidate le relationship con Us e Uk.

nostra strategia ha sei pillars. Oltre all'alignment, tipico di uno studio legale internazionale, alcuni molto tradizionali: i clienti, le persone, la qualità. Altri riferiti a questi nuovi scenari: innovazione (che non si limita all'intelligenza artificiale) e sostenibilità. Sono temi nel focus internazionale, perché da un punto di vista strategico uno studio come il nostro deve essere capace di andare oltre rules and procedures e commodities. I nostri clienti se lo aspettano. Chiedono che lo studio sia innovativo. L'attività del programma Law& punta proprio a questo. Sotto il suo ombrello nascono progetti che valorizzano l'intelligenza artificiale, sviluppano prodotti e app per i clienti. È un'area fondamentale di cui, qui in Italia, si occupa il nostro socio IPT, Giulio Coraggio, assieme a tanti giovani che abbiamo coinvolto nel nostro progetto di reverse mentoring in Italia con il ruolo di ambassadors (Si veda il numero 205 di MAG).

### Ne avevamo parlato l'ultima volta che ci siamo incontrati...

E funziona bene, devo dire. Abbiamo anche i Law& Innovation Agents, una comunità internazionale dove ci sono anche due rappresentanti italiani, Tommaso Ricci e Beatrice Marzi.





### **E sul fronte sostenibilità?**

Anche qui il coinvolgimento di nuove risorse è molto importante. A giugno 2023 è arrivata in studio Alice Villari che, tra le altre cose, si sta occupando di affiancare i vertici dello studio a elaborare una strategia complessiva per il mercato italiano, che valorizzi l'unicità della nostra offerta in ambito ESG. Poi ci sono i servizi ai clienti. Li aiutiamo nella redazione dei bilanci di sostenibilità, gestione dei rischi ambientali o sociali, oppure nella istituzione dei comitati ESG.

### **I clienti si confermano la bussola e il traino delle strategie di studio. Lato investimenti, ci sono aree di pratica su cui intendete puntare, su cui state lavorando?**

Oggi siamo tra i primi sei studi italiani e full service sul mercato. Attualmente abbiamo una copertura piena di tutte le aree che sono di interesse. Abbiamo la massa

critica che ci permette di affrontare qualunque lavoro. Detto questo, l'obiettivo rimane l'eccellenza per cui siamo sempre pronti a considerare sinergie.

Siamo sempre pronti a cogliere le giuste opportunità. E non solo a livello di soci.

### **Cioè?**

Un altro focus strategico dell'ufficio di Roma, è di essere un game changer nella War for Talent.

### **In che senso?**

Roma è una sede che ci permette di essere più vicini all'Italia meridionale, territorio popolato da una grandissima tradizione giuridica. Essere attraenti per i talenti che nascono in tutta Italia, quindi anche da Roma in giù, è un altro dei fattori che questa rinnovata presenza nella Capitale ci permetterà di valorizzare al massimo. 📍

# L'AVVOCATO *Lei è* DELL'ANNO

Dopo dieci anni dello speciale dedicato ai professionisti che hanno lasciato il segno negli ultimi dodici mesi, MAG ha deciso di cominciare la nuova serie con un'edizione straordinaria dedicata esclusivamente alle donne della community legale.

Cento nomi che costituiscono (solo) una rappresentanza del talento femminile in costante crescita all'interno del settore.

Cento protagoniste che non esauriscono l'elenco delle eccellenze in campo ma restituiscono la sua consistenza e diventano una dichiarazione d'intenti

di nicola di molfetta

Era il 2014 quando MAG accolse la sfida di rappresentare in una speciale classifica annuale, curata esclusivamente (e insindacabilmente) dalla redazione giornalistica, il mercato dei servizi legali italiano dell'ultimo anno attraverso il racconto di 50 personalità che in esso avevano inciso in modo particolare.

Nell'arco delle sue prime dieci edizioni, questo speciale è diventato un appuntamento fondamentale per la community nazionale ed è persino stato esportato all'estero.

Nel costruire la fotografia annuale del settore scattata dal nostro angolo di osservazione abbiamo sempre rivendicato il diritto/dovere di raccontare esclusivamente quello che vedevamo senza prestare il fianco a logiche "cencelliane" ovvero a forzature di comodo.

Il risultato? Nell'arco delle prime dieci edizioni, il titolo di Avvocato dell'Anno è stato conquistato da un commercialista (due volte), da un'avvocata (una volta), mentre per il resto, nella maggioranza dei casi, al vertice di questa classifica si è sempre piazzato un avvocato con un "pedigree tradizionale": posizione apicale in uno studio di rilevanza nazionale e internazionale, mezz'età, e appartenenza al genere maschile. Il più rappresentato, quest'ultimo, tra le fila delle partnership italiane. La presenza femminile è sempre stata minoritaria, rispecchiando una condizione di fatto in quello che si potrebbe definire l'equilibrio dei poteri all'interno di queste organizzazioni dove, lo abbiamo scritto e sottolineato più volte, le donne pareggiano quasi la componente maschile a inizio carriera ma si riducono ad appena il 20% del totale quando si tratta di contarle negli elenchi dei partner. Nell'edizione 2023 dell'Avvocato dell'Anno, le avvocate sono risultate in effetti una su cinque tra i profili raccontati. Tutte assolutamente meritevoli di esserci. Tutte rappresentanti di quel grado di eccellenza superiore che a una professionista è richiesto per farsi largo in un mondo di uomini che (di fatto) tende a spostare l'asticella del merito a seconda del genere.

Quest'anno, all'inizio di una nuova serie del nostro speciale dedicato all'Avvocato dell'Anno, MAG ha deciso di compiere un gesto politico e concentrare la propria attenzione esclusivamente sulla porzione femminile della categoria, non per

ricavarne una classifica (che vista l'eccezionalità dell'iniziativa non avrebbe avuto senso: dall'anno prossimo si torna a un elenco senza distinzioni) bensì per scuotere l'attenzione di tutti, inclusa la propria, e dimostrare, profilo dopo profilo, che sono tantissime le professioniste che con il loro lavoro e il loro impegno realizzano cose straordinarie in questo settore. Non lo fanno da adesso. Sono lì da anni. Ma non sempre riescono a farsi largo, a essere adeguatamente visibili, in un comparto che tradizionalmente indossa giacca e cravatta.

Ne abbiamo raccontate cento. Sarebbero state molte di più quelle che avrebbero meritato di essere citate. Ma questo ci piace pensarlo come un inizio e un impegno. L'inizio di una stagione nuova, in cui le avvocate italiane saranno agenti del cambiamento non solo per le loro fortune individuali ma per il settore in cui operano. Una stagione in cui non sarà più considerata un'eccezione l'eventualità di dire: lei è l'avvocato dell'anno.

*P.S. Piccola nota semantica. Anche per questa edizione straordinaria del nostro speciale abbiamo continuato a usare il maschile sovraesteso per identificare il format. Perché? Perché, se avessimo usato il femminile avremmo rinchiuso questi nomi nell'ennesimo recinto di genere, vanificando il messaggio che volevamo mandare. ❖*

# L'AVVOCATO Lei è DELL'ANNO

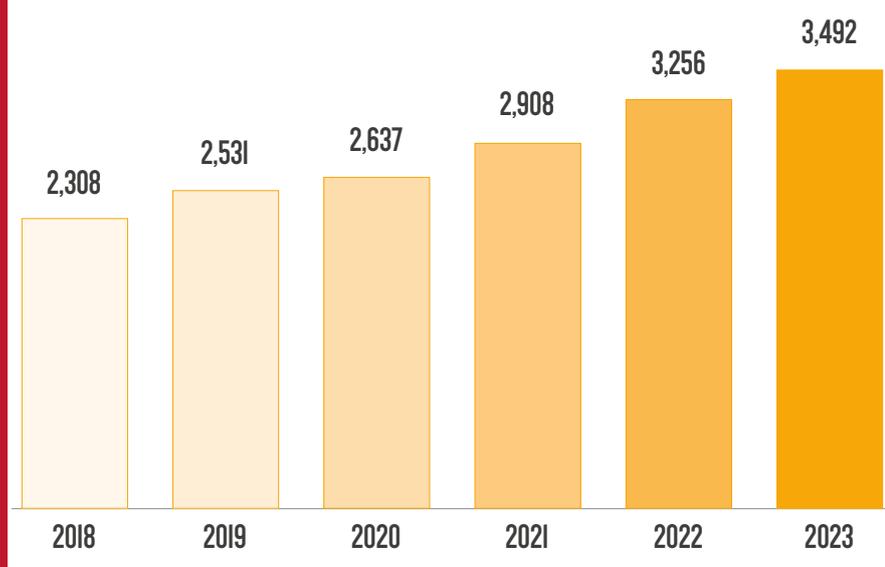
## LA HALL OF FAME

I professionisti che hanno ottenuto il titolo di avvocato dell'anno dal 2014

2014	Francesco Gianni	Gianni & Origoni
2015	Stefano Simontacchi	BonelliErede
2016	Stefano Simontacchi	BonelliErede
2017	Filippo Troisi	Legance
2018	Bruno Gattai	PedersoliGattai
2019	Claudia Parzani	Linklaters
2020	Filippo Troisi	Legance
2021	Filippo Troisi	Legance
2022	Charles Adams	Clifford Chance
2023	Francesco Gatti	Gatti Pavesi Binachi Ludovici
2024	Le Avvocato Italiane	Studi legali d'affari in Italia

## IL MERCATO

L'andamento dei ricavi dei primi 50 studi legali d'affari in Italia - Dati in miliardi di euro





# LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

---

IN-HOUSE LAWYERS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

DEALS & ADVISORS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

DIGITAL NEWS

---



Follow us on



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



## CAROLA ANTONINI

CHIOMENTI

È entrata a far parte dello studio nel 1990 ed è diventata partner nel 2003. Dal 2024 è co-responsabile dell'area di pratica "energia e infrastrutture". Dallo scorso aprile è stata nominata (unica donna) nel comitato strategico dell'organizzazione professionale. Si occupa di energia e finanza ed è considerata tra i professionisti più quotati

nel settore. Nell'ultimo anno si è distinta soprattutto per l'attività nella finanza di progetto, acquisition and leveraged finance, con particolare focus su operazioni green e in generale in ambito Esg.



## GIULIA BATTAGLIA

CHIOMENTI

Ha studiato la leadership nelle law firm a Harvard. È considerata tra le star del restructuring in Italia. Entrata a far parte dello studio nel 1992, è diventata partner nel 2003. Dal 2024 è co-responsabile dell'area di pratica "debt finance". È sia avvocatessa che commercialista. Nell'ambito del Sustainability steering committee ha curato il

primo bilancio di sostenibilità da cui è emerso che il 43% dei professionisti di Chiomenti è donna. Fra le altre, quest'anno ha seguito la Bei nelle negoziazioni con il gruppo Egea (e gli altri creditori finanziari) durante il percorso di risanamento.



## MARINA BALZANO

ORRICK

Partner banking & finance. È nei cda di Anthilia, Industrie Chimiche Forestali e First Capital.



## MICHELA BANI

NIUS

Quest'anno ha co-fondato lo studio Nius. Si occupa da sempre di diritto del lavoro.



## FEDERICA BARBERO

LINKLATERS

Responsabile della practice italiana di labour in Linklaters. È counsel. In studio dal 2009.



**ILARIA ANTONELLA  
BELLUCO**

*CBA*

Partner attiva sul fronte corporate m&a, contenzioso e corporate governance. Di stanza a Padova.



**GIULIETTA  
BERGAMASCHI**

*LEXELLENT*

Nel 2011 ha co-fondato lo studio labour e da giugno 2018 ne è managing partner.



**STEFANIA  
BERGIA**

*SIMMONS & SIMMONS*

Partner della law firm dal 2018. È considerata una delle più preparate Ip lawyer italiane.



**SARA  
BIGLIERI**

*CHIOMENTI*

È considerata una delle più forti litigator sulla scena del contenzioso civile e commerciale. È entrata a far parte dello studio lo scorso settembre dopo quasi nove anni trascorsi alla guida del dipartimento litigation di Dentons. In Chiomenti è coreponsabile della practice area "civil litigation". Assiste gruppi internazionali e società operanti nei settori farmaceutico,

grande distribuzione, beni di consumo, energy, immobiliare, finanziario e assicurativo nell'ambito di contenziosi giudiziali, incluse class action e arbitrati. Da settembre 2021 è presidente non esecutivo di Equita.



**EMANUELA  
CAMPARI  
BERNACCHI**

*PEDERSOLIGATTAI*

Partner del dipartimento di banking and finance, dirige il dipartimento di finanza strutturata dello studio. Coautrice del libro Fintech Expert è considerata tra le pioniere del settore fintech, in quanto ha iniziato a esplorarlo con una prospettiva internazionale ben prima che l'Italia si affacciasse sul mercato.

Ha creato lo Structured finance women network con il quale ha debuttato nelle Breakfast Pills, incontri dedicati a temi di attualità e finanza (il primo è stato dedicato alle scorse presidenziali americane).



## SABRINA BOROCCHI

*WHITE & CASE*

L'avvocata si è trasferita in White & Case, entrando a far parte della global antitrust practice in qualità di partner. Il passaggio è avvenuto dopo quasi nove anni trascorsi in Hogan Lovells dove è stata partner e responsabile della practice italiana di antitrust e diritto europeo. Borocci è anche professore associato presso l'Università Bocconi

e fondatrice del think-tank Concorrenze. Negli anni ha accumulato esperienza nel diritto della concorrenza e, più in generale, nel diritto europeo, sia nell'ambito del controllo delle concentrazioni, sia in quello del contenzioso e delle indagini.



## MADDALENA BOFFOLI

*GRIMALDI ALLIANCE*

Giuslavorista di qualità. È socia dello studio dal 2022. Impegnata sul fronte gender equality.



## VALENTINA BONOMO

*L&B PARTNERS*

Partner e responsabile dei dipartimenti Ip & tecnologia e Concorrenza & comunicazione.



## LIDIA CALDAROLA

*GIANNI & ORIGONI*

In studio dal 2019, si occupa di capital markets e operazioni di finanza straordinaria, di società quotate e soggetti regolati nel settore bancario e finanziario. Ha fatto parte del team che ha seguito Salbid nell'opa su Salcef; ha seguito Cdp Equity nell'aumento di capitale da 500 milioni di Fincantieri; ed è stata impegnata al fianco di Olidata

nell'incorporazione di Sferanet. Siede nel consiglio di Societe Generale Securities Services come indipendente. In passato ha lavorato per Lms e Lombardi Segni, prima di tornare in Gop.



## NATHALIE BRAZZELLI

*PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI*

La socia si occupa di consulenza tax corporate. È uno dei legali di riferimento nel tax m&a.



**SIMONETTA  
CANDELA**

*CLIFFORD CHANCE*

Head dell'employment law team italiano. Da sempre si dedica ai temi della diversity.



**ELENA  
CARPANI**

*EY SLT*

Associate partner del team Ip. È esperta di diritto della pubblicità e della comunicazione.



**AFRA  
CASIRAGHI**

*BIRD & BIRD*

Socia del corporate, co-promotrice del progetto Together. È nel cda di Clessidra.



**VALENTINA  
CANALINI**

*GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI*

Socia dello studio da febbraio 2020, è responsabile del dipartimento reti, energia e infrastrutture. Ha seguito importanti operazioni di project financing, come il progetto di finanziamento di Gigafactory, uno dei più grandi impianti di produzione fotovoltaica in Europa. Ha assistito M4 in occasione del

perfezionamento dell'acquisizione da parte di ATM. È consigliere indipendente del board di Saras. Da gennaio 2017 a giugno 2018 è stata consigliere giuridico del Presidente del Consiglio durante il Governo Gentiloni.



**CECILIA  
CARRARA**

*LEGANCE*

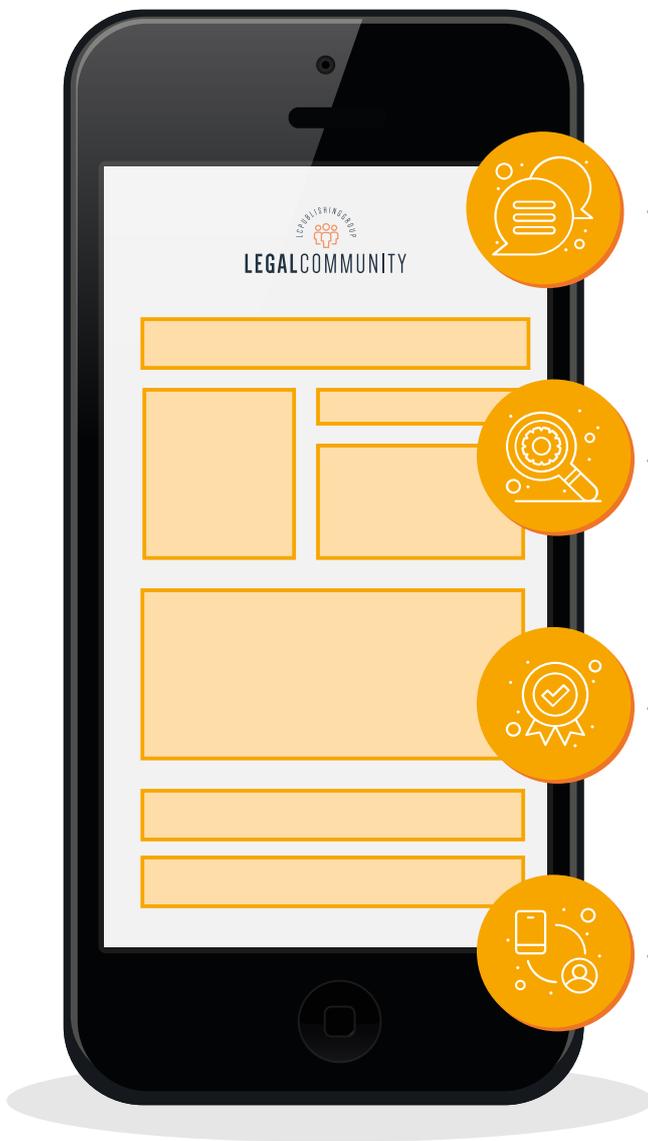
Socia dello studio, di stanza a Roma, l'avvocata ha un'importante esperienza nel settore degli arbitrati, nazionali e internazionali. È membro del comitato direttivo di The Pledge e del consiglio direttivo dell'AIA (Associazione Italiana per l'Arbitrato). E da gennaio 2023, è stata designata dal governo italiano come membro della lista

dei conciliatori ICSID. L'avvocata fa parte del comitato sostenibilità dello studio. È responsabile del German desk, con un focus particolare sui paesi di lingua tedesca e l'Europa dell'Est.

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



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

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





## GERMANA CASSAR

*DLA PIPER*

Partner di Dla Piper, è considerata tra le avvocate maggiormente esperte in materia di diritto amministrativo, energy, appalti pubblici, ambientale e urbanistica. Ha recentemente ottenuto un'importante pronuncia dal Consiglio di Stato in materia di cambio di titolarità di un impianto fotovoltaico. Nel corso dell'ultimo

anno è stata assiduamente attiva sul fronte amministrativo e regolamentare nelle operazioni seguite dallo studio in ambito energy e nello specifico sul fronte eolico e fotovoltaico.



## ELIANA CATALANO

*BONELLIEREDE*

Componente del consiglio degli associati dal 2021, a gennaio 2024 è ufficialmente diventata la nuova managing partner di BonelliErede. È la prima avvocata a rivestire quel ruolo nella storia dello studio nato nel 1999. Siede anche nel cda di Be Lab, alternative legal service provider controllato dai soci dello studio. È un m&a lawyer di grande talento.

È leader del focus team private equity e membro del focus team innovazione e trasformazione digitale. Nell'ultimo anno ha seguito, fra le altre, Crown Bidco (L Catterton) nell'opa lanciata su Tod's.



## MANUELA CAVALLO

*PORTOLANO CAVALLO*

Socia e fondatrice. M&A lawyer esperta di fashion & luxury. Ex advisory board di Luminance.



## ANTONELLA CESCHI

*BIRD & BIRD*

Socia dal 2019. Real estate lawyer di talento. Ha lavorato anche come in house counsel.



## CARMEN CHIERCHIA

*DLA PIPER*

Appena nominata co-head del real estate sector. È socia della sede italiana dal 2019.



**MARINELLA  
CIACCIO**

*MOLINARI*

Equity partner dal 2017. Riferimento dell'area corporate. Si distingue nel restructuring.



**LUCIANA  
CIPOLLA**

*LA SCALA STA*

Partner dal 2003, componente del cda, head del concorsuale e co-head del litigation.



**LUCIA  
CORRADI**

*ADVANT NCTM*

Socia equity dal 2022, si occupa di corporate m&a, considerata tra i talenti in ascesa del settore.



**PAOLA  
COLAROSSO**

*BAKER MCKENZIE*

Nel 2023 è diventata managing partner per l'Italia di Baker & McKenzie. Prima donna a ricoprire questo ruolo. Opera nel dipartimento corporate m&a e guida la practice corporate reorganizations. Qualità, innovazione tecnologica, sostenibilità e inclusività sono i pilastri del suo mandato. L'avvocata ha svolto tutta la sua carriera

nelle fila della law firm americana, dov'è entrata nel 1997 come praticante. Nel 2015 è diventata socia equity. Nel 2021, è entrata nel Global equity, diversity & inclusion committee.



**MONICA  
COLOMBERA**

*LEGANCE*

Nello studio fin dalla sua fondazione (a fine 2007), è una dei nove senior partner (unica donna) di Legance. Presiede il comitato strategia e innovazione. Coordina il dipartimento di energy & infrastructure. Assiste istituti finanziari e sponsor in operazioni di finanziamento e nella strutturazione di progetti, nonché investitori in

operazioni di acquisizione e di joint venture nel settore delle infrastrutture e delle energie. Recente, l'assistenza a Enfinity in un finanziamento da 500 milioni.



## GABRIELLA COVINO

GIANNI & ORIGONI

È considerata una delle più autorevoli avvocate d'affari in Italia. Tra le pochissime a posizionarsi nei ranking delle grandi directory internazionali nel (maschilissimo) settore dell'm&a. È co-responsabile del dipartimento di ristrutturazioni dello studio. Ha seguito la cessione di quote della società controllante Sace in favore di Morgan

Stanley Infrastructure Partners; ha seguito, per i fondatori, il passaggio di Dgs a Icg; ha coordinato i lavori per l'omologa del concordato preventivo di Gwc Italia.



## ROBERTA CRIVELLARO

WITHERS

Sta per tagliare il traguardo dei vent'anni di attività nella law firm. Dal 2009 è managing partner della sede italiana. All'incarico, negli anni, si sono aggiunti anche quelli di European leader della business division dello studio e di responsabile degli 'Italian desk' nel mondo. Porta avanti la strategia di crescita e sviluppo. È un punto di

riferimento per le operazioni che vedono coinvolti family office o imprese familiari con particolare focus su tematiche di riorganizzazione societaria e di passaggi generazionali delle imprese.



## DANIELA DE BELLIS

SCORDINO DE BELLIS

Tra i professionisti di riferimento del fintech in Italia. Si occupa anche di diritto d'autore.



## ADA DE CESARIS

AMMLEX

Socio responsabile del settore urbanistica. È nel board dell'International Women's Forum.



## MARIAFRANCESCA DE LEO

GREENBERG TRAUIG  
SANTA MARIA

Socia di finance e civil litigation dello studio. Siede nel cda di Firstance come indipendente.



**TIZIANA  
DEL PRETE**

*EVERSHEDS SUTHERLAND*

Partner del settore corporate con grande esperienza nel restructuring. Focus nell'oil & gas.



**DANIELA  
DEL FRATE**

*ANDPARTNERS*

Co-fondatrice dello studio. Si occupa di fiscalità dei gruppi e analisi dei processi aziendali.



**ROBERTA  
DI VIETO**

*PIROLA PENNUTO ZEI  
& ASSOCIATI*

Socia e componente del comitato esecutivo dello studio. Si dedica a corporate e labour.



**EMANUELA  
DA RIN**

*BONELLIEREDE*

Nello studio dal 2003, è diventata partner nel 2004. È stata membro del consiglio degli associati dal 2018 al 2021 e, dal 2024, ne è nuovamente componente. Si occupa di banking & finance ed è leader del focus team banche e membro del focus team real estate dello studio. È country partner per la Grecia e la Turchia. Siede in numerosi consigli

d'amministrazione. Tra gli altri, è consigliere indipendente di Amundi Re, di Banca CF+, nonché di Blue Sgr. Fa parte del collegio dei probiviri di Assoimmobiliare, unica donna assieme a Patrizia Liguti di Chiomenti.



**SILVIA  
D'ALBERTI**

*ORSINGHER ORTU*

Diffusamente considerata tra le star del mercato antitrust, l'avvocata è da pochi mesi entrata come socia equity nella super boutique Orsinger Ortu. È stata funzionaria e responsabile di procedimenti istruttori dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (Agcm) e per 5 anni condirettrice della Direzione energia. Prima

di unirsi a Orsinger Ortu, l'avvocata è stata per 18 anni responsabile del gruppo antitrust italiano di studio Allen & Overy e per 7 anni dello studio Gattai Minoli Partners (ora PedersoliGattai).



## BARBARA DE MURO

LCA

Equity partner dello studio, attiva nel diritto commerciale societario e nella contrattualistica d'impresa. Da sempre impegnata nelle iniziative per la promozione della parità di genere nella professione. È consigliere di amministrazione della Fondazione Sandra e Enea Mattei ed è responsabile della sezione AslaWomen di ASLA – Associazione

degli Studi Legali Associati. Prima di entrare nello studio (nel 2017) è stata socia di Portale Visconti Associazione Professionale (2006-2016) e dello studio Visconti & Associati (2016-2017).



## ANNALISA DENTONI-LITTA

HOGAN LOVELLS

Doppia qualifica, in Italia e a New York, per l'avvocata partner di Hogan Lovells dove si è trasferita a inizio anno assieme a un nutrito gruppo di legali ex Orrick. Specializzata in operazioni di finanza struttura e debt capital markets, e ha al suo attivo un'ampia esperienza in operazioni di covered bond, avendo assistito le principali banche

italiane e greche nella costituzione di numerosi programmi. È esperta di operazioni di cessione e cartolarizzazione di crediti deteriorati. È membro del Comitato Scientifico di Assobenefit.



## ELENA FELICI

LCA

Counsel attiva nei settori immobiliare e ambientale. Commissione diversity. Membro dell'Iba.



## FRANCESCA FERRERO

TREVISAN & CUONZO

È a capo del dipartimento di diritto commerciale. Si occupa di societario e proprietà intellettuale.



## JESSICA FIORANI

GITTI AND PARTNERS

Socia nel dipartimento corporate. M&A, private equity, contrattualistica sono la sua tazza di tè.



**MARA  
FITTIPALDI**

*FIVERS*

È partner dello studio dal 2020. Si occupa di banking & finance. Ex BonelliErede, Lombardi, A&O.



**LICIA  
GAROTTI**

*PEDERSOLIGATTI*

Partner referente della practice di intellectual property e tech law. Task force fintech.



**FRANCESCA  
GESUALDI**

*CLEARY GOTTlieb*

Counsel della practice di litigation e arbitration. Membro del comitato esecutivo del Crint.



**LEAH  
DUNLOP**

*LCA*

Socia di Lca, vanta un'esperienza di caratura internazionale con oltre 35 anni di carriera in complesse operazioni cross-border di m&a e private equity. Dopo aver operato a Londra, si è trasferita a Roma nel 2000 per l'apertura della sede italiana di Hogan Lovells, dove ha ricoperto diversi ruoli di management. È passata

in Lca nel 2022. Quest'anno ha assistito Jab nella vendita di Bally International al private equity Regent e ha affiancato Newlat Food per i profili di diritto inglese nella acquisizione di Prices.



**ANNALISA  
FELICIANI**

*DENTONS*

Partner dell'ufficio di Roma e membro della practice globale di banking and finance si è unita alla law firm nel 2021. Intensa la sua attività che nell'ultimo anno. È stata impegnata al fianco di Cdp nella emissione obbligazionaria da 750 milioni dello scorso luglio; ha seguito Intesa SanPaolo Imi Cib nel rinnovo del programma di cambiali

finanziarie di Generalfinance; così come ha fatto parte dei pool legali che hanno lavorato ai green bond di Alpeira e FS Italiane.



## ALBERTA FIGARI

*LEGANCE*

Neo presidente di Tim, l'avvocata è of counsel di Legance dov'è entrata nel 2021 dopo oltre ventisei anni nella law firm Clifford Chance. È tra le protagoniste del corporate finance italiano. Nel corso degli ultimi dodici mesi ha assistito Cherry Bank nell'incorporazione della Popolare Valconca; così come ha seguito (per i soci di maggioranza) il

progetto di ottimizzazione finanziaria di Landi Renzo e ha affiancato BeNiceHolding nella cessione della maggioranza di TheNiceKitchen. Ha una consolidata conoscenza della corporate governance e delle dinamiche consiliari.



## CHIARA GIANNI

*GIANNI & ORIGONI*

Ha risposto con i fatti alla sfida di dimostrare il suo talento professionale nello studio fondato dal padre. Ha cominciato la sua carriera da praticante nel 2007 ed è arrivata alla partnership nel 2021. Attiva sul fronte corporate m&a, nell'ultimo, fra le altre cose, ha fatto parte del team che ha assistito Kkr nell'acquisizione della rete di Tim. Partecipa

spesso alla preparazione di statuti, delibere e atti societari, pareristica e legal opinion. Dopo la laurea, ha collaborato con la Commissione Europea, nella Direzione Generale Mercato Interno.



## ORIANA GRANATO

*EYSLT*

Socia e head del settore projects e infrastructures. Esperienza ventennale. Ex Gop e A&O.



## CLAUDIA GREGORI

*LEGANCE*

Socia tax. In studio dalla fondazione. Punto di riferimento per i clienti. È nel comitato sostenibilità.



## MARIA SOLE INSINGA

*DENTONS*

Tra i fondatori della practice italiana della law firm è una esperta real estate lawyer.



**BARBARA  
KLAUS**

*RÖDL & PARTNER*

Socia dello studio tedesco, è considerata tra i maggiori esperti di diritto alimentare e farmaceutico.



**TESSA  
LEE**

*LINKLATERS*

Socia dal 2021 è head del team energy e infrastructure. Si occupa di Esg ed export credit.



**KATHLEEN  
LEMMENS**

*GIANNI & ORIGONI*

Socia dal 2009. Task force sanctions e co-responsabile delle iniziative di Diversity dello studio.



**VITTORIA  
GIUSTINIANI**

*BONELLIEREDE*

Nel 1995 è entrata a far parte di Erede e Associati ed è partner di BonelliErede dal 2000. È team leader del focus team equity capital markets. Siede nei consigli d'amministrazione di Neodecortech e Banca Finint, oltre che di Antares Vision. Nel corso dell'ultimo anno ha seguito Brembo nell'operazione di trasformazione

transfrontaliera da società italiana ad olandese e nella cessione della partecipazione detenuta in Pirelli; inoltre, ha fatto parte del team che ha affiancato Lvmh nell'acquisizione del 10% di Double R che detiene a sua volta il 15,8% di Moncler.



**LAURA  
GUALTIERI**

*TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI*

L'avvocata è socia dello studio, in cui è entrata nel 1998, dal 2004. In precedenza, aveva svolto attività di consulenza per cinque anni nello studio tributario Deiure. Si occupa di fiscalità delle operazioni straordinarie e del real estate, avendo come principali clienti fondi internazionali e società quotate. Si distingue per le competenze in materia di

governance societaria e di ESG. Negli anni ha svolto incarichi come consigliere indipendente di Parmalat e Cellularline e come sindaco di Mediobanca. Attualmente, la giurista è sindaco effettivo di Prysmian e di Fastweb.



## PAOLA LEOCANI

*SIMMONS & SIMMONS*

È una delle più stimate professioniste nel debt capital markets in Italia. Il suo cursus honorum l'ha vista socia prima di A&O, poi di White & Case e, dal 2016, di Simmons & Simmons dove ricopre l'incarico di head of Dcm. Il suo nome compare puntualmente nella lunga lista di emissioni di Btp dello Stato. Nel corso dell'ultimo anno ha

anche seguito il bond da 500 milioni di Leasys, l'emissione obbligazionaria da 300 milioni della Rai, e l'aggiornamento del programma di emissioni di 2i Rete Gas. Nel 2018, il Financial Times l'ha indicata tra i 10 avvocati finanziari più innovativi al mondo.



## SIMONA LAVAGNINI

*LGV*

Partner e socia fondatrice della boutique, nel 2023, l'avvocata è considerata tra le più acute specialiste nel settore della proprietà intellettuale e industriale. Musica, informatica, pubblicità e privacy sono solo alcuni degli ambiti settoriali in cui opera da più tempo. È una litigator di razza. Lo scorso anno è stata eletta presidente del gruppo italiano di

Aippi (Associazione Internazionale per la Protezione della Proprietà Intellettuale) fino al 2025. Dal 2011 al 2021 ha insegnato diritto d'autore all'Università di Pavia.



## PATRIZIA LIGUTI

*CHIOMENTI*

È diventata partner nel 2015. Dal 2024 è co-responsabile della practice area real estate.



## ALESSIA DE COPPI

*LATHAM & WATKINS*

Socia esperta di banking & finance. Presente nei maggiori deal. È partner dal 2020.



## IVANA MAGISTRELLI

*SI - STUDIO INZAGHI*

Socia fondatrice della boutique dedita al real estate. Considerata una fuoriclasse del settore.



**CRISTINA  
MARTORANA**

*LEGANCE*

Socia responsabile del dipartimento di amministrativo. Focus in energy e ambientale.



**CRISTINA  
MAZZAMAURO**

*TONUCCI & PARTNERS*

Socia esperta di diritto del lavoro. È componente del comitato di gestione dello studio.



**VALERIA  
MAZZOLETTI**

*ORSINGHER ORTU*

Senior partner si occupa di contenzioso e ristrutturazioni. È cassazionista dal 2000.



**MAURA  
MAGIONCALDA**

*PEDERSOLIGATTAI*

Socia dello studio, si occupa di banking & finance e in particolare di acquisition finance, debt restructuring, corporate finance e real estate finance. Nel corso dell'anno ha seguito il finanziamento della Panzeri Carlo per l'acquisizione dell'americana Luxxbox; ha affiancato le banche nell'ambito della

rimodulazione dei finanziamenti del Gruppo Monrif; mentre a inizio anno ha assistito il pool delle banche turche, capofilato da Türkiye İş Bankası, nell'ambito del riequilibrio finanziario del gruppo Eldor.



**CARLA  
MAMBRETTI**

*PEDERSOLIGATTAI*

Energia e infrastrutture sono tra le industry di sua elezione. L'avvocata, socia dello studio, si occupa di corporate m&a e project finance. Gode di una consolidata reputazione di mercato e nel corso dell'anno ha messo assieme un nutrito track record di operazioni. Si è occupata del passaggio di Ef Group ad Alto Partners Sgr; ha assistito Jigen

Holding in riferimento all'acquisizione di della maggioranza di Ksenia Security; inoltre ha affiancato Sofinter nel passaggio della maggioranza della società a Mutares.



## BARBARA NAPOLITANO

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

Socia dello studio, è protagonista nel settore del corporate m&a dove guida il team di fusioni e acquisizioni nella sede di Roma. È membro del comitato sviluppo internazionale e si occupa di tematiche di diversity and inclusion. Tra le operazioni più rilevanti seguite nell'ultimo anno, l'assistenza a Iveco Group nel trasferimento di

Magirus a Mutares; l'accordo per la joint venture Iplanet; e l'assistenza a Fondo Italiano d'Investimento nella cessione della maggioranza di Gruppo Marval ad Azzurra Capital.



## NUNZIA MELACCIO

OSBORNE CLARKE

Guida il dipartimento di regolamentazione finanziaria. È nel comitato esecutivo dello studio.



## MARISA MERONI

SZA

Socia fondatrice e managing partner. Si dedica a contrattualistica, contenzioso e credito.



## LAURA ORLANDO

HERBERT SMITH FREEHILLS

Managing partner della practice italiana è anche global head of Ip della law firm. Ha ottenuto che lo studio stabilisse in Italia la practice trademark & design europea. Ha puntato sul corporate m&a e portato avanti la strategia full service. È segretaria esecutiva del Life sciences committee dell'American chamber of commerce in Italy ed è una mentore e

legal angel dedicata a numerose start-up innovative. Tra le altre, ha assistito Veterna nella partnership con la startup olandese Starvax, proprietaria di un nuovo sistema di replicon-Rna per il trattamento delle malattie.



## EMANUELA MOLINARO

SIMMONS & SIMMONS

Socia del real estate group. Si è unita alla law firm nel 2023. Grande esperienza nel settore.



**BENEDETTA  
MUSCO CARBONARO**

ADVANT NCTM

Nel 2024 è entrata come socio nello studio. Si occupa di diritto dei mercati finanziari.



**STEFANIA  
NUBILE**

GRANDE STEVENS

È salary partner membro senior del dipartimento criminal law. Responsabile anticiclaggio.



**LAURA  
OPILIO**

CMS

Socia responsabile del dipartimento contenzioso e di diritto delle assicurazioni.



**CLAUDIA  
PARZANI**

LINKLATERS

Avvocata d'affari, esperta di materie societarie e corporate governance, di strategia e sostenibilità, è senior advisor della law firm di cui è stata a lungo partner e dove ha ricoperto importanti ruoli manageriali a livello globale. È stata inclusa, per l'ottavo anno consecutivo, nella classifica Heroes Role Model. Attualmente è presidente di Borsa

Italiana, vicepresidente de Il Sole 24 Ore e amministratore non esecutivo di Stellantis. È, inoltre, vicepresidente del gruppo italiano della Commissione Trilaterale.



**VANIA  
PETRELLA**

CLEARY GOTTLIEB

È entrata a far parte dello studio nel 1998 ed è diventata socia (unica donna in Italia) nel 2006. Si occupa prevalentemente di questioni fiscali italiane e internazionali relative a fusioni e acquisizioni, transazioni nazionali e transfrontaliere, mercati dei capitali, prodotti finanziari e piani di incentivazione e remunerazione

dei dirigenti. Nel 2019 è stata nominata membro della Foundation Academy of European Law. Nel 2016 ha prestato servizio come esperta nel Comitato per la politica fiscale istituito presso la presidenza del consiglio dei ministri.



## VALENTINA POMARES

*EVERSHEDS SUTHERLAND*

Executive partner dal 2021 della law firm è co-head del dipartimento employment and pensions della sede italiana da oltre dieci anni. Gode di grande considerazione nel mercato. Sta attivamente promuovendo la strategia diversity e inclusion di Eversheds Sutherland, con una netta accelerazione delle policy inclusive

attuata nel corso degli ultimi anni. Prima di unirsi alla law firm, l'avvocata è stata socia di Cernelutti, of counsel di Sj Berwin e associate di Baker McKenzie. È promotrice e sostenitrice, all'interno dell'organizzazione, dello «European Secondment Programme».



## BARBARA PONTECORVO

*DELOITTE LEGAL*

Socia e responsabile della sede di Roma dello studio collegato al gigante della consulenza. Si occupa di societario. Affianca importanti società private e a partecipazione statale, banche, sgr e fondi di investimento e nel settore dello sviluppo delle nuove tecnologie e nella digital transformation. Guida la task force società benefit dello studio. Fa parte del

comitato di sostenibilità per il conseguimento degli obiettivi e degli impegni assunti con il "Manifesto dello Studio Legale Sostenibile", ed è la responsabile dell'impatto.



## ANNAMARIA PINZUTI

*ASHURST*

Partner della practice energy e infrastrutture. Una delle professioniste più attive nel settore.



## PAOLA PUCCI

*TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO*

Socia e componente del consiglio d'amministrazione. Lavora nello studio da più di 30 anni.



## ANNALISA REALE

*CHIOMENTI*

È socia dal 2008. L.I.M. alla Columbia. Giuslavorista di classe. Esperta di Esg e governance.



**CLAUDIA  
RICCIARDI**

*BIRD & BIRD*

Nel 2003 ha contribuito all'apertura della sede italiana della law firm. Si dedica a Ip e Life sciences.



**MERIXTELL  
ROCA ORTEGA**

*PAVIA E ANSALDO*

Responsabile delle sedi spagnole, è co-head dei dipartimenti m&a e commerciale societario.



**FRANCESCA  
ROLLA**

*HOGAN LOVELLS*

È la responsabile della practice italiana di litigation della law firm. Socia dal 2001.



**STEFANIA  
RADOCCIA**

*EY SLT*

Dal 2019 e fino allo scorso mese di maggio è stata la managing partner di Ey Slt. Negli anni del suo mandato è riuscita a far diventare l'organizzazione il primo studio legale e tributario d'Italia in termini di fatturato, raggiungendo, nel 2023, la cifra record di 280 milioni di euro. È stata l'ideatrice del progetto Keystone con Kryalos. È stata capace

di rilanciare il ruolo e l'immagine delle organizzazioni legali collegate ai big della consulenza e a renderle soggetti attrattivi sul mercato.



**LIDIA  
SCANTAMBURLO**

*DWF*

È stata da poco nominata co-head della real estate practice dello studio in Italia insieme. È entrata in Dwf nel 2018 avviando la practice di diritto amministrativo e integrando quella di diritto immobiliare, con particolare riferimento al procurement pubblico e privato, al construction, alla contrattualistica immobiliare e ai rapporti

di partenariato pubblico-privati. Di recente ha assistito Prelios Sgr, e il co-investitore Hines, per la complessiva strategia di appalto e procurement riguardante "Unionezero", inclusi i contratti di engineering & developing.



## ERMELINDA SPINELLI

*FRESHFIELDS*

Nata e cresciuta nella law firm, ha costruito la propria carriera assistendo clienti italiani e internazionali, nelle diverse sedi dello studio. È la prima partner donna nominata (2022) in Italia. Si occupa di diritto della concorrenza italiano e dell'Unione Europea, con particolare esperienza in indagini su cartelli e posizioni dominanti, casi

di aiuti di Stato, revisioni delle concentrazioni e conformità antitrust. È membro attivo del gruppo "Italian Women Network" dello studio e promotrice di tutte le iniziative volte a rafforzare la parità di genere.



## MARIA CRISTINA STORCHI

*GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI*

Da maggio scorso è entrata come partner in Gatti Pavesi Bianchi Ludovici dopo quasi cinque anni passati in White & Case e, prima ancora, undici in Latham & Watkins (dov'è stata responsabile del dipartimento di corporate m&a) e quasi tredici in BonelliErede. Un'esperienza di oltre venticinque anni nel campo del diritto

societario, con un focus particolare nelle operazioni straordinarie di società quotate, offerte pubbliche d'acquisto, e nelle ristrutturazioni complesse, nonché in operazioni di equity capital market e private equity.



## SILVIA ROMANELLI

*BONELLIEREDE*

Partner, membro dei focus team aziende di famiglia & PMI, corporate governance, Ecm.



## GABRIELLA RONDONI

*BERTACCO RECLA*

Equity partner e responsabile del dipartimento opere pubbliche. Esperta di appalti e Ppp.



## ROSEMARIE SERRATO

*ADVANT NCTM*

Grande esperienza nell'immobiliare per la socia che si occupa anche di urbanistica e finance.



**TANIA SVETINA**

*CLIFFORD CHANCE*

La socia si dedica all'attività sul versante Dcm, sempre presente nei deal che contano.



**ELISA TETI**

*RUCELLAI & RAFFAELLI*

Socia dal 2016, si occupa di diritto della concorrenza. È nel direttivo dell'Associazione Antitrust.



**PAOLA TRADATI**

*GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI*

Punto di riferimento della practice labour. È esperta anche di management degli studi legali.



**CATIA TOMASETTI**

*BONELLIEREDE*

È una delle socie più in vista dello studio, considerata una vera e propria autorità nel settore del banking and finance. È team leader del focus team infrastrutture, energia e transizione ecologica. È team leader del comitato Africa e dell'Africa team. Ha poi la responsabilità dello sviluppo della practice nel Medio Oriente. Dal 9 maggio 2018 ricopre

l'incarico di Presidente del Consiglio Direttivo della Banca Centrale della Repubblica di San Marino. Lo scorso agosto, invece, è stata nominata presidente del cda di Navest (holding nel facility management, energia e construction).



**ELENA VARESE**

*DLA PIPER*

Partner del dipartimento di proprietà intellettuale dello studio, già International co-chair del sottogruppo trademarks, copyright e media, è appena stata nominata early years partner nel comitato esecutivo globale della law firm (incarico che partirà dal prossimo primo gennaio 2025). Il suo mandato durerà fino al 30 aprile 2026. È anche co-head

del sector Consumer Goods Food and Retail (Cgfr) in Italia. Si occupa della gestione del contenzioso e della redazione di pareri in materia di marchi, design, brevetti, concorrenza sleale, diritto d'autore, nomi a dominio e pubblicità.

## Obiettivo legalità



# Ciclo virtuoso: come l'economia circolare modella il futuro sostenibile

\* di Lorenza Piciucco

Quante volte abbiamo sentito parlare, soprattutto negli ultimi anni, di “sviluppo sostenibile”?

La più nota definizione di “sviluppo sostenibile” è ravvisabile già nel 1987 quando, Gro Harlem Brundtland, all'epoca Presidente della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo, ha presentato il Rapporto *“Our Common Future”* con l'obiettivo di fornire una linea guida per lo sviluppo sostenibile, ancora oggi valida.

Nel Rapporto in parola si legge infatti che *“lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*.

*“Our Common Future”* ha altresì introdotto i tre pilastri o principi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, noti anche come “ESG” (*“Environmental, Social, Governance”*).

Dunque, ad una sostenibilità ambientale, intesa come protezione, prevenzione e conservazione delle risorse naturali, si è andata affermando, anche una sostenibilità sociale, da interpretarsi come la capacità di garantire che le condizioni

di sicurezza, salute, crescita sociale e benessere siano equamente distribuite ed una sostenibilità economica, riguardante la capacità di un sistema economico di produrre reddito e lavoro in maniera duratura, attraverso investimenti, ricerca e innovazione.

Lo sviluppo sostenibile implica l'adozione di pratiche e politiche che minimizzano l'impatto negativo sull'ambiente promuovendo, tra gli altri, l'economia circolare e i suoi principi.

Quest'ultima si compone principalmente di tre fasi:

- la riduzione, intesa come la produzione di beni e servizi attraverso l'impiego di una quantità ridotta di materie prime naturali;
- il riutilizzo, che consente l'estensione della vita dei prodotti attraverso il noleggio o la vendita di seconda mano di vestitari, e così via;
- il riciclo, volto a trasformare i materiali di scarto in risorse da riutilizzare in nuovi processi produttivi.

L'economia circolare è un processo in continua evoluzione che necessita di tempi adeguati all'industria, per lo sviluppo di nuovi prodotti e

tecnologie e ai consumatori, per l'adattamento dei loro comportamenti.

Oggi, ogni azione di sviluppo e di investimento è guidata da politiche improntate ad un uso più efficiente delle risorse, come diretta conseguenza di una serie di fattori, quali: una popolazione mondiale in forte espansione, la rapida crescita economica dei paesi in via di sviluppo, una richiesta sempre più crescente di materie prime e risorse naturali.

Esempi di economia circolare si rinvencono oramai in tutti i settori, da quello agricolo (basti pensare al recupero degli scarti agricoli a fini energetici e per la produzione di fertilizzanti naturali), al settore industriale (impiego per il packaging di materiali biodegradabili, come il recupero dei sottoprodotti derivanti dalla macinazione dei cereali per essere trasformati in cellulosa destinata alla produzione della carta).

Un'azienda che coniuga un esempio di economia circolare sia nel settore agricolo che in quello industriale è "La Molisana", famosa industria alimentare con sede a Campobasso, che persegue già da diversi anni una politica di sostenibilità ambientale. Nello specifico, tale azienda:

- investe in tecnologie ad alta efficienza energetica, in grado di incrementare i livelli di produttività e di autoproduzione, e di promuovere il recupero degli scarti di produzione per diminuire il consumo di risorse naturali e di ridurre l'impatto ambientale;
- favorisce il coinvolgimento dei produttori di grano, per promuovere pratiche di agricoltura sostenibili e ottenere una materia prima di qualità ad elevato contenuto proteico, riconoscendo e premiando gli agricoltori con il giusto (sostenibilità alimentare);
- promuove la crescita professionale dei suoi dipendenti e la garanzia della stabilità occupazionale e sicurezza sul lavoro (sostenibilità sociale).

Sempre dalla terra molisana giunge un altro caso di economia circolare: si tratta del progetto "Rigiocattolo". "Rigiocattolo", nasce 10 anni fa dall'idea del Signor Daniele Leo di raccogliere giocattoli usati, rigenerarli e rimetterli in circolo,

con l'obiettivo di ridurre i rifiuti e allungare la vita degli oggetti.

Il valore fondante di questo progetto risiede nel dono, vale a dire ognuno dà quello che ha: chi il tempo, chi lo spazio, chi le proprie abilità, chi la materia prima, ovvero il giocattolo, chi anche un semplice incoraggiamento. I giocattoli che arrivano a "Rigiocattolo", dopo essere stati riparati, igienizzati e catalogati vengono messi in circolo con un doppio criterio: chi può pagarli o lascia un'offerta, per coprire le spese dell'attività; chi non può oppure ne fa un utilizzo sociale, terapeutico o educativo, prende il giocattolo senza pagare niente. Se invece il giocattolo non può essere riparato, viene utilizzato come riuso creativo, cioè trasformato in qualcos'altro.

Il fine ultimo del progetto è quello di diventare un vero e proprio centro del riuso. Attualmente è fondato sul volontariato, ma sta muovendo i primi passi per diventare una *social profit*, ovvero una realtà capace di generare delle economie per entrare, gradualmente, nel mondo del lavoro.

"Rigiocattolo" dà il suo piccolo contributo all'economia circolare e si ispira all'obiettivo n. 12 dell'Agenda 2030 dell'Unione Europea, legato ai modelli di produzione e di sviluppo sostenibili, attraverso la riduzione dei rifiuti e all'allungamento della vita degli oggetti.

In questo contesto, il contributo di un professionista esperto risulta fondamentale per l'implementazione di strategie volte all'integrazione dei principi di sostenibilità nei modelli di business. Tale approccio non solo migliora le performance aziendali, ma favorisce anche una transizione più ampia verso un'economia sostenibile.

\* Forensic Accountant



# Gómez-Acebo & Pombo: oltre i numeri

Una conversazione con Íñigo Erlaiz, managing partner, sul futuro dello studio. Focus su redditività, intelligenza artificiale, sostenibilità ed espansione internazionale per consolidare la leadership

di Ilaria Iaquina

Il 2024 è agli sgoccioli, e lo studio legale spagnolo Gómez-Acebo & Pombo (GA\_P) alza l'asticella: consolidare la leadership in Iberia e spingersi oltre, verso i grandi mercati internazionali. Non basta stare al passo; lo studio punta a distinguersi. Tra intelligenza artificiale e sostenibilità, GA\_P non segue la corrente. Vuole guidarla. La strategia è chiara. "Il successo non è solo questione di numeri," rivela il managing partner **Íñigo Erlaiz** in un'intervista esclusiva a *Iberian Lawyer*. La priorità? Redditività. Negli ultimi mesi, GA\_P ha investito su settori strategici come M&A, contenzioso e ristrutturazioni, creando un asse solido tra Lisbona e Madrid. E il futuro? Attrarre e trattenere giovani talenti: un pilastro della visione a lungo termine di GA\_P.

**Come chiuderete il 2024? Può anticiparci qualche numero?**

È ancora presto per dirlo. Gli ultimi mesi dell'anno hanno un peso significativo sul bilancio finale, ma il trend finora è positivo e speriamo che continui così. Detto questo, il dato finale sulla crescita è quello che ci preoccupa meno. Siamo più concentrati su indicatori come redditività e posizionamento sul mercato. Se per migliorarli dovessimo rallentare il passo rispetto agli anni scorsi, siamo pronti a farlo.

**Quali sono stati i driver di crescita? L'M&A rimane centrale in quest'ultimo trimestre?**

La componente transazionale (che include M&A, mercati dei capitali, ristrutturazioni, banche, immobiliare) continua a essere una forza trainante, e attualmente opera a pieno regime. Ma non è l'unica area in crescita: altri settori stanno performando molto bene. La chiave del nostro successo è nella sinergia tra tutte le aree e uffici, che operano in perfetta armonia. Quest'anno, ad esempio, abbiamo registrato una crescita significativa nel contenzioso e nella sede di Lisbona, entrambi obiettivi strategici per lo studio.

**«Il dato finale sulla crescita è quello che ci preoccupa meno. Siamo più concentrati su indicatori come redditività e posizionamento sul mercato»**



**La managing partner della sede di Lisbona ci ha parlato dell'importanza di rafforzare le relazioni internazionali e le sinergie coi team delle altre sedi (link). Come procede questa strategia e con quali risultati?**

Vogliamo diventare il principale studio della penisola iberica. Per questo, abbiamo messo in atto un piano strategico mirato, concentrandoci sull'attività in Portogallo. Le recenti assunzioni in aree chiave come il diritto del lavoro, le ristrutturazioni, il diritto pubblico e normativo, e il contenzioso ne sono la prova tangibile. I risultati sono già visibili: l'ufficio di Lisbona è oggi più integrato e strettamente connesso alle attività spagnole, con una rete consolidata tra le aree di pratica. E i numeri parlano da soli: a oggi abbiamo registrato una crescita annuale del 30% nella sede di Lisbona. Ma non ci fermeremo qui. Continueremo su questa strada, con l'obiettivo di fornire la migliore consulenza possibile, concentrandoci in particolare sugli investitori internazionali, un segmento chiave per il mercato portoghese.

**Stiamo assistendo a un crescente interesse verso l'America Latina, con il Messico in prima linea (enlace). Pur senza una presenza fisica nella regione, il business latinoamericano ha acquisito peso per lo studio già dal 2023. Ci si chiede se questo interesse potrebbe portare a un'espansione più formale?**

Mi aspetto che questa importanza continui a crescere nei prossimi anni, grazie alla solida crescita economica della regione e alla nostra posizione, che ci permette di rafforzare i legami con le principali aziende locali. Questo mix di fattori sarà decisivo per il nostro futuro in America Latina, guidando le nostre strategie di consolidamento e rafforzando la nostra presenza e posizionamento. Oltre al Messico, nostro mercato di punta, guardiamo anche a Colombia, Perù e Cile, oltre al collegamento commerciale con gli Stati Uniti, gestito dal nostro ufficio di New York.

**Qual è la chiave per emergere in un mercato competitivo come quello statunitense?**

La strategia si basa su tre pilastri fondamentali. Primo, costruire relazioni solide con i migliori studi di New York: collaborare coi leader del settore consente di accedere alle opportunità più

**«Vogliamo diventare il principale studio della penisola iberica. Per questo, abbiamo messo in atto un piano strategico mirato, concentrandoci sull'attività in Portogallo»**

interessanti. Secondo, trasformare l'ufficio di New York in un hub strategico per il business con l'America Latina, un'area spesso collegata proprio alla Grande Mela. Infine, espandere la presenza nel resto degli Stati Uniti e in Canada, due mercati da sempre cruciali, con una base clienti solida soprattutto negli USA. Il nostro ufficio di New York è quindi il nodo centrale di un "triangolo strategico" che collega Londra e l'America Latina.

**GA\_P ha puntato sull'intelligenza artificiale (enlace). Quale impatto sta avendo questo investimento sullo studio?**

L'adozione di strumenti di intelligenza artificiale, sia sviluppati internamente sia di terze parti come

Harvey, sta iniziando a dare i suoi frutti: riduzione dei tempi per l'analisi, la ricerca e la revisione dei documenti. Tuttavia, la tecnologia non sostituisce l'expertise legale: la redazione dei documenti legali resta saldamente nelle mani degli avvocati, basandosi sulle conoscenze e sull'esperienza interna dello studio.

**Come si integra l'IA generativa nella pratica quotidiana dello studio?**

Il nostro strumento interno, Phillip, è attualmente riservato al team di legal operations, responsabile delle attività con un alto grado di standardizzazione. Mentre affrontano nuovi carichi di lavoro, Phillip viene aggiornato con algoritmi su misura per le specifiche esigenze dei casi. Tra le funzioni, gestisce l'estrazione automatica dei dati dai documenti, l'automazione dei modelli per la redazione di alcuni documenti e la creazione di dashboard per il monitoraggio dei casi.

**Lei ha spesso evidenziato l'importanza di mettere le persone al centro, sia per attrarre che per trattenere i talenti...**

Probabilmente lo ripeto spesso perché per noi è un elemento critico, fa parte del DNA dello studio.

**GA\_P è stato riconosciuto come uno studio ideale per i giovani professionisti. Quali iniziative avete messo in campo per attrarre nuovi talenti?**

Abbiamo creato il programma Talent & People, una serie di iniziative pensate per offrire una proposta di valore completa a chi vuole unirsi al nostro progetto. Questo programma permette agli associati di partecipare attivamente alla sua definizione, grazie al Comitato NexGeneration. Offriamo anche opportunità di mobilità geografica, programmi di distacco internazionale e una formazione flessibile che consente a ciascun associato di costruire il proprio percorso di crescita in base alle competenze che vuole sviluppare.

**Che cosa distingue GA\_P in questo senso all'interno del settore legale?**

Il nostro punto di forza è il cuore pulsante di GA\_P: una cultura che mette le persone al centro. Qui, integrazione, supporto e rispetto sono

**«La tecnologia non sostituisce l'expertise legale: la redazione dei documenti legali resta nelle mani degli avvocati»**





fondamentali, così come l'attenzione al benessere. Questo approccio crea un ambiente di lavoro positivo, uno dei nostri maggiori punti di forza, che ci impegniamo a coltivare ogni giorno.

**GA\_P ha guidato progetti significativi in ambito sostenibilità, inclusi quelli legati al piano di rilancio europeo, e con l'ingresso di Saturnina Moreno González nel team di contenzioso fiscale, lo studio sta mettendo l'accento sulla fiscalità verde.**

**Ma come vengono integrati i criteri ESG nella strategia dello studio?**

La sostenibilità è una priorità, sia nelle nostre operazioni interne che nel supporto ai clienti. Internamente, il Piano di sostenibilità 2022-2024 traccia 33 priorità strategiche e azioni annuali per fare progressi in ambito ambientale, sociale (con il supporto della Fondazione Fernando Pombo) e nelle aree della diversità, uguaglianza e inclusione. E guardiamo già oltre: stiamo sviluppando un nuovo piano per il 2025-2027 per proseguire nelle aree chiave, basandoci su un'analisi approfondita delle priorità su questi tre fronti.

**E per quanto riguarda i clienti?**

Abbiamo creato un gruppo interdisciplinare per offrire ai clienti consulenza di alto valore su temi come la transizione energetica, la finanza sostenibile, la fiscalità verde, il lavoro sostenibile e le best practice di governance. Inoltre, nel 2024 abbiamo lanciato la Cattedra ICADE-Gómez Acebo & Pombo in Sostenibilità e Diritto, un progetto che collega le nostre dimensioni interne ed esterne, con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità dal punto di vista legale e di esplorare nuove strade per raggiungere questo obiettivo.

**Nel 2024 avete rafforzato il team con assunzioni strategiche, tra cui Javier Gazulla nel settore fiscale. Che cosa portano questi nuovi ingressi alla crescita dello studio? E quali altre aree intendete potenziare?**

Il nostro modello di crescita è prevalentemente organico, quindi siamo molto selettivi nelle assunzioni laterali. Cerchiamo persone che non solo portino nuove competenze o rafforzino quelle esistenti, ma che si integrino nella nostra cultura. Ogni nuovo ingresso offre una prospettiva diversa, arricchendo il team e aprendo nuove strade. Continueremo ad accogliere profili di valore in tutti i settori, ma sempre con l'obiettivo di migliorarci piuttosto che di crescere per crescere, mantenendo la crescita sana, sostenibile e in linea con i nostri valori.

**Con la crescita sostenibile ma costante di GA\_P, il traguardo dei 100 milioni di euro di fatturato è realistico...Quali piani concreti avete per arrivarci e quali aree considerate fondamentali?**

Non ci concentriamo su un obiettivo di fatturato in sé, né abbiamo un piano specifico per raggiungerlo. Piuttosto, lavoriamo per migliorare ogni giorno, affinché i nostri clienti e il mercato ne riconoscano il valore. Il nostro piano strategico punta al posizionamento, alla redditività, alla produttività e all'efficienza. Se per perseguire questi obiettivi sarà necessario rafforzare determinate aree, lo faremo. Seguendo questa direzione, la crescita arriverà come conseguenza naturale. E sì, arriveremo ai 100 milioni, ma al momento giusto, all'interno di una strategia che non ha come priorità la crescita fine a sé stessa. Il nostro vero obiettivo è continuare a progredire ed essere il primo studio legale iberico. 

# 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





VALERIA CAVALLO



ROBERTA DE MATTEO

# Il futuro dell'intelligenza artificiale generativa negli studi legali

**Ecco cosa è emerso dalla edizione 2024 della ricerca Mopi: l'AI sta trasformando la professione, ma la sua adozione richiede competenze specifiche e una governance adeguata**

Valeria Cavallo\*  
Roberta De Matteo\*\*

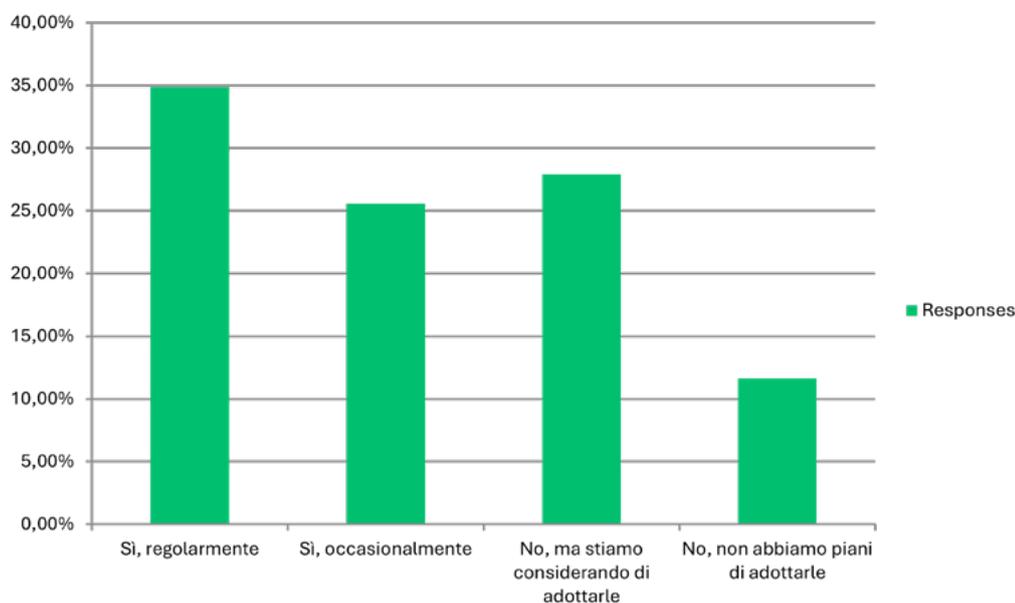
L'adozione dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI) sta trasformando rapidamente gli studi legali, come mostrano i risultati della **"Survey 2024 AI Generativa e Studi Legali"** condotta su 43 professionisti del settore.

L'indagine, svolta con il supporto di Legalcommunity, JLS e MOPI, rivela come gli avvocati percepiscano l'inevitabilità dell'adozione di tecnologie GenAI, con il 90% dei partecipanti che ritiene l'intelligenza artificiale una parte ormai imprescindibile del futuro della professione.

L'intelligenza artificiale generativa (GenAI) non è più una tecnologia del futuro, poiché la sua integrazione nel mercato legale sta già trasformando molte attività chiave. Il processo di integrazione dei sistemi GenAI nel lavoro quotidiano e la definizione del loro impatto sul futuro delle professioni è già iniziato.

I professionisti nei settori dei servizi, come quello legale, fiscale e contabile, dei rischi e delle frodi, e della pubblica amministrazione, si sono a lungo adattati a nuovi modi di lavorare, in particolare

## Il tuo studio legale utilizza attualmente tecnologie di intelligenza artificiale (AI)?



con l'introduzione di nuove tecnologie. Tuttavia, con il rilascio pubblico di ChatGPT alla fine del 2022, le tecnologie GenAI hanno mostrato un potenziale dirompente, offrendo la possibilità di creare nuovi contenuti, attraverso un linguaggio naturale e immagini intuitive, in modo simile a quello umano, ma in tempi molto più brevi. Le nuove versioni di queste tecnologie, come GPT-4, offrono un potenziale ancora maggiore, con una maggiore precisione e la capacità di comprendere compiti complessi e sfumati.

Nel report MOPI ha esplorato come i professionisti legali percepiscono l'uso della GenAI nei loro studi, il livello di integrazione e il suo impatto su aspetti come efficienza, fatturazione e perdita di posti di lavoro.

### GenAI: tra adozione e formazione

Il 34% degli studi legali intervistati utilizza regolarmente l'AI, mentre un ulteriore 25% la usa occasionalmente. Questi dati evidenziano come oltre metà degli studi legali abbiano già integrato l'AI nelle loro operazioni quotidiane, mentre il 61% ha organizzato specifiche sessioni di formazione per i propri avvocati. La preparazione risulta dunque un fattore chiave per sfruttare al meglio il potenziale di queste tecnologie.

### Strumenti AI e aree di applicazione

Tra i tool più utilizzati emergono nomi noti come ChatGPT, Copilot e DeepL.

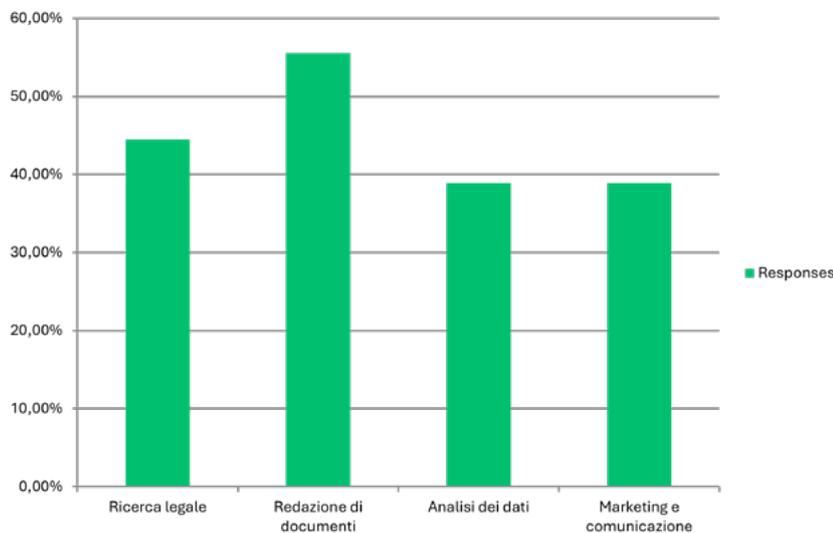
Il 38% degli studi legali sfrutta l'AI anche per attività di marketing e comunicazione, segno che l'automazione non si limita alle funzioni legali ma si espande anche verso ambiti creativi. Tuttavia, persistono preoccupazioni legate alla sicurezza e alla gestione delle informazioni confidenziali: il 50% degli studi legali ha già adottato politiche specifiche per regolare l'uso dell'AI, a dimostrazione di una crescente attenzione alle questioni etiche e legali.

### Opportunità e sfide future

Il 61% degli intervistati teme che l'AI possa rappresentare una minaccia per l'occupazione nel settore legale, ma al contempo il 66% prevede un futuro caratterizzato da una maggiore flessibilità nelle strutture tariffarie, influenzate dall'uso dell'intelligenza artificiale.

Questi dati mostrano come l'AI stia spingendo verso nuovi modelli di business, con studi legali che stanno riconsiderando le modalità di fatturazione e i servizi offerti.

### Quali sono i principali usi dell'intelligenza artificiale (AI) nel tuo studio legale?



### Il contesto europeo e internazionale

Anche dall'analisi "The Future is Now: Artificial Intelligence and the Legal Profession" condotta da IBA (International Bar Association) intervistando oltre 1000 avvocati provenienti da USA e Europa, distribuiti in law firm che coprono tutto il range di grandezza, il 100% degli studi con oltre 500 avvocati ha già implementato l'AI, mentre il 68% dei piccoli studi (meno di 100 avvocati) non ha ancora fatto alcun passo in questa direzione. La cautela nella legal industry appare diffusa, soprattutto tra chi non dispone delle risorse necessarie per investire nella tecnologia e affrontare il cambio culturale richiesto. La ricerca evidenzia come l'AI sia oggi impiegata principalmente per semplificare le attività amministrative e supportare il business development e la gestione delle relazioni con i clienti, ma nei grandi studi è già utilizzata anche per funzioni più strategiche come la redazione di documenti e la ricerca legale. Il vantaggio competitivo sembra risiedere nello sviluppo di sistemi proprietari di AI, che permettono agli studi più strutturati di acquisire una posizione di leadership sul mercato, ampliando il divario tecnologico rispetto alle realtà più piccole.

### Conclusioni

I risultati della "Survey 2024 AI Generativa e Studi Legali" di MOPI e dell'analisi condotta da IBA offrono un quadro chiaro: l'AI sta trasformando la professione legale, ma la

sua adozione richiede competenze specifiche e una governance adeguata per gestire i rischi legati alla riservatezza dei dati e alla conformità normativa. Il cammino verso la piena integrazione è ancora lungo e richiede risorse, adattamenti culturali e normative di compliance ben strutturate.

I settori dei servizi professionali, risentendo maggiormente dell'andamento del mercato, spesso accusano dei rallentamenti, cosa che però non è accaduta in tema di GenAI, dove innovazione e la crescente domanda hanno continuato a trainare il settore, rispondendo in maniera positiva alle sfide poste dal mercato. In poco più di un anno dall'introduzione di ChatGPT, la GenAI ha catalizzato notevoli cambiamenti, diverse organizzazioni hanno iniziato ad esplorare i potenziali casi d'uso di GenAI, tra i quali è emerso il valutare, testare e determinare quali strumenti possono o potranno essere inseriti nei piani strategici degli studi legali.

Ci sarà anche probabilmente più slancio verso GenAI nei prossimi anni. La vera forza risiede nella collaborazione tra GenAI e professionisti esperti, in grado di sfruttare l'AI per accrescere il valore umano, non per sostituirlo completamente.

\*Secretary MOPI

\*\* VP & Co Founder MOPI



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)



di giuseppe salemme

Tenersi aggiornati sugli sviluppi dell'industria dell'intelligenza artificiale è importante quanto capire nel profondo il funzionamento di questa nuova tecnologia. In Pensiero stupendo, il numero di MAG Monografie interamente dedicato all'IA, potete trovare risposte, voci e approfondimenti utili a capire cosa aspettarsi dalle tecnologie del prossimo futuro. Pensiero stupendo è disponibile in [versione digitale](#), anche in [lingua inglese](#), o cartacea (per maggiori informazioni scrivere a [redazione@lcpublishinggroup.com](mailto:redazione@lcpublishinggroup.com)).

## Musk raccoglie capitali per la sua IA (con vista sulla Casa Bianca)



L'IA ha bisogno di enormi risorse per funzionare. Dati, energia, ma anche capitali. Se il mese scorso avevamo parlato dell'iniezione di nuova finanza in OpenAi, la notizia di questo mese è che anche Elon Musk, imprenditore a capo di aziende come Tesla e SpaceX, sta chiamando a rapporto gli investitori per un nuovo round di finanziamento della sua società di intelligenza artificiale, xAI. Secondo quanto riportato dal Wall Street Journal, la raccolta si basa su una valutazione della società intorno ai 40 miliardi di dollari: 16 in più rispetto al precedente round da 6 miliardi, chiuso a maggio con la partecipazione, tra gli altri, di Sequoia Capital, Fidelity Management e del principe saudita Alwaleed Bin Talal.

xAI è stata fondata nel marzo 2023 con l'obiettivo di estendere le frontiere del sapere umano, risolvendo interrogativi scientifici quali la natura della materia oscura e della gravità. Il primo prodotto rilasciato è l'Llm Grok, un competitor di ChatGpt, oggi giunto alla versione 2. Lo scorso settembre ha messo online Colossus, attualmente il supercomputer più potente tra quelli fatti ad hoc per addestrare l'IA.

Nel frattempo, l'uomo più ricco del mondo si prepara a entrare nel governo americano. Con la vittoria di Donald Trump alle elezioni presidenziali, potrebbe presto realizzarsi la prospettiva di vedere Musk nell'esecutivo: nelle scorse settimane il presidente-eletto aveva ipotizzato di metterlo a capo di una commissione ad hoc dedicata ad efficientare e ridurre il costo dell'apparato statale. Musk ha supportato la campagna elettorale di Trump con donazioni per oltre 75 milioni di dollari, e un'intensa attività di propaganda su X, il social network di sua proprietà. Spesso diffondendo anche fake news: oltre alle teorie del complotto sull'alterazione delle elezioni 2020, Musk ha sostenuto in oltre 450 tweet che i fondi per il sostegno alle popolazioni colpite dall'uragano Helene fossero stati dirottati verso immigrati irregolari.

PUBLISHING GROUP  
LC



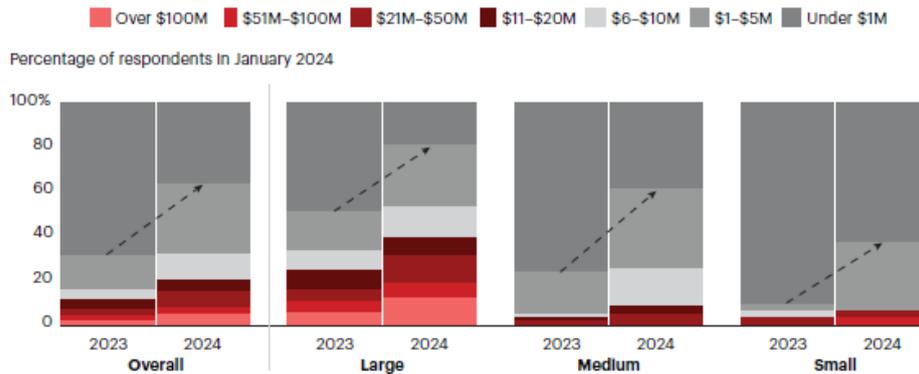
PREZZO  
39.90€

**ORDINA  
LA TUA COPIA!**

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

# Bain Capital: mercato IA italiano varrà 2,5 miliardi entro il 2027

Spending on generative AI activities and supporting infrastructure

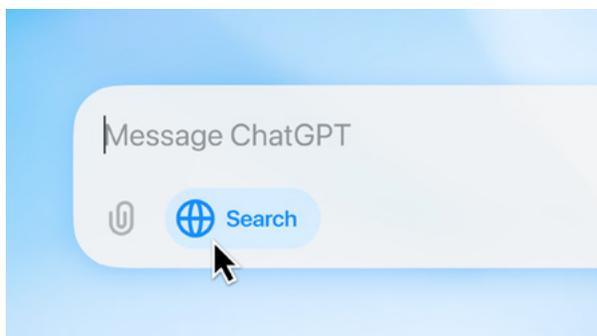


Nei prossimi tre anni il mercato italiano dell'IA, oggi valutato a circa 800 milioni di euro, triplicherà il suo valore, arrivando a quota 2,5 miliardi. Ma rimarremo una goccia nell'oceano: a livello globale è prevista una crescita compresa tra il 40% e il 55% annuo, che dovrebbe portare l'industria dell'IA (sia hardware che software) a sfiorare quota mille miliardi entro il 2027. È quanto emerso dal Global Technology Report 2024 della società di consulenza americana Bain & Company, pubblicato a inizio novembre.

Il report ritrae un settore in fortissimo sviluppo; ma anche un'industria sempre più esosa. I carichi computazionali richiesti dall'IA aumenteranno fino al 35% entro il 2027, costringendo le società che la sviluppano a investire in data center sempre più grandi e costosi: una struttura che supera il gigawatt di potenza oggi costa tra 1 e 4 miliardi; tra cinque anni potrebbe costare fino a 25 miliardi.

In questo scenario gli investimenti non possono che aumentare: nell'ultimo anno sono raddoppiate le grandi aziende che investono in IA oltre 100 milioni di dollari l'anno. Anche su questo fronte, l'Italia è in forte ritardo: «Solo il 7% delle pmi e il 24% delle grandi imprese italiane hanno implementato soluzioni di IA, contro una media europea rispettivamente del 9% e del 30%» ha affermato Mauro Colopi, partner di Bain & Company.

## OpenAi sfida Google con SearchGpt



I database di *large language models* (Llm) come ChatGpt sono statici. Semplificando al massimo, il loro sviluppo funziona così: si prendono grandi quantità di dati, si dà agli algoritmi il tempo di "imparare" tutte le connessioni al loro interno, e su quella base è poi possibile interrogare l'Llm e ottenere risposte credibili. Ma non aggiornate: è per questo che, si dice, gli Llm non possono sostituire motori di ricerca come Google.

OpenAi però vuole provarci: a inizio novembre ha rilasciato SearchGpt, una funzionalità aggiuntiva di ChatGpt che permette di cercare direttamente sul web e poi "filtrare" le informazioni attraverso gli algoritmi generativi, per rendere la ricerca "conversazionale" e i risultati più immediatamente consultabili. A differenza delle ricerche web classiche, che restituiscono un elenco di fonti web in cui rintracciare l'informazione che cerchiamo, SearchGpt punta a darci immediatamente l'informazione, per poi consentire in un secondo momento di verificarne la fonte. Proprio Google aveva cercato di implementare qualcosa di simile nella sua ricerca la scorsa estate (ma diversi problemi che avevano causato il ritiro della funzionalità, chiamata Overviews).

# 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

# I termini dell'accordo tra OpenAi e Gedi



GABRIELE COMUZZO

A settembre il gruppo editoriale Gedi, proprietario tra gli altri di *La Repubblica* e *La Stampa*, aveva annunciato di aver raggiunto un accordo con OpenAi non dissimile da quelli che nei mesi scorsi avevano riguardato testate come *Associated Press*, *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Le Monde* e *Bild*. Tali accordi permettono a ChatGpt di addestrare i suoi algoritmi sui contenuti prodotti dai giornali; in cambio, il chatbot linka ai loro siti ogni qualvolta tali contenuti sono effettivamente utilizzati (in passato è emerso come possa essere parte dell'accordo anche un compenso economico; ma non dovrebbe essere questo il caso di Gedi, secondo quanto affermato dal proprietario John Elkann). I comitati di redazione delle testate del gruppo hanno chiesto maggiori informazioni su come sarebbe stato utilizzato il loro lavoro, senza successo. Quindi il 5 novembre 2024 Maurizio

Scanavino e Gabriele Comuzzo, rispettivamente presidente e ad di Gedi, sono stati convocati dalla Commissione intelligenza artificiale per l'informazione, istituita a ottobre 2023 e attualmente presieduta da Paolo Benanti. In quella sede hanno rivelato maggiori informazioni sui termini della partnership: «Aderiremo a un nuovo prodotto in lancio, SearchGpt, che ci darà la possibilità di essere evidenziati come link nelle varie ricerche effettuate» ha spiegato Comuzzo ad Ansa. Il secondo pilastro consisterebbe nella possibilità di accedere al network costituito da tutti gli editori internazionali che hanno sottoscritto accordi simili: «Ne discuteremo con i Cdr, con i giornalisti e con i sindacati: vogliamo che questo processo sia assolutamente trasparente» ha aggiunto l'ad.

# Microsoft “apre” Copilot



SATYA NADELLA

Copilot, l'assistente intelligente sviluppato da Microsoft per i sistemi Windows e le applicazioni del pacchetto Office, ad oggi funziona grazie agli algoritmi di OpenAi (che proprio Microsoft ha finanziato negli anni con più di 13 miliardi di dollari). Ma presto potrebbe non essere più così: la casa di Redmond ha annunciato che Copilot supporterà presto modelli alternativi, come Claude di Anthropic o Gemini di Google, e darà all'utente la possibilità di scegliere quale utilizzare. Significa che anche in Microsoft aumenta la consapevolezza delle differenze tra i

vari Llm, e di come possano eccellere o risultare carenti a seconda dei compiti che gli vengono assegnati. Ma può essere anche letta come una mossa “preventiva”, volta a mettersi al riparo da possibili guai antitrust. Non consentire all'utente di scegliere liberamente il prodotto da utilizzare per una determinata attività, infatti, è una condotta sanzionata spesso come anticoncorrenziale: uno dei precedenti più famosi risale al 2001 e riguarda proprio Microsoft e il suo browser web Internet Explorer, preinstallato “di serie” su tutti i Pc senza possibilità di essere rimosso.



# 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)



# «IA generativa? Il diritto penale merita di meglio»

È un motore di ricerca delle norme penali pensato per agevolare l'attività di ricerca di avvocati, magistrati e studenti. Ma, mentre molte legaltech corrono per implementare algoritmi generativi, Winfried si pone in controtendenza: «L'affidabilità delle informazioni è un difetto irrisolvibile». MAG ha intervistato il co-founder della piattaforma Alberto Aimi

di giuseppe salemme

L'impatto dell'IA generativa sul mercato legaltech è stato subito enorme. La corsa forsennata a implementare i nuovi algoritmi nelle piattaforme esistenti è stata generale.

**Alberto Aimi** ha scelto di non partecipare. Ex avvocato, oggi metà penalista accademico e metà appassionato di informatica, Aimi è - assieme a **Davide Romano**, data scientist con anni di esperienza nel mondo legaltech - co-founder di Winfried, piattaforma di ricerca pensata per chiunque abbia bisogno di una "guida galattica" al diritto penale: dagli avvocati, ai giudici, agli studenti.

«Si può immaginare Winfried come una versione 2.0 del classico codice cartaceo da udienza» spiega Aimi a MAG. Winfried (nome ispirato dagli studi tedeschi del suo creatore) basa il suo funzionamento su un principio essenziale del diritto: quando uno Stato rimprovera una qualsiasi condotta a un suo cittadino, dal divieto di sosta all'omicidio, ha l'obbligo di indicare la norma violata. «Il nostro sistema permette agli utenti, partendo da un certo capo d'imputazione, di ottenere tutte le informazioni possibili relative a quella norma o a quell'insieme di norme, consentendo così uno studio completo e immediato del capo d'imputazione stesso». Il modello dati è proprietario, ed è aggiornato personalmente dai due fondatori Aimi e Romano, con l'ausilio della ricercatrice della Statale **Francesca Manfredini** e l'avvocata **Giuliana Petronio**.

Particolarità di Winfried è che non utilizza l'intelligenza artificiale generativa per incontrare le richieste dell'utente. «Non abbiamo niente contro la tecnologia in sé, ovviamente; ma dipende dall'uso che se ne fa» chiarisce Aimi. «Noi usiamo algoritmi intelligenti dove possono essere utili, ad esempio per facilitare la comprensione delle ricerche dell'utente. Ma l'IA generativa ha un difetto irrisolvibile: l'affidabilità delle informazioni che produce». In effetti, gli algoritmi generativi che si celano dietro LLM come ChatGpt, Claude o Gemini, sono scritti per emulare credibilmente il linguaggio umano; non per restituire risultati attendibili. «Il diritto penale merita di meglio. Chi se ne occupa sa che il diritto è fatto da una combinazione di ragionamenti logici che

conducono immancabilmente a una certa conclusione. Non ci sono infinite possibili risposte o combinazioni: ce n'è una. E quando si arriva al diritto sanzionatorio, l'esigenza di precisione acquisisce addirittura rilievo costituzionale». Oggi Winfried è in stato di *open alpha*: è quindi utilizzabile gratuitamente da chiunque, che in cambio può dare feedback sul funzionamento della piattaforma. «Abbiamo iniziato lo sviluppo nel 2022; poi l'abbiamo fatta testare ad alcuni avvocati in maniera chiusa. Da febbraio, quando abbiamo aperto a tutti, abbiamo raggiunto già 2mila utenti: siamo stati anche abbastanza stupiti della cosa, dato che il passaparola è stato la nostra unica strategia di marketing. Ma è la conferma che qualcosa del genere serviva».

In questi mesi già tre camere penali (Bologna, Savona e Novara) hanno consigliato l'utilizzo di Winfried; il Tribunale di Torino e quello di Piacenza hanno iniziato a utilizzarlo in via sperimentale. Sul lato finanziario, la startup ha raccolto il supporto di alcuni angel investor (tra cui l'imprenditore statunitense Jacopo Tagliabue); all'inizio del 2025 l'intera piattaforma diventerà utilizzabile su abbonamento. Con una eccezione: «Vogliamo che Winfried sia sempre gratuito per tutti gli studenti: non solo universitari ma anche delle Sspl, delle scuole di preparazione all'esame di Stato o al concorso in magistratura» promette Aimi. «Sono stato praticante anch'io: so cosa vuol dire dover tirare fuori migliaia di euro ogni anno per comprare un codice, mentre si studia e si lavora, magari pagati poco o nulla».

I piani sul futuro sono chiari e ambiziosi, e rendono palese come Winfried sia un prodotto di giuristi per giuristi. «Per lo sviluppo futuro puntiamo a intercettare un trend ormai diffuso in Europa: quello di considerare il diritto sanzionatorio come pressoché unitario. Negli ultimi anni ci si è resi conto che sanzioni fiscali o antitrust milionarie possono essere afflittive quanto, se non più, di una pena carceraria sospesa. Dato l'emergere di questi principi comuni, vorremmo diventare la piattaforma di riferimento per il diritto sanzionatorio. L'idea è quindi quella di attirare l'attenzione degli investitori per provare a scalare il prodotto sia a livello nazionale che europeo» afferma Aimi. 📌



ALBERTA ANTONUCCI

# Le nuove frontiere dell'identità digitale

I nuovi contratti regolamentano concetti come avatar, licenze d'immagine e intelligenza artificiale.

Ecco come funzionano e quali sono i nodi ancora da sciogliere

di alberta antonucci\*

L'identità digitale è un tema centrale nella società moderna, specialmente nel momento in cui si intreccia con la proprietà intellettuale e la rappresentazione virtuale di individui reali. Nell'evoluzione del diritto e delle nuove frontiere che quest'ultimo può raggiungere, oggi si iniziano a cristallizzare avanguardistici accordi tra alcune società tecnologiche e celebrity di fama internazionale. Questi contratti regolamentano concetti come avatar digitali, licenze d'immagine e intelligenza artificiale (IA), mostrando come l'identità digitale possa evolversi in un contesto commerciale, tecnologico ed in particolare nel mondo giuridico.

L'identità digitale rappresenta l'insieme di dati e informazioni che delineano e caratterizzano un soggetto in contesti online o virtuali. Nei contratti suddetti, le società tecnologiche chiedono di essere autorizzate a creare e sfruttare un avatar digitale 3D altamente realistico basato sull'immagine della celebrità stessa. Infatti, grazie a tecniche avanzate come la fotogrammetria e le reti neurali artificiali, l'avatar è in grado di riprodurre non solo l'aspetto fisico, ma anche la voce, i comportamenti e i manierismi della persona rappresentata, con l'obiettivo di creare nelle piattaforme tecnologiche un'esperienza di interazione con una figura virtuale che risulta "viva e reale"



**«In un contesto sempre più digitale, proteggere l'identità significa non solo preservare l'immagine fisica, ma anche governare e tutelare le rappresentazioni virtuali e digitali che ne derivano»**

agli occhi degli utenti. Per avere un'idea della perfezione degli avatar, basti pensare come contrattualmente venga richiesto alle celebrity non solo una firma per siglare gli accordi, ma anche una scansione 3D della testa e del corpo, set completi di fotografie da più angolazioni per garantire che la struttura del viso sia catturata con precisione e quindi prospettive a 360 gradi della testa stessa per una visione completa, scatti ravvicinati per i dettagli chiave del volto (occhi, naso, bocca, orecchie), scatti dall'alto e dal basso per un'accurata scultura 3D, ovverosia esposizioni neutre del volto con espressioni naturali e pose che catturino stati emotivi comuni. Inoltre dovendo essere simulata anche la voce, sono richiesti campioni vocali codificati a un bitrate, sufficientemente vari per includere toni colloquiali e stati d'animo diversi, come risate e toni premurosi o contemplativi. Queste nuove concessioni, di cui conosciamo già un caso realmente accaduto di una celebrity russa e di una italiana, evidenziano immediatamente il sottile equilibrio tra sfruttamento commerciale e protezione dell'identità delle stesse. Come descritto, le società ottengono una licenza esclusiva per

sviluppare esperienze digitali immersive con l'avatar, affinché possano interagire con gli utenti tramite chat interattive in tempo reale. Tuttavia, tale utilizzo inevitabilmente solleva questioni legate all'integrità e alla tutela dei diritti d'immagine, poiché la celebrità deve e dovrebbe mantenere il controllo della propria identità anche in un contesto digitale. È doveroso precisare come in questi accordi pionieristici si debba stabilire con chiarezza che la proprietà dell'immagine della celebrità resta in capo al licenziante, mentre la Società riceve una licenza per l'uso di tali diritti all'interno del progetto digitale, e la gestione ed il controllo della proprietà intellettuale (IP) rimangono saldamente nelle mani del licenziante. Ciò è essenziale per evitare usi impropri o non autorizzati dell'immagine, che potrebbero compromettere la reputazione della celebrità. Occorre quindi considerare come la tutela della proprietà intellettuale si estenda anche alla creazione di opere derivate dall'avatar, come adattamenti o personalizzazioni dell'immagine digitale. È possibile che possa essere prevista la possibilità di stipulare sublicenze, ma solo sotto rigidi controlli, per garantire che l'immagine

**«Questioni etiche più profonde restano aperte: il controllo dell'identità digitale post-mortem, la possibile autonomia dell'avatar e la responsabilità delle sue azioni»**



della celebrità sia utilizzata sempre in modo conforme e protetto.

Fatte le doverose premesse, uno degli aspetti più rilevanti di codesti accordi è l'endorsement digitale, ovverosia la promozione di prodotti o servizi attraverso la rappresentazione virtuale della celebrità. I contratti prevedono che le talent, tramite il proprio avatar, promuovano attivamente progetti o prodotti su social media e durante eventi di live streaming, ampliando così la propria presenza oltre i confini del mondo fisico. Questo scenario sembrerebbe aprire nuove opportunità di guadagno per la celebrità, che può ricevere royalties legate al successo dell'avatar negli eventuali servizi in abbonamento o nelle vendite. Ma, quanto fin d'ora descritto, ripercorre mutatis mutandi quello che accade quotidianamente sulle piattaforme social. La vera novità sul concetto di identità digitale è che si estende a più ambienti: l'avatar può essere utilizzato su diverse piattaforme multimediali e può essere personalizzato per rispecchiare le preferenze estetiche degli utenti, come trucco o abbigliamento digitale. Questo tipo di adattamento crea un legame più forte tra l'avatar e il pubblico, che può così interagire con una rappresentazione unica e "possedere" in parte l'immagine della celebrità.

Da qui emergono inevitabilmente questioni etiche legate alla gestione dell'identità digitale. I contratti affrontano queste problematiche mediante clausole che limitano l'uso e la manipolazione dell'avatar in contesti specifici, al fine di proteggere l'integrità dell'identità digitale della celebrità. Tuttavia, ulteriori questioni etiche più profonde restano aperte: il controllo dell'identità digitale post-mortem, la possibile autonomia dell'avatar e la responsabilità delle sue azioni sono aspetti che richiedono regolamentazioni future per evitare abusi. Ci si chiede, ad esempio, cosa accadrebbe se l'avatar continuasse a "vivere" anche dopo la morte della celebrità e come si potrebbe garantire che il comportamento dell'avatar rispecchi sempre i valori della persona reale.

Questo fenomeno rende l'identità digitale una sorta di "eredità virtuale" che può sopravvivere

al decesso della persona rappresentata. E chi ha il diritto di decidere come e se l'avatar debba continuare a interagire con il pubblico? Attualmente, le normative sulla privacy e sulla proprietà intellettuale affrontano il tema della gestione post-mortem di alcune informazioni personali, ma non esistono regolamentazioni specifiche per la gestione degli avatar digitali di persone defunte. Alcuni contratti cercano di prevenire abusi prevedendo clausole che limitano l'uso dell'avatar in contesti specifici e sottopongono a controllo la possibilità di proseguire la sua esistenza digitale. Tuttavia, la questione resta aperta: per alcuni, il diritto a continuare l'esistenza virtuale potrebbe rappresentare un'opportunità, mentre per altri potrebbe sembrare un'intrusione nella memoria della persona.

I contratti per la gestione dell'identità digitale e l'utilizzo commerciale degli avatar digitali dimostrano come l'identità stessa si stia evolvendo in forme sempre più complesse. Questi accordi mettono in evidenza l'importanza di bilanciare l'innovazione tecnologica con la protezione dei diritti personali e lo sfruttamento commerciale, ponendo nuove sfide etiche e legali. In un contesto sempre più digitale, proteggere l'identità significa non solo preservare l'immagine fisica, ma anche governare e tutelare le rappresentazioni virtuali e digitali che ne derivano.

Quanto descritto rappresenta un primo passo verso un futuro in cui l'identità digitale, se correttamente gestita, può offrire nuove opportunità commerciali e di interazione, pur mantenendo sempre al centro l'integrità, il rispetto della persona e l'eredità che ne potrà derivare. 

\*Avvocata dello studio On the web side

# Inhousecommunity Awards 2024

## I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Gli **Inhousecommunity Awards**, giunti alla nona edizione, si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze del mondo delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, degli AD e delle direzioni affari fiscali.

Inhousecommunity.it dedica loro un riconoscimento di settore, il primo in Italia, per incentivarne gli attori a migliorarsi ogni giorno.



Categoria	Vincitore		
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	<b>TIM</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Watson Farley & Williams	<b>ArcelorMittal</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	<b>Nicola Verdicchio - Pirelli</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Watson Farley & Williams	<b>Alessandra Battaglia - FINCANTIERI</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Cleary Gottlieb	<b>ITA Airways</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE	<b>Generali</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Cleary Gottlieb	<b>Domenico Galli - Trenitalia</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	<b>Diana Allegretti - Zurich Insurance</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Legance	<b>UniCredit</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS	<b>Italgas</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Legance	<b>Antonia Cosenz - Banco BPM</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS	<b>Umberto Baldi - Snam</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Clifford Chance	<b>Eli Lilly and Company</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES in collaboration with Grimaldi Alliance	<b>a2a</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Clifford Chance	<b>Ulisse Spada - DiaSorin</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES in collaboration with Grimaldi Alliance	<b>Massimiliano Abramo - Iren</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING in collaboration with Deloitte Legal	<b>Gruppo Giochi Preziosi</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE in collaboration with Dentons	<b>DeA Capital Real Estate</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING in collaboration with Deloitte Legal	<b>Valentina Ranno - L'Oréal Italia</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE in collaboration with Dentons	<b>Roberto Mastrorosa - Prelios</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	<b>DHL</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR RENEWABLES	<b>ERG</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	<b>Fabrizio Giuseppe Manzi - Italiaonline</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES	<b>Antonio Adami - Recurrent Energy</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Gebbia Bortolotto	<b>Plenitude</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY in collaboration with DiiTrust	<b>Engineering Group</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Gebbia Bortolotto	<b>Stefano Brogelli - Axpo Italia</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY in collaboration with DiiTrust	<b>Lodovico Bianchi Di Giulio - BIP</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS in collaboration with SWOT Legal	<b>AS Roma</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY	<b>Tenova</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS in collaboration with SWOT Legal	<b>Marcello Dolores - Warner Bros. Discovery</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT & PUBLISHING in collaboration with Orsingher Ortu	<b>Vodafone Italia</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	<b>Dolce &amp; Gabbana</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OF THE YEAR TMT & PUBLISHING in collaboration with Orsingher Ortu	<b>Emiliano Berti - Nokia</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	<b>Angelica Ruggeri - Golden Goose</b>	IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE in collaboration with KPMG	<b>illimity</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TEAM FINANCE in collaboration with Parola Associati	<b>Crédit Agricole CIB</b>	IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE in collaboration with KPMG	<b>Valentina Barbella - ALSTOM Ferroviaria</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE in collaboration with Parola Associati	<b>Laura Segni - Intesa Sanpaolo IMI CIB</b>	TEAM OF THE YEAR HR in collaboration with LabLaw	<b>Borsa Italiana</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	<b>Lavazza</b>	DIRECTOR OF THE YEAR HR in collaboration with LabLaw	<b>Roberto Zecchino - Bosch</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	<b>Fabio Di Fede - Campari Group</b>	TEAM OF THE YEAR TAX	<b>SEA Milan Airports</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH in collaboration with Orsingher Ortu	<b>HPE</b>	DIRECTOR OF THE YEAR TAX	<b>Claudio Feliziani - De Agostini</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OF THE YEAR HIGH TECH in collaboration with Orsingher Ortu	<b>Maritù Capparelli - Google</b>	TEAM OF THE YEAR FINANCE & ADMINISTRATION in collaboration with Legance	<b>Nextalia</b>
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INDUSTRIAL in collaboration with CastaldiPartners	<b>AVIO</b>	PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE & ADMINISTRATION in collaboration with Legance	<b>Paolo Fietta - Artsana Group</b>
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INDUSTRIAL in collaboration with CastaldiPartners	<b>Fabio Fagioli - MAIRE</b>	CHAIRMAN & CEO OF THE YEAR in collaboration with Legance	<b>Simona Alberini - ABB</b>
		SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR in collaboration with Legance	<b>Giuseppe Catalano - Generali</b>
		WOMAN SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR	<b>Domenica Lista - Leonardo</b>



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR

BREMBO  
 CAMPARI GROUP  
 ENI  
**TIM**  
 UNICREDIT



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

FABIO FAGIOLI  
 MAIRE  
 AGOSTINO NUZZOLO  
 TIM  
 UMBERTO SIMONELLI SILVA  
 Brembo  
 STEFANO SPERONI  
 Eni  
**NICOLA VERDICCHIO**  
 Pirelli



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

**ITA AIRWAYS**  
 IVECO GROUP  
 MSC CRUISES  
 STELLANTIS  
 TRENITALIA





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

GIORGIO FOSSATI  
*Stellantis*

**DOMENICO GALLI**  
*Trenitalia*

GABRIELLA PORCELLI  
*Iveco Group*

PAOLO QUAINI  
*ITA Airways*

PIERLUIGI ZACCARIA  
*SEA Milan Airports*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS

BANCO BPM

BNP PARIBAS

BORSA ITALIANA

ILLIMITY

**UNICREDIT**



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS

### ANTONIA COSENZ

*Banco BPM*

CRISTINA DE HAAG  
*Borsa Italiana*

GIOVANNI LOMBARDI  
*illimity*

RICCARDO QUAGLIANA  
*Banca Monte dei Paschi di Siena*

FRANCESCA SPREFICO  
*Visa*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

BRACCO

CHIESI GROUP

DIASORIN

### ELI LILLY AND COMPANY

NOVARTIS



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

BIBIANNE BON  
*Recordati*

OVIDIO D'OVIDIO  
*Novartis*

COSIMO LOMARTIRE  
*Bracco*

OMBRETTA POLI  
*Eli Lilly and Company*

### ULISSE SPADA *DiaSorin*



# 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>



# 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

| 95 |

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

BAT

BOLTON

**GRUPPO GIOCHI PREZIOSI**

L'ORÉAL ITALIA

UNILEVER



TEAM

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

MAURIZIO DI BARTOLOMEO  
*Gruppo Giochi Preziosi*

ANDREA DI PAOLO  
*BAT*

FEDERICA FERRINI  
*Bolton*

VALERIA LABATE  
*Unilever*

**VALENTINA RANNO**  
*L'Oréal Italia*



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

AMAZON

**DHL**

EBAY

HIPPOCRATES HOLDING

ITALIAONLINE



GIULIA RAVASIO

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

MARIELLA BARLETTA  
*DHL*

**FABRIZIO GIUSEPPE MANZI**  
*Italiaonline*

MARTA MASSARELLI  
*Hippocrates Holding*

ANDREA MORETTI  
*eBay*

SIMONA SMALDONE  
*Decathlon*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

AXPO ITALIA

ENEL GROUP

ERG

**PLENITUDE**

RECURRENT ENERGY



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

ANTONIO ADAMI  
*Recurrent Energy*

**STEFANO BROGELLI**  
*Axpo Italia*

PIETRO GALIZZI  
*Plenitude*

ANDREA NAVARRA  
*ERG*

FEDERICO PICCALUGA  
*Duferco*

FRANCESCO PUNTILLO  
*Enel Group*



GIULIA MAURI

## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS

### AS ROMA

RAI

SKY ITALIA

THE WALT DISNEY COMPANY ITALIA

WARNER BROS. DISCOVERY



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS

STEFANIA BALDAZZI  
*Sky Italia*

LUIGI CONDORELLI  
*The Walt Disney Company Italia*

### MARCELLO DOLORES *Warner Bros. Discovery*

FRANCESCO SPADAFORA  
*Rai*

LORENZO VITALI  
*AS Roma*



VALERIA BALDUZZI, ELISABETTA COLOMBO

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

### DOLCE & GABBANA

ESSILORLUXOTTICA

FERRAGAMO

FERRETTI GROUP

GOLDEN GOOSE



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

FABRIZIO CARETTA  
*Dolce & Gabbana*

LUCA CHIAMA  
*Prada Group*

SARA CITTERIO  
*Trussardi*

NICCOLÒ PALLESI  
*Ferretti Group*

**ANGELICA RUGGERI**  
*Golden Goose*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE

BORSA ITALIANA

**CRÉDIT AGRICOLE CIB**

DEA CAPITAL REAL ESTATE

NEXI

NEXTALIA SGR



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE

CRISTINA DE HAAG  
*Borsa Italiana*

SIMONE DAVINI  
*Crédit Agricole CIB*

ROBERTO SCHIAVELLI  
*DeA Capital Real Estate*

**LAURA SEGNI**  
*IMI CIB*

BENEDETTA VOLPI  
*Nextalia SGR*



## TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

- AUTOGRILL
- BARILLA
- CAMPARI GROUP
- GRUPPO LACTALIS ITALIA
- LAVAZZA**



TEAM

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

- PAOLA BOTTERO  
*Autogrill*
- FABIO DI FEDE**  
*Campari Group*

- EDUARDO DI MAURO  
*Pernigotti*
- GIANCARLO CESARE GIORGIO  
*Danone*
- SIMONA MUSSO  
*Lavazza*



TEAM

## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH

- GOOGLE
- HPE**
- LENOVO
- NOKIA
- SATISPAY





## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HIGH TECH

---

EMILIANO BERTI  
*Nokia*

**MARILÙ CAPPARELLI**  
*Google*

FEDERICO FINZI  
*Satispay*

ADRIANO PELOSO  
*Lenovo*

ISABELLA TOTH  
*HPE*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INDUSTRIAL

---

**AVIO**

BREMBO

EUSIDER GROUP

LEONARDO

MAIRE



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INDUSTRIAL

---

**FABIO FAGIOLI**  
*MAIRE*

GIORGIO MARTELLINO  
*AVIO*

GIOVANNI BATTISTA MONTEVERDE  
*ALSTOM Ferroviaria*

UMBERTO SIMONELLI SILVA  
*Brembo*

NICOLA VERDICCHIO  
*Pirelli*



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

---

ALSTOM FERROVIARIA

ANAS

**ARCELORMITTAL**

EUSIDER GROUP

FINCANTIERI



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

---

**ALESSANDRA BATTAGLIA**  
*FINCANTIERI*

SIMONE CHINI  
*Saipem*

GIOVANNI BATTISTA MONTEVERDE  
*ALSTOM Ferroviaria*

DANIELE SANTORO  
*ArcelorMittal*

LAURA TRICOMI  
*EUSIDER GROUP*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE

---

ALLIANZ ITALIA

AON

**GENERALI**

UNIPOLSAI ASSICURAZIONI

ZURICH INSURANCE



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE

**DIANA ALLEGRETTI**  
*Zurich Insurance*

ANTONIO CANGERI  
*Generali*

CONNY MASTROIENI  
*Aon*

LAURA PIRAS  
*Allianz Italia*

MARIO RINDONE  
*Cattolica Assicurazioni*



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

ENI

**ITALGAS**

ITALIANA PETROLI

SHELL

SNAM



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

**UMBERTO BALDI**  
*Snam*

FABIO FAGIOLI  
*MAIRE*

GERMANA MENTIL  
*Italgas*

FRANCESCO PENNISI  
*Shell*

STEFANO SPERONI  
*Eni*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
PUBLIC UTILITIES**

---

**MASSIMILIANO ABRAMO**  
*Iren*

DANILO DEL GAIZO  
*Terna*

MILA FABBRI  
*Gruppo Hera*

LUCIA MONTI  
*a2a*

ELISABETTA SCOSCERIA  
*Acea*



**IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR  
REAL ESTATE**

---

**DEA CAPITAL REAL ESTATE**

JLL

KRYALOS SGR

PRELIOS

SAVILLS ITALY



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
REAL ESTATE**

---

CARLA BODIÃO  
*JLL*

**ROBERTO MASTROROSA**  
*Prelios*

ROBERTO SCHIAVELLI  
*DeA Capital Real Estate*

STEFANIA SCOCCA  
*Kryalos SGR*

SIMONA SPINELLI  
*Savills Italy*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR RENEWABLES

- ALPIQ
- DELOS POWER
- ENGIE ITALIA
- ERG**
- RECURRENT ENERGY



TEAM

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES

**ANTONIO ADAMI**  
*Recurrent Energy*

VITA CAPRIA  
*Delos Power*

VALENTINA DANIRA MERLO  
*Alpiq*

ANDREA NAVARRA  
*ERG*

ANGELICA ORLANDO  
*ENGIE Italia*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

- ACCENTURE
- ACCURACY
- BIP
- DEDALUS GROUP
- ENGINEERING GROUP**



MARIA MESHCHERSKAYA

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

---

**LODOVICO BIANCHI DI GIULIO**  
*BIP*

GIOVANNI CUCCHIARATO  
*Dedalus Group*

SABRINA DELLE CURTI  
*Engineering Group*

GIOVANNI FRUGIELE  
*Accenture*

LUÍS GRAÇA RODRIGUES  
*Indra*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY

---

AXPO ITALIA

DEDALUS GROUP

EPTA

ILLIMITY

**TENOVA**



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT & PUBLISHING

---

NOKIA

RAI

TIM

**VODAFONE ITALIA**

WIND TRE



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

**EMILIANO BERTI**  
*Nokia*

ANTONIO CORDA  
*Vodafone Italia*

FABRIZIO GIUSEPPE MANZI  
*Italiaonline*

AGOSTINO NUZZOLO  
*TIM*

FRANCESCO SPADAFORA  
*Rai*



TEAM

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

AS ROMA

ENI

**ILLIMITY**

ITA AIRWAYS

TRENITALIA



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

**VALENTINA BARBELLA**  
*ALSTOM Ferroviaria*

SARA CITTERIO  
*Trussardi*

FRANCESCO MARTINIELLO  
*illimity*

STEFANO PANTALEO  
*ITA Airways*

VALÉRIE RUOTOLO  
*Accenture*



MARIA MESHCHERSKAYA

## TEAM OF THE YEAR HR

---

### BORSA ITALIANA

BOSCH

ILLIMITY

SAVILLS ITALY

SEA MILAN AIRPORTS



## DIRECTOR OF THE YEAR HR

---

MASSIMILIANO CRESPI  
*SEA Milan Airports*

MARINA FAMIGLIETTI  
*Borsa Italiana*

KATIA IABICHINO  
*Savills Italy*

MARCO RUSSOMANDO  
*illimity*

**ROBERTO ZECCHINO**  
*Bosch*



## TEAM OF THE YEAR TAX

---

DE AGOSTINI

ERG

FERRARI

**SEA MILAN AIRPORTS**

VODAFONE ITALIA



## DIRECTOR OF THE YEAR TAX

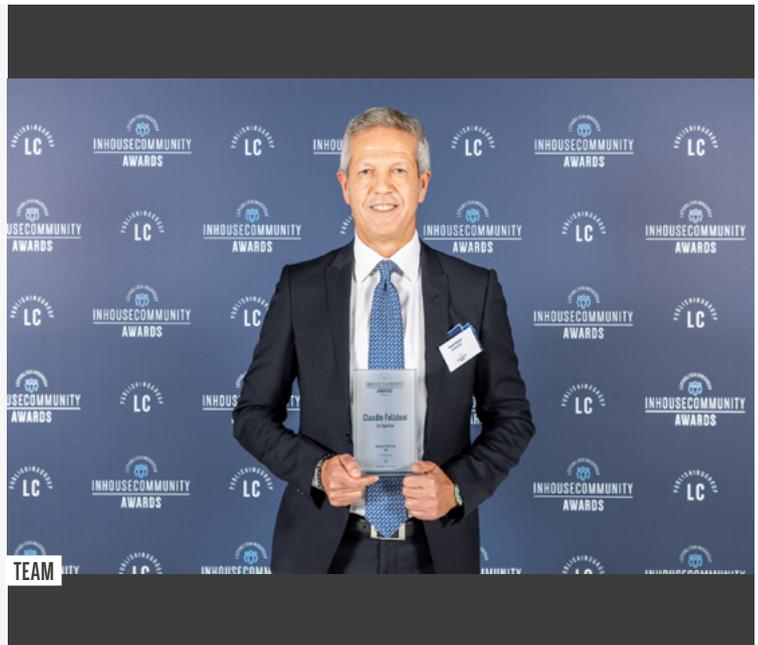
ANTONIO BARBERA  
*Ferrari*

DAVIDE BONA  
*SEA Milan Airports*

**CLAUDIO FELIZIANI**  
*De Agostini*

LAURA GRECO  
*Vodafone Italia*

LUCA LA BARBERA  
*Accenture*



## TEAM OF THE YEAR FINANCE & ADMINISTRATION

ARTSANA GROUP

FERRETTI GROUP

ILLIMITY

**NEXTALIA**

VODAFONE ITALIA



## PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE & ADMINISTRATION

SILVIA BENZI  
*illimity*

**PAOLO FIETTA**  
*Artsana Group*

PATRIZIA SAVI  
*SEA Milan Airports*

SILVANA TOPPI  
*a2a*

MARCO ZAMMARCHI  
*Ferretti Group*



## CHAIRMAN & CEO OF THE YEAR

### **SIMONA ALBERINI** *ABB*

GIUSEPPE CASTAGNA  
*Banco BPM*

CLAUDIO DESCALZI  
*Eni*

STEFANO VENIER  
*Snam*

MICHELE VIALE  
*ALSTOM Ferroviaria*



## SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR

### **GIUSEPPE CATALANO** *Generali*

LUCA CHIAMA  
*Prada Group*

ROBERTO MASTROROSA  
*Prelios*

AGOSTINO NUZZOLO  
*TIM*

CARMELO REALE  
*Banca Generali*



## WOMAN SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR

ROZEMARIA BALA  
*GVS Filter Technology*

CHIARA BENVENUTO  
*Technogym*

### **DOMENICA LISTA** *Leonardo*

MARIA LUISA MERICO  
*SYNLAB Italia*

BARBARA PATANIA  
*Aedes SIIQ*



## Diverso sarà lei

# Molestie sul lavoro: quando POSH non sta per CHIC

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST

Caro collega, ti scrivo perché vorrei mettere nero su bianco alcune riflessioni su un argomento importante: le molestie sul lavoro. Cosa intendo? Beh, parlo di comportamenti inappropriati e offensivi tra collaboratori, di azioni che violano i confini personali, di avances sessuali indesiderate, ma anche di voci e dicerie che ledono la dignità altrui. Purtroppo, nonostante gli sforzi per promuovere ambienti di lavoro più rispettosi, questo rimane ancora un problema diffuso, soprattutto ai danni delle tue colleghe donne. E molto spesso, caro collega, siete voi uomini a essere i protagonisti dei comportamenti offensivi, anche se magari non ve ne rendete conto.

Perché dico questo? Non solo perché sono diventata grande mentre nel mondo si diffondeva il movimento del #MeToo. Lo dico anche sulla base dei numeri. Riporto “paro paro” quanto pubblicato in un documento redatto nel 2023 dal Comitato Unico di Garanzia del Ministero dell’interno e dalla Consigliera di fiducia: “In Italia la conoscenza del fenomeno delle molestie sul lavoro è stata avviata gradualmente dall’Istat nelle indagini sulla sicurezza dei cittadini 1997-1998, 2002 e 2008-2009, attraverso l’introduzione di un modulo sulle violenze a sfondo sessuale. Nell’indagine sulla sicurezza dei cittadini del 2016 è stato introdotto un focus sui ricatti sessuali sul luogo di lavoro. Infine, dal 2018 è stata realizzata un’indagine specifica forme di molestia che vanno da quella fisica a quella verbale, all’esibizionismo, il pedinamento, le telefonate oscene, l’invio di materiale pornografico, le molestie via social network e la sottrazione di identità”. Secondo l’Istat, sono 8 milioni e 816 mila (43,6% della popolazione occupata) le donne che, nel corso della loro vita, sono state vittime di molestie e di ricatti sessuali in ambito lavorativo. E tuttavia, sempre secondo l’Istat, nell’80,9% dei casi la donna molestata non ne parla con nessuno.

Ecco perché, caro collega, vorrei che te ne accorgessi anche tu quando c’è qualcosa che non va. Ecco alcuni segnali inequivocabili per riconoscere una molestia:

- commenti o battute a sfondo sessuale che mettono a disagio la diretta interessata, anche se spacciati come “scherzi”,
- contatti fisici non richiesti, come strusciatine, pacche sulle spalle o sul sedere, abbracci o carezze (“ma sì dai, è un gioco!”, dicono in questi casi per sminuire il gesto),
- richieste esplicite presentate come “una cosa tra amici”, per esempio inviti a uscire o proposte inappropriate,
- diffusione di voci o pettegolezzi di carattere sessuale.

Quindi, caro collega, ti invito a riflettere attentamente sui comportamenti dei tuoi compagni di lavoro e sulle loro interazioni in ufficio. E a non fare il finto tonto quando qualcuno oltrepassa il limite...

Intanto, per fare un ripassino, puoi ascoltarti l’ultimo episodio di Diverso sarà lei, in cui parlo con **Maria Chiara Argenton**, group deputy general counsel e membro del Comitato D&I di Dedalus, e **Nadine Zariffa**, senior investment manager e membro del Comitato D&I di Ardian, del Posh committee istituito da Dedalus in India contro le molestie sessuali sul posto di lavoro.

E ricordati che questo non è uno scherzo! 🗨️



NADINE ZARIFFA

MARIA CHIARA ARGENTON



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

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

30.01.2025

RUBATTINO56  
VIA RAFFAELE RUBATTINO N.56  
MILAN

---

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

---



**Diamara Agostinelli**  
 Head of Group Tax  
*Renantis*



**Antonello Amoroso**  
 Founder  
*Amaranto Holding*



**Andrea Ancora**  
 General Counsel  
*Sonfinter*



**Rosa Arras**  
 Head of Antitrust & Energy  
 Market Regulation,  
 Consumers & Communication  
*Eni*



**Edoardo Ascione**  
 Responsabile Fiscale  
*Sorgenia*



**Umberto Baldi**  
 Chief Legal Officer & General  
 Counsel, *Snam*



**Alessandro Bargetto**  
 Investment Associate  
*SUSI Partners AG*



**Piergiuseppe Biandrino**  
 Executive Vice President  
 Legal & Corporate Affairs  
 General Counsel, *Edison*



**Gianluca Boccanera**  
 Global Managing Director  
*NextEnergy Capital*



**Stefano Brogelli**  
 Legal & Regulatory Affairs  
 Director  
*Axpo Italia*



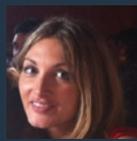
**Mirco Bucci**  
 Senior Tax Manager  
*EfSolare Italia*



**Valerio Capizzi**  
 Head of Energy EMEA  
*ING Bank*



**Vita Capria**  
 General Counsel  
*Delos Power*



**Ersilia Carbonara**  
 Responsabile Assistenza  
 Legale Rinnovabili Italia  
*Eni Plenitude*



**Stefano Cassella**  
 Founding Partner – CEO  
*Arcus Financial Advisors*



**Michele Catanzaro**  
 General Counsel Starlight  
 Energy  
*NextEnergy Capital*



**Guido Cavaliere**  
 Responsabile legale M&A  
*A2A*



**Alberto Cei**  
 Founder and Partner  
*SURE – Sustainable  
 Revolution*



**Francesco Ciampa**  
 General Counsel  
*Gruppo Macchia Corporate  
 S.r.l.*



**Marcello Ciampi**  
 Head of Legal Affairs  
*Tages Capital SGR*



**Urbano Cinti**  
 Senior Legal Counsel, *A2A*



**Raffaele Ciotta**  
 Investment Director  
 Southern Europe, *Foresight  
 Group*



**Giuseppe Conticchio**  
 Regulations & Contracts  
 Manager, *Metlen Energy  
 & Metals*



**Alessandro de Franco**  
 Responsabile Unità Tax  
*Acea SpA*



**Erica Delbarba**  
 Deputy General Counsel  
*Snam*



**Nicola Di Agostino**  
 Senior Director  
*Bayern LB*



**Sara Di Mario**  
 CEO  
*Hazel New Energy*



**Valerio Faccenda**  
 CEO  
*IBERDROLA*



**Enrico Felter**  
 General Counsel & Sustain-  
 ability  
*Italgen*



**Claudia Fornaro**  
 Managing Director, Co-Head  
 Energy Team  
*Mediobanca*



**Pietro Galizzi**  
 Head of Legal, Regulatory and  
 Compliance Affairs  
*Plenitude*



**Francesco Maggi**  
 Investment Director Europe  
*Sostegno Infrastructure  
 Partners*



**Giuseppe Maronna**  
Head of Growth  
*Sonnedix*



**Alessandro Marsilio**  
Energy Director  
*Comunità Energetiche*



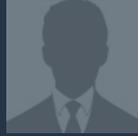
**Roberto Massarenti**  
Head of Infrastructure  
Finance – Italy  
*Natixis*



**Andrea Megale**  
Head of Legal Italy – CIB  
*BBVA*



**Roberto Micoli**  
Group Chief Financial Officer  
*Gemmo S.p.A.*



**Vincenzo Modica**  
Responsabile Presidio  
Normativo e Documentale  
*Tea Energia*



**Andrea Navarra**  
General Counsel  
*ERG*



**Giuseppe Nicosia**  
Tax Director  
*SNAM*



**Daniele Novello**  
Amministratore Delegato e  
General Counsel  
*Totalenergies Italia Servizi*



**Enza Maria Cristina Onnis**  
Global General Counsel  
*Angelini Pharma S.p.A.*



**Pietro Pacchione**  
Head of Project Development  
and Asset Management  
*Tages Capital SGR*



**Chiara Piaggio**  
Responsabile Affari Legali e  
Societari, Risk Management e  
Compliance  
*Ansaldo Energia*



**Federico Piccaluga**  
General Counsel  
*Duferco Group*



**Martina Spedale**  
Responsabile Ufficio Affari  
Legali  
*Unoenergy S.p.A*



**Rodolfo Tamborrino**  
Head of Business  
Development & Alternative  
Investments, *RARO Future  
Capital Holding, Monaco*



**Alessandra Ugoli**  
Country Manager Italia  
*Quintas Energy*



**Francesco Quarato**  
Tax Manager  
*Alpiq*



**Flaminia Taddeucci**  
Head of Corporate Affairs  
*Engie*

A close-up portrait of Maurizio Di Bartolomeo, a man with a beard and mustache, wearing a dark suit jacket over a blue and white striped shirt. The background is a plain, light-colored wall. The entire image is framed by a thin orange border.

# I giuristi di Giochi Preziosi fanno scuola sulla Gen IA

---

Maurizio Di Bartolomeo, a capo della squadra legale: «La tecnologia è un moltiplicatore di capacità ma anche di idee. Aumenta la creatività dell'avvocato»

di michela cannovale

**«Abbiamo creato una "library" di prompt efficaci per l'analisi dei contratti di licensing, che vengono affinati e condivisi all'interno del team»**

L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il modo di lavorare di molte aziende, e il team legale di Giochi Preziosi (GP) non fa eccezione. In un'epoca in cui la trasformazione digitale attraversa tutti i settori, anche i giuristi d'impresa sono chiamati ad abbracciare nuovi strumenti e approcci per mantenere il passo.

MAG ha incontrato **Maurizio Di Bartolomeo**, che dal 2017 è director of legal and corporate affairs e corporate secretary del colosso dei giocattoli, per capire in che modo la GenAI è stata integrata nelle attività quotidiane del suo team, composto complessivamente da 5 persone. Il professionista ci racconta come, tutti insieme e con la collaborazione di altre unità aziendali,

hanno iniziato ad esplorare le potenzialità dell'intelligenza artificiale e quali accorgimenti hanno adottato per garantire la tutela della proprietà intellettuale in questo nuovo contesto in rapida evoluzione. Dalla generazione automatica di materiali creativi al supporto nell'analisi contrattuale, infatti, sembra proprio che le nuove tecnologie generative stiano ridefinendo il ruolo dei professionisti del diritto all'interno dell'azienda.

**Allora, che cosa state facendo in tema di GenAI nella squadra legale di GP?**

Il team sta esplorando diversi modi per integrare l'intelligenza artificiale nelle sue attività "core". Nell'ambito dei contratti commerciali come gli accordi di licensing internazionale, spesso basati su formati americani particolarmente complessi, per esempio, usiamo tool in cui, attraverso prompt personalizzati, riusciamo a ridurre drasticamente i tempi di analisi. Questo ci permette di fornire feedback più veloci ai team di riferimento e accelerare la generazione di nuovi testi di revisione. Allo stesso tempo, abbiamo integrato l'IA in altre attività core del team legale, come la ricerca giurisprudenziale e l'analisi documentale in genere.

**Supportate anche altre funzioni?**

Stavo giusto per dirle che, inoltre, rivediamo e testiamo in che modo i reparti di business usano l'IA per generare bozze di presentazioni, materiali visivi e concept con finalità di marketing o di ricerca e sviluppo di nuove linee e prodotti. L'IA ha infatti moltiplicato la creatività dei nostri team



che hanno quindi la possibilità di lavorare su una base di idee molto più folta rispetto a prima. Allo stesso tempo, ciò ha generato maggior bisogno di assistenza e supporto da parte del dipartimento legale nel momento creativo proprio per evitare rischi di violazione di diritti di proprietà intellettuale altrui.

**Tutte capacità, queste, che avete appreso in che modo?**

Il team ha seguito un corso di formazione aziendale sull'utilizzo dell'IA, con sessioni di sperimentazione e condivisione delle best practice. Inutile che le dica, poi, che alcuni membri della squadra avevano già avuto modo di esplorare in autonomia l'uso di strumenti come ChatGPT, familiarizzando con i tool, testando diversi prompt e confrontandosi sui risultati.

**E che cosa è uscito da questo confronto, per esempio?**

Abbiamo creato una "library" di prompt efficaci per l'analisi dei contratti di licensing, che vengono affinati e condivisi all'interno del team. Ed è capitato che fosse la stessa IA a dirci come comporre le domande giuste: attraverso il "reverse

prompt", ad esempio, ci è capitato di chiedere al tool come fosse arrivato ad un certo contenuto. Et voilà: così abbiamo capito sempre meglio come lavora la macchina.

**Ma lei cosa preferisce quando si tratta di IA: i corsi ufficiali o l'approccio fai-da-te?**

L'uno non può stare senza l'altro forse. Credo che i corsi di formazione siano molto importanti, ma che debbano andare a braccetto con la proattività e l'interazione fra i singoli. Le due cose sono fondamentali e ugualmente importanti per la squadra di GP. Tant'è che, spesso e volentieri, organizziamo sessioni di confronto per condividere le modalità e i prompt che funzionano meglio.

**Torniamo alla collaborazione con le altre unità aziendali sul tema GenAI. Su cosa si concentra?**

L'azienda si è aperta al mondo GenAI relativamente da poco, ovvero dopo l'estate. Non tutti i team, quindi, hanno lo stesso livello di maturazione nel suo utilizzo. A noi legali di certo piace mantenere un dialogo costante con i dipartimenti di IT e data science per comprendere a fondo le capacità e i limiti dell'IA. Questo anche



perché la nostra squadra di giuristi ha adottato un approccio bottom-up, partendo dalle esigenze concrete dei team di marketing, ricerca e sviluppo prodotti. Piuttosto che imporre dall'alto regole e restrizioni, preferiamo lavorare a stretto contatto con le altre unità aziendali per capire come vogliono utilizzare l'IA. Così facendo, possiamo esaminare insieme i termini d'uso delle varie piattaforme e sviluppare linee guida operative personalizzate. Questa collaborazione permette di bilanciare le esigenze business con le tutele legali.

**Qual è, secondo lei, uno dei limiti maggiori nel momento in cui un'unità di business si interfaccia con l'IA?**

Direi che, per usare l'IA in modo efficace, è fondamentale avere una forte competenza di base per poter approcciare al meglio i tool tecnologici. Per esempio: se i membri della squadra legale di GP non conoscessero a fondo il tema del licensing, rischierebbero di ottenere risultati poco affidabili. È ovviamente bene non affidarsi mai al 100% alle informazioni fornite dall'IA senza averle verificate.

**Ritiene che i dipartimenti legali in house potrebbero beneficiare dell'IA più di quanto non facciano oggi?**

In realtà sono convinto che, per il giurista che abbia una competenza di base solida del diritto, l'utilizzo dell'IA non sia particolarmente difficile e che la tecnologia rappresenti un grande moltiplicatore di capacità, permettendo di eseguire le attività più consuetudinarie in modo più veloce ed efficiente. Tuttavia, per chi non ha una profonda conoscenza della materia, l'IA può facilmente indurre in errore. In sostanza: più si ha conoscenza dell'area legale in questione, più facile è usare la GenAI e capirne i limiti. È questo il motivo per cui alcuni uffici legali risultano più lenti nell'adozione di queste tecnologie: perché, prima di farle entrare appieno nella loro routine, vogliono capirle bene.

**Nel vostro caso, parlare di IA vuole dire anche porre particolare attenzione al tema dell'IP...**

Assolutamente sì. La protezione della proprietà intellettuale è una priorità chiave per GP e, quindi, per il suo dipartimento legale. Motivo per cui abbiamo implementato alcune misure specifiche, prima fra tutte la necessità di valutare attentamente i termini d'uso delle piattaforme di

IA che utilizziamo per essere certi che i contenuti generati siano tutelati e non possano essere utilizzati da altri senza autorizzazione.

**Immagino che sia importantissimo, in effetti!**

Certo. E, visto che quello che facciamo dentro la squadra legal può valere spesso per tutti, le linee guida che ricaviamo le passiamo anche agli altri dipartimenti aziendali, in modo che tutti quanti sappiano usare in modo sicuro e conforme le funzionalità di generazione di contenuti delle varie piattaforme di IA, per evitare violazioni accidentali e criticità legale all'IP.

**C'è qualcosa nello specifico che avete capito sotto questo punto di vista?**

Beh, abbiamo sicuramente capito una cosa fondamentale, e cioè che pagare paga. Mi perdoni il gioco di parole. Il discorso è questo: preferiamo di gran lunga la versione a pagamento delle varie piattaforme o degli assistenti digitali basati sull'IA di cui facciamo uso in azienda – e Copilot di Microsoft è un esempio – perché sappiamo che offrono maggiori garanzie di riservatezza e protezione dei dati aziendali. Il che, come immaginerà, è di imprescindibile importanza quando si opera in un business come quello di GP. 





# Da general counsel a ceo: è già un trend?

**Non ancora, secondo Maurizia Villa, managing director per l'Italia di Korn Ferry. «È necessaria un'evoluzione significativa delle competenze»**

Negli ultimi anni, la figura del general counsel sta crescendo fino ad assumere ruoli sempre più tecnici e strategici all'interno delle grandi imprese. Quello che un tempo era visto come un incarico meramente legale, si è oggi trasformato in una funzione chiave del team dirigenziale, dove il giurista può contribuire non solo alla gestione dei rischi per l'azienda, ma anche alla definizione delle strategie di business. Un'evoluzione che riflette da un lato l'aumentata consapevolezza, da parte dei manager, dei rischi elevati a cui le loro organizzazioni devono far fronte. Dall'altro, la maggior capacità, da parte dei legali in house, di comprendere a fondo il business, maneggiando argomenti e offrendo idee che oltrepassano la pura prospettiva degli oneri del diritto, entrando nei campi della finanza, del digitale, della governance, della sostenibilità, della gestione delle risorse umane.

Tant'è. L'integrazione tra ambito legale e ambito strategico-operativo sta ridefinendo il profilo del giurista d'impresa, trasformandolo da semplice garante del rispetto normativo a partner imprescindibile per la cosiddetta c-suite. Non sorprende: anche l'Association for Corporate Counsel (ACC) conferma che l'80% dei chief legal officer delle principali aziende a livello mondiale riporta direttamente al ceo. Fa riflettere, piuttosto, che questa evoluzione stia spianando la strada a nuove prospettive di crescita per il giurista d'impresa, che sempre più spesso guarda alla dirigenza aziendale come un obiettivo possibile. Il general counsel che sa anticipare le sfide, proporre soluzioni operative e dialogare efficacemente con il consiglio d'amministrazione, infatti, può oggi aspirare a tutti gli effetti a ricoprire posizioni apicali e diventare ceo. Qualche esempio? Da novembre 2024 Valentina Mercati è la nuova ceo Italy di Five-e, gruppo di cui dirige la squadra legale dal 2022. Ma ultimamente è successo in Italia pure a Lorenzo Vitali, general counsel dell'AS Roma dal 2020 e nominato amministratore delegato ad interim del club dopo le dimissioni di Lina Souloukou, finita nell'occhio del ciclone per l'esonero di Daniele De Rossi. Pro tempore anche il ruolo a ceo (o meglio, co-ceo) di Campari per Fabio Di Fede, che del gruppo è anche general counsel e business development officer. A luglio 2024 l'assemblea degli azionisti di Consip, società partecipata al

100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha conferito a Marco Reggiani, ex numero 1 della direzione legale di Snam, l'incarico di amministratore delegato per il triennio 2024/2026. Nel 2023, invece, Marcello Dolores, già group vice president legal & regulatory per l'Italia e la regione iberica di Warner Bros. Discovery Boing, è diventato anche ceo di Boing, la joint-venture tra Mediaset e WarnerMedia, società del gruppo Warner Bros. Discovery. Paola Agrati è passata dal ruolo di group deputy general counsel a quello di amministratrice delegata per l'Italia di ContourGlobal. Ilaria Cicero, ex general counsel di Fiera Milano, è entrata in Ieg Asia in veste di ceo e international legal counsel. Pierfrancesco De Rossi, già general counsel di Siemens per l'Italia e la Grecia, è stato nominato ceo di Siemens Mobility.

È giusto parlare di trend, a questo punto? Non ancora secondo Maurizia Villa, managing director per l'Italia di Korn Ferry, società di consulenza che opera a livello globale e si occupa anche principalmente di selezione di figure executive. Intervenuta ai microfoni di MAG, ha spiegato: «Il general counsel è una funzione fondamentale all'interno della governance aziendale. Non a caso, ad oggi, le figure legali nominate al ruolo di ceo nascono principalmente da esperienze di lungo periodo in azienda: sono professionisti che hanno avuto permanenze molto lunghe in azienda e hanno gestito processi importanti e situazioni particolari, specialmente se lavorano in realtà internazionali. Questo significa che passare al ruolo di amministratore delegato fa parte di un processo di conoscenza, ma in un contesto di governance dove l'headquarter è spesso in un altro paese. Nel paese dove ha sede

**I general counsel devono imparare ad aprirsi a una visione più d'insieme dell'azienda, sviluppare una comprensione più profonda del business, prestare più attenzione alla competizione internazionale, e mostrare capacità di leadership**

l'headquarter, dove sono presenti gli azionisti, invece, non succede quasi mai. I casi italiani sono infatti principalmente limitati a gruppi multinazionali, con qualche occasione come quelle precedentemente citate in situazioni di crisi».

Il passaggio alla posizione di amministratore delegato richiede un'evoluzione significativa delle competenze, secondo Villa, che sottolinea: «Sicuramente i general counsel collaborano con diversi stakeholders in modo formidabile, ma non ritengo che la comunità legale sia pronta in toto a questo salto: il ceo, oggi, deve conglobare una serie di competenze di business strategiche e commerciali, la sua formazione è quindi molto importante, specialmente nelle grandi corporate quotate dove le skill che servono sono tante: conoscenza dei numeri, pianificazione, visione a 360 gradi».

«Siamo in una fase di evoluzione – prosegue Villa – ma perché si parli di trend, i general counsel devono imparare ad aprirsi a una visione più d'insieme dell'azienda, sviluppare una comprensione ancora più profonda del business, prestare più attenzione alla competizione internazionale e non solo locale, e mostrare capacità di leadership non solo nel presidio della posizione ma nel coinvolgimento trasversale delle persone».

Eppure è un fatto che diversi chief legal officer fanno ormai parte del team di direzione esecutiva, riflettendo così il crescente riconoscimento del loro ruolo strategico. Fa specie, a questo proposito, notare come, in un sondaggio condotto ben otto anni fa dalla Borsa di New York, fra le qualità più preziose che un general counsel dovrebbe possedere, i direttori di alcune società statunitensi avessero indicato il buon giudizio e la capacità di

problem-solving – tratti tradizionalmente attesi da chi ricopre un ruolo di leadership – mentre l'expertise legale si era classificata solo al terzo posto; un ulteriore promemoria che conoscere le leggi non è affatto sufficiente per essere un general counsel di successo. E non si possono fare generalizzazioni, certo, ma è sicuramente vero che sempre più spesso ci si aspetta che i general counsel esercitino un ruolo di leadership all'interno della loro organizzazione. Villa spiega che dipende dal fatto che, in alcuni settori, questa transizione è più naturale: «In contesti specifici, come per esempio nel mondo dello sport o dei servizi, dove gli asset principali sono i contratti, avere una figura legale che tutela l'azienda è importante. E se l'azionista è internazionale, questo offre a maggior ragione tranquillità». Ma non è tutto qui. Per Villa, al fine di individuare un vero amministratore delegato, bisogna anche capire che cosa fa realmente: «La differenza fra ceo e general counsel, è che è il primo a guidare davvero la strategia. Il giurista può quindi aspirare a un ruolo di guida aziendale dimostrando una forte agilità nell'apprendere le competenze che gli consentano di definire ed implementare la strategia. Da una parte deve essere più focalizzato sulla capacità di ascolto, con chiavi di interpretazione più trasversali e inclusive sul mercato (anche perché poi, in fondo, è la dinamica di mercato che vince), e dall'altra deve sviluppare un nuovo stile manageriale, superando l'attitudine più individuale tipica del ruolo legale ed valorizzando le differenti competenze della squadra di management. Infine, è necessaria una curiosità intellettuale molto spinta, che comprenda tematiche in evoluzione: leadership disruptive, tecnologie innovative e sostenibilità 📄».





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
13.02.2025

12<sup>TH</sup> EDITION

FINANCE

MILAN

#LcFinanceAwards 

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

## Cartoline

# I fondi danno la scossa alla transizione energetica



Il primo rapporto "Osservatorio Energia e Capitali" di Bain & Company Italia rivela un crescente interesse dei fondi di investimento nel settore Energy & Natural Resources.

In Italia, sono attualmente attivi 60 fondi, che gestiscono oltre 100 portfolio company attive nel settore Energy & Natural Resources, generando un Ebitda complessivo di oltre 3,7 miliardi di euro a giugno 2024, pari a circa l'8% dell'Ebitda totale del settore. Di questi, 2 miliardi di euro derivano direttamente dalle partecipazioni dei fondi di investimento.

La diversificazione del portafoglio è significativa: il 55% delle società partecipate opera nel settore delle energie rinnovabili, contribuendo per oltre il 45% all'Ebitda totale. I settori Waste e Servizi rappresentano ciascuno il 10% delle partecipazioni, con un impatto significativo sull'Ebitda (11% e 3% rispettivamente). Le reti Gas e Power, pur rappresentando solo il 5% delle partecipazioni, generano il 17% dell'Ebitda, a testimonianza della loro rilevanza strategica. Il restante 20% delle partecipazioni è distribuito tra settori in crescita come idrico, illuminazione pubblica, downstream ed efficienza energetica, con un forte potenziale di sviluppo.

Lo scenario suggerisce potenziali operazioni di exit nei prossimi 18-24 mesi, in un contesto di mercato sempre più dinamico.

L'Osservatorio di Bain & Company sottolinea come l'interesse dei fondi per questo settore stia crescendo, rappresentando una fonte cruciale di capitale per accelerare la transizione energetica ed ecologica, spesso in sinergia con le competenze di grandi operatori industriali. Il 60% delle portfolio company vede infatti la presenza di almeno un altro azionista nel capitale.

L'attuale posizionamento dei fondi e il contesto di mercato richiedono un ripensamento delle strategie di investimento lungo tre direttrici principali: disegnare un piano di creazione del valore come acceleratore della transizione, assegnando agli investitori finanziari un ruolo centrale nel sostenere l'innovazione nel settore energetico italiano; identificare nuove opportunità di investimento in settori emergenti e ottimizzare i modelli di business e le performance degli asset attualmente in portafoglio.

Bain & Company pone particolare attenzione a tre aree prioritarie, in considerazione del contesto macroeconomico, delle specificità del settore energetico e delle prospettive di crescita: lo sviluppo e la gestione degli asset di generazione da fonti rinnovabili, il futuro delle reti, in particolare del gas, e i settori emergenti come Carbon Capture and Storage (CCS), mobilità elettrica e bio-carburanti. 📄



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



# Il settore telco in Italia, tra mega deal e bisogno di razionalizzazione

**Il mercato italiano delle telecomunicazioni è tra i più frammentati e competitivi in Europa. Grazie all'integrazione di Vodafone Italia in Fastweb, il cui completamento è atteso entro il primo trimestre 2025, il numero dei player infrastrutturati attivi nel nostro Paese scenderà da cinque a quattro**

di eleonora fraschini

Nel primo semestre 2024 il giro d'affari aggregato delle principali aziende del settore telecomunicazioni mondiali è cresciuto dell'1,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. È quanto emerge dai dati dell'Area Studi Mediobanca, che analizza i risultati delle 32 maggiori telco internazionali con ricavi superiori a nove miliardi di euro ciascuna.

Le società asiatiche hanno trainato il settore con un incremento del 2,8%, grazie ai player giapponesi (+3,1%) e cinesi (+2,9%) che hanno beneficiato del rafforzamento della quota di mercato nel 5G e dell'avanzato grado di diversificazione industriale. I ricavi ICT e da servizi innovativi per i top player asiatici sviluppano già oltre il 20% dei numeri complessivi. Anche gli operatori dell'Eemea sono in crescita (+1,4%), mentre le telco americane mostrano una leggera contrazione dello 0,2%. La centralità dei player asiatici è confermata dalla presenza di quattro di essi tra i primi dieci operatori. Al primo posto per ricavi mondiali si colloca infatti la cinese China Mobile (128,6 mld di euro) che scalza per la prima volta la statunitense Verizon (121,2 mld), a sua volta seguita dalla tedesca Deutsche Telekom (112mld) e dall'altra statunitense AT&T (110,8mld), scesa dal podio dopo la cessione di WarnerMedia nell'aprile 2022.

## IL PANORAMA ITALIANO

Nel primo semestre 2024 i ricavi domestici dei principali operatori italiani sono risultati in crescita dell'1,9%. La telefonia fissa è cresciuta del 3,9% a/a, confermando l'andamento positivo già osservato nel 2023, mentre il comparto mobile ha proseguito il trend calante (-1%). La contrazione

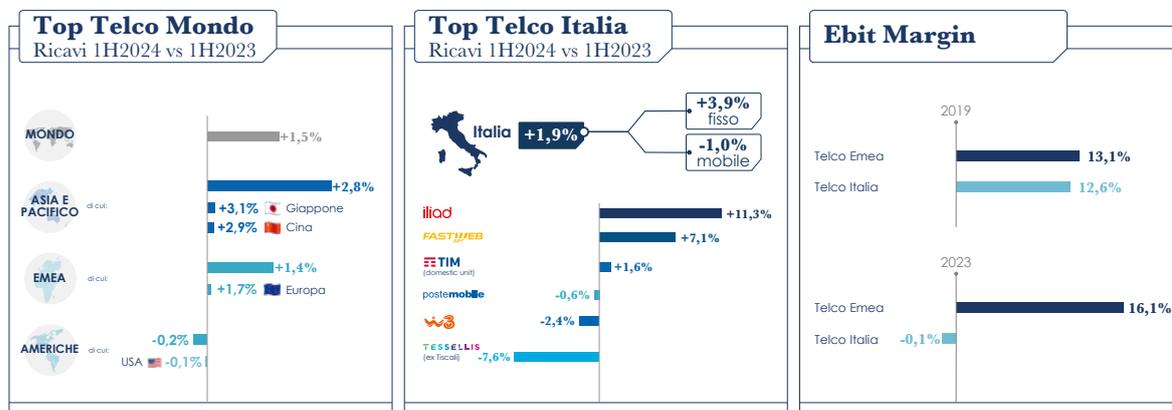
del fatturato è concentrata nelle divisioni mobili di Wind Tre (-4,5%), TIM (-1,8%) e PosteMobile (-0,6%). Continua invece la crescita di Iliad Italia (+11,3%) che si avvale anche dell'apporto dei servizi di telefonia fissa lanciati nel gennaio 2022. In rialzo anche Fastweb (+7,1% i ricavi complessivi, +13,7% nel mobile).

Il mercato italiano delle telecomunicazioni è tra i più frammentati e competitivi in Europa. Grazie all'integrazione di Vodafone Italia in Fastweb, il cui completamento è atteso entro il primo trimestre 2025, il numero dei player infrastrutturati attivi nel nostro Paese scenderà da cinque a quattro. A fine 2023 in Italia operavano inoltre circa 20 operatori virtuali nel comparto mobile, oltre a una platea ben più numerosa nella rete fissa, dove hanno fatto il loro ingresso nuovi attori tra i quali Iliad, Sky, Aruba, Virgin e Enel Fibra.

Nel 2023, TIM si classificata al primo posto per fatturato (11,9 miliardi di euro, +0,5% sul 2022) davanti a Vodafone (4,8 miliardi; +0,4%), Wind Tre (4,1miliardi; -3,4%) e Fastweb (2,6 miliardi; +6,2%), con Iliad in quinta posizione (1,1 miliardi; +16,5%).

## I MEGADEAL DELL'ANNO

Swisscom è in 26esima posizione con €12mld, ma dopo la finalizzazione dell'acquisizione di Vodafone Italia salirebbe in 18esima posizione con ricavi stimati in €16,7mld, superando così TIM. L'incumbent italiano, attualmente 19esimo, scenderebbe invece in 22esima posizione con ricavi a €13,6mld, calcolati escludendo Sparkle (in corso di cessione) e NetCo, la società che nel luglio



Fonte: Report Telco, Area studi Mediobanca

2024 ha ricevuto la rete fissa di TIM. Grazie al suo deconsolidamento, i debiti finanziari di TIM sono diminuiti di €13,8mld (non considerando i possibili earn-outs per €2,9mld), allineando l'incumbent italiano ai migliori livelli di leva finanziaria in Europa. Con l'operazione è previsto che TIM risparmi, inoltre, annualmente fino a €800mln di interessi passivi, su un totale di €1.991mln contabilizzati dalla società nel 2023, pari al 12,4% dei ricavi consolidati, un'incidenza inferiore solo al 15,6% segnata da Altice.

Dall'unione con Vodafone Italia, la nuova Fastweb svilupperà ricavi pro-forma pari a €7,4mld, in previsione di estrarre sinergie per €600mln annui entro il 2029, con un valore attuale netto di €5,5mld (al netto di costi straordinari di integrazione per €700mln).

In uno scenario di generale ridimensionamento dei margini, nel 2023 Fastweb si conferma l'operatore con l'ebit margin più elevato (8,1%) pur chiudendo in perdita l'esercizio, per la prima volta dal 2014, a fronte principalmente della svalutazione per €93mln della partecipazione nella controllata Fastweb Air.

## IL CONTESTO EUROPEO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

Gli investimenti sono diminuiti nel complesso del -5,1%, con punte di -13,6% nelle Americhe e di -8,6% in Europa. Un dato da imputare al ritardo che il Vecchio Continente sconta nello sviluppo del 5G e, più in generale, nella realizzazione dei target di connettività del progetto "gigabit society" per competere sul piano internazionale. Per raggiungere questi obiettivi sarebbero necessari tra i 170 e i 200 miliardi di euro di

investimenti aggiuntivi entro il 2030. Secondo l'Ericsson Mobility Report, le sottoscrizioni in 5G sono salite, nel giugno 2024, a quota 1,9 miliardi a livello mondiale (pari al 22% delle sottoscrizioni mobili complessive), con 320 operatori che hanno lanciato servizi commerciali in 5G, di cui solo una sessantina in modalità 5G standalone.

La classifica europea dei ricavi nel primo semestre 2024 è dominata da Deutsche Telekom con 56,3 miliardi di euro (+2,3% sul primo semestre 2023), seguita da Telefónica, con 20,4 miliardi (+1,1%), Orange con 19,8 miliardi (+2,5%), Vodafone con 18,4 miliardi (+2,8%), BT Group con 11,7 miliardi (-1,2%), Altice con 7,6 miliardi (-3,8%) e TIM con 7,1 miliardi (+3,5%). Con l'iscrizione di NetCo tra le discontinued operations (ceduta nel luglio 2024), i ricavi dell'incumbent italiano sono trainati dalle attività in Brasile (+7,8%), mentre la domestic unit è cresciuta dell'1,6%, grazie in particolare a TIM Enterprise (+4,9%) e Sparkle (+0,4%), con TIM Consumer che chiude invariata sul primo semestre dell'anno scorso.

## LE RICHIESTE DEGLI OPERATORI EUROPEI

In una lettera congiunta inviata alla Commissione Europea a fine 2023, i CEO delle principali telco europee hanno chiesto alle autorità preposte di riformare l'attuale quadro regolamentare delle telecomunicazioni, al fine di favorire il consolidamento del settore in contrasto alla forte frammentazione del mercato (non solo in termini di marcata competizione, ma anche con riguardo all'aspetto normativo, con regole spesso differenti da Paese a Paese) e, nel contempo, di introdurre un contributo equo e proporzionato agli investimenti sullo sviluppo delle infrastrutture di rete da applicare alle BigTech, in qualità di maggiori generatori di traffico. 





# 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)



# Ethica Group apre il capitale al management

Nominati 9 nuovi partner. Cosimo Vitola e Fausto Rinallo raccontano a MAG la strategia della società di consulenza. Giovanni Berlingieri, 35 anni, è il più giovane

di eleonora fraschini

**«Una mossa realizzata nell'ottica di dare continuità alle nostre attività e gettare le basi per garantire il futuro di Ethica Advisory attraverso un continuo ricambio generazionale»**

**Fausto Rinallo**

Dopo dieci anni di crescita ininterrotta, culminata nel 2023 con un fatturato di 24 milioni di euro (tra m&a, debt advisory e ECM Advisory), un ebitda di oltre 12 milioni di euro e un utile netto di 8,5 milioni di euro, Ethica Group ha deciso di aprire il proprio capitale al management con la nomina di nove nuovi soci.

In quasi 15 anni di attività, il gruppo ha infatti realizzato oltre 400 operazioni di finanza straordinaria in molteplici settori, diventando un indiscusso punto di riferimento del mid-market italiano. I fondatori **Cosimo Vitola** e **Fausto Rinallo** hanno raccontato a MAG i dettagli della significativa crescita del Gruppo, che oggi conta oltre 60 professionisti, e le novità dell'ultimo anno.

**Quali attività si sono affiancate nel corso del tempo all'iniziale m&a advisory?**

*Cosimo Vitola:* Ethica Group ha nel tempo affiancato all'iniziale m&a advisory nuove aree di attività. Nel 2016, infatti, ha acquisito dal Gruppo Mittel il ramo d'azienda Debt & Grants, confluito in quella che è oggi Ethica Debt Advisory, nel 2018 è nata la divisione dedicata agli investimenti nel capitale delle pmi, che fa capo a Ethica Global Investments, mentre recentemente è stata creata la partnership con Emintad Italy, principale advisor italiano indipendente focalizzato sul

mercato dei capitali (ECM Advisory). In quasi 15 anni di attività, il Gruppo ha realizzato oltre 400 operazioni di finanza straordinaria in molteplici settori, diventando un indiscusso punto di riferimento del mid-market italiano. È stata proprio la significativa crescita del Gruppo, che oggi conta oltre 60 professionisti rispetto ai sette presenti all'inizio dell'avventura, a richiedere una riorganizzazione delle attività realizzata attraverso la separazione tra le attività di advisory e l'attività di investimento in private equity.

**In coerenza con la vostra strategia di crescita avete inserito nove nuovi soci. Chi sono?**

*C.V.:* Per gestire e meglio coordinare le attività di consulenza, è stata costituita Ethica Advisory, nel cui capitale sono entrati i key manager responsabili delle varie divisioni. Più precisamente, oltre a me e Fausto Rinallo, che siamo i fondatori, sono diventati soci: Roberto Bonacina, Giorgio Carere, Alessandro Conte, Stefano Pastore e Filippo Salvetti alla guida delle



**Giovanni Berlingieri,  
partner a 35 anni**

«Sono arrivato in Ethica Group 5 anni fa, in un team unico nel mondo del corporate finance italiano, perché dedicato solo ad attività di origination», racconta Giovanni Berlingieri, il più giovane dei nuovi partner. «In questi anni il team è cresciuto da due persone a cinque, integrando competenze sia tecniche che relazionali. Il nostro obiettivo è continuare a crescere e diventare sempre più incisivi all'interno del gruppo e costruire conoscenze all'interno del mercato». La nomina più che un traguardo è un punto di partenza: «Ovviamente ci sono delle aspettative su un professionista così giovane a cui viene dato questo tipo di responsabilità, perché è un'opportunità che non capita spesso nel panorama italiano».



# 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)

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO  
Comune di  
Milano

11-15

NOVEMBER 2024

MILAN 6<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

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



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

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## PLATINUM PARTNERS

CHIOMENTI

Legance

Hogan  
Lovells

VITALE

## GOLD PARTNERS

Accuracy

ADVANT Nctm

AON

Areté The Agri-food  
Intelligence  
Company

SBNP BISCOZZI  
NOBILI  
& PARTNERS  
Studio legale tributario

d'Aniello & Associati  
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

DENTONS

EQUITA

GIANNI  
ORIGONI &

GPBL

INTESA  SANPAOLO  
IMI CORPORATE  
& INVESTMENT  
BANKING

 MEDIOBANCA

  
Morpurgo e Associati

Pirola  
Corporate  
Finance

terrapay

## SILVER PARTNERS

 BNP PARIBAS

BPER:

 CDI GLOBAL  
Celebrating 50 Years of Successful Deal Making

FINERRE

 FTI  
CONSULTING

green  arrow  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

 HYBRIS  
CORPORATE  
FINANCE

intrum

IPOCoach  
..... Road to IPO

KPMG

 LINCOLN  
INTERNATIONAL

 mediolanum BANCA

 PICTET  
1805

 SURE  
SUSTAINABLE REVOLUTION

 Vam Investments

 ZENITH  
GLOBAL

## SUPPORTERS

AIFI  
Associazione Italiana del Private Equity -  
Venture Capital e Private Debt

ANDAF  
Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO

## SPONSOR

Deloitte.

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



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

# Financecommunity Week 2024 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

## MONDAY 11 NOVEMBER

09:00 - 13:00	<b>Opening Conference</b> "Finance and Geopolitics"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
13:00 🍴 Light Lunch				
14:00 - 16:00	<b>Roundtable</b> "Family Holdings and Italian Economy"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 - 18:00	<b>Roundtable</b> "Implementing the NPL directive: what's next?"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>

## TUESDAY 12 NOVEMBER

09:00 - 13:00	<b>Conference</b> "Safe assets, securitisation and Capital Market Union"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
09:15 - 11:15	<b>Roundtable</b> "Building impactful leadership through mentorship and sustainable value"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 - 13:00	<b>Roundtable</b> "M&A and Private Capital Outlook"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
13:00 🍴 Light Lunch				
14:00 - 16:00	<b>Roundtable</b> "Evolution of Equity Investments in Italian Companies: Search Funds and Club Deals – Promoters' and Investors' Perspectives"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
14:15 - 16:00	<b>Roundtable</b> "Medium-sized enterprises and finance. Alternatives for growth"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 - 18:00	<b>Roundtable</b> "Growing with Private Capital in the Current Macroeconomic Environment"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
From 18:30	<b>Cocktail</b> "Fin Tonic"		ADVANT Nctm Via Agnello 12, Milan	<a href="#">FOR INFO</a>

## WEDNESDAY 13 NOVEMBER

09:15 - 13:00	<b>Conference</b> "SICAF Reinvented   II edition Innovations and future perspectives"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 - 13:00	<b>Roundtable</b> "Cooperative Compliance: Lights and shadows. Pros & cons told from who has joined and who intends to"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
13:00 🍴 Light Lunch				
14:00 - 16:00	<b>Roundtable</b> "The revolution to come: digital wallets, payments and regulations ahead"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 - 18:00	<b>Roundtable</b> "Agrifood: Investments and Technologies"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
16:15 - 18:00	<b>Roundtable</b> "Going concern: a key factor in new turnaround procedures"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>

## THURSDAY 14 NOVEMBER

09:00 - 13:00	<b>Conference</b> "Private Equity"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
13:00 🍴 Light Lunch				
14:00 - 15:15	<b>Roundtable</b> "PE exits in 2025: Sale, IPO or Continuation Vehicle?"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	<a href="#">REGISTER</a>
19:15 - 23:00	<b>Financecommunity Awards</b>		Rubattino56 Via Raffaele Rubattino n.56   Milan	<a href="#">FOR INFO</a>

OPENING CONFERENCE

# FINANCE AND GEOPOLITICS

## 11.11.2024 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

**FOUR SEASONS HOTEL • Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy**

### PROGRAM

- 8.45 Check-In and Welcome Coffee
- 9.15 Greetings  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*  
**Emmanuel Conte**, Councilor for Financial, Economic and Property Resources, *Municipality of Milan*
- 9.30 Opening Speech  
**Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | Professor, *SciencesPo Paris* | Former *G20 Sherpa* and *OECD Director*
- 9.45 Dialogue: the impact of US elections  
**Rob Cox**, Founder/CEO, *Frontwards Strategic Communications*, Senior Advisor, *UBS*  
 Former global editor, *Reuters Breakingviews*  
**Domenico Siniscalco**, Vice Chairman and Senior Advisor, *Morgan Stanley Europe*  
**Nathalie Tocci**, Director, *Istituto Affari Internazionali*  
 MODERATOR  
**Lisa Jucca**, European Business Editor, *Reuters Breakingviews*
- 10.30 Session I  
**Orlando Barucci**, Managing Partner, *Vitale & Co.*  
**Livio Fenati**, Founder & Managing Partner, *Vesper Infrastructure Partners*  
**Marco Piccitto**, Managing Partner Mediterranean Office, *McKinsey & Company*  
**Pietro Poletto**, President, *AIAF*  
 MODERATOR  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity*
- 11.15 Coffee Break
- 11.45 Session II  
**Gregorio Consoli**, Managing Partner, *Chiomenti*  
**Patrizia Micucci**, Managing Director, *Neuberger Berman*  
**Corrado Passera**, Founder & CEO, *illimity*  
**Silvia Maria Rovere**, Chairwoman, *Poste Italiane*  
 MODERATOR  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity*
- 12.45 Closing Remarks  
**Federico Freni**, Undersecretary of State to the *Ministry of Economy and Finance*
- 13.00 Light Lunch

## REGISTER HERE



# 2024

[#financecommunityweek](https://www.financecommunityweek.com)

 For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

# FAMILY HOLDINGS AND ITALIAN ECONOMY

**11.11.2024 - 14.00 - 16.00****FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

**SPEAKERS****Francesco Amyas d'Aniello**, Leading Partner, *d'Aniello & Associati***Davide Bertone**, CEO, *Fondo Italiano d'Investimento SGR***Massimiliano Cagliero**, Founder and CEO, *BANOR SIM***Ignazio Castiglioni**, Co-Founder and CEO, *HAT SGR***Paolo Gerardini**, Vice President, Credit and Finance and President  
Small Enterprise Group, *Assolombarda***Stefano Trettel**, Tax Director, *Fininvest*, Advisory Board, *Assoholding***MODERATOR****Eleonora Fraschini**, Journalist, *Financecommunity and MAG*For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659**REGISTER  
HERE**Event to be held in 2  
0  
2  
4

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

# IMPLEMENTING THE NPL DIRECTIVE: WHAT'S NEXT?

11.11.2024 - 16.00 - 18.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

## SPEAKERS

**Cristian Bertilaccio**, CEO, MBCredit Solutions, *Mediobanca Group*

**Roberto Borrelli**, Business Technology, Data & Analytics Director, *Intrum Italy*

**Giuseppe De Simone**, Co-Head of the Banking & Finance Department, *Gianni & Origoni*

**Marcello Grimaldi**, Chairman, *UNIREC*

**Alberto Sondri**, Executive Director, *CRIBIS Credit Management*

## MODERATOR

**Matteo Bragantini**, Co-Head of the Banking & Finance Department, *Gianni & Origoni*

REGISTER  
HERE



2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



# SECURITISATION

CONFERENCE

## SAFE ASSETS, SECURITISATION AND CAPITAL MARKET UNION

12.11.2024 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy



REGISTER  
HERE

### PROGRAM

9:00 Check-In and Welcome Coffee

9:30 Greetings

**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*

MODERATOR

**Patrizio Messina**, Managing Partner Italy, *Hogan Lovells*

9:35 Opening Speech: "The path towards a new European Safe Asset"

**Giovanni Tria**, Professor Emeritus of Political Economy Former Italian Minister of Economy and Finance

9:45 Panel

**Alessandro Gatto**, Managing Director EMEA Structured Product, *J.P. Morgan***Massimo Mariani**, Full Professor of Corporate Finance, *LUM University***Sara Paoni**, General Counsel, *doValue*

10:45 Coffee Break

11:15 Panel

**Angelo Barbarulo**, Chairman, *Fire***Annalisa Dentoni-Litta**, Partner, *Hogan Lovells***Diego Rossano**, Scientific Managing Director, CELF, Full Professor of Economic Law *Parthenope University of Naples*

12:15 Closing Remarks

**Nicola Maione**, Executive Committee and Deputy Chairperson, ABI Chairperson of the Board of Directors, *MPS*

12:45 Lunch

2024

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

# BUILDING IMPACTFUL LEADERSHIP THROUGH MENTORSHIP AND SUSTAINABLE VALUE

12.11.2024 - 09.15 - 11.15

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

## SPEAKERS

**Tommaso Arenare**, Consultant, *Egon Zehnder*

**Maria Chiara Manzoni**, Head of Group Organization, People Analytics and Group Functions People & Culture, *Unicredit*

**Francesco Mele**, CEO, CDP Equity, Investment Director, *CDP*

**Claudio Morpurgo**, Partner, *Morpurgo e Associati*

**Patrizia Rutigliano**, Country Manager, *Suez Italia*

**Lucia Silva**, Group Chief Sustainability Officer, *Assicurazioni Generali*

## MODERATOR

**Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity and MAG*

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

2024

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

ROUNDTABLE

# M&A AND PRIVATE CAPITAL OUTLOOK

**12.11.2024 - 11.00 - 13.00****FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

**OPENING DIALOGUE****Gregorio De Felice**, Chief Economist & Head of Research, *Intesa Sanpaolo***Matteo Zenari**, Global Head of Financial Sponsor Group, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division***SPEAKERS****Roberto Ardagna**, Partner & Deputy Chairman, *Investindustrial***Marco Arduini**, CEO, *EuroGroup Laminations***Arabella Caporello**, Partner, *L Catterton***Maximo Ibarra**, CEO, *Engineering***Marco Perelli**, Global Head of M&A, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division***Mauro Roversi**, Founding Partner and Chief Investment Officer, *Ambienta Sgr***MODERATOR****Matteo Zenari**, Global Head of Financial Sponsor Group, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division***CLOSING REMARKS****Andrea Mayr**, Head of Global Coverage & Advisory  
*Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division*For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659**REGISTER  
HERE**Event to be held in 

2024

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

# EVOLUTION OF EQUITY INVESTMENTS IN ITALIAN COMPANIES: SEARCH FUNDS AND CLUB DEALS – PROMOTERS' AND INVESTORS' PERSPECTIVES

12.11.2024

14.00 - 16.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8

Milan, Italy

**SPEAKERS****Enrico Arietti**, Managing Partner, *Search Fund Club (SF Club)***Angelo Facchinetti**, CEO, *Ou(R) Group***Carlo Mammola**, Chairman - Co-Head of Italy, *Montefiore Investment Italy***Michele Marocchino**, Managing Director, *Lazard***Raffaele Sansone**, Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici***Greta Teot**, Head of Private Markets, *Mediobanca Private Banking***MODERATOR****Michele Aprile**, Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*REGISTER  
HERE2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE  
**MEDIUM-SIZED ENTERPRISES  
AND FINANCE.**

**ALTERNATIVES FOR GROWTH**

**12.11.2024 - 14.15 - 16.00**

**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8  
Milan, Italy

**SPEAKERS**

**Nicola Iorio**, Managing Partner, *Palladio Holding*

**Alessandra Losito**, Country Head Italia, *Pictet Wealth Management*

**Ludovico Mantovani**, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance SpA*

**Mario Morazzoni**, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance SpA*

**Gianfranco Piras**, Partner, *Xenon Private Equity*

**Michele Semenzato**, Founding Partner, *Wise Equity*

**MODERATOR**

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Financecommunity and MAG*

**REGISTER  
HERE**



Event to be held in 

2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

# GROWING WITH PRIVATE CAPITAL IN THE CURRENT MACROECONOMIC ENVIRONMENT

12.11.2024 - 16.00 - 18.00

**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

## SPEAKERS

**Andrea Foti**, Managing Director, EMEA Chief Commercial Officer – M&A, Aon

**Giorgia Lugli**, Partner, *Latham & Watkins*

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

**Paolo Santoro**, Partner, *Consilium SGR*

**Renato Vigezzi**, Partner, *Accuracy*

## MODERATOR

**Giuseppe Salemme**, Journalist, *Legalcommunity and MAG*

REGISTER  
HERE



2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

ADVANT Nctm

COCKTAIL

Fin

T V N I C

12 NOVEMBER  
2024

FROM 18.30

VIA AGNELLO 12  
20121 - MILANO



This invitation is strictly personal. Registration is mandatory  
For info: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

CONFERENCE

## SICAF REINVENTED

II EDITION

INNOVATIONS AND FUTURE PERSPECTIVES

13.11.2024 - 09.15 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL • Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

## PROGRAM

- 9.15 Check-In and Welcome Coffee
- 9.30 Greetings  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
- 9.45 Opening Speech  
**Patrizia Liguti**, Partner, *Chiomenti*
- 10.00 **Panel I** "Legge Capitali": News and Perspectives  
*SPEAKERS*  
**Giulia Bighignoli**, Counsel, *Chiomenti*  
**Alessandro Giacosa**, Senior Associate, *Chiomenti*  
**Roberto Mastroso**, Head of Corporate & Legal Affairs - Company Secretary, *Prelios SGR*  
**Flavia Pagnanelli**, Managing Associate, *Chiomenti*  
**Flavia Teatini**, Head of Legal and Corporate Affairs and Human Resources Manager, *Green Stone SICAF S.p.A.*  
*MODERATOR*  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity*
- 11.05 Coffee Break
- 11.40 **Panel II** Market Overview  
*SPEAKERS*  
**Lorenzo Baroni**, Founding Partner, *Silver Fir Capital SGR*  
**Paola Gioletti**, Business Legal Referent, *Colliers Global Investors Italy SGR*  
**Giuseppe Andrea Giannantonio**, Partner, *Chiomenti*  
**Roberto Schiavelli**, General Counsel, *DeA Capital Real Estate SGR*  
**Vincenzo Troiano**, Partner, *Chiomenti* | Professor of Economic Law, *Perugia University*  
*MODERATOR*  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity*
- 12.50 Light Lunch

REGISTER  
HERE

2024

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

TAXES  
REFORM

ROUNDTABLE

# COOPERATIVE COMPLIANCE: LIGHTS AND SHADOWS. PROS & CONS TOLD FROM WHO HAS JOINED AND WHO INTENDS TO

**13.11.2024 - 11.00 - 13.00****FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

**SPEAKERS****Roberto Buccelli**, Accounting, Tax & Finance Operations Director, *Edison***Marco Cittadini**, Tax Risk Manager, Head of Tax Control Management, *Mediaset***Giulio Faraone**, Group Tax Sr. Director, *Campari Group***Cristina Peano**, Managing Director, *Protiviti***MODERATOR****Eugenio Briguglio**, Partner, *Studio Biscozzi Nobili & Partners***REGISTER  
HERE**Event to be held in 

2024

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

# THE REVOLUTION TO COME: DIGITAL WALLETS, PAYMENTS AND REGULATIONS AHEAD

13.11.2024 - 14.00 - 16.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8  
Milan, Italy

## SPEAKERS

**Camilla Cionini Visani**, General Manager, *ItaliaFintech*

**Matteo Masserdotti**, CEO & Founder, *Viceversa*

**Nicolò Rinaldo**, Senior Associate, *BonelliErede*

**Pamela Romaniello**, General Manager Payments – Italy, *TerraPay*

## MODERATOR

**Marco Boldini**, Global Head of Governmental Affairs, EVP | CEO – Italy, *TerraPay*

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

# AGRIFOOD: INVESTMENTS AND TECHNOLOGIES

13.11.2024 - 16.00 - 18.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

## SPEAKERS

**Claudio Berretti**, General Manager and Executive Director

*TIP – Tamburi Investment Partners*

**Mauro Bruni**, President & Business Unit Manager Growth Strategies, Areté

**Alessandro Dubini**, Co-Head Corporate M&A Department, Italy, Dentons

**Roberto Mancini**, CEO, Diagram Group

**Piero Manzoni**, Founder & CEO, Simbiosi

## MODERATOR

**Letizia Ceriani**, Journalist, Foodcommunity and Financecommunity

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

2024

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE  
**GOING CONCERN:  
A KEY FACTOR IN  
NEW TURNAROUND  
PROCEDURES**

**13.11.2024 - 16.15 - 18.00**

**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8  
Milan, Italy

**SPEAKERS**

**Raimondo Bonfanti**, Partner, *Pillarstone*

**Matteo Dalla Montà**, Director, *Houlihan Lokey - Financial Restructuring Group*

**Andrea Giorgianni**, Managing Director, *Mediobanca*

**Paolo Manganelli**, Partner, *A&O Shearman*

**Franco Carlo Papa**, Partner, *Studio Papa*

**Giulia Polacchi**, Partner, *AccuracY*

**MODERATOR**

**Giuseppe Salemme**, Journalist, *Legalcommunity* and *MAG*

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

**REGISTER  
HERE**



Event to be held in 

2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

PRIVATE  
EQUITY

CONFERENCE

14.11.2024 - 09.00 - 13.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

REGISTER  
HERE

## CONFERENCE "PRIVATE EQUITY" - PROGRAM

- 9:00 Check-In and Welcome Coffee
- 9:25 Greetings  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
- 9:30 Welcome Message  
**Filippo Troisi**, Senior Partner, *Legance*
- 9:40 Panel 1  
Speakers  
**Marco Bellino**, Deputy Head of Buyout Italy & Managing Director, *Ardian*  
**Gabriele Cipparrone**, Partner, *Apax*  
**Marie Londero**, Executive Director, *Montefiore Investment*  
**Alessio Masiero**, Partner, *NB Renaissance*  
**Francesco Pascalizi**, Partner, Head of Italy, *Permira*  
**Valentina Pippolo**, Chief Investment Officer Equity, *Nextalia SGR*  
**Walter Ricciotti**, CEO & Co-Founder, *Quadrivio Group*
- Moderators  
**Laura Li Donni**, Partner, *Legance* & **Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity*
- 10:50 Dialogue "The role of the private equity in the internationalization of our Country"  
**Barbara Cimmino**, Vice President for Export and Investment Attraction, *Confindustria*  
**Marco Gubitosi**, Partner, *Legance*
- 11:10 Coffee Break
- 11:30 Panel 2  
Speakers  
**Roberta Battaglia**, Head of Italy, *CVC DIF*  
**Stefano Giambelli**, Managing Director, *H.I.G. Capital*  
**Massimiliano Manniello**, Director, *EQT Group*  
**Giulio Piccinini**, Head of Italy, *ICG*  
**Katherine Ralph**, Managing Director - Opportunities Funds, *Oaktree Capital Management*  
**Andrea Valeri**, Senior Managing Director & Chairman, *Blackstone Italy*
- Moderators: **Eleonora Fraschini**, Journalist, *Financecommunity* & **Francesco Florio**, Partner, *Legance*
- 12:40 Closing Remarks
- 13:00 Light Lunch

Event to be held in

2  
0  
2  
4

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

# PE EXITS IN 2025: SALE, IPO OR CONTINUATION VEHICLE?

**14.11.2024 - 14.00 - 15.15****FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

**KEYNOTE SPEECH****Simone Riviera**, Deputy Head Investment Banking, *EQUITA***SPEAKERS****Luca Deantoni**, Partner, *NB Renaissance***Massimiliano Mascolo**, Managing Director, *CVC Capital Partners***Roberto Quagliuolo**, Deputy Head of Private Equity and Co-Head of Italy, *Tikehau Capital***MODERATOR****Eleonora Fraschini**, Journalist, *Financecommunity and MAG***REGISTER  
HERE**2  
0  
2  
4

#financecommunityweek

For information please send an email to: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659



# 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

A&O SHEARMAN

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

CLIFFORD  
CHANCE

DENTONS



GIANNI  
ORIGONI &

GILIBERTI TRISCORNIA E ASSOCIATI



Legance

Linklaters



simmons  
simmons

#FinancecommunityAwards

For Information: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)

**«Nei prossimi mesi, grazie anche alla positiva esperienza di Ethica Global Investments, prenderà avvio un nuovo progetto di private equity che verrà sviluppato da una sub-holding»**

**Cosimo Vitola**

attività di m&a, Marco Borgonovo, Alessandro Cortina e Fabiano Fossali cui fanno capo le attività di Debt Advisory, oltre a **Giovanni Berlingieri**, responsabile dell'attività di Business Development.

**Perché avete deciso di aprire il capitale al management?**

*Fausto Rinallo:* La scelta di aprire il capitale al management era stata presa già da tempo e risponde ad una serie di specifiche esigenze. Da un lato la volontà di dare il giusto riconoscimento a coloro che hanno contribuito alla crescita delle attività di advisory del Gruppo. Dall'altro avere uno strumento che ci permetta di attrarre nuove professionalità dal mercato, il tutto nell'ottica di dare continuità alle nostre attività e gettare le basi per garantire il futuro di Ethica Advisory attraverso un continuo ricambio generazionale, con il chiaro obiettivo di puntare alla leadership del mercato italiano del mid-market, anche attraverso la quotazione in borsa della neonata società.

**Come funzionerà la partnership?**

*C.V.:* Per quanto riguarda le regole di funzionamento della nuova partnership ci siamo ispirati ai modelli organizzativi già presenti sul mercato seppure con qualche adattamento per tener conto delle specificità del nostro Gruppo. Al

compimento del 65esimo anno di età è previsto un gate di uscita di ciascun partner, le cui azioni verranno assegnate a nuovi partner o a quelli esistenti, nell'ottica di garantire il passaggio generazionale, ma soprattutto di puntare costantemente allo sviluppo della società.

**Su quali direttrici vi muovete per soddisfare i vostri obiettivi di crescita?**

*Fausto Rinallo:* È proprio sul tema della crescita futura che si concentra l'attenzione della nuova partnership. Riteniamo che ci siano le giuste condizioni per accelerare il nostro progetto di crescita dando vita, tramite l'attuazione di un piano quinquennale, ad un campione nazionale indipendente con dimensioni doppie rispetto a quelle attuali. Per ambire a questi risultati contiamo di muoverci lungo tre direttrici. In primo luogo la crescita interna delle figure junior più promettenti, a cui segue l'inserimento di nuove professionalità provenienti dal mercato, come avvenuto di recente nella divisione di Leveraged Finance con l'arrivo di Alessandro Cortina e di un nuovo team che è andato ad integrare quello già esistente. Infine il coinvolgimento, anche con operazioni sul capitale, di società specializzate in settori nei quali siamo poco presenti (tra i quali energy & infra, ict digital, real estate) che condividano la nostra filosofia e gli obiettivi di crescita.

**Siete invece interessati a un'espansione all'estero? Quali sono i vostri progetti per il futuro?**

*F.R.:* Al momento non siamo interessati a perseguire una crescita di respiro internazionale non avendo ancora raggiunto quelle dimensioni che ci permettono di affrontare altri mercati geografici rispetto ai quali non godiamo di elementi distintivi.

*C.V.:* Nei prossimi mesi, grazie anche alla positiva esperienza di Ethica Global Investments, prenderà avvio un nuovo progetto di private equity che verrà sviluppato da una sub-holding dedicata, anch'essa costituita di recente. È un progetto al quale il Gruppo sta lavorando da circa un anno e che vedrà la partecipazione sia di imprenditori che di investitori istituzionali italiani. 



**IBERIANLAWYER**

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



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



CIRO MONGILLO

# EOS IM, il private capital si allea allo sviluppo sostenibile

Da ormai dieci anni, Eos Investment Management si occupa d'investimenti alternativi nell'ambito della transizione energetica. Sensibilizzare sul tema è una priorità, per piccole e grandi realtà. MAG ne ha parlato col ceo **Ciro Mongillo**

Eos Investment Management, asset manager indipendente specializzato in investimenti alternativi nell'ambito della transizione energetica sostenibile, da oltre un decennio si muove attraverso fondi creati ad hoc, in infrastrutture e private equity, nell'ambito della produzione di energie rinnovabili greenfield e prive di incentivi statali, in Italia e in Europa. Con un team di 30 professionisti sparsi per gli uffici di Milano, Londra e Lussemburgo, dal 2014 investe in aziende protagoniste della decarbonizzazione del settore energy, della circular economy e dell'agricoltura generativa.

In questa nuova «era post carbonica», accompagnare la transizione è ormai inevitabile e le direttive europee, sempre più sofisticate e irreprensibili, ne sono un chiaro segnale. Per Eos IM, gestire la trasformazione verso un minor impatto delle organizzazioni è utile non solo al pianeta ma anche all'economia. «Abbiamo scelto quel genere di finanza che resta ancorata alla realtà, all'economia reale, che porta ricchezza e lavoro, riqualificando spesso aree disagiate e che allo stesso tempo va nella direzione più marcatamente in crescita dei prossimi anni», spiega a MAG **Ciro Mongillo**, ceo e founding partner del gruppo.

In questo senso, Eos IM è inoltre firmataria, dal 2019, degli UN PRI, i principi delle Nazioni Unite per gli investimenti responsabili, e sostiene la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) che, nata nel 2015 per iniziativa del *Financial Stability Board*, fornisce una serie di raccomandazioni per consentire alle organizzazioni di essere trasparenti rispetto ai propri stakeholder sui rischi legati ai cambiamenti climatici.

I capitali del gruppo vengono dunque investiti nell'ottica di creare le condizioni di sviluppo industriale dando un impulso, ribadisce Mongillo, concreto e innovativo, «verso un minor impatto e con delle conseguenze multiple».

**Eos è specializzata da ormai dieci anni nella transizione energetica. Qual è lo scenario odierno?**

Siamo nel pieno di quello che Eos Im definisce

**Quest'anno, abbiamo consolidato la nostra posizione di operatore specializzato nella transizione energetica e sostenibile, incrementando il nostro portafoglio dell'infrastruttura e preparando il lancio del secondo fondo di private equity**

“nuova era post carbonica”, e non tenerne conto negli investimenti di medio periodo sarebbe un errore strategico. Abbiamo da tempo abbracciato la missione di contribuire, attraverso investimenti sostenibili, alla neutralità carbonica, promuovendo la decarbonizzazione del settore energetico e facilitando la transizione sostenibile delle aziende, facendo leva su circolarità e digitalizzazione. Questo percorso è iniziato prima del 2014, con la creazione, l'incorporazione e l'autorizzazione di un primo fondo dedicato a investimenti nel settore Energy.

**E da lì è iniziato un percorso.**

Nel luglio 2016, sono stati lanciati altri due programmi di investimento, ovvero EOS Private Equity, focalizzato sulle pmi italiane, ed EOS *Fund of Funds*, un veicolo d'investimento dedicato ai fondi pensione pubblico-privati italiani. Nel dicembre 2020, come successivo passo chiave per rafforzare il valore delle strategie stabilite, parte con il primo closing, *EOS Energy Fund II*, la seconda generazione dell'offerta infrastrutturale energetica, mirata a progetti di energia rinnovabile nel settore del greenfield (ovvero, la costruzione di nuovi impianti solari), ormai prossimo al final closing, contiamo che superi le aspettative. Il 2024 è l'anno del lancio della seconda generazione di fondi di private equity strettamente legati alla transizione energetica e sostenibile, in linea con il nostro Dna.

### Se volessimo fare un primo bilancio di questo 2024?

Quest'anno abbiamo consolidato la nostra posizione di operatore specializzato nella transizione energetica e sostenibile, incrementando in modo significativo il nostro portafoglio dell'infrastruttura e preparando il lancio del secondo fondo di private equity. Oggi è evidente che il supporto del private capital sarà decisivo per il passaggio verso un'economia sostenibile. Su questo, Eos Im ci ha visto bene con un decennio di anticipo. Con il primo fondo energy nel 2013, abbiamo aggregato circa 300 milioni di asset value di impianti solari ed eolici, facendo con successo 8 deal. Nel 2017, abbiamo deciso di lasciare il mercato del brownfield e di essere attori protagonisti nel mercato delle rinnovabili in greenfield in grid parity, ovvero impianti costruiti ex novo e senza incentivi statali. Abbiamo puntato tutto sulle persone, investendo sulle competenze.

### L'agricoltura sostenibile in Italia sta richiamando gli investitori?

Assolutamente sì. Per raggiungere il *Net Zero*, il Green Deal delinea un piano d'azione congiunto che si sviluppa sui seguenti sette pilastri strategici: efficienza energetica, sviluppo delle energie rinnovabili (attualmente l'Ue conta sei tra le maggiori imprese nel settore delle energie rinnovabili e impiega circa 1,5 milioni di persone in tale settore), mobilità pulita, sicura e connessa (i trasporti producono un quarto delle emissioni di gas serra in Europa), industria competitiva ed economia circolare, infrastrutture e interconnessioni, bioeconomia e pozzi naturali di anidride carbonica e la gestione delle emissioni residue attraverso la cattura, l'utilizzo e lo stoccaggio dell'anidride carbonica. In questo scenario, l'agricoltura sostenibile è una strada obbligata: da una parte, aumenta la popolazione mondiale, e quindi la necessità di cibo, dall'altra, obbliga a ridurre le emissioni. Altro fattore determinante in questo senso è l'acqua, sempre più indispensabile, sempre più preziosa, ma sempre più scarsa...

### Come si concilia la mancanza di acqua a un'agricoltura sostenibile?

## L'investimento stimato entro il 2030, per la decarbonizzazione in Italia, è pari a 180 miliardi di euro; 35mila miliardi di dollari stimati a livello globale, contro una spesa globale attuale pari a 1.300 miliardi

L'agricoltura da sola assorbe il 70% di acqua dolce nel mondo e contribuisce al 24% delle emissioni di gas serra globali, classificandosi come uno dei settori maggiormente responsabili del cambiamento climatico. Motivo per cui uno dei tre verticali di EOS Private Equity, insieme alla filiera delle rinnovabili e dell'economia circolare, sarà la filiera della agricoltura sostenibile.

### Da come ne parla, sembra che investire nell'agricoltura sostenibile convenga un po' a tutti.

Investire in economia reale è oltremodo conveniente. Pensiamo a un family office: significa investire in pmi italiane attive nei segmenti della transizione energetica, dell'economia circolare, dell'agricoltura sostenibile. La decarbonizzazione e la transizione ecologica beneficiano di robusti tassi di crescita nel lungo periodo. La forte domanda di prodotti e servizi sostenibili, accelerata da normative a supporto e incentivi governativi, richiede innovazione tecnologica, capitale umano e, di conseguenza, significativi investimenti finanziari in un arco temporale pluridecennale. Secondo il *Morgan Stanley Institute of Sustainable Investing*, nel 2023 i fondi sostenibili hanno avuto performance superiori di fondi tradizionali con un rendimento mediano pari al 12,6% nel primo caso contro l'8,6% dei fondi tradizionali. Tale performance si conferma per tutte le asset class, che siano fondi equity, obbligazionari o fondi di tipo alternativo. In particolare, la *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)*, un ente che fornisce consulenza e supporta l'industria finanziaria nella transizione verso un futuro sostenibile, nel suo ultimo report

ha quantificato gli investimenti sostenibili, ossia investimenti per cui vengono applicati approcci che considerano i fattori Esg nella selezione e gestione tramite più strategie responsabili o sostenibili, per oltre 30.321 miliardi di dollari.

**Nel 2019, Eos ha anche firmato gli UN PRI per gli investitori responsabili. Quali sono le iniziative più interessanti adottate dall'Unione europea finora?**

Da anni ci avviciniamo agli investimenti Esg secondo gli standard tecnici EU SFDR e Taxonomy. Dal 2022, siamo anche sostenitori ufficiali della *Task Force on Climate Related Financial disclosures (TCFD)*. Il nostro obiettivo è quello di contribuire alla *Net Zero Transition* promuovendo la decarbonizzazione del settore energetico, favorendo la transizione sostenibile con l'infrastruttura, anche delle aziende, facendo leva sulla digitalizzazione e i progressi dell'economia circolare. L'Unione europea ha adottato nel periodo compreso tra il 2019 e il 2024 una serie di iniziative volte a trasformare l'Ue in un contesto economico moderno, efficiente nell'utilizzo delle risorse e competitivo, allo scopo di addivenire all'azzeramento delle emissioni nette di gas serra entro il 2050, oltre a una crescita economica indipendente da un corrispondente utilizzo di risorse. Il che renderebbe l'Europa, a partire dal 2050, il primo continente a impatto climatico zero.

**Quali sono le maggiori sfide e opportunità che vedete in questo momento?**

La transizione energetica è un passaggio indispensabile, ed è necessario avere la consapevolezza che siamo all'inizio di una nuova era, ma, ad oggi, non siamo neanche lontanamente vicini agli obiettivi fissati per il 2050: i tassi di investimento devono aumentare in modo sostanziale. L'Europa pianifica di generare 450 gigawatt di energia rinnovabile entro il 2030, ma gli investimenti non si limiteranno alle energie rinnovabili: saranno necessari investimenti lungo tutta la catena del valore, in particolare in nuovi meccanismi di trasmissione e distribuzione, che significano nuova domanda di cavi e apparecchiature elettriche. Proprio qui si inserisce la strategia di Eos. È importante sostenere la crescita straordinaria della filiera considerandola una grande opportunità.

**Cioè?**

Le aziende della filiera della transizione energetica, per almeno due decenni, avranno un incremento di 30 volte la spesa attuale in soli sette anni. L'investimento stimato entro il 2030, per la decarbonizzazione in Italia, è pari a 180 miliardi di euro (35mila miliardi di dollari stimati a livello globale, contro una spesa globale attuale pari a 1.300 miliardi). Stiamo per entrare in un periodo di grandi investimenti nel settore: la buona notizia per gli investitori è che le azioni del settore energetico hanno sovraperformato le altre azioni durante i precedenti periodi di investimento netto in energia. 📈



NATALINO MONGILLO, CIRO MONGILLO

# Comunicazione ambientale non strutturata: pochi ritorni, molti rischi

di massimo de pieri\*



La direttiva Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), emanata a livello europeo nel Gennaio 2023 e recepita dal governo italiano nel Settembre 2024, rappresenta l'ultimo impulso noto di una sequenza di segnali che sta inducendo le aziende ad approcciare tematiche di sostenibilità la cui complessità spesso collassa nell'acronimo ESG (Environment, Social, Governance). Questi segnali sono amplificati dal mercato, dove

la sostenibilità è ormai un asset da presidiare al pari della competitività economica. Non sono infrequenti gare di appalto che prevedono meccanismi premianti per i soggetti che dimostrano, in maniera quantificabile e verificabile, una corretta gestione di determinati aspetti della sostenibilità specifici di ciascuna filiera.

In un sistema ideale il presidio dell'area ESG è il risultato di un percorso pluriennale di ingaggio, fatto di piccoli miglioramenti incrementali ma, che portano l'intera organizzazione a permearsi di una nuova sensibilità operativa che consente, nel medio-lungo termine, di distinguersi rispetto alla concorrenza. La velocità del mercato, il suo livellamento verso l'alto e la voracità con cui le iniziative di sostenibilità vengono valorizzate e immediatamente sconosciute sono fattori che possono portare le aziende

ad approcciare in maniera bulimica e disomogenea i temi ESG, abbagliate dal miraggio di un ritorno immediato a fronte di un intervento di moderata entità. Un approccio di questo tipo presenta dei rischi significativi, le cui conseguenze possono essere anche gravi. Le sanzioni comminate da AGCM per contrastare pratiche di *Greenwashing* (la comunicazione ambientale non trasparente, ambigua e non adeguatamente supportata da evidenze scientifiche) rappresentano un rischio noto, le cui conseguenze aumenteranno a seguito dell'emanazione di due ulteriori direttive europee, la Direttiva "Empowering" (2024/285) e la Proposta di Direttiva "Green Claims". La prima mira a tutelare i consumatori dalle pratiche commerciali sleali, vietando comunicazioni ambientali generiche; la seconda introduce norme per garantire

l'affidabilità delle affermazioni ambientali.

La politica Europea punta quindi a incoraggiare una corretta gestione delle questioni ESG, disincentivando la comunicazione ambientale mendace tramite un framework di sanzioni potenziali.

Consumatori e organizzazioni sono accomunati da una perplessità di fondo rispetto a un quadro normativo in continua evoluzione e una complessità connaturata al tema stesso della sostenibilità: che cosa intendiamo quando definiamo qualcosa come *sostenibile*? Parliamo di un ridotto consumo energetico rispetto a una soluzione equifunzionale oppure stiamo enfatizzando caratteristiche migliori sotto il profilo

degli impatti su persone e comunità? È più importante minimizzare il consumo di combustibili fossili o la riciclabilità di un materiale a fine vita? Come entrano nell'equazione i consumi di acqua e suolo?

In questo universo di sigle, indicatori e metriche, la comunicazione rappresenta la sintesi verso un pubblico spesso impreparato. È dunque prudente privilegiare una comunicazione fondata su cifre correttamente quantificate e formalizzate, basate su metodologie robuste ed esplicitate rispetto a iniziative estemporanee e scollegate dalla strategia aziendale. E' molto importante evitare la comunicazione che enfatizza iniziative che non sono volontarie né distintive, ma obbligatorie per legge.

L'impulso normativo europeo (e, in misura meno controllabile, l'impulso competitivo del mercato) sembrano lavorare per consolidare la consapevolezza delle aziende rispetto ai propri impatti. L'obiettivo è accelerare la performance di business di chi si dimostrerà in grado, con un presidio organico, ingaggiato e competente, di aggiungere i temi ESG alla lista dei temi strategici, consentendo così alla propria attività di durare nel tempo e sopravvivere a sollecitazioni esterne sempre più difficili da prevedere e di intensità sempre maggiore. ■

\* Diligèa





## Private Equity Focus

A cura di Eleonora Fraschini

Il terzo trimestre dell'anno chiude con una decisa accelerata del mercato del private equity, con 111 operazioni concluse rispetto alle 91 registrate nello stesso periodo dell'anno precedente. Il mese di settembre segna 39 deals, in deciso aumento rispetto ai 26 del 2023, come rileva l'Osservatorio PEM di LIUC Business School. Si conclude, così, il secondo migliore terzo trimestre nella ventennale storia del Private Equity Monitor. Il dato complessivo dopo nove mesi dall'inizio dell'anno parla di 307 operazioni concluse, rispetto alle 285 dello scorso anno, nuovo record per quanto concerne il numero di investimenti: il 2024 sottrae lo scettro al 2022, quando si registrarono 306 deals.

«I risultati del trimestre rappresentano una sorpresa rispetto alle difficoltà che gli operatori stanno generalmente affrontando nel chiudere le operazioni, con particolare riferimento al disallineamento tra domanda e offerta nel concordare i corrispettivi delle medesime transazioni. Si potrebbe pertanto concludere che,

in un contesto macroeconomico più favorevole, la tendenza record di operazioni del 2024 potrebbe essere sostanzialmente più elevata, confermando come il mercato italiano del private equity abbia ulteriori margini di crescita e consolidamento», dichiara **Emidio Cacciapuoti**, partner ADVANT Nctm.

A settembre, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'82% dei deal totali, mentre gli add on hanno rappresentato ben il 62%. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna e Veneto che da sole rappresentano oltre l'80% dell'intero mercato. Prodotti per l'industria, ICT, terziario, cleantech e alimentare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con un peso relativo uniforme. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato addirittura il 67% delle operazioni concluse, dato allineato con quanto già evidenziato nel corso del mese di agosto.

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Vista Vision Srl		Ardian	-
Germani Spa		Eurizon Capital Sgr	-
Casa Della Mandorla Srl	Sipral Padana Srl	Bravo Capital Partners	-
Atim Srl	Arturo Salice Spa	Cobepa	-
Grivel Srl		Midi Management	-
Buddyfit Srl	7nxt Gmbh	Oakley Capital	-
Banca Progetto Spa		Centerbridge Partners	-
Photovoltaic Plants (153 Mw)	Verdian Power	Nuveen Infrastructure	-
Biometano Energy Srl	Biogest	Eiffel Investment Group	-
Mateco Spa	Bracchi Spa	Argos Wityu	-
St Next Srl	Lodestar Spa	Bravo Capital Partners	-
Eid Srl	Lodestar Spa	Bravo Capital Partners	-
Intrauma Spa		Fondo Italiano D'investimento Sgr	-
Pinto Srl	In&Out Holding Spa	21 Invest	-
Fixi Srl	Berardi Bullonerie Srl	Hig Capital	-
Parini Srl	Previero Srl	Ambienta Sgr	-
Se.co. Srl	Renewtech Aps	Trill Impact	-
Smart Parking Systems Srl	City Green Light Srl	Fondo Italiano Per L'efficienza Energetica Sgr	Marguerite; Bei
Giulio Barbieri Srl	Bat Spa	Proa Capital	-
Private Broking Srl	Pib Group	Apax Partners	The Carlyle Group
Emmeb Broker Srl	Pib Group	Apax Partners	The Carlyle Group
Dti Srl	Ceme Spa	Investindustrial	-
Intwig Srl	Excellera Advisory Group Spa	Xenon Private Equity	-
Flli Polli Spa		Platinum Equity	-
Nexteria Srl	Covisian Spa	Aksia Group Sgr	Five Arrows, Schroder And Crown Europe
Società Agricola Halaesa Srl		Fidim	-
Mita Water Technologies Srl	Axius Water	Kkr	Xpv Water Partners
Ferper Springs Srl		B4 Investimenti Sgr	-
Mecavit Srl		Novastone Capital Advisors	-
Bamboom Srl		Gradiente Sgr	-
Studitalia Srl		Milano Capital	Other Private Investors
Gm Cataforesi Srl	Argos Srl	Gradiente Sgr	-
Sitep Srl		Ur-Invest	-
Nutkao Srl		Al Mada	-
Intergen Spa	Tedom	Jet Investment	-
Innovery Spa	Neverhack	The Carlyle Group	-
Elti Srl		Visconti Capital	-
Fratelli Longo Industriale Srl	Relife Recycling Srl	F2i Sgr	Xenon Private Equity
Tordini Srl		Novastone Capital Advisors	-

# Intwig entra a far parte di Excellera Advisory Group. Gli advisor

Intwig, società di data intelligence fondata da **Aldo Cristadoro**, con 11 dipendenti e sede a Bergamo, è entrata a far parte di Excellera Advisory Group, realtà italiana di consulenza nei corporate affairs nata nel 2022 dalla partnership tra Cattaneo Zanetto Pomposo & Co. e Community con il supporto di Xenon Private Equity, alla quale hanno aderito nell'ultimo anno Value Relations, Public Affairs Advisors e Barabino & Partners.

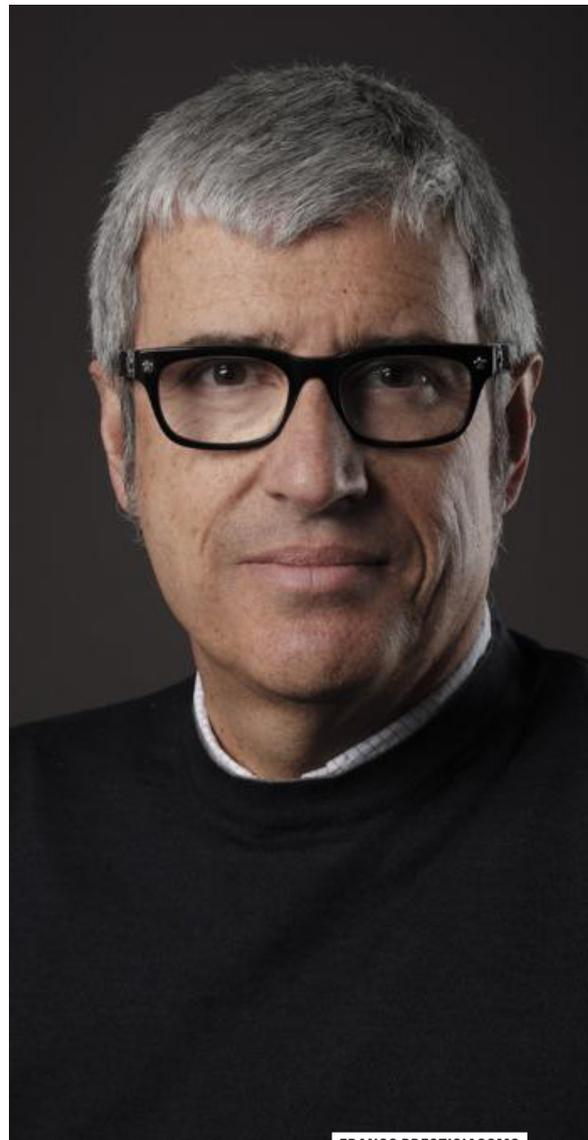
Sul piano societario, l'operazione vedrà l'acquisizione del 100% delle quote di INTWIG da parte di Excellera Advisory Group. Al contempo, Aldo Cristadoro, che mantiene la propria carica di amministratore delegato in INTWIG, reinvestirà in Excellera, divenendo socio del Gruppo.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Advisor dell'operazione per INTWIG sono stati KPMG, con il partner **Jacopo Ronzoni**, e lo studio legale CMA Caffi Maroncelli e Associati, con gli avvocati **Emanuele Cortesi** e **Matteo Ghilardi**.

Advisor legali per Excellera Advisory Group sono stati **Pierfrancesco Gelmetti** e **Dolores Mugheri** di Gelmetti Studio Legale Associato.

PwC TLS ha agito come advisor fiscale di Excellera, con il partner **Pasquale Salvatore** e il director **Alessandro Marzorati**. Deloitte ha agito come advisor finanziario, con il partner **Andrea Casella** e il director **Gianmarco Ferrari**. Per gli aspetti notarili, Excellera è stata assistita Studio Todeschini & Bastrenta Notai.



FRANCO PRESTIGIACOMO

# Previero (Ambienta) acquisisce Parini

Previero N., società attiva nel settore del riciclo meccanico della plastica e platform company dell'asset manager europeo Ambienta sgr, ha acquisito Parini, società italiana attiva nell'ingegnerizzazione, nello sviluppo e nella produzione di macchinari per la selezione meccanica dei rifiuti plastici.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

EY ha seguito l'operazione per gli aspetti finanziari. PedersoliGattai ha assistito Previero con un team guidato dal partner **Alessandro Marena** e composto dalla senior associate **Elisa**

**Bertoni** e dall'associate **Giulio Battuello**, che hanno gestito gli aspetti m&a dell'operazione. Per i profili finance ha agito il partner **Gian Luca Coggiola**; mentre il senior counsel **Nicola Martegani**, con il suo team, ha curato quelli di due diligence.

La Famiglia Parini, venditrice, è stata assistita dallo studio Baldi & Partners quale advisor legale, con un team composto dalla partner **Francesca Baldi** e dall'associate **Simone Zobbi**, e da Baldi Finance quale advisor finanziario, con un team composto da Guido Prati e Francesco Mainini.



ANDREA VENTURINI

# Berardi (H.I.G. Capital) acquisisce Fixi. Gli advisor

Berardi, portfolio company del fondo d'investimento internazionale H.I.G. Capital, attiva nella distribuzione di elementi di fissaggio e nella fornitura di servizi logistici integrati, ha acquisito Fixi, grande distributore di sistemi di fissaggio attiva in Italia e in Europa.

## GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Lo studio legale Pavia e Ansaldo, con un team coordinato dal partner **Alberto Bianco** e formato da **Martina Bosi** e **Arianna Bellani** ha assistito l'acquirente in tutti i profili corporate m&a e contrattuali. I profili banking dell'operazione sono stati seguiti, per conto dell'acquirente, da Orrick con un team formato dal partner **Marina Balzano**, dallo special counsel **Giulio Asquini** e dall'associate **Claudia Loriggio**. Per conto dell'acquirente, Spada Partners ha curato i profili fiscali e la struttura dell'operazione con un team guidato dal partner **Guido Sazbon**, assistito da **Francesco Podagrosi** e **Martina Acciario**.

I venditori sono stati assistiti da Andersen con un incarico di global advisor relativamente alle attività di m&a advisory, tax e legal, con un team interdisciplinare coordinato dai partner **Ivan Gasco** e **Gherardo Cadore**. In particolare, Andersen ha curato l'attività di strutturazione societaria del gruppo, propedeutica ai fini dell'operazione. Le attività di financial advisory e strutturazione societaria sono state svolte da Ivan Gasco, coadiuvato da **Edoardo Calvo** e **Felix Flintwood**, mentre tutti i profili corporate m&a e contrattuali per i venditori sono stati curati da **Gherardo Cadore**, coadiuvato da **Carlo Riso**.

Le banche finanziatrici sono Oldenburgische Landesbank Aktiengesellschaft, Deutsche Bank, Crédit Agricole Italia, Banca Ifis e Nova Kreditna Banka Maribor, e Orrick Herrington Sutcliffe per Berardi.

Il pool di banche è stato assistito dallo studio internazionale Ashurst con un team coordinato dal partner **Mario Lisanti**, supportato dalla senior associate **Francesca Cioppi** e dall'associate **Andrea Scarfone**, per gli aspetti banking; il socio **Michele Milanese**, insieme all'associate **Federico Squarcia**, si è occupato degli aspetti fiscali.



RAFFAELE LEGNANI

# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



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

# Legalcommunity Marketing Awards 2024

## I VINCITORI

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Ai Chiostri di San Barnaba di Milano si sono tenuti i **Legalcommunity Marketing Awards 2024**, l'occasione per omaggiare i team e i professionisti del mondo del marketing e della comunicazione negli studi legali.

Di seguito, l'elenco di tutti i vincitori.



Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR	Gianni & Origoni
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Sebastiano Distefano - PedersoliGattai
THOUGHT LEADERSHIP	Roberta De Matteo - WST
TEAM OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT	Herbert Smith Freehills
PROFESSIONAL OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT	Sarah Favaro - Simmons & Simmons
TEAM OF THE YEAR SOCIAL MEDIA	CastaldiPartners
PROFESSIONAL OF THE YEAR SOCIAL MEDIA	Claudia Galeotti - Rucellai & Raffaelli
TEAM OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
PROFESSIONAL OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS	Chiara Maccarini - Baker McKenzie
TEAM OF THE YEAR SUBMISSION	Grimaldi Alliance
PROFESSIONAL OF THE YEAR SUBMISSION	Pietro Francini - CBA
TEAM OF THE YEAR EVENTS	Orsingher Ortu
PROFESSIONAL OF THE YEAR EVENTS	Angelica De Vincentiis - Latham & Watkins
TEAM OF THE YEAR PITCH	Legance
PROFESSIONAL OF THE YEAR PITCH	Enrico Montanari - LCA
TEAM OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION	Dentons
PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION	Valeria Cavallo - Deloitte Legal
TEAM OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	bureau Plattner
PROFESSIONAL OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	Gisella Reda - La Scala Società tra Avvocati
TEAM OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT	AGO Shearman
PROFESSIONAL OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT	Marco Visaggio - Linklaters
PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVERTISING	Giorgio Maria Di Nicolò' - Morri Rossetti
TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY & ESG	Pirola Pennuto Zei & Associati
RISING TEAM	Eversheds Sutherland
RISING STAR	Immacolata Giannella - Clifford Chance
TEAM OF THE YEAR LATAM	TozziniFreire Advogados
TEAM OF THE YEAR PORTUGAL	Cerejeira Namora, Marinho Falcão
PROFESSIONAL OF THE YEAR PORTUGAL	Stéphanie Roux - Sérvulo & Associados
TEAM OF THE YEAR SPAIN	Osborne Clarke
PROFESSIONAL OF THE YEAR SPAIN	Sonia de Zunzunegui - Eversheds Sutherland
TEAM OF THE YEAR SWITZERLAND	Lenz & Staehelin
PROFESSIONAL OF THE YEAR SWITZERLAND	Nanding Anna Susso - Homburger
BEST PRACTICE NETWORKING INITIATIVE	Catia Agnolucci - Maisto e Associati
NEW ENTREPRENEURSHIP PROJECT	Barabino & Partners



## TEAM OF THE YEAR

---

DENTONS  
 GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI  
**GIANNI & ORIGONI**  
 LEGANCE  
 PEDERSOLIGATTAI



## PROFESSIONAL OF THE YEAR

---

**SEBASTIANO DISTEFANO**  
*PedersoliGattai*

SARAH FAVARO  
*Simmons & Simmons*

BARBARA OLIVIERI  
*Gianni & Origoni*

MARCO VISAGGIO  
*Linklaters*

ELISA ZETTI  
*Legance*



## THOUGHT LEADERSHIP

---

**ROBERTA DE MATTEO**  
*WST*





**TEAM OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT**

EVERSHEDS SUTHERLAND

**HERBERT SMITH FREEHILLS**

LINKLATERS

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



**PROFESSIONAL OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT**

LUZIO CODAGNONE

*Pirola Pennuto Zei & Associati*

**SARAH FAVARO**  
*Simmons & Simmons*

CLAUDIA MAMAN

*Herbert Smith Freehills*

ILARIA PIAZZI GUATRI

*Eversheds Sutherland*

MARCO VISAGGIO

*Linklaters*



**TEAM OF THE YEAR SOCIAL MEDIA**

BAKER MCKENZIE

**CASTALDI PARTNERS**

DENTONS

ORSINGHER ORTU

PEDERSOLIGATTAI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR SOCIAL MEDIA

---

**CLAUDIA GALEOTTI**  
*Rucellai & Raffaelli*

CHIARA MACCARINI  
*Baker McKenzie*

ILARIA PIAZZI GUATRI  
*Eversheds Sutherland*

GIULIA RAVASIO  
*Orsingher Ortu*

CLAUDIA REDAELLI  
*Legance*



## TEAM OF THE YEAR COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS

---

BAKER MCKENZIE

EVERSHEDS SUTHERLAND

**GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI**

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE



## PROFESSIONAL OF THE YEAR COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS

---

SEBASTIANO DISTEFANO  
*PedersoliGattai*

SARAH FAVARO  
*Simmons & Simmons*

**CHIARA MACCARINI**  
*Baker McKenzie*

ILARIA PIAZZI GUATRI  
*Eversheds Sutherland*

MARCO VISAGGIO  
*Linklaters*



## TEAM OF THE YEAR SUBMISSION

---

CBA  
 DENTONS  
 EVERSHEDES SUTHERLAND  
**GRIMALDI ALLIANCE**  
 LEGANCE



TEAM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR SUBMISSION

---

BARBARA BONORA  
*Eversheds Sutherland*

CRISTINA CANEPONE  
*A&O Shearman*

**PIETRO FRANCINI**  
*CBA*

FRANCESCA PANASITI  
*Gianni & Orioni*

VITO MARIA VAREANO  
*Legance*



## TEAM OF THE YEAR EVENTS

---

BAKER MCKENZIE  
 GIANNI & ORIGONI  
**ORSINGERH ORTU**  
 PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI  
 SIMMONS & SIMMONS



GIULIA RAVASIO

## TEAM OF THE YEAR PITCH

DENTONS  
 EVERSHEDES SUTHERLAND  
 GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI  
**LEGANCE**  
 SIMMONS & SIMMONS



## PROFESSIONAL OF THE YEAR PITCH

SARAH FAVARO  
*Simmons & Simmons*

STEFANIA MURRI  
*Gianni & Orioni*

**ENRICO MONTANARI**  
*LCA*

ILARIA PIAZZI GUATRI  
*Eversheds Sutherland*

FRANCESCA RICCI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



## TEAM OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION

BUREAU PLATTNER  
 DELOITTE LEGAL  
**DENTONS**  
 LEGANCE  
 PEDERSOLIGATTAI



## PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION

CATIA AGNOLUCCI  
*Maisto e Associati*

CAROLINA BRASCHI  
*Legance*

**VALERIA CAVALLO**  
*Deloitte Legal*

SEBASTIANO DISTEFANO  
*PedersoliGattai*

GISELLA REDA  
*La Scala Società tra Avvocati*



## TEAM OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT

**BUREAU PLATTNER**

GIANNI & ORIGONI

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

MORRI ROSSETTI

ORSINGHER ORTU



VALERIA BALDUZZI, ELISABETTA COLOMBO

## PROFESSIONAL OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT

MARIA ABBATESCIANNI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

ELISABETTA COLOMBO  
*bureau Plattner*

GIORGIO MARIA DI NICOLO'  
*Morri Rossetti*

ILARIA PIAZZI GUATRI  
*Eversheds Sutherland*

**GISELLA REDA**  
*La Scala Società tra Avvocati*



## TEAM OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT

**A&O SHEARMAN**

DENTONS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LINKLATERS



## PROFESSIONAL OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT

MARIA ABBATESCIANNI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

DANIELA MORANTE  
*A&O Shearman*

FRANCESCA PANASITI  
*Gianni & Origoni*

GISELLA REDA  
*La Scala Società tra Avvocati*

**MARCO VISAGGIO**  
*Linklaters*



## PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVERTISING

VALERIA CAVALLO  
*Deloitte Legal*

**GIORGIO MARIA DI NICOLO'**  
*Morri Rossetti*

SEBASTIANO DISTEFANO  
*PedersoliGattai*

DANIELA MORANTE  
*A&O Shearman*

GIULIA RAVASIO  
*Orsinger Ortu*



**TEAM OF THE YEAR  
SUSTAINABILITY & ESG**

---

BUREAU PLATTNER  
LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI  
LEGANCE  
PEDERSOLIGATTAI  
**PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI**



TEAM

**RISING TEAM**

---

**EVERSHEDS SUTHERLAND**



TEAM

**RISING STAR**

---

**IMMACOLATA GIANNELLA**  
*Clifford Chance*





TEAM OF THE YEAR PORTUGAL

---

**CEREJEIRA NAMORA,  
MARINHO FALCÃO**



PROFESSIONAL OF THE YEAR  
PORTUGAL

---

**STÉPHANIE ROUX**  
*Sérvulo & Associados*



TEAM OF THE YEAR SPAIN

---

**OSBORNE CLARKE**



PROFESSIONAL OF THE YEAR  
SPAIN

**SONIA DE ZUNZUNEGUI**  
*Eversheds Sutherland*



PROFESSIONAL OF THE YEAR  
SWITZERLAND

**NANDING ANNA SUSSO**  
*Homburger*



BEST PRACTICE NETWORKING  
INITIATIVE

**CATIA AGNOLUCCI**  
*Maisto e Associati*





## NEW ENTREPRENEURSHIP PROJECT

**BARABINO & PARTNERS**





# 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)



# Parmacotto-Salumifici GranTerre, la «casa comune della salumeria italiana»

Dalla recente aggregazione nasce un colosso che porterà a ricavi superiori al miliardo e mezzo entro cinque anni. MAG ne ha parlato con Maurizio Moscatelli, ad di GranTerre, e Andrea Schivazappa, ad di Parmacotto

di letizia ceriani

L'accidentata strada del successo, nel variopinto panorama dell'agroalimentare, nasconde molte insidie e altrettante occasioni. Ad oggi, tra i sentieri percorribili, la prospettiva dell'aggregazione rappresenta uno dei più spediti. È quello intrapreso da due big italiani dei salumi, nel cuore della Food Valley parmense, che, nelle scorse settimane, hanno raggiunto un accordo decisamente interessante.

### L'UNIONE FA LA FORZA

Si tratta di GranTerre, la società modenese che controlla Salumifici GranTerre, e AZ Srl, finanziaria della famiglia Zaccanti, che gestisce il celebre marchio nostrano Parmacotto. Le due aziende hanno infatti raggiunto un accordo per creare un'aggregazione tra Salumifici GranTerre (controllata da GranTerre) e Parmacotto. L'operazione prevede l'apporto in Salumifici GranTerre dell'intera partecipazione in Parmacotto, apporto che darà vita ad un'entità con ricavi superiori a 1,1 miliardi di euro. 2.500 dipendenti e 20 stabilimenti (per la precisione, 14 di Salumifici GranTerre e 6 di Parmacotto) concorreranno al fine comune di portare salumi, piatti pronti e prosciutti cotti di marca, in tutti i mercati dove le due società sono già presenti, dagli Stati Uniti, dove Parmacotto è fortemente radicata con due stabilimenti a Boston, ai principali mercati europei, dove GranTerre vanta uno status consolidato.

L'incontro tra i due player è stato, come spesso accade, fortuito e fortunato: «Con 30mila tonnellate di prosciutto cotto all'anno, siamo il primo produttore – ha raccontato a MAG **Maurizio Moscatelli**, amministratore delegato di GranTerre –, ma ci mancava un brand forte, riconosciuto dal grande pubblico, in grado di darci quella spinta per continuare a crescere e creare valore». Dilazionato sull'arco di un quinquennio, il piano condiviso prevede di superare 1,5 miliardi di fatturato intessendo importanti sinergie, a partire dal fronte dell'internazionalizzazione. Ne è convinto **Andrea Schivazappa**, amministratore delegato di Parmacotto: «A livello internazionale, puntiamo a una crescita continua. Negli Stati Uniti, dove siamo già ben radicati, abbiamo due stabilimenti che saranno utilizzati per l'intero

Gruppo, consolidando ulteriormente il brand Parmacotto» – ma non solo Usa: «Anche in Francia, Germania, Austria, Regno Unito e Giappone stiamo rafforzando la nostra presenza».



**«Vogliamo essere un aggregatore per il food italiano di qualità, continuare a crescere e creare valore per tutti gli attori coinvolti e le filiere»**

**Maurizio Moscatelli**

## IL CUORE PULSANTE DELLA FOOD VALLEY

Il Gruppo GranTerre è relativamente giovane, nasce nel 2019 dall'unione di due realtà però storiche, Grandi Salumifici Italiani e Parmareggio, divenute poi Salumifici GranTerre e Caseifici GranTerre, ed è oggi a totale proprietà cooperativa, col Consorzio Granterre socio di riferimento. Il gruppo produce e commercializza molte eccellenze Dop e Igp, dal Prosciutto di Parma al Parmigiano Reggiano – spiccano brand come *Parmareggio*, *Casa Modena*, *Senfter*, *Agriform*, *Alcisa*, *Teneroni* – contando su 18 stabilimenti in Italia, una base logistica, 4 filiali estere e sull'esportazione in 75 Paesi in tutto il mondo. Nel 2023, il fatturato consolidato di GranTerre – che comprende appunto, oltre a Salumifici GranTerre anche Caseifici GranTerre – ha raggiunto i 1,6 miliardi di euro, di cui circa 500 milioni dalle vendite all'estero. Lo spopolamento con Parmacotto apre lo spazio, per una food company internazionale, in grado di «aggregare il food italiano di qualità, creando un campione nazionale», insiste Moscatelli.

Dalla sua, Parmacotto, con i suoi quattro brand di punta, *Parmacotto*, *Parmacotto Selection*, *Boschi Fratelli* e *Salt & Twine* (per il mercato USA), firma e produce un'offerta di prodotti che spaziano dalla salumeria di alta qualità, a quella pronta al consumo, al retail, selezionando con attenzione la materia prima, e lo fa dal 1978, quando si avvia ufficialmente la produzione di prosciutti cotti a Parma. Una volta partita non si è più fermata. Negli anni successivi, sono stati inaugurati gli stabilimenti di San Vitale Baganza, Felino, Pratopiano e Marano, diversificando sempre di più la produzione. Nel 2023, il fatturato consolidato di Parmacotto ha superato i 140 milioni. La performance economica del gruppo da anni si allea anche a una forte attenzione per la sostenibilità, che al gruppo piace definire «tridimensionale», perché abbraccia persone, ricerca e sviluppo del prodotto e digitalizzazione. In questa direzione, si colloca l'adesione del brand all'iniziativa Science Based Targets con l'obiettivo di azzerare le emissioni dirette di CO2 entro il 2026.



**«Questa unione dà vita al più grande polo italiano dei salumi, con 2.500 dipendenti, 20 stabilimenti e ricavi di 1,5 miliardi entro i prossimi cinque anni»**

**Andrea Schivazappa**



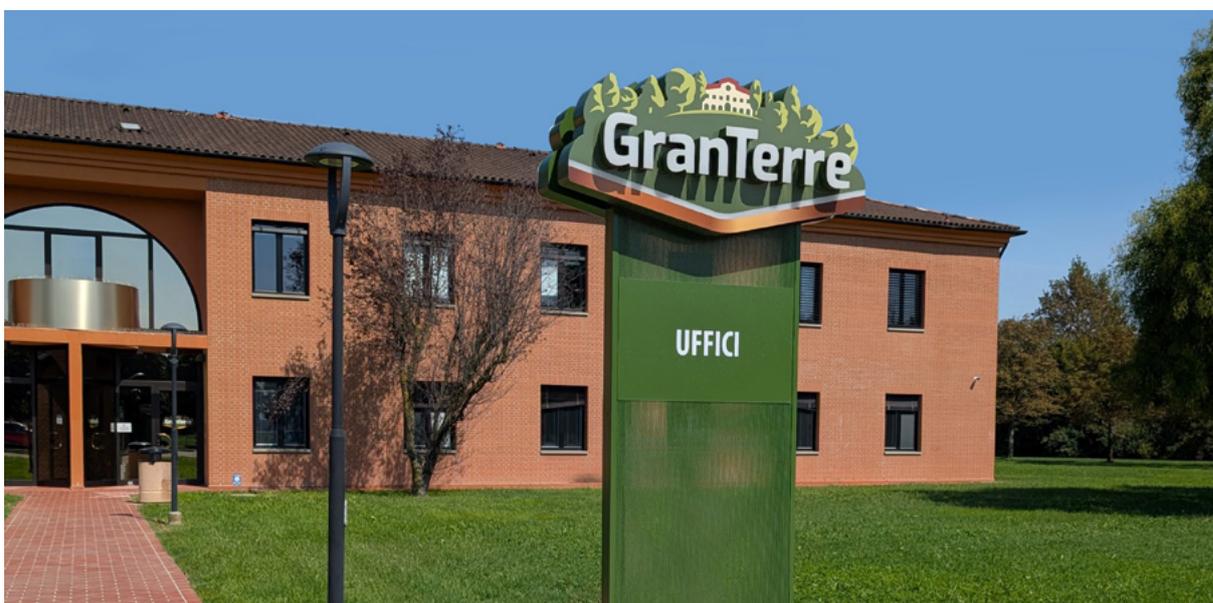
## QUANDO IL GIOCO SI FA DURO

Per rafforzare il nuovo gruppo, secondo i due ad, occorre lavorare su capacità industriale, brand e dimensione, rafforzando la visibilità e le risorse a disposizione, nel solco di una storia fatta di tradizionalità e di innovazioni al passo coi tempi.

In un mercato apparentemente saturo come quello dei salumi, c'è ancora spazio per svolgere un lavoro di qualità e, soprattutto, italianissimo,

avendo come primario obiettivo quello di creare valore che, per Moscatelli e Schivazappa, significa «consolidare e rafforzare le prospettive di crescita, a beneficio nostro e di tutta la filiera». Aiuteranno la capacità industriale e il saper fare tipico del territorio.

Sul futuro, è ancora presto per esporsi: di un polo aggregante così giovane, difficile dire oggi che cosa sarà, ma Moscatelli e Schivazappa assicurano che a questa operazione «se ne aggiungeranno altre», e non solo fra le mura casalinghe. 🍷





## Food Finance

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

a cura di letizia ceriani\*

Sono diverse le operazioni, anche questo mese, che hanno interessato il sempre più dinamico comparto dell'agroalimentare. Innanzitutto, nel mondo del private equity, Paragon Partners ha acquisito la maggioranza di TP Food Group da Xenon Private Equity; in particolare, il gruppo, che ha sede nel padovano, è specializzato nella fornitura di apparecchiature sofisticate, come forni, miscelatori e congelatori. È stato poi il turno del fondo EC I, controllato da Entangled Capital, che ha rilevato il 51% di Sipa International, azienda attiva nella produzione di cous cous di alta qualità. Infine, 21 Invest, il gruppo di investimento fondato da Alessandro Benetton, ha completato l'acquisizione di TheNiceKitchen, gruppo italiano specializzato nella produzione di sistemi di cottura, refrigerazione e lavaggio per cucine professionali.

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

# A Paragon Partners la maggioranza di TP Food Group da Xenon



Paragon Partners ha acquisito la maggioranza di TP Food Group, fornitore di attrezzature e linee di produzione per la lavorazione degli alimenti, in particolare destinate alla panificazione industriale e artigianale, da Xenon Private Equity.

Nel contesto dell'operazione, Paragon è stato assistito da Ethica Group in qualità di advisor finanziario con il team di M&A Advisory, composto da **Filippo Salvetti**, **Alessandro Corina** e il team di Debt Advisory con **Alessandro Cortina**, **Federica Carcani** e **Leonardo Moneda**, mentre Advant NCTM ha agito in qualità di advisor per i temi legali. Il pool di finanziatori coinvolti nell'operazione include Banco BPM (con il team financial sponsors) – in qualità di banca agente, Intesa Sanpaolo, BPER Banca (tramite la propria direzione Corporate & Investment Banking), illimity Bank, Banca Monte dei Paschi di Siena, Merito SGR (attraverso il fondo Merito Private Debt, arrivato al suo sedicesimo investimento) e Tenax Capital, mentre Legance è lo studio legale coinvolto nel finanziamento dell'operazione.

Con sede a San Giorgio di Bosco (PD) e parte del portafoglio di Xenon dal 2018, TP Food Group è un produttore di attrezzature e linee di produzione per la trasformazione alimentare, dedicate soprattutto alla panificazione industriale e artigianale. TPFG impiega oggi circa 450 dipendenti con quattro filiali ed è specializzata nella fornitura di apparecchiature sofisticate (sia singole che combinate in speciali soluzioni chiavi in mano) quali forni, miscelatori, congelatori e sistemi di trasporto a spirale, destinate ai settori della panificazione e altre tipologie di lavorazione degli alimenti.

Affiancando l'attuale management team, Paragon intende favorire l'accelerazione della crescita di TP Food Group puntando ad esplorare nuove applicazioni e mercati, espandendo ulteriormente la presenza globale e ampliando il portafoglio di prodotti e servizi. Paragon prevede inoltre di implementare una strategia di build-up tramite acquisizioni strategiche per rafforzare la capacità dell'azienda di fornire soluzioni integrate.

# A Entangled Capital il 51% di Sipa International, player del cous cous

Entangled Capital SGR ha acquisito, attraverso il fondo EC I, il 51% del capitale di Sipa International, azienda attiva nella produzione di cous cous di alta qualità, distribuito sia per conto terzi sia con il proprio marchio storico Martino. L'investimento rappresenta l'undicesima operazione, inclusi gli add-on per il fondo EC I, consolidando il suo portafoglio in un'ampia gamma di settori strategici e dinamici. La famiglia Martino è stata assistita nell'operazione dal team di UBS in qualità di M&A advisor – con un team coordinato da **Yasser Abouabid** e formato da **Tommaso Pazienza** e **Lorenzo Gherardi** -, e da Legance Avvocati Associati per i profili legali, societari e fiscali. Il fondo EC I è stata assistito per le attività di due diligence finanziaria dallo studio Spada Partners, per quella fiscale dallo studio Russo De Rosa e Associati, per le attività Esg da HPC Italia e legali dallo studio PedersoliGattai. L'operazione è stata finanziata da parte di BPER Banca. La famiglia Martino manterrà il 49% della società mentre la maggioranza sarà detenuta dal fondo EC I, per sostenere la crescita della società in un percorso di rafforzamento organizzativo e di sviluppo di nuovi prodotti, sia tramite crescita organica sia con acquisizioni successive. L'acquisizione rientra nella strategia di Entangled Capital di investire in aziende con un forte potenziale di crescita nei settori dinamici e sostenibili. Fondata come mulino nel 1904 a Termoli, in provincia di Campobasso, Sipa International è un'azienda a conduzione familiare oggi alla quarta generazione. La società nasce come mulino per la macinazione della semola e con

la generazione guidata da Pasquale Martino è avvenuta la trasformazione a produttore di cous cous, servendo diversi mercati, in particolare Italia, Francia e Germania, realizzando oltre il 70% all'estero ed essendo presente in 80 Paesi. Oggi l'azienda, rappresentata dalle sorelle Emma (ceo) e Giordana Martino (cfo), rappresenta un punto di riferimento nel settore, grazie a un portafoglio prodotti ampio e diversificato.



# 21 Invest acquisisce la maggioranza di TheNiceKitchen



21 Invest, gruppo di investimento europeo fondato e guidato da Alessandro Benetton con sede in Italia, Francia e Polonia, annuncia il perfezionamento di un accordo vincolante con BeNice Holding, fondata nel 1993 da Lauro Buoro, per rilevare TheNiceKitchen, gruppo italiano specializzato nella produzione di sistemi di cottura, refrigerazione e lavaggio per cucine professionali.

21 Invest è stata assistita per gli aspetti legali e societari da Hogan Lovells, da KPMG per la financial, tax e ESG due diligence, da Roland Berger per la business due diligence e da Fineurop in qualità di debt advisor. BeNice Holding esprime il suo ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito all'evoluzione del gruppo, in particolare a **Mario Petracco**, membro del board, Alessandro Bagante, chief executive officer e Marco Fella, chief financial officer di TheNiceKitchen.

Il progetto TheNiceKitchen, promosso da BeNice Holding, ha origine nel 2013 con l'acquisizione di Modular Professional, focalizzata nella produzione di cucine modulari, piani cottura, forni e lavastoviglie. Nel 2019 l'acquisizione e la successiva integrazione di Coldline, fondata nel

1995 da **Alessandro e Gianluca Bagante** e attivo nel segmento della refrigerazione professionale (con armadi frigoriferi, tavoli refrigerati e abbattitori di temperatura), segnano il passaggio fondamentale per la nascita del gruppo.

Una realtà che oggi integra le tecnologie di cottura, refrigerazione e lavaggio, combinando prestazioni, affidabilità e un know-how digitale con una piattaforma software e hardware unica per massimizzare l'efficienza e migliorare l'esperienza utente. L'acquisizione dell'area experience del gruppo, con le società Merryday e Linearbi, assicura uno sviluppo delle tecnologie TNK sempre più focalizzato sulle reali necessità dell'utilizzatore.

Il progetto di integrazione entra adesso in una nuova fase che vede 21 Invest rilevare la quota di maggioranza affiancando nell'azionariato Alessandro e Gianluca Bagante, che incrementano la propria partecipazione nel gruppo e continueranno a gestirne il futuro percorso di crescita.

La società, collocata strategicamente nel cuore della Inox Valley, produce la sua intera gamma in Italia nei siti di Torreglia (PD) e San Vendemiano (TV), impiegando circa 300 dipendenti. Nel 2023, il gruppo TheNiceKitchen ha registrato ricavi pari a circa 55 milioni di euro, di cui il 60% proveniente da mercati esteri.

L'obiettivo di TheNiceKitchen è accompagnare gli imprenditori del settore verso la digitalizzazione, introducendo un nuovo modello di gestione dei dati, degli spazi e dei processi di lavoro.

Valorizzando tale posizionamento, 21 Invest supporterà tutto il team di management per accelerare ulteriormente lo sviluppo sui mercati internazionali attraverso il rafforzamento delle risorse commerciali, l'ottimizzazione del mix di canali di vendita e il continuo focus sul prodotto, perseguendo anche opportunità di M&A che possano complementare il portafoglio di soluzioni offerto dal gruppo.

## Tavole della legge

# Chez Pierina, polenta cotta su stufa a legna e tanta tradizione

di letizia ceriani

La storia del ristorante Chez Pierina (letteralmente “da Pierina”) inizia nel lontano 1975 sulle pendici di Chamois, il comune più alto della Valle d’Aosta (si trova a ben 1815 metri d’altitudine e conta circa 107 anime), all’interno della meravigliosa Valtournenche, sulla strada che arriva all’impervio Cervino. Anche se non siete grandi appassionati di trekking, di foliage o di sci, a Chamois potete arrivarci tranquillamente in funivia per godervi il panorama, il sole autunnale e un po’ di aria fresca, ma soprattutto, i caldi piatti di Chez Pierina.

Come dicevamo, dopo quasi cinquant’anni, la polenta viene ancora cotta su stufa a legna di nonna Pierina, che ha passato il testimone alle

nipoti Sara, Marta ed Eugenia. Se vi fermate per cena, mi raccomando prenotate con largo anticipo e siate puntuali: tra le 19,30 e le 19,45 il locale si riempie e le porte si chiudono... in montagna si segue il ritmo del sole. Tutti i piatti, dagli antipasti ai dolci, sono ancora oggi eseguiti nel pieno rispetto delle ricette casalinghe. Consiglio spassionato: cercate di arrivare affamati, perché la polenta concia non si mangia sicuramente da sola. Ma bando alle ciance, entriamo. L’accoglienza appena varcata la soglia del ristorante è già di per sé un caldo benvenuto. Il menu è semplice, quattro o cinque proposte per ogni portata, autentiche e schiette le descrizioni. Per iniziare, ci sono due tipologie di taglieri anche se, per avere una visione d’insieme più





completa, si può optare per l'antipasto misto in condivisione, decisamente sostanzioso, che contiene formaggi e salumi della zona e poi – goduria vera – il tipico abbinamento valdostano composto da lardo di Arnad, castagne cotte nel miele e pane di segale della casa. Iniziamo a divertirci.

A seguire, la carta offre piatti come la classica crespella valdostana o una semplice pasta, tutto comunque gustoso, oppure la zuppa di pane, uno dei piatti firma di Pierina. Un tripudio di cipolle, pane, formaggio, cavolo, servito appena sfornato. Un piatto unico di gran soddisfazione.

Dovete sapere però che Pierina è il regno della polenta, cucinata nei classici paioli e, non esagero, è indimenticabile. Alimento un po' bistrattato in quanto tradizionalmente popolare, la polenta ha una storia che lega pressoché tutti i Paesi del mondo. Importata da Cristoforo Colombo, è oggi conosciuta in moltissime varianti, dalla puliszka ungherese alla "nostra" polenta taragna.

Che sia liscia o concia (pasticciata con fontina, burro e formaggio, what else?) –, che vi piaccia o no, la polenta, qui, va assaggiata. Viene proposta accompagnata, principalmente da carne di selvaggina, ma sono previste anche sides vegetariane. Sapore e scioglievolezza non mancano a capriolo, cinghiale, coniglio "in civet" (ricetta tipica piemontese che prevede di marinare per un giorno la carne nel vino rosso, il Civet appunto, con verdure miste e spezie che regalano corposità), e salsiccia in umido; ai palati più fini consiglieri i funghi freschi trifolati, serviti in una cocottina tiepida, e conditi con semplice prezzemolo.

A questo punto, non doveste ancora sentirvi sazi, potete farvi tentare da uno strudel alle mele servito con panna montata della casa, con una panna cotta ai frutti di bosco, oppure con dei mirtilli della zona cotti nel vino. Per accompagnare il pasto, la casa di Pierina offre vini piemontesi o valdostani, oppure un semplice vino sfuso frizzante a cui non si dice mai di no. Da Chez Pierina si assapora la gioia e il calore dell'alta montagna. 🍷

CHEZ PIERINA  
Fraz. Corgnolaz, 58 - 11020 Chamois (AO)

# MimēmaG

a cura de Il Praticante Medioevale\*

**“Avvocato, sono passati 6 mesi.  
Possiamo parlare del mio compenso?”**

**L’avvocato:...**



 @ilpraticantemedioevale

 ilpraticantemedioevale.it

# Forensic Investigations & Intelligence

## Esperti in litigation support

Collaboriamo a stretto contatto con aziende e professionisti legali nel prevenire e gestire le **controversie nazionali e internazionali** con un approccio mirato e strategico.

Assistenza tecnica economico  
finanziaria in contenziosi civili,  
penali e fiscali

Supporto in controversie  
contrattuali e procedimenti di  
conciliazione e arbitrato

Ricostruzione fattuale a  
seguito di eventi interni

Supporto nell'ambito di indagini  
difensive e indagini interne

Experience RSM  
[info.forensic@rsmitaly.com](mailto:info.forensic@rsmitaly.com)





# 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.221 | 12.II.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.laquinta

### 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 Assistant

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

### Events Procurement

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

### Events Department

emma.rossi@lcpublishinggroup.com

### International Project & Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

### Communication & Social Media Executive

alice.prattisoli@lcpublishinggroup.com

### Communication & Social Media Department

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com  
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.laquinta@iberianlegalgroup.com

### Iberian Lawyer e Financecommunity 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

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

### Amministrazione

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

### Servizi Generali

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

### Per informazioni

info@lcpublishinggroup.com

### Editore

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