



## Affari Legali

*Network  
tra studi legali:  
una tendenza  
in crescita*

da pag. 27

*Molte le relazioni professionali, create negli anni, tra avvocati italiani e di altri paesi*

# Network tra studi legali, quando l'Italia si apre al mondo

PAGINE A CURA

DI ANTONIO RANALLI

La creazione di network tra avvocati in ambito internazionale rappresenta una tendenza in costante crescita nel mondo degli studi legali. Se da un lato si assiste all'arrivo in Italia di studi internazionali, che aprono uffici nelle principali città, dall'altro ci sono studi italiani che si avvicinano all'estero in modalità diverse: chi organizzando una propria rete diretta, chi invece trovando partner in altri studi all'estero. Una tendenza quest'ultima che sembra prendere sempre più piede.

«La progressiva globalizzazione e digitalizzazione degli ultimi decenni hanno inciso in maniera rilevante sulla fenomenologia e sulle modalità di manifestazione dei reati, che presentano ormai spesso connotati transnazionali», dice **Andrea Puccio**, founding partner di **Puccio Penalisti**. «Basti pensare, ad esempio, all'ipotesi di una società italiana che commetta condotte corruttive nei confronti

di pubblici ufficiali di uno Stato straniero o che, diversamente, venga attinta da una truffa posta in essere da soggetti esteri. In quest'ottica, creare e coltivare relazioni con avvocati e professionisti di altre nazioni assume fondamentale importanza, per riuscire ad offrire al cliente un'assistenza specializzata a 360 gradi, che tenga conto di tutti i profili rilevanti e delle peculiarità normative degli Stati attinti da ogni vicenda.

Numerose sono, poi, le sfide che ci si trova ad affrontare quando si lavora in un network internazionale: la prima consiste nell'illustrare a clienti e a professionisti esteri le ragioni che stanno alla base delle scelte difensive proposte, la cui strategia è spesso strettamente connessa al funzionamento del sistema giudiziario del singolo Stato. Altro elemento di complessità può, derivare, per esempio, dalla contestuale pendenza, in più Stati, di procedimenti attinenti a diversi profili della medesima vicenda,

che possono dar vita a tensioni strategiche e alla necessità di un attento coordinamento sul punto. In definitiva, stanti le numerose complessità connesse alla gestione dei fenomeni criminali cross-border, la capacità di creare una rete internazionale di validi professionisti è divenuta e diverrà sempre più per gli studi

legali un requisito essenziale per stare al passo con i tempi e garantire ai clienti un'efficace assistenza».

Lo sviluppo dei rapporti con studi stranieri costituisce da anni una priorità per **CBA**. «Salvo la nostra sede «storica» di Monaco, la nostra scelta è stata quella di non aprire altri uffici all'estero. Ciononostante, siamo uno degli studi italiani con i maggiori legami con studi legali stranieri, e di ciò siamo molto contenti», spiega **Francesco Dialti**, partner di CBA. «La conoscenza con studi esteri o network internazionali avviene tramite incontri diretti in Italia o all'estero, la partecipazione attiva ad associazio-



ni internazionali (in cui nostri partners o associati rivestono cariche) o la partecipazione a convegni internazionali. Non da ultimo, giocano un ruolo importante le relazioni che i singoli soci hanno saputo costruire nel tempo, ad esempio a seguito di frequenza di master o altri corsi all'estero.

Ovviamente, abbiamo sviluppato e miriamo a sviluppare principalmente rapporti con studi esteri o con studi internazionali che non hanno sede in Italia, ma a volte siamo contattati su specifici incarichi anche da studi internazionali con sede in Italia laddove siano interessati al nostro know how specifico in alcuni settori. Chiaramente, i rapporti con gli studi esteri o con studi internazionali sono importantissimi anche quando i nostri clienti necessitano di assistenza legale all'estero, per cui creiamo team cross-border. Anche se lo studio che ha originato la pratica mantiene sempre un grado di controllo (maggiore o minore a seconda dei casi), evidentemente la collaborazione con uno studio straniero presuppone un elemento di fiducia e stima reciproca tra professionisti; uno studio non "affiderà" mai, infatti, un proprio cliente ad un altro studio laddove non ritenga che otterrà la migliore assistenza legale possibile. In tal senso, è quindi fondamentale, oltre alla possibilità di dimostrare che esiste un track record; quindi, una serie di esperienze e competenze maturate nel tempo, che sussista una "chimica" tra gli avvocati.

Vi sono poi casi in cui riceviamo (o diamo allo studio estero) un referral, ossia il passaggio di un cliente o di un caso da uno studio all'altro, senza che lo studio originatore sia coinvolto, trattando-

si di un incarico di carattere strettamente nazionale (tipico il caso del contenzioso). Poiché CBA è uno studio multi-practice, lavoriamo con studi esteri in varie branche del diritto, ma in alcune è più frequente che vi siano possibilità di collaborazione su operazioni cross-border».

Per **Franco Toffoletto**, managing partner di **Toffoletto De Luca Tamajo** «l'Alleanza internazionale *Ius Laboris* nasce nel 2001 e rimane tuttora la più rilevante in ambito labour and employment, diffusa in 56 Paesi con più di 1500 professionisti specializzati in tematiche giuslavoristiche. Toffoletto De Luca Tamajo è tra i cinque membri fondatori insieme a Francia, Belgio, Spagna e Lussemburgo. L'obiettivo dell'Alleanza è quello di fornire un'assistenza altamente qualificata alle società globali che hanno attività in molte giurisdizioni, con la capacità di gestire progetti transnazionali. L'alleanza ha sede a Bruxelles e fornisce ai propri clienti un'informazione giuridica sui rilevanti megatrends in materia di risorse umane e di più significativi cambiamenti».

Gli studi italiani manifestano una vocazione sempre più globale. «I nostri clienti e il nostro fatturato provengono in grande parte dall'estero ed è per questo che la scelta di aderire ad un network internazionale è sempre stata per noi prioritaria», dice **Mascia Cassella**, partner di **Masotti Cassella**, «Siamo partner di *Lexwork* dal maggio 2016 e coltiviamo in modo attivo la relazione con tutti i paesi, in una compagine in cui l'Italia gioca un ruolo importante. Non a caso ben due convention internazionali del network hanno avuto luogo a Milano, organizzate e presiedute da noi. Abbiamo incarichi importanti: dalla gestione per il governo ungherese di

un importante investimento nel Porto di Trieste, ad operazioni di M&A crossborder nelle due vie, da e verso l'Italia. Ma siamo anche molto esperti, sotto i profili fiscali, nel sostenere *High Net Worth Individual* (Hnwi) nello scegliere la residenza in Italia e il trasferimento delle proprie attività imprenditoriali».

Tra le realtà più interessanti e in costante crescita, sia di estensione che di portafoglio clienti, c'è il network di *Omnia*, fondato nel 2015 e prima realtà mondiale di studi legali esteri indipendenti con avvocati italiani o di formazione italiana. «Sono oggi 20 i paesi presidiati», racconta da Londra **Caterina Iodice**, partner di **JMW** e presidente del network, «Ogni nostro associato ha al proprio interno professionisti di madre lingua italiana che non solo conoscono la lingua, cultura e sistema giuridico italiano ma hanno competenza ed esperienza nel fornire completa consulenza e assistenza legale nelle loro rispettive giurisdizioni estere in cui sono abilitati alla professione legale. Copriamo Unione Europea, Sud America, Stati Uniti, Russia, Cina, Emirati, per citarne alcuni. Obiettivo del network è essere un ponte strategico tra l'Italia ed il paese estero in cui il membro *Omnia* opera, beneficiando di una consulenza legale multidisciplinare oltrefrontiera in tutte le aree del diritto. Questo significa un aiuto concreto alle imprese nelle loro operazioni d'affari e di investimento crossborder superando le eventuali difficoltà di linguaggio e comprensione tecnica di un sistema giuridico diverso da quello di appartenenza».

Anche **Lexant** nasce con un dna collaborativo. «Per noi l'espansione verso nuove partnership e la contaminazione in nuovi ambiti del diritto



to è fondamentale», precisa **Andrea Arnaldi**, managing partner Lexant. «È così che siamo arrivati ad essere 70 professionisti, con esperienze complementari e una capacità di essere un vero e proprio hub, non solo per gli in house, ma anche per un imprenditore o un top manager per offrirgli servizi che vanno dalla tesoreria al recupero crediti, dall'M&A alla compliance, dalla gestione dell'arte all'employment al diritto sportivo e e-sportivo. Recentemente abbiamo aperto a Firenze *Consult-Ant*, la nuova società che si occupa anche di advisory. E ancora, la partnership più recente, sbocciata nelle prime settimane del 2024, ci ha visto con Borsa Italiana come loro partner nel programma Sustainable Finance. Per noi, queste alleanze strategiche sono certamente strumenti di crescita, ma anche di valorizzazione e concretizzazione dei valori racchiusi nel nostro statuto di società benefit».

Avere una rete di rapporti consolidata con studi legali in diverse giurisdizioni è cruciale per rispondere alle esigenze dei clienti. «Ogni giurisdizione presenta sfide normative e culturali uniche e, per offrire servizi legali completi e di alta qualità, è essenziale collaborare con colleghi locali», afferma **Francesco Dagnino**, managing partner di *Lexia*. «La strategia di Lexia si concentra sulla partecipazione a network verticali dedicati alle diverse aree del diritto, piuttosto che a network di carattere generale. Questa scelta ci consente di sviluppare expertise specifiche e fornire servizi altamente specializzati ai nostri clienti. Ad esempio, siamo tra i fondatori del *Fintech Legal Network* (<https://fintechlegallnetwork.com>), un network che

riunisce studi legali con competenze verticali nel settore fintech. Questa specializzazione ci permette di offrire consulenza altamente qualificata e orientata alle esigenze del settore fintech, garantendo una copertura globale. La collaborazione all'interno di network verticali come questo ci permette di mantenere un vantaggio competitivo, accedendo a conoscenze specializzate e alla condivisione delle migliori pratiche».

Nel 2023 sono stati raggiunti i primi 10 anni di *Ellint* («Employment & Labor Lawyers International»), organizzazione di studi legali specializzati in diritto del lavoro che a oggi conta oltre 200 avvocati ed è presente in 15 nazioni tra Europa e Cina. «Ellint è stata costituita con l'ambizione dei singoli membri fondatori (tra cui Lexellent) di andare oltre i propri confini, arricchendosi di nuovi strumenti e stimoli per apprendere non solo nuove discipline e prospettive nel campo del diritto del lavoro, ma anche nuovi metodi di esercizio della professione e di approccio alla clientela e al mercato in generale», spiega **Giulietta Bergamaschi**, managing partner di *Lexellent*, «Ellint è più di un network: gli avvocati degli studi membri si incontrano regolarmente per rinnovare l'agenda dell'associazione e aprirne le porte a nuovi componenti; inoltre, nella loro attività day by day, operano in team ovunque si trovino per risolvere casi internazionali di alto profilo, recependo costantemente le nuove esigenze e sfide manifestate dalle aziende nei differenti contesti in cui Ellint è presente. Uno degli aspetti più interessanti del lavorare in un'organizzazione come Ellint è dato dall'opportunità di offrire ai propri clienti una prospettiva cross border sui

temi rilevanti per la gestione dell'impresa: ciò permette non solo di risolvere efficacemente il caso concreto, ma anche di arricchire il ventaglio delle soluzioni organizzative da poter proporre alle aziende, «attingendo» dalle altrui esperienze e traendo spunto da azioni e processi già sperimentati altrove».

Lo studio **Ughi e Nunziant**, sin dalla fondazione verso la fine degli anni '60, ha privilegiato la propria indipendenza con rapporti continuativi con altri studi legali in varie giurisdizioni, inizialmente in Europa e negli Stati Uniti, successivamente nel resto del mondo, con particolare riferimento all'Estremo Oriente. Questi rapporti si sono rafforzati nel corso degli anni, dando vita e partecipando a network internazionali con altri studi di pari prestigio nelle loro giurisdizioni. «Rispetto a studi legali presenti con propri uffici in varie giurisdizioni, questa scelta ha avuto il pregio di non vincolare il nostro Studio nella individuazione dello studio a cui affidarsi al momento di proporre il professionista più adeguato ai propri clienti in altre giurisdizioni, sia con riferimento alle fee che ai potenziali rapporti interpersonali che possono variare a seconda del tipo di clientela, per motivi culturali o di corretta conoscenza dei contesti internazionali», precisa **Andrea Ughi**, partner di Ughi e Nunziant, «oltre alla partecipazione dello studio a livello istituzionale a network internazionali, i suoi professionisti a livello individuale fanno parte di vari network internazionali sempre su base mutualistica e non esclusiva (e senza accordi vincolanti di *referral fees*) in modo da garantire sempre l'indipendenza dello Studio e la ricerca della qualità, a cui si aggiungono le opportunità



## La rete tra studi consente una maggiore autonomia operativa

di aggiornamento che i professionisti acquisiscono in occasione dei periodici incontri organizzati».

Ci sono studi vocati ad una pluralità di azioni. Tra questi *Endevo*, advisory firm che nello scorso anno ha consolidato la sua rete interna, *Endevo Net*, che già univa *Vicenza*, *Roma* e *Milano*, aprendo un ufficio anche a *Monaco*, per ampliare la practice con competenze di fiscalità internazionale. E che ha dato vita a *ITER* con altri due studi veneti. «Crediamo moltissimo nel mettere a fattor comune le sperienze, creando tavoli allargati», spiega **Benedetto Tonato**, managing partner. «È nata così anche *ITER*, insieme ai colleghi di **SZA** e **Melloni**, dedicata a raccogliere le sempre più grandi esigenze delle aziende in materia di *Esg* e a rispondere con azioni concrete. E il mondo delle imprese ci ha dato subito ragione affidandoci incarichi importanti che vedranno la luce nei prossimi mesi».

Per **Pietro Montella**, founding partner di **Montella Law** «la collaborazione tra studi è un pilastro fondamentale per fornire supporto e assistenza legale di qualità a imprese impegnate in progetti internazionali. Collaboriamo, fra gli altri, con lo Studio Legale **CDFR**, una importante boutique firm italiana attraverso una partnership che si basa sulla competenza e sulla fiducia reciproca. In particolare, la nostra collaborazione si sta sviluppando con la collega, avvocatessa **Chiara D'Antò**, di **CDFR**. Insieme, stiamo conducendo progetti legali di rilievo per numerose aziende italiane che stanno espandendo le proprie attività negli Emirati Arabi. La presenza diretta a Dubai e

Abu Dhabi, attraverso la Camera di Commercio e dell'Industria italiana negli Emirati Arabi Uniti, ci consente di offrire un supporto mirato e personalizzato, contribuendo così al successo delle aziende che possono muoversi in maniera più sicura in contesti di business e in mercati nuovi. Nel settore del real estate, ad esempio, si presentano opportunità interessanti di investitori emiratini interessati al mercato italiano. Questo tipo di collaborazione fra studi non solo facilita una comunicazione fluida tra le diverse giurisdizioni, ma consente anche una comprensione approfondita delle sfide legali e culturali che le aziende possono affrontare in mercati diversi da quello di origine».

**BLB** è uno studio che assiste le imprese a 360° con particolare focus su contrattualistica commerciale, operazioni straordinarie, contenzioso commerciale e amministrativo, fiscalità. «Tutti i professionisti di **BLB** hanno un collegamento con l'internazionale, sia perché hanno svolto attività presso studi internazio-

li o perché hanno una formazione estera oltre che italiana», spiega il partner **Silvano Lorusso**, «Siamo presenti in Italia con studi a Milano e Roma, ma siamo molto orgogliosi della nostra rete globale che ci consente di offrire servizi legali di alta qualità in diversi paesi chiave. In Cina, ad esempio, abbiamo stabilito una solida partnership e aperto il nostro Asian Desk (con professionisti cinesi ed italiani) con **Huashang**, uno studio locale con sede a Shenzhen e con forte radicamento sul territorio che conta più di 2500 avvocati. Tale partnership ci permette di fornire ser-

vizi legali in Cina su questioni specifiche legate al mercato cinese, con il vantaggio per i nostri clienti di potersi interfacciare con professionisti italiani, senza ostacoli linguistici e culturali. Il nostro *Usa Desk*, composto da avvocati italiani e americani (*New York*) rappresenta un altro importante tassello nella nostra rete internazionale. Questa formula, rodada e iniziata molti anni fa, ci consente di fornire assistenza legale negli Stati Uniti in tutte le materie di interesse per i nostri clienti. In Spagna, abbiamo creato *Nuvola*, insieme a **Cortizo Legal** (Madrid), un'entità specializzata su *Venture Capital*, *Private Equity* e *Start-up*. Questa partnership ci posiziona strategicamente per affrontare le sfide legate all'innovazione, offrendo ai nostri clienti un vantaggio competitivo in un contesto molto dinamico e dai confini sempre più labili. La nostra appartenenza a *Law Firm Alliance (LFA)* ci apre le porte a una vasta rete di studi legali in oltre 60 paesi. Quanto alle richieste internazionali, notiamo una crescente domanda per i nostri servizi in ambito *M&A*, un settore per noi consolidato ed in cui abbiamo maturato una solida esperienza».

Nel 2003 **FDL Studio Legale e Tributario** è stato uno dei dieci studi europei fondatori del network *Alliuris*, che quest'anno festeggia i 20 anni e conta ben 21 studi legali, con uffici in Europa, Asia, Nord America e America Latina e in totale 450 avvocati. *Alliuris* è presente in Asia e nelle Americhe, oltre che in Ue, Cina, India, USA e America Latina, coprendo i principali mercati del mondo. Il nucleo di *Alliuris* è sem-



pre rimasto stabile ed è composto da studi legali di medie dimensioni, con vocazione internazionale. «FDL è membro anche di *Primerus*, network internazionale costituito da oltre 100 studi legali in tutto il mondo, meticolosamente selezionati e controllati per l'integrità personale e la qualità dei servizi legali e per la capacità di offrire qualità a livello dei grandi studi internazionali ma con costi molto più ragionevoli: la soluzione ideale per soddisfare le esigenze legali internazionali di piccole e medie imprese», spiega **Giuseppe Cattani**, partner di FDL Studio Legale e Tributario, «Grazie alla partecipazione a questi due network, il primo più incentrato sul sistema economico europeo, il secondo più su quello americano, FDL può supportare i propri clienti in qualunque loro esigenza legale in tutto il mondo, garantendo la medesima qualità di servizi, facilità di comunicazione e rapporto di fiducia, a livello globale. Aumentando la «massa critica» di risorse disponibili e senza aumentare né i tempi di delivery, né i costi per il cliente. L'adesione di FDL ai due Network internazionali rappresenta la possibilità di costituire il punto di riferimento italiano per i clienti esteri degli altri membri del network, che ricorrono ai professionisti di FDL ogni qualvolta sia richiesta una competenza di diritto italiano per operazioni transnazionali di tipo societario, commerciale, giuslavoristico, finanziario, giudiziario, concorsuale, immobiliare. Il coinvolgimento di FDL è richiesto principalmente per operazioni di M&A, di apertura di sedi legali primarie e secondarie e di punti di distribuzione e reti di vendita, per l'assistenza concernente manager, dipendenti, consulenti, agenti e concessionari ope-

ranti in Italia, per operazioni finanziarie coinvolgenti società italiane parte di gruppi multinazionali, per contenziosi di competenza italiana e per la salvaguardia di catene di approvvigionamento coinvolgenti fornitori italiani in situazione di crisi».

**RASS Studio Legale Rinaldi Associati** ha sempre avuto una vocazione internazionale che gli ha permesso di sviluppare una pluriennale esperienza nella assistenza sia ad imprese italiane a forte vocazione internazionale che a soggetti stranieri interessati a investire e/o espandersi in Italia. «Ciò ovviamente ha portato lo Studio ed i suoi partner a creare relazioni internazionali che spesso si sono strutturate in veri e propri accordi di collaborazione con altre realtà che forniscono supporto alle imprese in operazioni di carattere transazionale», **Andrea Lazzeretti**, partner di RASS Studio Legale Rinaldi Associati. «Così è nata la collaborazione di RASS con **Kennedys**, uno studio internazionale che opera 71 differenti giurisdizioni, fra cui l'Asia, l'Europa, le Americhe e, ovviamente, il Regno Unito in cui si trova il cuore pulsante dell'organizzazione. Oltre alla relazione con **Kennedys**, da un paio d'anni lo Studio sta anche costruendo un solido rapporto con il network **PKF** che opera nei settori della revisione e della consulenza aziendale, fiscale, contabile ed amministrativa con oltre 400 uffici in 120 Paesi e più di 15.000 professionisti. Il partner **Marco De Leo** sta lavorando per strutturare, all'interno del network, un vero e proprio servizio «legal» al quale partecipano i legali che lavorano nei vari uffici di PKF nel mondo così da creare sinergie e facilitare lo scambio nell'interesse sia dei clienti che degli stessi professionisti. Inoltre,

RASS nel 2019 ha iniziato una collaborazione con studio **Kesikli** di Istanbul, un team di qualificati professionisti, specializzato nei settori Finanza e Project Finance, Energia, Real Estate e Appalti. Tuttavia, non avendo lo Studio vincoli di esclusiva, i professionisti di RASS collaborano regolarmente con colleghi di altri Paesi con cui si sono creati profondi legami professionali e di amicizia, lavorando insieme su progetti transnazionali o attraverso la partecipazione a gruppi di studio o organizzazioni transnazionali multidisciplinari, come **IBA** ed **ILAS**, o settoriali, come **AIPPI** e **LES**, di cui lo studio ed i suoi membri sono componenti, anche con ruoli apicali».

Poi ci sono i casi come **GSK Stockmann**, uno studio europeo che si avvale di un Italian desk composto da avvocati abilitati in Italia, Germania e Lussemburgo e che hanno studiato in Italia conoscendo la lingua, la cultura, l'ambiente e l'attitudine imprenditoriale. «La strategia internazionale dello Studio ha previsto la costituzione di sette GSK Desk focalizzati su mercati strategici», spiega **Oliver Glück** co-head dell'Italian desk e managing partner della firm, «Tra questi è attivo un GSK Desk Italy costituito da un team multidisciplinare di avvocati con un'ampia conoscenza del contesto legale e regolatorio italiano e da un'approfondita comprensione della cultura aziendale e del business in Italia. Gli avvocati del GSK Desk Italy sono madre lingua o parlano correntemente l'italiano e collaborano con studi italiani per assistere sia clienti internazionali con interessi in Italia, sia società italiane nelle loro attività e investimenti in Germania e Lussemburgo, incluso contenzioso e compliance. Oltre ad avere



sviluppato eccellenti rapporti con studi legali in Italia, l'ultimo periodo ha visto il de-sk molto attivo anche con partecipazioni come speaker a

conferenze su materie quali NPL, Investment Funds, M&A e con interviste sui principali media di settore in Italia».

*Supplemento a cura*  
**di Roberto Miliacca**  
**rmiliacca@italiaoggi.it**  
**e Gianni Macheda**  
**gmacheda@italiaoggi.it**