

Professioni 24



RIFORME, PROSEGUONO I PERCORSI IN PARLAMENTO
Sono circa 50 gli emendamenti al disegno di legge di riforma della professione dei commercialisti, presentati in commissione Giustizia

alla Camera. Intanto, la riforma dell'Avvocatura è entrata nel programma dei lavori dell'Aula della Camera per maggio. La riforma delle altre professioni è invece nel calendario dell'Aula del Senato per aprile.



UMBERTO GRATI

Ingressi, nuovi settori, fusioni: ecco le strategie degli studi

Il quadro. Le mosse fatte dalle realtà di avvocati e commercialisti tra la fine dell'anno scorso e i primi mesi del 2026 guardano a prospettive di lungo periodo e riflettono le tendenze del mercato

Massimiliano Carbonaro

Ingressi e potenziamento di alcune practice, aggregazioni o fusioni, nuove sedi: i primi mesi dell'anno vedono gli studi professionali – sia legali sia di commercialisti – annunciare le loro novità più importanti. Però, tra la fine del 2025 e in questo inizio di 2026, si è assistito a mosse che, per le dimensioni o le logiche che le hanno determinate, mostrano risvolti strategici con prospettive di lungo periodo e che esprimono le tendenze del mercato.

L'espansione

Uno dei motori del cambiamento più evidenti nelle law firm del nostro Paese sono i nuovi ingressi.

In Herbert Smith Freehills Kramer, per esempio, negli ultimi mesi si è assistito all'ingresso di un team dedicato al corporate e all'M&A, più recentemente è stato rafforzato il banking ed è stata aperta la practice di employment. «Non siamo più la boutique degli inizi – spiega la managing partner Laura Orlando – ma manteniamo la nostra impronta specialistica, crescendo in modo organico con ingressi laterali mirati, accompagnati da promozioni interne. Per il prossimo futuro abbiamo una pipeline di ulteriore crescita nel real estate e stiamo cercando professionisti per potenziare il contenzioso».

Bip Law and Tax, lo studio legale e fiscale partecipato dalla multinazionale di consulenza Bip, ha iniziato il 2026 inaugurando il dipartimento white collar, dando vita alla practice tributaria e avviando il dipartimento di real estate, con circa 50 nuovi ingressi. «Siamo partiti un anno fa e abbiamo già triplicato il numero dei professionisti – ha

commentato Stefania Radoccia, managing partner di Bip Law and Tax –. Ora copriamo quasi tutte le practice ma vogliamo continuare a crescere sulla parte alta della consulenza e sugli *alternative legal services*. Intorno a noi assistiamo a investimenti molto selettivi, se non a veri disimpegni: i player internazionali aprono solo practice funzionali al loro network globale, mentre gli studi italiani tendono a concentrarsi e aggregarsi».

La specializzazione

Lo studio legale internazionale Orrick guarda al mercato in un altro modo, operando secondo un modello di one firm con un posizionamento specializzato su quattro aree chiave

Alcuni hanno allargato il team per seguire ambiti prima scoperti, altri si sono rafforzati in aree per loro centrali

coerenti a livello internazionale: technology, energy, finance e life sciences. «Lo studio persegue una strategia distintiva – commenta Attilio Mazzilli, office leader della firm in Italia – fondata su verticali delineati e interconnessi tra loro, che ci porta a concentrare le nostre energie su ciò che è strategico. Ricalchiamo la strategia di Orrick a livello globale, che si traduce in una scelta attenta dei professionisti. Non ci guidano logiche di crescita numerica, il nostro criterio distintivo è la specializzazione settoriale da applicare alle transazioni di M&A».

Le aggregazioni

Crescere per aggregazioni è forse il trend più importante frutto di quella

tendenza al consolidamento negli studi professionali che si può osservare in Italia e a livello globale.

Per esempio, dall'incontro tra i soci di due diverse law firm milanesi con in comune la vocazione internazionale – Visconti & Associati e de Bedin & Lee studio legale associato – è nato da poco Vpb studio legale associato. «Essere un po' più grandi – commenta il partner Alberto Predieri – ci consente di ritagliarci uno spazio con i clienti che sapevamo restii a farsi seguire da pochi professionisti in certe operazioni. Puntiamo a una crescita controllata, guardando a cinque anni con ingressi mirati di professionisti che condividano il nostro approccio».

Anche nel mondo dei commercialisti c'è chi ha scelto di aggregarsi per affrontare al meglio il mercato. Per esempio lo Studio Rock, specializzato nella consulenza fiscale e societaria, che il prossimo anno celebrerà i 50 anni di attività, segue una traiettoria fondata sull'integrazione ragionata di nuove practice. Bisogna leggere così la recentissima aggregazione con lo Studio Icfc, studio professionale multidisciplinare di dottori commercialisti e revisori legali di Milano. «Senza una crescita strutturata, affrontare le attuali sfide del mercato risulta complesso. Crescere, tuttavia, non significa espandersi senza una visione – spiega il managing partner Fedele Gubitosi –. L'obiettivo è presidiare ambiti contigui a quelli in cui già si opera, rafforzando competenze complementari. Un'altra leva strategica di sviluppo è di natura settoriale. Anche in questo caso, privilegiamo operazioni di aggregazione con realtà fortemente specializzate, per poter ampliare e diversificare la gamma dei servizi».

Lo studio di commercialisti Alcor,

che ha quasi 50 anni di storia e sedi a Bologna, Padova e Roma, nel 2025 ha completato un'operazione di integrazione con un altro studio. «Abbiamo definito un piano di sviluppo e crescita che prevede anche la valutazione di possibili integrazioni e acquisizioni con altri studi – commenta il partner Dario Lenarduzzi –; su questa linea proseguiamo nell'analisi di ulteriori opportunità. La crescita passa anche attraverso il rafforzamento dell'organico».

Le nuove sedi

Anche cambiare sede rappresenta una scelta strategica. Così, Gianni & Origoni ha annunciato il trasferimento degli uffici londinesi in un nuovo spazio più moderno proprio per sostenere la crescita. Lo studio è presente a Londra dal 1997: «Il trasferimento nella nuova sede – ha commentato il foreign partner Marco Zaccagnini – dimostra il nostro impegno a favore dell'attività internazionale dei clienti italiani e stranieri che operano o investono nel Regno Unito e nei mercati globali».

Analogamente per lo studio Athena Professionisti e Consulenti Associati il cambio di sede a Milano rappresenta una dichiarazione di intenti. «La nuova sede riflette l'evoluzione del nostro modello organizzativo – spiega il senior partner Luca Lupone – si tratta di un percorso che avvicina lo studio al modello della società di consulenza. Il trasferimento non è stato determinato soltanto da esigenze di spazio, ma è il segno di un nuovo approccio, orientato a un posizionamento coerente con le nuove dinamiche del mercato, che richiede la capacità di superare assetti consolidati e di rimettere in discussione processi e abitudini».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La scelta di aggregarsi è quella più diffusa per essere attrattivi verso i clienti

REPORT A&O SHEARMAN

Imprese, il mix di riforme e indagini oltreconfine amplia la responsabilità

Dalle amministrazioni giudiziarie nel lusso alle maxi-frodi Iva nella logistica, fino ai nuovi reati ambientali e alle aggravanti legate all'intelligenza artificiale. Nel 2025 è proseguita l'evoluzione della responsabilità d'impresa in Italia, con una maggiore attenzione alla concreta efficacia dei modelli organizzativi. Le imprese italiane – così come le multinazionali – sono chiamate a rafforzare continuamente i presidi preventivi, in un contesto di riforme normative e indagini sempre più transnazionali. La fotografia è scattata dal *Cross Border White Collar Crime and Investigations Review*, realizzato dallo studio legale A&O Shearman che ha analizzato l'orientamento del comparto nel 2025 e delineato i trend per l'anno appena iniziato.

A emergere nello scenario è in primis l'utilizzo esteso dell'amministrazione giudiziaria in settori originariamente estranei a tali misure, come moda e lusso. In particolare alcune filiali italiane di gruppi internazionali sono state sottoposte ad amministrazione giudiziaria per presunte carenze nei controlli di filiera che avrebbero agevolato lo sfruttamento del lavoro. «Da strumento nato per contrastare le infiltrazioni mafiose, oggi viene progressivamente riadattato per contrastare la criminalità economica», osserva Francesca Petronio, partner di A&O Shearman.

Nel corso dell'anno sono proseguite anche le indagini sull'intermediazione illecita di manodopera e le frodi fiscali nella logistica e nella distribuzione. Le contestazioni riguardano strutture multilivello e cooperative utilizzate come “filtri” per ridurre il costo del lavoro ed evadere Iva e contributi. «Parallelamente, l'azione della Procura europea ha impresso una svolta cross-border alle indagini – prosegue Petronio – la capacità dell'autorità di coordinare inchieste su più giurisdizioni impedisce alle aziende di frammentare la propria difesa e impone controlli integrati a livello europeo». Sul piano normativo continua l'ampliamento del perimetro della responsabilità amministrativa degli enti, prevista dal decreto legislativo 231 del 2001. «L'introduzione delle violazioni delle misure restrittive dell'Ue (con sanzioni per la prima volta commisurate al fatturato), l'ampliamento dei reati ambientali presupposto anche per effetto del decreto Terra dei Fuochi, le nuove fattispecie introdotte dalla legge sull'Ai rendono il quadro normativo più articolato – aggiunge Petronio –: ciò impone alle imprese un altro salto di qualità nei propri sistemi di controllo».

Anche la giurisprudenza si muove coerentemente: se la commissione di un reato presupposto non equivale di per sé alla prova dell'inefficienza del modello 231, il giudice è chiamato a fare un'analisi in concreto e l'impresa deve dimostrare di aver tradotto i principi organizzativi in una reale cultura della legalità.

L'ulteriore svolta è culturale: le indagini interne sono oggi essenziali per la prevenzione. «Questo strumento, un tempo appannaggio delle multinazionali, si sta diffondendo anche tra le medie imprese italiane», evidenzia Petronio.

Le prospettive per il 2026 confermano i trend: l'intensificazione delle responsabilità lungo la catena di fornitura, il contrasto allo sfruttamento del lavoro e alle violazioni delle sanzioni Ue, la governance dell'Ai e il rafforzamento degli standard ambientali saranno i principali banchi di prova per i board delle società. In attesa della – da molti auspicata – riforma del decreto legislativo 231, la compliance non è più un costo di back office ma un presidio strategico. «Alle aziende non è più richiesta una mera adesione formale alle norme, ma un sistema di controllo proattivo», conclude Petronio.

—**Rossella Savojardo**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole
24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE
Fabio Tamburini

VICEDIRETTORI
Daniele Bellasio
Jean Marie Del Bo
Roberto Iotti

UFFICIO CENTRALE
Luca Benecchi
Andrea Maria Candidi
Fabio Carducci
(Capo della redazione romana)
Balduino Ceppetelli

Nicoletta Cottone
Claudio Giammarioli
Gabriele Meoni
Marco Mobili
(Caporedattore Roma)
Marco Peruzzi
Franco Sarcina
LUNEDÌ
Paola Dezza
UFFICIO GRAFICO CENTRALE
Adriano Attus (creative director)
Francesco Narracci (art director)

RESPONSABILI DI SETTORE
Mario Cianflone (Motori)
Giulia Crivelli
(Moda24 – Viaggi24)

Maria Carla De Cesari
(Norme & Tributi)
Laura Di Pillo (Imprese & Territori)
Alberto Grassani (Finanza & Mercati)
Laura La Posta
(Rapporti – Segretario di redazione)
Roberta Miraglia
(Economia e politica internazionale)
Stefano Salis (Commenti-Domenica)
Emiliano Sgambato (Food24)
Gianfranco Ursino (Plus24)
RESPONSABILE ONLINE
Carlo Andrea Finotto
ATTIVITÀ VIDEO MULTIMEDIALI
Marco lo Conte
SOCIAL MEDIA EDITOR
Alessia Tripodi (coordinatrice)

Gruppo Il Sole
24 ORE

PROPRIETARIO ED EDITORE
Il Sole 24 ORE S.p.A.

PRESIDENTE
Maria Carmela Colaïacovo

AMMINISTRATORE DELEGATO
Federico Silvestri

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Tel. 023022.1 - Fax 0243510862

AMMINISTRAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

REDAZIONE DI ROMA
Piazza dell'Indipendenza 23b/c - 00185
Tel. 063022.1 - Fax 063022.6390
e-mail: lettere@sole24ore.com

PUBBLICITÀ
Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM
DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Tel. 023022.1 - Fax 023022.214
e-mail: segreteria@direzionesytem@isole24ore.com

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.
Tutti i diritti sono riservati.
Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta
con mezzi grafici o meccanici
quali la fotocoproduzione e la registrazione.

PREZZI
con "Le sei storie delle paroline magiche
- Vol.2" €9,90 in più;
con "Le sei storie delle domandine magiche -
Vol.3" €9,90 in più;
con "Cime tempestose" €9,90 in più;
con "Orgoglio e pregiudizio" €9,90 in più;
con "Nessuna fuori dal codice" €12,90 in più;
con "50 Grandi idee - Matematica" €12,90 in più;
con "ITA 2026" €12,90 in più;
con "Colf e badanti" €12,90 in più;
con "Affitti abitativi, brevi e commerciali" €12,90 in più;
con "Telefisco 2026" €12,90 in più;
con "Bonus Edilizi 2026" €12,90 in più;
con "Aspenia" €12,00 in più;
con "HTS1" €2,00 in più.

Prezzi di vendita all'estero:
Costa Azzurra €4, Svizzera SFR 4



IL CODICE DI OGGI
Il Sole 24 Ore offre a tutti i suoi lettori un accesso giornaliero gratuito per sfogliare la copia del quotidiano in app e accedere gratis ai contenuti extra e alle funzionalità speciali. Inquadra in QR Code e segui le istruzioni.

Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati di uso redazionale è il direttore responsabile a cui, presso il Servizio Cortesia, presso Winflow Società Cooperativa – Via Rizzoli, 4 20132 Milano, (telefono 02.30.300.600), ci si può rivolgere per i diritti previsti dal regolamento generale sulla Protezione dei Dati 2016/679. Manoscritti e fotografie, anche se non pubblicati, non si restituiscono. — **Modalità di abbonamento al quotidiano:** Prezzo di copertina in Italia: € 2,00 da lunedì a venerdì, € 2,50 per le edizioni del sabato e della domenica. Prezzo abbonamento Italia per 12 mesi al quotidiano in versione cartacea: € 49,00 in caso di consegna postale. L'abbonamento alla versione cartacea non comprende il magazine "HTS1". Sono disponibili altre formule di abbonamento all'indirizzo www.isole24ore.com/abbonamenti. Per l'abbonamento estero in Svizzera e Costa Azzurra, rivolgersi al Servizio Abbonamenti (tel. 02.30.300.600 oppure scrivendo al servizio.abbonamenti@isole24ore.com). Per il resto del Mondo è disponibile solo l'abbonamento al quotidiano in versione digitale. Per sottoscrivere l'abbonamento è sufficiente inoltrare la richiesta via EMAIL all'indirizzo servizio.abbonamenti@isole24ore.com, oppure per POSTA al Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - Casella Postale 10592 - 20111 Milano, indicando: NOME / COGNOME / AZIENDA / VIA / NUMERO CIVICO / C.A.P. / LOCALITÀ / TELEFONO / EMAIL. — **Servizio abbonamenti:** Tel. 02.30.300.600 (con operatore da lunedì a venerdì 8:30-18:00) - Email: servizio.abbonamenti@isole24ore.com — **Servizio arretrati per i non abbonati:** (Non disponibili le edizioni cartacee più vecchie di 6 mesi dalla data odierna). Inoltrare richiesta via email all'indirizzo servizio.cortesia@isole24ore.com oppure contattare telefonicamente il numero 02.30.300.600 allegando la fotocopia della ricevuta di versamento sul c.c.p. 51927 intestato al Sole 24 ORE S.p.A. Il costo di una copia arretrata è pari al doppio del prezzo di copertina del giorno richiesto. Non verranno rimborsate le stampe relative ad edizioni più vecchie di 6 mesi dalla data odierna. — **Stampatori:** C.S.Q. - Centro Stampa Quotidiani, Via dell'Industria 52 - 25030 Erbusco (BS) - S.T.E.C. - Società Tipografica Editrice Capitolina, Via Giacomo Peroni 280 - 00131 Roma (RM) - L'Unione Sarda S.p.A., Via Ormodeo 12 - Elmas (CA) - S.e.s. Società Editrice Sud S.p.A., via Uberto Bonino 15/c - 98124 Messina (ME). — **Distribuzione Italia:** n.d.s. Distribuzione Media S.p.A., via Carzaniga 1 - 20132 Milano, Tel. 02.25582.1 — **Registrazione Tribunale di Milano** n.322 del 28.11.1965. La tiratura del Sole 24 Ore di oggi, 2 Marzo 2026 è stata di 47.324 copie

