

## Tax & Legal Day 2026: l'evoluzione delle professioni e del Mercato

2026-05-22 16:47:09 di Forbes.it

URL:<https://redazione.forbes.it/2026/05/22/tax-legal-day-2026-levoluzione-delle-professioni-e-del-mercato/>

Le professioni legali e fiscali stanno affrontando una trasformazione senza precedenti, guidata dall'innovazione tecnologica, dalle nuove esigenze di compliance e dai mutamenti organizzativi. Questo è il tema centrale emerso durante il **Forbes Professionals: Tax & Legal Day**, un prestigioso evento organizzato da Forbes Italia presso il **Duomo Space** e moderato da **Antonio Ravenna**, coordinatore della parte editoriale di Forbes Italia - Tax & Legal. Durante l'incontro, articolato in cinque panel tematici, i protagonisti del settore hanno delineato le prospettive future e le sfide concrete per le aziende e gli studi legali del Paese.

### Reputazione Digitale e l'avvento dell'Intelligenza Artificiale

Nel mondo contemporaneo, la reputazione online rappresenta un vero e proprio capitale strategico. Come evidenziato da **Nicola Formichella**, CEO di Forbes Italia, l'era in cui le ricerche si fermavano ai motori tradizionali è superata: oggi l'utente si affida all'intelligenza artificiale, che rischia però di trasformarsi in un "frullatore di informazioni". Per questo Forbes ha lanciato **Paper AI**, un'iniziativa in cui ogni professionista possa scrivere le specialistiche, le peculiarità, i punti di forza, affinché l'intelligenza artificiale estrapoli dati corretti, verificati e certificati. In merito a questa piattaforma, **Eugenio Azzinnari**, founder e CEO di Cogit AI, ha precisato che tale directory dialoga con i principali LLM (come ChatGPT e Gemini) e viene "agganciato alla domain authority di Forbes, che è il quarto dominio per reputazioni più importante al mondo".

### DWF: La cover story dell'allegato Professionals di Forbes Italia del 2026

La spinta tecnologica e la crescita del mercato legale e fiscale si accompagna a una trasformazione dei modelli di business. **Michele Cicchetti**, managing partner di DWF Italia – il primo studio legale internazionale quotato nel mercato primario della Borsa di Londra – ha raccontato la crescita esponenziale del suo studio, supportata anche dall'ingresso di un fondo di private equity e dall'adozione tempestiva di tool di Intelligenza Artificiale per efficientare la gestione delle pratiche. Cicchetti ha spiegato che la domanda del mercato si sta orientando su "una consulenza circolare, molto strategica, dove da una practice, si va all'altra" per assistere il cliente a 360 gradi.

### Compliance proattiva e Legal Tech: il nuovo volto dell'azienda

Navigare il vasto panorama normativo europeo (come GDPR, AI Act e Digital Omnibus) richiede un cambio di paradigma. **Marina Rubini**, membro del CdA di BNL gruppo BNP Paribas e Mondadori, ha evidenziato come le organizzazioni più lungimiranti adottino un approccio *principle-based* anziché *rule-based*, sottolineando che le aziende guidate dai propri principi solidi "anticipano in realtà quella che poi è la normativa che sarebbe arrivata". Un orientamento condiviso anche da **Camilla Cocuzza**, Associate VP General Counsel di Eli Lilly, la quale, operando nel complesso comparto farmaceutico, ha ribadito l'importanza di monitorare l'esecuzione a livello locale per conciliare il quadro giuridico americano con quello europeo, spesso extraterritoriale. Nel retail, la vera sfida si sposta sulla trasformazione digitale. **Alessandro Cavalchini**, General Counsel di Rinascente, ha avvertito che il legale deve operare come

funzione di progettazione attiva, in quanto *“se aspettiamo che l'IT metta online tutta la parte per poi bloccarla per difetti di conformità, il ruolo dell'avvocato perde efficacia”*. In questo quadro di profonda digitalizzazione, **Assunta Baratta**, General Counsel di Forbes Italia, ha sottolineato infatti come sia necessario trovare un punto di incontro con le funzioni IT delle aziende per assicurare una compliance già in fase di progettazione, *by design*, oltre a voler rassicurare i professionisti sull'Intelligenza Artificiale, confermando che tale tecnologia non li sostituirà mai del tutto perché *“la creatività, l'intuito, la percezione, la sistematicità ce l'abbiamo solo noi”*

## Governance aziendale e passaggio generazionale: le sfide degli studi

La continuità nel tempo delle organizzazioni professionali rappresenta uno dei nodi cruciali del mercato. **Simone Davini**, General Counsel di Deutsche Bank, ha osservato che la pianificazione successoria si fonda sul *“creare le condizioni per la continuità e per quindi avere un valore che si trasferisca nel tempo”* sfruttando strumenti anche fiscalmente vantaggiosi dell'ordinamento italiano, come il patto di famiglia e il trust. Il tema dell'industrializzazione e del passaggio generazionale negli studi legali è stato affrontato con grande vigore da **Giovanni Lega**, managing partner e fondatore di LCA, il quale ha rimarcato come sia prioritario *“fare capire che la squadra vince sempre sul singolo”*, rendendo necessaria la managerializzazione e superando i limiti normativi anacronistici. Questa esigenza di metamorfosi organizzativa è stata confermata da **Raffaella Greco**, naming partner di Studio Greco, che ha esaminato la differenza tra i grandi studi industrializzati e le piccole boutique legali – tema che conosce approfonditamente, gestendo lei sia uno studio industrializzato da 220 avvocati che uno studio boutique. Per quest'ultima tipologia, ha ammonito, il sapere spesso *“rimane nella testa del Dominus”* e si trasferisce solo per osmosi; è invece vitale procedere verso la *“spersonalizzazione e condivisione del sapere”* per riuscire a creare una struttura scalabile capace di attrarre partnership e investimenti.

## Il futuro del lavoro tra Pay Transparency, AI e Supply Chain

La funzione delle risorse umane vive oggi una rivoluzione legata alla direttiva sulla trasparenza salariale e alle tecnologie emergenti. **Anna Fabbri**, CFO di Randstad, ha rivelato che il 70% dei lavoratori è ormai pronto all'intelligenza artificiale, auspicando che essa resti uno strumento in grado di *“aumentare le capacità delle persone ma sicuramente non sostituirle”* e confermando che le normative sull'equità retributiva offrono una reale leva per l'attrazione dei talenti. Sulla stessa lunghezza d'onda si è posizionato il consulente del lavoro **Nino Carmine Cafasso**, Giuslavorista e Consulente del Lavoro naming partner di Cafasso & Figli, il quale ha plaudito alle politiche di trasparenza, definite imprescindibili, poiché una diseguaglianza retributiva *“non sarebbe neanche una scelta da governo democratico”*. Per monitorare la complessità del lavoro negli appalti intensivi e mitigare i danni reputazionali, **Laura Emma Greco**, VP Tax & Compliance Director di Sky Italia, ha illustrato il successo di un metodo interdisciplinare, dove la governance del rischio si attua istituendo *“un tavolo di lavoro, un team multifunzione con i responsabili procurement, HR, legal e tax”* affiancato da audit focalizzati *risk-based*.

## L'evoluzione strategica del General Counsel

La figura del General Counsel non è più l'ufficio dei "no" ma un vero abilitatore di business. **Chiara De Lucchi**, General Counsel di Baykar Piaggio Aerospace, ha descritto la propria funzione come un *“interprete e ambasciatore culturale”* capace di allineare gli esigenti formalismi del *civil law* italiano con la visione espansiva di un azionista estero per sollevare un'azienda in amministrazione straordinaria. In ambito luxury e design immateriale, **Silvia Milanese**, Group General Counsel di Flos B&B Italia Group, ha spiegato come la metrica del successo risieda in un dipartimento consapevole e invitato a sedersi *“al tavolo in cui si decide la strategia”*, trasformando l'area legale da centro di costo a efficienza proattiva. Anche **Niccolò Pallesi**, General Counsel di Ferretti Group, ha ribadito l'importanza di analizzare i rischi prima dell'esecuzione: nel momento in cui un acquirente vede che i valori ESG e la compliance *“entrano nel prodotto”*, il ruolo del legale tutela inequivocabilmente il brand e crea reale valore commerciale. Infine, per proteggere concretamente i marchi dalle crisi mediatiche improvvise, **Simone Facchinetti**, General Counsel della Levi-

Montalcini Foundation, ha sottolineato l'assoluta necessità preventiva di definire un “*disaster recovery plan*” strutturato, pronto a essere innescato nelle critiche 48 ore successive a un attacco reputazionale.

## Finanza straordinaria e sostegno alle PMI

Per permettere la crescita organica delle piccole e medie imprese italiane, occorrono infrastrutture flessibili. **Marita Freddi**, Head of Legal TNB Project – Azimut, ha evidenziato come l'eccesso di regolamentazione domestica ostacoli lo sviluppo rispetto al *common law*, suggerendo un utilizzo oculato dei *Large Language Models* per favorire “*la standardizzazione dei processi*” pur preservando il valore sociale imprenditoriale. A conferma della vivacità del mercato italiano e della ricchezza di risparmio privato, **Antonio Chiarello**, CEO e founder di Weltix, ha sottolineato come la tecnologia consenta una visione allargata, unendo l'economia reale agli investitori privati a patto che via sia “*l'infrastruttura tecnologica e digitale*” in grado di gestire club deal scalabili e in assoluta conformità alle direttive di Banca d'Italia. Tuttavia, l'apertura ai mercati non è automatica. **Luca Cuomo** ha difatti precisato che “*un momento perfetto non esiste*” per la scalabilità di un'azienda, ma risulta fondamentale una tempestiva proceduralizzazione per evitare criticità nella governance e arrivare finalmente “*pronti per aprirsi a un investitore*”. La realizzazione di questo essenziale momento di riflessione professionale e scambio strategico è stata possibile grazie al sostegno attivo di partner d'eccezione, determinanti per il progresso delle infrastrutture operative del settore: **Acqua Chiara Collection**, **Cogit AI**, **Cicero** – software gestionale per gli studi legali sviluppato da **Versari** – e **Weltix**, infrastruttura autorizzata e vigilata CONSOB per supportare club deals.

---

## Le foto dei protagonisti:

[gallery

ids="274483,274484,274485,274486,274487,274488,274489,274490,274491,274492,274493,274494,274495,274496,274497,274498,274499,274500,274501,274502,274503,274504,274505,274506,274507,274508,274509,274510,274511,274512,274513,274514,274515,274516,274517,274518,274519,274520,274521,274522,274523,274524,274525,274526,274527,274528,274529,274530,274531,274532,274533,274534,274535,274536,274537,274538,274539,274540,274541,274542,274543,274544,274545,274546,274547,274548,274549,274550,274551,274552,274553,274554,274555,274556,274557,274558,274559,274560,274561,274562,274563,274564,274565,274566,274567,274568,274569,274570,274571,274572,274573,274574,274575,274576,274577,274578,274579,274580,274581,274582,274583,274584,274585,274586,274587,274588,274589,274590,274591,274592,274593,274594,274595,274596,274597,274598,274599,274600,274601,274602,274603,274604,274605,274606,274607,274608,274609,274610,274611,274612,274613,274614,274615,274616,274617,274618,274619,274620,274621,274622,274623,274624,274625,274626,274627,274628,274629,274630,274631,274632,274633,274634,274635,274636,274637,274638,274639,274640,274641,274642,274643,274644,274645,274646,274647,274648,274649,274650,274651,274652,274653,274654,274655,274656,274657,274658,274659,274660,274661,274662,274663,274664,274665,274666,274667,274668,274669,274670,274671,274672,274673,274674,274675,274676,274677,274678,274679,274680,274681,274682,274683,274684,274685,274686,274687,274688,274689,274690,274691,274692,274693,274694,274695,274696,274697,274698,274699,274700,274701,274702,274703,274704,274705,274706,274707,274708,274709,274710,274711,274712,274713,274714,274715,274716,274717,274718,274719,274720,274721,274722,274723,274724,274725,274726,274727,274728,274729,274730,274731,274732,274733,274734,274735,274736,274737,274738,274739,274740,274741,274742,274743,274744,274745,274746,274747,274748,274749,274750,274751,274752,274753,274754,274755,274756,274757,274758,274759,274760,274761,274762,274763,274764,274765,274766,274767,274768,274769,274770,274771,274772,274773,274774,274775,274776,274777,274778,274779,274780,274781,274782,274783,274784,274785,274786,274787,274788,274789,274790,274791,274792,274793,274794,274795,274796,274797,274798,274799,274800,274801,274802,274803,274804,274805,274806,274807,274808,274809,274810,274811,274812,274813,274814,274815,274816,274817,274818,274819,274820,274821,274822,274823,274824,274825,274826,274827,274828,274829,274830,274831,274832,274833,274834,274835,274836,274837,274838,274839,274840,274841,274842,274843,274844,274845,274846,274847,274848,274849,274850,274851,274852,274853,274854,274855,274856,274857,274858,274859,274860,274861,274862,274863,274864,274865,274866,274867,274868,274869,274870,274871,274872,274873,274874,274875,274876,274877,274878,274879,274880,274881,274882,274883,274884,274885,274886,274887,274888,274889,274890,274891,274892,274893,274894,274895,274896,274897,274898,274899,274900,274901,274902,274903,274904,274905,274906,274907,274908,274909,274910,274911,274912,274913,274914,274915,274916,274917,274918,274919,274920,274921,274922,274923,274924,274925,274926,274927,274928,274929,274930,274931,274932,274933,274934,274935,274936,274937,274938,274939,274940,274941,274942,274943,274944,274945,274946,274947,274948,274949,274950,274951,274952,274953,274954,274955,274956,274957,274958,274959,274960,274961,274962,274963,274964,274965,274966,274967,274968,274969,274970,274971,274972,274973,274974,274975,274976,274977,274978,274979,274980,274981,274982,274983,274984,274985,274986,274987,274988,274989,274990,274991,274992,274993,274994,274995,274996,274997,274998,274999,275000,275001,275002,275003,275004,275005,275006,275007,275008,275009,275010,275011,275012,275013,275014,275015,275016,275017,275018,275019,275020,275021,275022,275023,275024,275025,275026,275027,275028,275029,275030,275031,275032,275033,275034,275035,275036,275037,275038,275039,275040,275041,275042,275043,275044,275045,275046,275047,275048,275049,275050,275051,275052,275053,275054,275055,275056,275057,275058,275059,275060,275061,275062,275063,275064,275065,275066,275067,275068,275069,275070,275071,275072,275073,275074,275075,275076,275077,275078,275079,275080,275081,275082,275083,275084,275085,275086,275087,275088,275089,275090,275091,275092,275093,275094,275095,275096,275097,275098,275099,275100,275101,275102,275103,275104,275105,275106,275107,275108,275109,275110,275111,275112,275113,275114,275115,275116,275117,275118,275119,275120,275121,275122,275123,275124,275125,275126,275127,275128,275129,275130,275131,275132,275133,275134,275135,275136,275137,275138,275139,275140,275141,275142,275143,275144,275145,275146,275147,275148,275149,275150,275151,275152,275153,275154,275155,275156,275157,275158,275159,275160,275161,275162,275163,275164,275165,275166,275167,275168,275169,275170,275171,275172,275173,275174,275175,275176,275177,275178,275179,275180,275181,275182,275183,275184,275185,275186,275187,275188,275189,275190,275191,275192,275193,275194,275195,275196,275197,275198,275199,275200,275201,275202,275203,275204,275205,275206,275207,275208,275209,275210,275211,275212,275213,275214,275215,275216,275217,275218,275219,275220,275221,275222,275223,275224,275225,275226,275227,275228,275229,275230,275231,275232,275233,275234,275235,275236,275237,275238,275239,275240,275241,275242,275243,275244,275245,275246,275247,275248,275249,275250,275251,275252,275253,275254,275255,275256,275257,275258,275259,275260,275261,275262,275263,275264,275265,275266,275267,275268,275269,275270,275271,275272,275273,275274,275275,275276,275277,275278,275279,275280,275281,275282,275283,275284,275285,275286,275287,275288,275289,275290,275291,275292,275293,275294,275295,275296,275297,275298,275299,275300,275301,275302,275303,275304,275305,275306,275307,275308,275309,275310,275311,275312,275313,275314,275315,275316,275317,275318,275319,275320,275321,275322,275323,275324,275325,275326,275327,275328,275329,275330,275331,275332,275333,275334,275335,275336,275337,275338,275339,275340,275341,275342,275343,275344,275345,275346,275347,275348,275349,275350,275351,275352,275353,275354,275355,275356,275357,275358,275359,275360,275361,275362,275363,275364,275365,275366,275367,275368,275369,275370,275371,275372,275373,275374,275375,275376,275377,275378,275379,275380,275381,275382,275383,275384,275385,275386,275387,275388,275389,275390,275391,275392,275393,275394,275395,275396,275397,275398,275399,275400,275401,275402,275403,275404,275405,275406,275407,275408,275409,275410,275411,275412,275413,275414,275415,275416,275417,275418,275419,275420,275421,275422,275423,275424,275425,275426,275427,275428,275429,275430,275431,275432,275433,275434,275435,275436,275437,275438,275439,275440,275441,275442,275443,275444,275445,275446,275447,275448,275449,275450,275451,275452,275453,275454,275455,275456,275457,275458,275459,275460,275461,275462,275463,275464,275465,275466,275467,275468,275469,275470,275471,275472,275473,275474,275475,275476,275477,275478,275479,275480,275481,275482,275483,275484,275485,275486,275487,275488,275489,275490,275491,275492,275493,275494,275495,275496,275497,275498,275499,275500,275501,275502,275503,275504,275505,275506,275507,275508,275509,275510,275511,275512,275513,275514,275515,275516,275517,275518,275519,275520,275521,275522,275523,275524,275525,275526,275527,275528,275529,275530,275531,275532,275533,275534,275535,275536,275537,275538,275539,275540,275541,275542,275543,275544,275545,275546,275547,275548,275549,275550,275551,275552,275553,275554,275555,275556,275557,275558,275559,275560,275561,275562,275563,275564,275565,275566,275567,275568,275569,275570,275571,275572,275573,275574,275575,275576,275577,275578,275579,275580,275581,275582,275583,275584,275585,275586,275587,275588,275589,275590,275591,275592,275593,275594,275595,275596,275597,275598,275599,275600,275601,275602,275603,275604,275605,275606,275607,275608,275609,275610,275611,275612,275613,275614,275615,275616,275617,275618,275619,275620,275621,275622,275623,275624,275625,275626,275627,275628,275629,275630,275631,275632,275633,275634,275635,275636,275637,275638,275639,275640,275641,275642,275643,275644,275645,275646,275647,275648,275649,275650,275651,275652,275653,275654,275655,275656,275657,275658,275659,275660,275661,275662,275663,275664,275665,275666,275667,275668,275669,275670,275671,275672,275673,275674,275675,275676,275677,275678,275679,275680,275681,275682,275683,275684,275685,275686,275687,275688,275689,275690,275691,275692,275693,275694,275695,275696,275697,275698,275699,275700,275701,275702,275703,275704,275705,275706,275707,275708,275709,275710,275711,275712,275713,275714,275715,275716,275717,275718,275719,275720,275721,275722,275723,275724,275725,275726,275727,275728,275729,275730,275731,275732,275733,275734,275735,275736,275737,275738,275739,275740,275741,275742,275743,275744,275745,275746,275747,275748,275749,275750,275751,275752,275753,275754,275755,275756,275757,275758,275759,275760,275761,275762,275763,275764,275765,275766,275767,275768,275769,275770,275771,275772,275773,275774,275775,275776,275777,275778,275779,275780,275781,275782,275783,275784,275785,275786,275787,275788,275789,275790,275791,275792,275793,275794,275795,275796,275797,275798,275799,275800,275801,275802,275803,275804,275805,275806,275807,275808,275809,275810,275811,275812,275813,275814,275815,275816,275817,275818,275819,275820,275821,275822,275823,275824,275825,275826,275827,275828,275829,275830,275831,275832,275833,275834,275835,275836,275837,275838,275839,275840,275841,275842,275843,275844,275845,275846,275847,275848,275849,275850,275851,275852,275853,275854,275855,275856,275857,275858,275859,275860,275861,275862,275863,275864,275865,275866,275867,275868,275869,275870,275871,275872,275873,275874,275875,275876,275877,275878,275879,275880,275881,275882,275883,275884,275885,275886,275887,275888,275889,275890,275891,275892,275893,275894,275895,275896,275897,275898,275899,275900,275901,275902,275903,275904,275905,275906,275907,275908,275909,275910,275911,275912,275913,275914,275915,275916,275917,275918,275919,275920,275921,275922,275923,275924,275925,275926,275927,275928,275929,275930,275931,275932,275933,275934,275935,275936,275937,275938,275939,275940,275941,275942,275943,275944,275945,275946,275947,275948,275949,275950,275951,275952,275953,275954,275955,275956,275957,275958,275959,275960,275961,275962,275963,275964,275965,275966,275967,275968,275969,275970,275971,275972,275973,275974,275975,275976,275977,275978,275979,275980,275981,275982,275983,275984,275985,275986,275987,275988,275989,275990,275991,275992,275993,275994,275995,275996,275997,275998,275999,276000,276001,276002,276003,276004,276005,276006,276007,276008,276009,276010,276011,276012,276013,276014,276015,276016,276017,276018,276019,276020,276021,276022,276023,276024,276025,276026,276027,276028,276029,276030,276031,276032,276033,276034,276035,276036,276037,276038,276039,276040,276041,276042,276043,276044,276045,276046,276047,276048,276049,276050,276051,276052,276053,276054,276055,276056,276057,276058,276059,276060,276061,276062,276063,276064,276065,276066,276067,276068,276069,276070,276071,276072,276073,276074,276075,276076,276077,276078,276079,276080,276081,276082,276083,276084,276085,276086,276087,276088,276089,276090,276091,276092,276093,276094,276095,276096,276097,276098,276099,276100,276101,276102,276103,276104,276105,276106,276107,276108,276109,276110,276111,276112,276113,276114,276115,276116,276117,276118,276119,276120,276121,276122,276123,276124,276125,276126,276127,276128,276129,276130,276131,276132,276133,276134,276135,276136,276137,276138,276139,276140,276141,276142,276143,276144,276145,276146,276147,276148,276149,276150,276151,276152,276153,276154,276155,27615

