LC PUBLISHING GROUP

MAG

NUMERO 230 | Settembre 2025

ACC Europe Annual Conference /1
La regolamentazione può diventare innovazione

ACC Europe Annual Conference / 2
In house e avvocati: due facce della negoziazione

Il deal è servito: il legal secondo Sergio Rubini

In Gewiss il team legale cresce, guida l'M&A e si struttura come business partner. MAG ne parla con il general counsel che presidia organizzazione, cultura e strategia

Editoriale

Nicola Di Molfetta

Avvocati o consulenti? Il private equity può riscrivere le regole del gioco

Il rapporto tra private equity e professioni legali è sempre stato oggetto di tensione. Nel mondo del diritto, l'indipendenza dell'avvocato, i vincoli deontologici e la protezione del cliente hanno rappresentato storicamente un argine invalicabile contro l'ingresso del capitale finanziario. Oggi, però, qualcosa si sta muovendo e a guidare la svolta è la Svezia, dove sta per nascere **AGRD Partners**, un gruppo di nuova generazione composto da sei studi di business law sostenuti dal private equity di Axcel.

Il progetto è dirompente per almeno due ragioni. La prima: AGRD intende operare come alleanza di law firm con una struttura proprietaria e retributiva "moderna", capace di attrarre talenti e generare efficienza. La seconda: per aggirare il divieto svedese di finanziamento esterno agli studi legali, i professionisti coinvolti lasceranno l'Ordine e forniranno consulenza come "legal consultants", svincolati dalle regole e dalle garanzie della bar association. Un cambio di etichetta che solleva interrogativi cruciali: i clienti accetteranno un servizio di alta gamma non più erogato da "advokat", ma da consulenti giuridici non sottoposti a un codice deontologico ufficiale?

Il tema si intreccia con il quadro europeo e mondiale, dove la situazione resta estremamente frammentata. Regno Unito e Australia hanno da tempo introdotto le alternative business structures (ABS), che consentono l'ingresso del capitale. In Arizona, il fenomeno è già realtà. In Europa continentale, invece, prevale il divieto: la Germania resta impermeabile, la Francia non contempla aperture, in Italia e Spagna ci sono dei margini di manovra ma sono limitati e (soprattutto in Italia) complessi da applicare. Nei Paesi Bassi, il dibattito è aperto ma sospeso: l'Ordine ha rinviato ogni decisione a dopo il 2026, in attesa di studi e pareri.

Di fronte a questo mosaico normativo, AGRD si presenta come un esperimento audace, quasi un laboratorio. Secondo Björn Larsson, partner di Axcel, il modello ha potenzialità ben oltre la Svezia, con obiettivi già fissati nel Regno Unito e nei Paesi nordici. Ma è evidente che la strada in Europa sarà tutta in salita. Come osservano molti avvocati, l'iniziativa svedese avrà un impatto scarso sugli altri Stati membri dell'Ue, che restano ancorati a regole diverse e più restrittive. Tuttavia, il potere politico e simbolico non va sottovalutato: vedere un gruppo finanziato da private equity operare senza scosse potrebbe spingere altri Paesi (o meglio, gli avvocati che in essi operano) a rimettere in discussione i propri dogmi.

C'è poi la questione della percezione. Le imprese accetteranno davvero di affidarsi a "consulenti legali" privi del titolo formale di avvocato? La risposta, in parte, è già sotto i nostri occhi: grandi player come gli studi legati alle big four operano con modelli ibridi, dove gli avvocati collaborano con i consulenti e ne assumono i tratti distintivi in termini di approccio alle questioni e di assistenza ai clienti. I clienti si fidano più del brand e della qualità percepita che dell'etichetta formale? Dipende dal brand, verrebbe da dire: ma questo sarebbe un altro discorso. AGRD spera di replicare questa logica, costruendo un marchio forte e riconoscibile nel legal business.

In ultima analisi, la nascita di AGRD Partners segna l'apertura di un nuovo capitolo nel rapporto tra capitale e professione legale. Non è detto che il modello sia replicabile ovunque, ma la sua stessa esistenza incrina un tabù: che il diritto d'impresa resti impermeabile alle logiche del finanziamento esterno diretto. La vera domanda, oggi, non è se il private equity entrerà stabilmente nel mondo legale, ma quando e con quali regole.

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

EVENTS CALENDAR 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
Iberian Lawyer Real Estate Talks&Drinks	Madrid, 14/10/2025
Inhousecommunity Awards Italia	Milan, 16/10/2025
Legalcommunity Marketing Awards	Milan, 20/10/2025
Inhousecommunity Day Switzerland	Zurich, 23/10/2025
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

Iberian Lawyer Inhousecommunity Day	Madrid, 06/11/2025
Iberian Lawyer Gold Awards	Madrid, 06/11/2025
FinancecommunityWEEK	Milan, 10-13/11/2025
Financecommunity Awards	Milan, 13/11/2025
LegalcommunityMENA Awards	Riyadh, 20/11/2025

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

Legalcommunity Energy Awards	Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks	Madrid, 03/02/2026
Iberian Lawyer Labour Awards	Madrid, 12/02/2026

MARCH

Legalcommunity Finance Awards	Milan, 05/03/2026
Iberian Lawyer Inspiralaw	Madrid, 10/03/2026
Financecommunity Fintech Awards	Milan, 19/03/2026
Legalcommunity IP&TMT Awards	Milan, 26/03/2026
LC Inspiralaw Italia	Milan, 30/03/2026

APRIL

Legalcommunity Tax Awards	Milan, 16/04/2026

MAY

LegalcommunityCH Awards	Zurich, 07/05/2026
The Latin American Lawyer Women Awards	São Paulo, 14/05/2026
Legalcommunity Forty under 40 Awards	Milan, 21/05/2026
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 28/05/2026
Iberian Lawyer IP&TMT Awards	Madrid, 28/05/2026

JUNE

Legalcommunity Week	Milan, 08-12/06/2026
Legalcommunity Corporate Awards	Milan, 10/06/2026
Rock the Law	Milan, 11/06/2026
Iberian Lawyer Energy Day	Madrid, 25/06/2026
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 25/06/2026

JULY

LC Italian Awards	Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

LC Energy Day	Milan,10/09/2026
The LatAm Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 10/09/2026
Legalcommunity Labour Awards	Milan, 17/09/2026

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity
- FinancecommunityES
- FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

PUBLISHING GROUP LC

ITALY SPAIN **PORTUGAL** SWITZERLAND **MENA** LATAM

2025 RESEARCH GROUP SCHEDULE

ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	08/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

TAX	
Research Period from	01/02/24
Research Period to	31/01/25
Deadline Submission	06/12/2024
Report Publication	May-25

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	28/02/2025
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

CORPORATE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	07/03/2025
Report Publication	Jul-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

LABOUR	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	18/04/2025
Report Publication	Sep-25

DOWNLOAD SUBMISSION

REAL ESTATE	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Oct-25

DOWNLOAD SUBMISSION

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	31/05/25
Deadline Submission	13/06/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	02/05/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

GOLD	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/06/25
Deadline Submission	04/07/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	21/02/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

MENA

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA	
Research Period from	01/08/24
Research Period to	31/07/25
Deadline Submission	27/06/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

LATAM

Contact Referent: janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Jan-26

DOWNLOAD SUBMISSION

Sommario

34
BIP LAW AND TAX, LA SFIDA DI STEFANIA RADOCCIA: "COSTRUIRE LO STUDIO LEGALE PIÙ INNOVATIVO D'ITALIA"

100
PESCETTO RACCONTA REDFISH LONGTERM CAPITAL: STRATEGIA E PROSSIME MOSSE

60
IL DEAL È SERVITO: IL LEGAL SECONDO SERGIO RUBINI

112
FERRERO COMPRA WK KELLOGG PER 3,1 MILIARDI

8
AGORÀ
Nanni Costa, Bocca, Baccetti e Bitetto passano a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

18
BAROMETRO
L'M&A non è andato in vacanza

26
Avvocati, una lunga stagione di cambi al vertice

40
Professionisti digitali a metà: multidisciplinari e grandi studi guidano la trasformazione

46
DIVERSO SARÀ LEI
Finalmente lei. Memorie di un trombone

48
Dietro le quinte (legali) di un team di Formula I

54
Guarnera Advogados: 5,5 milioni di fatturato tra Italia e Brasile

66
Giuristi d'impresa e consulenti esterni: il doppio volto della negoziazione

70
La regolamentazione può diventare innovazione

74
CARTOLINE
Private Equity: primo semestre 2025 da record, ma cresce la cautela sul futuro

76
Private equity, motore della trasformazione digitale: la visione di Ignazio Castiglioni

80
Metriks AI, dalla Toscana a Piazza Affari: la scale-up che porta intelligenza alle imprese

86
Equita Capital Sgr accelera su private debt ed Europa

92
Opportunità Italia per il private equity

106
PRIVATE EQUITY FOCUS

114
FOOD FINANCE

126
TAVOLE DELLA LEGGE
Sole, mare e tanti baci panteschi

130
CALICI E PANDETTE
Forensic americani vs. gialli italiani: vince il Pinot Noir

Nanni Costa, Bocca, Baccetti e Bitetto passano a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

Cresce la squadra di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici con un consistente lateral hire. In arrivo, gli avvocati **Stefano Nanni Costa, Renato Bocca, Niccolò Baccetti** e **Marco Bitetto**, tutti provenienti, assieme ad altri 5 professionisti coinvolti nel passaggio, da BonelliErede dov'erano approdati nel 2019 in occasione dell'integrazione dello studio Lombardi e Associati nel colosso nazionale dell'avvocatura d'affari.
L'operazione ha una forte connotazione in ambito corporate e litigation. Stefano Nanni Costa, che sarà equity, si occupa di diritto societario, con particolare riferimento a M&A, joint venture, private equity, riorganizzazioni societarie e operazioni cross-border. È inoltre esperto di contenzioso (con specifico riferimento ai settori societario e commerciale, fallimentare e della proprietà intellettuale) e di antitrust. In BonelliErede è stato membro dei focus team private equity e real estate, nonché membro del cda di BeLab e componente del consiglio degli associati dello studio.
Più orientato al contenzioso, invece, Renato Bocca (anche lui equity) che si occupa di diritto civile e commerciale, in ambito contenzioso e stragiudiziale. In BonelliErede è stato componente del focus team sostenibilità ambientale e ha maturato esperienza in materia di controversie correlate e conseguenti a operazioni di M&A, a danni ambientali, controversie (davanti al giudice ordinario) correlate a illeciti antitrust, alla patologia dei rapporti commerciali tra imprese (abuso di dipendenza economica, interruzione abusiva del rapporto etc.) e life science.
Quanto ai partner Baccetti e Bitetto: il primo, professore ordinario di diritto commerciale all'Università degli Studi di Milano, attivo nel settore della corporate governance, delle operazioni straordinarie infrastrutturali e del contenzioso societario, si occupa di M&A, diritto societario, diritto dei mercati finanziari e contenzioso societario e commerciale, con un'attenzione particolare ai settori infrastrutture, energia e transizione ecologica; il secondo si dedica soprattutto a operazioni di private equity, avendo assistito sponsors sia nella fase di investimento – in società grandi e PMI – sia nella fase di exit, e vanta esperienze in diritto societario e in particolare nelle operazioni di M&A.
Completano il team in arrivo gli avvocati **Elena Guizzetti, Nicoletta Botta, Francesco Salvetti, Camilla Scalvini** e **Daniele Gatti** con i quali lo studio realizza un ulteriore consolidamento strategico dei dipartimenti corporate e litigation.
Con questo innesto, la partnership di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici arriva a contare 29 soci equity e 20 partner.

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.

MAG
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY
LEGALCOMMUNITYMENA
FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
INHOUSECOMMUNITY
FOODCOMMUNITY
IBERIANLAWYER
THE LATINAMERICANLAWYER

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

Trenitalia: Mascia Fumini al timone del settore legale

Mascia Fumini è la nuova direttrice affari legali, societari e compliance di Trenitalia. L'avvocata lavora a diretto riporto dell'amministratore delegato e alla guida di un team di oltre 60 persone – una squadra che contribuirà a dare vita a una nuova direzione legale strutturata e dinamica in grado di rispondere alle crescenti esigenze della società in un contesto di continua evoluzione. Fumini, che a lungo ha svolto la libera professione, ha già ricoperto in passato il ruolo di direttrice legale in diverse società del settore delle infrastrutture e sanitario, tra cui Gruppo FS e Althea.

JP Morgan Private Bank: nuovi ruoli per Sarah Catania e Pietro Sala

Novità in JP Morgan Private Bank: **Sarah Catania** è stata nominata responsabile per l'Europa Continentale, mentre **Pietro Sala** ha assunto il ruolo di market manager per l'Italia e Grecia. Entrambi saranno basati a Milano. Prima di assumere il ruolo attuale, Catania è stata market manager per l'Italia e la Grecia. In passato è stata responsabile degli investimenti per JP Morgan Private Bank in Italia. Sala – che, come Catania, è cresciuto professionalmente JP Morgan – è stato invece senior banker nel team italiano e, prima ancora, responsabile del team America Latina da Ginevra.

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

10th EDITION

16.10.2025

SAVE THE DATE

MILAN

Partners

A&O SHEARMAN · Becker Becker & Poliakoff · CastaldiPartners · CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · CLIFFORD CHANCE · Deloitte. Legal

DILITRUST · GEBBIA BORTOLOTTO · Legance · ORSINGHER ORTU avvocati associati · PA PAROLA ASSOCIATI · Qlt · SWOT LEGAL

#ihcommunityAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.it

Ermelinda Spinelli è la nuova office managing partner per l'Italia di Freshfields

Freshfields ha nominato l'avvocata **Ermelinda Spinelli** nuova office managing partner per l'Italia. Spinelli prende il posto dell'avvocato Francesco Lombardo, che ha ricoperto il ruolo da febbraio 2022. La professionista fa parte del dipartimento di Antitrust e ha una profonda conoscenza dello studio, avendo sviluppato la propria carriera presso diverse sedi dello stesso (tra cui Bruxelles e Londra) fin dal 2005. Specializzata in diritto della concorrenza italiano e dell'Ue, fornisce consulenza nei settori dei servizi finanziari, delle telecomunicazioni, della sanità e della tecnologia.

Filippo Corsi passa a Italiana Petroli come general counsel e compliance officer

Filippo Corsi ha assunto il ruolo di general counsel e compliance officer di Italiana Petroli – IP (gruppo API). Lascia quindi la guida di Corsi & Partners, boutique di executive search dove era approdato dopo l'esperienza come general counsel di ITA Airways. Con questo nuovo incarico, Corsi torna a ricoprire una posizione di vertice in una realtà industriale strategica per il Paese, in una fase particolarmente significativa: Italiana Petroli è infatti attualmente oggetto di un processo di vendita internazionale. Tra i principali bidders in corsa per l'acquisizione figurano la azera Socar, la svizzera Gunvor e l'emiratina Bin Butti Group.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10-13 NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI · Hogan Lovells · VITALE · Legance

Gold Partners

Accuracy · A&O SHEARMAN · AON · BonelliErede · EQUITA · BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario · GPBL · Morpurgo e Associati

Silver Partner

BNP PARIBAS · Deloitte. · ING

www.financecommunityweek.com

For information: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

IMI CIB: Paolo Menafoglio nominato director del team structured debt solutions

Paolo Menafoglio è entrato in IMI Corporate & Investment Banking come director del team structured debt solutions. L'obiettivo del nuovo ruolo è rafforzare l'offerta di soluzioni finanziarie dedicate ai principali clienti corporate e istituzionali di Intesa Sanpaolo. Laureato in Finanza in Bocconi, Menafoglio ha iniziato il suo percorso professionale in EY e si è unito al team Corporate Finance di Pwc nel 2008. Durante la sua carriera, ha maturato una profonda expertise nel supporto a operazioni complesse di finanza straordinaria e ristrutturazioni aziendali, in Italia e all'estero.

Giovannelli e Associati cresce nel tax con Diego De Francesco e Marco Ettorre

Giovannelli e Associati continua a crescere con l'ingresso, in qualità di soci del dipartimento tax, di **Diego De Francesco** e **Marco Ettorre**, entrambi ex Gitti and Partners. De Francesco si occupa di fiscalità internazionale e di operazioni transnazionali, con particolare focus su operazione di M&A e private equity. Ettorre, avvocato tributarista, vanta un'esperienza ventennale in materia di contenzioso tributario. I due entrano con un team che conta complessivamente 13 professionisti, fra cui **Paolo Ferrandi, Saverio Pizzi, Andrea Tognon, Elisa Resmini** e **Angela Colantonio**. Lo studio consolida così il proprio dipartimento tax, fondato da Eugenio Romita, portando a 6 il numero dei soci e oltre 20 il numero dei professionisti.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com

For information: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Paola Severino nominata presidente dell'advisory board di Aigi

L'Associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi) ha costituito il proprio advisory board, affidandone la presidenza a **Paola Severino**. Attuale presidente della Luiss School of Law e professoressa emerita di diritto penale, Severino ha ricoperto diversi ruoli di vertice nell'ateneo romano a partire dal 1998. Dal 2021 presiede la Scuola nazionale dell'amministrazione e siede nel comitato tecnico-scientifico dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale. È stata ministra della Giustizia nel governo Monti (2011-2013), oltre che vicepresidente del Consiglio superiore della magistratura militare e rappresentante speciale della presidenza Osce per la lotta alla corruzione.

Massimo Scolari nominato presidente di Zenit Sgr

L'assemblea dei soci di Zenit sgr (gruppo Consultinvest) ha nominato presidente del cda **Massimo Scolari**. Il professionista è attivo nel settore finanziario dal 1984. Ha maturato esperienza collaborando con il gruppo Banca Sella. Tra il 2003 e il 2011 si è dedicato al comparto dei fondi alternativi, ricoprendo incarichi all'interno dei consigli di amministrazione di diversi intermediari finanziari. Attualmente è anche presidente di Ascofind (Associazione per la consulenza finanziaria indipendente) e membro del comitato scientifico di Efpa (European financial planning association) Italia. Dal 2019 era consigliere di Zenit sgr.

Le Tavole della Legge

La guida ai ristoranti più amati dagli avvocati

È la prima guida dedicata ai ristoranti più amati dagli avvocati d'affari italiani: più di 280 indirizzi, da Milano alla Sicilia. Tutti i luoghi raccontati in questa prima edizione meritano la visita e alcuni sono contrassegnati da una, due o tre bilance. Il progetto è il risultato delle segnalazioni raccolte nel tempo su MAG ed è un omaggio alla convivialità come forma di potere "dolce" ma non meno incisivo.

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA

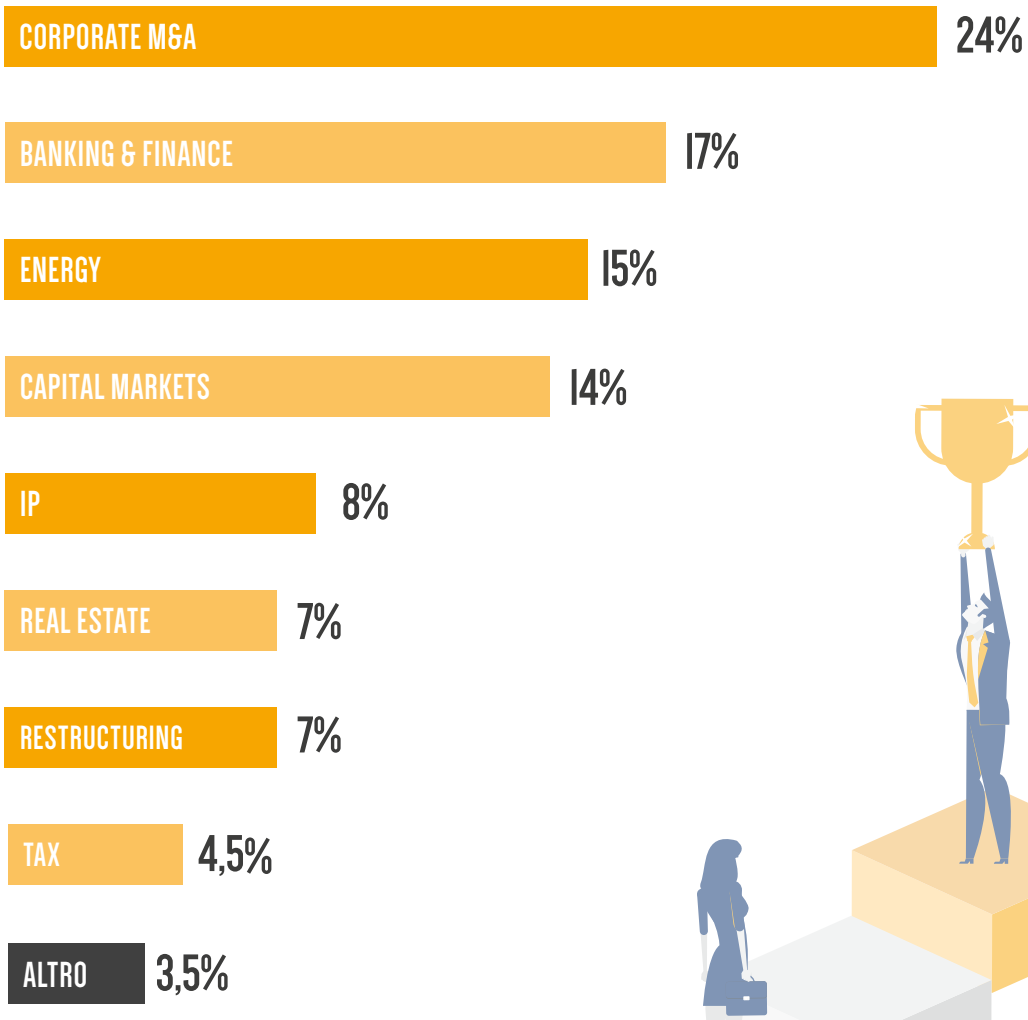
PUBLISHINGGROUP LC

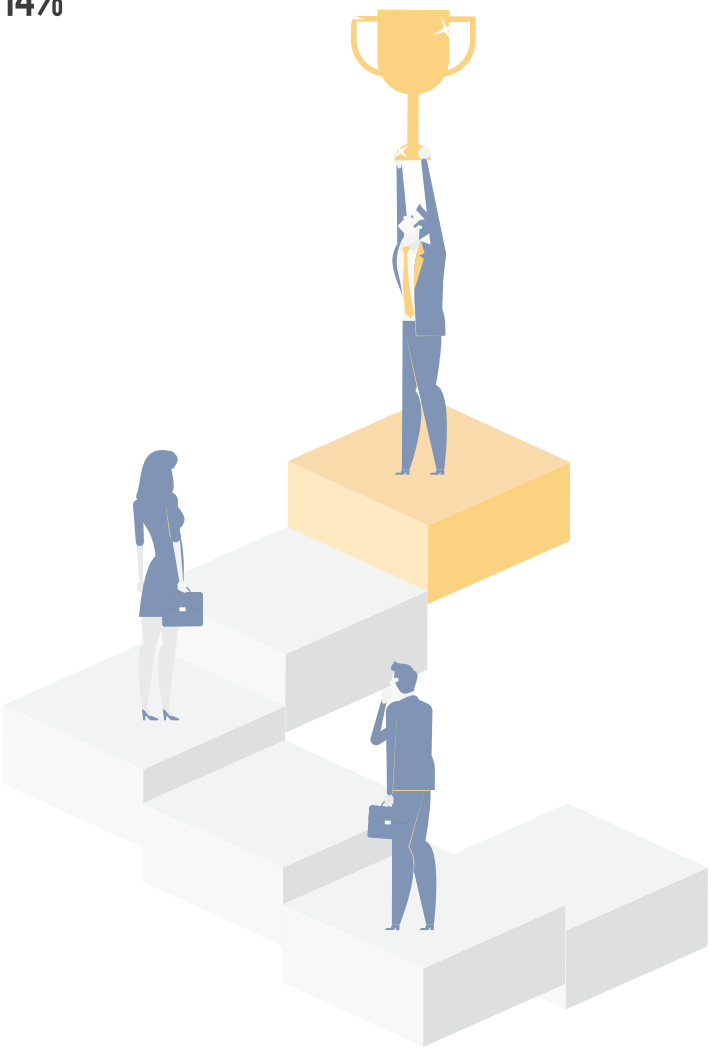
WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Il barometro

L'M&A non è andato in vacanza

I SETTORI che tirano





Periodo di riferimento: Agosto 2025

VSP Vision rileva l'83% di Marcolin

PAI Partners e altri azionisti di minoranza hanno annunciato la vendita della quota dell'83% di Marcolin, azienda attiva a livello globale globale nel settore dell'occhialeria, a VSP Vision, che controlla Marchon Eyewear. Il closing dell'operazione è previsto per l'ultimo quadrimestre del 2025.

Latham & Watkins ha assistito PAI Partners con un team guidato da **Stefano Sciolla** e **Andrea Stincardini** con **Guido Hassan, Andrea Carvelli, Beatrice Castello, Cosimo Marcantuono** e **Francesco Gorni**. Lo studio ha, inoltre, prestato assistenza per i profili regolamentari con **Cesare Milani** ed **Edoardo Cassinelli**; per i profili finance con **Marello Bragliani, Alessia De Coppi, Roberto Reyes Gaskin, Chiara Coppotelli** e **Pasquale Spiezio** e, per i profili antitrust, con **Mathilde Saltiel, Lorenzo Sacco** e **Ilaria Tucci**.

Chiomenti ha affiancato VSP Vision, in collaborazione con Kirkland & Ellis, con un team guidato dal partner **Salvo Arena**, co-head private equity, e composto da **Nicolò Dejuri, Elisa Gianni, Maria Pia Palma, Federica Turetta, Antongiulio Carella, Marco Cigarini, Elisabetta Grasso** e **Filippo Guarducci** per gli aspetti corporate. Lo studio ha inoltre prestato assistenza per gli aspetti golden power con un team guidato da **Giulio**

ELISA GIANNI

Napolitano e composto da **Luca Masotto, Lavinia Zanghi Buffi** e **Chiara Grazzini**, per gli aspetti antitrust con **Antonino Cutrupi** e per gli aspetti specialistici con un team multidisciplinare composto da **Pierluigi Perri, Ersilia Lazzara, Lucrezia Falciai, Fiona Gaia Gittardi, Ida Cannavale, Ennio Alagia, Giulia Zoppis, Antongiuseppe Morgia, Mirko Camagna, Benedetta Graziani, Lorenzo Russo, Lorenzo Ferro** e **Riccardo Cecatiello.**

LA PRACTICE:
corporate M&A,

IL DEAL:
VSP acquisisce Marcolin

GLI STUDI:
Chiomenti, Latham & Watkins

AXA acquisisce il 51% di Prima Assicurazioni

AXA ha sottoscritto un accordo per l'acquisto del 51% del capitale sociale di Prima Assicurazioni, intermediario assicurativo leader nel canale della distribuzione diretta in Italia. Per il restante 49% sono state concesse delle opzioni call&put. L'operazione è soggetta all'ottenimento delle autorizzazioni da parte delle autorità competenti. Deutsche Bank ha agito

MARIA PIA PALMA

in qualità di lead financial advisor dell'operazione. Kitra Advisory ha assistito Axa come financial advisor, così come Forvis Mazars. In particolare, l'operazione ha coinvolto un team di professionisti e professioniste di Forvis Mazars provenienti da Italia e Francia. Il team italiano comprende **Massimo Adelfio** (partner), **Caterina De Angelis, Maurizio Galati, Sara Pagani, Silvia Panebianco** e **Yuri Iaia**. Il team francese, con **Zied Loukil** (partner), è composto da **Jessy Coulon, Zornitsa Rushkova, Antoine Charrier Di Fiore, Sylvia Yang** e **Sénévo Léonard Agbedjinou**.

Legance ha assistito AXA con un team multidisciplinare guidato dal senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato dai senior counsel **Lorenzo De Rosa** e **Filippo Innocenti** e composto, per i profili contrattuali e societari, dalla senior associate **Camilla Tallia** e dagli associate **Giulia Galeota, Giulia Nicolosi** e **Giovanni Manno**, per i profili regolamentari, dalla counsel **Armenia Riviezzo** e dall'associate **Claudia Comi**, per i profili antitrust, dal senior counsel **Jacopo Figus Diaz**, per i profili golden power dal partner **Valerio Mosca** e dal senior associate **Carlo Corazzini**, per i profili data protection, dal counsel **Lucio Scudiero** e dall'associate **Luca Dodet**, e per i profili fiscali dal partner **Marco Graziani** e dalla senior associate **Francesca Sipala**. I profili giuslavoristici sono stati seguiti dal partner **Tommaso Li Bassi** con il counsel **Daniele Dellacasa**

FILIPPO TROISI

STEFANO SCIOLLA

e il senior associate **Francesco Venturi**.

Legance si è altresì occupata per Neurone dei profili corporate e contrattuali con l'advise strategico del senior partner **Gian Paolo Tagariello** oltre che del rifinanziamento della quota di investimento facente capo a Carlyle group, con il partner **Tommaso Bernasconi** e il senior counsel **Marco Gagliardi**, nonché dei profili di struttura e fiscali delle partecipazioni di Neurone group con il senior partner **Claudia Gregori**, il senior counsel **Riccardo Petrelli** ed il counsel **Nicola Napoli**.

Il Transactional Department di Carnelutti Law Firm, coordinato dal partner **Luca Arnaboldi**, ha assistito insieme all'avvocato **Pietro Longhini** la holding di partecipazioni Neurone Capital Limited con un team di quattro professionisti guidato dal partner **Filippo Grillo**. Neurone Capital Limited rimarrà un azionista rilevante di Prima.

Clifford Chance ha assistito AXA con un team di professionisti dell'ufficio di Londra guidato dai partner **James Cashier** e **Ashley Prebble**, coadiuvati dalla senior associate Nancy Li e dall'associate **Beth Eyre** del team Insurance Corporate M&A, mentre per i profili Finance hanno agito i partner **Richard Day** e **Neil Cavanagh**, coadiuvati dal senior associate **Liam Dunne**. Il team di Londra è stato altresì supportato da un team cross-border composto dalla partner **Lounia Czupper** e

dagli associate **Hanne Delbare** e **Sebastien Nerincx** dell'ufficio di Bruxelles, dai partner **Filippo Isacco** e **Chiara Commis** con il counsel **Riccardo Coassin** e l'associate **Teresa Giaccardi** dell'ufficio di Milano, dal partner **Frederick Lacroix** con il counsel **Louis-Auguste Barthout** e l'associate **Thomas Jardin** dell'ufficio di Parigi. Alma LED ha assistito AXA per i profili fiscali dell'operazione con un team guidato da **Francesco Cardone** e composto da **Luca Galliani, Francesco Murgo** e **Maria Grazia Pelizzoni**.

Al fianco di Prima Assicurazioni, BonelliErede e Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. BonelliErede ha agito con un team multidisciplinare guidato dalla partner **Eliana Catalano** e composto, per i profili corporate ed M&A dalla managing associate **Francesca Ricceri** e dagli associate **Alberto Corsello, Cristina Langford** e **Michele Mattia Moschetti**. Il partner **Vittorio Pomarici** ha agito per i profili giuslavoristici dell'operazione, e il partner **Claudio Tesauro** ha seguito gli aspetti antitrust.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha curato gli aspetti fiscali dell'operazione per conto di Prima Assicurazioni e dei manager della società con un team guidato dall'equity partner **Michele Aprile** con **Pietro Bricchetto, Michele Bissoli, Roger Demoro** e **Luca Tortorella**.

Freshfields ha assistito Blackstone e Goldman

ELIANA CATALANO

ROBERTA PADULA

ERMELINDA SPINELLI

Sachs Alternatives con un team multidisciplinare e multigiurisdizionale guidato dal partner **James Scott** (responsabile del team Private Equity, Londra) e dal counsel **Luca Sponziello** (Corporate/M&A, Milano), coadiuvati dai senior associate **Valentina Gagliani** (Corporate, Milano) e **Chris Yarrow** (Corporate, Londra), dagli associate **Chelsea Burns** e **Philine Scheer** (entrambi Corporate, Londra) e **Matteo Piccione** (Corporate, Milano). I partner **Paul van den Berg** (Bruxelles) ed **Ermelinda Spinelli** (Milano) con il principal associate **Felix Roscam Abbing** (Bruxelles) hanno seguito i profili Antitrust e FDI; il partner **James Smethurst** (Corporate, Londra) gli aspetti normativi dei servizi finanziari; il counsel **Toni Marciante** (Tax, Milano); il partner **Giuseppe Curtò** (Dispute Resolution, Milano). Lo studio legale internazionale White & Case ha assistito Carlyle, per gli aspetti contrattuali e societari, nella cessione di una partecipazione del 2% in Prima Assicurazioni detenuta attraverso il veicolo Primetech, con un team composto dai partner **Giovanni Spedicato** (Milano), **Leonardo Graffi** (Milano e Londra) e **Michael Immordino** (Londra e Milano), e l'associate **Valerio Bianchi** (Milano).

Carlyle è stata assistita inoltre, per gli aspetti finance relativi alla complessiva operazione, da Latham & Watkins, con un team composto dalla partner **Alessia De Coppi** e dall'associate **Pasquale Spiezio**.

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
Axa acquisisce il controllo di Prima Assicurazioni

GLI STUDI:
Alma LED, BonelliErede, Carnelutti, Clifford Chance, Freshfields, Legance, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici +, White & Case

GIANVITTORIO GIROLETTI ANGELI

profili antitrust, dal senior counsel **Jacopo Figus Diaz**, per i profili golden power, dal partner **Valerio Mosca** e dal senior associate **Carlo Corazzini**, e per i profili di diritto della proprietà intellettuale dalla senior associate **Francesca Cordova**.

Giovannelli e Associati ha assistito Dea Capital con un team guidato dai partner **Gianvittorio Giroletti Angeli** e **Pasquale Marini** e composto per i profili contrattuali e societari dalla counsel **Paola Cairoli**, per i profili regolamentari dal partner **Rodolfo Margaria** e dall'associate **Antonio Bernardi** e per i profili golden power dal partner **Riccardo Pontremoli**.

Il team di Green Arrow Capital è stato coordinato dal general manager e partner **Alessandro Di Michele** mentre il team legale è stato guidato dal group general counsel **Carmelo Recupero**. Il team del gruppo De Agostini è stato coordinato dal chief investment & strategy **Andrea Casarotti**.

Green Arrow Capital compra Dea Capital Alternative Funds sgr

Green Arrow Capital ha sottoscritto un accordo vincolante con Dea Capital per l'acquisto dell'intero capitale sociale di Dea Capital Alternative Funds sgr, la società di gestione controllata dal Gruppo De Agostini, gestore di diversi fondi in private equity, special situations e Npl, oltre che mandati di gestione e fondi di fondi. L'operazione è soggetta all'ottenimento delle autorizzazioni da parte delle autorità competenti.

Legance ha assistito Green Arrow Capital con un team multidisciplinare guidato dal senior partner **Filippo Troisi**, coadiuvato dai senior counsel **Lorenzo De Rosa** e **Giovanna** e composto, per i profili contrattuali e societari, dal senior associate **Piero Monacelli** e dagli associate **Hilde Arcovito** e **Matteo Zampacorta**, per i profili regolamentari, dal senior counsel **Riccardo Daguati** e dalla senior associate **Cecilia Chiesa**, per i

GIOVANNA RUSSO

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
Green Arrow Capital rileva Dea Capital Alternative Funds sgr

GLI STUDI:
Legance, Giovannelli e Associati

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

LABOUR

14th Edition

18.09.2025

h19.15 CHECK-IN

h19.30 COCKTAIL

h20.15 CEREMONY

h21.00 STANDING DINNER

OFFICINE DEL VOLO

Via Mecenate, 76/5 | Milan

Sponsor

AXERTA®

INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

#LcLabourAwards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITY AWARDS

LABOUR

14th Edition

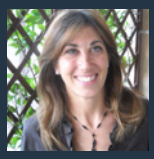
18.09.2025

GIURIA

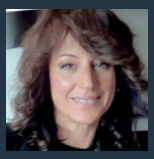
Gabriele Belsito
Chief Human Resources Officer
Eataly

Laura Bruno
People&Culture Director
Sanofi

Carlo Capelli
Consigliere delegato | Executive Board Director
Technogym

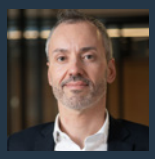


Lara Carrese
Group Chief People Officer
Relatech



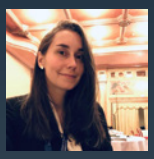
Eleonora Casarotti
Senior Case Analyst Direzione Investigativa
Axerta

Michelangelo Ceserani
VP of HR & Organization
Capgemini



Fabio Colombo
Human Resources Vice President Europe & Executive Director, *BEKO*

Fabio Comba
People Director
KPMG Advisory



Lisa Corti
Group Head of HR & Legal
REPI Group

Gianluca Crea
Responsabile HR, People & Culture | Resp. Giuslavoro, Welfare & Relazioni Industrili, *Gruppo Fiera Milano*

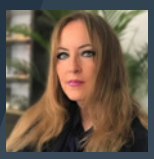
Valentina De Rienzo
Employment & Labour Director
Warner Bros. Discovery

Silvia Garino
Consigliere
Obsidian Capital SGR

Luca Grazioli
Dirigente Settore Risorse Umane
Autostrada del Brennero

Daniela Lanzo
Responsabile Servizi Legali & a.i. responsabile settore Lavoro e Sicurezza, *ATAC*

Jessica Meloni
Head of Legal Italy and Ocean Europe
CEVA Logistics

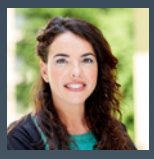


Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale
Morellato

Patrizia Radice
Chief People and Transformation Officer
Saras

Valentina Ranno
Direttore ufficio legale
L'Oréal Italia

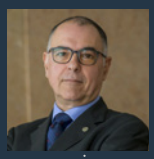
Marco Russomando
Chief Human Resources & Organization Officer – Chief ICT Governance Officer
Illimity Bank



Elena Santambrogio
VP People and Culture Southern Europe
Discovery Inc

Michele Saracino
Chief HR & Organization Officer
ITALTEL

Simona Smaldone
Employee Relations & Legal Manager
Decathlon Italia

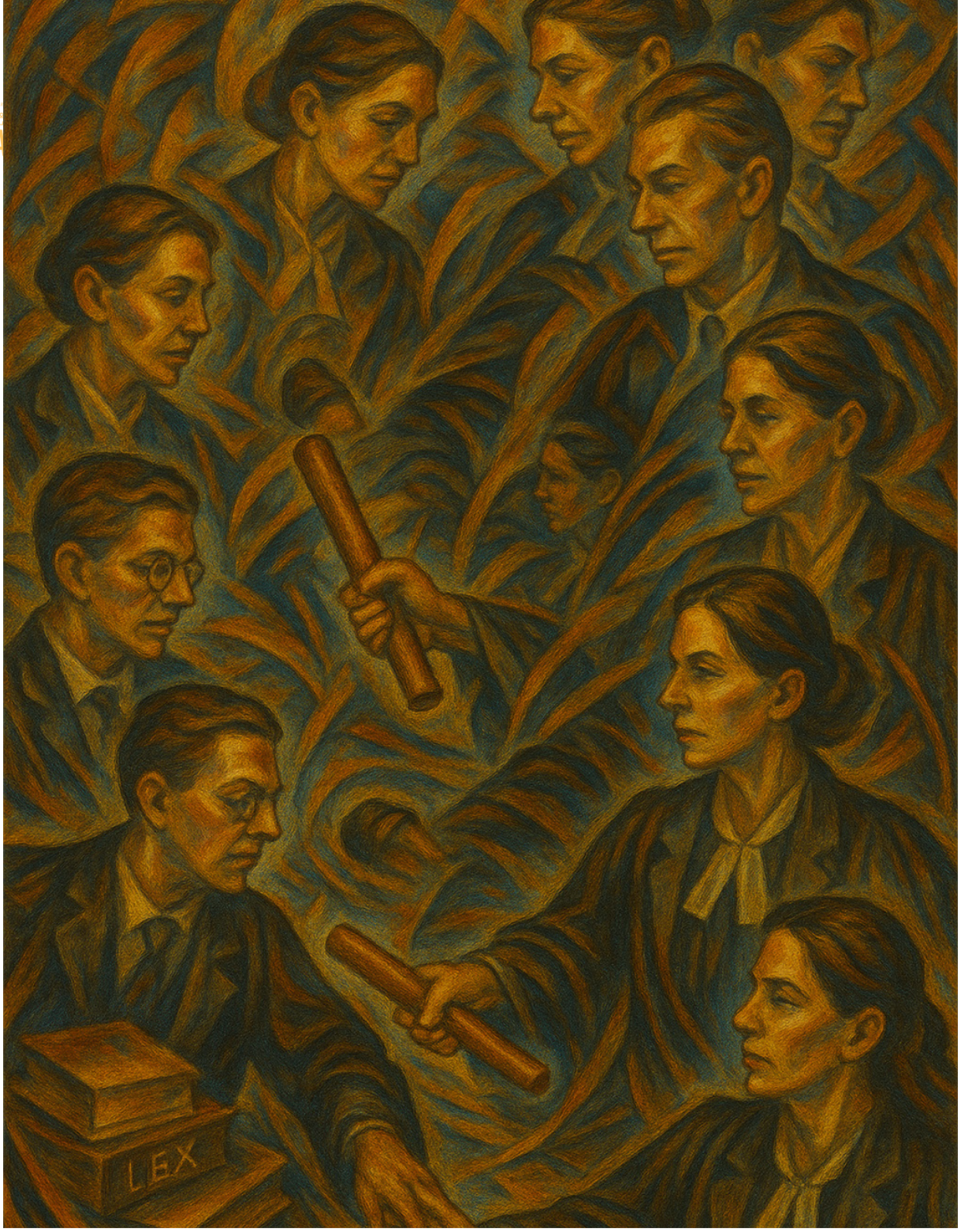


Marco Tajana
Legal Regional Senior Director
Dalmine

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

#LcLabourAwards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Avvocati, una lunga stagione di cambi al vertice

Gli studi legali d'affari ridisegnano la leadership e innovano la governance. Tra modelli duali e comitati collegiali, emerge un nuovo paradigma organizzativo

di nicola di molfetta

Ashurst, PwC TLS, A&O Shearman, Legance, Deloitte Legal, LCA e Freshfields: nuove figure alla guida, nuovi assetti di potere, e un chiaro messaggio al mercato: per restare competitivi, serve una governance capace di leggere il cambiamento

Nel volgere di pochi mesi – dalla fine del 2024 all'estate 2025 – il mondo degli studi legali d'affari in Italia ha assistito a un'intensa sequenza di cambi ai vertici, rinnovamenti della leadership e revisioni dei modelli di governance. Una vera e propria "stagione delle nomine" che ha interessato realtà tra le più strutturate del mercato, sia italiane che internazionali, riflettendo un bisogno sempre più sentito: costruire modelli di gestione al passo con le sfide di un contesto economico e competitivo in profonda trasformazione.

MICHELE MILANESE

IL NUOVO VOLTO DELLA LEADERSHIP

Il primo segnale del cambiamento è arrivato a fine 2024 da Ashurst, dove **Michele Milanese** è stato nominato nuovo managing partner per l'Italia, succedendo a **Carloandrea Meacci**, che ha guidato lo studio per sei anni. Fiscalista e già responsabile del team Tax, Milanese rappresenta la sempre più frequente ascesa di professionisti con competenze tributarie a ruoli gestionali apicali: un trend che conta numerosi precedenti come quello di **Stefano Simontacchi** (per anni alla guida di BonelliErede) o **Roberto Egori** (recentemente eletto managing partner di Linklaters). La nomina di Milanese segna anche un passaggio di testimone interno: Meacci ha mantenuto infatti un ruolo centrale come unico rappresentante dell'Europa Continentale nel global board dello studio e continua a guidare il team Energy & Infrastructure in Italia.

Poco dopo, a gennaio 2025, è stato il turno di PwC Tls Avvocati e Commercialisti, che ha visto l'uscita di di **Giovanni Stefanin** (passato alla guida dello studio legale e tributario di Bdo) e la nomina di **Alessandro Grandinetti** come nuovo co-managing partner al fianco di **Marco Meulepas**. Professionista di lungo corso all'interno del network PwC, Grandinetti porta con sé una visione strategica matura, consolidata anche da esperienze internazionali. Il suo incarico mira a rafforzare il posizionamento di PwC Tls in un settore dove le competenze

GIOVANNI LEGA

legali e fiscali sono sempre più interdipendenti e funzionali ai processi di trasformazione aziendale.

A febbraio, un'altra importante law firm internazionale ha annunciato un cambio al vertice: A&O Shearman, frutto della recente fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, ha designato **Paolo Nastasi** come nuovo managing partner per l'Italia (entrato in carica, in maniera ufficiale dal 1° maggio 2025). Nastasi succede a **Stefano Sennhauser**, figura di riferimento dal 2016, che continuerà a guidare la practice di debt finance. M&A specialist, Nastasi incarna il profilo del dealmaker esperto, vicino alle esigenze dei clienti in uno scenario di crescente sofisticazione dei mercati e dei capitali.

GOVERNANCE EVOLUTE, MODELLI IBRIDI

Il 24 febbraio è stato un giorno significativo per il diritto d'affari italiano: Legance ha annunciato una riforma profonda del proprio modello di governance per il triennio 2025-2028 (il passaggio effettivo al nuovo assetto è avvenuto nel giugno successivo). Alla guida dello studio arrivano due co-managing partner, **Filippo Troisi** e **Andrea Giannelli**, affiancati da un rinnovato Comitato di gestione composto da **Andrea Botti, Claudia Gregori** (confermati) e **Simone Ambrogi** (new entry). L'ex managing partner **Alberto Maggi**, invece, ha assunto il ruolo di ceo. A completare il quadro c'è il Comitato Strategia e Innovazione presieduto da **Monica Colombera**, indicativo di una governance sempre più multidimensionale. Un'architettura che riflette la volontà di integrare visione, managerialità e innovazione, in linea con la crescita costante dello studio, che nel 2024 ha toccato i 199 milioni di euro di ricavi.

Un'evoluzione altrettanto rilevante ha riguardato Deloitte Legal, che a giugno ha ridefinito i vertici introducendo una governance duale: da una parte **Carlo Gagliardi**, presidente e senior partner, responsabile della strategia e dello sviluppo internazionale; dall'altra **Francesco Paolo Bello**, nuovo ceo e managing partner per l'Italia. Il nuovo assetto riflette la duplice esigenza di consolidare la crescita domestica (oltre 300 professionisti, 29 partner, 9 sedi) e proiettare l'organizzazione in una dimensione integrata europea, in coerenza con il modello North and South Europe (NSE) del network Deloitte. Il ruolo di Gagliardi si rafforza sul piano

PAOLO NASTASI

internazionale, mentre Bello – entrato nello studio nel 2019 – avrà il compito di guidare lo sviluppo territoriale e di potenziare le sinergie tra le practice. Il modello viene presentato come una risposta concreta a un mercato sempre più complesso, in cui la leadership deve farsi diffusa, flessibile, coordinata.

IL CASO LCA: LA GOVERNANCE SENZA LEADER UNICO

La discontinuità più radicale, da questo punto di vista, è però quella messa in atto da LCA Studio Legale. A luglio, **Giovanni Lega** – fondatore e managing partner per oltre vent'anni – ha scelto di lasciare le cariche operative, inaugurando un nuovo modello organizzativo senza la figura del managing partner. Al suo posto un Comitato di Gestione, composto da sette soci, incaricato di supervisionare le principali funzioni organizzative dello studio. È una governance collegiale, inclusiva e generazionale, pensata per promuovere la responsabilità diffusa, valorizzare i talenti e consolidare un'identità di studio fondata su sostenibilità, meritocrazia e visione strategica. LCA conta oggi oltre 340 persone, tra cui 280 professionisti e 43 equity partner, con una significativa presenza femminile (53%) e un'età media di 38 anni. Lega continuerà a rappresentare lo studio a livello istituzionale e

ERMELINDA SPINELLI

Cambi ai vertici negli studi legali (dicembre 2024 – luglio 2025)

17 dicembre 2024

Ashurst

- Michele Milanese nominato nuovo managing partner per l'Italia
- Succede a Carloandrea Meacci, che resta nel global board e alla guida di Energy & Infrastructure

19 febbraio 2025

A&O Shearman

- Paolo Nastasi designato nuovo managing partner Italia (in carica dal 1° maggio)
- Succede a Stefano Sennhauser, che resta a capo della practice Debt Finance

18 giugno 2025

Deloitte Legal

- Governance duale: Carlo Gagliardi presidente e senior partner; Francesco Paolo Bello nuovo ceo e managing partner
- Superata la figura unica del managing partner

10 luglio 2025

Freshfields

- Ermelinda Spinelli nominata office managing partner per l'Italia
- Succede a Francesco Lombardo, che resta nel board globale e alla guida della practice Private Capital

27 gennaio 2025

PwC TLS

- Alessandro Grandinetti entra come co-managing partner, affiancando Marco Meulepas
- Esce Giovanni Stefanin, passato a BDO

Giugno 2025

Legance

- Introduzione del doppio ruolo di co-managing partner: Filippo Troisi e Andrea Giannelli
- Alberto Maggi passa a ruolo di CEO temporaneo
- Rafforzamento del Comitato di gestione e del Comitato Strategia e Innovazione

3 luglio 2025

LCA Studio Legale

- Giovanni Lega lascia la guida operativa dopo oltre 20 anni
- Abolita la figura del managing partner, introdotto un Comitato di gestione collegiale composto da 7 soci

FRANCESCO PAOLO BELLO

internazionale, in particolare negli Emirati e in ASLA, di cui è presidente.

FRESHFIELDS: CONTINUITÀ E RINNOVAMENTO

In piena estate, infine, anche Freshfields Bruckhaus Deringer ha annunciato un cambio al vertice della sede italiana: dal 10 luglio, l'avvocata **Ermelinda Spinelli** è la nuova office managing partner, subentrando a **Francesco Lombardo**. Prima socia donna dello studi in Italia, Spinelli è una specialista di Antitrust e Golden Power. L'avvocata è cresciuta all'interno dello studio internazionale, maturando esperienze nelle sedi di Bruxelles e Londra. Il suo profilo – tecnico, internazionale, orientato alla compliance – riflette un'altra tendenza trasversale: la promozione di figure femminili e con visione globale ai vertici gestionali. Lombardo, dal canto suo, continuerà a svolgere ruoli chiave nella practice Private Capital – Capital Solutions e nel board globale dello studio.

NUOVE LEVE, NUOVE SFIDE

La simultaneità e la varietà di questi passaggi di consegne delineano una mappa in movimento, dove le nuove leadership assumono contorni molteplici: co-leadership interne, governance collegiali, figure ibride tra giuristi e manager, fiscalisti al comando, nuove generazioni in ascesa. Ma dietro le differenze strutturali si intravede un bisogno comune: ridefinire il concetto stesso di leadership negli studi legali d'affari, adattandolo a un ecosistema che chiede visione strategica, attenzione al capitale umano, sensibilità ESG, capacità di innovazione e apertura alla dimensione internazionale.

Non si tratta solo di cambiare i nomi sulle targhe, ma di ripensare i modelli organizzativi alla luce di una professione sempre più fluida, integrata, tecnologica e globale. Il ricambio generazionale, spesso evocato, si sta concretizzando in forme inedite, non sempre lineari, ma comunque orientate a costruire strutture più resilienti, collaborative e in sintonia con le trasformazioni del mercato.

Il 2025, insomma, si sta rivelando un anno spartiacque per la governance degli studi legali in Italia. E la sfida, adesso, è trasformare questa ondata di rinnovamento in un'occasione strutturale di crescita sostenibile.

FILIPPO TROISI E ANDREA GIANNELLI

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LCPUBLISHINGGROUP

6th EDITION

1 - 3 OCTOBER 2025

HYATT CENTRIC

Via Giovanni Battista Pirelli, 20 • Milan

THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

In collaboration with

Accuracy · bip. Law · CLEARY GOTTLIEB · Deloitte. Legal · GIANNI & ORIGONI · LCA · Legance · nius LEGAL & HR SOLUTIONS · SWOT LEGAL

With the support of

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com | mobile: +34 647 327 986

#InhousecommunityDays

I - 3 OCTOBER 2025 - Program

Event to be held in

WEDNESDAY 1 OCTOBER

private event

OPENING COCKTAIL *

18:30	COCKTAIL	GIANNI & ORIGONI	VENUE Piazza Belgioioso, 2 | Milan

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

THURSDAY 2 OCTOBER

Hyatt Centric Milan Centrale • Via Giovanni Battista Pirelli, 20, 20124 • Milano, Italy

08:45	Check-In & Welcome Coffee	
09:15	**Welcome Message - Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*	
09:30	**ROUNDTABLE I** **THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS** **SPEAKERS** • **Paolo Mazza**, Chief General Counsel, *BPER Banca* • **Angelica Orlando**, General Counsel, *Sky Italia* • **Gabriella Porcelli**, General Counsel, Chief Compliance Officer & Board Secretary, *Iveco Group* • **Paolo Quaini**, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways* • **Andrea Sacco Ginevri**, Partner, *Legance* • **Isabella Toth**, Director of Legal and Corporate Affairs, *Hewlett Packard Enterprise* • **Nicola Verdicchio**, Chief Legal Officer, *Pirelli* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	Legance
11:15	Coffee Break	
11:45	**ROUNDTABLE II** **M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT** **SPEAKERS** • **Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP* • **Rosy Cinefra**, Chief Legal, Compliance, Risk and ESG Officer, *Gruppo Fibonacci* • **Edoardo Disetti**, Legal Director | Head of M&A and Corporate Transactions *MSC Mediterranean Shipping Company* • **Germana Mentil**, General Counsel, *Italgas* • **Giulia Polacchi**, Partner, *Accuracy* • **Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie* • **Umberto Simonelli**, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	Accuracy
13:00	Q&A	
13:15	Light Lunch	
14:15	**ROUNDTABLE III** **THE FIRST 100 DAYS: HOW TO STRUCTURE A LEGAL DEPARTMENT FROM SCRATCH** **SPEAKERS** • **Jole Bertone**, Director of Legal Affairs and Compliance, *BAT* • **Simone Davini**, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank* • **Alessandro Del Bono**, Of Counsel - Head of Legal Function Transformation, *Deloitte Legal* • **Giorgia De Paolis**, General Counsel, *Be Water Media* • **Massimiliano De Santis**, Head of Legal, *OVS Group* • **Valentina Russo**, Group General Counsel, *Epta* • **Samantha Zanni**, Head of Legal, *Gruppo Veronesi* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	Deloitte. Legal

In collaboration with Accuracy, bip. Law, CLEARY GOTTLIEB, Deloitte. Legal, GIANNI & ORIGONI, LCA, Legance, nius, SWOT LEGAL

With the support of AIGI

I - 3 OCTOBER 2025 - Program

Event to be held in

THURSDAY 2 OCTOBER

Hyatt Centric Milan Centrale • Via Giovanni Battista Pirelli, 20, 20124 • Milano, Italy

15:45	Coffee Break	
16:15	**ROUNDTABLE IV** **NAVIGATING REGULATORY OVERLOAD: FROM EU DIRECTIVES TO LOCAL COMPLIANCE** **SPEAKERS** • **Andrea Albano**, WW General Counsel, *Fendi* • **Valeria Benasciutti,** Head of Legal Affairs & Compliance Italy, *Carlsberg* • **Andrea Brancatelli**, Legal Director, *MoneyGram International* • **Fabrizio Caretta**, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana* • **Ombretta Faggiano**, Chief Legal, Compliance and Sustainability Officer, *Esaote* • **Giorgio Martellino,** General Counsel and Compliance Officer, *Avio*, President, *AIGI* • **Federica Pavesi**, Chief Legal Corporate Affairs Collection & Privacy, *Banca AideXa* • **Ian Tully**, CEO, *SWOT Legal Srl* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	SWOT LEGAL
17:45	Q&A	
18:00	Closing Remarks	

private event

In-House Counsel Cocktail *

18:15	COCKTAIL	CLEARY GOTTLIEB	**VENUE** Hyatt Centric Milan Centrale

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

private event

Il-Legal Party

20:30	PARTY	LCA	**VENUE** Via della Moscova, 18 | Milan

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

FRIDAY 3 OCTOBER

Hyatt Centric Milan Centrale • Via Giovanni Battista Pirelli, 20, 20124 • Milano, Italy

09:00	Check-In & Welcome Coffee	
09:30	**Greetings - Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*	
09:45	**ROUNDTABLE V** **CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE?** **SPEAKERS** • **Georgia Agù**, Group General Counsel, *Azimut | Benetti* • **Umberto Baldi**, CLO & General Counsel, *Snam* • **Agostino Nuzzolo**, General Counsel and Legal, Regulatory, European Affairs and Tax Affairs Executive Vice President – DPO and Secretary of the Board, *TIM* • **Stefania Radoccia**, Managing Partner, *BIP Law and Tax* • **Giovanna Rosato**, Head of Legal & Compliance Italy & Greece, *Danone* • **Saverio Tridico**, Group Legal Corporate External Affairs & ESG Director, *Gruppo Nexi* • **Micaela Vescia**, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	bip. Law
11:00	Coffee Break	
11:30	**ROUNDTABLE VI** **IN-HOUSE LEGAL REMUNERATIONS: THE NEW TRENDS OUT THERE** **SPEAKERS** • **Michela Bani**, Founding Partner, *Nius* • **Angela Maria Galiano**, Head of Legal Affairs, Compliance & Indirect Procurement, *Free To X - Mobilize* • **Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit* • **Chiara Gentile**, Head of Legal, *Multiversity Group* • **Adriano Peloso**, Legal Director EMEA, Italy, Iberia & Israel, *Lenovo* | Board Member, *AIGI* • **Nicoletta Ravidà**, Partner, *KeyPartners* **MODERATOR** • **Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it*	nius LEGAL & HR SOLUTIONS
12:50	Q&A	
13:00	Light Lunch	

In collaboration with Accuracy, bip. Law, CLEARY GOTTLIEB, Deloitte. Legal, GIANNI & ORIGONI, LCA, Legance, nius, SWOT LEGAL

With the support of AIGI

Bip Law and Tax, la sfida di Stefania Radoccia: “Costruire lo studio legale più innovativo d’Italia”

L’avvocata guida il progetto legale e tributario di Bip, con un piano strategico che punta a 70-80 milioni di fatturato in tre anni, crescita rapida del team e sviluppo internazionale, tecnologia, modelli di carriera flessibili e alleanze mirate i pilastri del nuovo posizionamento

di nicola di molfetta

Sono passati pochi mesi dall'inizio del 2025, quando **Stefania Radoccia** ha assunto la guida di Bip Law and Tax, lo studio legale e tributario nato all'interno di Bip, la società di consulenza strategica e trasformazione digitale da oltre 700 milioni di euro di fatturato. Un progetto nuovo, «non una Big Four, non uno studio tradizionale, ma qualcosa di diverso», spiega Radoccia, che fino all'inizio del 2024 è stata managing partner dello studio associato italiano di EY, e lo ha portato per due anni di fila a essere la prima insegna nazionale per fatturato.

«Ho iniziato l'8 gennaio, con un piano strategico già pronto, approvato dal board e condiviso anche con il fondo (*Cvc, ndr*) che ha la maggioranza in Bip. Sono entrata sapendo dove volevo andare: costruire da zero uno studio italiano di alto livello, per poi creare la rete estera. L'orizzonte? Tre anni per consolidare l'Italia, dopo il terzo si parte con l'internazionale».

Un progetto a tappe, ma ambizioso: «L'obiettivo è raggiungere i 70-80 milioni di fatturato in Italia, in tre anni. È un traguardo che ho discusso con l'amministratore delegato Alberto Idone e il presidente esecutivo Donato Iacovone. Loro puntavano anche più in alto. Ma per me questo è un obiettivo realistico: non vogliamo fare solo compliance, ma alta consulenza».

UN NUOVO POSIZIONAMENTO

Radoccia lo dice chiaramente: il mercato legale italiano è in evoluzione, e Bip Law and Tax vuole interpretare questa trasformazione. «Il nostro posizionamento sarà su operazioni complesse, litigation, fiscalità strategica, public, restructuring. Meno compliance tradizionale, che invece svilupperemo attraverso un'offerta di alternative legal services e tax technology, in sinergia con gli ingegneri di Bip».

Un approccio che rompe con il modello classico: «La tecnologia cambierà profondamente il mercato. E mentre molti studi ne parlano, noi abbiamo le competenze per farla davvero. Non è un caso l'ampliamento dei servizi in ambito Technology Tax (si veda il box in questo articolo, ndr) che ci ha permesso di creare una struttura dedicata, sulla scia di quanto fatto per altre offering di Bip come ad esempio di X Tech, la divisione tecnologica di Bip. Sarà un'offerta distinta, per gestire attività non riservate».

IL SOSTEGNO DEL FONDO

Il fatto che Bip Law and Tax abbia un fondo tra gli azionisti (anche se in maniera indiretta, visto che lo studio è partecipato al 33% dalla Spa che a sua volta vede il fondo al 70%) potrebbe essere visto con diffidenza nel mondo legale italiano. Radoccia però rovescia la prospettiva: «È un elemento positivo. Il fondo supporta, non interferisce. L'ho chiesto espressamente: sono libera di sviluppare il mio piano strategico. Avere un investitore alle spalle permette di fare investimenti che uno studio stand-alone oggi difficilmente può permettersi: parliamo di tecnologia, internazionalizzazione, sviluppo delle risorse».

> **«Ho iniziato l'8 gennaio, con un piano strategico già pronto, approvato dal board e condiviso anche con il fondo. Sono entrata sapendo dove volevo andare: costruire da zero uno studio italiano di alto livello, per poi creare la rete estera»**

Ed è proprio qui che Radoccia vede uno dei principali spazi di mercato: «Gli studi internazionali stanno vivendo una fase complicata in Italia. Tariffe alte, pochi investimenti, governance farraginose. Molti stanno rallentando. Gli italiani, invece, soffrono la dimensione e il passaggio generazionale. Si aggregano, ma spesso senza una vera strategia. Noi possiamo crescere velocemente, ma con una visione chiara e moderna».

LA FASE DI COSTRUZIONE

Oggi Bip Law and Tax è ancora in costruzione. Ma le fondamenta sono state gettate. «Ho portato con me un primo gruppo di persone, e ora stiamo crescendo in tutti i dipartimenti: Finance, Tax, Real Estate, Public, Restructuring, Privacy, e naturalmente Technology. Abbiamo sedi attive o in apertura a Milano, Roma, Napoli, Treviso, e sono in corso trattative avanzate su altri territori».

Non sono mancati i lateral hire. Il primo gruppo, una trentina di professionisti tra cui i soci equity **Marco Muscettola** (ex Lexia), **Aldo Pietro Brielli** (ex Ey Tax & Legal) e **Giuliano Zanchi** (ex Ey Tax & Legal), è arrivato a gennaio integrando le competenze di Bip Law and Tax in energy & infrastructure, healthcare & life science, corporate m&a, compliance e litigation. Ad aprile, lo studio ha preso in squadra **Alessandro Piermanni**, ex Dla Piper, affidandogli la responsabilità del corporate m&a. Più recente, infine, è stata l'operazione con cui Radoccia ha coinvolto nel progetto Bip i giuslavoristi **Andrea Mordà** (designato equity partner), **Eleonora Cangemi** e **Filippo Collia** (partner cofondatori), tutti ex Wi Legal, per guidare il dipartimento di diritto del lavoro con **Matteo Tamborini**, già partner di BIP Law.

L'obiettivo da qui a fine anno è ambizioso: «Raddoppiare il numero di professionisti – e forse anche triplicarlo – oltre che il fatturato. Se tutto va secondo i piani, a dicembre saremo oltre 70 avvocati e fiscalisti».

E DOPO L'ITALIA, L'ESTERO

Radoccia guarda già oltreconfine. «Bip è presente in molti Paesi europei, ha già acquisito società in UK, Francia, Spagna, Germania. Il mio compito, dopo aver consolidato l'Italia, sarà costruire studi legali in Europa, partendo da quei mercati con cui l'Italia ha più scambi. Negli Stati Uniti? Per ora no, ma attiveremo best friendship con studi locali, anche in base alle aree di specializzazione dei nostri professionisti».

Proprio sui best friend Radoccia insiste: «I network internazionali a volte funzionano poco. I referral sono limitati, e la qualità non sempre è uniforme. Meglio stringere alleanze mirate».

GOVERNANCE E MODELLI DI CARRIERA

Ma la trasformazione non riguarda solo il business. «Sto lavorando con le HR di Bip per

« Nel 2019 avevo detto che avremmo costruito il primo studio italiano per fatturato. E l'abbiamo fatto. Adesso vorrei costruire il più innovativo. Perché la mia ambizione è la stessa ma aggiornata alle nuove sfide del mercato»

rivedere i modelli di gestione interna. I sistemi tradizionali di carriera e remunerazione, come il lockstep, secondo me non sono più adatti. Punteremo su modelli più flessibili, con percorsi differenziati a seconda dei dipartimenti. Alcuni avranno crescita più verticale, altri più orizzontale ma con più welfare e smart working. Il mercato lo chiede, e le nuove generazioni non vogliono più vivere in ufficio come un tempo».

Anche sulla gestione dei talenti il progetto è molto concreto: «Soprattutto sui fiscalisti, oggi c'è crisi di vocazioni. Ma se proponi un contesto stimolante, con tecnologie vere e progetti ambiziosi, le persone arrivano. Chi entra oggi, mi dice che sente il progetto come proprio».

UN PROGETTO "DEL FUTURO"

Alla fine, quello che emerge è una visione chiara: «Cinque anni fa non avrei accettato questo progetto. Oggi mi è sembrata la proposta più intelligente che potessi ricevere. La combinazione tra innovazione, libertà operativa, capacità di investimento e un contesto imprenditoriale è unica».

E conclude con una battuta che è anche una promessa: «Nel 2019 avevo detto che avremmo costruito il primo studio italiano per fatturato. E l'abbiamo fatto. Adesso vorrei costruire il più innovativo. Perché la mia ambizione è la stessa ma aggiornata alle nuove sfide del mercato».

LATERAL HIRE

Via a Bip.xTax e nuovi uffici a Palermo e Napoli

L'estate di Bip Law and Tax ha portato numerose novità sia sul versante dei lateral hire volti ad accrescere il raggio di competenza dello studio fondato da Stefania Radoccia, sia su quello dei nuovi progetti e delle nuove sedi. C'è stata l'apertura del dipartimento di public law con l'ingresso, da Pwc TIs, dell'equity partner **Francesca Isgrò** a Roma e del suo team di 10 persone specializzato in diritto pubblico amministrativo, diviso tra la capitale e Palermo, dove Bip ha aperto una nuova sede affidata a **Claudio Costantino**. Nel mentre c'è stato il lancio di "BIP.xTax", una practice di tax technology che mette assieme competenze fiscali, tecnologia e trasformazione, con l'ingresso nella sede di Milano dell'equity partner **Antonino De Benedictis**, già partner Data & AI, Technology e Alliances Leader for Tax di EY, insieme all'equity partner **Carlo Maria Andò**.
A proposito di nuove sedi, invece, oltre a Palermo BIP Law and Tax ha aperto anche a Napoli, con l'arrivo di tre professionisti esperti di corporate, litigation e restructuring provenienti da EY: il nuovo equity partner **Angelo Ciro Del Duca**, esperto nel diritto fallimentare e nelle crisi d'impresa, insieme a **Mario Lettieri** e **Brunella Conte**.
Da ultimo, a Roma, c'è stato l'arrivo di **Antonio Cocco** come equity partner, proveniente da EY: commercialista esperto di accounting, compliance reporting, oltre che di risk compliance.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

5th Edition

REALESTATE

09.10.2025

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

OFFICINE DEL VOLO

Via Mecenate 76/5 | Milan

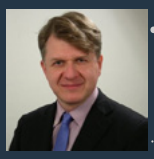
#LcRealEstateAwards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITY AWARDS

5th Edition REALESTATE 09.10.2025

GIURIA



Antonio Adami
Senior Director & General Counsel EMEA – *Recurrent Energy*

Alessandra Alfei
Chief Legal & Corporate Affairs Officer, *COIMA*

Emanuele Bellani
CEO, *Gruppo Yard Reaas*

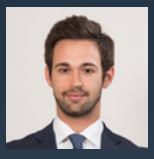
Marianna Beltrani
Responsabile Area Lombardia e Progetto Milano, *FS Sistemi Urbani*

Sonia Boi
Responsabile Urbanistica, *Redo Sgr*

Alessandro Busci
Head of Fund Management, *Prelios*

Giuseppe Colombo
Head of Real Estate Italy, *DWS International GmbH*

Antonella Di Maria
Senior Associate Legal Business Affairs, *Prelios SGR*



Stefano Fallica
Senior Legal Business Affairs, Real Estate and M&A, *Prelios*

Maria Luce Giorgi
Head of Corporate & Legal Affairs, *Colliers Global Investors*

Alberto Lupi
Senior Managing Director, *Kryalos SGR*

Gabriele Magotti
Chief Investment Officer, *INVEL*

Roberto Mastrorosa
General Counsel, *Prelios*

Stefano Miola
Head of Structuring & Acquisitions, *Praemia REIM Italy SGR*

Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale, *Morellato*

Giorgio Nobile
Director | Senior legal Counsel, *Crédit Agricole*

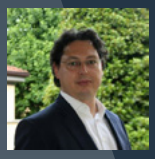
Anna Oneto
Head of Real Estate Legal Matters, *Generali*

Maria Chiara Perrone
Head of Legal Italian Corporate Entities, *Kering*

Marco Plazzotta
CEO, Chiron AM – Vice Presidente, Namira SGR – Board Member, *Metropolitana Milanese*

Giulia Ponomarev
Head of Southern Europe, *ANV Specialty Europe*

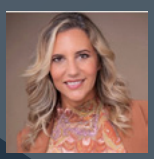
Emanuele Prataviera
Executive Director | Head of Real Estate Investments, *Finint Investments SGR*



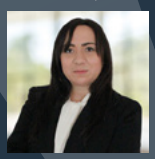
Ferruccio Ravelli
Direttore, *Sparim*

Alessandro Rendina
Senior Portfolio Manager, Savills Investment Management *SGR SpA*

Sergio Rubini
Head of Legal & Corporate Affairs, *Gewiss*



Maria Francesca Silva
Urban Regeneration Director, *Webuild*



Simona Spinelli
Head of Legal and Compliance, *Savills*

Fabrizio Trani
Head of Asset Management Italy, *PATRIZIA SE*

#LcRealEstateAwards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Professionisti digitali a metà: multidisciplinari e grandi studi guidano la trasformazione

Nel 2024 gli investimenti digitali degli studi professionali italiani crescono del 3,5% e superano 1,9 miliardi di euro. Ma l'adozione strategica delle tecnologie resta un traguardo lontano: prevalgono usi obbligati, strumenti basici e poca innovazione nei servizi

I grandi e i multidisciplinari trainano la trasformazione con spese digitali fino a 28.200 euro e uso crescente di IA e business intelligence. Gli studi legali investono meno (10.400 euro) e adottano poco le tecnologie avanzate. Il digitale resta solo al nono posto tra le priorità, battuto dal work-life balance e dalla flessibilità

Nel 2024 gli investimenti digitali degli studi professionali italiani toccano quota 1,954 miliardi di euro, segnando una crescita del +3,5% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, l'adozione di tecnologie avanzate resta ancora contenuta, con importanti differenze tra categorie professionali e dimensioni degli studi. In prima linea ci sono i grandi studi e le realtà multidisciplinari, più attrezzate per affrontare la sfida dell'innovazione.

È quanto emerge dall'ultima ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, presentata durante il convegno "Professionisti, alla ricerca di un equilibrio tra tradizione e innovazione". I dati restituiscono un quadro articolato, in cui la digitalizzazione non è ancora percepita come una leva strategica per la trasformazione del modello di business, ma più come un obbligo normativo o uno strumento operativo.

STUDI MULTIDISCIPLINARI: LEADER NEGLI INVESTIMENTI E NELL'ADOZIONE TECNOLOGICA

A trainare la crescita sono gli studi multidisciplinari, che registrano una spesa media annua in digitale pari a 28.200 euro, più del doppio rispetto ai 12.900 euro degli studi monodisciplinari. Un divario che si spiega con la complessità strutturale di queste realtà, dove l'integrazione di competenze diverse e la necessità di offrire servizi più articolati impongono una maggiore infrastruttura tecnologica.

La superiorità dei multidisciplinari è evidente anche nell'adozione delle tecnologie avanzate. Il 10% di questi studi utilizza strumenti di business intelligence (contro una media complessiva che oscilla tra il 4% e il 10%), mentre l'intelligenza artificiale è presente nel 17% dei casi (contro un range tra 12% e 17% a seconda della professione). Sul fronte del CRM, i multidisciplinari guidano con una diffusione dell'11%, quasi il doppio rispetto ai consulenti del lavoro (6%) e sopra anche agli studi legali (intorno all'8%).

Queste realtà, inoltre, sono le più propense a sperimentare: solo il 15% ritiene prematuro avviare iniziative legate all'intelligenza artificiale, mentre i grandi multidisciplinari già sviluppano progetti con consulenti esterni o altri studi (30%). Anche l'adozione del lavoro da

remoto è superiore alla media: il 41% consente lo smart working a tutto il personale, una soglia superata solo dai grandi studi (oltre il 65%).

STUDI LEGALI: TRA CAUTELA E PRIMI SEGNALI DI EVOLUZIONE

Per gli studi legali, la spesa media in tecnologie digitali si ferma a 10.400 euro, inferiore a quella dei commercialisti (14.000 euro) e dei consulenti del lavoro (14.300 euro). Tuttavia, si intravedono segnali di apertura: l'IA è utilizzata nel 12% degli studi legali, mentre il 49% la impiega per la stesura di atti e documenti, seconda sola alla ricerca di informazioni e testi (78%-90%).

La business intelligence è ancora poco diffusa (sotto il 10%), così come i timesheet (utilizzati nel 18% degli studi legali) e il CRM (sotto il 10%). L'adozione delle videoconferenze, invece, è elevata (oltre il 65%), così come la presenza online, con il 47% degli studi dotati di sito internet e il 42% attivi sui social media.

Nonostante la bassa priorità attribuita alla tecnologia – solo il 9° posto tra gli elementi ritenuti cruciali dai legali – cresce l'utilizzo dei dati non solo per il monitoraggio interno, ma anche per costruire nuovi servizi: oggi lo fa il 55% degli studi legali, un dato in crescita rispetto allo scorso anno.

I GRANDI STUDI: AVANTI SU TUTTI I FRONTI

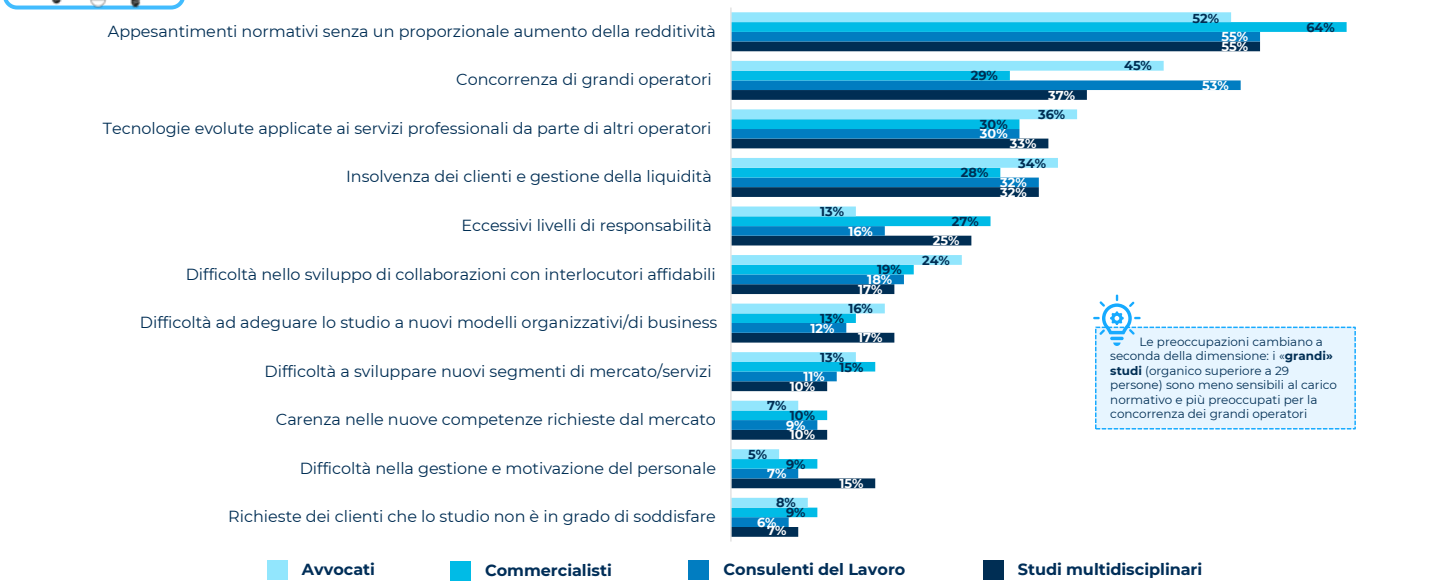
La dimensione dello studio si conferma un fattore determinante. I grandi studi (oltre 30 persone) e i medi (10-29) mostrano una maggiore propensione all'adozione tecnologica e all'innovazione dei modelli organizzativi. Tra i grandi, il sito internet è presente nel 97% dei casi, il timesheet è utilizzato dal 64%, la business intelligence raggiunge il 32%, e il CRM tocca il 25%.

Sul fronte intelligenza artificiale, il 20% dei grandi studi ha già adottato soluzioni, mentre il

Studi professionali, tra preoccupazioni e ricerca di equilibrio

Professionisti e Innovazione Digitale
01.07.2025 #OPID25

Le preoccupazioni per il futuro degli studi



POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, rilevazione tramite survey (maggio 2025). Base: 1.656 Studi professionali

COPYRIGHT © POLITECNICO DI MILANO / DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE

POLITECNICO MILANO 1863 | 1

30% ha avviato progetti in collaborazione con consulenti esterni o partner. Inoltre, oltre il 65% consente il lavoro da remoto a tutto il personale, contro il 28%-41% delle strutture più piccole. Sono anche i più attivi nell'utilizzo dell'IA per attività complesse come la creazione di contenuti di comunicazione e l'analisi dei dati aziendali (presente nel 24%-28% degli studi professionali).

LA CULTURA DIGITALE RESTA INDIETRO

Nonostante gli investimenti e le tecnologie a disposizione, l'approccio strategico al digitale rimane limitato. L'utilizzo delle tecnologie è spesso guidato da necessità normative o esigenze operative di base, come la videoconferenza o la conservazione digitale. Tecnologie realmente trasformative, come IA, CRM e business intelligence, sono ancora confinate a una minoranza di strutture.

Il digitale, inoltre, non è considerato una priorità: il primo obiettivo per tutti i professionisti rimane il work-life balance, indicato dall'81% dei commercialisti, dal 78% dei consulenti del lavoro e dal 75% di avvocati e studi multidisciplinari. Seguono specializzazione, flessibilità, retribuzione e carriera. L'innovazione digitale è solo al fondo della classifica.

Eppure, proprio la tecnologia potrebbe aiutare a rispondere a molte delle preoccupazioni espresse dai professionisti: al primo posto c'è l'aumento della complessità normativa senza un corrispondente incremento dei ricavi, seguita dalla concorrenza dei grandi operatori (53% dei consulenti del lavoro, 45% degli avvocati) e dal rischio di insolvenza dei clienti.

OLTRE IL DIGITALE: NUOVI MODELLI DI BUSINESS CERCASI

Solo le grandi strutture mostrano segnali concreti di evoluzione organizzativa e di business. Nella maggioranza degli studi – soprattutto piccoli e monodisciplinari – la trasformazione è ancora lenta. Tra il 50% e l'85% degli studi non è interessato a sviluppare nuovi servizi, come l'accompagnamento alla transizione digitale o verde delle imprese, l'internazionalizzazione o la formazione continua. Una miopia strategica che rischia di frenare la crescita in un mercato in rapida trasformazione.

Eppure, la domanda potenziale c'è. Più della metà dei professionisti intervistati ritiene che sia necessario attivare una rete di vendita, superando il vecchio modello basato sul passaparola. L'aumento del portafoglio clienti è percepito come una priorità soprattutto dalle micro e piccole strutture, che però lamentano carenza di tempo e competenze specifiche.

UNA CHIAMATA ALL'AZIONE

«La consapevolezza sull'utilità delle tecnologie cresce – sottolinea **Claudio Rorato**, Direttore Scientifico dell'Osservatorio – ma manca ancora un approccio strategico. In un contesto in continua trasformazione, i professionisti devono sapersi muovere in equilibrio tra tradizione e innovazione, diventando a loro volta agenti di cambiamento per le imprese».

Una sfida che riguarda soprattutto gli studi legali e multidisciplinari, chiamati a rivedere la propria struttura, investire in nuove competenze e adottare un mindset imprenditoriale. Perché, conclude **Francesca Parisi**, ricercatrice dell'Osservatorio, «anche rimanendo focalizzati su attività tradizionali, attraverso l'aggregazione e la tecnologia si può ottenere molto: nuovi clienti, efficienza, valore. Ma serve una vera cultura customer-oriented, ancora lontana da molti studi professionali italiani». (n.d.m.)

LC PUBLISHING GROUP

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

LC PUBLISHING GROUP

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

Diverso sarà lei

Finalmente lei. Memorie di un trombone

di michela cannovale

ASCOLTA IL PODCAST

All'inizio ho pensato a uno sbaglio. Una distrazione, un attimo di confusione tra me e qualche mio parente più giovane, più lucido, meno... vissuto. E invece no: quella ragazza sta guardando proprio me. Con quegli occhi svegli e curiosi e una specie di sorriso, come se stesse per mettersi nei guai e non vedesse l'ora.
Non è come gli altri. Niente frac troppo stretto, niente battute da veterano sul primo oboe, niente aneddoti da "vecchio leone" sui bei tempi andati e frasette sui direttori che "non capiscono il Mahler vero". E non direi neanche che ha quel fare di chi si sente parte di una stirpe sacra di ottoni barbuti e infallibili. È nuova. Diversa. E, soprattutto, è una lei.
Io – e perdonate la mancanza di umiltà – sono un tipo importante. Curvo, dorato, con una certa patina che non è sporco: è esperienza. Ho fatto tournée con orchestre sinfoniche, audizioni che sembravano duelli all'ultimo respiro, concorsi con giurie in giacca e cravatta. Ho suonato in teatri storici, in chiese gelide con accordi da brivido (in senso buono, eh!). Una volta anche all'aperto con l'archetto del primo violino, ma non chiedetemi di raccontare. Insomma, una carriera onesta. Da orchestra, mica da jam session.

Sempre nelle stesse mani, però. Uomini. Generazioni di maschi che mi soffiavano dentro come se stessero gonfiando un gommone. Tutti convinti di sapere cosa farne... di me. Gente che mi lucidava solo davanti, per far bella figura davanti al pubblico, e poi via, nel fodero.
E poi... arriva lei. Mi solleva con delicatezza, ma senza esitazioni. Mi studia, mi gira tra le mani come si fa con una cosa nuova che vuoi capire, non solo usare. E improvvisamente – senza cerimonie, senza riscaldamenti eterni – soffia. Non male, penso. Un po' incerta, sì, ma con idee. Con gusto. Con un soffio che non vuole dimostrare nulla, solo vedere che succede.
E che succede? Succede che dopo anni passati a sostenere corali wagneriane come un mulo, sento qualcosa di diverso. Non è rivoluzione, eh. Non ci sono fuochi d'artificio. Però c'è curiosità – e la curiosità, caro mio, è merce rara.
Ora ogni prova è una scoperta. Lei cambia registro, cambia epoca, cambia umore. Un giorno Brahms, un giorno Stravinskij, un giorno mi suona il solo del Boléro in pantofole. E sai cosa? Mi piace. Alla mia età, pensavo di aver già detto tutto. Invece, tocca ricredermi. E ti dirò: se questo è l'inizio della mia seconda vita... beh, stavolta me la voglio godere.

** Questo racconto è un gioco, che parte però da un fatto reale: il trombone – protagonista e narratore della sua "prima volta" con una donna – è spesso considerato uno strumento da uomini. L'ho scoperto parlando con **Ginevra Costantini Negri**, pianista, presidente dell'associazione Classical Rights e direttrice artistica del festival Il Diritto di Suonare, che promuove le pari opportunità nella musica classica. La nostra conversazione la trovate in questa nuova puntata di Diverso sarà lei. Buon ascolto!

AXERTA®

INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

AI?

Axerta Intelligence: l'**intelligenza** non è mai stata così **umana**.

Da quando è stata fondata, oltre sessant'anni fa, Axerta S.p.A. applica le tecnologie più avanzate, oggi rappresentate dall'avvento dell'AI, al mondo delle investigazioni aziendali e della corporate intelligence. Ma il vero fattore di successo per noi è la capacità dei nostri Dossier Manager di disegnare e presidiare percorsi di indagine e raccolta prove con sensibilità, esperienza e competenza legale.

Sempre più innovativi, ma da sempre profondamente umani.

SCOPRI IL CONSULENTE AI DI AXERTA

www.axerta.it

800 800 007

Nord-Ovest: Milano - Piazza Duomo 17
Milano - Piazza Duca D'Aosta 14
Nord-Est: Padova - Piazza Insurrezione 10
Centro-Sud: Roma - Viale Giulio Cesare 71

LUCA TARZIA

Dietro le quinte (legali) di un team di Formula I

In questa intervista concessa alla versione svizzera di MAG, Luca Tarzia, Head of Legal di Sauber Motorsport, ci guida tra curve e complessità del "circo" dei motori

di flavio caci*

Mentre gli occhi del mondo sono puntati sulla pista, dietro ogni stagione di Formula 1 si muove una vera e propria macchina legale. **Luca Tarzia**, Head of Legal di Sauber Motorsport – il team che corre come Stake F1 Team Kick Sauber – ci porta oltre il paddock, nel cuore del calendario gare, per svelare l'intricata struttura giuridica che sostiene ogni movimento dei piloti, ogni partnership e ogni strategia. Dalla negoziazione dei contratti dei piloti alla definizione degli accordi di sponsorizzazione, uno sguardo privilegiato al mondo ad altissima velocità e altissime poste in gioco della F1.

Dal primo contatto con l'agente del pilota alla firma del contratto: come si sviluppa il processo di negoziazione dietro la scelta di un nuovo pilota?
Quando puntiamo a ingaggiare un nuovo pilota, non si tratta solo di mettere qualcuno al volante; è fondamentale garantire che squadra e pilota siano allineati su obiettivi, valori e sviluppo a lungo termine. È anche necessario capire come il percorso di crescita e carriera del pilota si inserisca nella visione del team, non solo per una o due stagioni, ma negli anni a venire. Una volta individuato il pilota potenziale, il team principal avvia le discussioni con i suoi agenti. Le trattative vertono su durata del contratto, compensi, clausole di rendimento e incentivi specifici. Dopo questa fase preliminare, si scambiano proposte e, se le negoziazioni iniziali hanno esito positivo, si arriva a un accordo. La complessità aumenta quando il pilota porta con sé numerosi sponsor personali, che possono entrare in conflitto con quelli già legati al team.

Il processo cambia se il pilota proviene dalla Formula 2 – la categoria cadetta – o da un'accademia?
Quando un pilota arriva dalla F2 o da un programma junior, spesso le trattative sono più complicate. Questi piloti hanno già contratti in essere con team di F1 che ne hanno sostenuto la crescita e detengono opzioni per ingaggiarli più avanti. Negli anni, le squadre hanno investito molto su questi giovani talenti, quindi quando si negozia con un pilota legato a un'accademia è necessario riconoscere questo aspetto. È naturale che i team cerchino un ritorno su tali investimenti. Detto ciò, la procedura di firma è simile a quella di un pilota esperto di F1: anche un pilota di Formula 2 ha alle spalle una struttura professionale fatta di agenti e manager, e le negoziazioni risultano complesse allo stesso modo.

«Le sponsorizzazioni in F1 vanno ben oltre il semplice posizionamento dei loghi sulla vettura»

Come collabora il team legale con altri dipartimenti per strutturare gli accordi di sponsorizzazione?
Le sponsorizzazioni in F1 sono molto più di semplici loghi sull'auto. Si tratta di un processo strategico e articolato, con obblighi contrattuali, posizionamento del brand e obiettivi a lungo termine condivisi tra team e sponsor. L'ufficio legale lavora a stretto contatto con i dipartimenti commerciale e marketing per garantire che ogni sponsorizzazione sia allineata sia con le strategie del team, sia con le aspettative dei partner. Con tanti sponsor già presenti, è cruciale evitare conflitti con accordi esistenti. Inoltre, la F1 è un campionato globale, con gare in tutto il mondo: la funzione legale deve assicurarsi che il branding di ogni sponsor sia conforme alle normative dei diversi Paesi. In sintesi, la sinergia tra ufficio legale e commerciale è essenziale per stipulare contratti che apportino benefici al team, agli sponsor e all'intera industria.

Quali sono le strategie chiave per ottenere brevetti sui componenti della vettura, e quanto è importante collaborare con gli ingegneri per distinguere l'ispirazione dalla violazione della proprietà intellettuale?
In F1 l'innovazione è continua. I componenti delle auto vengono aggiornati costantemente

> **«Il passaggio dalla pratica in studio legale a un ruolo in-house ha richiesto un cambio di mentalità»**

per rispondere alle esigenze estreme dello sport, e il ritmo di sviluppo è tale che brevettare ogni singola modifica non è sempre pratico. Molti aggiornamenti sono implementati rapidamente: alcuni sono rivoluzionari, altri non richiedono subito protezione brevettuale. Tuttavia, per le innovazioni più rilevanti, con impatto potenziale su più stagioni, si valuta attentamente la registrazione di brevetti. In questi casi, il team legale collabora con gli ingegneri per valutarne la brevettabilità, coinvolgendo anche avvocati specializzati in proprietà intellettuale per documentare correttamente i progetti.

Ci sono opportunità di confronto con altri team e con la Federazione per quanto riguarda regolamenti che impattano l'intero paddock?
Il quadro regolamentare della F1 è in continua evoluzione. Per esempio, ci stiamo preparando a un grande cambiamento per la stagione 2026: le negoziazioni sulle nuove specifiche tecniche delle vetture sono già in corso. Su queste tematiche

strettamente tecniche, il coinvolgimento dell'ufficio legale è minore, poiché se ne occupano ingegneri e tecnici specializzati. Diverso il discorso per le normative finanziarie, dove il legale gioca un ruolo più attivo. Ci sono discussioni costanti con altri team per scambiare feedback e, quando possibile, trovare posizioni comuni sulle proposte FIA. Questo dialogo è continuo, non solo per tutelare gli interessi della nostra squadra, ma anche per contribuire alla creazione di regole efficaci per l'intero campionato.

Come funziona il processo legale in caso di controversie o infrazioni del regolamento in Formula 1?
Un team di F1 opera sotto la giurisdizione dei regolamenti FIA, applicati da organi giudicanti specifici. Al di fuori dei weekend di gara, le questioni più ampie sono gestite dal sistema giudiziario internazionale della FIA. In questi casi bisogna considerare non solo i regolamenti sportivi, ma anche i codici etici e il codice sportivo internazionale.

Quali competenze – tecniche e trasversali – hai dovuto sviluppare passando da uno studio legale a un team di F1?
Il passaggio dalla consulenza legale in studio a un ruolo in-house in Formula 1 ha richiesto un vero cambio di prospettiva. In studio, il focus è spesso su singole questioni giuridiche isolate; nel mondo F1 serve una visione più ampia, che abbracci le dinamiche del business e dell'industria. Il mio ruolo oggi va oltre la gestione delle questioni legali: comprende la comprensione delle decisioni commerciali e del loro impatto sulla strategia e sul successo a lungo termine del team. Inoltre, bisogna sempre considerare gli interessi dei vari stakeholder: altri team, Formula 1 come organizzazione, FIA. Ogni attore ha priorità e obiettivi propri, che è necessario tenere in conto in ogni decisione.

**Legalcommunity.ch*

LC PUBLISHING GROUP

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

LC PUBLISHING GROUP

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

Guarnera Advogados: 5,5 milioni di fatturato tra Italia e Brasile

Lo studio fondato a San Paolo nel 1990 da Giacomo Guarnera conta oggi 40 professionisti. Ha sedi a San Paolo, Belo Horizonte, Curitiba e Milano e prevede un'espansione a Rio de Janeiro

di ilaria iaquinta

C'è un ponte giuridico che da oltre trent'anni collega Italia e Brasile, ed è firmato Guarnera Advogados. Fondato nel 1990 dall'avvocato palermitano **Giacomo Guarnera** a San Paolo, lo studio è diventato un riferimento per le imprese italiane in Brasile e, più di recente, per quelle brasiliane interessate all'Europa. «Sono arrivato in Brasile nel 1988, in un momento in cui il Paese si stava aprendo all'economia internazionale. Ho capito presto che le aziende italiane avevano bisogno di una guida che conoscesse entrambe le realtà legali e culturali», racconta il fondatore a *MAG*.

Guarnera, oggi iscritto sia all'Ordine degli Avvocati del Brasile che a quello di Milano, ha avviato il proprio studio sin da subito. Laureato con lode a Palermo, ha poi conseguito una seconda laurea in diritto brasiliano all'Università di San Paulo perché, spiega, «non bastava essere un avvocato italiano in Brasile, bisognava diventare un professionista credibile in entrambi i sistemi».

All'inizio, lo studio era composto da una piccola squadra ma con una missione chiara: fornire assistenza giuridica e consulenziale a investitori italiani. «All'epoca il Brasile era molto meno conosciuto e accessibile dal punto di vista normativo. Il nostro lavoro era anche quello di tradurre e semplificare», ricorda. L'esperienza maturata nei primi anni, tra il rigore europeo e la fluidità del contesto locale, è diventata parte integrante del metodo di lavoro.

Oggi lo studio conta circa 40 professionisti, con sedi a San Paolo, Belo Horizonte, Curitiba e Milano. «Abbiamo seguito oltre 350 aziende italiane, con operazioni che vanno da M&A a contenziosi, dalla contrattualistica alla consulenza fiscale e del lavoro». Tra le attività in espansione, anche arbitrati internazionali, pianificazione successoria e piani di corporate governance. Il 2023 ha segnato un record: «Abbiamo gestito operazioni per oltre 600 milioni di euro. Tra i clienti: fornitori di Enel, Fiat, TIM, ma anche aziende del food, della moda e della meccanica», afferma Guarnera.

«Uno dei valori a cui teniamo di più è la formazione interna: tutti i nostri attuali soci sono cresciuti con noi», aggiunge. La direzione è condivisa con altri tre partner e una governance professionale che consente di operare con efficienza. «Il nostro è un modello ibrido tra boutique e studio *full-service*: possiamo gestire tutto internamente o coordinare team esterni, a seconda delle esigenze del cliente», racconta.

Negli ultimi anni lo studio ha consolidato il proprio posizionamento, creando un dipartimento ESG e compliance per rispondere alle esigenze di gruppi internazionali.

Nonostante le dimensioni contenute, Guarnera Advogados agisce come interlocutore unico per molte multinazionali italiane. «Spesso siamo il primo punto di contatto, e da lì coordiniamo tutte le attività con fornitori locali, autorità, consulenti fiscali e commercialisti», afferma. Una funzione integrata, sin dai primi anni di presenza in Brasile.

LA SCOMMESSA DI MILANO

Dopo anni di attività focalizzata esclusivamente sul Brasile, lo studio ha compiuto un passo strategico anche in Europa. Nel 2017 è nata la sede

IL BRASILE IN NUMERI (2024)

- Popolazione: **212 milioni**
- PIL: **R$ 11,7 bilioni (~1,8 bilioni di euro)**
- Crescita PIL: **+3,4% (la più alta dal 2021)**
- Settori trainanti: **Servizi (+3,7%), Commercio (+3,8%), Costruzioni (+4,3%)**
- PIL 2025 (previsto): **+2,4%**
- PIL pro capite: **R$ 55.247 (~8.900 euro)**
- Inflazione: **4,83%**
- Disoccupazione: **6,6% (minimo dal 2012)**
- 5° Paese al mondo per superficie, 10ª economia mondiale (2024)

Fonte: IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php

BILANCIA COMMERCIALE BRASILE (2024)

- Surplus: **74 miliardi USD (-24,6% vs. 2023)**
- Esportazioni: **337 miliardi USD (-0,8% vs. 2023)**
- Importazioni: **262 miliardi USD (+9% vs. 2023)**
- Importazioni di beni capitali: **25,6% del totale (+23,4%)**

Fonte: Balança Comercial Preliminar Parcial do Mês Balança Comercial Preliminar Parcial do Mês
https://balanca.economia.gov.br/balanca/pq_principal_bc/principais_resultados.html

di Milano. «A un certo punto è diventato evidente che non bastava servire i clienti solo da San Paolo: bisognava stargli accanto anche in Italia. Così è nata la sede milanese, dove oggi seguiamo attività pre-operative e fiscalità internazionale con un team di tre professionisti», spiega.

La sinergia con San Paolo è quotidiana. «A Milano offriamo anche un filtro culturale che facilita l'ingresso nel mercato brasiliano», chiarisce.

L'ufficio italiano ha un ruolo strategico nei rapporti istituzionali e nella formazione. «Organizziamo workshop, partecipiamo a seminari e accompagniamo le imprese italiane nei primi passi in Brasile. È un lavoro di relazione e competenza, non solo tecnico», afferma. «Non siamo in concorrenza con gli studi italiani: al contrario, collaboriamo con loro per affiancarli quando i loro clienti si aprono al mercato sudamericano», precisa Guarnera. «Abbiamo lavorato, tra gli altri, con BonelliErede, Chiomenti, Gianni & Origoni, Grimaldi e Lexia».

La sede intercetta anche l'interesse brasiliano verso l'Europa. «Stiamo assistendo a un'apertura del nuovo flusso: ci sono imprenditori e gruppi brasiliani che guardano all'Italia come porta di ingresso per l'Europa. E chiedono la stessa assistenza che prima offrivamo in direzione opposta». Questo ha portato lo studio ad ampliare i servizi disponibili a Milano, includendo ora anche assistenza in ambito immobiliare, diritto successorio e family office sempre insieme a professionisti locali.
La sede lavora anche con istituzioni finanziarie italiane attive nell'export e con enti regionali per l'internazionalizzazione.

BRASILE, UN ECOSISTEMA DA DECIFRARE

Con un PIL in crescita del 3,4% nel 2024 e un›economia vivace in settori come energia, logistica, infrastrutture e green economy, il Brasile resta un mercato di riferimento per l'export italiano. «Nel 2023 le esportazioni italiane verso il Brasile sono cresciute dell'8%. Ma non è un mercato per tutti: la complessità normativa è alta, e l'improvvisazione si paga cara», osserva Guarnera.

Nel 2023 il Paese ha attratto circa 62 miliardi di dollari in investimenti diretti esteri, rientrando tra i primi dieci al mondo. Le previsioni per il 2025 indicano un trend in crescita, favorito dalla riduzione dei tassi di interesse globali e da un maggiore ottimismo economico. «L'interesse cresce, ma serve accompagnare le imprese nei passaggi più delicati: autorizzazioni, struttura societaria, gestione fiscale», spiega.
Tra i temi rilevanti per gli operatori anche l'accordo UE-Mercosul, in fase di finalizzazione dopo anni di negoziati. Il trattato prevede l'eliminazione del 90% dei dazi su beni industriali e del 93% su prodotti agricoli, con scambi stimati in 20 miliardi di euro. «È un'opportunità per l'agrobusiness brasiliano e per l'Italia, che

> **Il 2023 ha segnato un record: «Abbiamo gestito operazioni per oltre 600 milioni di euro. Tra i clienti: fornitori di Enel, Fiat, TIM, ma anche aziende del food, della moda e della meccanica»**

MARCO AURELIO CUNHA, ANNA LUCIA GONÇALVES, GIACOMO GUARNERA, RENATA AIDAR GARCIA BRAGA NETTO

La direzione è condivisa con altri tre partner e una governance professionale che consente di operare con efficienza

potrà esportare più facilmente in settori come meccanica, farmaceutica e siderurgia», sottolinea Guarnera. «Potrà anche favorire partnership tra aziende dei due blocchi».

LE PROSPETTIVE

Lo studio segue anche pratiche di immigrazione, successioni internazionali, fiscalità e contenzioso tributario. Promotore di dialogo economico tra i due Paesi, Guarnera è stato vice presidente della Camera Italo-Brasiliana di Commercio per 15 anni ed è Presidente in LIDE Italia. «Il diritto non è mai solo tecnica: è sempre anche una questione di fiducia. Per questo investiamo nel capitale umano e nella cultura del cliente», spiega.

«Ci definiamo una boutique transatlantica: né grande né piccola, ma capace di coniugare flessibilità e visione», sottolinea Guarnera. «Non è una questione di numeri, ma di metodo: ascolto, cultura, tecnica e fiducia». Oggi, Guarnera divide il proprio tempo tra le due sponde dell'Atlantico, supervisionando i team e mantenendo una relazione diretta coi clienti. «Credo nella presenza e nella responsabilità personale: è così che si costruisce fiducia, vero capitale di uno studio internazionale», dice.

Nel 2023, Guarnera Advogados ha registrato un fatturato di circa 5,5 milioni di euro, con una crescita nei settori societario, fiscale e contenzioso. «Il nostro obiettivo, per i prossimi tre anni, è consolidare ulteriormente la sede italiana, aprire una nuova sede a Rio de Janeiro ed espandere la presenza in altre aree del Brasile. Vogliamo anche rafforzare la nostra governance interna e il posizionamento in ambiti come ESG, arbitrati internazionali e *digital law*», conclude Guarnera.

SCAMBI COMMERCIALI ITALIA – BRASILE (2024)

- Export Italia verso il Brasile: **€5,8 miliardi (+8% rispetto al 2023)**
- Settori principali: **macchinari, mezzi di trasporto, chimica, farmaceutica**
- Import Italia dal Brasile: **€4,5 miliardi**
- Quasi il 50% prodotti agricoli
- Crescita del +8% rispetto al 2023

Fonte: Info Mercati Esteri https://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=38#

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

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 Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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

Search for LEGALCOMMUNITYCH on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

Il deal è servito: il legal secondo Sergio Rubini

In Gewiss il team legale cresce, guida l'M&A e si struttura come business partner. MAG ne parla con il general counsel che presidia organizzazione, cultura e strategia

di michela cannovale

In un solo anno, il dipartimento legale di Gewiss è cresciuto rapidamente, passando da una fase contingente in cui contava tre professionisti a un organico di otto persone. Un dato che da solo racconta quanto la funzione legale sia diventata strategica per la crescita della storica azienda bergamasca dell'elettrotecnica. A guidare questo percorso è **Sergio Rubini**, entrato in Gewiss nel 2002 come legal specialist e oggi general counsel del gruppo e, dal 2024, anche general counsel di Polifin, la holding della famiglia Bosatelli che controlla Gewiss, Costim e il progetto Chorus Life.

La sua nomina ha segnato un ulteriore passo nel processo di managerializzazione del gruppo, voluto dal presidente Fabio Bosatelli per rafforzare la governance e accompagnare l'espansione del business su scala nazionale e internazionale. Un'evoluzione che si riflette anche nell'attività del dipartimento legale, sempre più coinvolto nei processi decisionali e operativo in prima linea nelle operazioni straordinarie.

Proprio l'accelerazione delle operazioni straordinarie, d'altronde, è uno dei tratti distintivi del mercato legale contemporaneo. Non solo per i grandi studi, ma sempre più anche per i dipartimenti legali interni alle aziende, chiamati a presidiare ogni fase delle acquisizioni: dall'analisi preliminare alla due diligence, dalla valutazione strategica all'integrazione post-closing.

L'ultimo anno, da questo punto di vista, è stato emblematico per il team in house di Gewiss: tre acquisizioni in pochi mesi, di cui due internazionali – Beghelli, Tvilight e Verde21 – tutte gestite da un team legale interno ormai strutturato e in grado di affiancare attivamente il business. E caratterizzato da una crescita che non si è limitata ai numeri, ma che ha visto l'ingresso di profili già maturi, con esperienze in studi legali e aziende strutturate, capaci di affiancare il business sin dal primo giorno.

Il team è oggi al centro della governance aziendale. Ne abbiamo parlato con Sergio Rubini, per capire come si strutturi oggi un dipartimento legale d'impresa che vuole essere protagonista della crescita aziendale, e in che modo le operazioni di M&A rappresentino una delle sfide più stimolanti per chi fa questo mestiere.

L'acquisizione di Beghelli è stata una delle operazioni più significative del 2024 per Gewiss. Qual era il valore strategico del deal?
Si tratta per noi di un'operazione molto importante, perché rafforza la nostra offerta nel comparto dell'illuminazione – in particolare nella business unit "Lighting" – integrando un brand storico e molto noto sul mercato italiano. È un passo avanti anche in termini di penetrazione e riconoscibilità nel settore.

E dal punto di vista legale, che tipo di sfida ha rappresentato?
Il fatto che Beghelli fosse una società quotata ha reso l'operazione particolarmente interessante. Abbiamo dovuto gestire tutti gli aspetti legati alla normativa di Borsa, oltre alla consueta struttura dell'operazione M&A. Inoltre, si trattava di un gruppo con diverse società operative all'estero,

Gewiss, sede di Piacenza

il che ha richiesto una visione coordinata su più giurisdizioni. È stata una sfida complessa, ma gestita in house da un team interfunzionale che ha lavorato con grande coesione.

Quando si apre la possibilità di un'acquisizione, come si attiva il team legale interno?
Il legale d'impresa oggi deve essere parte del nucleo di valutazione strategica fin dai primi scambi. Io entro in gioco già nella primissima fase, insieme all'amministratore delegato e al CFO, con i quali valuto l'opportunità in questione. Dopodiché, se ci sono i presupposti, coinvolgo il collega del team che mi affiancherà nel deal.

Una volta avviato il processo, quali sono le fasi che presidiate più da vicino?
La due diligence è una fase che seguiamo sempre con grandissima attenzione.
Anche quando ci appoggiamo a studi esterni – come avviene quasi sempre – restiamo coinvolti in ogni fase, lavorando a quattro mani su ogni documento. Non è solo una questione di controllo, ma di apprendimento e consapevolezza: durante la due diligence emergono spesso elementi chiave per pianificare il post-acquisizione, per identificare aree di ottimizzazione, ma anche per comprendere meglio il mercato o i rischi operativi della target.

Quanto è importante essere pronti subito dopo il closing?
Essenziale. Chiudere bene un deal significa essere già pronti all'integrazione operativa. L'esperienza ci ha insegnato che bisogna agire subito: attivare le nuove coperture assicurative, migrare la contrattualistica, allineare i processi interni, armonizzare le policy. Più siamo rapidi in questa fase, più facilitiamo una transizione efficace, che non rallenti il business.

In questo senso, direbbe che la due diligence gioca un ruolo strategico nella gestione futura?
Esattamente. È un momento di osservazione privilegiata che ci permette di capire come lavora la target, quali sono le sue logiche di mercato, le sue regole del gioco. Tutto questo diventa prezioso nel pianificare i primi mesi post-closing. È lì che si gioca il successo reale dell'operazione, anche dal punto di vista legale.
Quando scegliete uno studio legale esterno, quali sono i criteri di selezione?
Il primo è la specializzazione. Per le operazioni di M&A lavoriamo spesso con Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, come nel caso dell'acquisizione di Beghelli, che conosce molto bene il nostro modo di operare. Per altre aree, come il diritto del lavoro, ci affidiamo a boutique come Trifirò & Partners. In generale siamo molto attenti a scegliere chi ha un core business chiaro.
E nel caso di deal cross-border?

«Chiudere bene un deal significa essere già pronti all'integrazione operativa. L'esperienza ci ha insegnato che bisogna agire subito: attivare le nuove coperture assicurative, migrare la contrattualistica, allineare i processi interni, armonizzare le policy»

Gewiss, sede di Cenate Sotto

In alcune occasioni abbiamo lavorato con studi locali che conoscevamo già bene. In altri casi – ad esempio in ambito compliance – abbiamo preferito affidarci a network con copertura internazionale, come Mazars o Deloitte. Ma ci siamo fatti affiancare anche da Cma – Studio Caffi Maroncelli e Associati per l'acquisizione di Verde21 e da Pinsent Masons Netherlands LLP per quella di Tvlight. Non c'è una regola fissa: conta la competenza così come il rapporto di fiducia.

Come bilanciate la collaborazione tra team interno e consulenti esterni?
È un equilibrio che richiede attenzione. Abbiamo deciso di mantenere internamente la gestione del nostro core legal (e quindi contrattualistica, contenzioso, IP e compliance). Ci rivolgiamo agli studi esterni quando serve una conoscenza specifica che non possediamo, ma chiediamo sempre che si lavori insieme a noi. Non deleghiamo mai completamente, proprio per poter trasferire know-how all'interno del team e crescere come struttura.

Ci può fare un esempio concreto in cui questo approccio ha funzionato?
Il contenzioso è un buon esempio. Internamente prepariamo gli atti, conosciamo a fondo il caso e il contesto aziendale. Lo studio esterno integra con competenze processuali specifiche. Questo ci ha permesso, più di una volta, di raggiungere risultati importanti, anche in termini di rafforzamento delle competenze interne.

A proposito di competenze interne, il team legale di Gewiss è cresciuto molto dalla scorsa estate...
Di fatto avevamo bisogno di espanderci su più fronti: legale, societario, compliance. Il nostro perimetro si è ampliato notevolmente negli ultimi anni e la crescita del team era necessaria per poter continuare a supportare il business in modo efficace. Oggi siamo in otto, me compreso.

Quali profili avete cercato?
Figure con esperienza già consolidata, sia in azienda che in studio. Non potevamo permetterci tempi lunghi di formazione: servivano persone operative fin da subito, capaci di muoversi con autonomia e visione.
E sul piano culturale, quale mentalità caratterizza il team attuale?
Una mentalità orientata al business, con linguaggio semplice e diretto e capacità di agire in modo tempestivo. Vogliamo persone che sappiano leggere il contesto aziendale e mettersi al servizio delle funzioni operative. Lo spirito di servizio, a mio avviso, è un tratto distintivo di un buon legale d'impresa.

«Contano le persone. La professionalità, la comunicazione interna,l'empatia tra colleghi. Senza questi elementi, nessuna tecnologia può fare la differenza»

Sergio Rubini

Mentre per lei che gestisce e coordina questo team, quale direbbe che è la sfida più complessa?
Tenere insieme chiarezza organizzativa e flessibilità operativa. Il nostro gruppo è in espansione, ha diverse società estere, e servono regole del gioco condivise, processi chiari e un linguaggio comune. La tecnologia – e anche l'intelligenza artificiale – ci aiuta, ma non basta.

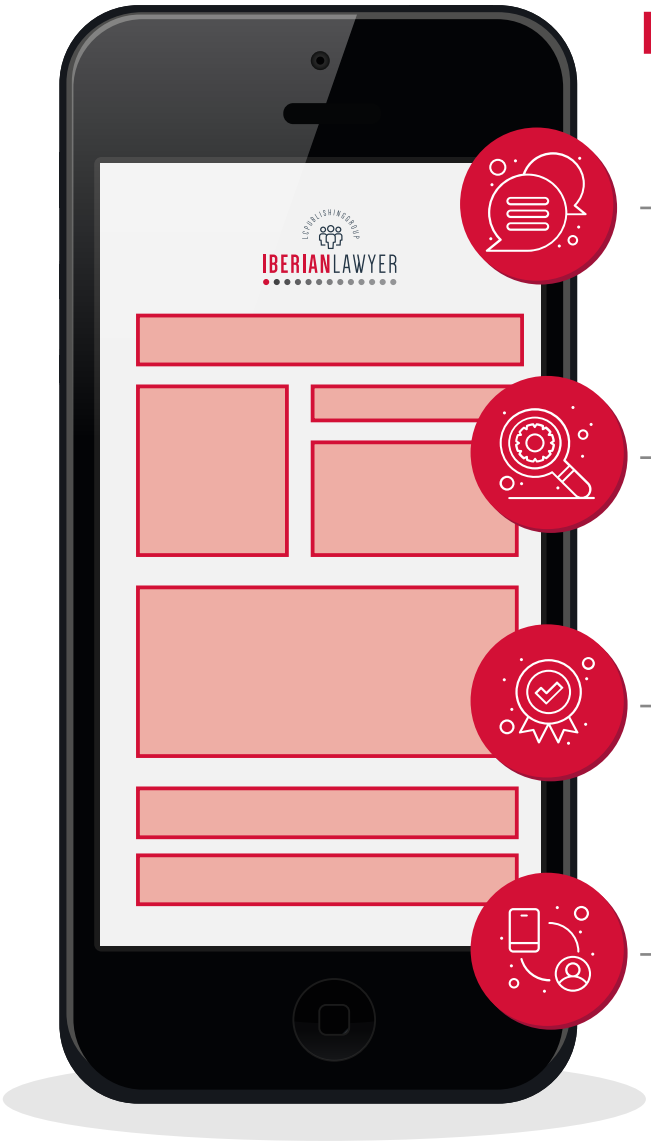
Che cosa conta davvero, quindi?
Contano le persone. La professionalità, la comunicazione interna, l'empatia tra colleghi. Senza questi elementi, nessuna tecnologia può fare la differenza. Un dipartimento legale, oggi, deve avere nel DNA la capacità di collaborare, ascoltare e costruire soluzioni a servizio del business.

LC PUBLISHING GROUP

IBERIAN LAWYER

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 Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

LC PUBLISHING GROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

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 Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

AURÉLIE JESPERS, MELINA CEDRON DE LOOR, RACHIDA ACHOUR, PAOLO GALLARATI, MATEUSZ WRZESINSKI

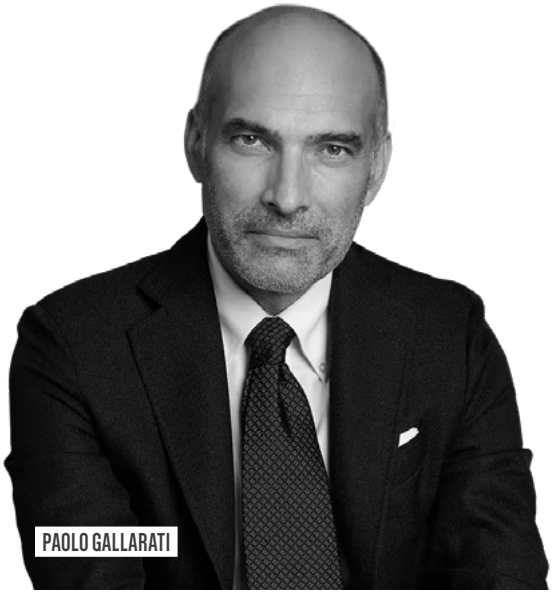
Giuristi d'impresa e consulenti esterni: il doppio volto della negoziazione

Negli accordi complessi il legale in house guida il processo, ma il consulente esterno resta decisivo in momenti chiave. Melina Cedron De Loor (Amadeus) e Paolo Gallarati (Advant Nctm) raccontano i rispettivi ruoli in fase di contrattazione

di michela cannovale

Per i giuristi d'impresa, sedersi al tavolo delle trattative non significa soltanto discutere di clausole contrattuali. Quando si parla di accordi complessi, occorre gestire una pluralità di stakeholder, spesso distribuiti su diverse giurisdizioni, bilanciare rischi e opportunità, interpretare contesti regolatori eterogenei e connettere dimensione legale, scelte finanziarie e strategie aziendali. Si tratta, per esempio, di joint venture internazionali, di deal di outsourcing in settori strategici, di intese di cooperazione o distribuzione: tutte operazioni che aumentano la posta in gioco e richiedono una preparazione meticolosa. Per l'azienda intera, ma anche e soprattutto per i team legali che lavorano all'accordo.

A questo tema è stata dedicata la tavola rotonda "The strategic play: negotiating complex agreements that work for the business", organizzata con il supporto di Advant Nctm durante l'ACC Europe Annual Conference 2025 di Barcellona. Sul palco si sono confrontati professionisti provenienti dal mondo corporate e da quello della consulenza: **Mateusz Wrzesinski** (vice president e head of international legal affairs di Barilla), **Rachida Achour** (technology lawyer di SAP), **Melina Cedron De Loor** (general counsel, Air IT di Amadeus IT Group) e **Paolo Gallarati** (partner di Advant Nctm).


PAOLO GALLARATI

MELINA CEDRON DE LOOR

La redazione di MAG era presente e ha voluto approfondire un interrogativo che resta centrale per il mercato legale e per le aziende: fino a dove può spingersi il giurista d'impresa nella gestione di queste trattative strategiche e quando, invece, diventa necessario l'intervento del consulente esterno?

IL GIURISTA INTERNO COME "CONNETTORE DI PUNTI"

Per Melina Cedron De Loor, associate group general counsel di Amadeus IT Group, il valore aggiunto del legale in house nel caso di accordi complessi sta proprio nella capacità di gestire questa complessità dall'interno, trasformando la conoscenza aziendale in strumento operativo. «Prima il legale viene inserito nel ciclo di negoziazione, migliori sono i risultati, non solo dal punto di vista giuridico ma anche commerciale», spiega. Per questo, Amadeus ha adottato la logica dei *deal squad*: team interfunzionali che uniscono legale, finance, prodotto, operations e commerciale, con ruoli definiti e momenti di allineamento costanti. La collaborazione si fonda su piattaforme condivise e su un lavoro di orchestrazione che evita silos informativi e consente di reagire ai cambiamenti in corsa.

«Il contributo del giurista interno – sottolinea Cedron De Loor – è quello di saper connettere i punti: capire come un impegno in una parte del contratto possa avere ricadute altrove, individuare incoerenze, allineare le priorità. È così che l'in house counsel diventa davvero parte del successo del business».

FERMEZZA DOVE CONTA

La capacità di connettere i punti si riflette anche nella gestione dell'equilibrio tra ciò che necessita fermezza assoluta (perché tocca la reputazione o la struttura dell'azienda) e ciò che, al contrario, può essere adattato alle esigenze della controparte. Prosegue Cedron De Loor: «Sulle questioni reputazionali o strutturali non possiamo permetterci compromessi. Ma sulle leve commerciali, se i rischi sono chiari e condivisi, la flessibilità può trasformarsi in un vantaggio. In ogni caso, la trasparenza con il management resta la bussola che guida queste scelte».

Quando entra in campo il consulente

Se l'in house counsel è il regista dell'accordo complesso, il consulente esterno entra in scena nelle fasi più critiche. Paolo Gallarati, partner di Advant Nctm, se lo domanda senza giri di parole: «Sono davvero necessario?». Con dipartimenti legali aziendali sempre più specializzati, la risposta non è scontata. Ma in tre ambiti il supporto esterno resta determinante: «Quando è in gioco il legal privilege, in particolare in materia antitrust o in fasi pre-contenziose; quando servono approfondimenti verticali o attività ad alta intensità come le due diligence, difficili da gestire interamente in house; quando è richiesta un'attività di advocacy verso le autorità, contesto in cui l'avvocato esterno permette di spersonalizzare il conflitto e preservare la relazione istituzionale», chiarisce il socio dello studio.

DALLA PREPARAZIONE ALLA NEGOZIAZIONE

Una volta coinvolto, il consulente esterno può agire dietro le quinte o condurre direttamente la trattativa. «Il nostro lavoro – continua Gallarati – parte dall'identificazione degli obiettivi commerciali e dalla predisposizione di una check list dei temi legali critici. Dopodiché si stabiliscono le priorità: spesso conviene affrontare prima i punti semplici, per costruire fiducia, e solo dopo i nodi più complessi».

Questo metodo, che culmina nello *structure* memo (la mappa operativa e fiscale dell'accordo), consente di arrivare al tavolo negoziale con maggiore chiarezza strategica e margini di manovra. Giurista interno e consulente esterno, fianco a fianco.

DUE RUOLI CHE SI COMPLETANO

Le esperienze da Cedron De Loor e Gallarati mostrano come, negli accordi complessi, la contrapposizione tra giurista interno e consulente venga immediatamente superata dalla natura stessa del deal. Mentre l'in house counsel offre la conoscenza profonda del business e la capacità di integrare la prospettiva legale nella strategia aziendale, l'avvocato esterno porta invece competenze specialistiche, indipendenza e un canale privilegiato di dialogo con mercati e autorità.

PUBLISHING GROUP

LC

DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

LUCI E OMBRE DELLA DIVERSITY
NEGLI STUDI LEGALI E IN AZIENDA.
MICHELA CANNOVALE INTERVISTA
I PROTAGONISTI DELLA BUSINESS COMMUNITY.

ASCOLTALO ORA

La regolamentazione può diventare innovazione

Troppe norme incidono sulla creatività. Ma per Claudio Elia, group VP e legal counsel di STMicroelectronics, si può trasformare questa complessità in leva competitiva per il business

di michela cannovale

Il GDPR, l'AI Act, il Cyber Resilience Act: negli ultimi anni l'Europa ha costruito un quadro normativo imponente, che è al tempo stesso garanzia e ostacolo per le imprese. Strumenti pensati per proteggere cittadini, dati e mercati, ma che spesso si traducono in maggiori costi di compliance, tempi dilatati e crescente complessità operativa, con ricadute dirette sulla capacità delle aziende di trasformare le idee in vera innovazione.

Un'analisi confermata anche dal Rapporto Draghi sulla competitività europea, presentato nel 2024, che ha messo nero su bianco i limiti strutturali dell'Unione rispetto a Stati Uniti e Cina. Tra i fattori che alimentano il cosiddetto innovation gap, l'ex presidente della BCE ha indicato proprio la proliferazione di norme poco coordinate e la mancanza di un mercato unico realmente integrato, oltre alla difficoltà dell'Europa di tradurre i risultati della ricerca in prodotti competitivi. La soluzione, secondo Draghi, passa anche da una decisa semplificazione del quadro regolatorio.

È in questo scenario che si colloca la riflessione di **Claudio Elia**, group vice president e legal counsel di STMicroelectronics, intervenuto alla tavola rotonda "Regulation: innovation's nemesis?" durante l'ACC Europe Annual Conference 2025 di Barcellona. L'incontro, organizzato con il supporto di Squire Patton Boggs e moderato da Lola A. Willemsen (head of legal EMEA di Mitsubishi), ha visto la partecipazione anche di Katerina Mangana (chief legal officer di ION SA) e Wolfgang Maschek (partner di Squire Patton Boggs). A margine della discussione, la redazione di MAG ha raccolto il personale punto di vista di Elia sul nodo irrisolto tra innovazione e regolamentazione, un terreno che ridefinisce la funzione dei dipartimenti legali e li costringe a ripensare il proprio ruolo all'interno delle imprese.

In molti considerano la regolamentazione un ostacolo per le imprese. Lei come la vede?
Premetto che quello che condivido qui rappresenta la mia opinione soggettiva, non la posizione ufficiale dell'azienda. Detto questo, credo che la regolamentazione possa essere entrambe le cose: sfida e opportunità. Oggi le aziende devono confrontarsi con un numero enorme di norme – parliamo di quasi mille testi legislativi rilevanti – e questo inevitabilmente crea complessità. Allo stesso tempo, però, la compliance può trasformarsi in un vantaggio competitivo. Se un prodotto è conforme fin dall'inizio, non rischia di essere bloccato o ritirato dal mercato. E soprattutto rafforza la reputazione dell'azienda, un aspetto che in tempi di forte sensibilità etica e ambientale pesa quanto e più del risultato economico.

Quindi il problema non è la regolamentazione in sé, ma la sua complessità?
Esatto. Una norma è utile quando è chiara e semplice da applicare. Penso ad esempio all'AI Act, al Cyber Resilience Act o al GDPR: strumenti

IN FOTO DA SINISTRA: LOLA A. WILLEMSEN, WOLFGANG MASCHEK, CLAUDIO ELIA, KATERINA MANGANA

fondamentali, ma che avrebbero bisogno di un lavoro costante di semplificazione. È un tema che ha sottolineato anche Mario Draghi nel suo rapporto sull'innovation gap: l'Europa deve semplificare, altrimenti rischia di restare indietro. Il dialogo tra industria e istituzioni è decisivo: solo così si possono produrre testi più snelli e davvero applicabili.

Ma quando le norme diventano troppo complesse, di chi è la responsabilità? Dei legislatori che le scrivono o dei giuristi che le interpretano?
Direi di entrambi. Se ci fosse un confronto più strutturato fin dall'inizio tra associazioni di categoria e regolatori, molte difficoltà potrebbero essere evitate. Ma è anche vero che in Europa prevale un approccio precauzionale, che tende ad anticipare i rischi. Negli Stati Uniti, invece, spesso si lascia che il mercato sperimenti e solo dopo si interviene con regole correttive. È una differenza culturale: l'approccio europeo porta inevitabilmente a testi più complessi, che non sempre si adattano alle esigenze dei singoli settori.

Il suo settore, quello dei semiconduttori, vive questa complessità in modo particolare. In che misura pesa anche il contesto geopolitico?
Moltissimo. I semiconduttori sono la base tecnologica di prodotti sempre più connessi, quindi regolati da un numero crescente di norme. A questo si aggiungono le restrizioni all'export, che variano da paese a paese e hanno un impatto diretto sul business. In questo quadro, il dipartimento legale diventa un punto di riferimento: siamo noi a fornire al management una lettura strategica degli scenari, indicando rischi e opportunità sia nel breve che nel lungo periodo. È proprio qui che il legale interno guadagna peso come partner della C-suite.

Spesso però succede che la regolamentazione soffochi la creatività...
Io la vedo in modo diverso: il nostro ruolo di giuristi in house è quello di orientare la creatività, non di bloccarla. Quando si sviluppa un nuovo prodotto, il legale aiuta gli ingegneri a capire quali sono i confini normativi entro i quali muoversi. In questo modo, li mettiamo nelle condizioni di esprimersi senza rischiare di creare

CLAUDIO ELIA

soluzioni non conformi. La chiave, però, è il lavoro interdipartimentale: legale, compliance, ricerca e sviluppo, public affairs. Solo collaborando strettamente si riesce a trasformare le regole in terreno fertile per l'innovazione.

Se invece le regole non vengono integrate correttamente nello sviluppo, il prezzo da pagare può essere alto. In che misura lo avete riscontrato?
È così: un prodotto non conforme rischia di dover essere ritirato dal mercato, con perdite immediate e significative sul piano economico. Ma il vero danno è quello reputazionale: basta un singolo errore per minare la credibilità di un'azienda a lungo. E oggi la reputazione conta più che mai, perché consumatori e investitori – in particolare le nuove generazioni – sono molto sensibili a coerenza, etica e sostenibilità. Una perdita di fiducia può compromettere seriamente la competitività futura.

In uno scenario del genere, dove la reputazione può essere compromessa da un singolo passo falso, quale ruolo giocano i consulenti esterni?
Un ruolo prezioso. Gli studi legali esterni hanno la possibilità di confrontarsi con aziende di settori diversi, quindi portano punti di vista trasversali. Spesso soluzioni trovate in altri ambiti tecnologici possono adattarsi anche al nostro. È un arricchimento importante, perché ci aiuta a vedere la regolamentazione non solo come un vincolo, ma come un'occasione per differenziarci e restare competitivi.

PUBLISHING GROUP
LC

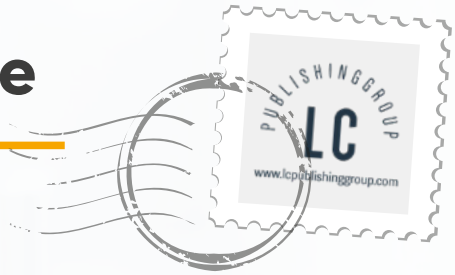
IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

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

Cartoline



Private Equity: primo semestre 2025 da record, ma cresce la cautela sul futuro

Il primo semestre del 2025 si è chiuso con numeri da record per il private equity italiano: 249 operazioni concluse. Un risultato che fotografa un mercato vivace, pur all'interno di uno scenario internazionale ancora condizionato da instabilità geopolitica e incertezze macroeconomiche. Secondo la 46ª edizione della Private Equity Survey, realizzata da Deloitte Private con AIFI e l'Osservatorio PEM della LIUC Business School, nonostante le tensioni globali il settore mostra resilienza e capacità di adattamento. L'86% degli operatori prevede per il secondo semestre una stabilizzazione o un miglioramento del contesto economico italiano, e l'88% si aspetta un numero di deal stabile o in aumento.

I segnali di trasformazione sono molteplici. In primis, l'adozione crescente del private credit: scelto dal 28,6% degli operatori, registra un incremento di 17 punti percentuali rispetto al semestre precedente, sebbene il credito bancario resti prevalente. Parallelamente, si rafforza l'attenzione per criteri ESG, ormai integrati da circa due terzi degli operatori nelle fasi di investimento o gestione. L'intelligenza artificiale si afferma come elemento strategico: l'83% considera la presenza di tecnologie AI nei target un fattore rilevante, con oltre un quinto che la identifica come driver decisionale primario.

Dal punto di vista settoriale, il manifatturiero guida le preferenze (23,8%), seguito da food & beverage e life sciences & healthcare. Geograficamente, resta predominante il Nord Italia (86% dei deal), ma il Centro cresce al 7,1% (+3,1%), e si registrano anche segnali di apertura all'estero (5,4% delle operazioni).

Per il secondo semestre, Deloitte stima 221 operazioni, con un riequilibrio verso deal di fascia media: calano le operazioni tra 31 e 50 milioni (-12,8%), mentre aumentano quelle tra 16-30 e 51-100 milioni.

«Il contesto resta sfidante – commenta **Elio Milantoni**, senior partner M&A di Deloitte – ma le condizioni monetarie favorevoli e il supporto dei programmi europei stanno creando spazi per nuove strategie. Il private equity si orienta verso imprese resilienti, tecnologicamente evolute e sostenibili».

Il mercato, insomma, continua a correre, ma con il passo attento di chi sa che l'incertezza è ancora parte del gioco.

PUBLISHINGGROUP
LC

PREZZO
39.90€

ORDINA
LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

Private equity, motore della trasformazione digitale: la visione di Ignazio Castiglioni

MAG incontra il ceo e co-fondatore di HAT Sgr che racconta il ruolo del nuovo HAT Technology Fund 5, le tecnologie su cui puntare, l'impatto del PNRR e l'evoluzione del private equity come strumento di politica industriale

«Il private equity oggi non è solo capitale: è visione industriale, competenze e strategia per far crescere le PMI italiane»

Il private equity sta diventando una leva strategica per la trasformazione digitale dell'Italia. In un contesto economico globale segnato da tensioni geopolitiche, alta volatilità e nuove priorità tecnologiche, sempre più investitori si rivolgono ai private markets come strumento per generare valore e mitigare i rischi. Tra i protagonisti di questo cambiamento c'è **HAT SGR**, storica realtà italiana focalizzata su investimenti tematici a forte contenuto tecnologico. A guidarla è **Ignazio Castiglioni**, ceo, convinto che il private equity non sia solo una fonte di capitali, ma anche un catalizzatore per l'innovazione delle PMI italiane. Con lui, MAG ha discusso dei trend più attuali del settore, del ruolo del PNRR, delle tecnologie emergenti e della missione di HAT Technology Fund 5, il nuovo fondo con cui HAT punta ad accelerare la digitalizzazione del tessuto imprenditoriale italiano.

Dottor Castiglioni, perché oggi il private equity è considerato un motore strategico per la digitalizzazione dell'Italia?
Perché rappresenta un canale diretto ed efficace per trasferire risorse, competenze e visione strategica alle imprese che vogliono crescere e innovare. In un contesto di forte trasformazione come quello attuale, segnato da un'accelerazione tecnologica senza precedenti, il private equity ha la possibilità – e direi anche la responsabilità – di accompagnare le aziende italiane nel loro percorso di evoluzione digitale. Non si tratta solo di capitali: è l'approccio industriale che conta. Oggi è fondamentale saper scegliere i giusti partner tecnologici, consolidare filiere e creare player competitivi a livello globale.

Quali sono i settori tecnologici che, a vostro avviso, offrono le maggiori opportunità di crescita?
Il cloud computing è ormai un'infrastruttura abilitante per ogni trasformazione digitale. La cybersecurity è diventata un'esigenza vitale per qualsiasi azienda. La blockchain sta rivoluzionando settori come l'agroalimentare e il lusso, garantendo tracciabilità e autenticazione. E, naturalmente, l'intelligenza artificiale è destinata a permeare tutti i processi produttivi e decisionali. La nostra attenzione si concentra su imprese che operano in questi ambiti o che, pur non essendo native digitali, stanno integrando tecnologie avanzate per scalare il proprio business.

Qual è il ruolo del PNRR e del piano europeo Tech-UE in questo scenario?
Sono strumenti essenziali. Il PNRR convoglia oltre 40 miliardi di euro verso la digitalizzazione di imprese e pubblica amministrazione. Il piano Tech-UE, con 20 miliardi già stanziati per il 2025, rafforzerà ulteriormente il settore. Ma è fondamentale che questi fondi pubblici fungano da leva per attrarre capitali privati. Solo con un'azione combinata pubblico-privato si può stimolare una vera crescita. Il nostro ruolo, come operatori di private equity, è proprio quello di catalizzare questi flussi, individuando le aziende più promettenti e supportandole con piani di crescita sostenibili e scalabili.

L'Italia come si sta posizionando in questa corsa alla digitalizzazione?
Meglio di quanto si creda. Il 60,7% delle PMI italiane ha raggiunto almeno un livello base di intensità digitale, superando la media UE. Siamo leader nell'adozione della fatturazione elettronica e ci stiamo distinguendo anche nell'utilizzo del cloud. Il problema è che mancano le dimensioni: abbiamo tante eccellenze, ma spesso troppo piccole per competere a livello globale. E qui entra in gioco il private equity, che può aiutare a farle crescere, consolidare, internazionalizzare.

Ci racconta qualche caso concreto in cui il private equity ha fatto la differenza?
Mi piace citare tre esempi emblematici. Wiit, che abbiamo accompagnato dalla fase iniziale fino alla quotazione, è oggi uno dei principali

operatori italiani nel cloud. GPI, che opera nel software sanitario, è diventato il leader nazionale nella gestione delle cartelle cliniche digitali. Safety21, grazie al nostro supporto, è cresciuta tramite acquisizioni fino a diventare il riferimento in Italia per soluzioni smart road. In tutti questi casi, il nostro intervento non si è limitato a un apporto di capitale, ma ha incluso strategie di crescita per linee esterne, valorizzazione dei talenti e visione industriale.

Con HAT Technology Fund 5, quale obiettivo vi siete posti?
Sostenere le eccellenze italiane nel settore tecnologico e accompagnarle a diventare aggregatori nel proprio segmento. Il fondo ha una dotazione iniziale di 200 milioni di euro e punta su PMI con una posizione di leadership in nicchie ad alta crescita. Il nostro obiettivo non è solo il rendimento – che, per inciso, negli anni è stato in media superiore a 3 volte il capitale investito – ma creare campioni nazionali pronti a scalare. In un mercato frammentato come quello italiano, il consolidamento è una priorità strategica.

Come vedete evolvere il private equity nel prossimo futuro?
Sta cambiando pelle. Non è più una mera leva finanziaria: è diventato uno strumento di politica industriale. Gli investitori cercano oggi un impatto concreto, vogliono sostenere aziende che abbiano una visione, una missione. La sfida è combinare rendimenti finanziari e trasformazione reale del tessuto imprenditoriale. Il private equity ha un ruolo decisivo nel costruire il nuovo sistema produttivo italiano: più digitale, più resiliente, più internazionale.

«Cloud, cybersecurity, blockchain e intelligenza artificiale sono le chiavi per scalare: investiamo in chi sa integrarli nel proprio modello di business»

Un messaggio finale per gli investitori che guardano al nostro Paese?
L'Italia è un terreno fertile per chi cerca valore, innovazione e ritorni sostenibili. Le PMI rappresentano un patrimonio unico, spesso sottovalutato. Con la giusta guida e i giusti strumenti, possono diventare campioni europei e globali. Il private equity è pronto a fare la sua parte. Noi di HAT continueremo a puntare sulle imprese che innovano, che crescono, che credono nel futuro. Perché investire nella tecnologia oggi significa costruire il Paese di domani. (n.d.m.)

ILT

LC PUBLISHING GROUP

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
Per membership: membership@italianlegaltech.it
www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

Metriks AI, dalla Toscana a Piazza Affari: la scale-up che porta intelligenza alle imprese

La società benefit guidata da Tiziano Cetarini ha debuttato in Borsa e accelera lo sviluppo con acquisizioni mirate. Con la filosofia Human Tech e soluzioni di business intelligence proprietarie, punta a connettere tecnologia e persone, accompagnando le PMI nei percorsi di digitalizzazione e quotazione

di letizia ceriani

Nata in forma di startup nel 2021 in un hub nel cuore della Toscana, più precisamente ad Arezzo, Metriks AI prende il via dall'idea di tre ragazzi intorno a un tavolo: sviluppare una piattaforma di business intelligence per le piccole e medie imprese, verticalizzata sulla data analysis, gestione aziendale e ottimizzazione delle performance. Si racconta così a MAG il founder e ceo di Metriks Tiziano Cetarini.

La sua è un'azienda quotata e società benefit, arrivata a contare circa 60 dipendenti, che sta portando in tutto lo Stivale la propria filosofia Human Tech, dando «intelligenza alle imprese», e avendo come principale finalità, soprattutto nella delicata e decisiva fase di passaggio da startup a scale-up, quella di investire in operazioni di M&A e nella raccolta, per intensificare la presenza territoriale e crescere a ritmo sostenuto. Metriks oggi ha la propria base operativa a Milano, mentre ad Arezzo si trova Officina Agile, un vero e proprio innovation hub. Metriks ha inoltre uffici a Perugia, Terni e Firenze.

Va di pari passo con l'espansione geografica il possesso di prodotti di business intelligence sviluppati internamente per distinguersi in un panorama già piuttosto affollato ma che dà oggi ampio spazio di movimento. Il fulcro della strategia di Metriks rimangono le imprese, a cui fornisce consulenza in merito a tecnologia, crescita del management e il percorso di quotazione. «Le competenze non possedute dalle pmi in partenza gliele forniamo noi ed è un lavoro che dura anni, molto prima dell'eventuale IPO: siamo veri e propri partner, non solo dei fornitori», spiega Cetarini. A latere, un team specializzato in corporate finance, fornisce un servizio di advisory finanziaria, inserendosi nelle complesse dinamiche tipiche delle imprese di piccola e media dimensione spesso a conduzione familiare, che richiedono una consulenza personalizzata e sartoriale.

Nell'ottica di Metriks, una buona gestione aziendale si fonda su uno studiato connubio tra tecnologia e persone e da questo discorso non esula l'intelligenza artificiale. «L'IA potenzia il lavoro delle persone: questa è la logica che cerchiamo di portare avanti. Per questo motivo, i nostri non sono software difficili da utilizzare, ma semplici e immediati». La strategia portata avanti dalla società di Cetarini è anche a prova di sostenibilità; da società benefit, infatti, Metriks supporta le aziende contribuendo al progresso sostenibile in coerenza con gli obiettivi ESG.

In questo articolo, l'intervista di MAG a Tiziano Cetarini, co-founder e ceo di Metriks.

Metriks AI in soli quattro anni ha già portato a casa risultati importanti, soprattutto quest'anno. Operazioni M&A e poi la quotazione in Borsa a maggio.
È vero. A inizio 2025 abbiamo acquisito in Umbria Polo Informatico, un provider strategico di soluzioni informatiche al servizio della gestione d'azienda, attivo da 25 anni, che ha un team di circa 25 persone, due uffici, uno a Terni e uno a Perugia, e circa 600 aziende clienti. È recente anche l›acquisizione a Milano di Fconn, una piccola realtà attiva da circa due anni, ma in realtà fondata da un imprenditore di grande esperienza ingegneristica e IT; nello specifico, fabbrica dispositivi connessi a macchinari manifatturieri, tipici dei nostri distretti industriali, grazie ai quali si connettono in rete. Era uno dei requisiti per accedere a Industry 4.0, e conseguentemente produrre dati che a quel punto possiamo utilizzare per le nostre piattaforme di analisi simili. Sono acquisizioni in linea coi nostri obiettivi: combinazione a livello di prodotto, presenza territoriale e un portafoglio clienti che permette il cross selling. In sintesi, il nostro business model è modello di crescita. La quotazione in Borsa mira ad ampliare ulteriormente la gamma di servizi digitali offerti alle aziende, accompagnandole nei percorsi di strutturazione e digitalizzazione.

> **«Le competenze non possedute dalle pmi in partenza gliele forniamo noi ed è un lavoro che dura anni, molto prima dell'eventuale IPO: siamo veri e propri partner, non solo dei fornitori»**

TIZIANO CETARINI

In cosa consiste il vostro modello di business?
Il nostro business crediamo che sia in linea con le esigenze del mercato. Cerchiamo il più possibile di essere presenti territorialmente e, per fare ciò, è necessario aprire uffici nelle città target, assumere persone, e trovare clienti; quindi, per accelerare questo percorso, abbiamo iniziato a comprare società che distribuiscono software, presenti già da molti anni sul territorio.

Perché?
Hanno clienti e ricavi continuativi derivanti dalle royalty sui software venduti, quindi di conseguenza rapporti diretti con le aziende. Acquisendo portafogli e clienti importanti, ecco che acquisisci presenza territoriale, facendo up-selling e cross-selling con i nostri prodotti software che si integrano perfettamente negli IT aziendali.

State guardando ad alcune zone in particolare?
Fin dall'inizio abbiamo dato priorità alle regioni in cui sono presenti distretti industriali, come Toscana e Umbria. La sede legale è in Lombardia, a Milano, e qui abbiamo voglia di crescere ancora, ma anche Emilia-Romagna, Veneto, Piemonte, Toscana Nord e Lazio Nord sono tutte strategiche. A metà luglio abbiamo finalizzato l'acquisizione di Fanizza Group, basata a Firenze, una realtà che supporta imprese e professionisti nel percorso di evoluzione digitale

> **«L'IA potenzia il lavoro delle persone: questa è la logica che cerchiamo di portare avanti. Per questo motivo, i nostri non sono software difficili da utilizzare, ma semplici e immediati»**

attraverso prodotti e servizi tecnologici, sia in ambito hardware che software. Stiamo anche lavorando per integrare piccoli software tramite verticalizzazioni settoriali complementari ai nostri prodotti e soluzioni: è il nostro business model. Si tratta spesso di microimprese, con soci venditori in fase di ricambio generazionale. Questa è la vera opportunità, subentrare nel ricambio generazionale e accompagnare gli imprenditori verso l'innovazione.

Cosa prevede il vostro modello acquisitivo?
Il nostro modello acquisitivo, ricalcato sulla base di quello della best practice di alcune grandi aziende tech, prevede sempre l'acquisizione della maggioranza nel momento zero e il raggiungimento del controllo totalitario in modo progressivo entro i quattro anni successivi. Ogni anno acquistiamo le quote residue dell'azienda target sulla base dei risultati economici e finanziari raggiunti in quell'esercizio, costruendo così un percorso di valorizzazione pluriennale che incentiva la permanenza degli imprenditori nel progetto Metriks. Una parte del prezzo inoltre è sempre pagato con le azioni Metriks in maniera tale che diventino tutti soci. E questo è uno dei motivi per cui ci siamo quotati: per permettere a tutti di partecipare al processo. A questo proposito, lanceremo a breve un piano incentivante di Stock Grant che andrà a coinvolgere il 100% dei dipendenti e collaboratori del gruppo.

Ci sono altre novità in vista?
Non ci fermiamo. Dopo la quotazione abbiamo mantenuto un ritmo di sviluppo coerente con gli obiettivi strategici comunicati al mercato. Entro fine anno contiamo di consolidare ulteriormente

la nostra crescita, anche attraverso nuove operazioni, attualmente in fase avanzata di valutazione.

Tra le altre cose, Metriks svolge anche il ruolo di advisor finanziario.
Metriks opera anche come advisor finanziario attraverso una divisione interna di corporate finance che riporta direttamente a me. La divisione offre servizi di advisory a clienti esterni in operazioni di M&A, debt ed equity financing. Parallelamente, supporta le operazioni straordinarie del gruppo Metriks, con un focus specifico sulle attività di M&A. L'idea nasce proprio per la dimensione delle nostre target, principalmente microimprese. Essendo il lavoro di selezione importantissimo, è fondamentale avere un team dedicato. Ogni settimana svolgiamo una sessione strutturata di analisi e aggiornamento, con l'obiettivo di individuare nuove aziende target e monitorarne costantemente l'evoluzione: Attraverso la divisione corporate finance, mettiamo a disposizione delle imprese ad alto potenziale alcuni strumenti strategici che possono abilitare – in prospettiva – anche l'accesso a Piazza Affari. A fine luglio, per esempio, abbiamo assistito Braga Moro nel suo percorso di quotazione sul mercato EGM. Siamo suo partner dal 2020 e l'abbiamo affiancata in tutto il percorso di crescita strategica. Nello specifico, Braga Moro impiega da tempo Metriks Suite, la nostra piattaforma di business performance management che trasforma i dati in insight strategici, semplificando la gestione aziendale attraverso automazioni e reportistica avanzata. In questo campo, abbiamo assistito anche La Sia, nell'agosto 2023, Bertolotti nel 2024 e Com.Tel a febbraio di quest'anno.

Quali sono i vostri prodotti?
Abbiamo sostanzialmente tre prodotti attivi e alcuni in fase di elaborazione. La nostra piattaforma madre di business performance management, che viene connessa ai vari ERP database aziendali, prende i dati e li riconsegna aggiornati semplici, riclassificati in forma grafica e leggibili. Metriks Suite, utilizzata già da 150 aziende clienti e, in particolar modo, dalle aziende quotate su EGM, in quanto sono obbligate ad avere una forma di gestione più strutturata. Abbiamo creato un'app, che si chiama Dbiz che è un motore di ricerca delle partite IVA delle società, dove possibile trovare dettagli sui soci e diverse informazioni di carattere economico-finanziario e qualitativo

sull'azienda stessa; vuole essere un approccio agile per passare le informazioni e integrarle. Usciremo a breve con un'altra app: Virtual HR, nata per la gestione dell'organizzazione aziendale. Siamo infine in fase di prototipo per Metriks Box, una vera e propria scatola che racchiude tutti i dati e le informazioni dell'azienda, una sorta di cloud che replica tutti i documenti e che, con l'aiuto dell'intelligenza artificiale, riesce a ritrovare singoli documenti, come per esempio una semestrale, i contratti dei clienti, dei fornitori o dei collaboratori. Ciò detto, i prodotti e le soluzioni sono importanti ma non sufficienti. Metriks è una data company a servizio delle PMI e ha bisogno della componente infrastrutturale umana, quindi di presenza sul territorio. Il nostro compito è fare da connettore tra business e tecnologia, e quindi, in base al business, dialogare con i tecnici per sviluppare prodotti.

Da quante persone è composta la vostra squadra?
Oggi Metriks è fatta di 62 persone ma, considerando le nuove acquisizioni, dovremmo superare la settantina. Siamo partiti in 15. Invece il team corporate finance è composto da quattro persone particolarmente valide. La base rimane Arezzo – dove, infatti, c'è la maggior parte dello sviluppo tecnologico, quindi dove lavorano programmatori, data scientist, grafici UX -, anche se a breve apriremo un ufficio unico nuovo a Milano, in zona Corvetto, riunendo gli uffici di Metriks e Fconn.

Qual è l'obiettivo che muove la strategia di Metriks.AI?
Credo fermamente che conti crescere velocemente. Mi sono sempre ispirato alla "Regola del 40" (nota nell'ambiente della finanza, ndr), da noi reinterpretata considerando la somma del tasso di crescita annuale del fatturato e con l'Ebitda margin, calcolato come rapporto tra Ebitda e valore della produzione (un indicatore della redditività), che dovrebbe essere pari o superiore al 40%. Credo che sia un buon binomio applicato da best practice manageriali verticali per le scale-up. In generale, per garantire la sostenibilità finanziaria abbiamo da sempre fissato un valore base di Ebitda da raggiungere ogni anno, al di sotto del quale non riteniamo possibile scendere. Nei prossimi tre anni l'obiettivo è applicare la regola, puntando ovviamente sull'M&A.

PUBLISHING GROUP

LC

BUSINESS LEGAL ACADEMY

Il nuovo spazio dedicato alla formazione e alla crescita della nostra community

MBI

Master Business Inhouse Counsel

Ottobre 2025 - Marzo 2026
ogni venerdì dalle 09.00 alle 18.00 | Milano
13 incontri + project work finale

Contact:
Silvia Torri
silvia.torri@lcpublishinggroup.com
+ 39 349 9787404

www.lcpublishinggroup.com/lc-business-legal-academy/

PAOLO PENDENZA

Equita Capital Sgr accelera su private debt ed Europa

«Crescere multi-strategy e multi-geography è la strada vincente». Paolo Pendenza racconta a *MAG* i piani di sviluppo: focus su mid-market, apertura a Monaco di Baviera entro fine anno e attenzione alle opportunità di crescita nonostante il contesto complesso

di letizia ceriani

Ufficialmente ha pochi anni di vita – since 2019 – la società multi-asset manager italiana Equita Capital Sgr, costola di Equita, ma sul mercato è consolidata e nota. Focalizzata su private debt, private equity e infrastrutture, la Sgr offre soluzioni di investimento alternative supportando imprenditori e pmi del segmento Mid-Market in percorsi di crescita il più possibile sostenibili. A guidare il team è **Paolo Pendenza**, in Equita dal 2013, che oggi riveste il ruolo di amministratore delegato e responsabile dell'area private debt di Equita Capital Sgr.

Intervistato da MAG, Pendenza ha raccontato l'andamento di questa prima parte dell'anno, fatta di incertezze ma anche di punti di luce. In Italia, e soprattutto in Europa, il team di Equita sta ponendo basi solide, seguendo un piano programmatico pensato fin dagli esordi. Spiega Pendenza: «Subito dopo la costituzione, ci siamo convinti che la strategia vincente potesse essere quella di crescere dimensionalmente attraverso più verticali, creando una società di gestione che fosse multi-strategy e multi-geography». In questo senso, entro l'anno è prevista l'apertura di un ufficio a Monaco di Baviera che permetterà di coprire in maniera più completa l'area DACH (Germania, Austria, Svizzera). E questo per una ragione ben precisa: «essere presenti in loco e sviluppare, attraverso un team basato sul mercato, rapporti con i fondi di private equity e gli operatori di mercato locali è un fattore determinante per il successo o l›insuccesso di un›operatività di questo tipo». E i risultati sono già evidenti.
Sul piatto, alcune operazioni importanti chiuse di recente – in particolare nei settori pharma, IT e alimentare – eseguite tramite i tre fondi di private debt e il fondo di private equity lanciato recentemente e specializzato in aziende di piccole dimensioni e caratterizzate da forti potenzialità di crescita. In un mercato soggetto a molteplici variabili come quello in cui naviga Equita Capital Sgr, secondo Pendenza, è necessario «allargare il campo d'azione a livello geografico», per cogliere al meglio le opportunità celate dietro alle complessità.

«Subito dopo la costituzione, ci siamo convinti che la strategia vincente potesse essere quella di crescere dimensionalmente attraverso più verticali, creando una società di gestione che fosse multi-strategy e multi-geography»

L'andamento dell'M&A, specialmente nella prima parte dell'anno, ha subito, come lei sa, un drastico calo. Per contro, il private debt, attraversa un periodo positivo. Cosa dobbiamo aspettarci da questi ultimi mesi del 2025, secondo lei?
Le sfide sono sicuramente complesse perché il quadro è estremamente difficile e, a tratti, imprevedibile.
Per questo, tenere la barra del timone dritta non è semplice, anche se, nel mid-market, le complessità assumono tratti più smussati e contenuti. Mi spiego. Se il management dell'azienda è valido, anche in circostanze come queste, è sempre possibile trovare opportunità di crescita e di miglioramento dei risultati, con le giuste strategie. Molte cose stanno cambiando sul mercato e noi ci stiamo settando di conseguenza. È evidente la progressiva sostituzione, nell›ambito del credito a medio lungo termine (private debt), del sistema bancario con i fornitori di credito alternativo; la stessa Banca d›Italia se ne sta rendendo conto e sta alzando la soglia dell'attenzione.

E questo cosa può significare?
Lascia presagire che, negli anni a venire, ci sarà una crescita del private debt anche in Italia, anche se scontiamo già oggi le difficoltà di raccolta, mentre gli operatori esteri hanno accesso a categorie di investitori che svolgono un ruolo importante nel paniere di raccolta degli operatori alternativi, come imprese assicurative e fondi pensioni; categorie che in Italia purtroppo sono ancora molto indietro per questioni, più che altro, di governance. I fondi di credito gestiti

da operatori italiani sono veramente pochissimi e questo è ingiustificabile: fintanto che saremo costretti a raccogliere sul mercato italiano, saremo necessariamente piccoli e la dimensione dei fondi sarà anch'essa contenuta. Questo rappresenta un ostacolo alla crescita del sistema, e quindi delle imprese.

In questo contesto come si posiziona Equita Capital Sgr?
Le nostre attività nel comparto dell›asset management, e in particolare dei prodotti private markets, nascono prima del 2019. Ad oggi, la società si sviluppa su quattro verticali: uno è legato alle strategie liquide come le gestioni in delega per conto di investitori istituzionali, soprattutto banche, con un focus su investimenti in mid e small cap quotate e che vale circa 350 milioni di euro; gli altri tre sono la parte rimanente, che vale complessivamente circa 700 milioni ed è legata al mondo degli illiquidi; parliamo di private debt, private equity e infra-equity, quest'ultima più focalizzata sulle rinnovabili. È importante ricordare che le attività legate alle strategie liquide citate in precedenza vantano un track-record più che ventennale, con risultati particolarmente positivi negli anni, e da sempre stata gestita da Matteo Ghilotti, che è poi la persona che insieme a me ha creato la SGR del gruppo.

Quando approda lei in EQUITA?
Sono arrivato in Equita alla fine del 2013 per avviare l›attività di gestione del private debt, cosa che alla fine è nata nel 2016. Il periodo di incubazione è stato piuttosto lungo per via dei tempi di creazione del veicolo, dell'identificazione del team, del completamento dell›attività di pre-marketing e di marketing. Una volta costituito il tutto, ci siamo convinti che la strategia vincente potesse essere quella di crescere dimensionalmente attraverso più verticali, creando una società di gestione che fosse multi-strategy e multi-geography.

E ci siete riusciti?
Il primo obiettivo possiamo dire di averlo centrato. Dopo il private debt è nato il private equity tra il 2021 e il 2023, con il fondo *EQUITA Smart Capital - ELTIF*, che ha un valore di raccolta di circa 100 milioni. E poi, l›ultimo nato in famiglia è il fondo *EQUITA Green Impact Fund (EGIF)*, su iniziativa di un team che abbiamo assorbito all›interno della nostra struttura. EGIF è un fondo impact che oggi ha raccolto circa 160 milioni di euro ed investe in equity di società focalizzate sullo sviluppo e la realizzazione di impianti per la produzione energia elettrica da fonti rinnovabili, in modo particolare fotovoltaico, eolico e biomasse.

«Essere presenti in loco e sviluppare, attraverso un team basato sul mercato, rapporti con i fondi di private equity e gli operatori di mercato locali è un fattore determinante per il successo o l'insuccesso di un'operatività di questo tipo»

Il secondo obiettivo, invece?
Equita Capital Sgr è oggi ancora molto focalizzata sull›Italia ma tenderà a diversificare sempre di più anche dal punto di vista geografico. In questo senso, ci siamo già mossi in Germania, dove a breve intendiamo aprire un ufficio a Monaco di Baviera, per collocarvi un team in pianta stabile che si occupi dello sviluppo del mercato DACH.
Ci sono buone premesse anche per affermarci sul mercato spagnolo, dove effettuiamo per il momento operazioni in co-investimento per una porzione minoritaria di un fondo. E poi si vedrà. Essere presenti in loco e sviluppare, attraverso un team basato sul mercato in grado di intrattenere rapporti con i fondi di private equity e gli operatori di mercato locali, è un fattore determinante per il successo o l›insuccesso di un›operatività di questo tipo.

È imminente l'apertura a Monaco di Baviera?
Ci siamo dati come termine la fine dell›anno, confidando che il *Fondo III* per allora arriverà a 200 milioni di euro di raccolta. A quel punto, avremo risorse sufficienti per affrontare l›investimento necessario all›apertura del

nuovo ufficio, non solo le attività di carattere legale e regolamentare, ma anche l'attività di identificazione del team.

Come è suddivisa l'attività del team?
Quando abbiamo cominciato a sviluppare il private debt, eravamo in tre: oltre a me, Matteo Ghilotti e Giuseppe Mapelli. Oggi siamo in 24, siamo cresciuti molto e abbiamo un assetto organizzativo che prevede che ciascun verticale venga seguito da un team.
I professionisti senior vengono affiancati da una linea di analyst ed associate che agisce trasversalmente sulle varie asset class; lavoriamo per dare la possibilità anche ai professionisti giovani, spesso neolaureati, in modo che possano fare esperienze e poi specializzarsi su quei verticali che risultano più congeniali alle proprie caratteristiche. Abbiamo anche una linea di middle management, costituita da due professioniste che si occupano dei rapporti con gli investitori, con le banche depositarie, con i regulatory e gli auditor, e una specialista che segue le tematiche ESG. Tutti i nostri prodotti rientrano negli articoli 8 e 9 (si riferiscono ai prodotti finanziari sostenibili, *ndr*).

La sostenibilità è da sempre iscritta nel vostro DNA.
E lo dimostrano i fatti. Equita in generale è molto impegnata sui temi della sostenibilità. Abbiamo anche istituito una Fondazione interamente dedicata a progetti collegati al mondo charity e simili. Ogni anno, poi, pubblichiamo un report di sostenibilità perché pensiamo che sia parte integrante del nostro modello di investimento, dalla fase di due diligence, al monitoraggio degli investimenti, istituzionali e no.

Volendo fare un bilancio, qual è stato l'andamento della società quest'anno, perlomeno nella prima parte?
Stiamo facendo progressi su tutti e quattro i verticali, soprattutto lato raccolta, per i motivi che ho citato prima, e lato deployment. Abbiamo visto segni di netto miglioramento nelle ultime settimane dopo un periodo non positivo iniziato nell'ultimo trimestre del 2024 e proseguito nel primo trimestre del 2025.
Siamo molto soddisfatti del fondo *EQUITA Private Debt Fund III* e speriamo che anche gli investitori nazionali ci credano. È un punto su cui stiamo lavorando molto.

Quali sono stati i deal più significativi chiusi di recente?
Da poco abbiamo riavviato la macchina del deployment in maniera decisa e abbiamo completato l'investimento, tramite il fondo *EQUITA Smart Capital – ELTIF*, nel marchio piemontese di gioielli di alta gamma Demeglio, che ha acquisito poi, la romana RF Jewels, secondo la logica della creazione di piattaforme buy and build. Abbiamo poi completato il primo investimento del Fondo EGIF che è entrato all'interno di due società specializzate in impianti fotovoltaici in Basilicata.
In Germania, abbiamo supportato il family office tedesco, Righeto, nell›acquisizione da parte di una loro partecipata del loro principale concorrente nel mercato della distribuzione di musica e libri digitale in streaming, affiancando un fondo di private debt scandinavo, che si chiama Armada, nell'operazione.

Nonostante il contesto di incertezza economica e geopolitica che stiamo vivendo, dunque, il mercato degli investimenti non si ferma. Quali, secondo lei, i settori più stabili in questo momento su cui puntare?
Equita per definizione ha un approccio generalista e non si propone quindi un focus settoriale specifico; come tutti però guardiamo ai segmenti che vanno per la maggiore, come l'healthcare e l'alimentare, per esempio, che in Italia hanno ancora tantissimo spazio di crescita e di consolidamento.
Nel meccanismo delle acquisizioni, è fondamentale non tralasciare o trascurare nulla, soprattutto se si ha l›obiettivo di diventare un operatore con un profilo internazionale.
Guardiamo anche molto al settore business services ed in generale al b-to-b.
La nostra storia dimostra che si può crescere in questo mercato e si può acquisire anche un profilo che vada al di fuori degli spazi e dei confini del nostro Paese. Lo testimonia innanzitutto l›arrivo di operatori esteri sul mercato italiano. È sempre bene allargare le proprie prospettive.

LC PUBLISHING GROUP

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

LC PUBLISHING GROUP

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

Opportunità Italia per il private equity

MAG incontra Danilo Mangano, presidente e co-amministratore delegato di Xenon Private Equity. Il punto sulla strategia e gli investimenti presenti e futuri della società

di valentina magri

«Nella prima metà del 2025 abbiamo visto un numero record di transazioni in Italia perché stiamo recuperando la storica sottoesposizione del nostro Paese e come effetto perdurante del cambio epocale dopo il Covid dell'atteggiamento degli imprenditori, sempre più aperti a considerare l'ingresso nel capitale di un socio finanziario. La pandemia ha illuminato sul vivere alla giornata, sul bilanciamento tra lavoro e vita privata e sulla voglia di monetizzare gli sforzi compiuti. Gli imprenditori hanno capito che è assurdo mantenere il proprio patrimonio concentrato nell'azienda di famiglia e che ha più senso tenere le uova classicamente separate in diversi panieri, anche per sfruttare la più favorevole tassazione dei capital gain (sempre meno in verità) rispetto ai dividendi. In tal senso, l'impresa non è più vista come una parte della famiglia, ma come uno strumento per il mantenimento economico da gestire in modo dinamico nel tempo. E gli imprenditori sono più propensi ad aggregarsi e a creare una piattaforma, avendo compreso che è l'unico modo per diventare rilevanti e avere maggiori possibilità di attrarre capitale umano qualificato». **Danilo Mangano**, presidente e co-amministratore delegato di Xenon Private Equity ha una visione molto netta del mercato e delle prospettive che lo caratterizzano.

Per la seconda metà del 2025 si aspetta, in generale, ancora buone performance in termini di deal, sia perché tutti i fondi internazionali hanno rimesso l'Italia nei loro radar, sia perché le valutazioni sul mercato italiano rimangono significativamente a sconto rispetto al centro e al nord Europa. Secondo Mangano, la sfida per i piccoli operatori italiani come Xenon consiste nell'adattarsi e nel consolidarsi ulteriormente perché rischiano di essere meno competitivi nel medio-lungo termine.

«Trovo antistorico e a rischio di sopravvivenza il gestore del piccolo fondo di private equity generalista, che effettua operazioni opportunistiche o nel mercato secondario. Le uniche due strade di sopravvivenza per i piccoli gestori sono raggiungere una dimensione minima efficiente (che sarà peraltro crescente nel tempo anche per rispondere alla più onerosa compliance) e una specializzazione accentuata negli investimenti. L'industria del private equity italiano deve evolversi di conseguenza: servono differenziazione tra i gestori, maggior selezione da parte degli investitori che stanno entrando nell'asset class soprattutto per un fattore emulativo o spinti dai propri wealth advisor, aggregazioni (già in corso) tra le stesse società di gestione, anche in ottica di assicurare maggiori chances di successione nei team storici».

«Ci sentiamo di agire come comproprietari, non come asset manager, che è la deriva classica in cui sono trascinati i fondi più grandi»

MAG ha poi approfondito con Danilo Mangano la strategia, gli investimenti presenti e futuri di Xenon Private Equity.

Quali sono i criteri d'investimento di Xenon Private Equity?
I criteri sono simili a quelli di chi conduce buyout tradizionali senza un'enfasi assoluta sul build-up come nel nostro caso, ma poniamo attenzione anche ai criteri non finanziari, come ad esempio alcuni aspetti di scalabilità del modello di business e dell'organizzazione, l'evoluzione e la difendibilità del capitale umano delle aziende attive in servizi B2B. Il LBO (Leveraged buy-out) è diventato una commodity che sanno fare tutti e che viene finanziato a pioggia avendo dimostrato una bassa sinistrosità nell'ultimo decennio. Noi cerchiamo di capire la reale sostenibilità del vantaggio competitivo, consci

La società in cifre

3
i fondi attivi

28
dipendenti totali

2
gli uffici operativi

715
milioni di euro di commitments in gestione

14
piattaforme con oltre 80 società in portafoglio

600+
milioni di euro di fatturato in Italia nel 2024

che una extraperformance a livello reddituale (rispetto alla media del segmento) non può essere mantenuta a lungo, valutando se la piattaforma allargata che vogliamo creare nel medio periodo possa offrire dei vantaggi significativi ai clienti, allargando in breve tempo l'offerta grazie all'integrazione di tutti gli add-on e ridefinendo il go to market.

Quali sono le vostre linee di investimento?
Abbiamo tre linee di investimento. La prima è quella storica, il flagship, che consiste nella creazione di piattaforme, sempre con leva conservativa sino a 3 volte l' Ebitda, investendo fino a 75 milioni di euro per progetto e unendo cinque o più società solitamente nel settore dei servizi B2B o nella manifattura mission-critical di componenti (non di macchinari).
La seconda linea è quella che guarda ai KIBS (knowledge intensive business services), che consiste nell'investimento in aziende sostanzialmente della digital economy. Questa linea investe fino a 15 milioni di euro in ogni piattaforma, anche qui tramite l'aggregazione di svariate società. Persegue questa strategia il fondo Xenon Small Cap, che ha chiuso lo scorso luglio la raccolta della seconda generazione a 135 milioni di euro di hard cap dopo aver completato con successo 8 piattaforme ed averne vendute 4 dal 2021 con un Dpi *(Distributed (over) Paid In, ovvero la percentuale di capitale distribuito, ndr)* rispetto al capitale richiamato già molto superiore a uno.

La terza linea di investimento è quella dell'impact investing, grazie a un fondo ex articolo 9 ai sensi della Sfdr (Sustainable Finance Disclosure Regulation), Xenon Fidec, che persegue build-up di aziende che abbiano una tecnologia distintiva nell'economia circolare e nella transizione energetica. Il fondo vuole migliorare il profilo Esg delle partecipate, con una compliance di medio-alto livello misurata quantitativamente. Una parte del carried interest, il 20%, dipende infatti dal raggiungimento degli obiettivi Esg. Xenon Fidec investe dal 2023 fino a 25 milioni di euro per ogni progetto ed ha creato nei primi 2 anni 4 piattaforme (per un totale di 19 aziende), ne ha già venduta 1 e punta ad alienarne una seconda entro fine anno così da raggiungere anch'esso un Dpi superiore ad 1.

Cosa le accomuna?
Il build-up è la strategia prioritaria di crescita comune alle tre linee d'investimento. Dato che occorrono in media cinque transazioni per creare una piattaforma, completiamo almeno due operazioni al mese, tutte primarie, che per la realtà italiana è un volume molto significativo che riusciamo a mantenere grazie all'efficienza di tre team collaudati e stabili, che tendono a lavorare sempre con gli stessi consulenti nelle varie fasi di due diligence e strutturazione

Che ruolo gioca la sostenibilità nei vostri investimenti?
La sostenibilità ha un ruolo e un futuro, nonostante Trump, che non ha avuto peraltro un grande impatto negativo sull'attenzione al

> **«Trovo antistorico il gestore del piccolo fondo di private equity generalista, che effettua operazioni opportunistiche o nel mercato secondario»**

tema da parte degli investitori istituzionali europei. Il 90% dei nostri investitori sono esteri e considerano seriamente la sostenibilità (come riprenderanno a fare quasi tutti dopo Trump): fondi pensione, endowment, fondi di fondi, sia dell'Europa continentale che del Regno Unito ed anche degli Usa.

Xenon è uno dei pochi gestori in Italia a gestire un fondo art. 9 a scommettere sul fatto che la sostenibilità abbia un impatto positivo anche sulla considerazione dei clienti verso le società in portafoglio, considerazione che in molti casi si è trasformata nella nostra esperienza in un flusso addizionale di ordini e in una maggior efficacia nel recruitment. Tra l'altro le statistiche a livello mondiale dei due advisor più grandi e influenti, Hamilton Lane e Cambridge Associates, confermano che i rendimenti dei fondi ex art 9 sono stati non inferiori a quelli dei fondi generici, e questo spiega anche il riguardo che continuano a mantenere gli investitori anche Usa, nonostante i limiti imposti dall'amministrazione Trump .

Come Xenon si differenzia dagli altri fondi di private equity?
Le value proposition dei fondi sono a parole tutte simili tra loro. Il problema è che spesso il private equity non ha tempi compatibili con la costruzione delle famose piccole multinazionali tascabili. Inoltre, la struttura finanziaria della target è giocoforza appesantita dal LBO.

Abbiamo recentemente venduto una partecipata ad un grande fondo internazionale che ci ha messo sopra una leva a 5x l'Ebitda atteso: anche se si tratta di un debito unitranche che si rimborsa solo a termine è ovvio che durante il percorso non saranno ammessi errori, e la flessibilità operativa sarà limitata dai covenants e dal pagamento di interessi anche maggiori del 30% dell'Ebitda. In passato qualcuno ci ha fatto persino proposte di acquisto con leve ibride, totalmente funded, a più di 6x, che per quanto allettanti non ci siamo sentiti di avallare per tutelare i nostri soci operativi.

Quindi?
Xenon cerca di smussare questi angoli "finanziari" del private equity perché, dopo 30 anni ci sentiamo di agire come comproprietari, non come asset manager, che è la deriva classica in cui sono trascinati i fondi più grandi, dove qualsiasi attività specifica è affidata a consulenti o a operating partner diversi dal team di investimento. Per svolgere questo compito al meglio, siamo molto focalizzati sui settori dove possiamo far leva sulla nostra curva di esperienza trentennale e concludiamo solo deal primari.

Il fondo Xenon Private Equity Small Cap nel giugno 2025 ha ceduto A.I. Gen a DGS. Qual è il suo bilancio di questa exit, sia in termini finanziari che industriali?
Il bilancio è sicuramente positivo, non solo per i ritorni economici. Abbiamo incontrato Walter Ballardin, un ex manager di Sas che si era messo in proprio con un business model consulenziale nel settore bancario/assicurativo condividendo con lui un percorso per diventare anche azienda di prodotto ed entrare nella grande distribuzione e nei consumer products. Ci eravamo dati come obiettivo quantitativo di arrivare a 300 data scientist, e in effetti è stato un numero che abbiamo superato facendo diventare il Gruppo molto credibile per queste professionalità così ricercate. Abbiamo aggregato infatti sei aziende complementari in meno di due anni.

Abbiamo mantenuto coinvolti tutti gli imprenditori fondatori delle varie società acquisite e conseguito una crescita organica a doppia cifra adottando rapidamente procedure e sistemi gestionali comuni, forti anche del fatto che è più facile integrare con successo società di servizi digitali B2B.

Alla luce del trend positivo di mercato per gli investimenti legali alle applicazioni basate sull'intelligenza artificiale, A.I. Gen è diventata il target ideale per DGS, un grande system integrator italiano controllato da ICG, uno dei leader del private equity europeo. Gli ex imprenditori, diventati nel frattempo manager e coinvestitori nella piattaforma allargata DGS, proseguono ora il percorso in un gruppo che offre ad A.I. Gen rapide e rilevanti sinergie. Dal canto suo, Xenon Small Cap ha conseguito un Irr a 3 cifre e un ritorno superiore a tre volte l'investimento iniziale in meno di 3 anni.

Nel luglio scorso Xenon Private Equity Small Cap ha acquisito la maggioranza di tre aziende italiane della consulenza ambientale (Tuttoambiente, Ecoricerche, Tea Consulting) e ha lanciato la holding di consulenza ambientale Ekofuture. Ci spiega meglio questa operazione?
Siamo partiti dall'acquisizione di Tuttoambiente, che è un brand di per sé, grazie al lavoro pionieristico del professor Stefano Maglia. L'azienda si è proposta come polo aggregatore per la gestione commerciale e di HR. Abbiamo convinto le altre due aziende (Ecoricerche e Tea Consulting) a unirsi a Tuttoambiente per fornire un'offerta integrata. Ora stiamo negoziando altre due possibili società che potrebbero unirsi entro il prossimo anno a Ekofuture.

Pensate di effettuare altri investimenti entro fine 2025?
Dal primo ottobre 2025 partirà il periodo di investimento di Xenon Small Cap II, e prevediamo di perfezionare entro fine anno le prime due piattaforme.
E
ntro la fine dell'anno chiuderemo anche due nuovi progetti nel fondo flagship (uno di cinque, l'altro di quattro aziende) per un investimento complessivo di quasi 100 milioni di equity tre nel fondo impact (sei, cinque e tre aziende), oltre a tre add-on sulle piattaforme esistenti.

Avete in programma altre exit entro fine 2025?
Contiamo di chiudere altre tre exit oltre entro fine anno. Infine, stiamo studiando il lancio di una quarta linea di business complementare a quelle esistenti, così da completare la nostra offerta di soluzioni agli imprenditori.

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^ed

In collaborazione con

LEGALCOMMUNITY

Media Partner

CAMERA ARBITRALE DI MILANO

Inizio delle lezioni: **gennaio 2026**
Termine delle lezioni: **dicembre 2026**

ASGP ALTA SCUOLA FEDERICO STELLA SULLA GIUSTIZIA PENALE

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

MASTER

LC PUBLISHING GROUP

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

UIA
Union Internationale des Avocats
International Association of Lawyers
Unión Internacional de Abogados

#UIAGDL

69TH UIA CONGRESS

SAVE THE DATE

29 OCTOBER - 2 NOVEMBER, 2025

GUADALAJARA

GUADALAJARA 2025 UIA CONGRESS

WEDNESDAY, 29 OCTOBER

- Opening Ceremony

THURSDAY, 30 OCTOBER

- Main theme 1: Present and Future of Foreign Investment Dispute Resolution
- International Bar Leaders' Senate
- Informal reception

FRIDAY, 31 OCTOBER

- Main theme 2: Agrifood, Sustainability and International Trade
- Gala dinner

SATURDAY, 1 NOVEMBER

- Special Session - Human Rights and Climate Emergency; Business and Human Rights
- Closing ceremony

SUNDAY, 2 NOVEMBER

- General excursion

The Congress will be held at Expo Guadalajara

REGISTER NOW

Preferential rates for Latin American participants

Price: €1,350

Pescetto racconta RedFish LongTerm Capital: strategia e prossime mosse

La holding di partecipazioni quotata su Egm accelera su M&A e internazionalizzazione: Movinter ed Expo Inox pronte a nuove acquisizioni. Focus su mercati esteri e opportunità in settori in crisi. «A breve è probabile la chiusura di un nuovo investimento»

di valentina magri

«Il mercato premia la generazione di liquidità oltre che di Nav. RedFish LongTerm Capital (Rfltc) ha effettuato i primi deal nell'autunno del 2020 e nel 2022 abbiamo concluso la exit da Maticmind. Da allora non abbiamo più effettuato disinvestimenti. Tra fine 2025 e inizio 2026 i primi investimenti compiranno cinque anni, che è l'orizzonte di investimento tipico del private equity. Ritengo che portare a termine le exit al doppio di quanto investito con le relative plusvalenze sia la strada per convincere i mercati che il nostro Nav è realizzabile. Del resto, è un'esperienza già percorsa con Innovative-RFK (I-RFK), fondata a fine 2017, che dopo 6 exit sui 12 investimenti iniziali ha visto una netta crescita del titolo in borsa, perché il mercato ha visto che le nostre promesse sono state mantenute. Nel 2026 ipotizzo ci saranno le prime exit importanti e sistematiche di Rfltc, che godrà di conseguenza di una maggiore credibilità, che si rifletterà anche sul prezzo delle azioni». Così ai microfoni di MAG **Paolo Pescetto**, presidente di RedFish LongTerm Capital, holding di partecipazioni industriali quotata su Euronext Growth Milan.

Qual è il ruolo di Rfltc nell'ecosistema di società RedFish?
Rfltc eredita l'attività di club deal avviata all'inizio del 2014 con RedFish Kapital (RFK). Gli investitori derivavano dall'attività precedente di advisory di M&A condotta da Arkios Italy dal 2012, di cui sono ancora socio di riferimento. Inizialmente impiegavamo soldi propri e poi anche capitali di imprenditori conosciuti tramite Arkios. Nel 2016 abbiamo condotto deal anche su aziende innovative, piccole e tecnologiche ma in utile, oltre che su aziende tradizionali, perché la normativa sulle startup innovative è stata allargata alle pmi innovative con meno di 50 milioni di fatturato. Nel 2017 la normativa ha permesso anche alle società di capitali che investivano in pmi innovative di strutturarsi come holding e ha previsto anche facilitazioni nell'accesso agli sgravi fiscali per le holding, che godevano di un credito di imposta del 30%. Così è nata Innovative-RFK, la prima holding del gruppo RedFish, in cui gli investitori sono invitati a conferire capitali alla società che investe in startup e pmi innovative. La holding si è quotata nel gennaio 2020 in Francia e ha deciso di adottare, come Tamburi Investment Partners, il modello di holding di investimento quotata. I-RFK ha raccolto investimenti per 25 milioni di euro e le azioni sono cresciute insieme al suo Nav.

Quindi?
A valle dell'esperienza positiva nella raccolta di capitali di I-RFK, nel 2020 abbiamo deciso di organizzare come holding quotata anche le attività di club deal Rfltc, che investe in aziende familiari per accompagnarle nell'M&A e nell'internazionalizzazione. Il titolo ha uno sconto importante sul Nav, anche perché la holding da inizio 2023 ha iniziato a ritracciare rispetto al valore del Nav.
A fine 2022 abbiamo anche costituito RedFish Listing Partners (Rflp), al fine di aiutare aziende in procinto di quotazione o appena quotate, fungendo da ponte con la borsa di aziende ancora poco familiari con il tema. Rflp è anche startup innovativa e poi è diventata pmi innovativa grazie a un software proprietario che utilizziamo per le nostre analisi.

Infine, nel 2024 abbiamo lanciato RedFish Capital Debt insieme a Finint. Abbiamo cartolarizzato bond per 70 milioni di euro e attualmente stiamo finanziando aziende partecipate da RedFish e anche imprese non incluse nel suo portafoglio. In totale, RedFish detiene 120 milioni di euro di investimenti in equity e altri 70 milioni in debito.

La società di riferimento di tutte le holding è RedFish s.r.l.s. controllata da me e partecipata anche da Andrea Rossotti. Esprime la governance delle holding del gruppo ed alcuni diritti patrimoniali equivalenti al carried interest degli investimenti, parametrato al dividendo effettivamente distribuito.

Lei a maggio scorso ha acquistato a titolo personale 20 mila azioni di Rfltc. Ci spiega il motivo?
Ho comprato 20 mila azioni perché il titolo era sceso a 1,15 euro (contro un Nav di 2,40 euro) e ha un buon rendimento in termini di dividendi del 3,5%. Poi magari potrei rivenderle in tempi

migliori. Il titolo dovrebbe avere un prezzo di almeno 2 euro, ma è a sconto attorno al 40% come accade ad altri, che pure sono più grandi.

Nel luglio 2025 la vostra controllata Movinter ha rilevato in club deal Alpi Aviation. Chi ha partecipato al club deal?
Si è trattato di un'acquisizione di maggioranza. Il club deal ha avuto una genesi particolare e oltre a Rfltc vi hanno partecipato altri soci finanziari e la società Kayak Family Office, che riunisce i tre investitori principali di Rfltc (parte correlata), che raggruppa il family office della famiglia Gottardo, RFK e la famiglia Negri (primo, secondo e quarto azionista di Rfltc, detenendo il 40% del suo azionariato). Inoltre, quello di Alpi Aviation è l'unico caso di golden power retroattivo, con il governo Draghi che nel settembre 2023 aveva imposto la vendita della partecipazione detenuta dal governo cinese.

(Il 75% di Alpi Aviation era stato trasferito a una società di Hong Kong, denominata Mars Information Technology, ma a seguito delle indagini della Procura di Pordenone era emerso che l'azienda cinese era strettamente connessa al governo cinese tramite la Sasac, la Commissione per la Supervisione e l›Amministrazione delle Attività Statali, e la Wux, impresa legata alla città di Wuxi, ndr).

Quali sono state le sfide nella chiusura di questa operazione?
La prima offerta per Alpi Aviation risale al 2022, ma alla fine il deal non fu chiuso per il venir meno di alcune condizioni. L'azienda ha creato un drone che pesa meno di 15 kg per monitorare le aree in cui viene lanciato ed è l'unico velivolo adottato dall'Esercito Italiano, con una visione notturna equivalente a quella diurna, poco rumoroso per non essere intercettato dai radar, che serve ad acquisire immagini e monitorare territori (adottato per esempio durante il G7 in Puglia, e per intercettare lo smaltimento illecito di rifiuti), in dotazione all'esercito, alla protezione civile ed alla polizia.

Il prodotto di Alpi Aviation è strategico, basato su una tecnologia avanzata e adottato anche dall'esercito. Tra i suoi clienti rientra anche Leonardo. Il Governo italiano impose così ai cinesi la vendita di Alpi Aviation. L'intervento di Rfltc ha risolto l'impasse.

Ora come pensate di far crescere Movinter e Alpi Aviation?
Sono in vista altre due acquisizioni per Movinter, focalizzata molto sul ferroviario. L'obiettivo è integrare orizzontalmente i produttori di componenti di singole carrozze dei treni ad alta velocità (300 fornitori circa) per ottenere

una maggiore qualità. Leonardo quasi 10 anni fa con il Programma Leap 2020 aveva invitato gli operatori a integrarsi per raggiungere una maggiore qualità, per cui abbiamo applicato questa idea al settore ferroviario. Movinter può così aumentare il suo fatturato e anche gli indici di qualità, che a sua volta portano a più ricavi. Abbiamo due target che si integrano bene in questa strategia, con cui Movinter supererebbe i 100 milioni di fatturato e diventerebbe un operatore importante in Usa. Inoltre, su invito di Hitachi (che ha vinto l'appalto per il rinnovo della metro a Washington nel 2026), Movinter punta ad aprire uno stabilimento a Filadelfia. Una mossa già prevista e accelerata dopo la minaccia dei dazi. Movinter ha già clienti e commesse in Usa e sta studiando un'acquisizione in Usa, ma le target non sono ancora state identificate.

Rfltc in cifre

2020
anno di fondazione di RFLTC

7
numero di collaboratori

7
società in portafoglio

91
milioni di euro di Gross Net Asset Valute (Equity research Alantra del 19.05.2025)

50
milioni di euro di investimenti

120
milioni di euro di attivo

Sempre nel luglio 2025 la vostra partecipata Expo Inox ha comprato la tedesca Steegmüller Kaminoflex e la società inglese Midtherm Flue Systems. Quali sono state le sfide nella chiusura di questa operazione?
Expo Inox ha già diverse partecipate all'estero e produce in Italia, ma ha anche una partecipazione quasi totalitaria in una società turca specializzata in canne fumarie in acciaio inox che le permette di essere più redditizia delle produzioni europee.

In Germania abbiamo condotto un'acquisizione poco impegnativa dal punto di vista economico perché il mercato è molto in crisi e perché non ci sono incentivi all'efficientamento. Portando l'efficienza produttiva, contiamo di riportare Steegmüller Kaminoflex in utile in tempi brevi.

Expo Inox era molto in salute e l'abbiamo acquisita per effettuare un consolidamento europeo del settore. Nonostante le tre acquisizioni condotte finora, Expo Inox ha impiegato poca cassa e ha una posizione finanziaria netta ridotta, per cui potrebbe distribuire dividendi e sta realizzando una nuova sede unica per le attività italiane, portando a un maggior risparmio ed efficienza rispetto ad avere quattro sedi. Expo Inox è molto ben posizionata in Italia con il 55-60% di quota di mercato, ma vuole espandersi all'estero, attraverso acquisizioni opportunistiche in paesi in crisi come Germania e UK. In vista di una possibile recessione europea, intendiamo usare la leadership italiana di Expo Inox per recuperare i concorrenti in difficoltà e comprarli a poco.

Quali sono i piani per il futuro di Rfltc?
Rfltc ha raccolto 15 milioni di euro con bond, di cui una piccola parte sarà impiegata per il rimborso prestiti e la maggior parte per nuovi investimenti. Attualmente abbiamo in cassa circa 8 milioni di euro da investire. Puntiamo a entrare in un nuovo mercato ogni anno e a chiudere almeno un'acquisizione per ogni partecipata. In particolare, Movinter ed Expo Inox effettueranno almeno un'acquisizione importante ogni anno. Siamo sempre alla ricerca di nuove opportunità, e in questa fase abbiamo qualche target in pipeline.

27 - 28 - 29 Novembre 2025

WomenX IMPACT SUMMIT

L'evento internazionale più atteso dell'anno dedicato alla leadership, all'imprenditoria e all'empowerment femminile.

Scopri di più sul sito:
https://womenximpact.com

media partners

LEGALCOMMUNITY IBERIANLAWYER

ipem PARIS

The World's Private Capital Hub

SEPTEMBER 24-26, 2025

Palais des Congrès, Paris, France

Winning the Long Game

Lionel Assant
Global Co-CIO

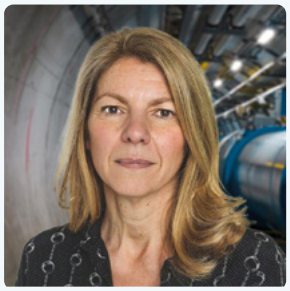
Blackstone

Valerie Baudson
CEO

Amundi

Lars Dijkstra
CIO

PGGM



Elena Manola-Bonthond
CIO

CERN Pension Fund,
Board Member, CAIA

Justin Muzinich
CEO

Muzinich & Co.

Bruce Richards
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

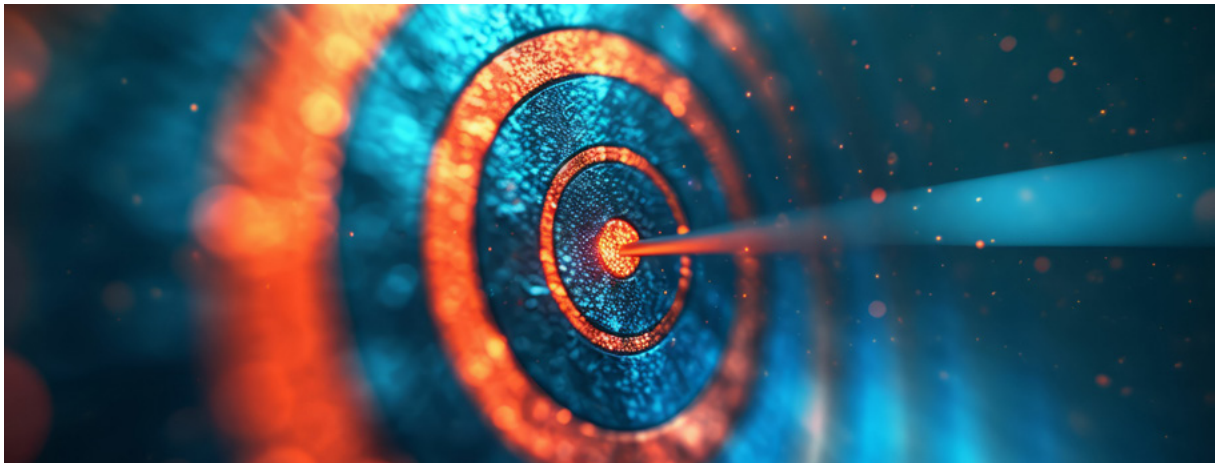
Join Private Markets' leaders from around the globe

Register today

In partnership with

FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
THE LATINAMERICANLAWYER
IBERIANLAWYER
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY

6,000	2,400	50	1,300	900
Participants	Firms	Countries	LPs (investors)	GP firms



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Dopo un eccellente primo semestre, il mercato del private equity conferma il proprio ottimo stato di salute nel corso del mese di luglio, facendo registrare ben 53 nuovi investimenti. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 47 investimenti (49 a luglio dell'anno precedente).

Dopo i primi sette mesi dell'anno, ci troviamo di fronte al miglior risultato di sempre, ed anche per distacco, nella più che ventennale storia dell'Osservatorio PEM, con complessive 282 operazioni concluse e censite, circa 40 in più rispetto all'ultimo biennio, come evidenziato nella tabella sottostante.

«Il trend positivo che emerge dai dati PEM riflette non solo la vivacità degli investitori, ma anche la crescente domanda di competenze manageriali capaci di accompagnare i piani di crescita e di buy-and-build. Nel private equity il ruolo dei leader diventa determinante: la capacità di selezionare e attrarre figure con esperienza industriale e visione strategica è oggi una leva fondamentale per trasformare il capitale investito in valore reale e sostenibile», ha commentato **Domenico Di Luccia**, Di Luccia & Partners executive search.

A luglio, le operazioni di buy out hanno rappresentato il 79% dei deal totali, con un interessante 11% di interventi in capitale per lo sviluppo; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 58%, segnale che gli operatori continuano a perseguire il potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio companies. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con la Lombardia (38%) e il Veneto (19%) sugli scudi, da sottolineare una buona frequenza di operazioni anche in Piemonte ed in Emilia-Romagna; prodotti per l'industria, terziario e ICT sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due comparti che costituiscono oltre il 45% dell'intera industry. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 53% delle operazioni concluse, dato che si mantiene sugli ormai consueti livelli degli ultimi anni.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato due operazioni di acquisizione diretta in Europa concluse da operatori domestici (in Spagna e a San Marino) e quattro add-on aventi quali target companies aziende estere, con Germania, Francia, Spagna e USA quali mete privilegiate per l'espansione.

Il rilancio di Coin: tutti gli attori coinvolti

Coin, società alla guida della più estesa catena di department store in Italia, al termine di un articolato percorso negoziale con le diverse parti interessate al processo di risanamento, ha ottenuto l'omologazione di accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa, pronunciata con sentenza del Tribunale di Venezia.

Contestualmente, Coin effettuerà un aumento di capitale per 33,2 milioni di euro, sottoscritto dai seguenti investitori; Mia (holding del gruppo Exelite); Invitalia, l'Agenzia nazionale per lo sviluppo, attraverso il Fondo Salvaguardia Imprese promosso dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy; Sagitta sgr in qualità di società di gestione del Fondo Utp Restructuring Corporate e di sole noteholder di SPV Project 2402, Joral Investments e Hi-Dec Edizioni. A ciò si aggiunge la concessione da parte di Generalfinance di nuova finanza a sostegno delle esigenze del capitale circolante per un importo di 15 milioni.

KPMG Advisory ha agito quale advisor finanziario di Coin, con un team composto da **Alessandro Bellia**, partner, **Mirella Mori**, senior manager, **Massimo Tognon**, manager e dal senior consultant **Nicola Ferretti**.

Alvarez & Marsal è stata incarica della redazione di una independent business review, mediante un team composto dai managing director **Italo Soncini, Alessandro Ranzoli** e **Jacopo Barontini**, nonché dagli analyst **Alvise Portinari** ed **Edoardo Celli**.

L'investitore Sagitta SGR e il veicolo SPV Project 2402 sono stati assistiti da Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners, con un team composto dal senior partner **Antonio Lombardo**, dalla counsel **Marcella Rendo** e dalla senior associate **Giulia Gigante**.

I creditori finanziari sono stati assistiti da Linklaters, con un team composto dal partner **Ettore Consalvi** e dall'associate **Marilisa Ciotta**. I profili antitrust e golden power dell'operazione di investimento sono stati seguiti da DLA Piper Studio Legale Tributario Associato, con un team composto dal partner **Alessandro Boso Caretta** e dagli avvocati **Massimo D'Andrea** e **Flaminia Perna**.

Lo studio Ranalli & Associati, con un team composto da **Elena Vaudano** e **Alessandro Pasquini**, ha assistito la società nella transazione fiscale e contributiva con adesione dell'Agenzia delle Entrate e dell'Inps, nonché nella formulazione dello scenario liquidatorio.

Invitalia è stata assistita da BonelliErede, con un team guidato dal partner **Gianfranco Veneziano**, dal managing associate **Edoardo Fratini** e da **Alba Mazza**.

Il ruolo di esperto nella composizione negoziata è stato svolto da **Alessandro Solidoro**, dottore commercialista e revisore legale con studio in Milano. L'attestazione del piano di risanamento è stata rilasciata dal professionista indipendente **Luigi de Anna**, senior partner di Adacta Tax & Legal.

CLAUDIO NARDONE

Officine Maccaferri (Ambienta sgr) compra CPT Group

Officine Maccaferri, società attiva nell'ingegneria civile e ambientale controllata da Ambienta sgr, ha acquisito il 100% di CPT Group e delle sue cinque società: CP Technology, Digitalnology, Dema Costruzioni, TBM Technology e Green ImpactCPT Group. Le hanno cedute CPT Group e gli imprenditori Giorgio Klaus Pini e Giuliano Faini.

Le società cedute operano in settori complementari legati alle infrastrutture, con competenze che spaziano da impianti automatizzati e robotici (CP Technology), a software (Digitalnology), progettazione strutture in acciaio (Dema), veicoli multiservizio (TBM), e distanziatori per stoccaggi ecosostenibili (Green Impact).

Wepartner, con un team guidato da **Massimo De Buglio** e composto da **Davide Giovannini** e **Mario Scimenes**, ha agito come advisor finanziario per CPT Group e gli imprenditori **Giorgio Klaus Pini** e **Giuliano Faini** nella cessione dell'intero capitale sociale delle cinque società a Officine Maccaferri.

Per gli aspetti legali dell'operazione, Officine Maccaferri è stata assistita da PedersoliGattai con un team composto dal partner **Alessandro Marena** e dai senior associate **Elisa Bertoni** e **Leo Belloni**.

CPT Group e i soci **Giuliano Faini** e **Giorgio Klaus Pini** sono stati, invece, assistiti da La Scala Società tra Avvocati con un team composto dal partner **Michele Massironi**, dalla senior associate **Maria Giulia Furlanetto** e dagli associate **Riccardo Siligardi** e **Matteo Rebecchi**.

MAURO ROVERSI

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Photovoltaic plants (116 MW)	-	Ardian	-
Photovoltaic plants (6.4 MW)	-	Alternative Capital Partners SGR	-
G2I Srl	-	G Square Healthcare Private Equity	-
Banca Sistema SpA	Banca CF+ SpA	Elliott Investment Management	-
Ilmed Ventilazione Industriale Srl	Cofimco Srl	PX3 Partners	-
Sbravati Insurance Broker SAS	GBSAPRI SpA	Brera Partners	-
Divinea Srl	-	Performant Capital	-
Esite Srl	Alsendo Holdings Sarl	Abris Capital Partners	-
Avitech Srl	SKA Srl	Quadrivio Group	-
Melegatti 1894 SpA	Valeo Foods Group	Bain Capital	-
Associazione Calcio Monza SpA	-	Beckett Layne Ventures	-
Silve Srl	HOFI SpA	Augens Capital	-
Nemesi Srl	BIP Group Limited	Apax Partners	The Carlyle Group
RF-Jewels Srl	Roberto Demeglio SpA	Equita Capital SGR	-
RCM Energy Srl	-	EOS Investment Management Group	-
OMP Officine Mazzocco Pagnoni Srl	Concentric AB	AP Moller Holding	-
Ag Technical Srl	Argos Surface Technologies (Argos) Srl	Gradiente SGR	-
Segno Srl	ICAM Srl	Aksia Group SGR	-
Dr Feel Srl	-	Wellness Holding	-
DRC Srl	Ryde BV	Alcopa	-
Azienda Chimica e Farmaceutica Srl (ACEF)	Azelis	EQT Partners	-
Manrico SpA	Holding Moda Srl	Hind	-
TuttoAmbiente Srl	-	Xenon Private Equity	-
Ecoricerche Srl	-	Xenon Private Equity	-
TeA Consulting Srl	-	Xenon Private Equity	-
Santangelo Group Srl	-	Fondo Italiano d'Investimento SGR	-
Mollura & C SpA	Italian Design Brands - IDB	Tamburi Investment Partners	-
Assotech Srl	Unigasket Srl	Palladio Finanziaria	-
Filmedia Srl	-	Harcos Capital Partners	-
BV Tech SpA	-	PX3 Partners	-
Prosol Srl	-	2I Invest	-
VVC Srl	CRM SpA	Wise Equity SGR	-
Intesys Srl	Lynx SpA	The Carlyle Group	-
Linkalab Srl	Lynx SpA	The Carlyle Group	-
Digix Srl	Lynx SpA	The Carlyle Group	-
Ecomedica Srl	Bianalisi SpA	Charme Capital Partners SGR	Columna Caputal
Professione Benessere Srl	Bianalisi SpA	Charme Capital Partners SGR	Columna Caputal
ISSCO Srl	V.M.C. Mottini Srl (Gruppo Decorluxe)	Ethica Global Investments	-
EuroGroup Laminations SpA	-	FountainVest Partner	-
Impronta Digitale Srl	Tikedo Srl	White Bridge Investments	-
CPT Group Srl	Officine Maccaferri SpA	Ambienta SGR	-
Fatro SpA	-	Investindustrial	-
Blink Srl	-	Dacke Industri	-
Next14 SpA	-	QuattroR	-
E-Mac SpA	-	Arcadia SGR	-
Alpi Aviation Srl	Movinter Srl	Red Fish Group	-
Photovoltaic plants (402 MW)	-	SOFAZ	-
But Srl	FHP Group Srl	F2i SGR	-
UR Fog Srl	-	Lifco	-
The Nest Company Srl	Omnysist SpA	Algebris	-
Easy Lift Srl	Almac SpA	Wise Equity SGR	-
Asigest Broker SpA	Sabseg	Miura Partners	-
Coin SpA	-	Sagitta SGR	Invitalia

Bianalisi (Charme Capital Partners sgr) acquisisce Ecomedica e Meditech

Bianalisi (Charme Capital Partners sgr) prosegue il suo percorso di crescita sul territorio nazionale, acquisendo due nuovi network di centri polispecialistici, entrambi con un'ampia offerta di prestazioni sanitarie e servizi diagnostici avanzati: Ecomedica, presente con 7 strutture nel Lazio, e Meditech – Professione Benessere, che conta 3 sedi in Lombardia.

Nelle due operazioni, Bianalisi è stata assistita per gli aspetti legali dagli avvocati **Guido Testa, Filippo Cristaldi** e **Roberta Dimaggio** dello studio Orrick, per gli aspetti contabili e finanziari dai dottori **Luca Zesi, Luca Di Mario** e **Matteo Leone** di Deloitte.
Manfredi Luongo e **Irene Aquili** di Advant-NCTM hanno curato gli aspetti fiscali.

Meditech è stato supportato per gli aspetti legali dagli avvocati **Massimo Moscheni** e **Fabrizio Consoloni** di CMM Studio Legale e per gli aspetti fiscali e contabili da **Giorgio Tassi** e **Gilberto Bettinelli** dello Studio Tassi.

Il Gruppo Ecomedica si è avvalso della consulenza per gli aspetti legali, contabili e fiscali di **Franco Bonomi** dello Studio BC.

LUIGI SALA

LC PUBLISHING GROUP

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

Ferrero compra WK Kellogg per 3,1 miliardi

di letizia ceriani

Il Gruppo Ferrero ha acquistato l'intero capitale di WK Kellogg Co per un valore aziendale complessivo di 3,1 miliardi di dollari. L'acquisizione, che include la produzione, la commercializzazione e la distribuzione dell'iconico portafoglio di cereali per la colazione di WK Kellogg Co negli Stati Uniti, in Canada e nei Caraibi, rientra nel piano di crescita strategica di Ferrero e amplia la portata dell'azienda in più occasioni di consumo con marchi rinomati e amati e una forte rilevanza per i consumatori.

Ferrero è stata assistita da Lazard in qualità di consulente finanziario principale, mentre BofA Securities ha agito in qualità di co-consulente, e da Davis Polk & Wardwell come advisor legale. Goldman Sachs & Co. e Morgan Stanley hanno agito in qualità di advisor finanziari e Kirkland & Ellis LLP come advisor legale di WK Kellogg Co.

Questa transazione rappresenta un altro capitolo della collaudata strategia di Ferrero di acquisire, investire e far crescere marchi iconici, continuando a migliorare la propria presenza e l'offerta di prodotti in Nord America. Ferrero e le sue affiliate contano attualmente in Nord America oltre 14mila dipendenti in 22 stabilimenti e 11 uffici. Il portfolio nordamericano include Nutella, Kinder, Tic Tac e Ferrero Rocher, oltre a marchi americani iconici come Butterfinger, Keebler e Famous Amos. Include inoltre marchi di dolciumi come Jelly Belly, NERDS e Trolli, nonché marchi di surgelati come Blue Bunny, Bomb Pop e Halo Top.

Grazie alle sue precedenti acquisizioni di successo negli Stati Uniti, Ferrero farà crescere i marchi iconici di WK Kellogg Co, tra cui Kellogg's Frosted Flakes, Kellogg's Froot Loops, Kellogg's Frosted Mini Wheats, Kellogg's Special K, Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran, Kashi, Bear Naked e altri ancora, molto amati dai consumatori americani. WK Kellogg Co è attiva da quasi 120 anni, leader nel plasmare il futuro della colazione. Ferrero, che vanta oltre 75 anni di esperienza, ammira da tempo l'eredità di WK Kellogg Co ed è orgogliosa di essere stata incaricata di portare avanti questi iconici marchi americani.

Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

L'agroalimentare continua a tirare e questa ormai è una certezza. Tra il mese di luglio e quello di settembre, molti i deal, mega o più small, che hanno dominato la scena. Ecco gli highlights. Ferrero ha radicato ulteriormente la propria presenza negli States tramite l'acquisizione, per 3,1 miliardi di dollari, della totalità di WK Kellogg, iconico brand di cereali. Il colosso di Angelo Mastrolia, NewPrinces, ha invece portato a termine due grosse operazioni; sul fronte italiano, ha comprato tutte le attività di Carrefour Italia, per un valore complessivo di 1 miliardo di euro; ha poi acquisito le attività italiane relative a baby e specialty food del gruppo tedesco Kraft Heinz, tra cui Plasmon. È stata appena annunciata l'operazione che ha visto Illycaffè – che già a fine giugno aveva rilevato il distributore elvetico basato a Thalwil – acquisire l'80% del produttore di macchine per il caffè comasco Capitani.
Questo e molto altro in questa prima puntata di fine estate del nostro osservatorio sul mondo Food & Beverage. Stay tuned.

**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com*

NewPrinces Group compra Carrefour Italia per 1 miliardo

NewPrinces, società multinazionale operante nel settore alimentare, annuncia di aver sottoscritto con Carrefour Nederland e Carrefour un accordo vincolante per acquisire il 100% del capitale sociale di Carrefour Italia, sulla base di una enterprise value pari a circa 1 miliardo di euro. Il closing dell'operazione è atteso entro la fine del terzo trimestre del 2025. Carrefour reinvestirà quale contributo una tantum 237,5 milioni di euro in Carrefour Italia a sostegno del rilancio industriale e della continuità operativa. NewPrinces si impegna a investire al closing 200 milioni di euro, destinati a iniziative di sviluppo, innovazione logistica e rinnovamento del brand. Gli investimenti complessivi previsti ammontano quindi a 437,5 milioni di euro, finalizzati alla valorizzazione al rilancio della rete e al rafforzamento della competitività sul mercato.

BonelliErede ha assistito NewPrinces con un team guidato dal partner **Gianfranco Veneziano** e coadiuvato, per gli aspetti Corporate/M&A, dalla managing associate **Francesca Peruzzi** e dagli associate **Mario Ferrara** e **Riccardo Filetto**; per i profili antitrust, ha agito un team composto dal partner **Massimo Merola**, dall'of counsel **Maurizio Pappalardo**, dall'associate **Gillian David** e da **Filippo Callisto**. Il partner **Tommaso Faelli** e il senior counsel **Filippo Russo** hanno curato gli aspetti di proprietà intellettuale connessi all'operazione, mentre i profili golden power sono stati curati dagli associate **Andrea Gemmi** e **Cecilia Didonè** e da **Carmen Pitrola**.

Legance ha assistito i venditori con un team composto, per i profili corporate, dal senior partner **Filippo Troisi**, dal partner **Filippo Chiodini Innocenti Ducci**, dal senior counsel **Filippo Innocenti**, dal senior associate **Davide De Franco** e dagli associate **Nicola La Cesa** ed **Elena Sorrenti**; per i profili antitrust hanno agito invece la senior counsel **Guendalina Catti De Gasperi** e il senior associate **Tommaso Olivieri**.

Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal partner **Giulio Mazzotti** con il managing associate **Federico Aquilanti** e la senior associate **Benedetta Antinucci**, mentre i profili golden power sono stati curati dal partner **Valerio Mosca**.

Rothschild & Co ha assistito Carrefour come advisor finanziario con un team composto da **Irving Bellotti** (ceo Italy), **Nicola Paini** (partner), **Davide Fabbri** (director), **Federico Frediani** (senior associate), **Nicola Tana** (associate), **Giorgia Villa** (analyst).

L'operazione, soggetta all'ottenimento delle consuete autorizzazioni da parte delle autorità competenti, si inserisce nel più ampio piano strategico di crescita e integrazione verticale di NewPrinces Group, con l'obiettivo di rafforzare la propria presenza nel mercato italiano e di accelerare la convergenza tra canale industriale e rete distributiva. Con l'acquisizione di Carrefour Italia, NewPrinces diventa il secondo gruppo Italiano nel food per fatturato e il primo operatore food in termini occupazionali con 13mila operatori diretti in Italia e più di 18mila nel mondo, oltre a ulteriori 11mila persone coinvolte nelle attività accessorie fornite da aziende esterne. A seguito del completamento dell'acquisizione, il fatturato consolidato combined di NewPrinces Group raggiungerà circa 6,9 miliardi di euro, confermando la sua posizione tra i principali operatori europei nel settore food & retail integrato. Il management di NewPrinces prevede che la società supererà un fatturato di 7 miliardi a fine 2026, incrementando la propria flessibilità finanziaria e rafforzando il proprio profilo di crescita.

L'acquisizione di Carrefour Italia rappresenta un passo fondamentale nella trasformazione strategica di NewPrinces, storicamente attiva nella produzione industriale nel settore food & beverage, verso un modello integrato che combina produzione, distribuzione e relazione diretta con il consumatore.

NewPrinces acquisisce le attività italiane di baby e specialty food di Kraft Heinz, tra cui Plasmon

NewPrinces ha acquisito da Heinz Italia il 100% del capitale sociale di una nuova società di recente costituzione, nella quale saranno conferite le attività attualmente svolte da Heinz relative alla produzione, confezionamento, commercializzazione, vendita e distribuzione di prodotti alimentari per l'infanzia e alimenti a fini medici speciali e nutrizione specialistica, commercializzati sotto i marchi di seguito elencati.

L'accordo prevede, in particolare, l'acquisizione dello storico stabilimento produttivo Plasmon di Latina, attivo nella produzione di alimenti per l'infanzia e prodotti nutrizionali specialistici e dei marchi Plasmon, Nipiol, BiAglut, Aproten e Dieterba.

NewPrinces è stata assistita, da Vitale, in qualità di advisor finanziario e di M&A and transaction advisor – con un team composto da **Alberto Gennarini, Valentina Salari** e **Azzurra Bisogno**.

The Kraft Heinz Company è stata assistita da Houlihan Lokey – in qualità di advisor finanziario, con un team composto da **Tommaso Lillo** (managing director), **James Scallan** (managing director) e **Javier Chiquero** (vice president) del team Consumer, e da **Vieri Betti Guaraldi** (managing director) e **Marco Mollura** (vice president) del team Capital Solutions, che hanno supportato gli aspetti legati al finanziamento dell'operazione -; e da EY Parthenon per i servizi di due diligence finanziaria – con il team del partner **Francesco Serricchio** e del director **Andrea Croci**, di due diligence operativa e IT, con il team del partner **Giuseppe Donatelli** e del senior manager **Tommaso Santini**, e di due diligence fiscale, con il team del partner **Roberto De Bernardinis** e del senior manager **Alessandro Pina**.

BNP Paribas e MPS hanno agito in qualità di advisor finanziari, garantendo alla società il necessario supporto finanziario.

BonelliErede ha agito con un team guidato dal partner **Gianfranco Veneziano** e composto, per gli aspetti corporate ed M&A, dalla managing associate **Francesca Peruzzi**, dal senior associate **Isidoro Pietro Livia** e da **Alba Mazza**. Per gli aspetti antitrust, hanno prestato assistenza l'of counsel **Maurizio Pappalardo** e l'associate **Gillian David**, mentre il partner **Luca Perfetti** e l'associate **Andrea Gemmi** sono stati coinvolti per i profili golden power.

Chiomenti ha assistito Heinz Italia con un team guidato dal partner Luca Andrea Frignani e composto dalla counsel Alessandra Lo Muzio, dal senior associate Gianluca Riccardino, e dagli associate Enrica Bertoldi e Giorgio Berlingieri per gli aspetti corporate/M&A. Il partner Paolo Valensise, l'of counsel Maria Carmela Falcone e l'associate Nicola Pierotti hanno seguito i profili ECM, mentre la partner Annalisa Reale, la senior associate Giulia Berton e l'associate Francesca Salonia hanno seguito gli aspetti labour. Il partner Giulio Napolitano, il senior associate Luca Masotto e l'associate Bernardo Antonio Masso hanno seguito i profili FDI e di diritto amministrativo, mentre il senior of counsel Cristoforo Osti e la counsel Alessandra Prastaro hanno seguito gli aspetti antitrust.

Heinz è stata inoltre assistita da Gibson, Dunn & Crutcher LLP per gli aspetti di diritto UK/US.

L'enterprise value dell'operazione è pari a 120 milioni di euro, su base cash free e debt free. Il perfezionamento è previsto entro la seconda metà del 2025.

Lo stabilimento di Latina impiega circa 300 persone e produce ogni anno circa 1,8 miliardi di biscotti per il mercato italiano a marchio Plasmon. Le attività industriali e operative – inclusi lo stabilimento e il personale – proseguiranno regolarmente sotto la nuova proprietà, senza soluzione di continuità. Inoltre, il sito di Latina continuerà a produrre per Heinz Baby Food per il mercato UK in virtù di un accordo di co-packing. L'operazione rappresenta un'importante tappa strategica per NewPrinces, completando il processo avviato nel 2015 con l'acquisizione dello stabilimento di Ozzano Taro (PR) da Kraft Heinz, specializzato nella produzione di latte liquido e in polvere per neonati – unico impianto in Italia attivo nella produzione quest'ultimo – e prodotti con esigenze dietetiche speciali. La società riunisce così le principali piattaforme produttive storiche del target, rafforzandosi nel segmento baby food e prodotti speciali in Europa.

Illycaffè rileva l'80% di Capitani

illycaffè ha acquisito una quota pari all'80% di Capitani, specializzata nella progettazione e produzione di macchine da caffè per i sistemi porzionati principalmente per il segmento casa. La famiglia Capitani, fondatrice dell'azienda, manterrà una quota pari al 20%. Il closing dell'operazione è previsto nelle prossime settimane, subordinatamente alle consuete condizioni e approvazioni regolamentari.

PwC ha assistito Illycaffè con riferimento ai profili finanziari, contabili e fiscali dell'operazione, con un team guidato da **Monia Giustozzi** (partner) e **Maria Teresa Ceglia** (director) per la due diligence finanziaria e guidato da **Simone Marchiò** (partner) e **Gianpier Catuscelli** (director) per la due diligence fiscale. CDI Global Italy è stato l'advisor finanziario di Capitani, con un team guidato da **Gabriele Coccini** (equity partner) e **Sara Falcone** (associate).

Per illycaffè hanno seguito l'operazione **Olga Bologna** (chief strategy officer), **Francesca Tassini** (general counsel) e **Gea Cracco** (legal manager).

Gianni & Origoni ha agito come advisor legale di illycaffè, con un team guidato dal partner **Filippo Cecchetti** e composto dalle counsel **Eleonora Laurito** e **Giulia Minetti Floccari**, dagli associate **Gregorio Calabresi** e **Alessandra Tropiano** per gli aspetti contrattuali e societari, dalla partner **Cristina Capitanio** e dall'associate **Alessio Tuccini** per gli aspetti di natura giuslavoristica, con il supporto dei team antitrust, proprietà intellettuale, diritto amministrativo, diritto ambientale, privacy.

Gli avvocati **Enrico Conti**, dello studio legale **Conti Giudici Recanzone**, e **Marco Bonioli** hanno agito come advisor legali per la famiglia Capitani.

Fondata nel 1979 a Solbiate con Cagno (Como), Capitani rappresenta un'eccellenza nel settore delle macchine per il caffè, riconosciuta per la qualità tecnica, la costante capacità di innovazione e l'efficienza dei processi industriali.

L'operazione strategica conferma l'impegno di illycaffè verso l'eccellenza e l'alta qualità che contraddistinguono il made in Italy, valorizzando e sostenendo la filiera produttiva italiana. In particolare, l'operazione permetterà di massimizzare la qualità in tazza dell'autentico espresso italiano, affiancando

all'unico blend illy sistemi di preparazione proprietari. Il know-how tecnologico e industriale di Capitani, infatti, permetterà di sviluppare sinergie ed economie di scala, e di ridurre significativamente le importazioni dai fornitori extra-europei.

Il fondo Apheon integra Cain Foods e Millbio

Apheon, fondo di private equity pan-europeo, ha acquisito Cain Foods e la creazione di un operatore attivo a livello globale nella fornitura di soluzioni clean label per il mondo bakery, attraverso l'integrazione con la propria partecipata Millbio.

Houlihan Lokey ha agito come advisor buy side per l'M&A e per il finanziamento, con un team composto, per la parte M&A, da **Tommaso Lillo** (managing director), **Alessandro Pallotta** (vice president), **Andrea Ghittino** (vice president) e **Matteo Rombolotti** (analyst); per la parte financing, da **Vieri Betti Guaraldi** (managing director), **Marco Mollura** (vice president) e **Divya Jairam** (analyst); e, per la parte financial sponsors, da **Andrea Mainetti** (managing director).

KPMG ha assistito Apheon e Millbo con riferimento ai profili fiscali dell'operazione, con un team internazionale composto da **Stefano Cervo** (partner KPMG Italy, EMA head of Private Equity Tax), **Stefano Lenoci** (executive advisor KPMG Italy), **Joseph Davoren** (managing director KPMG US) e **Daniel Steinberg** (manager KPMG US).

Millbo e Apheon sono stati assistiti da Gianni & Origoni in qualità di lead counsel per i profili legali M&A con un team composto dai partner **Gianluca Ghersini, Gerardo Carbonelli** (in foto a sinistra), dalla counsel In **Young Shin** e dall'associate **Riccardo Fogliano**; i profili antitrust sono stati seguiti dall'of counsel **Eva Cruellas Sada** e dall'associate **Giacomo Dalla Valentina**.

Haynes and Boone LLP, in qualità di legal counsel ha assistito Millbo e Apheon per i profili legali statunitensi dell'operazione, con un team guidato da **Larry Shosid, Hannah Shoss** e **Dustin Leenhouts**.

Arendt & Medernach ha agito in qualità di consulente legale per gli aspetti di diritto lussemburghese relativi al reinvestimento da parte dei venditori con un team composto, per i profili legali M&A dai partner **Alexander Olliges** e **Fouzia Benyahia**, dalla counsel **Valentina d'Eufemia**, dagli associate **Tania Tossa** e **Abdel Charguia**. I profili finanziari sono stati seguito dal partner **Grégory Minne**, dal counsel **Léopold Meyers** e dall'associate **Cristina De La Puente**.

Electa Italia ha curato la strutturazione dell'operazione e la transaction execution con un team guidato da **Luca Magliano**.

PedersoliGattai, ha assistito Millbo e Apheon come lead counsel per i profili legali connessi all'acquisition financing, con un team guidato dal partner **Gaetano Carrello** (in foto a destra) e composto dai senior counsel **Silvia Pasqualini** e **Stefano Motta** e dagli associates **Piero Piccolo, Giuseppina Manusia** e **Giacomo Marchetti**. Il team di PedersoliGattai è stato coadiuvato per gli aspetti di diritto statunitense relativi all'operazione di finanziamento da parte di Haynes and Boone LLP, che ha agito con un team composto dai partner **Sakina Foster** e **Giorgio Bovenzi**, dal counsel **Eddie Bontkowski** e dagli associate **Dustin Leenhouts** e **Richard Post.**

Latham & Watkins ha assistito i fondi finanziatori con un team guidato dai partner **Marcello Bragliani** e **Alessia De Coppi** con gli associate **Lorenzo Suzzi** e **Alice De Vita**.

Spoon Brands e Cirfood nel rilancio del brand Antica Focacceria S. Francesco

CIRFOOD Retail, società di CIRFOOD, e Spoon Brands, basket company facente parte di Spoon Holding, hanno dato vita a una joint venture volta allo sviluppo del brand di ristorazione Antica Focacceria S. Francesco: il 60% delle quote della società va a Spoon Brands e il rimanente 40% a CIRFOOD Retail. Antica Focacceria S. Francesco è uno storico marchio di ristorazione a catena in Italia. L'accordo siglato prevede un importante piano di crescita del brand. Oltre al tradizionale formato di casual dining storico, è previsto lo sviluppo di un nuovo format QSR, focalizzato sull'esperienza dello street food siciliano.

Spoon Brands è stata assistita da Simmons & Simmons con un team composto dal managing associate **Paolo Guarneri**, dall'associate **Martina Scottà** e dalla trainee **Isabella Musy**, per i profili legali corporate, e dal counsel **Riccardo Pennisi** e dell'associate **Giulia Sarti**, per gli aspetti relativi alla notifica antitrust all'AGCM.

Spoon Brands è stata inoltre assistita, per i profili fiscali, dallo Studio Lucchini con un team composto da **Lorenzo Testa** e **Stefano Bonfanti**.

CIRFOOD Retail è stata assistita dallo studio legale ADVANT Nctm con un team composto da **Raffaele Caldarone** e **Martina Da Re**.

Casa della Piada (Wise Equity) compra VVC (Pizze Vincenti)

Casa della Piada, la cui maggioranza è controllata dal fondo *Wisequity VI*, gestito da Wise Equity, insieme a *Fondo Italiano Private Equity Co-investimenti*, ha acquisito il 100% di V.V.C., società conosciuta con il marchio Pizze Vincenti, produttore e distributore di prodotti da forno, specializzato nella pinsa.

Casa della Piada è stata assistita: da Spada Partners, per la due diligence finanziaria con un team composto da **Antonio Zecca, Massimo Fagioli** e **Giuseppe Pezzella**, e per la due diligence fiscale con un team composto da **Guido Sazbon, Bernardo Porcellini, Roberta Robba**; per la due diligence EHS & ESG da ERM – con un team composto da **Giovanni Aquaro** e **Andrea Perna**), e per la parte legale da Simmons & Simmons, con un team composto da **Alessandro Bonazzi, Alice Barlera** e **Carla Nuzzolo**.

Pizze Vincenti è stata seguita, per gli aspetti finanziari e fiscali, da BFP Associati con **Alberto Perolini**; e per la parte legale dallo Studio Legale Casini, con **Marco Casini**.

Fondata nella provincia di Cremona, Pizze Vincenti si è costruita una solida reputazione nel settore horeca per la qualità delle sue pinse e di altre specialità da forno. Grazie a ricette innovative e a una rigorosa attenzione alla qualità, l'azienda si è affermata come marchio di riferimento in questo segmento di mercato in rapida crescita. L'acquisizione strategica che rappresenta un passo significativo nel piano di espansione internazionale di Casa della Piada, fortemente sostenuto da Wise Equity. Casa della Piada amplierà la propria capacità produttiva con un nuovo stabilimento a Cremona, che si aggiunge a quelli già presenti a Modena e Ravenna. La combinazione di capacità produttive e distribuzione geografica offre notevoli sinergie operative, migliorando l'efficienza negli approvvigionamenti, nelle vendite e nella logistica produttiva. Inoltre, l'operazione permette a Pizze Vincenti di ampliare il proprio mercato oltre il canale horeca, accedendo al settore retail, segmento storico di Casa della Piada.

La distilleria Domenis 1898 entra nel gruppo Nardini

Il gruppo Nardini, tra i più antichi produttori di grappa, originaria di Bassano del Grappa (Vicenza), ha acquisito Domenis 1898, storica distilleria friulana, che vanta un patrimonio di valori, identità e tradizione produttiva secolare.

In qualità di advisor sell-side, Winnerge – con un team composto da **Marco Belloni**, managing partner – ha affiancato direttamente **Alain Rubeli** ed il suo team nella definizione delle priorità strategiche, nella selezione del partner industriale e nella gestione delle fasi negoziali e operative.

Nel corso dell'operazione, Winnerge ha collaborato con l'avv. **Gianpaolo Valcavi** per la gestione degli aspetti legali.

L'acquisizione rappresenta non solo un'operazione industriale, ma un progetto di valorizzazione e continuità, costruito con visione, coerenza e profondo rispetto per il territorio: l'ingresso di Domenis 1898 nel gruppo Nardini rafforza la posizione di entrambi nel segmento premium della grappa. L'operazione integra un marchio iconico come Storica Nera in una proposta più ampia, mantenendo però la produzione a Cividale del Friuli e preservando l'identità storica del brand. La visione imprenditoriale di Alain Rubeli, centrata sulla valorizzazione della qualità, del marchio e della continuità produttiva, ha rappresentato un punto fermo durante tutto il percorso. Un confronto continuo, lucido ed orientato al valore.

L'operazione è stata costruita per valorizzare al massimo il posizionamento di Domenis 1898, salvaguardare la produzione e il radicamento locale, integrare competenze e asset distintivi all'interno di un progetto industriale coerente, e assicurare continuità e riconoscibilità, con la presenza attiva della figura storica di riferimento a presidio del patrimonio tecnico e culturale della distilleria.

المؤتمر العربي للتحكيم 6th

Arab Arbitration Conference (AAC)

Challenges and Solutions

2:4 October Sofitel Nile , Downtown Cairo, Egypt

Supporting organizations

iama

SAP LAW

شورى للمحاماة والتحكيم SHURA Law Firm

SCC Arbitration Institute

LEGALCOMMUNITYMENA

HKIAC

GAR Global Arbitration Review

istac İSTANBUL TAHKİM MERKEZİ

London International Disputes Week

JUS MUNDI

Swiss Arbitration Centre

40 YEARS ACICA

ADGM

DELOS dispute resolution

Law Vision

NIAC

Court of Arbitration at the Polish Chamber of Commerce in Warsaw

MCIA

+201026104000

info@iamaeg.net

SEGUI I NOSTRI PODCAST

LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI

PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION

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

Tavole della legge

Sole, mare e tanti baci panteschi

di letizia ceriani

Pantelleria, per gli arabi "figlia del vento", si trova nel cuore del Mar Mediterraneo, al centro del Canale di Sicilia, dista appena 70 km dalle coste tunisine. Gli studi archeologici raccontano il suo antico legame con il mondo arabo, i cui usi e costumi dominarono fino al 1300 inoltrato. Alcuni reperti evidenziano forme di vita ben precedenti datandole all'età del bronzo. Ma non è solo la posizione a renderla così esotica e misteriosa.

Nonostante il turismo, è ancora sull'agricoltura che si regge l'economia dell'isola. Di origine vulcanica, ad oggi ospita oltre 50 crateri attivi, per lo più sottomarini. L'acqua è cristallina, i fondali ricchi di vita, non ci sono spiagge, soltanto rocce nere. Le temperature alte hanno portato all'invenzione di ingegnosi sistemi di coltivazione in grado di sfruttare l'umidità del terreno dando vita a varietà oggi iconiche, prime fra tutte, il cappero e il vitigno dello zibibbo, da cui si ricava il celebre Passito – la coltivazione della "vite ad alberello", tra l'altro, è patrimonio immateriale dell'Unesco. Il terreno sabbioso, di origine lavica a reazione sub-acida o neutra, con tessitura profonda e fertile, è infatti ben dotato di minerali.

Ma torniamo a noi, e parliamo di cibo. Si dà il caso che la cucina pantesca abbia una storia interessante e ampiamente riconosciuta (ben prima che Alessandro Borghese vi girasse una puntata del suo famoso reality). Che cos'è la tipica meta estiva italiana se non un perfetto connubio tra mare azzurro, buon cibo e totale relax?

Una premessa va fatta. Sull'isola, la ristorazione richiede una scelta oculata. Tra le tante location posh, non mancano quelle autenticamente buone. Alcune ci sono rimaste impresse.

Le Cale

CONTRADA CALA LEVANTE, 34
PANTELLERIA (TP) – 0923 915451

La location. Nel cuore di Cala Levante, uno dei luoghi più suggestivi nella zona Est dell'isola, il ristorante a conduzione famigliare Le Cale gode di una vista decisamente competitiva e di un'atmosfera sofisticata. La carta propone piatti di mare rivisitati in chiave gourmet.

Il cibo. È la prima sera sull'isola e ci facciamo tentare dal plateau di pesce crudo, freschissimo anche se in porzioni decisamente ridotte. Assaggiamo anche l'arancina nuda: una sfera di gambero rosso avvolge una crema saporitissima di cozze servita su una crema di piselli. I piatti sono ben eseguiti e ben presentati anche se per certi versi mancano di spinta. Continuiamo con un piatto del giorno – spaghetti home made con ragù di ricci, molto succulenti – e chiudiamo le portate salate con un'insalatina dello chef, a base di ricciola scottata e un contorno verdissimo a base di fave, piselli, cipollotto e asparagi. È qui che assaggiamo il nostro primo bacio, il dessert pantesco per eccellenza. Due frittelle a forma di fiore racchiudono un ripieno di ricotta ovina dolce, arricchita, in base ai gusti del pasticcere, da scaglie di cioccolato, frutta candita o cannella. Il bacio delle Cale è classico, con le gocce di cioccolato.

Il vino. La cantina è ben fornita, molta Sicilia ma anche molta Italia e qualche buona etichetta europea (soprattutto Champagne). Per noi, il Blanc de Blancs di Alessandro Viola, metodo classico, pas dosé, a base di catarratto, ovviamente siciliano. Chiudiamo le danze con un calice di Passito di Ben Ryé di Donna Fugata. In bocca, risulta fruttato e aromatico, con dolci nuance di miele, ma altrettanto intenso e persistente.

Il Principe e il Pirata

LOCALITÀ PUNTA KARACE, 5
PANTELLERIA (TP) - 0923 691108

La location. A Punta Karace, fra Cala Gadir e l'Arco dell'Elefante, una delle istituzioni gastronomiche dell'isola. Il Principe e il Pirata, in mano alla famiglia Casano, è un passaggio obbligato per gli amanti del buon cibo e del buon gusto. Materie prime, piatti semplici ma con un tocco contemporaneo, l'atmosfera romantica e distinta.

Il cibo. Scegliamo come entrée una tartare di ricciola – condita al naturale e accompagnata da una centrifuga di cetriolo e menta, da versare al momento, che regala note fresche e balsamiche – e un'arancina ripiena di ragù di polpo mediterraneo in rosso – un'esplosione di sapori. Continuiamo con il piatto firma dell'osteria, il "Solo Gambero": i tagliolini all'uovo freschi sono saltati in una bisque di gambero rosso e nascoste da un velo di crudo di gambero in purezza da "rompere" con la forchetta. Sanno di Sicilia anche le fettuccine condite con ragù di tonno rosso – carnoso e tagliato spesso -, dai profumi mediterranei. Anche i secondi sono consigliatissimi; i pesci del giorno sono realizzati "alla pantesca", con olive, pomodorini, patate, cipolla e origano. Invitante la carta dei dolci, tutti eseguiti a regola d'arte, dalla cassatina fino ai gelati artigianali della cucina, al fior di latte con scaglie di cioccolato di Modica oppure alla mandorla con marmellata di arance di Pantelleria. Il bacio qui prende note più agrumate, niente cioccolato, e le cialde risultano fragranti e leggere.

Il vino. C'è un po' di tutto nella cantina del Principe e il Pirata. Ovviamente tanta Sicilia e altrettanta Pantelleria, ma anche tante etichette della Penisola. Per noi, il Lucido di Marco De Bartoli – considerato un'autorità nel panorama enologico siciliano – un bianco secco, minerale, che ben accompagna la cena di pesce. Insieme al dolce, assaggiamo un passito della cantina Pellegrino. Piacevole e fruttato anche se la parte aromatica si perde un po' in quella alcolica.

Rifugio Firiciakki

VIA GROTTA DI BENIKULÀ, 21
PANTELLERIA (TP) - 0923 582415

La location. Sul tragitto per arrivare alla Montagna Grande, la cima più alta dell'isola, il Firiciakki si innesta alle spalle della zona di Scauri, nota per i bellissimi dammusi dalla vista mozzafiato. Si fa grullo il paesaggio e la temperatura cala, ma la terrazza della meta appaga il viaggio. Hipster e minimale quanto basta, non è esattamente quello che ci aspetteremmo da un rifugio di montagna (al mare), ma la selezione delle materie prime e la rivisitazione della tradizione sicula sono da capogiro. Un consiglio: arrivate al tramonto per godervi l'imbrunire infuocato.

Il cibo. La proposta è contemporanea e consiste in una selezione molto ricca di tapas a base di vegetali, carne o pesce, e alcuni primi come main dish, anche se tutto è pensato per la condivisione. Iniziamo con un macco di fave sormontato da cicoria ripassata – molto saporito, leggero ma deciso -, il tonno di coniglio sfilacciato, accompagnato da una giardiniera sott'olio a base di zucca e cipolla di tropea – l'acidità ben si sposa con la dolcezza del coniglio e della zucca – e proseguiamo con un fritto di pesce – gamberi rosa, pesciolini e calamari vanno intinti nella salsa aioli -, e con una tartare di alalunga arricchita con un concassè di pomodorini e finocchietto di mare – il crudo migliore della settimana senza se e senza ma. Il piatto forte – d'altro siamo nella Trinacria – è la pasta, in questo caso una busiata con pesce spada, crema di melanzana arrosto e pesto di menta. Buonissima. Chiudiamo la cena con il solito bacio – forse uno dei migliori del viaggio – e un cannolo fatto come vuole la tradizione, con il plus della cialda, qui un po' più rustica perché a base di farina di grani antichi.

Il vino. Il Firiciakki è uno dei circoli dell'isola per gli amanti di vini naturali e vitigni indipendenti ed è un inno alla Sicilia di oggi: giovane, ardita, originale, consapevole. Guidati dal sommelier, attingiamo dalla cantina biodinamica di Aldo Viola (fratello di Alessandro, quello del pas dosé), e scegliamo il suo Krimiso, un catarratto in purezza, macerato orange, annata 2019, al gusto sapido, fresco, minerale e con leggerissimi tannini in chiusura.

Calici e pandette

Forensic americani vs. gialli italiani: vince il Pinot Noir

di uomo senza loden*

Le mie brevissime vacanze estive sono state dedicate al riposo, un po' allo sport, a parecchie letture rigorosamente non giuridiche, e infine al necessario distacco totale dalle notizie di cronaca, politica ed economia.

Anche un po' di televisione, poco prima dell'abbiocco pomeridiano, si è insinuata nei miei spazi. E così ho scoperto varie serie di telefilm polizieschi, normalmente americani, focalizzati sulle analisi scientifiche: medici legali, team forensic e così via. Ho persino compreso che esistono serie equivalenti italiane dedicate alla "nostra" attività di indagine scientifica. Ebbene, devo dire che mi sono appassionato (nei limiti in cui un avvocato può appassionarsi a qualcosa...) alle serie americane (e intendiamoci: la mia attività è quanto di più lontano vi possa essere dal penale), mentre ho perso immediatamente ogni interesse per quelle italiane. Mi sono domandato perché: e la risposta è stata evidente. Oltre alla qualità delle immagini, alla presenza di più storie (anche individuali) in ogni puntata, le produzioni americane puntano sulla alta professionalità, sulla complessità dei personaggi, sulla tecnologia.

Le serie "nostrane", invece, e come spesso capita nei nostri film o telefilm, descrivono macchiette: il bel tenebroso con gli occhi azzurri taciturno e anche un po' rozzo, l'esperto petulante e sfigato, la ragazza divisa tra più corteggiatori (continuamente con le mani tra i capelli per spostarli da un lato all'altro del viso), dialoghi semplici e tutti rigorosamente con accenti vari (un po' va bene: ma esiste anche l'italiano privo di accenti: ah, i bei tempi in cui la RAI aveva anche una funzione educativa e non inseguiva una concorrenza al ribasso!), tecnologia basica e ambienti quasi primordiali (al di là di qualche lucetta colorata sparpagliata a caso). Si distaccano nettamente da questo triste quadro i telefilm gialli ispirati ai romanzi di qualità (penso a Camilleri e Manzini, in effetti più polizieschi in senso stretto che non gialli forensic. Per non tacere della qualità di attori quali Luca Zingaretti e Marco Giallini.

Per fortuna, noi seguaci di Bacco abbiamo un porto sicuro: i nostri amati vini. Variabili, mai banali (almeno, quelli che a noi piacciono), eleganti senza essere affettati, complessi senza essere ridondanti, tradizionali o innovativi senza essere obsoleti o adatti a un reality show.

Vallée d'Aoste d.o.c. Pinot Noir 2023, imbottigliato dalla Maison Anselmet di Giorgio Anselmet, è parimenti il frutto della breve vacanza estiva. Confesso di avere un debole i vini "di montagna", inclusi quelli aostani: ma questo pinot nero non era ancora passato tra le mie grinfie (pardon: palato). Rosso rubino intenso, gradazione alcoolica che da subito non ho percepito (13,5°), un passaggio in barrique dichiarato ed eseguito con grande professionalità. Naso affascinante come una passeggiata in una valle guardando il Monte Rosa, con una sorta di emulsione di frutti rossi dove anche il mirtillo di montagna sembra fare capolino. Al palato, quasi "borgognone" sebbene il colore, per la sua profondità, ci induca, errando, ad intuire un pinot nero ben più carico. Inoltre, minerale, ovviamente sapido e fresco, lungo ed elegante.

Ottimo con formaggi (una fontina d'alpeggio, per dire...), con salumi e con piatti di un certo impegno.

Forse dovremmo consigliare ad alcuni registi, sceneggiatori e direttori di fotografia di assaggiarne un bicchiere, magari due, e poi di dedicarsi comunque ad altro?

**L'autore è un avvocato abbastanza giovane da poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*

3rd ICC Italia Arbitration Forum

Rome | Scuderie di Palazzo Altieri | 9th October 2025

About ICC Italia Arbitration Forum

Organized by **ICC Italia** and the **ICC Dispute Resolution Services**, the **3rd edition of the ICC Italia Arbitration Forum** will take place in **Rome on 9th October 2025**.
The Forum represents ICC Italia's annual event dedicated to the Italian arbitration community, providing a unique space for dialogue among institutions, general counsels, practitioners, businesses, law firms and academia.

Immediately following the Forum, we will gather at the exclusive and prestigious **Nuovo Circolo degli Scacchi for the Networking Gala Cocktail**. This will be a distinguished occasion to raise a toast together and to foster new professional and personal connections. Thanks to member A. Nuzzo.

PARTICIPATE

www.iccitalia.org

Strategic Partners

CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · DENTONS · Hogan Lovells · LEXIA LAW | TAX | INNOVATION · LEXROOM.AI · MASIN · Pinsent Masons

Branding Partners

BussolettiNuzzo Avvocati · CLIFFORD CHANCE · PedersoliGattai · WATSON FARLEY & WILLIAMS

Special thanks to

Associazione Bancaria Italiana for hosting the event

Media Partners

LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · LEGALCOMMUNITYGERMANY · INHOUSECOMMUNITY

LC PUBLISHING GROUP

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

Download on the App Store | GET IT ON Google Play

N.230 | 15.09.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria iaquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy
guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant
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.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive
chiara.rasariva@lcpublishinggroup.com

Events Department
anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

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

Marketing & Sales Department
alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

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

Iberian Lawyer e Financecommunity ES
julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer
mercedes.galan@lberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer
amanda.medeiros@lberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH
flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@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 Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com