LC PUBLISHING GROUP

MAG

NUMERO 232 | Novembre 2025

SPECIALE Legalcommunity Marketing Awards 2025

SPECIALE Inhousecommunity Awards 2025

L'Avvocato dell'Anno

I 50 professionisti che hanno segnato il 2025

Giuristi d'impresa

Guidare il diritto dove nasce davvero



Le banche cambiano volto: il general counsel è donna

Dai dipartimenti di Unicredit, Intesa Sanpaolo e Banco Bpm ai ruoli chiave in IBL, Ifis e Cassa Centrale, cresce la presenza femminile ai vertici legali nel bancario. Nuovi equilibri nelle strutture di governance

Editoriale

Nicola Di Molfetta



La riforma rischia di mettere il silenziatore agli avvocati

Tra i passi indietro che il disegno di legge delega rischia di imporre alla professione forense, uno riguarda la comunicazione. All'articolo 2, lettera e), il testo prevede che la disciplina dei principi generali dell'ordinamento forense stabilisca che "l'informazione sull'esercizio della professione dell'avvocato sia disciplinata in modo idoneo a tutelare l'affidamento della collettività e a garantire il rispetto del segreto professionale". Sembra innocuo. In realtà, è un campanello d'allarme.

Dopo che la legge 247/2012 aveva aperto timidamente alla comunicazione, si rischia ora d'imporre un modello opposto: non tutto ciò che non è vietato sarà consentito, ma solo ciò che sarà autorizzato. Non un passo indietro, ma un triplo salto nella direzione sbagliata.

Nel 2012 era stato introdotto un principio semplice: un avvocato può comunicare, nel rispetto di correttezza e verità. Blog, social, newsletter, personal branding: finalmente si poteva costruire reputazione senza permessi e senza essere già noti. La comunicazione poteva diventare strumento di democratizzazione della professione, riducendo il divario tra studi affermati e nuovi professionisti.

Ora, la riforma potrebbe dare agli organi di categoria il potere di decidere come, quando e cosa si può comunicare. È un cambio di paradigma radicale: si passa da una libertà vigilata a una vigilanza che decide la libertà. Non si tutela la riservatezza del cliente — già garantita dal codice deontologico e dalle buone pratiche della vastissima maggioranza dei professionisti — bensì si introduce un controllo sulla voce stessa della professione.

Chi ci guadagna? I grandi studi già noti, i professionisti consolidati, e chi gestisce il potere regolatorio. Chi ci perde? I giovani, le boutique specializzate, chi ha solo competenza e voglia di farsi conoscere. E anche i cittadini e le Pmi: avranno meno strumenti per scegliere il professionista giusto, costretti verso chi "si è sempre saputo".

La comunicazione non è pubblicità aggressiva. È accesso, trasparenza, possibilità per il cittadino di leggere un articolo, ascoltare un podcast, seguire un contenuto online e valutare se quell'avvocato ha le competenze che cerca. Limitare la comunicazione in nome del "decoro" significa dire no al mercato. Sembra prudenza, ma è restaurazione.

La vera domanda non è se gli avvocati debbano comunicare, ma se vogliamo una professione che parla, avvicinandosi ai cittadini e al mercato abbattendo le barriere informative, o preferiamo una professione che tace, sclerotizzando domanda e offerta. In un'epoca in cui le persone cercano risposte e contenuti, silenziare chi può fornirli non è tutela, ma un grave errore.

© *riproduzione riservata*

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

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

EVENTS CALENDAR 2025

NOVEMBER

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

LEGEND

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

MAY

LegalcommunityCH Awards	Zurich, 06/05/2026
The Latin American Lawyer Women Awards	São Paulo, 14/05/2026
Legalcommunity Forty under 40 Awards	Milan, 21/05/2026
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
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

Inhousecommunity Days	Rome, 30/09-2/10/2026
Legalcommunity Real Estate Awards	Milan, 08/10/2026
Inhousecommunity Awards	Milan, 15/10/2026
Inhousecommunity Day Switzerland	Zurich, 29/10/2026
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 22/10/2026

NOVEMBER

Iberian Lawyer Inhousecommunity Day	Madrid, 05/11/2026
Iberian Lawyer Gold Awards	Madrid, 05/11/2026
FinancecommunityWEEK	Milan, 09-12/11/2026
Financecommunity Awards	Milan, 12/11/2026
Legalcommunity Marketing Awards	Milan, 30/11/2026

PUBLISHING GROUP LC

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

RESEARCH GROUP SCHEDULE 2026

ITALY

Contact Referent	guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY	
Research Period from	01/11/24
Research Period to	31/10/25
Deadline Submission	venerdì 7 novembre 2025
Report Publication	feb-26

DOWNLOAD SUBMISSION

FINANCE	
Research Period from	01/12/24
Research Period to	30/11/25
Deadline Submission	venerdì 12 dicembre 2025
Report Publication	APR-26

DOWNLOAD SUBMISSION

IP&TMT	
Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026
Report Publication	APR-25

DOWNLOAD SUBMISSION

TAX	
Research Period from	01/02/25
Research Period to	31/01/26
Deadline Submission	venerdì 6 febbraio 2026
Report Publication	mag-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

FORTY UNDER40	
Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026
Report Publication	ott-26

DOWNLOAD SUBMISSION

CORPORATE	
Research Period from	01/04/25
Research Period to	31/03/26
Deadline Submission	venerdì 17 aprile 2026
Report Publication	lug-25

DOWNLOAD SUBMISSION

LABOUR	
Research Period from	01/04/25
Research Period to	31/03/26
Deadline Submission	venerdì 17 aprile 2026
Report Publication	ott-26

DOWNLOAD SUBMISSION

REAL ESTATE	
Research Period from	01/07/25
Research Period to	30/04/26
Deadline Submission	venerdì 15 maggio 2026
Report Publication	nov-26

DOWNLOAD SUBMISSION

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/25
Research Period to	31/05/26
Deadline Submission	venerdì 12 giugno 2026
Report Publication	nov-26

DOWNLOAD SUBMISSION

LITIGATION	
Research Period from	01/04/25
Research Period to	31/03/26
Deadline Submission	venerdì 29 maggio 2026
Report Publication	nov-26

DOWNLOAD SUBMISSION

FINANCECOMMUNITY	
Research Period from	01/09/25
Research Period to	31/08/26
Deadline Submission	venerdì 11 settembre 2026
Report Publication	dic-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


32
L'AVVOCATO DELL'ANNO


124
LE BANCHE CAMBIANO VOLTO: IL GENERAL COUNSEL È DONNA


156
I 40 UNDER 40 DEL PRIVATE EQUITY


196
LT WINE & FOOD ADVISORY: CIÒ DI CUI IL VINO ITALIANO HA BISOGNO

8
AGORÀ
Gianni & Origoni prende Norma Pepe e il team di iLs: lo studio cresce ancora nel banking & finance

18
BAROMETRO
AUTUNNO M&A: LA SFIDA SATELLITARE DI LEONARDO

26
Sanzioni e dazi? Il biglietto per la crescita di Campa Avvocati

76
Arbitrato e Life Sciences: Milano può diventare hub europeo

80
Linklaters e il passaggio di testimone nel banking & finance: continuità e spirito di squadra

86
Società tra avvocati, la riforma che divide il mercato legale

90
Ontier, nuova fase internazionale

94
I professionisti "invisibili" che fanno grande uno studio legale: la voce dei non legal nella survey MOPI 2025

98
SPECIALE
Legalcommunity Marketing Awards 2025: i vincitori

114
Il Legal Counsel del futuro: "Un supermanager con molte facce, capace di dialogare con linguaggi differenti"

118
E se i grandi studi legali non si fossero piegati a Trump?

122
DIVERSO SARÀ LEI
Il dream gap, o perché le bambine smettono di credere nel proprio talento

128
Il giurista d'impresa non è marginale: guida il diritto dove nasce davvero

130
SPECIALE
Inhousecommunity Awards 2025: i vincitori

154
CARTOLINE
Mercato europeo dei crediti deteriorati: il "Great Beyond" tra dinamismo e diversificazione

168
Private Equity Focus

174
Costruire: Vam apre il capitale ai giovani

180
Investment banking or private equity? Una bussola per scegliere dove lavorare

188
FOOD FINANCE

202
TAVOLE DELLA LEGGE
A Milano c'è una nuova "osteria"

204
CALICI E PANDETTE
Ascoltare un vino: il Rosé di Ca' di Frara e l'arte del tacere

Gianni & Origoni prende Norman Pepe e il team di iLs: lo studio cresce ancora nel banking & finance



Gianni & Origoni continua il percorso di espansione, questa volta nel team Banking & Finance, grazie all'ingresso di **Norman Pepe** e di tutti i professionisti di iLS London – Milan, lo studio boutique fondato da Pepe e specializzato in finanza strutturata e crediti deteriorati. A partire dal 1° gennaio 2026, Norman Pepe entrerà a far parte della partnership di Gianni & Origoni in qualità di socio equity, affiancato dal suo team di esperti composto dagli avvocati Fabrizio Occhipinti, Federico De Zan, Luca Marzolla e Allegra Batacchi Greco. Pepe opererà dalla sede londinese di Gianni & Origoni, mentre il resto del team lavorerà presso gli uffici di Milano, rafforzando ulteriormente la presenza territoriale dello studio e rispondendo così in modo ancora più capillare alle esigenze della clientela, sia italiana sia internazionale. Riconosciuto tra i maggiori esperti di finanza strutturata applicata al settore dei crediti deteriorati, l'attività professionale di Pepe si concentra sul diritto bancario e sulla finanza strutturata, con particolare attenzione a operazioni di cartolarizzazione di mutui residenziali e commerciali, portafogli distressed, crediti deteriorati (NPL), reperforming loans e operazioni di finanziamento immobiliare. La sua esperienza e quella del suo team arricchiscono ulteriormente l'offerta del dipartimento di Diritto Bancario e Finanziario, potenziando la capacità di Gianni & Origoni di assistere i clienti in operazioni sempre più complesse e globali. Laureato in Giurisprudenza con lode presso l'Università di Firenze nel 2000, Pepe è sia avvocato di diritto italiano sia solicitor of England and Wales. Prima di fondare iLS nel 2018, ha maturato una lunga esperienza in primari studi italiani e internazionali a Londra e Milano. Con l'ingresso di Pepe e del suo team, il dipartimento di Diritto Bancario e Finanziario di Gianni & Origoni vede crescere il proprio organico a 35 professionisti, di cui 7 partner, consolidando ulteriormente la posizione dello studio come punto di riferimento nel settore legale internazionale.

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

Edenred, Ilaria Musco è la nuova chief legal officer



Edenred rafforza il proprio team di leadership con l'ingresso di **Ilaria Musco** nel ruolo di chief legal officer per l'Italia. Riporterà direttamente all'amministratore delegato Fabrizio Ruggiero. Musco ha maturato una solida esperienza professionale in studi legali internazionali prima di approdare al mondo corporate. In house ha ricoperto il ruolo di senior legal counsel in Fox e successivamente in Dazn, dove ha seguito il lancio della piattaforma in Italia nel 2018. Nel 2022 è entrata in Doctolib come general counsel, ampliando le proprie responsabilità anche all'area commerciale.

I nuovi vertici di Mediobanca: Grilli presidente e Melzi d'Eril ceo





Ad esito dell'opa di Mps su Mediobanca, **Vittorio Umberto Grilli** e **Alessandro Melzi d'Eril** sono diventati rispettivamente presidente e amministratore delegato di Mediobanca. Melzi d'Eril ha iniziato la sua carriera a Londra in Dresdner Kleinwort Benson. Poi è passato a Unicredit e Clessidra. Alla guida di Anima Holding dal 2020, ha portato avanti acquisizioni mirate: Aletti Gestielle, Kairos, Castello Sgr. Grilli ha lavorato al fianco di Mario Draghi fino al 2000, quando è entrato in Credit Suisse. Nel 2011 è stato nominato viceministro dell'Economia e delle finanze del governo Monti e nel 2014 presidente corporate & investment bank per Europa, Medio Oriente e Africa di JP Morgan. Negli ultimi anni ha lavorato al riassetto di Autostrade e alla vendita della rete di Tim a Kkr.

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

Hogan Lovells: arriva Domenico Gullo come partner nel dipartimento Global Regulatory & IP



Hogan Lovells rafforza la propria presenza in Italia con l'ingresso di **Domenico Gullo** come partner nel dipartimento Global Regulatory & IP. Con sede a Roma, Gullo e il suo team ex Dla Piper sono esperti in diritto della concorrenza europeo e nazionale, tutela dei consumatori, merger control, foreign direct investment e foreign subsidies regulation. Riconosciuto a livello internazionale per le sue competenze in merger control, indagini su cartelli, abuso di posizione dominante e state aids, l'avvocato assiste clienti in settori quali financial services, gaming, telecomunicazioni, energy & infrastructure e trasporti.

Stefano Cusmai alla guida legale di ELT Group

Stefano Cusmai è il nuovo general counsel di ELT Group, realtà con 70 anni di esperienza nei sistemi di difesa elettronica. Cusmai proviene da CDP, dove dal 2022 ricopriva il ruolo di responsabile affari societari e progetti speciali. Dal 2014 al 2020 ha lavorato in Atlantia, prima come head of domestic legal and corporate affairs, e poi come direttore affari societari e segretario del consiglio di amministrazione. Ha inoltre maturato esperienza guidando la direzione legale di Autostrade per l'Italia per oltre 6 anni. Nel libero foro ha collaborato con gli studi Allen & Overy e Pavia e Ansaldo.



LC PUBLISHING GROUP

MAG

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

MAG 232

Nuovi ceo per Cdp Equity e Cdp Real Asset



Cambio della guardia in Cdp Equity e Cdp Real Asset sgr. Alla guida operativa di quest'ultima arriva **Antonino Turicchi**, già presidente di ITA Airways e amministratore delegato di Fintecna, che prende il posto di Giancarlo Scotti. Michele Zunin è stato nominato presidente di Cdp Real Asset. Per quanto riguarda Cdp Equity, il vice direttore generale **Fabio Barchiesi**, che già aveva la delega sugli investimenti e la trasformazione, è stato nominato ceo al posto di Francesco Mele, diventato cfo di Campari. Come nuovo presidente di Cdp Equity è stato indicato Paolo Perrone.

Cleary Gottlieb: cinque promozioni in Italia nel nuovo round globale



Cleary Gottlieb annuncia 5 promozioni negli uffici italiani nell'ambito del più ampio round globale della sua storia, che vede 20 nuovi partner, 11 counsel e un senior attorney a livello internazionale, con effetto dal 1° gennaio 2026. A Milano diventano partner **Paolo Bertoli**, esperto di litigation e arbitration, e **Alice Setari**, specializzata in antitrust. Promossi a counsel i milanesi **Gianluca Russo**, attivo in tax e fiscalità internazionale, e i romani **Chiara Capalti**, esperta di litigation e arbitration, e **Francesco Iodice**, che si occupa di corporate e investimenti esteri.

MAG

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

MAG 232

Campari, Chiara Cappellini nominata general counsel group functions e corporate compliance



Chiara Cappellini è stata promossa al ruolo di general counsel per le group functions e la corporate compliance di Campari, dove riporterà al chief legal and M&A officer del gruppo, Fabio Di Fede, e guiderà una squadra di legali a supporto della funzione. Cappellini è entrata in Campari nel 2018 come legal counsel, prestando assistenza legale su svariati fronti, tra cui corporate governance, societario, operazioni straordinarie, contrattualistica internazionale, travel retail, marketing e pubblicità. È poi stata promossa al ruolo di senior counsel e successivamente a quello di managing counsel per l'Europa. In precedenza, ha lavorato come libera professionista.



Fondo Italiano d'Investimento conferma presidente Poggiali. Lombardi ad e dg

L'assemblea di Fondo Italiano d'Investimento sgr ha nominato il nuovo cda, che rimarrà in carica per il triennio 2025-2028. **Barbara Poggiali** è stata riconfermata presidente, mentre a Domenico Lombardi è stata conferita la carica di amministratore delegato e di direttore generale. Poggiali è presidente di Fondo Italiano d'Investimento sgr dal 2022. Precedentemente è stata managing director della divisione cybersecurity di Leonardo, direttrice marketing strategico di Poste Italiane e presidente di PosteMobile. Lombardi ha ricoperto ruoli di vertice in Banca di San Marino e in Extrabanca. È inoltre consigliere indipendente di Banca Monte dei Paschi di Siena.

MAG

LC PUBLISHING GROUP

LEGAL COMMUNITY GERMANY

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

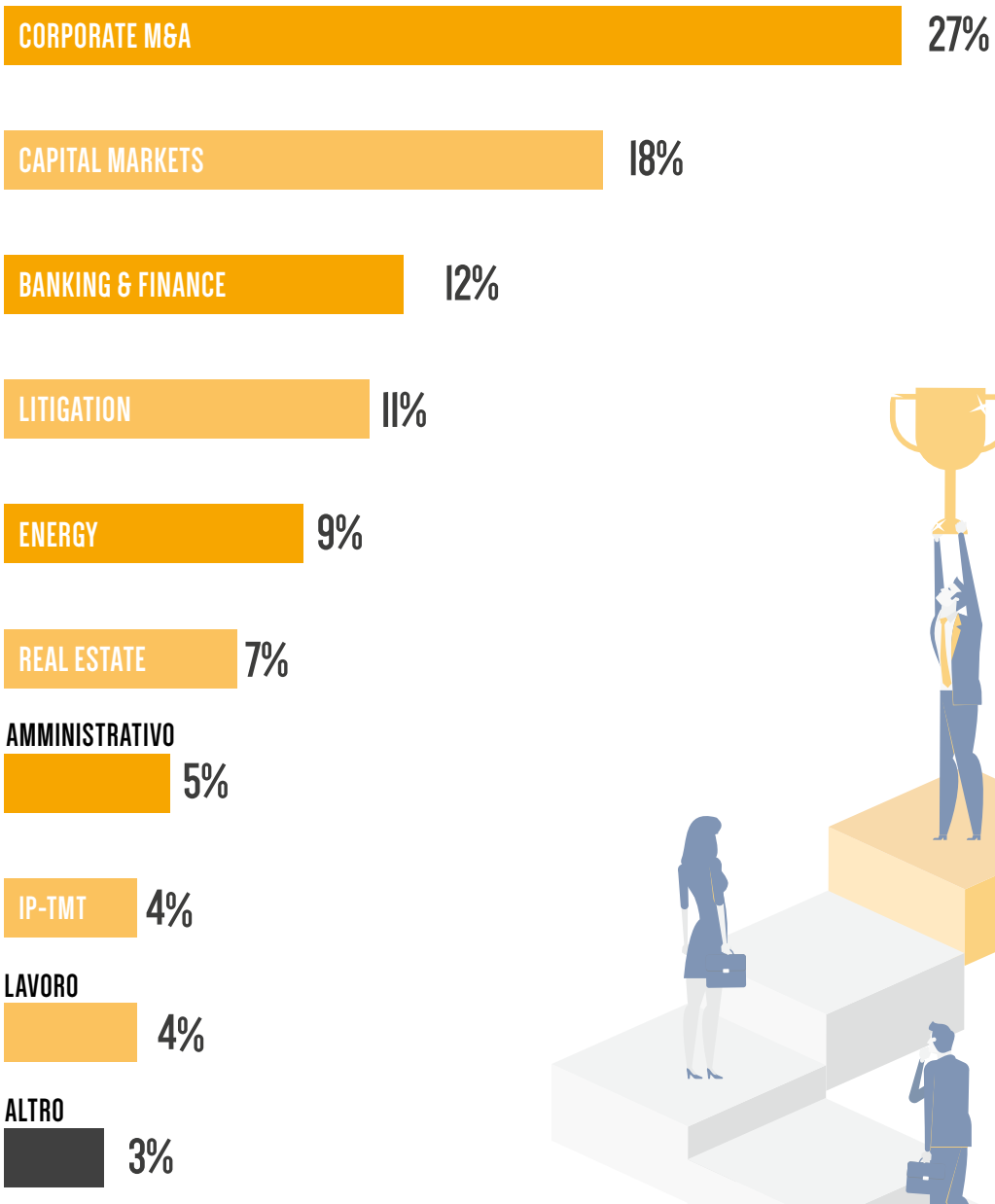
MAG 232

Il barometro

Autunno M&A: la sfida satellitare di Leonardo



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Ottobre 2025

Airbus, Leonardo e Thales costituiscono una nuova società da 6,5 miliardi di euro


NICOLA ASTI

Airbus, Leonardo e Thales hanno siglato un memorandum of understanding (MoU) con l'obiettivo di unificare le rispettive attività spaziali in una nuova società.

Con la firma del MoU Airbus, Leonardo e Thales uniscono le forze per consolidare l'autonomia strategica dell'Europa nello spazio, settore cruciale che sostiene infrastrutture e servizi critici nei campi delle telecomunicazioni, della navigazione globale, dell'osservazione della Terra, della ricerca scientifica, dell'esplorazione e della sicurezza nazionale. La nuova società intende inoltre porsi come partner di fiducia per lo sviluppo e l'attuazione dei programmi spaziali strategici a livello nazionale.

Freshfields ha assistito Leonardo nel contesto della negoziazione degli accordi, structuring dell'operazione nonché profili di due diligence con un team paneuropeo multidisciplinare coordinato dai partner **Nicola Asti** e **Guillemette Burgala** (Parigi), nonché dal senior associate **Giulio Politi** e il counsel **Arnaud Mouton** (Parigi), coadiuvati dall'associate **Elena Martegiani** con il supporto dell'associate **Ludovico Goglino** e di **Edoardo Pesenti** e **Matteo Piccione** per i profili corporate e M&A. I profili antitrust e FDI sono seguiti dal partner **Gian Luca Zampa**, con il counsel **Giorgio Candeloro** e gli associate **Samuel Scandola** e **Francesco Tognato**. Il partner **Luca Capone**, la senior associate **Mara Ruberto** e l'associate **Vincenzo Finocchiaro** si sono occupati della consulenza in materia giuslavoristica. Nel contesto della due diligence, gli aspetti finance sono stati seguiti dal partner **Francesco Lombardo**, con il senior associate **Andrea Giaretta** e **Francesca Misciasci**, gli aspetti litigation sono stati curati dal partner **Federico Mercuri**, con il senior associate **Umberto Parmigiani** e **Maddalena Iovinella**, mentre il counsel **Nico Moravia** e la senior associate **Stefania Guarino** hanno prestato assistenza su tematiche di diritto amministrativo.


GIULIO POLITI

Inoltre, Leonardo è stata affiancata da Deutsche Bank come sole financial advisor, con un team composto da **Pierpaolo Di Stefano, Marco Campo, Lorenzo Cabizza, Francesco Barbuti, Federica Gatti** ed **Edoardo Chierico**.

Leonardo è stata inoltre seguita da KPMG con un team multidisciplinare per le attività di due diligence buy-side e sell-side e di tax structuring dell'operazione. I partner **Massimiliano Battaglia** e **Alberto Vaccaro**, con **Robert Wutscher, Matteo Baldini,**

Ginevra Chiostrini, Marianna Gervasio e **Federico Rinalducci**, hanno guidato le attività di financial due diligence e di analisi dei business plan. Il partner **Jacopo Strizzolo**, con **Carlotta Nalon, Uyen Nguyen** e **Federico Giuliato**, ha guidato il team di separation due diligence. La partner **Erika Rodriguez**, con **Gaetana Riccardo** e **Salvatore Crudo**, ha guidato il team che ha svolto la tax due diligence, e insieme al partner **Gianluca Stancati** e con **Andrea Eufemi, Salvatore Crudo** e **Giosuè Manguso**, ha realizzato il tax structuring dell'operazione. Il partner **Pierluigi Zucchelli**, con **Silvano Geusa, Andrea Scotto** e **Noemi Simonotti**, ha guidato la HR due diligence.

Il team legale di Leonardo è stato coordinato dal general counsel **Federico Bonaiuto** coadiuvato da **Walter Perrotta** (SVP M&A e corporate affairs), **Paolo A. Calabresi** (VP M&A e antitrust) e **Federico Tedesco** (Senior Legal Counsel M&A e antitrust)

Clifford Chance ha assistito Airbus con un team cross-border e multi-giurisdizionale, composto dal partner **Umberto Penco Salvi**, dal senior associate **Vittorio Novelli** e dall'associate **Edoardo Coletti** del team Corporate M&A e dagli altri professionisti delle sedi di Düsseldorf, Francoforte e Parigi. I profili antitrust e FDI sono stati seguiti dal partner **Luciano Di Via** con l'associate **Eleonora Zappalorto**.


FEDERICO BONAIUTO

LA PRACTICE:
corporate finance / M&A

IL DEAL:
Airbus, Leonardo e Thales lanciano una nuova società

GLI STUDI:
Freshfields, Clifford Chance

ALTRI ADVISOR:
Deutsche Bank, KPMG

GLI INHOUSE:
Federico Bonaiuto, Federico Tedesco, Walter Perrotta, Paolo Calabresi

IL VALORE:
6,5 miliardi di euro


UMBERTO PENCO SALVI


VITTORIO NOVELLI

Marguerite e FIEE sgr cedono City Green Light a Igneo Infrastructure Partners

Marguerite, investitore paneuropeo nel settore delle infrastrutture, e FIEE sgr hanno firmato l'accordo definitivo per la vendita di City Green Light (CGL), operatore indipendente attivo in Italia nel settore dell'illuminazione pubblica e delle smart city. L'ha acquistato Igneo Infrastructure Partners,

gestore globale specializzato in investimenti infrastrutturali.

L'operazione – che prevede la cessione delle partecipazioni detenute da Marguerite Infrastructure Italy II, FIEE sgr e IPIN 2E (veicolo di co-investimento di FIEE) – rappresenta il passaggio di proprietà dopo un periodo di significativo sviluppo per la Società e segna l'inizio di una nuova fase di crescita sotto l'egida dell'approccio di investimento a lungo termine di Igneo. La transazione dovrebbe concludersi entro il quarto trimestre del 2025, previo ottenimento delle necessarie approvazioni.

Parola Associati e PwC TLS hanno affiancato, sin dall'origine della complessa procedura di gara, gli azionisti venditori. In particolare, Parola Associati ha assistito Marguerite e l'Head of Legal Adrian Pawelec, in tutti gli aspetti M&A dell'operazione con un team guidato dal managing partner **Lorenzo Parola** e dal partner **Andrea Coluzzi**, coadiuvati dal senior associate **Luigi Agostinacchio**, mentre PwC TLS ha assistito FIEE SGR e IPIN 2E in tutte le fasi dell'operazione con un team guidato dal partner **Stefano Cirino Pomicino** e composto dai director **Antonella Barbato** e **Gabriele Giaccari**, coadiuvati dal manager **Federica Angiolani** e dal senior associate **Alessio Campanella**.

Legance ha svolto la vendor due diligence analizzando gli aspetti regolatori, le commesse


LORENZO PAROLA


STEFANO CIRINO POMICINO


ELENA BUSSON

in corso nonché gli aspetti fiscali del gruppo City Green Light e ha altresì curato per conto di Marguerite i profili tax dello SPA, con un team coordinato dal socio **Simone Ambrogi**, per la vendor due diligence legale, supportato dal counsel **Lucio di Cicco** e dalla managing Associate **Ilaria Rosa** e dal socio **Giulio Mazzotti**, assieme al counsel **Nicola Napoli** e alla senior associate **Benedetta Antinucci**, per gli aspetti fiscali.

Igneo Infrastructure Partners è stato assistita da De Lorenzi Micciché Scalera Spada per la parte di finalizzazione degli accordi di acquisizione con un team guidato dai partner **Francesco De Lorenzi** e **Daniele Colicchio**, e da Chiomenti per l'assistenza precedente in tutti gli altri aspetti dell'operazione con un team multidisciplinare guidato dai partner **Mario Roli** ed **Elena Busson**, coadiuvati dai senior associate **Matteo Garofalo** e **Francesco Rigo** e dagli associate **Sabrina Maltoni** e **Silvia Basilico**. I profili di diritto amministrativo sono stati curati dal team di **Filippo Brunetti** ed **Elisabetta Mentasti**, coadiuvati dal senior associate **Nicola Tursi**, mentre le attività legate ai profili golden power dell'operazione sono state seguite dal team del partner **Giulio Napolitano**.

Morgan Stanley ha assistito i venditori in qualità di advisor finanziario.

EY Parthenon ha assistito Igneo per i servizi di due diligence finanziaria, con il team della

partner **Camilla Mancusi** e del director **Tommaso Rossi**, e per i servizi di model audit, con il team del partner **Mario Rocco** e del senior manager **Daniele Oppenheimer**. EY Studio Legale Tributario ha assistito l'acquirente per i servizi di due diligence fiscale e tax structuring, con il team del partner **Quirino Walter Imbimbo** e del senior manager **Lorenzo Turco**.

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
Marguerite e FIEE sgr vendono City Green Light a Igneo Infrastructure Partners

GLI STUDI:
De Lorenzi Micciché Scalera Spada, Legance, Parola Associati, PwC TLS

ALTRI ADVISOR:
EY Parthenon, Morgan Stanley


DAVIDE PELLOSO

progettazione e produzione di macchine speciali per la deformazione dei metalli, dal fondo di private equity Consilium sgr e dalla famiglia Faccin.

Nell'operazione ha investito Andrea Ceretti, che continuerà a guidare Faccin in qualità di amministratore delegato, insieme all'attuale management team.

L&B Partners Avvocati Associati ha assistito IGI Private Equity con un team multidisciplinare: per gli aspetti M&A, con un team guidato dal partner **Davide Pelloso** e composto dalla counsel **Genny Muccardi** e dagli associate **Salvatore Cuomo** e **Umberto Biga**; per gli aspetti di Banking & Finance, con un team guidato dal partner **Pietro Paolo D'Ippolito**, coadiuvato dall'associate **Bianca Tomassetti**; per gli aspetti relativi al diritto amministrativo, con il partner **Bartolo Cozzoli**; per gli aspetti relativi alle verifiche antitrust, con un team guidato dalla partner **Valentina Bonomo**, coadiuvata dalla counsel **Elena Ronda**.

Molinari ha curato per l'acquirente la strutturazione dell'operazione e la due diligence fiscale con un team composto dalla partner **Ottavia Alfano**, dal senior associate **Matteo Mairone**, dall'associate **Maria Gabriella Terracciano** e dal trainee **Marco Marinelli**.

Chiomenti ha assistito Faccin Holding nell'operazione di compravendita con un team coordinato da **Manfredi Vianini Tolomei** e **Mario Pelli Cattaneo** e composto da **Paolo Nevola, Vittorio Rampinelli** e **Federico Anania** per i profili

IGI Private Equity ed Equiter rilevano Faccin da Consilium sgr

IGI Private Equity, con il supporto di Equiter in qualità di co-investitore, rileva il controllo di Faccin, società di Visano (Brescia) fondata nel 1960 e attiva nella


MARIO PELLI CATTANEO

corporate. I profili restructuring sono stati seguiti da **Cecilia Cardani** e **Silvia Motta**, mentre **Davide D'Affronto, Alessandro Elisio, Matteo Venuta** e **Francesca Regolo** hanno curato gli aspetti finance. Per i profili fiscali dell'operazione, hanno prestato assistenza **Massimo Antonini** e **Giovanni Monte**. Inoltre, Chiomenti ha assistito il management di Faccin nell'operazione di reinvestimento con un team coordinato da Pelli Cattaneo e composto Nevola, Rampinelli e Anania per i profili corporate, e da **Luigi Mariani** per i profili labour.

Giovannelli e Associati ha assistito i membri della famiglia fondatrice con un team composto dal partner **Alessandro Giovannelli** e dall'associate **Filippo Noci**.

Lo studio legale internazionale Gianni & Origoni ha assistito il co-investitore Equiter con un team composto dai partner **Luca Jeantet** e **Paola Vallino**, coadiuvati dall'associate **Fernanda Salomone**, per gli aspetti societari, e dall'of counsel **Matteo Gotti** e dall'associate **Federica Miani** per gli aspetti Banking & Finance.

L'operazione è stata finanziata da un pool di banche, composto da Deutsche Bank, BPER Banca, tramite la Direzione C&IB, con ruolo di banca agente, e Banca Ifis, che hanno agito in qualità di mandated lead arrangers, assistite da Ashurst con un team coordinato da **Riccardo Rossi** e composto dalla senior associate **Francesca Cioppi** e dalla trainee **Carlotta Di Cretico**.


RICCARDO ROSSI


GENNY MUCCARDI

BCA Legal ha assistito l'acquirente per gli aspetti di diritto del lavoro, con il managing partner **Simone Carrà** e la senior associate **Laura Corbeddu**.

Nel contesto dell'operazione, IGI Private Equity è stata seguita anche da Ethica Group – con **Alessandro Cortina, Giorgio Raimondi** e **Leonardo Moneda** per gli aspetti legati alla strutturazione del finanziamento, Partners e Accuracy per le due diligence di business e finanziaria e da ERM e Prometeia per le due diligence HSE e ESG.

Faccin e Consilium sgr sono stati assistiti da UBS in qualità di financial advisor, con un team composto da **Tommaso Poletto, Marco De Nicola** ed **Edoardo Bianchi**.

I venditori sono stati inoltre affiancati da EY nell'attività di vendor due diligence finanziaria e OC&C Strategy Consultants nell'attività di vendor due diligence commerciale. .

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
IGI Private Equity ed Equiter comprano Faccin

GLI STUDI:
Ashurst, BCA Legal, Chiomenti, Gianni & Origoni, L&B Partners Avvocati Associati, Molinari

ALTRI ADVISOR:
Ethica Group, EY, OC&C Strategy Consultants, UBS

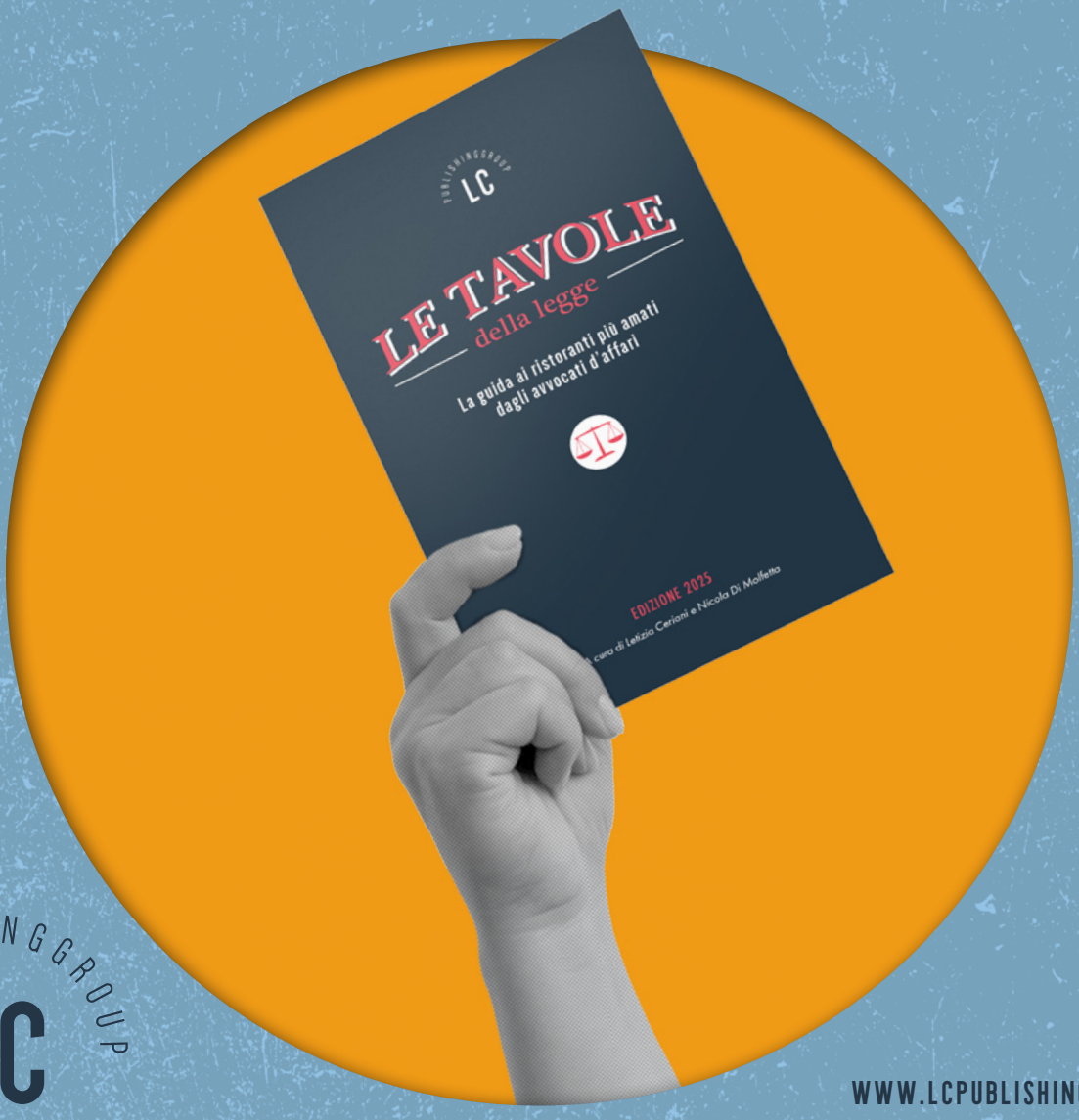
Le Tavole della Legge

MAG

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



Sanzioni e dazi? Il biglietto per la crescita di Campa Avvocati

Lo studio fondato a Lecco dall'avvocato Massimo Campa negli ultimi anni ha costruito un ponte tra Italia ed Europa. Il founding managing partner ha raccontato a MAG i progressi fatti in materia di diritto doganale, la strategicità della sede di Bruxelles e l'attualità dei dazi americani

di letizia ceriani

Da piccola boutique lecchese nata nei primi anni Duemila, oggi riesce a creare e sviluppare sinergie tra Lecco, Milano e Bruxelles, contando su un organico di 30 unità, coordinate da 4 soci, Massimo Campa, Marina Pirovano, Andrea Santini e Matteo Aldeghi. «Prima che milanese, il nostro è uno studio lombardo con uno sguardo internazionale». Interpellato da MAG, l'avvocato Massimo Campa chiarisce fin da subito l'identità di Campa Avvocati.

CUORE LECCHESE, TESTA INTERNAZIONALE

Due i principali retaggi del founding managing partner. La formazione da giurista al fianco di Gianroberto Villa, ordinario di diritto privato dell'Università Statale di Milano, e il profondo rapporto con il tessuto imprenditoriale locale comasco-lecchese, avendo come principale obiettivo quello di seguire tutte le aree del diritto e fornire tutti i servizi legali al territorio e alle pmi, con uno studio multidisciplinare evoluto. Le competenze coprono quasi tutte le branche del diritto, dalla contrattualistica al contenzioso, da compliance e lavoro al diritto penale, dal diritto di famiglia a quello societario, dalla proprietà intellettuale al real estate, dalla crisi d'impresa all'M&A.

Negli ultimi tre anni Campa Avvocati ha portato a termine 20 operazioni di M&A (anche cross border, sfruttando la rete internazionale nel frattempo creata), dalla manifattura all'energy, dallo sport ai servizi, e saranno 9 nel solo 2025, diventando sempre più un punto di riferimento riconosciuto per le pmi del territorio lombardo che cercano nel processo di M&A uno strumento per la crescita e/o per il passaggio generazionale. Campa Avvocati è ormai abituato a collaborare con studi milanesi e internazionali con il medesimo linguaggio, restando un interlocutore vicino al piccolo/medio imprenditore, con un mix singolare di competenze tecniche e attenzione alla persona e all'azienda.

«Abbiamo la mentalità di avvocati legati al business, con un approccio "milanese", rimanendo un'interfaccia attenta e sensibile per le pmi e in particolare per quelle della provincia ricca di eccellenze»

«Abbiamo la mentalità di avvocati legati al business, con un approccio "milanese", rimanendo un'interfaccia attenta e sensibile per le pmi e in particolare per quelle della provincia ricca di eccellenze», spiega infatti Massimo Campa.

L'attività di Campa Avvocati si estende in Italia – dove, oltre Milano, Lecco e Como, ha sedi d'appoggio a Trieste e Roma – e in Europa, grazie a un'expertise approfondita nell'ambito del commercio internazionale e delle sanzioni. Da qualche anno, infatti, Campa Avvocati si trova anche a Bruxelles, dove operano 6 risorse (guidate dal team leader Davide Rovetta) e dove si coltiva la materia del diritto doganale e internazionale, facendone un vero e proprio marchio di fabbrica. «Ci occupiamo di diritto europeo e di sanzioni dal 2019. Abbiamo seguito, per una questione relativa all'import di alluminio cinese, un cliente lecchese che contestava una scelta dell'Unione Europea sui dazi antidumping. Inizialmente abbiamo collaborato con alcuni colleghi esterni che, dopo due anni, visti i risultati raggiunti lavorando in squadra – abbiamo, infatti, ottenuto la sospensione dei dazi per l'importazione dell'alluminio dalla Cina in tutti i 27 Paesi membri (era successo solo altre due volte nei venti anni precedenti) - si sono uniti a noi. Bruxelles è una delle nostre basi principali, e con le sanzioni si è rivelata molto strategica».
Un primo lavoro fondamentale dello studio riguarda le indagini sui dazi, per lo più legate a procedure antidumping. In queste indagini si verifica se un prodotto viene importato in UE a prezzi inferiori al suo valore nel mercato di origine, così da indebolire slealmente la concorrenza europea. Una volta concluse le procedure di valutazione, possono essere imposti dazi, anche aggiuntivi rispetto a quelli già esistenti. «La cosa interessante dei dazi, che molti non sanno, è che l'imprenditore o l'azienda interessata può legittimamente richiedere un'indagine – continua Campa – sul proprio settore di appartenenza se lo ritiene attaccato, oppure partecipare alle investigazioni in corso (anche per i rinnovi) se vuole liberalizzare o limitare le tariffe UE. In molti

Segue a pag. 27


SARA ARMELLA

L'ITALIA DEI DAZI

Il Liberation Day dello scorso 2 aprile ha inaugurato uno scenario nuovo per gli assetti economici di tutto il mondo. In attesa di conoscere il verdetto della Corte Suprema americana sulla legittimità dell'ordine esecutivo del presidente Trump, vale la pena di distinguere le possibili implicazioni e i rischi di queste misure. «I dazi non sono più solo uno strumento economico: sono diventati un'arma geopolitica – ha osservato **Sara Armella**, managing partner dello studio legale milanese Armella & Associati -. In questo scenario, la conoscenza doganale e la diversificazione dei mercati diventano leve di sopravvivenza per le imprese italiane». L'avvocata ha condotto un focus – intitolato *Geoeconomia e guerra dei dazi: sfide e opportunità per le imprese* e curato dal centro Studi Arcom Formazione –, firmato a quattro mani con la senior associate **Tatiana Salvi**, che racconta lo scenario attuale.

L'Italia – stando agli ultimi dati forniti dal rapporto dell'Agenzia ICE sui dati WTO – è il sesto Paese al mondo per volumi di esportazioni ed è il dodicesimo Paese per importazioni, nella classifica degli scambi. Se un terzo del PIL del nostro Paese è basato sull'export, il commercio internazionale non può che rivestire un ruolo fondamentale, se non essenziale, per tutta la nostra economia. L'impatto dei dazi non è trascurabile: secondo l'Agenzia ICE, le imprese italiane dovranno sostenere fino a 10,6 miliardi di euro di costi aggiuntivi, con un possibile effetto negativo sul PIL tra -0,2% e -1,4%. Spiega l'avvocata Armella: «Molte aziende hanno scelto di assorbire parte dei rincari pur di non perdere quote di mercato, ma questo riduce i margini e aumenta la pressione sulla competitività». In questo contesto, la guerra dei dazi del presidente Usa potrebbe cambiare gli equilibri di oggi. In base a quanto riportato dall'Osservatorio economico, riferito al periodo gennaio-marzo 2025, di Infomercatiesteri della Farnesina, gli Stati Uniti rappresentano il primo mercato per l'export italiano al di fuori dell'Ue, per una quota pari all'11,6% del nostro export. I settori interessati sono manifattura, farmaceutica, chimica e botanica, mezzi di trasporto, food & beverage, tessile. Secondo le simulazioni del Centro Studi di Confindustria, i dazi del 15% sui prodotti italiani esportati negli Stati Uniti potrebbero ridurre le esportazioni di 22,6 miliardi di euro, tenuto conto anche del deprezzamento del dollaro sull'euro, con una perdita di oltre un terzo del valore attuale e una contrazione del Pil di mezzo punto percentuale.

Il paper tratteggia nuovi possibili sviluppi: solo il 13% dell'export italiano viaggia infatti oggi su rotte nuove, ma il potenziale inespresso vale oltre 85 miliardi di euro. L'Unione europea conta all'attivo 45 accordi di libero scambio con 79 Paesi extra-Ue, che generano il 46% del commercio estero europeo. Tra i mercati emergenti spiccano Mercosur, India e Sud-Est asiatico. «Il commercio internazionale non è più una questione tecnica, ma strategica – chiosa l'avvocata Sara Armella -. Le imprese devono dotarsi di competenze interne e formare figure capaci di leggere i cambiamenti geopolitici e normativi. È questa la vera infrastruttura competitiva del futuro».

> **«La cosa interessante dei dazi è che l'imprenditore o l'azienda interessata può legittimamente richiedere un'indagine sul proprio settore di appartenenza se lo ritiene attaccato»**

casi, le indagini portano a esenzioni o diminuzione dei dazi. E, a determinate condizioni, i provvedimenti sui dazi possono essere impugnati davanti al Tribunale dell'Unione Europea in Lussemburgo. Sono temi di grande attualità».
L'osservatorio di Campa Avvocati comprende un vasto spettro di aziende della piccola e media impresa italiana nei confronti delle quali svolge un'attività innanzitutto informativa. Spiega l'avvocato Campa: «I dazi vengono percepiti dagli imprenditori come un fatto irrevocabile e immutabile, ma non è proprio così. È importantissimo spiegare alle imprese tutto quello che dovrebbero sapere sul tema del commercio internazionale, delle sanzioni, dei regolamenti e degli accertamenti. In questo senso, è importante anche il lavoro con le associazioni europee d'importazione».
I dazi sono certamente un tema più che mai attuale. Oltre al più recente scenario inaugurato con il Liberation Day del presidente Trump – motivo per cui il network della boutique lecchese ha espanso i propri orizzonti, stringendo collaborazioni con alcuni studi oltreoceano - molti altri sono i fronti aperti: Ue, Cina, India, Brasile ... La tendenza protezionistica si espande a macchia d'olio e avere relazioni internazionali e strumenti di lettura ed azione in questo ambito è la particolarità del nostro studio, dice Campa.

IL CASO RUSSO

Le sanzioni internazionali stabilite da Stati Uniti e paesi europei sin dall'origine del conflitto russo-ucraino nel 2014, e normate dai Regolamenti UE n. 268/2014 e n. 833/2014, sono state imposte ad aziende e imprenditori russi e hanno dettato un embargo che impedisce import/export da e per la Russia di diversi beni: dal 2022 vi è stato un deciso incremento della morsa sanzionatoria e da poco è stato emesso il diciannovesimo pacchetto di misure restrittive.

In questo contesto, Campa si è occupato, e continua a farlo, della difesa in Corte Europea (e davanti al Consiglio Europeo) di alcuni soggetti russi, persone fisiche o aziende, sanzionati dall'Unione Europea e inseriti nelle liste semestrali, ottenendo, in alcuni casi, la sospensione delle misure e il loro annullamento.
Caso emblematico quello dell'ex-pilota di Formula Uno Nikita Mazepin che ha ottenuto, con l'assistenza di Campa Avvocati, cinque sospensioni consecutive (caso unico) e nel 2024 l'annullamento delle sanzioni da parte della General Court dell'Unione Europea. Il problema si pone perché la lista delle persone sanzionate (Reg UE 269/2014) viene rinnovata ogni sei mesi dal Consiglio Europeo, per cui ottenuta la sospensione di un listing mentre è in corso la causa per il suo annullamento, ne viene emesso un altro (spesso per le medesime ragioni), così che si deve chiedere una nuova sospensione (c.d. interim measure). «Nel caso Mazepin, anche dopo aver ottenuto la prima sospensione (caso di per sé molto raro), il Consiglio europeo ha continuato a listare il pilota e noi a chiedere (e ottenere) sospensioni, sino alla definitiva vittoria e, successivamente, alla cancellazione dalla lista. Purtroppo, nel frattempo lo sportivo ha avuto un danno grave alla sua carriera in Formula Uno e stiamo tutt'oggi valutando la situazione».
Dal 2021, sempre in tema di sanzioni, lo studio assiste anche le aziende italiane ed europee per la compliance e l'esecuzione di contratti, mettendo a frutto la competenza acquisita con oltre 80 casi aperti al momento davanti alla Corte Europea del Lussemburgo.

Sul fronte operativo, Campa Avvocati si avvicina alla chiusura di un anno in crescita, costellato da operazioni importanti, tra cui la appena annunciata ristrutturazione di Tecno grazie all'ingresso di Invitalia, e, in "cucina", altri quattro deal di M&A che si avvicinano al closing entro fine anno. Il modus operandi, spiega l'avvocato Campa, è quello di continui confronti con i leader del settore. Solo così, crescendo ogni giorno, si può aspirare a diventare interlocutori sempre più competenti e credibili, mantenendo salde le proprie radici, in una prospettiva internazionale.

© riproduzione riservata

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



L'Avvocato dell'Anno

Ecco i 50 numeri uno dell'avvocatura d'affari nel 2025 secondo MAG e Legalcommunity. Mai come quest'anno sono i rappresentanti di un mercato caratterizzato da equilibri in evoluzione. Basti pensare che il 38% dei nomi appare qui per la prima volta. L'età media del gruppo si attesta a 56 anni

di nicola di molfetta

C'è stato il boom del private equity. Poi la raffica di mandati legati al cosiddetto *risiko* bancario. L'apertura di nuovi studi internazionali. E una delle stagioni più intense sul fronte dei *lateral hire*, spesso guidati dai passaggi generazionali. Lo speciale **L'Avvocato dell'Anno 2025** fotografa un mercato che sta vivendo una delle sue fasi più dinamiche e competitive di sempre. "C'è grande confusione sotto il cielo" – verrebbe da dire – e questo è il tempo di chi ha saputo prepararsi alle nuove sfide, ma anche di chi possiede una visione chiara su come posizionarsi nel mercato.

IL PODIO

I profili dei tre avvocati sul podio parlano chiaro.

Sul gradino più alto sale **Filippo Modulo**, simbolo di una generazione di managing partner capaci di coniugare tecnica, leadership e visione strategica. Con oltre vent'anni di esperienza nel M&A e una carriera interamente costruita in Chiomenti, Modulo ha contribuito a guidare lo studio lungo un percorso di espansione e innovazione.

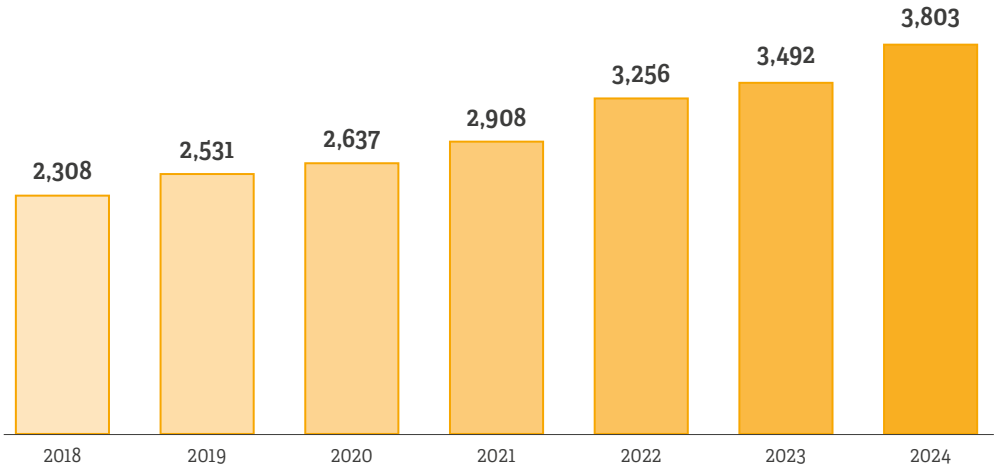
Al secondo posto **Filippo Troisi**, fondatore e da poco anche co-managing partner di Legance: interpreta una leadership corale, fondata su ascolto, innovazione e costruzione del consenso.
Terzo gradino del podio per **Francesco Gatti**, fondatore di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, figura carismatica e punto di riferimento nel diritto societario e finanziario.

NEW ENTRY

Se i nomi al vertice non sorprendono, molti degli altri professionisti inclusi in questa edizione raccontano un mercato in pieno rinnovamento. L'età media del gruppo è di 56 anni: un dato che testimonia il ricambio in corso.
In classifica figurano avvocati che hanno da poco assunto ruoli di responsabilità nei rispettivi studi, distinguendosi per la capacità di affrontare incarichi di rilievo. Uno degli elementi più significativi riguarda il passaggio generazionale, da sempre motore di ogni cambiamento nel settore. A esserne coinvolti non sono solo gli studi nazionali – ancora impegnati nel consolidamento del proprio percorso di istituzionalizzazione – ma anche molti studi internazionali che, pur forti di una solida legacy globale, hanno una presenza italiana relativamente recente.
Tra le new entry spiccano inoltre avvocati che hanno dato vita a progetti indipendenti e di nuova generazione, a testimonianza del fatto che una nuova ondata di super boutique sta prendendo piede, mentre i loro predecessori sono passati al livello di big player.

IL MERCATO

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



Fonte: Stime MAG – Legalcommunity

STATISTICHE

I nuovi nomi in classifica rappresentano il 38% del totale: una percentuale elevata che conferma l'intensità della stagione di cambiamento. Il 78% dei professionisti citati ricopre il ruolo di managing partner, a dimostrazione di quanto, in un contesto di leadership sempre più condivisa, la visibilità coincida spesso con la responsabilità di guidare l'organizzazione. Oggi la figura del rainmaker, pur non scomparsa, lascia spazio a modelli di leadership collettiva e istituzionale.
La fotografia che emerge evidenzia anche il peso delle associazioni professionali italiane, che restano centrali nel panorama nazionale: il 64% degli avvocati in classifica proviene da studi di matrice locale, seguiti dagli inglesi (28%) e dagli americani (8%).
Infine, le avvocate. Dopo l'edizione speciale del 2024, dedicata interamente alle protagoniste del settore, la percentuale delle partner presenti quest'anno si attesta al 20%. È un dato oggettivo: le donne restano ancora poche nei ruoli di maggiore visibilità e peso politico. E sono ancora meno gli avvocati disposti a fare un passo indietro per favorire una rappresentanza più equilibrata.

© riproduzione riservata

IL PALMARES

I professionisti che hanno ottenuto il titolo di avvocato o professionista dell'anno dal 2014 a oggi

2014	**Francesco Gianni**	Gianni & Origoni
2015	**Stefano Simontacchi**	BonelliErede
2016	**Stefano Simontacchi**	BonelliErede
2017	**Filippo Troisi**	Legance
2018	**Bruno Gattai**	Gattai Minoli Partners (oggi PedersoliGattai)
2019	**Claudia Parzani**	Linklaters
2020	**Filippo Troisi**	Legance
2021	**Filippo Troisi**	Legance
2022	**Charles Adams**	Clifford Chance
2023	**Francesco Gatti**	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
2024	**Le Avvocate Italiane**	Studi legali d'affari in Italia
2025	**Filippo Modulo**	Chiomenti

Il metodo

I professionisti individuati dall'osservatorio di MAG e Legalcommunity sono coloro che, in base alla considerazione di esclusivi e insindacabili criteri di cronaca, si sono messi in luce oltre che in virtù della reputazione professionale (di cui tutti i profili inclusi godono ai massimi livelli) e della capacità di generare business, per l'attitudine alla gestione, la forza delle relazioni, l'apertura all'innovazione, l'attenzione verso la comunicazione e l'internazionalità del raggio d'azione. C'è anche un criterio anagrafico che restringe il campo della selezione: tutti i profili selezionati devono essere under 70.



Filippo Modulo

Chiomenti
54 anni
La colonna

1

Una lunga esperienza come m&a lawyer e manager. Il 2025 è stato l'anno di Filippo Modulo. Coinvolto nelle più delicate partite del cosiddetto risiko bancario, impegnato nel portare avanti, assieme a Gregorio Consoli che con lui condivide il ruolo di managing partner dello studio, lo sviluppo strategico di Chiomenti sulla base di un nuovo piano triennale al 2026. Con oltre vent'anni di esperienza e più di 145 operazioni seguite per un valore complessivo superiore a 282 miliardi di euro, Filippo Modulo è una delle figure di riferimento nel panorama del M&A e del diritto societario in Italia. Socio di Chiomenti dal 2005 e managing partner dello studio dal 2015, Modulo rappresenta la sintesi tra competenza tecnica, visione strategica e capacità di guidare team multidisciplinari su operazioni di grande complessità. Una colonna per lo studio.

Nel 2025 Modulo ha consolidato il proprio ruolo di primo piano seguendo alcune tra le operazioni più rilevanti del mercato italiano. Ha fatto parte del team di Chiomenti che ha assistito Comtel nell'acquisizione del 100% di Nec Italia e Nec Nederland, deal che ha segnato un passo decisivo nel processo di internazionalizzazione e posizionamento tecnologico della società. Riguardo al cosiddetto risiko bancario, Modulo ha affiancato Mediobanca in occasione dell'opa lanciata da MPS. Inoltre, l'avvocato sta seguendo Natixis Investment Managers nell'ambito della jv con Generali Investment Holding. Alla guida di Chiomenti, Modulo ha contribuito a rafforzare la posizione dello studio come partner strategico per le principali istituzioni e imprese italiane, puntando su innovazione, crescita internazionale e valorizzazione del talento interno. Un approccio che coniuga leadership e visione, e che lo conferma tra i protagonisti della nuova generazione di managing partner capaci di coniugare tecnica giuridica, business e cultura dell'eccellenza.

Managerialità | Reputazione | Relazioni | Business | Visibilità | Innovazione | Internazionalità



Filippo Troisi

Legance
60 anni
La certezza

2

Filippo Troisi, co-fondatore e dal 2025 co-managing partner di Legance, guida lo studio insieme ad Andrea Giannelli inaugurando una governance duale che segna un'evoluzione nel modello gestionale e un nuovo equilibrio tra continuità e innovazione. Figura centrale nel dipartimento di corporate finance, Troisi ha una lunga esperienza in operazioni di fusione, acquisizione e private equity. Negli ultimi mesi ha guidato alcuni dei deal più rilevanti del mercato italiano, tra cui l'acquisizione di Vodafone Italia da parte di Swisscom-Fastweb (operazione da 8 miliardi di euro), gli accordi tra Renault e Free To X nel settore e-mobility e l'ops di Banco BPM su Anima Holding. Sempre al fianco di Banco Bpm, l'avvocato ha gestito la delicata partita che ha visto Piazza Meda finire nel mirino di Unicredit nell'ambito del cosiddetto risiko bancario. Troisi incarna una leadership fondata su ascolto, coesione e visione strategica, capace di coniugare la dimensione istituzionale di Legance con una forte proiezione internazionale. Come afferma lui stesso, «gestire uno studio legale è un esercizio di equilibrio e sintesi: solo costruendo consenso si può garantire crescita e solidità nel tempo».



Francesco Gatti

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
61 anni
L'uomo squadra

3

Francesco Gatti, socio fondatore di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (Gpbl), è stato anche nel 2025 tra i protagonisti più influenti del mercato legale italiano. Avvocato di riferimento per operazioni societarie e finanziarie di rilevanza strategica, unisce una visione contemporanea della professione a una profonda cultura forense, ispirandosi ai modelli statunitensi di eccellenza come Wachtell Lipton e Cravath. Il suo approccio ruota attorno a un concetto chiave: la responsabilità, verso i clienti, i colleghi e il sistema nel suo complesso. Storicamente al fianco di realtà come Tim e Generali, Gatti è stato protagonista nelle operazioni sulla rete Tim e in importanti contenziosi societari, come la vittoria di Tim contro Vivendi e il successo nel caso Diasorin–Consob.
Advisor legale e strategico, guida con i soci una squadra di talenti in ascesa, promuovendo innovazione, competenza e qualità assoluta. Poliedrico e uomo squadra, è riconosciuto come una delle figure che più hanno contribuito a definire il posizionamento di Gpbl tra le grandi firm del diritto d'affari italiano.



Patrizio Messina

Hogan Lovells
56 anni
Il record man

4

Nel suo primo anno da managing partner di Hogan Lovells, l'avvocato ha infilato una lunga serie di record. È stato protagonista assieme ad altri trenta colleghi, tra cui cinque soci, di uno dei più grandi lateral hire mai messi a segno dalla law firm. Dopo il suo arrivo, ha guidato una campagna acquisti che ha visto l'ingresso di ulteriori gruppi di professionisti che hanno fatto crescere la squadra sul fronte corporate finance, restructuring e regolamentare/antitrust. Di fatto, negli ultimi 12 mesi la law firm ha registrato l'arrivo di circa 50 professionisti (tra cui, 15 soci) senza perdere l'attenzione nei confronti dei talenti interni e la loro valorizzazione. Questi investimenti fanno parte di una strategia più ampia nella regione FRIS (Francia, Italia, Spagna) e mirano a mantenere l'equilibrio complessivo dei ricavi tra le tre practice: corporate & finance (41%), regolamentare e Ip (30%) e contenzioso, arbitrati ed employment (29%). Nel 25esimo anniversario della presenza dello studio in Italia, inoltre, Hogan Lovells ha raggiunto il traguardo dei 60 milioni di ricavi con una crescita del 21%.



Gregorio Consoli

Chiomenti
47 anni
Il fuoriclasse

5

Dal 2021 è managing partner dello studio assieme a Filippo Modulo. Gregorio Consoli è cresciuto in Chiomenti dove ha percorso tutti gli step della sua carriera. Fedele ai principi enunciati da Jim Collins nel suo best seller Good to Great, oggi è considerato non solo un punto di riferimento per la governance e la strategia dello studio ma anche uno dei talenti più importanti dell'area banche e finacial institutions. Il settore, nei tempi recenti, è cresciuto ulteriormente grazie anche agli ingressi di nuovi soci come Davide D'Affronto e Nicholas Lasagna (da Simmons & Simmons), seguiti di qualche anno a quello di Gianrico Giannesi (ex Orrick). Del resto, l'avvocato, appassionato di basket, ha fatto proprio l'adagio di Michael Jordan per cui: «Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati». Di recente ha seguito Nextalia nell'ingresso in Tinexta, Ares nell'ingresso in Eni Plenitude, Elliot nell'opa su Banca Sistema e ha affiancato Ibl Banca nella prima cartolarizzazione sintetica Sts da 1,2 miliardi.



Bruno Gattai

PedersoliGattai
66 anni
Il gigante

6

Un gigante del settore, non solo per la statura e i trascorsi da atleta e telecronista sciistico, Bruno Gattai ha guidato il merger che ha dato vita a PedersoliGattai, rendendolo immediatamente protagonista del mercato legale italiano. Tra gennaio e settembre del 2025, lo studio si è affermato come prima insegna per operazioni di M&A annunciate secondo MergerMarket, con 92 deal per circa 23 miliardi di euro. Gattai ha promosso una governance snella ma efficace insieme ai deputy Carlo Re e Stefano Cacchi Pessani, favorendo l'integrazione dei tre nuclei fondanti dello studio (Pedersoli, Gattai e il "team Montagna" ex BonelliErede). Attento all'innovazione, guarda all'intelligenza artificiale come strumento per valorizzare il talento dei professionisti. La strategia punta alla crescita interna e al consolidamento della squadra con il prossimo trasferimento nella nuova sede unica a Milano. Nel 2024 ha ricevuto l'Outstanding Contribution Award di Chambers per il suo impatto sul mercato legale europeo.

Federico Sutti è fondatore e country managing partner di Dentons in Italia, nonché chairman dello Europe Board. Nel 2015 ha guidato l'ingresso dello studio in Italia con un progetto "greenfield" partendo da Milano con 15 professionisti. Quest'anno celebra i 10 anni di presenza italiana, traguardo che riflette una crescita costante fino a 166 professionisti e 35 soci equity, con ricavi che si aggirano attorno ai 70 milioni di euro. Fuoriclasse nel corporate e real estate, Sutti ha costruito un modello full service competitivo con gli studi italiani, valorizzando l'origination dei soci e la flessibilità locale. Nel 2025 ha introdotto una svolta nella governance, rendendola più corale attraverso un Consiglio direttivo, preparandosi al ricambio generazionale. Innovatore convinto, ha lanciato DAISY, strumento di intelligenza artificiale per migliorare efficienza e qualità dei servizi legali, confermando la sua visione di uno studio moderno e sostenibile.



Federico Sutti

Dentons
60 anni
Il costruttore

7



Giuseppe Velluto

Gianni & Origoni
55 anni
L'inclusivo

8

Giuseppe Velluto è oggi uno dei volti guida di Gianni & Origoni. Entrato nell'organizzazione sin dai primi anni della sua carriera, ha percorso tutti i gradini della struttura fino a diventare, nel luglio 2023, co-managing partner, ruolo che condivide con Giuseppe De Simone. Anche sotto la loro guida, lo studio ha proseguito un percorso di crescita costante (+9% di fatturato nel 2024, per un totale di circa 188 milioni di euro) rafforzando il posizionamento nell'area corporate m&a e ampliando team strategici in ambito banking, tax e litigation. Si occupa di diritto amministrativo e dei settori energia, infrastrutture e project financing. Convinto sostenitore di una leadership fondata su trasparenza, inclusione e valorizzazione del capitale umano, Velluto ha promosso l'ottenimento della certificazione UNI 125:2022 sulla parità di genere. «Le persone sono l'asset più importante di uno studio», ama ricordare, sintetizzando la sua visione di un'organizzazione capace di crescere senza rinunciare alla propria identità.

È la prima avvocata a ricoprire il ruolo di managing partner in BonelliErede e, in generale, in uno studio della legal élite italiana. Nel suo primo anno alla guida dell'organizzazione (in tandem col presidente Massimiliano Danusso) ha confermato il primato dello studio tra le realtà nazionali in termini di fatturato chiudendo il 2024 con ricavi a 235 milioni (+4,7%). Internazionalizzazione e innovazione (non solo tecnologica) sono due dei pilastri del suo mandato che includerà uno storico trasferimento della sede di Via Barozzi a Milano in un nuovo edificio concepito per rappresentare, anche negli spazi, il nuovo corso di BonelliErede. «Quello che vogliamo costruire è un luogo che rispecchi il nostro modo di lavorare oggi e domani». L'avvocata, oltre al management, continua a occuparsi di business. Nell'anno ha seguito, tra gli altri, Prada nell'acquisizione di Versace, L Catterton nell'investimento da 800 milioni in Flexjet, e Prima Assicurazioni nell'ambito del passaggio del 51% del capitale al gruppo Axa.



Eliana Catalano

BonelliErede
52 anni
La prima

9



Roberto Cappelli

Crcd
66 anni
La star

10

Socio senior della super boutique fondata assieme a Silvio Riolo, Paolo Calderaro, Michele Crisostomo e Alberto del Din, è considerato una delle ultime star del mercato corporate m&a. Avvocati appartenenti al club dei rainmaker. Nell'ultimo anno, l'avvocato è stato uno dei protagonisti legali del tentativo di Unicredit di conquistare Banco Bpm con una ops. Ma Cappelli è stato anche uno dei legali che ha seguito il passaggio del 75% di Beghelli a Gewiss, così come ha affiancato Leonardo nell'ambito della cessione a Fincantieri della linea di business Underwater Armaments & Systems (Uas). Sempre per Leonardo, l'avvocato ha seguito la costituzione di una joint venture paritetica dedicata allo sviluppo di tecnologie per sistemi a pilotaggio remoto siglata con Baykar. Infine, non possiamo non ricordare l'assistenza fornita a Ovs nell'ambito dell'acquisizione del 100% Goldenpoint, e il ruolo di deal counsel dal fianco di Armònia Sgr nel secondo investimento del Fondo II.

Grande senso del deal e capacità di concretizzare le opportunità di business. Stefano Sciolla resta saldo al timone della sede italiana della law firm Usa confermandosi un manager di talento oltreché un grande deal maker. Nel corso dell'anno, ha seguito, fra le altre, Pai Partners nella vendita di Marcolin e ha affiancato Mytheresa nell'acquisizione di Ynap. A maggio, è diventato anche nuovo global vice chair della practice di private equity e M&A dello studio, quindi co-responsabile della practice globale con responsabilità per tutta l'Europa.



Stefano Sciolla

Latham & Watkins
57 anni
Il pragmatico

11



Paolo Sersale

Clifford Chance
56 anni
Il milanese

12

Il managing partner di Clifford Chance in Italia è un m&a lawyer di talento. Nel 2025, è stato con Saipem nella fusione transfrontaliera con Subsea7; ha assistito Tata Motors nell'offerta pubblica di acquisto su Iveco; ha fatto parte del team che ha assistito Banca Monte dei Paschi di Siena in relazione all'offerta pubblica di scambio su Mediobanca. La sua direzione ha rafforzato il litigation con il lateral di Francesca Gesualdi e con la promozione a partner di Giuseppe Principato. Ha ottenuto anche la promozione a socia Chiara Commis nel Gfm.

Madre, professionista, managing partner. L'avvocata esperta di Ip e Life Sciences ha chiuso un anno di grandi risultati personali e per la sede italiana della law firm. Il successo più recente l'ha ottenuto sul fronte lateral hire riuscendo a portare in squadra una fuoriclasse del Banking & Finance come Emanuela Da Rin. L'innesto conferma la strategia full service dello studio e l'impegno a coinvolgere nel progetto solo profili di standing elevato. Sul piano dell'attività legale, tra le altre, ha assistito Ama nell'accordo trasattivo su una controversia brevettuale con Aspen.



Laura Orlando

Herbert Smith Freehills Kramer
49 anni
L'instancabile

13



Franco Toffoletto

Toffoletto De Luca Tamajo
68 anni
Il rivoluzionario

14

Franco Toffoletto, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo, ha guidato lo studio nel suo centenario con oltre 100 professionisti, 30 soci e 32 milioni di euro di fatturato. Nipote del fondatore, ha portato un approccio manageriale e tecnologico, creando i software Protagora, EasyLex e più di recente Elibra, trasformando lo studio in una piattaforma di consulenza HR integrata. «La crescita è sempre stata la nostra priorità e l'innovazione il mezzo per raggiungerla». Tra i fondatori di Ius Laboris, unisce tradizione, innovazione e visione internazionale.

Paolo Montironi, founding e senior partner di Advant Nctm e membro del cda, sta guidando, lo studio in un articolato percorso di crescita e integrazioni mirate. Le ultime hanno coinvolto gli studi Zitiello Associati (regulatory finanziario), Boursier Niutta (lavoro) e il professionista Luca La Barbera (tax e cooperative compliance, ex Accenture). L'obiettivo è rafforzare competenze e specializzazioni, favorendo una crescita sostenibile e indipendente. Promotore del modello one-stop-shop, Montironi valorizza l'eccellenza e l'autonomia dei professionisti.



Paolo Montironi

Advant Nctm
63 anni
Il timoniere

15



Stefania Radoccia

Bip Law & Tax
55 anni
L'entusiasta

16

Stefania Radoccia ha iniziato un nuovo capitolo della sua carriera come fondatrice e managing partner di Bip Law and Tax, lo studio legale e tributario nato all'interno della società di consulenza Bip. Dopo aver guidato EY SLT ai vertici del mercato in Italia, ha lanciato un progetto innovativo che mira a raggiungere 70-80 milioni di euro di fatturato in tre anni e oltre 70 professionisti entro fine 2025. L'avvocata, giuslavorista d'esperienza, si sta confermando manager di talento puntando su digitalizzazione, modelli di carriera flessibili e un'espansione internazionale in Europa.

Paolo Nastasi è diventato managing partner per l'Italia di A&O Shearman lo scorso mese di maggio, ed è tra i più giovani leader del mercato legale internazionale. Specialista di m&a e in particolare di private equity, è cresciuto professionalmente all'interno dello studio, incarnando una nuova generazione di deal maker e legal manager globali: visione strategica, apertura al cambiamento e attenzione al talento, i suoi tratti distintivi. Guida A&O Shearman verso un modello innovativo, capace di unire vocazione internazionale e radicamento locale, con l'obiettivo di eccellere nelle operazioni più complesse.



Paolo Nastasi

A&O Shearman
42 anni
Rising star

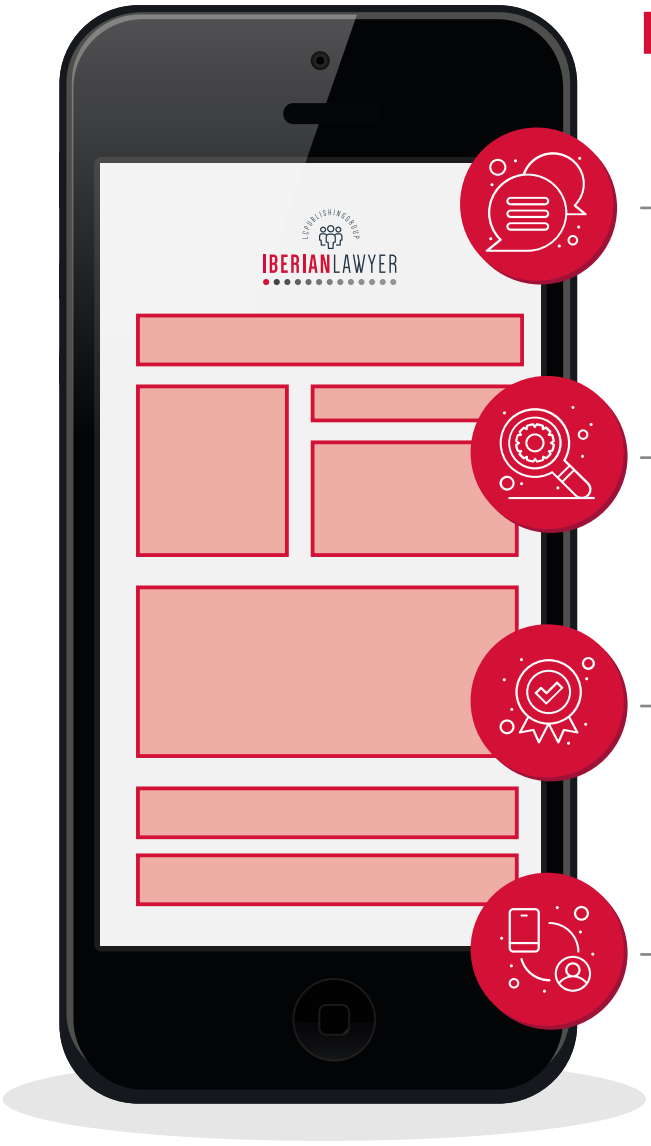
17

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 in

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



Andrea Giannelli

Legance
55 anni
Il meticoloso

18

Quest'anno Andrea Giannelli è diventato co-managing partner di Legance nell'ambito di una revisione della governance dello studio. Coordina i dipartimenti di banking & finance e debt capital markets. Tra i principali esperti italiani in finanza strutturata è spesso protagonista di operazioni complesse per corporate e istituzioni finanziarie. Tecnico e meticoloso, quest'anno, tra le altre, ha seguito Leonardo per una linea di credito esg linked da 1,8 miliardi; inoltre ha assistito ASTM nel collocamento di un nuovo prestito obbligazionario senior unsecured dell'importo di 500 milioni di euro.

Una autorità nel banking & finance. Grande esperta di energy in ogni declinazione. La sua presenza nei deal strategici è una garanzia. Parte integrante della leadership di BonelliErede dove è componente del consiglio degli associati, leader del focus team infrastrutture, energia e transizione ecologica, nonché team leader del comitato Africa e responsabile dello sviluppo della practice nel Medio Oriente. Chairwoman di Navest e della Banca Centrale di San Marino, l'avvocata è anche presidente del comitato diversity & inclusion dello studio.



Catia Tomasetti

BonelliErede
61 anni
L'autorevole

19



Wolf Michael Kühne

Dla Piper
61 anni
L'italiano

20

Il country managing partner della law firm internazionale è tedesco di origine ma italiano nell'animo (oltre che per la legge, visto che è cittadino tricolore). Anche grazie a questo legame ancestrale col Paese è riuscito a guidare l'espansione della law firm rendendola, ormai stabilmente, prima insegna straniera per fatturato in Italia. È considerato uno dei principali consulenti legali nell'ambito delle operazioni italo-tedesche. L'avvocato è anche membro del consiglio e delegato per Milano della Camera di Commercio Italiana per la Germania.

La gestione della partnership e la sua riorganizzazione sono state proprio uno dei temi caldi d'inizio mandato, come co-managing partner di Gianni & Origoni (Gop), per l'avvocato Giuseppe De Simone. In studio dal 2003, ne è diventato partner nel 2010. Negli anni ha accumulato diverse esperienze nella governance. È stato office partner della sede di Roma, componente del comitato esecutivo dello studio e per un certo periodo ha svolto anche il ruolo di recruiting partner, occupandosi della selezione dei nuovi talenti professionali.



Giuseppe De Simone

Gianni & Origoni
49 anni
Il gestore

21



Stefano Valerio

Gatti Pavesi
Bianchi Ludovici
55 anni
La guida

22

Il managing partner dello studio ha guidato un'importante stagione di investimenti. Il colpo dell'anno è senz'altro rappresentato dall'arrivo dei soci Stefano Nanni Costa, Renato Bocca, Niccolò Baccetti e Marco Bitetto, tutti ex BonelliErede dov'erano approdati nel 2019 in occasione dell'integrazione dello studio Lombardi e Associati nel colosso nazionale. Corporate lawyer di talento, nell'ambito del cosiddetto risiko bancario, ha seguito Illimity riguardo l'opas di Banca Ifis. Sempre nel corso dell'ultimo anno si è occupato del passaggio di Edison Stoccaggio a Snam.

Eleganza e savoir faire sono i suoi tratti distintivi. Tecnico, con una spiccata sensibilità per il business e una chiara inclinazione al management. Co-fondatore e co-managing partner dello studio si fa carico non solo della sua attività sul versante regolamentare e finanziario, ma si dedica in prima persona alla gestione dello sviluppo della super boutique e delle sue mosse strategiche. È consigliere di amministrazione di Mip Sgr oltre che sindaco effettivo di Italiaonline e consigliere della Fondazione Oliver Twist Onlus.



Francesco Di Carlo

Fivers
55 anni
Il gentleman

23



Paola Colarossi

Baker McKenzie
53 anni
L'ispiratrice

24

È managing partner di Baker McKenzie (per l'Italia) dal 2023. Opera nel dipartimento corporate m&a e guida la practice corporate reorganizations. Qualità, innovazione tecnologica, sostenibilità e inclusività sono i pilastri del suo mandato. Nel corso di questi due anni, alla guida dello studio, ha portato avanti una serie di lateral hire (l'ultimo ha riguardato il socio Carlo de Vito Piscicelli, nel debt finance) e sostenuto la crescita interna che, nel 2025, ha visto la promozione di cinque professionisti. Sostiene collaborazione, parità di genere e il supporto reciproco nel mondo legale.

È una delle pochissime avvocate italiane per cui il termine rainmaker si può coniugare al femminile. Colonna dello studio Gianni & Origoni, si occupa di fusioni e acquisizioni. Attualmente è vice chair del Corporate and m&a law committee e membro del Constitution and governance committee dell'IBA. È, inoltre, vicepresidente di Banca del Fucino. Nel corso degli ultimi dodici mesi, tra le altre, ha seguito la vendita di una quota di Salcef; ha assistito Sapa nell'acquisizione di Megatech; ha affiancato Green Day Holding nell'acquisto del 100% di Westport Fuel Systems Italia.



Gabriella Covino

Gianni & Origoni
57 anni
La rainmaker

25



Matteo Orsingher

Orsingher Ortu
63 anni
Il creativo

26

Un talento raro nella comprensione delle complesse tematiche riguardanti il mondo Ip. Ha fondato lo studio nel 2007 e quest'anno l'ha portato a siglare una alleanza strategica con la law firm Taylor Wessing. L'accordo punta a soddisfare le esigenze dei clienti, offrendo un servizio transfrontaliero integrato in settori chiave come corporate/M&A, proprietà intellettuale e regolamentazione, e contenzioso. Ha fatto parte dello studio Pavia e Ansaldo dal 1990 al 1999; mentre dal 1999 al 2007 è stato responsabile per l'Italia dell'Ip di Freshfields.



Massimo Di Terlizzi

Pirola Pennuto Zei & Associati
65 anni
Lo stratega

27

Avvocato e commercialista, è chairman del consiglio dei senior partner dello studio. È lo stratega dell'associazione, impegnato nel rafforzamento dell'anima legal dell'associazione su cui sta portando avanti una serie di investimenti. Impegnatissimo sul fronte delle operazioni, nel corso dell'anno, fra le altre, si è occupato della cessione della quota in Frigomat da parte della famiglia Soffientini; ha affiancato Anastacia nell'acquisizione di Le Torri; ed è stato l'avvocato di Tillmanns nel passaggio a Imcd; inoltre ha affiancato Cef nella nascita di Q Farma.



Giovanni Lega

Lca
67 anni
L'insostituibile

28

Dopo oltre vent'anni alla guida di Lca, ha deciso di fare un passo "a lato". Con la scadenza dell'ultimo mandato (a maggio 2025), il fondatore e managing partner (mp) dello studio ha deciso di lasciare le cariche operative avviando un cambio di paradigma nella governance dello studio. Una virata decisa verso la gestione corale. I suoi soci hanno deciso di "ritirare la maglia" e così hanno sostituito la figura dell'mp con quella di un comitato di gestione di sette membri. Intanto, Lega si occupa della categoria e nelle vesti di presidente Asla porta avanti la lotta per una riforma della professione equa e al passo coi tempi.



Roberto Bonsignore

Cleary Gottlieb
57 anni
Il socio

29

Partner di Cleary Gottlieb in Italia è impegnato nella gestione della transizione dell'organizzazione verso il nuovo modello "post lockstep". L'avvocato si occupa di corporate m&a ed è stato impegnato, anche quest'anno, in numerose operazioni. Solo per citarne alcune: Bonsignore sta lavorando con Sixth Street nell'ambito dell'acquisizione del 38% di Sorgenia; ha affiancato Blue Pool Capital nell'acquisto di una quota di minoranza di Golden Goose; è impegnato al fianco di Citi nell'ambito della jv tra Generali e Natixis Investment Managers.



Francesco Paolo Bello

Deloitte Legal
54 anni
Lo sprinter

30

Francesco Paolo Bello, entrato in Deloitte Legal nel 2019, ha rapidamente dimostrato doti di leadership e innovazione, guidando la practice di public law e contribuendo alla crescita delle sedi di Roma, Bari, Pescara, Catania e Messina. Esperto di diritto amministrativo e profondo conoscitore del contesto economico-istituzionale, ha anche avviato e preso le redini del gruppo di lavoro sulla Space Economy. Nel nuovo incarico di managing partner, Bello guiderà Deloitte Legal in un percorso di ulteriore consolidamento e crescita nel Paese.

Paola Leocani guida il gruppo debt capital markets nell'ufficio di Milano della law firm. Con oltre 20 anni di esperienza, assiste clienti in operazioni sui mercati dei capitali e aspetti regolamentari legati alle emissioni di debito. Nel 2018 è stata nominata tra i legali più innovativi d'Europa dal Financial Times. Quest'anno ha seguito Eni nel rinnovo del proprio programma EMTN da 20 miliardi di euro; e ha seguito la ventesima edizione del Btp Italia occupandosi della strutturazione dell'operazione e della predisposizione della documentazione.



Paola Leocani

Simmons & Simmons
54 anni
Lady Btp

31



Roberta Crivellaro

Withers
59 anni
L'Avvocata

32

Roberta Crivellaro è managing partner di Withers in Italia, european leader della business division e responsabile degli Italian desk nel mondo. Avvocata specializzata in operazioni cross-border societarie, commerciali e real estate nei settori food&wine, luxury e fashion&forniture, è un punto di riferimento per family office e imprese familiari. Prima donna italiana socia di una law firm londinese, è oggi tra le poche managing partner in Italia e soprattutto tra quelle che svolgono questo ruolo da più tempo. Ha da poco portato lo studio alla certificazione della parità di genere.

Gabriele Cuonzo, co-fondatore dello studio Trevisan & Cuonzo, è considerato il "go-to lawyer for challenging cases in Italy". Con oltre 30 anni di esperienza, vanta una reputazione d'eccellenza nel contenzioso multigiurisdizionale in materia di proprietà intellettuale. Ha rappresentato multinazionali in cause di alto profilo. Pragmatico e orientato alle soluzioni, è una figura di spicco nel contenzioso farmaceutico e nelle transazioni internazionali. Sempre attento alle innovazioni, ha realizzato una partnership con Lexroom.ai sul fronte intelligenza artificiale.



Gabriele Cuonzo

Trevisan & Cuonzo
68 anni
L'uomo giusto

33



Giuseppe La Scala

La Scala Stapa
66 anni
L'appassionato

34

Avvocato per passione. Fondatore dello studio di cui è anche senior partner e presidente del cda, è coordinatore dell'area imprese e private clients, negli anni ha guidato lo sviluppo delle practice garantendo ai diversi clienti una risposta integrata di assistenza legale e di "counseling" giuridico strategico. Forte di un raro spirito imprenditoriale, quest'anno ha dato vita a Dlv consulting allargando il raggio d'azione dello studio alla consulenza assieme a partner come Deotto Lovecchio, Garnell, View, Innova, Aplos Consulting e Erasmus Capital.

Roberto Egori celebra il suo primo anno come managing partner di Linklaters in Italia, erede della gestione Arosio. Guida il piano strategico dello studio, siede nel board europeo (EuroCom). Fiscalista di grande esperienza, è entrato in Linklaters cinque anni fa, dove dirige anche il dipartimento fiscale. Sotto la sua leadership, è impegnato a rafforzare l'approccio multidisciplinare e integrato dello studio, valorizzando innovazione, tecnologia e collaborazione per affrontare le nuove sfide del mercato globale.



Roberto Egori

Linklaters
50 anni
L'erede

35



Eugenio Tranchino

Watson Farley & Williams
52 anni
Il propulsore

36

Eugenio Tranchino, head of italian offices e partner del corporate group di Watson Farley & Williams (Wfw), è tra i principali artefici della crescita dello studio in Italia e in Europa. Esperto di diritto societario, m&a e private equity, guida operazioni strategiche nei settori energy e infrastrutture, affiancando grandi corporate e fondi internazionali in progetti ad alto profilo. Sotto la sua leadership, Wfw si conferma un player di riferimento nel mercato legale dell'energia e delle transazioni cross-border.

Ha avviato la practice italiana di una delle più grandi law firm americane: Ropes & Gray. Il suo passaggio nelle fila dello studio focalizzato su private equity e corporate m&a ha riaperto i giochi nel settore del private capital: senza dubbio uno dei settori più prolifici in termini di mandati e operazioni nel corso degli ultimi anni. Secondo voci di mercato, c'è la fila di avvocati che vorrebbero far parte del progetto. Intanto, la firm ha debuttato seguendo Facile.it nell'acquisizione di Horizon Automotive.



Cataldo Piccarreta

Ropes & Gray
53 anni
Il fondatore

37



Luca Arnaboldi

Carnelutti
64 anni
Il riferimento

38

Si prepara a traslocare la sede dello studio in un edificio di grande prestigio in corso Venezia a Milano. Nel frattempo, il managing partner dello studio fondato dal leggendario Francesco Carnelutti ha continuato a rafforzare la squadra con alcuni innesti di rilievo: Massimo Greco nel litigation e Ruggero Rubino Sammartano per gli arbitrati internazionali. Tra le operazioni cui Arnaboldi ha partecipato nell'anno, ricordiamo il passaggio del 51% di Prima Assicurazioni ad Axa per conto di uno degli azionisti.

È uno dei fondatori della sede italiana dello studio, nonché managing partner e responsabile del dipartimento Ip. Ha contribuito alla evoluzione in chiave full service della struttura e alla sua trasformazione in società. Sul fronte investimenti, ha portato in squadra il socio Giovanni Gazzaniga con cui ha lavorato per Generali al progetto Agorai Innovation Hub. Numerosi i contenziosi che lo hanno impegnato nell'anno assistendo il Consorzio di Tutela della doc Prosecco, Mammut Sports Group, e Cardo System. È presidente di Eplaw.



Giovanni Galimberti

Bird & Bird
54 anni
Il trascinatore

39



Ermelinda Spinelli

Freshfields
44 anni
La studiosa

40

Ermelinda Spinelli è stata nominata office managing partner per l'Italia di Freshfields dal 10 luglio 2025. Partner nel dipartimento Antitrust e Regolazione, ha maturato esperienza a Milano, Bruxelles e Londra dal 2005. Nel suo lavoro, si occupa di intese, abusi di posizione dominante, fusioni e compliance. Laureata con lode a Pavia e dottore di ricerca a Milano, è punto di riferimento in settori come fintech, telecomunicazioni, sanità e tecnologia, promuovendo innovazione e inclusione. La sua idea di leadership? Corale e inclusiva.

In poco più di tredici anni, la boutique a cui ha dato vita è diventata un punto di riferimento della business law. Lo studio è presente sul fronte delle operazioni straordinarie di fusione e acquisizione, ma non solo. Segni particolari? Riservatissimo. Giovannelli non ama apparire e lascia volentieri la ribalta ai suoi soci. Virtù rara nel settore. Tra le operazioni che ha seguito più di recente, l'assistenza alla famiglia Faccin nel passaggio a IGI Private Equity. Quest'anno lo studio ha avviato anche la practice di diritto amministrativo.



Alessandro Giovannelli

Giovannelli e Associati
59 anni
Il riservato

41



Leonardo Graffi

White & Case
49 anni
Il referente

42

Il socio di White & Case continua a mettersi in luce per la sua attività sul fronte corporate m&a della law firm americana. In più, da quest'anno, riveste anche il ruolo socio referente per l'Italia dello studio. Classe 1976, è in forza a White & Case dal giugno del 2015 quando è entrato a far parte della law firm come local partner per poi diventare partner un anno dopo. In precedenza, l'avvocato aveva trascorso più di otto anni in Freshfields (dov'era arrivato a ricoprire il ruolo di counsel) e un triennio in Simpson Thacher & Bartlett.



Attilio Mazzilli

Orrick
49 anni
Lo sviluppatore

43

L'office leader della law firm americana in Italia è stato nominato global lead partner for cross-border corporate client development. Un incarico strategico di respiro globale — il primo conferito a un professionista italiano — volto a potenziare il coordinamento internazionale dello studio. Nel mentre, Mazzilli continua a portare avanti il nuovo corso dello studio nel Paese con un progetto che si sta sviluppando in modo attrattivo sul mercato, come dimostrano i lateral hire di soci che Mazzilli sta continuando a mandare in porto.



Vincenzo Giannantonio

Gitti & Partners
50 anni
La costante

44

Socio fondatore è da poco stato confermato nel ruolo di managing partner dello studio. L'avvocato Giannantonio si occupa di corporate m&a e oltre all'attività di gestione della struttura si dedica a operazioni straordinarie seguendo numerosi clienti. Tra i deal più recenti, ha assistito Unigrains Italia e gli altri soci di Vivaldi Group nell'acquisto di Gamma; è stato al fianco di Arcaplanet nell'acquisizione di Dogat; inoltre ha seguito il Gruppo Auricchio nell'ingresso in Hispano. Prima di dar vita allo studio con Gregorio Gitti è stato in Ashurst.



Michele Milanese

Ashurst
47 anni
L'uomo dei numeri

45

Classe '78, Michele Milanese è il fiscalista che da quest'anno ricopre anche il ruolo di managing partner di Ashurst. Laurea alla Sapienza, l'avvocato è entrato nella law firm come socio nel 2020, con l'obiettivo di creare ed espandere la practice di fiscale e tributario. Nei diciassette anni precedenti, aveva lavorato in Allen & Overy, fino a diventarne counsel. Milanese è entrato, così, nella lista di fiscalisti chiamati a guidare una law firm che, tra i casi più recenti, ha visto Stefano Simontacchi (già presidente di BonelliErede) e Roberto Egori (da ottobre scorso, alla guida di Linklaters).



Carlo Montella

Green Horse
50 anni
Il multitasking

46

Poliedrico e visionario, l'avvocato è l'ideatore, fondatore e punto di riferimento legale del progetto Green Horse. L'iniziativa ha messo assieme la consulenza sul fronte legale e quella sul versante finanziario creando un soggetto che il mercato ha salutato con grande entusiasmo. Tra le esperienze più recenti, ha fatto parte del pool di consulenti che ha affiancato il management del Gruppo FS nella creazione di FS Energy, la società che guiderà lo sviluppo delle attività energetiche con l'obiettivo di installare 1,1 GW di capacità rinnovabile entro il 2029.



Guido Alberto Inzaghi

SI-Studio Inzaghi
60 anni
Lo specialista

47

Una figura di riferimento nel mondo del real estate. L'avvocato Inzaghi ha dato vita al progetto SI a febbraio 2024 e dopo poco più di un anno ha messo a terra, insieme alle socie Silvia Gnocco e Ivana Magistrelli un progetto che ha prodotto importanti risultati: un modello boutique "verticale ma allargato", capace di integrare competenze urbanistiche, contrattuali, fiscali e regolamentari. Nei primi mesi del 2025, SI ha gestito operazioni per oltre 485 milioni crescendo fino a 28 professionisti. Il prossimo passo? Un lateral nel banking come ha detto Inzaghi a MAG.



Alessandro Corno

Alma led
52 anni
Il meritocratico

48

Co-fondatore e managing partner di Alma Led, punta su meritocrazia, valorizzazione dei talenti e crescita sostenibile. In due anni e sotto la sua leadership, lo studio è passato da 60 a 71 professionisti, con 22 soci. Gli ultimi quattro sono stati nominati al ritmo di due l'anno in ossequio a un principio di patto generazionale e consolidando competenze in tax, finance e real estate. Corno promuove un approccio basato su cultura condivisa, innovazione e internazionalizzazione, e attorno a questi principi ha radunato professionisti con diversa seniority ma uguale commitment.

Michele Di Terlizzi è managing partner di L&B Partners Avvocati Associati, studio legale boutique noto per l'integrazione tra consulenza legale e finanziaria. Dal 2017 ha guidato l'innovazione dello studio, includendo un socio di capitale e rafforzando la sinergia con L&B Partners Spa e Banca Ifigest, mantenendo autonomia e sviluppando in parallelo la governance dello studio legale. Sotto la sua leadership lo studio è cresciuto a 25 avvocati, con focus su energy, infrastrutture, M&A, banking e settori innovativi.



Michele Di Terlizzi

L&B Partners
Avvocati Associati
51 anni
L'innovatore

49



Emanuela Campari Bernacchi

PedersoliGattai
54 anni
La versatile

50

Partner del dipartimento di banking and finance, dirige il dipartimento di finanza strutturata di PedersoliGattai. Ha seguito Banca Generali nell'ambito dell'offerta pubblica di scambio lanciata da Mediobanca. Ma la specializzazione per la quale è particolarmente riconosciuta in Italia è, senza dubbio, il fintech. Quest'anno ha seguito Young Platform per l'assistenza regolamentare del gruppo in Italia e per talune operazioni straordinarie. Ha dato vita allo Structured Finance Women Network, che riunisce professioniste attive nel mondo della finanza strutturata.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

PATROCINIO
Comune di Milano

10-13 NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

www.financecommunityweek.com

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

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Platinum Partners

CHIOMENTI

Hogan Lovells

Legance

VITALE

Gold Partners

Accuracy

A&O SHEARMAN

AON

Arcus Financial Advisors

bip.

SBNP Biscozzi Nobili & Partners Studio legale tributario

BonelliErede

DLA PIPER

EQUITA

ethica group

Gianni & Origoni

GPBL

MEDIOBANCA

Morpurgo e Associati

Pirola Corporate Finance

Silver Partners

Arkios Italy

BANCO BPM

BNP PARIBAS

BPER:

DeepTree Intelligence for private markets

DENTONS

FINERRE

green arrow CAPITAL The Alternatives Platform

ING

Jefferies

KPMG

LINCOLN INTERNATIONAL

Nextalia INVESTMENT MANAGEMENT

ZENITH GLOBAL

Sponsor

Deloitte.

Supporters

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

www.financecommunityweek.com

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

Financecommunity Week 2025 – Program (in progress)

Open with registration *Invitation only*

MONDAY ***10 NOVEMBER***

09:00 - 13:00	**Opening Conference** "Business and finance in the new global (dis)order"	CHIOMENTI · M&M · VITALE	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Unlocking full potential through corporate and structured finance"	bip.	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "Renewable energy financing and bess trends post-macse auction"	Arcus Financial Advisors	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	**Cocktail** "Sparkling Finance"	BonelliErede	**BonelliErede** Via Barozzi 1, Milan	FOR INFO

TUESDAY ***11 NOVEMBER***

09:15 - 13:00	**Conference** "Financial instruments for Italy's growth"	Hogan Lovells	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Dialogue** "A conversation on leadership"	Morpurgo e Associati	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Insurance investments in private equity, private debt and venture capital: unlocking opportunities and building partnership"	GPBL	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:15 - 16:00	**Roundtable** "Design and lifestyle transactions in italy: the perspective of the international investors"	Pirola Corporate Finance	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:15 - 18:00	**Roundtable** "Strategic integration through restructuring and M&A"	Accuracy	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	**Cocktail** "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN · In partnership with Church's English shoes	**10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano** Corso Venezia, 11	FOR INFO

WEDNESDAY ***12 NOVEMBER***

09:00 - 11:00	**Roundtable** "Alternative finance opportunities: private credit, securitisations and further capital solutions corporate finance, real estate & beyond"	DLA PIPER	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Banking and philanthropic foundations: strategies, impact and investments for the common good"	SBNP Biscozzi Nobili & Partners Studio legale tributario	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Transatlantic deals: navigating Italy–us cross-border transactions"	AON	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "The evolving landscape of LBO structuring"	ethica group	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	**Cocktail** "Fin Tonic"	GIANNI & ORIGONI	**Gianni & Origoni** Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO

THURSDAY ***13 NOVEMBER***

09:00 - 13:00	**Conference** "Private equity"	Legance	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 15:15	**Roundtable** "Buy & build: creating and implementing a winning strategy"	EQUITA	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	**Financecommunity Awards**	FINANCECOMMUNITY AWARDS	**East End Studios** Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CHIOMENTI

minima moralia M&M idee per un Paese migliore

VITALE

OPENING CONFERENCE

BUSINESS AND FINANCE IN THE NEW GLOBAL (DIS)ORDER

10.11.2025 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

REGISTER HERE

PROGRAM

Event to be held in

8.45 Check-In and Welcome Coffee

9.15 Opening speeches

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

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Financecommunity and MAG*

Emmanuel Conte, Councillor for Budget, State Property and Extraordinary Housing Plan *Municipality of Milan*

9.45 Dialogue on "Economics, public finance, duties & taxes"

Mike Harris, Partner, Strategic Research Advisory, *STJ Advisors Group Limited*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Former, *G20 Sherpa* and *OECD* Director

MODERATOR

Luca Casiraghi, Senior Editor, *Bloomberg*

10.30 Keynote speech

Dario Fabbri, Geopolitical Analyst, Editor-in-Chief of *Domino*

10.45 Coffee Break

11.15 Roundtable

Orlando Barucci, Managing Partner, *Vitale & Co*

Francesco Canzonieri, Chief Executive Officer, *Nextalia SGR*

Gregorio Consoli, Managing Partner, *Chiomenti*

Edoardo Ginevra, Co-General Manager, *Banco BPM*

Raffaele Legnani, Managing Director, *HIG Capital*

Alessandra Losito, Country Head of Italy, *Pictet Wealth Management*

Roberto Scaramella, Partner and Head of Aerospace and Defense, Europe, *OliverWyman*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

13.00 Light Lunch

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

2025

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



ROUNDTABLE

UNLOCKING FULL POTENTIAL THROUGH CORPORATE AND STRUCTURED FINANCE

10.11.2025 - 14.00 - 16.00

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

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

SPEAKERS

Stefano Monza, Head of Coverage Private Equity, *BIP Corporate Finance & Strategy*
Renato Limuti, Partner, Global Head of Alternative Investors & Private Debt, *BIP*
Laura Gasparini, Chief Corporate & Investment Banking Officer, *Cherry Bank*
Gabriele Giordano, Group Finance Manager, *Italgel Group*
Francesco Buffi, Director, *AB Carval*

MODERATOR

Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity and MAG*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by* AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Arcus Financial Advisors



ROUNDTABLE

RENEWABLE ENERGY FINANCING AND BESS TRENDS POST-MACSE AUCTION

10.11.2025 - 16.00 - 18.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

SPEAKERS

Giulia Bartolini, Managing Director, Head of Energy, Italy, *ING*
Stefano Cassella, Founding Partner & CEO, *Arcus Financial Advisors*
Mauro Colantonio, Director, Infrastructure & Export Financing, *UniCredit*
Luigi Costa, Partner, Head of Project, Energy & Infrastructure Italy, *Dentons*
Patrizio Donati, Founder & Managing Director, *Terrawatt*
Francesco Maggi, Investment Director Europe, *Sosteneo Infrastructure Partners*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BonelliErede

10 NOVEMBER 2025

FROM 18.30

SPARKLING FINANCE



BONELLIEREDE
VIA BAROZZI 1
MILAN

The invitation is strictly personal

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO
Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF
Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Hogan Lovells



CONFERENCE

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ITALY'S GROWTH

11.11.2025 - 09.15 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

PROGRAM

09:15 Check-In and Welcome Coffee

09.30 Greetings

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

09:35 Session I: "Italy and Finance"

Martino Mauroner, Deputy Head of Private Debt, *Tikehau Capital*

Diego Napolitano, Head of Leveraged & Acquisition Finance, *Intesa Sanpaolo*

Francesco Vitulano, Managing Director, *Blackstone*

Andrea Zorzi, Professor of Commercial Law, *University of Florence*

MODERATOR

Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells*

11.00 Coffee Break

11.30 Session II: "Private Debt and Mini-Bond"

Laura Berguig, Principal, *Ares Management*

Francesco Di Trapani, Senior Advisor, Head of Southern Europe *Pemberton Capital Advisors*

Giovanni Grandini, Head of Capital & Debt Advisory Italy, *EY*

Alessandro Mallo, Managing Director Debt Capital Markets, *UniCredit*

Luca Novati, Head of Private Debt, *Finint Investments SGR*

MODERATORS

Alessandro Accrocca, Partner, *Hogan Lovells*

Bianca Caruso, Partner, *Hogan Lovells*

13.00 Light Lunch

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Morpurgo e Associati



A CONVERSATION ON LEADERSHIP

REGISTER HERE

11.11.2025 - 11.00 - 13.00

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

Event to be held in

2025

Claudia Parzani
Chairwoman
Borsa Italiana | Author of
"La Rivoluzione degli Outsider"

Tommaso Arenare
Consultant | Author of Oltre

MODERATOR
Claudio Morpurgo
Partner, *Morpurgo e Associati*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GPBL



ROUNDTABLE

INSURANCE INVESTMENTS IN PRIVATE EQUITY, PRIVATE DEBT AND VENTURE CAPITAL: UNLOCKING OPPORTUNITIES AND BUILDING PARTNERSHIP

REGISTER HERE

Event to be held in

11.11.2025 - 14.00 - 16.00

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

WELCOME MESSAGE

Francesco Gatti, Equity Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

SPEAKERS

Francesco Martorana, Group Chief Investment Officer, *Generali*
Nicola Alvaro, Head of Wealth Services & Distribution, *Allianz Life Luxembourg*
Alessandra Bechi, Vice General Manager, *AIFI*
Chiara Calì, Head of Group Funds Public, Private & Fund Selection & Portfolio Management, *UniCredit*
Francesco Cerruti, Director General, *Italian Tech Alliance*
Emilio Pastore, Head of Finance and Treasury, *HDI Assicurazioni*
Matteo Riccardi, Head of Finance, *Banco BPM Vita*

MODERATOR

Raffaele Sansone, Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

2025

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Pirola Corporate Finance



ROUNDTABLE

DESIGN AND LIFESTYLE TRANSACTIONS IN ITALY: THE PERSPECTIVE OF THE INTERNATIONAL INVESTORS

11.11.2025 - 14.15 - 16.00

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

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

SPEAKERS

Marco Baldassari, CEO, Co-Founder & Menswear Creative Director, *Eleventy*
Paolo De Spirt, Founding Partner, *Borletti Group*
Francesco Franchini, Head of Corporate Private Debt, *Sienna Investment Managers*
Matteo Giannobi, Partner, *Pirola Corporate Finance SpA*
Ludovico Mantovani, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance SpA*
Stefano Migliorini, Partner and Member of the Investment Committee, *NUO*

MODERATOR

Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity and MAG*

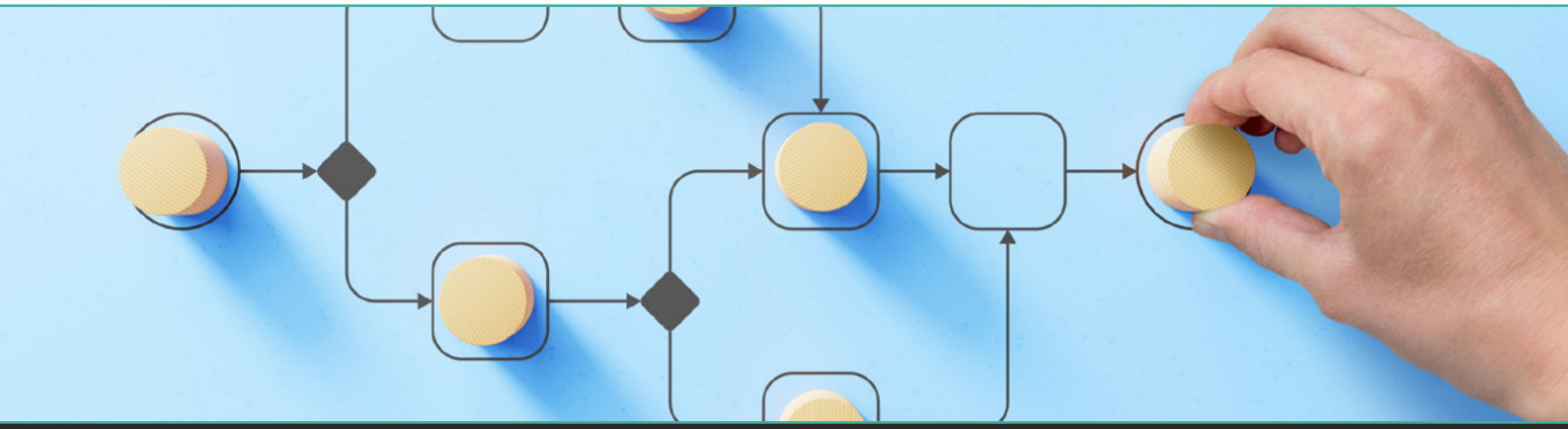
For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by* AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt · ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Accuracy



ROUNDTABLE

STRATEGIC INTEGRATION THROUGH RESTRUCTURING AND M&A

11.11.2025 - 16.15 - 18.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

SPEAKERS

Fabio Cassi, CEO, *EQUITA Debt Advisory*
Francesco Falcone, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking*
Francesco Isolabella, Partner, *Studio Legale Isolabella*
Lea Lidia Lavitola, Counsel, *Fivers*
Davide Palazzo, Director, *Accuracy*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

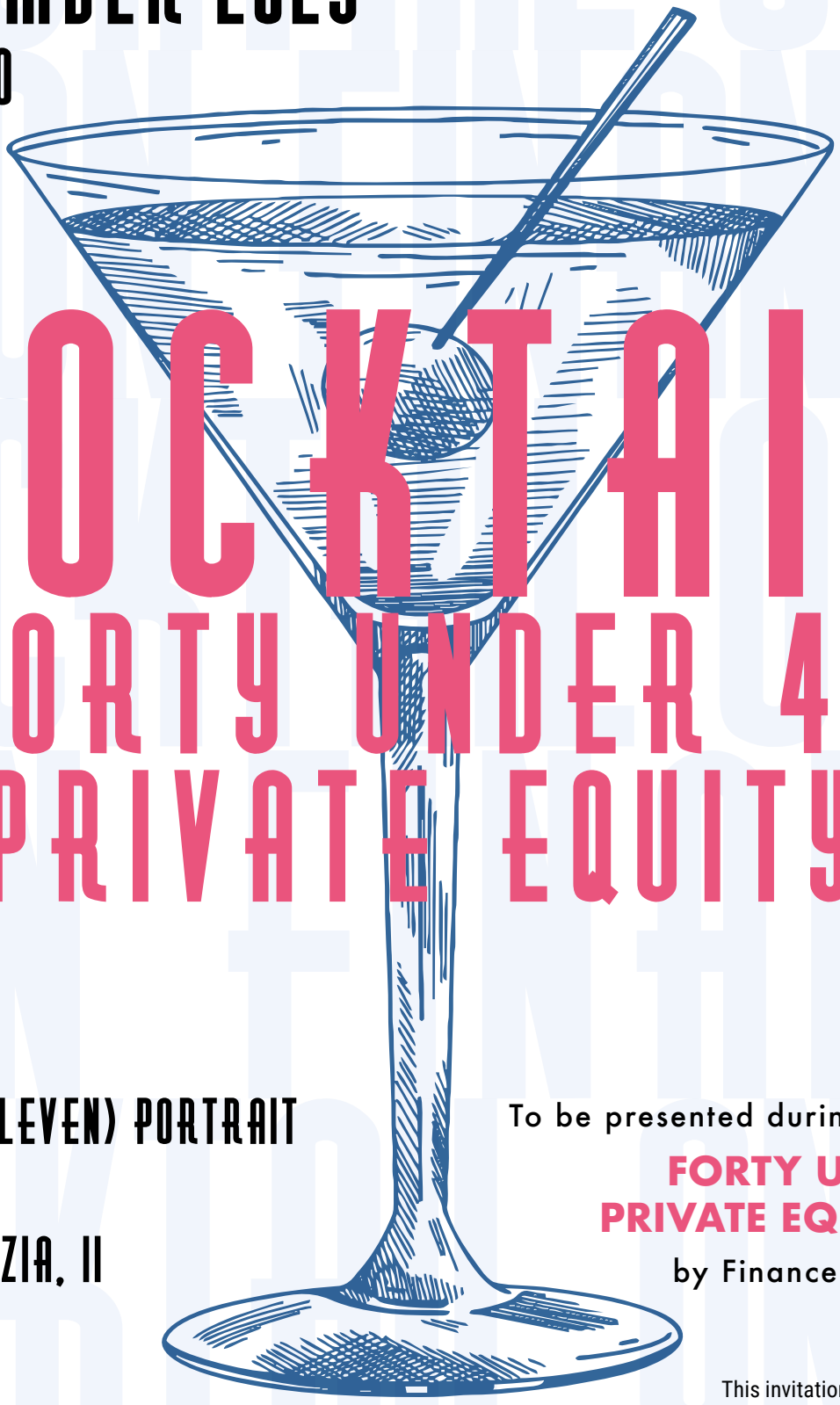
FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

A&O SHEARMAN

In partnership with
Church's
English shoes

11 NOVEMBER 2025
FROM 19.00



COCKTAIL
FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY

10_11 (TEN ELEVEN) PORTRAIT
MILANO
CORSO VENEZIA, 11

To be presented during the event:

FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY LIST
by Financecommunity.it

This invitation is strictly personal

For information please send an email to: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO
Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF
Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

DLA PIPER



ROUNDTABLE

ALTERNATIVE FINANCE OPPORTUNITIES: PRIVATE CREDIT, SECURITISATIONS AND FURTHER CAPITAL SOLUTIONS

Corporate finance, real estate & beyond

REGISTER HERE

Event to be held in

12.11.2025 - 09.00 - 11.00

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

SPEAKERS

Luigi Bussi, Chief Group Corporate & Investment Banking, *Banca Finint*
Andrea Calzavacca, Director - Head of Investment Advisory, *Equita Real Estate*
Nicola Falcinelli, Managing Director - Partner, Deputy Head of European Private Credit, *Carlyle*
Giovanni Luna, Managing Director, Head of Origination Europe, *Fortress Investment Group*
Antonella Mazzeo, Head of Real Estate underlying Credits, *BNL*
Andrea Modolo, Managing Director, Global Head of Securitisation, Asset Backed Solutions, *UniCredit*
Enrico Monti, Partner, Head of *Nextalia Credit Solutions*
Luciano Morello, Partner, Head of Finance Italy, *DLA Piper*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS
Studio legale tributario



ROUNDTABLE

BANKING AND PHILANTHROPIC FOUNDATIONS: STRATEGIES, IMPACT AND INVESTMENTS FOR THE COMMON GOOD

12.11.2025 - 11.00 - 13.00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù, 6/8 | Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

SPEAKERS

Giovanni Azzone, President, *Fondazione Cariplo* and *ACRI*
Ferruccio De Bortoli, President, *Associazione VIDAS* and Board Member, *Fondazione VIDAS*
Luigi Ghisleri, President, *Fondazione Conte Franco Cella di Rivara* and Vice-President *Associazione VIDAS*
Carlo Marchetti, Notary & President, *Fondazione di Comunità Milano*
Alessandro Potestà, Chief Executive Officer, *Quaestio Capital SGR*
Chiara Sangiovanni, Secretary General, *Fondazione Ennio Doris*
Sergio Urbani, Chief Executive Officer & General Director, *Fondazione Cariplo*

MODERATOR

Roberta Pierantoni, Partner, *Biscozzi Nobili & Partners*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

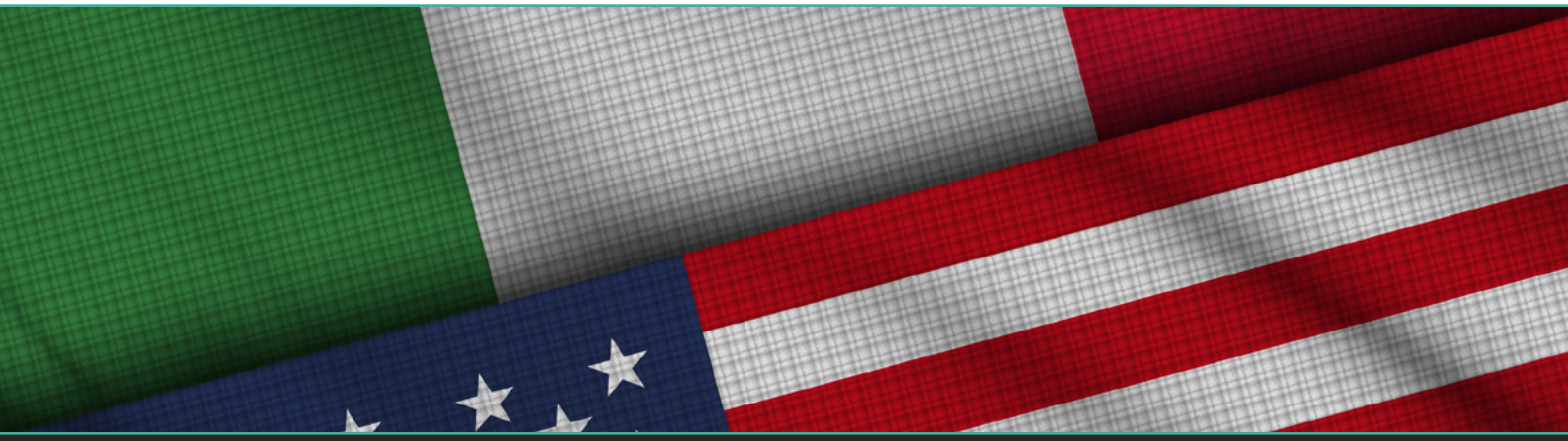
AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

AON



ROUNDTABLE

TRANSATLANTIC DEALS: NAVIGATING ITALY–US CROSS-BORDER TRANSACTIONS

12.11.2025 - 14.00 - 16.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

SPEAKERS

Ignazio Castiglioni, Co-Founder and CEO, *HAT SGR*
Cristiano Caumont Caimi, Partner, *Tremonti Partners*
Claudio Cerabolini, Partner, *Clifford Chance*
Andrea Foti, Managing Director, EMEA Chief Commercial Officer – M&A, *Aon*
Marco Ginnasi, Partner, *EY*
Alessia Negri, Principal, *Apheon*
Saverio Rondelli, Managing Director & CEO Italy, *Lincoln International*

MODERATOR

Letizia Ceriani, Journalist, *Financecommunity and MAG*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

ethica group



ROUNDTABLE

THE EVOLVING LANDSCAPE OF LBO STRUCTURING

REGISTER HERE

Event to be held in

12.11.2025 - 16.00 - 18.00

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

SPEAKERS
Alessandro Cortina, Partner, Debt Advisory, *Ethica Group*
Filippo Jacazio, Managing Director, Head of Leveraged Financing Solutions Italy, *UniCredit*
Francesco Lombardo, Partner, *Freshfields*
Chiara Maisano, Managing Director, *Clessidra Capital Credit SGR*
Martino Mauroner, Deputy Head of Private Debt, *Tikehau Capital*

MODERATOR
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GIANNI & ORIGONI

FIN TONIC COCKTAIL



12.11.2025
FROM 18.30

GIANNI & ORIGONI
PIAZZA BELGIOIOSO 2 - MILAN

This invitation is strictly personal. Registration is mandatory
For info: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Legance



CONFERENCE

13.11.2025 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

CONFERENCE **"PRIVATE EQUITY"** *- PROGRAM*

09.00 Check-In and Welcome Coffee
09.30 Greetings
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
09.35 Welcome Message
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, *Legance*
09.45 Panel 1
Marco Bellino, Partner, *PAI Partners*
Fabio Canè, Partner, *Renaissance Partners*
Francesco Casiraghi, Managing Director, *Advent*
Giorgio De Palma, Partner, *CVC*
Giulio Piccinini, Managing Director, *ICG*
MODERATORS
Nicola di Molfetta, Editor in Chief, *Financecommunity* and *MAG*
Laura Li Donni, Partner, *Legance*
11.00 Coffee Break
11.30 Panel 2
Nicola Colavito, Partner, *Peninsula Capital Advisors*
Marco Carotenuto, Managing Director, *Clessidra Private Equity SGR*
Marco Molteni, Managing Director, *Ardian*
Valentina Pippolo, Chief Investment Officer Equity, *Nextalia SGR*
Stefano Questa, Partner and Co-Head of European Alternative Credit, *Ares*
MODERATORS
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity* and *MAG*
Francesco Florio, Partner, *Legance*
12.30 Closing Speech
Valentino Valentini, Deputy Minister of Enterprises and Made in Italy
Remarks by **Marco Gubitosi**, Partner, Legance
13.00 Light Lunch

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

EQUITA



ROUNDTABLE

BUY & BUILD: CREATING AND IMPLEMENTING A WINNING STRATEGY

13.11.2025 - 14.00 - 15.15

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 | Milan, Italy

KEYNOTE SPEECH

Simone Riviera, Deputy Head Investment Banking, *EQUITA*

SPEAKERS

Riccardo Collini, Partner, *Apheon*
Alessandro Grimaldi, Founder & Chief Executive Officer, *Armònia*
Alessandro Luongo, Partner, *Alvarez & Marsal Capital*
Vittorio Palladino, Principal, *One Equity Partners*

MODERATOR

Letizia Ceriani, *Journalist, Financecommunity and MAG*

For information please send an email to: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** T: +39 02 36727659

REGISTER HERE

Event to be held in

2025

#financecommunityweek

PATROCINIO Comune di Milano

Financecommunity Week *is supported by*

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

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY AWARDS

11th Edition

13.11.2025

19:15 CHECK-IN
19:30 COCKTAIL
20:15 CEREMONY
21:00 STANDING DINNER

EAST END STUDIOS
STUDIO NOVANTA
Via Mecenate, 88a | Milan

Partners

Becker · CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · DENTONS · HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER · Hogan Lovells · Legance · Morpurgo e Associati · ROPES & GRAY · simmons simmons · WATSON FARLEY & WILLIAMS

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Arbitrato e Life Sciences: Milano può diventare hub europeo

In occasione della sedicesima CAM Annual Conference, Stefano Azzali, direttore generale della Camera Arbitrale di Milano, spiega i vantaggi dello strumento per le imprese, l'importanza della competenza tecnica degli arbitri e le prospettive future per un settore che vive di innovazione e mercati globali.

Il settore delle Life Sciences — che comprende farmaceutica, biotech e dispositivi medici — è tra i più innovativi e regolamentati dell'economia globale. Negli ultimi anni si è registrato un aumento costante del ricorso all'arbitrato per risolvere controversie in ambiti ad alto contenuto tecnico e di rilevante valore economico.

Ne parliamo con **Stefano Azzali**, Direttore Generale della Camera Arbitrale di Milano, in vista della sedicesima CAM Annual Conference, in programma il 27 novembre a Milano. L'evento, riconosciuto tra i principali appuntamenti internazionali sull'arbitrato, riunisce ogni anno oltre 120 esperti, avvocati, in house e rappresentanti d'impresa da tutto il mondo. L'edizione 2025 sarà dedicata ai **vantaggi dell'arbitrato per le imprese del comparto Life Sciences**, un ambito caratterizzato da controversie di natura particolarmente complessa.

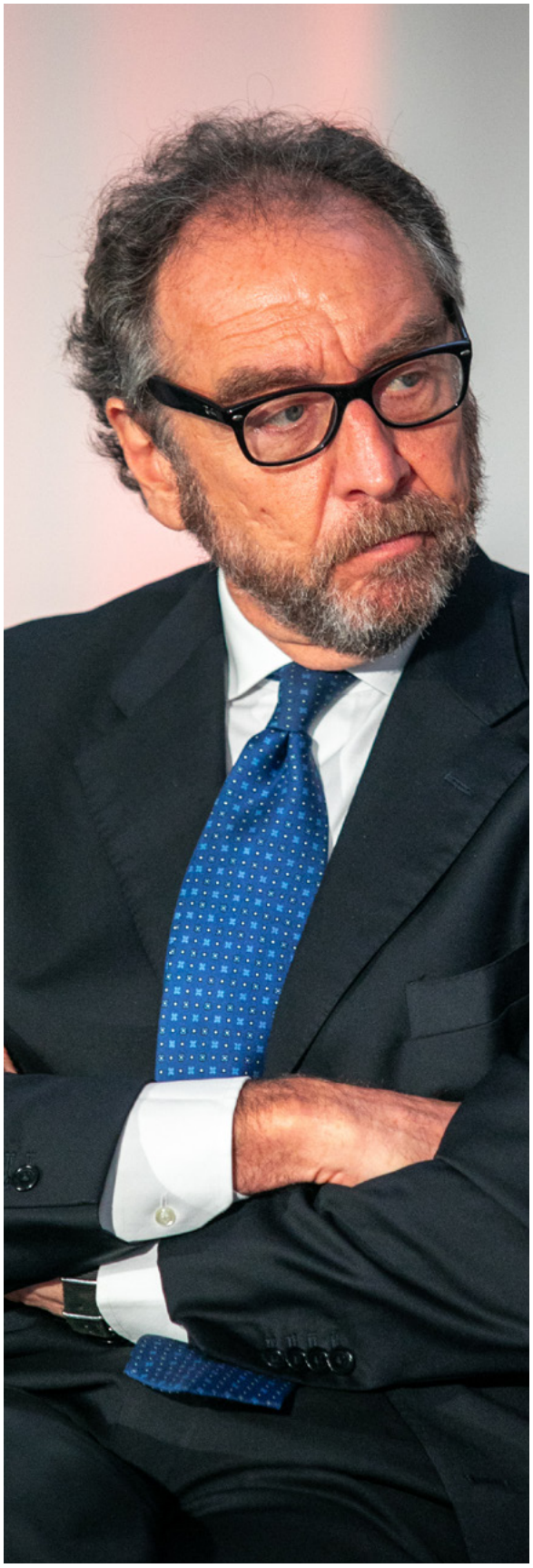
Negli ultimi anni si è registrato un crescente ricorso all'arbitrato nelle controversie del settore life sciences. Secondo lei, quali sono i principali fattori che spingono le imprese a preferire l'arbitrato rispetto ai tribunali ordinari, e come si traduce questa scelta in termini di efficienza e tutela degli investimenti?
Le ragioni del crescente ricorso all'arbitrato sono molteplici. Anzitutto la natura internazionale dei contratti del settore - joint venture, M&A, R&D, licenze, distribuzione - porta con sé contenziosi complessi e dispute transnazionali. L'arbitrato offre una cornice neutrale, riservata e flessibile, che consente di risolvere le controversie in tempi più rapidi rispetto ai tribunali, e soprattutto con arbitri esperti nelle dinamiche del comparto. Per un'industria che vive di innovazione e investimenti a lungo termine, poter contare su una giustizia "specializzata", prevedibile nei tempi e nei costi, esecutiva a livello internazionale e rispettosa della confidenzialità è un vantaggio competitivo reale. In particolare, i vantaggi che l'arbitrato offre alle aziende del settore sono almeno tre: competenza degli arbitri, efficienza e riservatezza. La possibilità di nominare arbitri esperti della materia del contendere è un valore

«Poter contare su una giustizia 'specializzata', prevedibile nei tempi e nei costi, esecutiva a livello internazionale e rispettosa della confidenzialità è un vantaggio competitivo reale»

aggiunto importantissimo per un settore così tecnico e altamente specializzato. La procedura è modellabile sulle esigenze delle parti, riducendo i tempi e i costi rispetto a processi lunghi e complessi. Infine, la confidenzialità tutela informazioni sensibili come dati di ricerca, brevetti e strategie industriali.

L'arbitrabilità di materie complesse come la proprietà intellettuale e la responsabilità da prodotto è un tema sempre più discusso. Ritiene che il trend attuale di ampliamento dell'arbitrabilità rappresenti una vera opportunità per il settore, o intravede ancora limiti significativi — ad esempio di natura normativa o culturale?
Il trend è chiaramente verso un ampliamento. L'evoluzione normativa europea e le prassi più recenti dimostrano che anche materie un tempo considerate o anche solo percepite come "non arbitrabili" — ad esempio, la responsabilità da prodotto o le controversie sui brevetti — possono essere efficacemente trattate in arbitrato. Certo, permangono differenze tra ordinamenti, ma la direzione è quella di una crescente apertura, spinta dalla domanda delle imprese di strumenti più rapidi e tecnicamente adeguati rispetto alla giustizia ordinaria.

Dal punto di vista dell'arbitro, i casi Life sciences presentano una complessità tecnica e scientifica unica. In che misura la conoscenza del settore e la collaborazione con esperti tecnici influenzano la qualità e la credibilità del lodo arbitrale?
I casi Life sciences richiedono un'elevata comprensione tecnica e regolatoria. Non serve che l'arbitro sia uno scienziato, ma deve conoscere le logiche economiche e i meccanismi



dell'industria, saper dialogare con esperti e integrare competenze multidisciplinari. Questa capacità aumenta la qualità e la credibilità del lodo, che deve essere giuridicamente solido ma anche tecnicamente fondato.

Il calcolo dei danni nelle controversie life sciences è spesso il punto più critico della procedura. Quali metodologie o buone pratiche ritiene più efficaci per affrontare questa fase, garantendo al contempo rigore economico e coerenza giuridica?
È l'aspetto forse più delicato e spesso decisivo. Ogni caso è diverso: danni da mancata commercializzazione, royalties non pagate, ritardi nello sviluppo. La prassi mostra un crescente ricorso a modelli econometrici e a perizie altamente specialistiche. L'approccio migliore è quello "tailor-made", che unisce competenze giuridiche ed economiche. L'importante è garantire che il risultato sia trasparente e convincente anche per chi non è un tecnico.

Guardando al futuro, come immagina l'evoluzione dell'arbitrato nel mondo life sciences?
Pensa che vedremo la nascita di regole o istituzioni specializzate, o l'adattamento degli strumenti esistenti sarà sufficiente a rispondere alle esigenze del settore?
Vedo almeno tre direzioni: un aumento dei procedimenti legati a brevetti e proprietà intellettuale, un maggior ricorso a metodologie sofisticate per la quantificazione dei danni e una crescente attenzione alla dimensione etica e regolatoria, soprattutto in tema di integrità dei dati, riservatezza e compliance. In sintesi, l'arbitrato sarà sempre più un alleato strategico per un settore che vive di innovazione continua e di mercati globali. In questo contesto, Milano può diventare un punto di riferimento europeo, grazie al suo ecosistema scientifico, economico e giuridico unico. Per questo in Camera Arbitrale di Milano stiamo sviluppando un progetto specifico, con una task force interamente dedicata all'analisi di questi casi, alla formazione specifica di arbitri e consulenti tecnici e al supporto mirato alle imprese di questo strategico settore, volano della nostra economia.

© riproduzione riservata

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



PUBLISHINGGROUP
LC



Linklaters e il passaggio di testimone nel banking & finance: continuità e spirito di squadra

Al timone, adesso, c'è Francesco Faldi, insieme a Ettore Consalvi, Tessa Lee e Alessandro Nolet: una squadra cresciuta dentro lo studio, che oggi punta su private capital, special situations ed energy & infrastructure. Una transizione nel segno della collaborazione e della visione globale

di nicola di molfetta

Quando si parla di passaggio generazionale, l'attenzione si concentra spesso sulla leadership complessiva di uno studio legale, sulla "stanza dei bottoni". Eppure, il tema tocca anche le singole practice: dipartimenti che, nel tempo, hanno rappresentato la punta di diamante di un'organizzazione e ne hanno incarnato lo spirito.

È il caso di Linklaters, del team di banking & finance e di **Andrea Arosio**, l'avvocato che nel 2007 ha (ri)fondato la practice italiana della law firm anglosassone, guidandola per oltre 17 anni fino all'ottobre 2024, quando ha deciso di avviare il progetto di consulenza Irnerius.ai. Con la sua uscita, Arosio ha lasciato non solo la carica di managing partner – passata al fiscalista **Roberto Egori** (come abbiamo raccontato nel numero 219 di MAG) – ma anche la guida di uno dei dipartimenti simbolo dello studio in Italia.

Oggi la leadership del team è affidata a **Francesco Faldi**, che imprime una chiara direzione strategica affiancato da **Ettore Consalvi**, attivo nelle aree banking e special situations, e da **Tessa Lee**, punto di riferimento nel settore energy & infrastructure per operazioni di *project finance, acquisition finance, export credit* e *corporate lending*. A completare il gruppo è arrivato di recente **Alessandro (Alex) Nolet**, trasferitosi dalla sede di Hong Kong, che porta con sé un bagaglio di esperienze maturate tra Europa e Asia, in particolare nel campo del *leveraged finance* e del private capital.

UN PASSAGGIO CORALE

Questo passaggio di consegne è emblematico di un'evoluzione sempre più corale nella gestione degli studi legali contemporanei.
«La struttura orizzontale della squadra – spiega Faldi a *MAG* – è frutto del nostro comune attaccamento allo studio».
I quattro soci del *banking & finance* sono infatti cresciuti insieme in Linklaters, «praticamente dai tempi della prima sede in via Verri a Milano», ricorda Faldi. «Abbiamo condiviso tutti i passaggi che ci hanno portato, negli anni, alla partnership».

Proprio lo spirito di squadra ha permesso di gestire un momento delicato, come l'uscita del socio di riferimento, senza scossoni. «Andrea –



«La struttura orizzontale della squadra è frutto del nostro comune attaccamento allo studio»

Francesco Faldi



«La forza del dipartimento sta anche nella sua integrazione con la struttura internazionale»

Alessandro (Alex) Nolet

aggiunge Faldi – ci aveva preparati con grande anticipo. Ma il vero collante è stata l'assenza di rivalità interna e l'abitudine alla collaborazione reciproca».
Due fattori fondamentali, come sottolinea Nolet che aggiunge: «La forza del dipartimento sta anche nella sua perfetta integrazione con la struttura internazionale di Linklaters».

NUOVE DIRETTRICI DI CRESCITA

Il team si muove oggi in un contesto di grande fermento per il settore. «Negli ultimi anni – osserva Lee – il mercato del *banking & finance* in Italia e in Europa si è evoluto rapidamente, con nuove aree di crescita e attori sempre più sofisticati».

Accanto all'assistenza sui temi core del banking, il dipartimento ha scelto di investire su tre direttrici strategiche: private capital, special situations e energy & infrastructure.
«Si tratta di ambiti in crescita costante – spiega Consalvi – sia per volumi che per complessità, alimentati da un contesto economico in trasformazione e da una maggiore presenza di operatori specializzati, come i fondi di credito e di capital opportunities, oltre all'espansione di strumenti come *unitranche* e *high-yield*».

Nel private capital, in particolare, i team affrontano sfide cross-border che richiedono strutture di finanziamento su misura e soluzioni innovative. Il dipartimento è organizzato per coprire l'intero spettro della finanza strutturata e della regolamentazione, con il contributo di counsel come **Marco Carrieri** e **Alessandra Ortelli**, e di un gruppo di *managing associate* che garantisce qualità e continuità – tra cui **Benedetta Marino, Lucia Ciocarlan, Stefania Farabbi, Ludovica Turrina** e le nuove promozioni di **Filippo Azzano, Matteo Bencic, Maria Chiara De Biasio** e **Sara Giugiario**.

Il dialogo costante con il team di *Structured Finance & Regulatory*, guidato da **Dario Longo** e **Anna Ferraresso**, con il contributo di **Lorenzo Dal Canto** e dell'esperto di diritto amministrativo **Alessandro Gemmo**, consente poi di offrire una consulenza a 360 gradi.



«Il mercato del banking & finance in Italia e in Europa si è evoluto con nuove aree di crescita e attori sempre più sofisticati»

Tessa Lee

«In un contesto dove le operazioni sono sempre più complesse e richiedono soluzioni ibride e risposte rapide – aggiunge Nolet – la presenza di professionisti senior a livello di *counsel* e *managing associate* è decisiva».
Faldi conferma: «Continueremo a puntare su questa struttura integrata, che ci permette di rispondere con reattività e specializzazione alle esigenze di un mercato in costante evoluzione».

IL MODELLO LINKLATERS

Ogni operazione seguita dal team – dai rifinanziamenti per Nexi e GVS, ai deal nel settore energia e infrastrutture per ACC o Brookfield-Data4, fino alle ristrutturazioni complesse di Rizzani de Eccher e Bialetti o alle emissioni di leveraged finance come quella da 300 milioni di euro per DoValue – riflette un approccio fortemente integrato.
«Non è solo un orientamento culturale – precisa Lee –: il modello di partnership *lockstep* di Linklaters, che premia la collaborazione piuttosto che la competizione interna, crea un ecosistema dove la condivisione di competenze e risorse è la norma».
Nel network internazionale, la sede italiana rappresenta un esempio virtuoso di equilibrio tra know-how locale e visione globale.
«I team italiani si interfacciano costantemente con colleghi di altre giurisdizioni – spiega Nolet – portando nei deal una sinergia concreta tra competenze italiane, inglesi e globali».
«Saper unire la rapidità operativa richiesta dagli operatori domestici con una tecnica di respiro internazionale – aggiunge Faldi – ci consente di agire come vero hub strategico all'interno del network globale di Linklaters».

Un esempio emblematico è il deal Brookfield-Data4, dove la collaborazione tra team italiani ed europei ha generato credenziali che hanno permesso di estendere l'attività nel settore dei data center fino al mercato asiatico, in Corea.
«Questo scambio continuo di competenze tra Europa, Italia, Asia e Americhe – osservano i professionisti – testimonia una circolazione costante di conoscenze all'interno del network».
A ciò si aggiunge il valore dei programmi di secondment, che vedono molti giovani avvocati



«Ci sono ambiti in crescita costante, sia per volumi che per complessità, alimentati da un contesto economico in trasformazione»

Ettore Consalvi

trascorrere periodi prolungati negli uffici esteri. «Negli ultimi otto anni – ricorda Faldi – almeno sei professionisti italiani hanno lavorato in Asia, rafforzando i legami e le sinergie globali».

UNO SGUARDO AL FUTURO

Guardando avanti, il lavoro della squadra sarà influenzato da alcuni trend emergenti: l'espansione del private capital, la finanza green e lo sviluppo di nuove strutture ibride di debt financing, che combinano elementi di *leveraged finance*, infra *financing* e *real estate finance*. «Il private capital è oggi un vero motore di innovazione», sottolinea Lee. «E, anche se l'attenzione mediatica sull'ESG è diminuita, per noi resta una componente imprescindibile della consulenza, supportata da competenze aggiornate e specifiche».

© *riproduzione riservata*



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





Società tra avvocati, la riforma che divide il mercato legale

La stretta sulle società tra avvocati e soci di capitale accende il dibattito tra studi, imprese e investitori. Per il CNF è un ritorno ai valori fondanti della professione. Per il mercato, un segnale di chiusura in un sistema che ha bisogno di capitali, governance e visione imprenditoriale

di michela cannovale

Dopo l'approvazione del Consiglio dei ministri a settembre, la riforma dell'avvocatura entra ora nel vivo: il disegno di legge delega, elaborato dal Consiglio nazionale forense, ha iniziato il 29 ottobre il suo percorso in Commissione Giustizia della Camera.

Il testo affida al governo sei mesi per riscrivere in modo organico le regole della professione, toccando temi come equo compenso, formazione, specializzazioni e riorganizzazione degli ordini. Ma a catalizzare l'attenzione del mercato legale d'affari è soprattutto la parte dedicata alle società tra avvocati (STA): il tentativo di riaffermare l'indipendenza dell'avvocato si scontra con la realtà di un settore sempre più orientato a modelli organizzativi, tecnologici e finanziari complessi. Un modello che cominciava a rappresentare una terza via per molte aziende (in particolare società finanziarie) interessate a gestire in modo più controllato una parte delle proprie esigenze legali.

Per l'indipendenza dell'avvocato

Complessivamente, la riforma punta a "valorizzare l'indipendenza dell'avvocato" come presidio del diritto di difesa. Una visione che tuttavia si innesta in un contesto radicalmente diverso da quello del 2012, anno in cui l'ultima riforma forense ha introdotto le società tra avvocati, consentendo per la prima volta l'ingresso di soci non professionisti e di capitali privati a sostegno di strutture più organizzate e integrate.

Il principio era chiaro: dare alla professione strumenti capaci di coniugare indipendenza e modernità, permettendo agli studi di crescere e di competere su scala più ampia. E il mercato ha risposto con entusiasmo. Banche, assicurazioni e grandi aziende hanno colto l'occasione: UniCredit con UniQlegal, Cerved con La Scala Cerved, ITAS Mutua con ITAS Law Tech (oggi Advais) – per citare alcuni tra i progetti di cui abbiamo raccolto direttamente le voci, in un mercato che vede ormai molte esperienze analoghe.

Tre modelli che, pur diversi per struttura e finalità, hanno incarnato un'unica idea di fondo: quella di portare nel mondo legale logiche imprenditoriali, investimenti e governance moderna, con l'obiettivo di rendere la funzione legale più efficiente, specializzata e sostenibile.

Cosa cambia con la riforma

Il nuovo Ddl segna però un'inversione di rotta rispetto al percorso avviato nel 2012. Il testo introduce due regole destinate a cambiare in profondità l'assetto delle società tra avvocati: la prima impone che i professionisti detengano almeno i due terzi del capitale, dei diritti di voto e anche dei diritti agli utili; la seconda vieta a una STA di prestare assistenza a un socio non professionista o a soggetti a lui collegati. Due paletti che, secondo molti, rischiano di sterilizzare il modello di business nato negli ultimi anni, minando alla base l'idea stessa di collaborazione tra competenze diverse e rischiando di scoraggiare gli investimenti nel mercato legale organizzato.

Erlicher (ITAS Mutua): "L'obiettivo non è mai stato solo economico"

Tra i primi a rispondere alla chiamata di MAG per provare a fare luce sullo stato delle cose c'è **Michele Erlicher**, responsabile della divisione legale e societario di ITAS Mutua, socio di capitale della STA ITAS Law Tech – oggi Advais. «La riforma – spiega – guarda più al passato che al futuro. Nonostante venga presentata come un passo verso una professione più pura, nei fatti rischia di rendere lettera morta la possibilità di costituire nuove società tra avvocati. Faccio fatica a immaginare un soggetto totalmente disinteressato che decida di investire in una struttura dove la partecipazione agli utili è così limitata: non lo vedo un modello attrattivo per chi affida il proprio capitale sperando in un ritorno, anche minimo».

Erlicher sottolinea che, per ITAS, l'obiettivo dell'ingresso in Advais non è mai stato solo economico: «La partecipazione agli utili non è stata il motivo



MICHELE ERLICHER

principale. Il vero valore era la possibilità di avere un interlocutore legale primario, specializzato nei servizi che servono a noi e capace di crescere insieme ai nostri avvocati interni. Con Advais abbiamo potuto contare su un partner che conosce la nostra realtà e garantisce tempestività e qualità. Inoltre, partecipiamo alla governance: nominiamo il presidente del cda e quello del collegio sindacale, abbiamo un diritto rafforzato agli utili e, soprattutto, un controllo effettivo sul modello di gestione».

Il nodo, per Erlicher, è anche giuridico: «Bisognerà capire se la riforma avrà effetto retroattivo e se travolgerà anche le società già costituite. Se verranno salvaguardate le situazioni esistenti, come auspichiamo, continueremo volentieri a lavorare in questo modello. ITAS Law Tech è nata come start-up: nei primi anni non ha distribuito utili, chiudendo in pareggio. Oggi, come Advais, sta finalmente maturando dividendi. Bloccare tutto ora sarebbe un passo indietro non solo economico, ma culturale».

Girardi (Advais): "Una riforma ipocrita"

Ancora più diretto è **Andrea Girardi**, ceo di Advais: «È una riforma che guarda al futuro dallo specchietto retrovisore. È ipocrita dire che vietare i mandati ai soci non professionisti tuteli l'indipendenza. Se un'associazione professionale fattura il 70% con un solo cliente, è forse più indipendente? Ovviamente no. L'indipendenza è una questione di etica individuale, non di assetto societario».
Girardi ricorda che le STA erano state introdotte con la legge sulla concorrenza dopo che l'Unione europea aveva sanzionato l'Italia per le restrizioni all'esercizio in forma collettiva: «Il legislatore sembra essersene dimenticato. Invece che valorizzare un modello virtuoso, lo colpisce, guardando sempre alle patologie e mai ai risultati. Per noi i mandati sono lavoro, non conflitto d'interesse. L'idea che l'avvocato perda indipendenza solo perché lavora con un socio finanziario è un falso problema».


ANDREA GIRARDI

Secondo Girardi, la norma rischia di penalizzare soprattutto i giovani professionisti: «Le STA potevano rappresentare una palestra di crescita per le nuove generazioni, offrendo formazione, welfare, stabilità. Invece, si torna a un modello frammentato e individuale, dove i giovani restano ai margini. Noi abbiamo cambiato nome, da ITAS Law Tech a Advais, per aprirci al mercato e diversificare: il rebranding è stato una scelta strategica, ma se le nuove regole entreranno in vigore dovremo capire come adattarci».

«Prevedere la figura del socio finanziatore o tecnologico, come fa la riforma, rappresenta una scelta ancor più rischiosa per la salvaguardia dell'indipendenza dell'avvocato. Le logiche di chi investe capitali, soprattutto nel venture capital, sono inevitabilmente orientate al ritorno economico: molto più invasive, paradossalmente, di quelle di chi affida mandati o incarichi professionali», chiosa Girardi.

Pesenti (La Scala Cerved): "In gioco c'è molto più di un principio"

Marco Pesenti, amministratore delegato di La Scala Cerved (oltreché socio fondatore e senior partner di La Scala Stapa) usa toni altrettanto netti: «La riforma non dice cosa succederà alle STA già esistenti, ma il rischio è evidente: si bloccherebbero investimenti consistenti, anche di soggetti stranieri, fatti su modelli di business nati da meno di dieci anni e non ancora maturi. Disfare una società non significa solo chiudere una partita di capitale: significa interrompere il lavoro di decine se non centinaia di persone, tra avvocati, staff, tecnici, data analyst, figure che difficilmente si ricollocano sul mercato».
Per Pesenti, il principio dell'indipendenza non è in discussione, ma va letto in chiave moderna: «È più autonomo un avvocato che lavora in una STA trasparente, con codice etico, welfare, formazione, bilancio certificato, o chi vive di una sola parcella mensile dipendendo da uno o due clienti? L'avvo-


MARCO PESENTI

catura debole non è quella organizzata, ma quella frammentata. E questa riforma rischia di rendere la categoria ancora più fragile».

L'ad di La Scala Cerved sottolinea anche l'aspetto sistemico: «Non possiamo pensare che piccolo sia bello. Nel mercato legale globale, piccolo significa poco competitivo. Le STA sono nate per dotare la professione di infrastrutture aziendali moderne: tecnologia, processi, tutele. Tornare indietro significa rinunciare alla modernità e lasciare indietro i giovani, che sono quelli che più beneficiano di strutture solide e inclusive».

Pesenti lancia anche un messaggio al mondo associativo: «Serve un confronto vero, un tavolo che includa anche gli investitori e le imprese: il mercato non può essere escluso dal dibattito sull'avvocatura del futuro».

Vagnarelli (Cerved): "Un'occasione mancata"
Dal punto di vista aziendale, Daniele Vagnarelli, capo del dipartimento legale di Cerved, considera la riforma un'occasione persa: «Le STA potevano essere lo strumento per rompere quel soffitto di cristallo che separa il mondo legale d'impresa da quello del libero foro».

Secondo il giurista, l'evoluzione naturale della professione passa proprio da forme ibride di esercizio: «Il fatto che un'azienda come la nostra, che opera in un settore complesso e altamente specializzato, debba rivolgersi a un esterno per costituirsi in giudizio, quando internamente possiede già tutte le competenze tecniche necessarie, è un retaggio normativo. Le STA avrebbero potuto colmare questo vuoto, creando un continuum virtuoso tra consulenza e contenzioso».

Izzo (Unicredit): "Una scelta lungimirante"
Rita Izzo, general counsel di Unicredit, ricorda invece che la banca è stata socio di capitale di UniQlegal, società tra avvocati fondata nel 2020 insieme agli studi Nctm e La Scala. «Ma nel marzo di quest'anno – spiega – abbiamo formalizzato lo scioglimento da UniQlegal. Alla luce della riforma, posso dire che si è trattato di una decisione lungimirante, considerati i limiti che il nuovo testo prefigura per i soci non professionisti».

La joint venture, tuttavia, non è scomparsa del tutto: la collaborazione tra gli studi Nctm e La Scala prosegue oggi sotto il marchio LegalMind, che si propone come start-up professionale focalizzata sui servizi legali per banche e istituzioni finanziarie. Un segnale, anche questo, di quanto il mercato sia in continua trasformazione.


DANIELE VAGNARELLI

Indipendenza o innovazione?
Per quanto la riforma, almeno nelle intenzioni, punti a riportare l'avvocato al centro sottraendolo alla logica d'impresa, per molti sembra in realtà disconoscere l'evoluzione di un mercato che, negli ultimi anni, ha trovato proprio nelle STA una leva di innovazione e di competitività.

In altre parole: il tentativo di tutelare l'avvocato da parte del CNF rischia, paradossalmente, di indebolire la professione nella sua dimensione più moderna e organizzata.

Il dibattito resta aperto. Tra indipendenza e innovazione, tra tutela dei valori e apertura al mercato, l'avvocatura italiana appare bloccata davanti a un bivio.

© riproduzione riservata



Ontier, nuova fase internazionale

Dopo l'integrazione di Matthei in Cile, il rafforzamento in Italia e l'apertura del *Middle East Desk* a Madrid, Ontier affida a Javier Muñoz Martínez l'armonizzazione internazionale. Focus: Sud Europa e America Latina

di ilaria iaquinta

In un mercato legale attraversato da megafusioni e dall'avanzata delle big four, Ontier imbocca una strada diversa: crescere dove ha senso per i clienti, mantenendo prossimità e coerenza operativa. Partendo da questa premessa, negli ultimi anni lo studio ha seguito una strategia di espansione selettiva: integrare competenze senza sacrificare il rapporto diretto con il cliente.
Nel 2023 è stato il turno del Cile, con l'integrazione dello studio Matthei, rafforzando l'asse latino-americano, in particolare in energia e infrastrutture. Nel 2025 è stato potenziato l'ufficio italiano, con l'arrivo di nuove competenze in M&A, project finance, lavoro e compliance (**Stefano Maria Zappalà, Monika Sardo, Maria Cristina Fonti, con le associate Rosaria Pilia** e **Martina Zottola**). Nello stesso anno è stato attivato a Madrid un *Middle East Desk*, affidato a **Kamal Khashoggi** per facilitare flussi d'investimento tra Medio Oriente ed Europa. La logica resta costante: non "collezionare bandierine", ma connettere persone, processi e competenze per un'offerta uniforme da Santiago a Milano, fino a Miami. L'ultimo tassello è la nomina, a inizio settembre scorso, di **Javier Muñoz Martínez** — ex segretario generale e consigliere d'amministrazione di Prisa Media — a direttore internazionale, con il mandato di coordinare un modello integrato che unisce presenza locale e servizi globali. L'obiettivo non è la mera espansione geografica, bensì rendere unitario l'ecosistema tra Paesi e practice, facendo leva su know-how condiviso, standard comuni e trasferimento di esperienza.

Avvocato Muñoz, cosa l'ha spinta a lasciare la propria "comfort zone" in house e ad accettare questa nuova sfida?
È stata una scelta naturale nel mio percorso, da sempre votato all'internazionalità. Ho studiato diritto comunitario e fin dall'inizio — sia in Uría Menèndez, nel dipartimento di diritto comunitario e concorrenza, sia in PwC — ho mantenuto un approccio tecnico con respiro internazionale. Insegno anche diritto comparato e contrattualistica internazionale. Negli ultimi 15 anni, lavorando *in house*, ho potuto crescere non solo sul piano tecnico e del rigore, ma anche sviluppando una capacità tipica del consulente interno: accompagnare il cliente lungo tutta la catena del valore, contribuendo alle decisioni strategiche oltre l'ambito strettamente legale.

Quali insegnamenti porta dal mondo aziendale, che possono essere utili a uno studio legale?
Direi innanzitutto la visione strategica e la capacità di gestione in contesti complessi, unite al rigore tecnico che resta l'anima di ogni studio. Ma forse l'aspetto più formativo dell'esperienza in house è stato essere cliente, non solo fornitore di servizi. Ho passato metà della mia carriera vendendo consulenza legale e l'altra metà acquistandola: conosco entrambe le prospettive. Il legale del futuro deve essere un partner vero per il cliente, conoscere a fondo il suo settore, il mercato, ma anche il momento che sta vivendo, la sua capacità di investimento, e così via.

Quale sarà il suo ruolo esattamente?
Guiderò e coordinerò la strategia internazionale di Ontier, con l'obiettivo di consolidare la presenza nei mercati dove siamo già attivi ed esplorare nuove opportunità. Il compito è rafforzare l'integrazione interna affinché tutti i team lavorino come un'unica realtà, favorendo il trasferimento di know-how, esperienza e visione strategica tra Paesi, mantenendo un servizio al cliente vicino, efficiente e coerente. A livello organizzativo, sono entrato nel comitato direttivo e riporto al direttore generale.

Avrà anche un ruolo operativo con i clienti?
Il mio sarà soprattutto un ruolo strategico e organizzativo. Viviamo un momento cruciale che richiede efficienza, attenzione al talento e forte spinta tecnologica: serve qualcuno focalizzato sulla crescita continua dei team. Detto questo, metterò sempre a disposizione dello studio la mia esperienza giuridica e il mio know-how.

Come si assicura coerenza strategica tra sedi così diverse?
Abbiamo una strategia unica per tutte le sedi. Ontier non si organizza solo per aree di pratica, ma anche per settori industriali. Ad esempio, l'energia è un ambito chiave in più Paesi, il che ci permette di allineare competenze e strategie anche in mercati con livelli di maturità differenti.

TIMELINE

1959
Nasce lo studio Ramón Hermosilla

1998
Fondazione di Gutiérrez de la Roza Abogados

2009
Fusione tra Ramón Hermosilla e Gutiérrez de la Roza

2009
HGR avvia l'espansione internazionale con un modello di crescita inorganica

2015
La sede centrale di Ontier si trasferisce da Madrid a Londra

2017
Apertura della sede italiana

2022
La sede spagnola si trasferisce nel nuovo edificio sostenibile Ontier Habana

2022
Ontier acquisisce il 100% delle proprie sedi

2023
Integrazione dello studio Matthei

2025
Apertura del *Middle East Desk*

Quali sono le priorità immediate?
Consolidare e sviluppare ciò che è già stato costruito, portando tutte le sedi operative a un livello di maturità e sviluppo comparabile a quello attuale di Spagna e Italia, e funzionando come un unico studio in cui il trasferimento di conoscenze e buone pratiche tra Paesi e settori sia parte della quotidianità. Parallelamente, esploreremo nuovi mercati sinergici o interessanti per i nostri clienti.

Su quali mercati punterete?
Il nostro focus naturale è su Europa del Sud e America Latina, compresi gli Stati Uniti. Nella fascia settentrionale del Mediterraneo — quindi sud Europa — e in America Latina ci sono mercati strategici come Brasile, Colombia, Grecia o Francia che nei prossimi anni giocheranno un ruolo chiave. Senza dimenticare il Portogallo, parte integrante della nostra identità iberica, dove intendiamo aumentare la nostra presenza.

In un contesto in cui le Big Four e nuovi attori alternativi stanno guadagnando terreno, come può distinguersi uno studio come Ontier?
Il mercato legale è in piena trasformazione e c'è spazio per tutti: grandi studi internazionali, Big Four e realtà con un'identità forte come Ontier. Non puntiamo tanto alla crescita in termini numerici, quanto a quella qualitativa. Il nostro valore aggiunto è seguire il cliente lungo tutta la catena di valore, non solo nel perimetro legale: siamo più che avvocati. È un mercato maturo ma in crescita, e noi abbiamo una posizione unica, fondata su ciò che ci rende distintivi.

Quali settori e operazioni saranno centrali nella nuova fase internazionale?
Siamo già molto forti in energia e tecnologia, e puntiamo anche su trasporti, retail, aziende familiari e intrattenimento. Vogliamo crescere ulteriormente in questi settori chiave, senza escludere altri, sia canalizzando investimenti in entrata che in uscita nei mercati in cui operiamo.



LO STUDIO IN CIFRE

49,19
Fatturato globale (2024) in milioni di euro

13
Sedi nel mondo

Negli ultimi anni abbiamo assistito a fusioni di peso — come Herbert Smith Freehills con Kramer Levin o Allen & Overy con Shearman & Sterling — e a un rafforzamento dell'asse Spagna–America Latina, con studi spagnoli che espandono la loro presenza nella regione e studi latinoamericani che aprono in Spagna. Che impatto avranno questi movimenti su Ontier?
La posizione strategica della Spagna è unica: è la porta naturale verso l'America Latina, ma anche parte della UE, il che garantisce stabilità e fiducia. I professionisti spagnoli sono altamente qualificati e apprezzati nel mondo. In questo scenario continueremo a vedere operazioni di integrazione che aumentano la competitività e le sinergie per i clienti globali. Ma non le vedo come una minaccia, anzi, rappresentano un'opportunità per realtà con identità chiara e offerta integrata come la nostra. Siamo stati pionieri su questo fronte e oggi siamo ben posizionati per cogliere le opportunità di un mercato in espansione. La nostra strategia rimane solida: prossimità, efficienza, capacità di servizio internazionale e, soprattutto, il miglior talento.

© riproduzione riservata



I professionisti "invisibili" che fanno grande uno studio legale: la voce dei non legal nella survey MOPI 2025

L'edizione di quest'anno della ricerca illumina un aspetto spesso trascurato del mondo legale: il ruolo cruciale dei professionisti non legal – esperti di marketing, HR, comunicazione, business development e finance – nella costruzione della cultura organizzativa degli studi. Dai risultati emerge un bisogno diffuso di chiarezza nei percorsi di crescita, riconoscimento del contributo individuale, leadership dialogante e coerenza tra valori dichiarati e pratiche reali. La retention non si gioca più solo su retribuzione e prestigio, ma su fiducia, ascolto e investimento sulle persone

Nel mondo degli studi legali, spesso l'attenzione si concentra sui profili forensi, ma esiste un gruppo altrettanto cruciale che contribuisce a definire la cultura e la struttura organizzativa: i professionisti non legal inhouse. Figure come esperti di marketing, comunicazione, business development, risorse umane, office e finance management sono gli architetti silenziosi che ogni giorno danno voce e direzione agli studi legali. «La survey MOPI 2025, intitolata *Carriera, motivazione e innovazione*, ha voluto ascoltare anche questa componente – spiega **Roberta De Matteo**, Presidente MOPI - per comprendere come vivono la cultura organizzativa e quali fattori influenzano la loro motivazione e la decisione di restare o lasciare lo studio».

CARRIERA E CHIAREZZA: UN BISOGNO DI VISIONE IMPRESCINDIBILE

Uno dei dati più significativi emersi dalla survey riguarda la chiarezza dei percorsi di crescita: solo un terzo dei professionisti non legal (33%) ritiene chiaro il proprio sviluppo professionale all'interno dello studio. Sebbene questa percentuale aumenti leggermente negli studi di maggiori dimensioni, resta evidente una carenza strutturale nella definizione trasparente dei ruoli. La mancanza di feedback regolari è un altro segnale preoccupante: il 72% riceve valutazioni solo una volta all'anno o addirittura mai. In un contesto dove i percorsi di carriera non sono codificati come quelli forensi, la chiarezza diventa una condizione essenziale per sentirsi parte di un progetto condiviso. Da qui emerge una richiesta forte di leadership più accessibile e dialogante, capace di tradurre obiettivi e aspettative in modo esplicito e coerente.

VALORIZZAZIONE E RICONOSCIMENTO: LA LEVA INVISIBILE DELLA MOTIVAZIONE

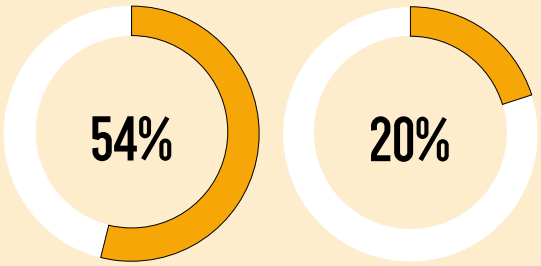
La valorizzazione del contributo personale rappresenta un altro tema cruciale. Solo il 54% dei rispondenti si sente "abbastanza o molto" valorizzato, mentre un quinto dichiara di non percepire alcun riconoscimento. Questo dato sottolinea come i professionisti non legal chiedano visibilità e riconoscimento del loro impatto



«La survey ha voluto ascoltare anche questa componente per comprendere come vive la cultura organizzativa e quali fattori influenzano la motivazione e la decisione di restare o lasciare lo studio»

Roberta De Matteo

Valorizzazione e leadership



Si sente valorizzato

Oltre la metà dei professionsti perpecisce riconoscimento

Non si sente valorizzato

Una quota significativa lamenta mancanza di valorizzazione

Leadership percepita come discontinua.
Serve riconoscimento strutturato e relazione per creare un ambiente motivante

strategico, non tanto attraverso premi o bonus, ma tramite una cultura organizzativa che sappia dire "grazie" e spiegare il valore di ogni risultato. Nei contesti dove la comunicazione interna funziona efficacemente, la motivazione cresce; al contrario, la mancanza di riconoscimento si traduce in un rapido calo della retention.

PURPOSE E COERENZA ORGANIZZATIVA: CIÒ CHE TIENE INSIEME LA CULTURA DELLO STUDIO

Alla domanda su cosa migliorare per rendere l'organizzazione più coerente con il proprio "purpose", quasi la metà (47%) ha indicato la necessità di maggiore chiarezza su ruoli e responsabilità. Seguono la valorizzazione del contributo (23%) e la flessibilità con attenzione al benessere (15%). Questo dimostra che, per i professionisti non legal, il purpose non è un concetto astratto o meramente "corporate", ma la percezione concreta di coerenza tra ciò che lo studio dichiara e ciò che effettivamente fa. Quando le promesse interne corrispondono ai comportamenti, cresce la fiducia, e con essa la motivazione.

RETENTION E MOTIVAZIONE: PERCHÉ SI RESTA E PERCHÉ SI LASCIA

Solo il 44% degli intervistati immagina di essere ancora nello stesso studio tra tre anni. Le cause principali di possibile uscita sono la retribuzione (34%), le scarse prospettive di carriera (36%) e una cultura organizzativa poco inclusiva o motivante (31%). Tuttavia, i fattori che spingono a restare ribaltano la prospettiva tradizionale: flessibilità (44%), prestigio e stabilità (43%) e cultura collaborativa (35%) sono le leve più importanti. Questo cambio di paradigma indica che la fidelizzazione non si costruisce più solo sul nome o sulla solidità dello studio, ma sulla qualità delle relazioni e dell'ambiente interno.

VISIONE E ORGOGLIO: LA CULTURA CHE ATTRAE E TRATTIENE

Solo un terzo dei rispondenti (32%) percepisce chiara la visione e gli obiettivi futuri dello studio. Quando si chiede cosa li renderebbe più orgogliosi di lavorare nello studio, la risposta più frequente è "l'investimento sulle persone" (51%), seguita da "flessibilità" (16%) e "welfare e benessere" (18%). È una dichiarazione di intenti chiara: oggi i professionisti vogliono lavorare in studi che si prendano cura delle relazioni umane oltre che dei risultati economici. L'orgoglio nasce nella cura reciproca e nella possibilità di crescere in un contesto che riconosce il valore umano oltre a quello professionale.

INNOVAZIONE E AI: CURIOSITÀ CON GAP FORMATIVO

Oltre il 60% degli studi rappresentati sta introducendo strumenti di intelligenza artificiale e innovazione tecnologica, ma il 76% dei professionisti non legal si sente "poco o per nulla formato" su questi temi. Nonostante ciò, la percezione dell'AI è positiva: il 72% la considera un'opportunità di semplificazione e crescita. L'interesse è alto e la paura bassa; ciò che manca è un accompagnamento formativo adeguato. Molti vedono l'intelligenza artificiale come uno strumento di empowerment, capace di liberare

tempo e risorse da dedicare a creatività, relazioni e strategia.

COME MIGLIORARE LA RETENTION: PRIORITÀ CHIARE

Le risposte aperte della survey indicano con chiarezza le priorità dei professionisti non legal per migliorare la retention: formazione e mentoring continuo, non solo tecnico ma anche relazionale; chiarezza nei percorsi di crescita e criteri di valutazione trasparenti; flessibilità reale basata sulla fiducia; valorizzazione del merito e maggiore dialogo con la leadership. La retention, dunque, non si costruisce su benefit o comfort, ma su fiducia e riconoscimento.

«La survey MOPI 2025 – commenta **Valeria Cavallo** Vice Presidente MOPI - mette in luce come i professionisti non legal siano il cuore pulsante della cultura organizzativa degli studi legali. Non cercano visibilità fine a sé stessa, ma partecipazione, trasparenza e ascolto. Il loro purpose coincide con quello dello studio: costruire fiducia, giorno dopo giorno, con competenza, empatia e visione».

Se la fiducia è il capitale più prezioso per ogni organizzazione, questi professionisti ne sono i veri custodi, fondamentali per il successo e la crescita sostenibile degli studi legali.

© *riproduzione riservata*

Le priorità dei professionisti

Team marketing, comunicazione, business development, hr, office

Chiarezza

47% chiede chiarezza su ruoli e percorsi di crescita

Valorizzazione

23% richiede maggiore riconoscimento del proprio contributo

Flessibilità

15% cerca maggiore equilibrio e autonomia lavorativa

Il purpose è operativo:
coerenza tra parole e pratiche interne



«I professionisti non legal siano il cuore pulsante della cultura organizzativa degli studi legali. Non cercano visibilità fine a sé stessa, ma partecipazione, trasparenza e ascolto. Il loro purpose coincide con quello dello studio»

Roberta De Matteo

Legalcommunity Marketing Awards 2025

I vincitori



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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



Ai Chiostri di San Barnaba di Milano si sono tenuti i **Legalcommunity Marketing Awards 2025**, l'occasione per omaggiare i team e i professionisti del mondo del marketing e della comunicazione negli studi legali.

Di seguito, l'elenco di tutti i vincitori.





Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR	Legance
PROFESSIONAL OF THE YEAR	Marco Visaggio - Linklaters
TOUGHT LEADERSHIP	Barbara Olivieri - Gianni & Origoni
TEAM OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT	Clifford Chance
PROFESSIONAL OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT	Claudia Maman - Herbert Smith Freehills Kramer
TEAM OF THE YEAR SOCIAL MEDIA	LCA Studio Legale
PROFESSIONAL OF THE YEAR SOCIAL MEDIA	Giulia Ravasio - Orsingher Ortu
TEAM OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS	BonelliErede
PROFESSIONAL OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS	Luigi Barbetta - PwC TLS
TEAM OF THE YEAR SUBMISSION	Ashurst
PROFESSIONAL OF THE YEAR SUBMISSION	Claudia Galeotti - Rucellai & Raffaelli
TEAM OF THE YEAR EVENTS	Gianni & Origoni
PROFESSIONAL OF THE YEAR EVENTS	Sarah Favaro - Simmons & Simmons
TEAM OF THE YEAR PITCH	DLA Piper
PROFESSIONAL OF THE YEAR PITCH	Chiara Maccarini - Baker McKenzie
TEAM OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION	Elisa Costantiello - Watson Farley & Williams
TEAM OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	Eversheds Sutherland
PROFESSIONAL OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	Gisella Reda - La Scala Società tra Avvocati
TEAM OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT	Pirola Pennuto Zei & Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT	Catia Agnolucci - Maisto e Associati
TEAM OF THE YEAR LEGAL DESIGN	PedersoliGattai
TEAM OF THE YEAR ADVERTISING	Morri Rossetti & Franzosi
PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVERTISING	Fabrizio Lo Pinto - Giambrone & Partners
TEAM OF THE YEAR CLIENT DEVELOPMENT	A&O Shearman
PROFESSIONAL OF THE YEAR CLIENT DEVELOPMENT	Claire Cardinaletti - CastaldiPartners
TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY & ESG	Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR SUSTAINABILITY & ESG	Letizia Cattaneo - FIVERS
TEAM OF THE YEAR MARKETING	Pirola Pennuto Zei & Associati
PROFESSIONAL OF THE YEAR MARKETING	Sara Castelnuovo - Hogan Lovells
RISING STAR	Fabrizio Sedda - Morri Rossetti & Franzosi
TEAM OF THE YEAR PORTUGAL	Sérvulo & Associados
TEAM OF THE YEAR SPAIN	Squire Patton Boggs
PROFESSIONAL OF THE YEAR SPAIN	Victoria Cerdán Sanabria - Watson Farley & Williams
PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE	Beatrice Serina - Ethica Group
TEAM OF THE YEAR IN-HOUSE	Prada Group










TEAM OF THE YEAR

DENTONS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



FRANCESCA DIANA CATALANO,ANNA SCIALLA,CAMILLA BRASCHI,CLAUDIA REDAELLI
ALICE ALLI,VITO VARESANO,MARIALUCIA PATRUNO,CHIARA MONTANO
CAMILLA NUGARA,ELISA ZETTI

PROFESSIONAL OF THE YEAR

FRANCESCA BELLECCI
Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

ILARIA PIAZZI GUATRI
Eversheds Sutherland

MARCO VISAGGIO
Linklaters

ELISA ZETTI
Legance



THOUGHT LEADERSHIP

BARBARA OLIVIERI
Gianni & Origoni



TEAM OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CLIFFORD CHANCE

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

HOGAN LOVELLS

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



SIMONE ALUNNI, CHIARA ANNUNZI, FRANCESCA BALDUSSI
IRMA GIANNELLA, LUCIANO CALIA

PROFESSIONAL OF THE YEAR BUSINESS DEVELOPMENT

VITTORIA CABRINI
DLA Piper

LUZIO CODAGNONE
Pirola Pennuto Zei & Associati

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

VALENTINA GRECO
Ashurst

CLAUDIA MAMAN
Herbert Smith Freehills Kramer



PROFESSIONAL OF THE YEAR SOCIAL MEDIA

LETIZIA CATTANEO
FIVERS

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

CLAUDIA GALEOTTI
Rucellai & Raffaelli

CHIARA MACCARINI
Baker McKenzie

GIULIA RAVASIO
Orsingher Ortu



TEAM OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS

BONELLIEREDE

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

PWC TLS

SIMMONS & SIMMONS



VALENTINA NERI, GRAZIA MAIORANA, FRANCESCA DE MORI

PROFESSIONAL OF THE YEAR EXTERNAL COMMUNICATION & MEDIA RELATIONS

LUIGI BARBETTA
PwC TLS

LETIZIA CATTANEO
FIVERS

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

PIETRO FRANCINI
CBA

CLAUDIA GALEOTTI
Rucellai & Raffaelli



ALIAKSANDRA PARKHIMOVICH,LUIGI BARBETTA, KATIA MARCHIORO, FEDERICO TROVATO

TEAM OF THE YEAR SUBMISSION

ASHURST

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI

RUCELLAI & RAFFAELLI



ANTONIETTA DE GENNARO, VALENTINA GRECO, MONIQUE MORFEA

PROFESSIONAL OF THE YEAR SUBMISSION

CRISTINA CANEPONE
A&O Shearman

CLAUDIA GALEOTTI
Rucellai & Raffaelli

VALENTINA GRECO
Ashurst

CLAUDIA MAMAN
Herbert Smith Freehills Kramer

FRANCESCA PANASITI
Gianni & Origoni



TEAM OF THE YEAR EVENTS

BAKER MCKENZIE

GIAMBRONE & PARTNERS

GIANNI & ORIGONI

ORSINGHER ORTU

SIMMONS & SIMMONS



LARA GELIO, GIULIA DE GIORGI

PROFESSIONAL OF THE YEAR EVENTS

ANGELICA DE VINCENTIIS
Latham & Watkins

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

CHIARA MACCARINI
Baker McKenzie

CLAUDIA MAMAN
Herbert Smith Freehills Kramer

GIULIA RAVASIO
Orsingher Ortu



TEAM OF THE YEAR PITCH

BAKER MCKENZIE

DLA PIPER

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

LCA STUDIO LEGALE



ALEXANDRA VASSILEVA MARKOVA, BIANCA FUMAGALLI, RACHAEL SMAUL

PROFESSIONAL OF THE YEAR PITCH

ELISA COSTANTIELLO
Watson Farley & Williams

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

CHIARA MACCARINI
Baker McKenzie

STEFANIA MURRI
Gianni & Origoni

FRANCESCA RICCI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



TEAM OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

ORSINGHER ORTU

PEDERSOLIGATTAI

WATSON FARLEY & WILLIAMS



ROBERTA SANTAGATI, FRANCESCA RICCI, MARIA ABBATESCIANNI

PROFESSIONAL OF THE YEAR INTERNAL COMMUNICATION

ELISA COSTANTIELLO
Watson Farley & Williams

ELEONORA DI PRETE
Gianni & Origoni

SARAH FAVARO
Simmons & Simmons

PIETRO FRANCINI
CBA

GIULIA RAVASIO
Orsingher Ortu



TEAM OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT

BUREAU PLATTNER

EVERSHEDS SUTHERLAND

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

WATSON FARLEY & WILLIAMS



LEONARDO FABIANI, ILARIA PIAZZI GUATRI, BARBARA BONORA

PROFESSIONAL OF THE YEAR KNOWLEDGE MANAGEMENT

MARIA ABBATESCIANNI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ELISABETTA COLOMBO
bureau Plattner

ELISA COSTANTIELLO
Watson Farley & Williams

DANIELA MORANTE
A&O Shearman

GISELLA REDA
La Scala Società tra Avvocati



TEAM OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

LINKLATERS

MAISTO E ASSOCIATI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



ALENA BOCHENKOVA, LUZIO CODAGNONE, MARIA TERESA FASANELLA,BEATRICE ALLIEVI PAOLA POLTRONIERI,SARA LEONARDI, ARIANNA BELTRAME,RAFFAELE CROCITTI ANNA COSTACURTA

PROFESSIONAL OF THE YEAR INNOVATION MANAGEMENT

CATIA AGNOLUCCI
Maisto e Associati

VALERIA CAVALLO
Deloitte Legal

LUZIO CODAGNONE
Pirola Pennuto Zei & Associati

DANIELA MORANTE
A&O Shearman

MARCO VISAGGIO
Linklaters



TEAM OF THE YEAR LEGAL DESIGN

CBA

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

PEDERSOLIGATTAI



LAVINIA COLETTA, SARA BASTIANELLI, JARED HEROLD DIEZ, FEDERICA COLOMBO, CINZIA CARDENIO, CHIARA CASLINI

TEAM OF THE YEAR ADVERTISING

ANDPARTNERS

DELOITTE LEGAL

GIAMBRONE & PARTNERS

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

ORSINGHER ORTU



GIORGIO MARIA DI NICOLÒ, ROBERTA RAMPOLDI, ALESSIA NESE, FABRIZIO SEDDA

PROFESSIONAL OF THE YEAR ADVERTISING

ANNE CARRION
Toffoletto De Luca Tamajo

VALERIA CAVALLO
Deloitte Legal

FABRIZIO LO PINTO
Giambrone & Partners

SARA MORONI
AndPartners

GIULIA RAVASIO
Orsingher Ortu



TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY & ESG

CAPPELLI RIOLO CALDERARO CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS



M.QASIM SHAMAL,GIULIA VACCHINA, FRANCESCA BELLECCI

PROFESSIONAL OF THE YEAR
SUSTAINABILITY & ESG

LETIZIA CATTANEO
FIVERS



TEAM OF THE YEAR CLIENT
DEVELOPMENT

A&O SHEARMAN



DANIELA MORANTE, MARIANNA GRASSO

PROFESSIONAL OF THE YEAR
CLIENT DEVELOPMENT

CLAIRE CARDINALETTI
CastaldiPartners



TEAM OF THE YEAR MARKETING

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

DENTONS

HOGAN LOVELLS

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



LUZIO CODAGNONE, BEATRICE ALLIEVI, MARIA TERESA FASANELLA, ALENA BOCHENKOVA

PROFESSIONAL OF THE YEAR MARKETING

FRANCESCA DE MORI
BonelliErede

ALICE PRENCIPE
Chiomenti

SARA CASTELNUOVO
Hogan Lovells

PAOLA POLTRONIERI
Pirola Pennuto Zei & Associati

FRANCESCA RICCI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



RISING STAR

FABRIZIO SEDDA
Morri Rossetti & Franzosi



TEAM OF THE YEAR PORTUGAL

SÉRVULO & ASSOCIADOS



RAQUEL DA SILVA, STEPHANIE ROUX MAYNARD

PROFESSIONAL OF THE YEAR SPAIN

VICTORIA CERDÁN SANABRIA
Watson Farley & Williams



RITIRA ELISA COSTANTIELLO

PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE

BEATRICE SERINA
Ethica Group



TEAM



















Il Legal Counsel del futuro: “Un supermanager con molte facce, capace di dialogare con linguaggi differenti”

Parla Luigi Arturo Bianchi, direttore del Corso di Perfezionamento per Legal Counsel della Bocconi.
«Il giurista d’impresa deve offrire soluzioni incisive e risolutive». Prioritario gestire governance, rischi, operazioni straordinarie e imparare a sfruttare l’AI in ambito legale

In un contesto economico e aziendale sempre più complesso, il ruolo del legal counsel si è trasformato radicalmente, assumendo funzioni che vanno ben oltre la consulenza legale tradizionale. Non più solo custode del rispetto delle regole, ma cerniera strategica tra l'organizzazione interna dell'impresa e i consulenti esterni, il legal counsel diventa un vero e proprio "supermanager" con molte facce, ampie conoscenze e la capacità di dialogare con linguaggi differenti.

A delineare questa figura è **Luigi Arturo Bianchi**, direttore insieme a Piergiuseppe Biandrino della quarta edizione del Corso di Perfezionamento per Legal Counsel della Bocconi, che aprirà le iscrizioni il 14 novembre. Il corso, rivolto a professionisti, consulenti e legali d'azienda, nonché a dottori commercialisti e praticanti, si distingue per il suo approccio fortemente interdisciplinare e pratico, pensato per sviluppare competenze strategiche nella governance, nella gestione dei rischi e nelle operazioni straordinarie, senza trascurare l'innovazione legata all'intelligenza artificiale e alla data science applicata al diritto.

Proprio su questi temi – dalle competenze chiave che oggi un giurista d'impresa deve possedere, al valore di un percorso formativo "a più voci" che unisce teoria e pratica – si concentra la nostra intervista al Professore Bianchi.

Professore, quale visione guida questa nuova edizione del Corso di Perfezionamento per Legal Counsel?
La posizione dei legal counsel è cambiata molto negli ultimi anni. È importante sottolineare che non esiste un'unica categoria omogenea di professionisti: competenze e ruolo dei legali d'azienda variano in modo significativo a seconda del contesto, del settore, delle dimensioni dell'impresa e della funzione che ricoprono. Ad esempio, il segretario del Cda di una società quotata ha responsabilità e competenze molto diverse dal responsabile degli affari regolatori di una public utility, o dal responsabile M&A di una grande impresa industriale. Anche la seniority



incide notevolmente: in alcune grandi aziende il General Counsel è spesso assimilato ai key manager della prima linea.

Quali caratteristiche rendono un legal counsel strategico nella governance e nelle decisioni aziendali?
Rispetto agli avvocati di studi legali, il legal counsel deve saper gestire una maggiore mobilità professionale, sia esterna (passando da un'azienda all'altra) sia interna (cambiando radicalmente competenze aziendali). La formazione deve quindi essere coerente con un contesto operativo così differenziato.
Un legale d'azienda deve avere una solida preparazione generalista sui principali ambiti dell'impresa: diritto societario, contrattualistica, responsabilità di manager e amministratori, oltre a una conoscenza dei principali indicatori economico-finanziari e dei criteri di misurazione dei rischi aziendali, soprattutto in chiave preventiva.

Quali altre competenze risultano fondamentali per un legal counsel efficace?
Oltre alla preparazione tecnica, il legal counsel deve avere capacità organizzative e relazionali, saper interagire con strutture aziendali che parlano un linguaggio diverso e offrire soluzioni concrete e sintetiche a manager che hanno poco tempo da dedicare a problematiche legali. Deve anche valorizzare il contributo dei consulenti esterni, predisponendo documenti, raccogliendo informazioni e coordinando i referenti interni, operazioni indispensabili per supportare efficacemente gli avvocati esterni. In questo modo il legal counsel svolge un ruolo di cerniera strategica, fondamentale nella gestione di "special situation", conflitti endosocietari, contenziosi e crisi aziendali.

Il programma del corso è fortemente interdisciplinare. Come si integrano i diversi moduli e quale contributo offrono alla formazione di un Legal Counsel "completo"?
Il corso offre un mirato refresh delle principali nozioni di diritto dell'impresa e societario, con un focus sulle operazioni straordinarie e sulla contrattualistica, affiancato da moduli di finanza d'impresa e contabilità utili al legal counsel.
La scelta dei temi e delle testimonianze è stata pensata per rispondere ai bisogni formativi dei professionisti, permettendo loro di acquisire una visione integrata dei processi aziendali.

Il corso coinvolge docenti e professionisti sia dal mondo accademico sia da quello legale e aziendale. Qual è il valore aggiunto di questo approccio "a più voci"?
L'elemento più innovativo della nuova edizione è l'attenzione alla **"pratica del legal counsel".** Attraverso l'esperienza di legali d'azienda autorevoli, i partecipanti acquisiscono competenze operative nella gestione della compliance e del controllo interno, nella gestione dei rischi, nella comunicazione interna e nella gestione delle crisi aziendali o esterne. Particolare enfasi viene inoltre data all'applicazione dell'intelligenza artificiale e della data science in ambito legale, strumenti sempre più rilevanti per il lavoro del legal counsel.
© riproduzione riservata





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



E se i grandi studi legali non si fossero piegati a Trump?

di Fabio Bertoni*

Verso la fine del film del 1954 Fronte del porto (On the *Waterfront*), il personaggio interpretato da Marlon Brando, Terry, pronuncia uno dei discorsi più celebri della storia del cinema: "Potevo essere qualcuno". Ma il vero impatto emotivo arriva poco prima. Terry si rifiuta di accettare il tentativo del fratello maggiore Charlie di dare la colpa a qualcun altro per la sua carriera fallita di pugile. "Non è stato lui, Charlie. Sei stato tu," dice Terry. Ricorda come, all'inizio, Charlie gli avesse detto di perdere un incontro cruciale perché "quelli che sanno come vanno le cose" (cioè, il loro boss mafioso) avevano scommesso sull'altro pugile. "Eri mio fratello, Charlie," gli dice Terry. "Avresti dovuto prenderti un po' cura di me. Avresti dovuto proteggermi almeno un po', così non avrei dovuto buttare gli incontri per quattro soldi."

Quell'espressione del danno causato dal mancato dovere di proteggere chi dipende da noi trova oggi una nuova risonanza. Nelle ultime settimane, il Presidente Donald Trump ha esercitato pressioni sul Dipartimento di Giustizia affinché avviasse procedimenti penali di dubbia fondatezza contro l'ex direttore dell'F.B.I. James Comey e la procuratrice generale di New York Letitia James, considerati suoi nemici politici, e ha minacciato di arrestare sia il sindaco di Chicago che il governatore dell'Illinois. Trump ha ordinato l'intervento della Guardia Nazionale nelle città governate dai Democratici, violando il Posse Comitatus Act. Il suo consigliere Stephen Miller ha dichiarato che giudici, procuratori e avvocati starebbero proteggendo un movimento di "terrorismo di sinistra", e che il "potere dello Stato" dovrebbe essere utilizzato per smantellare "reti terroristiche", con l'evidente implicazione che quei giudici, procuratori e avvocati che si oppongono all'Amministrazione ne farebbero parte e dovrebbero quindi essere puniti.

A ciò si aggiungono gli sforzi di lungo corso di Trump per stracciare la Costituzione, come il suo ordine esecutivo che pretende di eliminare il diritto di cittadinanza per nascita, sancito dal Quattordicesimo Emendamento. I principi fondamentali di indipendenza della procura, separazione dei poteri e Stato di diritto sono stati frantumati, e non è chiaro quando, o se, potranno essere ristabiliti.

UN ESECUTIVO SENZA FRENI

Nei primi nove mesi del suo secondo mandato, Trump ha perseguito l'obiettivo di creare un "esecutivo unitario" senza limiti né opposizioni: una visione estrema secondo cui il Presidente detiene piena autorità sull'intero ramo esecutivo e l'indipendenza di agenzie o dipartimenti federali è inaccettabile. È ormai evidente, sebbene all'inizio del secondo mandato fosse solo un'ipotesi, che raggiungere tale obiettivo richiede di trasformare il Dipartimento di Giustizia in un semplice strumento dei suoi fini politici, costringendo avvocati e giudici a obbedire alle sue richieste, o ad affrontarne le conseguenze.

Vale la pena riflettere su come siamo arrivati a questo punto e se ci sarebbe stato qualcosa da poter fare per rallentare questa spirale discendente. Non possiamo dimostrare scenari ipotetici, ma non serve un grande salto logico per concludere che, se i principali studi legali statunitensi non si fossero arresi così rapidamente a Trump questa primavera, egli avrebbe perso lo slancio iniziale per le sue iniziative controverse. Forse un'opposizione unita avrebbe potuto persino generare uno slancio opposto, a favore della difesa dello Stato di diritto.

IL CASO PAUL WEISS

La storia di Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison Llp, uno degli studi legali più importanti al mondo, è emblematica. Con 1.250 avvocati in uffici in tutto il mondo, lo studio genera ricavi annuali di 2,63 miliardi di dollari e profitti per partner superiori a 7,5 milioni di dollari. Lo studio vanta alcuni tra i migliori avvocati degli Stati Uniti e una temuta practice di contenzioso. Vanta inoltre una prestigiosa tradizione nel campo dei diritti civili, avendo assistito Thurgood Marshall nelle battaglie per l'abolizione della segregazione razziale negli anni Cinquanta e rappresentato la ricorrente Edith Windsor nel caso storico del 2013 davanti alla Corte Suprema degli Stati Uniti, United States v. Windsor, che ha dichiarato incostituzionale la legge federale che definiva il matrimonio esclusivamente come l'unione tra un uomo e una donna.

Trump aveva un conto aperto con Paul, Weiss per diverse ragioni. Jeannie Rhee, allora partner dello studio, aveva lavorato con Robert Mueller, l'ex

procuratore speciale che indagò sulle interferenze russe nelle elezioni del 2016 e, dopo il 6 gennaio, aveva assunto pro bono cause contro i responsabili dell'assalto a Capitol Hill del 2021. Mark Pomerantz, ex partner, aveva contribuito a perseguire Trump nei tribunali di New York per falsificazione di documenti societari. Inoltre, Trump era irritato dalle politiche di D.E.I. (Diversity, Equità e Inclusione) adottate dallo studio.
Il 14 marzo, il Presidente ha emesso un ordine esecutivo citando queste presunte colpe e ordinando alle agenzie federali di riesaminare tutte le autorizzazioni di sicurezza concesse agli avvocati di Paul Weiss, di limitarne l'accesso agli edifici federali e di interrompere (potenzialmente) i contratti governativi con lo studio. Nello stesso periodo, Trump ha emesso ordini simili contro altri studi, motivati dall'antipatia per alcuni avvocati o clienti. L'ordine esecutivo contro Perkins Coie, ad esempio, citava il sostegno alla campagna di Hillary Clinton nel 2016.

Le conseguenze di tali ordini avrebbero potuto essere devastanti per uno studio come Paul Weiss. L'attività con multinazionali che richiedono licenze o permessi governativi (come le compagnie energetiche o gli investitori che trattano con la SEC), o le cause nei tribunali federali, sarebbero svanite.

Ma gli sforzi del governo per punire soggetti o discorsi non graditi sono manifestamente incostituzionali. Qualsiasi tentativo di impedire agli avvocati di scegliere liberamente i propri clienti rappresenta un attacco al diritto fondamentale di esercitare la professione e una chiara violazione del Primo Emendamento. Colpire interi studi per questioni personali verso singoli professionisti è qualcosa che non ha precedenti. La rilevanza costituzionale della questione è evidente.

LA RESA

Il presidente di Paul Weiss è Brad Karp. È considerato uno dei migliori *litigator* del Paese, rappresentando colossi finanziari in cause da miliardi di dollari. Karp non ignora i rischi legati alle minacce allo Stato di diritto: è stato membro del consiglio direttivo della *World Law Foundation*, un'organizzazione non profit di oltre ottomila avvocati statunitensi e internazionali dedicata a "promuovere lo Stato di diritto come garanzia di libertà e pace, e a rafforzare la democrazia e le sue istituzioni nel mondo". Eppure, in questo caso, invece di difendere lo Stato di diritto e fare causa all'Amministrazione per l'illegittimità dell'ordine esecutivo, Karp e Paul Weiss hanno accettato un accordo appena sei giorni dopo la sua emanazione. Tale accordo impegnava lo studio a fornire 40 milioni di dollari in servizi pro bono a sostegno delle "iniziative dell'Amministrazione" e a non adottare o perseguire politiche D.E.I. Otto altri grandi studi globali hanno seguito rapidamente l'esempio, raggiungendo accordi che, nel complesso sono arrivati a garantire quasi un miliardo di dollari di lavoro pro bono per cause sostenute dall'Amministrazione.



Alcuni studi, come Perkins Coie, hanno invece intentato causa e ottenuto ordinanze che hanno bloccato le restrizioni. Molti avvocati si sono dimessi in segno di protesta. Jeannie Rhee ha fondato un nuovo studio con altri ex partner. Ma la scioccante resa di Paul Weiss è stata per lo più percepita come un segnale di dove stesse scommettendo il "denaro intelligente".

LE CONSEGUENZE

Non sarebbe corretto attribuire a Paul Weiss tutta la responsabilità per l'indebolimento del sistema legale. Ci sono stati molti episodi discutibili, come quando Emil Bove III, allora alto funzionario del Dipartimento di Giustizia, avrebbe detto agli avvocati di ignorare i tribunali che tentavano di fermare le deportazioni senza giusto processo. Bove ha però negato di aver mai dato tali istruzioni.

L'Amministrazione è stata inoltre estremamente abile nell'attaccare le istituzioni anziché i singoli. Ha compreso che le grandi organizzazioni, invece di essere protette dalla loro dimensione e ricchezza, risultano spesso più vulnerabili, perché hanno più punti deboli — sovvenzioni, licenze, approvazioni — che possono essere usati come leva. Gli individui, invece, possono talvolta tentare di resistere legalmente per principio, soprattutto se possono contare su rappresentanza pro bono o finanziata dal pubblico. (Ora che Trump ha colpito anche università e media, probabilmente rivolgerà la sua attenzione agli individui: il *New York Times* ha riferito che avrebbe spinto F.B.I. e D.O.J. a perseguire anche altri presunti nemici, tra cui l'ex vice procuratrice generale Lisa Monaco e il procuratore speciale Jack Smith.)

Karp ha sostenuto che il rischio per lo studio derivante dall'ordine esecutivo era "esistenziale": già nella prima settimana clienti abbandonavano lo studio e concorrenti cercavano di sottrarre i suoi avvocati.

Ma gli studi legali occupano una posizione particolare. Non si limitano a usare il sistema legale; contribuiscono a crearlo e sostenerlo. Più di altre entità private, come università o media, gli studi legali e gli avvocati hanno il dovere di difendere l'integrità del sistema in cui operano, non solo per interesse proprio, ma per il bene della società. Come recita l'iscrizione sulla facciata della Corte Suprema dello Stato di New York, a Manhattan: "La vera amministrazione della giustizia è il pilastro più saldo di un buon governo."

LO STATO DI DIRITTO IN VENDITA

La padronanza delle regole, delle procedure e dei principi giuridici è ciò che distingue gli avvocati. Se le regole cessano di contare, gli avvocati diventano semplici intermediari, lobbisti che cercano favori politici. E di solito, quei favori si ottengono in cambio di qualcosa. Stiamo assistendo a un aumento significativo di pratiche scorrette, favorito dall'assenza di procure indipendenti e di regole effettivamente applicabili.

Gli studi legali dovevano saperlo. Un'azione collettiva — una leadership condivisa tra i principali studi — avrebbe potuto essere una soluzione. Si riferisce che vi siano stati tentativi iniziali di creare una coalizione tra gli studi colpiti, ma quelli che hanno accettato l'accordo non hanno saputo guardare oltre il proprio interesse immediato. Può sembrare ingenuo pensare che studi ferocemente competitivi potessero collaborare, ma in realtà lo fanno spesso quando hanno clienti con interessi comuni, ad esempio redigendo *amicus brief* o accordi di difesa congiunta.

Ora, con l'indipendenza della professione legale in pericolo, gli studi devono difendere non solo i propri clienti o la propria sopravvivenza economica, ma la professione stessa. Uno studio della portata e dell'influenza di Paul Weiss avrebbe dovuto tutelare almeno in parte l'integrità del sistema legale. Karp, i suoi partner e i colleghi degli altri studi che hanno raggiunto l'accordo avrebbero dovuto fare lo stesso. Invece, hanno privilegiato interessi immediati e di breve termine.

© riproduzione riservata

***General Counsel del New Yorker**

Il testo è stato originariamente pubblicato il 26 ottobre 2025 su newyorker.com

Diverso sarà lei

Il dream gap, o perché le bambine smettono di credere nel proprio talento

ASCOLTA IL PODCAST

di michela cannovale

Di questione di genere nelle materie Stem abbiamo parlato spesso. Eppure, ogni volta che mi imbatto in una nuova ricerca o in un'iniziativa dedicata, mi rendo conto che l'argomento resta ancora drammaticamente attuale. Soprattutto in Italia, dove le ragazze tra i 25 e i 34 anni con una laurea nelle materie Stem (cioè, scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) sono secondo l'Istat solo il 16,8%, contro il 37% dei loro coetanei.

Un divario che non nasce all'università, ma molto prima. Gli studi lo confermano: già a cinque anni molte bambine iniziano a dubitare della propria intelligenza. A sei, smettono di credere di poter "diventare qualsiasi cosa vogliano". A dieci, si allontanano dalle materie scientifiche, considerate "troppo difficili" o "più adatte ai maschi". È qui che inizia quello che gli esperti chiamano "dream gap".

Non è una questione astratta o sociologica: è una dinamica che si costruisce giorno dopo giorno, spesso in modo invisibile. Che nasce nei giocattoli divisi per colore, nell'unica Barbie scienziata venduta accanto a dieci Barbie principesse, nei complimenti che premiano la grazia più dell'ingegno, nelle aspettative di genitori e insegnanti che continuano – anche inconsciamente – a proporre modelli diversi a seconda del genere.

Il risultato è un circolo vizioso silenzioso: meno ragazze che scelgono licei scientifici, meno donne che entrano nei corsi universitari Stem, pochissime che arrivano ai vertici della ricerca o dell'innovazione tecnologica. Eppure viviamo in un mondo che reclama competenze scientifiche come l'ossigeno e ci sono più posti di lavoro nelle aree Stem di quanti gli uomini possano coprire.

Da donna, sento questo divario come qualcosa che riguarda tutte noi, perché parla di libertà, di fiducia e di possibilità. Non si tratta di convincere ogni bambina a diventare ingegnera o astrofisica, ma di fare in modo che nessuna rinunci a provarci per paura di non essere all'altezza. Che ogni ragazza possa scegliere ciò che ama davvero – un laboratorio, un palco, un'aula, un campo da calcio – sapendo che il suo posto lì è legittimo.

Ne parlo in questa nuova puntata di *Diverso sarà lei* con **Alessia Mosca**, la stessa che nel 2008 è stata eletta al Parlamento italiano dove è poi stata promotrice e prima firmataria della legge Golfo-Mosca che ha introdotto in Italia l'obbligo di quote di genere nei cda delle società quotate. E che nel 2021, insieme a Ersilia Vaudo e Giovanna Dell'Erba, ha fondato l'associazione non profit "Il cielo itinerante". Buon ascolto!

© *riproduzione riservata*



PUBLISHINGGROUP
LC



PREZZO
39.90€

ORDINA
LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com



Le banche cambiano volto: il general counsel è donna

Dai dipartimenti di Unicredit, Intesa Sanpaolo e Banco Bpm ai ruoli chiave in IBL, Ifis e Cassa Centrale, cresce la presenza femminile ai vertici legali nel bancario. Nuovi equilibri nelle strutture di governance

di michela cannovale

Le tre principali banche italiane per capitalizzazione – Unicredit, Intesa Sanpaolo e Banco Bpm – hanno oggi direzioni legali guidate da donne. **Rita Izzo, Elisabetta Pagnini** e **Antonia Cosenz** sono rispettivamente general counsel dei tre gruppi e incarnano una tendenza crescente: la presenza femminile ai vertici delle funzioni giuridiche bancarie.

GLI ISTITUTI AI VERTICI DEL MERCATO

Fino a luglio 2025, Unicredit è rimasta la prima banca italiana per capitalizzazione di mercato, con circa 87,3 miliardi di euro e un peso del 10,9% sull'indice Ftse Mib. Seguivano Intesa Sanpaolo con 86,2 miliardi e Banco Bpm con circa 9,18 miliardi.

Solo nella seconda metà dell'anno i dati sono leggermente cambiati, anche se la competizione per il titolo di società con la capitalizzazione più elevata rimane un affare a due tra Intesa Sanpaolo (al vertice della classifica con una market cap di 98,5 miliardi di euro, pari all'11,3% del Ftse Mib) e Unicredit (con 98,2 miliardi e un'incidenza dell'11,2% sull'indice). Monte dei Paschi, beneficiando della chiusura del dossier su Mediobanca, ha nel frattempo conquistato la terza posizione fra gli istituti bancari, con una capitalizzazione di 22,5 miliardi (2,6%), seguita da Banco Bpm con 19,3 miliardi e un peso del 2,2%.

Le tre banche insieme, ad ogni modo, continuano a rappresentare oltre un quarto del valore complessivo del comparto bancario quotato italiano. Dal 2020 al 2024 la loro capitalizzazione aggregata è cresciuta da circa 56,5 a oltre 140 miliardi di euro, con un tasso medio annuo del 25,6%, la performance più alta tra i principali gruppi europei e statunitensi. Intesa si è posizionata come prima banca in Europa per market cap a fine 2024, mentre Unicredit si è piazzata al quarto posto dopo BNP Paribas e Banco Santander.

Le tre banche hanno seguito strategie diverse. Intesa Sanpaolo ha consolidato la propria posizione con una politica di dividendi stabile, un approccio prudente al capitale e una forte presenza sul territorio. L'avvio di Isybank, la banca digitale del gruppo, ha segnato un passo importante nella diversificazione dei ricavi e nell'apertura verso una clientela più giovane e digitalizzata.

Unicredit ha invece puntato su una strategia di espansione e di ritorno per gli azionisti, attraverso acquisizioni e programmi di buy back. Tra il 2021 e il 2024 ha realizzato riacquisti di azioni proprie per una media annua di oltre 3,5 miliardi di euro e ha aumentato la propria partecipazione in Commerzbank, rafforzando la presenza in Germania.

Banco Bpm, pur restando a distanza in termini di capitalizzazione, si è mossa con decisione per consolidare la propria posizione all'interno del sistema bancario italiano, attirando l'interesse di diversi gruppi e rafforzando la propria posizione grazie a operazioni nel settore della bancassurance e nella monetica.

UN TREND CHE VA OLTRE I GRANDI GRUPPI

La presenza femminile ai vertici legali, ad ogni modo, non si limita ai tre colossi. Il percorso di Pagnini, Izzo e Cosenz rispecchia in parte il progressivo rinnovamento delle competenze e delle gerarchie nel più ampio settore bancario. Negli ultimi anni, infatti, diverse banche hanno affidato



RITA IZZO
Unicredit

Avvocata d'impresa con una lunga carriera interna, è entrata nel 2008 nel dipartimento legale del gruppo, ricoprendo nel tempo ruoli di crescente responsabilità fino alla nomina definitiva a general counsel nel 2025. In questi mesi ha seguito operazioni strategiche fondamentali, tra cui l'acquisizione di una quota di Commerzbank e il lancio dell'offerta pubblica di scambio su Banco Bpm. La sua esperienza nel diritto digitale e nella gestione dei progetti tecnologici le ha consentito di accompagnare la trasformazione del gruppo sotto la guida di Andrea Orcel.

a professioniste di lunga esperienza la guida o la co-guida delle proprie funzioni legali e societarie.

Nel 2019 **Azzurra Campari** è stata nominata responsabile dell'Ufficio Legale Finanza, Crediti e NPL di Istituto Bancario del Lavoro, capogruppo del Gruppo IBL Banca, estendendo poi la supervisione anche alle controllate Banca Capasso e Banca di Sconto. Sempre dal 2019, **Lucia Martinoli** è general counsel di Banca Ifis, dove nel 2025 ha coordinato i profili giuridici dell'opa su Illimity Bank, una delle operazioni di consolidamento più rilevanti dell'anno.

E ancora: in BFF Banking Group, **Michela Della Penna**, corporate affairs director, rappresenta una delle figure di riferimento per la governance e gli affari societari del gruppo. Avvocata dal 1998, in passato ha ricoperto il ruolo di responsabile degli affari societari e legali di DEPObank, quello di responsabile degli affari societari e regolamentari di Nexi e quello di responsabile degli affari societari e legali di Istituto Centrale Banche Popolari.

Profili e percorsi diversi, che hanno in comune l'ingresso stabile nei ruoli di direzione legale in contesti dove fino a pochi anni fa la presenza femminile era residuale.



ELISABETTA PAGNINI
Intesa Sanpaolo

Group general counsel dal 2019, Pagnini ha guidato una profonda riorganizzazione della direzione legale della banca. Ha accorpato competenze, consolidato il team internazionale e creato una struttura dedicata alla trasformazione e innovazione. Sotto la sua guida è stata completata l'ops su UBI Banca e avviata la digitalizzazione dei processi legali e dei canali commerciali, rafforzando il ruolo strategico del dipartimento giuridico e allineandolo agli obiettivi della trasformazione del gruppo in Digital Company.

Nel Gruppo Cassa Centrale, **Manuela Acler** guida dal 2023 la Direzione General Counsel di gruppo, composta dall'Area Affari Societari e Partecipazioni e dall'Area Legale per gestire in modo unitario le tematiche legali, societarie e di corporate governance. In Crédit Agricole CIB, la direzione legale è affidata ad **Angela Dominici**, entrata nel 2015 e nominata head of legal & corporate affairs nel 2025. **Laura Segni**, nominata ad aprile 2025 vice chairman di Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp, è anche general counsel di Banca IMI da ottobre 2014 nonché head of legal advisory CIB directorate di Intesa Sanpaolo dal 2020.

Infine, **Barbara Levi**, oggi group general counsel di UBS, rappresenta una presenza pur sempre italiana ai vertici di una delle principali istituzioni finanziarie internazionali. Intervistata da MAG nel 2022, alla domanda su come avrebbe definito il proprio percorso di carriera in un settore ancora largamente dominato dagli uomini, aveva risposto: «Ho lavorato duramente e sono orgogliosa di quanto ho fatto. Ho avuto anche un po' di fortuna, ma soprattutto persone che mi hanno sostenuto. Per questo oggi è importante per me aiutare i giovani talenti e restituire ciò che ho ricevuto».

PERCHÉ IL LEGALE BANCARIO È DIVENTATO UN AMBITO DI LEADERSHIP FEMMINILE

Che Unicredit, Intesa e Banco Bpm abbiano affidato la guida dei propri uffici legali a tre donne, certamente indica come il ruolo del diritto sia diventato parte del motore strategico delle istituzioni finanziarie. Negli ultimi anni, peraltro, la crescente attenzione delle banche a temi come la compliance, la sostenibilità e la governance, ha dato maggiore peso alle competenze giuridiche e ha reso la funzione legale parte integrante dei processi decisionali.

Ma non solo. Si è visto come molte professioniste, anche oltre il perimetro delle tre big, si sono affermate nell'ambiente giuridico bancario, costruendo percorsi solidi in un contesto tecnico e strutturato. E quindi: il diritto bancario è diventato, forse più di altri settori, un ambito in cui la leadership femminile sembra aver trovato una presenza stabile ai vertici?



ANTONIA COSENZ
Banco Bpm

General counsel dal 2017, dopo una lunga esperienza nello studio Chiomenti, Cosenz ha seguito la fusione tra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano che ha dato origine all'attuale Banco Bpm e le principali operazioni straordinarie del gruppo. Negli ultimi anni ha gestito le partnership nella bancassurance e nella monetica (comprese l'acquisizione di Vera Vita e BBpm Life e la nascita di Numia), l'opa da 1,78 miliardi di euro lanciata su Anima attraverso Banca Bpm Vita, nonché il procedimento connesso all'ops da parte di Unicredit.

Secondo Cosenz, interpellata da MAG, la risposta va cercata nel modo in cui è mutato il sistema di riferimento: «Il contesto culturale ed economico è cambiato, così come il modo di lavorare dei legali d'azienda». La giurista ha sottolineato come le donne abbiano saputo interpretare questa evoluzione unendo rigore tecnico e capacità di relazione: «In questo cambiamento, le donne hanno saputo unire le competenze professionali e la costanza a una sensibilità diversa, rivelatasi determinante nella propria affermazione professionale». Per Cosenz, questa trasformazione non è solo caratteristica del mondo legale, ma riguarda anche il modo in cui le banche gestiscono i propri processi strategici: «Credo significhi riconoscere il valore aggiunto che le donne possono dare nella gestione di questioni strategiche e complesse che poi hanno un riflesso diretto anche sugli economics della banca».

Resta però una distinzione evidente: se la presenza femminile è ormai consolidata nelle aree legali, di controllo e di governance delle banche, rimane però limitata nei ruoli di puro business, nella gestione diretta del capitale e nelle funzioni a maggiore esposizione commerciale. È lì che si misura ancora la distanza tra i due modelli di leadership, quello tecnico–istituzionale e quello operativo.

Nel legale bancario – uno spazio che, per la sua natura regolata e interfunzionale, valorizza la conoscenza normativa, la gestione dei rischi e la capacità di mediare tra direzioni diverse – la leadership femminile si è radicata senza scosse apparenti, ma con una progressione costante, sostenuta da risultati e credibilità. La finanza operativa, invece, resta un campo più lento nel rinnovarsi, dove la logica della performance e la cultura della presenza ai vertici mantengono tratti tradizionali.

Per questo, la crescita delle donne nei dipartimenti legali delle banche italiane non va letta come un punto di arrivo, ma piuttosto come un processo ancora in divenire. È il segnale che la leadership femminile può consolidarsi anche in contesti ad alta complessità, ma che il percorso verso una rappresentanza pienamente trasversale richiederà tempo e continuità.

© riproduzione riservata





Il giurista d'impresa non è marginale: guida il diritto dove nasce davvero

Ho deciso di rispondere allo stimolante articolo di Flavia Zarba su HuffPost. Per come lo studiamo qui, giorno per giorno, il giurista d'impresa risulta centrale nel mondo aziendale. È un legale moderno. Perché il diritto vive oggi dentro le imprese, tra strategie, governance e innovazione. Il legale in house è interprete e creatore delle regole operative, e spesso anticipa un sistema ancora troppo legato alle categorie del passato

di michela cannovale

A settembre l'HuffPost ha pubblicato un interessante articolo di Flavia Zarba, general counsel di Sparco, dal titolo "In Italia il giurista d'impresa è una figura marginale". L'ho letto con molto interesse e ho deciso di risponderle pubblicamente.

Condivido l'analisi di Zarba: il giurista d'impresa è una figura centrale nel sistema economico e legale, ma nel nostro Paese resta prigioniero di una percezione riduttiva – quella di professionista "a metà", non completamente riconosciuto.

Credo però che questo tema apra una riflessione ancora più ampia, che riguarda non solo la professione, ma il modo in cui il diritto stesso si manifesta oggi, sempre più fuori dai tribunali e dentro i processi aziendali.

IL NUOVO LUOGO DEL DIRITTO

Zarba scrive che "il diritto vive *anche* dentro l'impresa". Ha ragione. Ma forse dovremmo specificare che oggi vive *soprattutto* dentro l'impresa. Non più solo nei tribunali o negli studi professionali, ma piuttosto, appunto, nei processi decisionali, nelle strategie aziendali, nei sistemi di governance, nei protocolli Esg e di intelligenza artificiale.

Questo spostamento ha cambiato la natura stessa della funzione legale. Il giurista d'impresa non si limita più a prevenire i rischi o interpretare le norme, ma partecipa alla costruzione del diritto in tempo reale, e lo fa ogni volta che un'azienda traduce la complessità in una regola operativa.

È l'impresa il luogo dove la norma diventa scelta, dove il principio giuridico diventa comportamento organizzativo. Ecco perché, spesso, il sistema non sa come collocare la figura del legale in house: perché il diritto, semplicemente, non si trova più dove lo si cercava.

SE IL DIRITTO SI SPOSTA

Il nostro ordinamento è abituato a definire il diritto attraverso confini: interno/esterno, pubblico/privato, avvocato/impresa.

Il legale in house vive nella soglia tra questi confini e, per questo motivo, risulta difficile da classificare. Non perché – o non solo perché – manchi una legge che lo riconosca, ma perché manca una grammatica che ne sappia leggere la funzione.

Quando il diritto si sposta dentro l'impresa, smette di essere solo *difesa* e diventa *governo*: diventa linguaggio di responsabilità, di integrità, di sostenibilità. È un diritto che non si applica *dopo* ma che si esercita *durante*. E il legale in house ne è il principale interprete: un professionista che vive la norma dall'interno, la declina nelle scelte, la traduce in cultura aziendale.

NON ANOMALIA, MA ANTICIPAZIONE

Zarba scrive che il giurista d'impresa resta "ai margini" perché il sistema continua a trattarlo come tale. Su questo, credo si possa fare un passo oltre. Non è il giurista d'impresa a essere ai margini, è il sistema a essere in ritardo. Il giurista d'impresa, semmai, è in anticipo: lavora già dentro una dimensione del diritto che l'ordinamento tradizionale non ha ancora imparato a vedere.

È la figura che incarna il diritto del futuro in un sistema ancora costruito su categorie del passato. Rappresenta una forma nuova di autorevolezza – non concessa, ma esercitata.
La "marginalità" di cui parla Zarba, dunque, è il sintomo di un disallineamento tra il diritto che cambia e il sistema che lo interpreta.

UNA NUOVA GRAMMATICA DEL DIRITTO

È certamente vero, come sottolinea Zarba, che il giurista d'impresa è una figura ancora sottovalutata. Il sistema legale italiano, d'altronde, si difende dalla novità cercando di riportarla dentro gli schemi noti. Finché continuerà a pensare il diritto come qualcosa che "sta fuori" dai processi aziendali, chi lo pratica "dentro" apparirà sempre una figura ibrida, quindi sospetta.

Per superare questa impasse, tuttavia, non serve soltanto un albo o un riconoscimento formale. Serve innanzitutto un linguaggio nuovo. Che sappia descrivere il valore del diritto nelle organizzazioni, e la responsabilità del giurista come architetto della legalità quotidiana.

Perché il diritto, ormai, non vive più dove è nato. Vive dove si decide, dove si progetta, dove si assumono responsabilità. E il giurista d'impresa ne è la sua forma più viva e anticipatrice, perché opera dove il diritto si è già spostato.

© riproduzione riservata

Inhousecommunity Awards 2025

I vincitori



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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



Gli **Inhousecommunity Awards**, giunti alla decima edizione, si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze del mondo delle direzioni affari legali, del personale, degli AD e delle direzioni affari fiscali. Inhousecommunity.it dedica loro un riconoscimento di settore, il primo in Italia, per incentivarne gli attori a migliorarsi ogni giorno.

Di seguito tutti i vincitori





Categoria	Vincitore
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	Enel Group
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	Antonia Cosenz - Banco BPM
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AEROSPACE in collaboration with Deloitte Legal	D-Orbit
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AEROSPACE in collaboration with Deloitte Legal	Giorgio Martellino - AVIO
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE in collaboration with A&O Shearman	Stellantis
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE in collaboration with A&O Shearman	Carlo Daneo - Ferrari
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Legance	Banca Monte dei Paschi di Siena
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Legance	Simone Davini - Deutsche Bank
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL, PHARMACEUTICAL, LIFE SCIENCES in collaboration with Hogan Lovells	Hippocrates Holding
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL, PHARMACEUTICAL, LIFE SCIENCES in collaboration with Hogan Lovells	Camilla Cocuzza - Eli Lilly and Company
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSULTANCY in collaboration with A&O Shearman	BIP
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSULTANCY in collaboration with A&O Shearman	Martina De Angeli - Boston Consulting Group (BCG)
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS in collaboration with Morri Rossetti & Franzosi	Unilever
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS in collaboration with Morri Rossetti & Franzosi	Adriano Peloso - Lenovo
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with Cleary Gottlieb	DHL
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with Cleary Gottlieb	Massimiliano De Santis - OVS
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Hogan Lovells	Axpo Italia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Hogan Lovells	Germana Mentil - Italgas
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS in collaboration with Clifford Chance	Warner Bros. Discovery
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with Gebbia Bortolotto Penalisti Associati	Golden Goose
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with Gebbia Bortolotto Penalisti Associati	Clara Giove - Valentino
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE in collaboration with Parola Associati	CDP Cassa Depositi e Prestiti
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE in collaboration with Parola Associati	Roberto Schiavelli - DeA Capital Real Estate SGR
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE in collaboration with DiliTrust	Danone
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE in collaboration with DiliTrust	Alessandro Zito - D'Amico Italia
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY in collaboration with CastaldiPartners	MAIRE
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY in collaboration with CastaldiPartners	Alessandra Battaglia - FINCANTIERI
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Cleary Gottlieb	Hilti Italia

Categoria	Vincitore
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Cleary Gottlieb	**Daniele Ciccolo - Telepass**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE in collaboration with SWOT Legal	**Zurich Italia**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE in collaboration with SWOT Legal	**Antonio Cangeri - Generali**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS in collaboration with DiliTrust	**ButanGas**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS in collaboration with DiliTrust	**Umberto Baldi - Snam**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES	**ERG**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES	**Pierluigi Zaccaria - SEA Milan Airports**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE in collaboration with QLT Law & Tax	**Prelios**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE in collaboration with QLT Law & Tax	**Simona Spinelli - Savills Italy**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR RENEWABLES in collaboration with Clifford Chance	**Plenitude**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES in collaboration with Clifford Chance	**Antonio Adami - Recurrent Energy**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES in collaboration with A&O Shearman	**Italiaonline**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES in collaboration with A&O Shearman	**Luís Graça Rodrigues - Indra**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT, HIGH TECH, PUBLISHING in collaboration with Orsingher Ortu	**Nokia**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TMT, HIGH TECH, PUBLISHING in collaboration with Orsingher Ortu	**Fabio Cangiano - PostePay**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRANSPORT in collaboration with A&O Shearman	**ATM - Azienda Trasporti Milanesi**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRANSPORT in collaboration with A&O Shearman	**Angela Maria Galiano - Free To X**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM in collaboration with Deloitte Legal	**Trenitalia**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM in collaboration with Deloitte Legal	**Paolo Quaini - ITA Airways**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT in collaboration with Becker & Poliakoff	**Ferrero**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT in collaboration with Becker & Poliakoff	**Lucia Groppi - Parmacotto Group**
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE in collaboration with QLT Law & Tax	**Carlsberg**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE in collaboration with QLT Law & Tax	**Milena Cirigliano - IP - Gruppo api**
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE in collaboration with QLT Law & Tax	**Stefano Pantaleo - ITA Airways**
HR DIRECTOR OF THE YEAR	**Michele Saracino - Italtel**
TAX TEAM OF THE YEAR	**ITA Airways**
TAX DIRECTOR OF THE YEAR	**Edoardo Ascione - Sorgenia**
CHAIRMAN & CEO OF THE YEAR in collaboration with Legance	**Simona Alberini - ABB**
SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR in collaboration with Legance	**Giuseppe Catalano - Generali**

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA

ENEL GROUP

LEONARDO

MAIRE

TIM



RODOLFO AVOGADRO DI VIGLIANO, ALESSIO CONTINI CADEDDU, FLAMINIA FIORAMONTI, ROBERTA BACCOLINI, RAFFAELLA DE ROSE, FRANCESCA SALERNO LUDOVICA PARODI, GIUSEPPE CONTI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

UMBERTO BALDI
Snam

ALESSANDRA BATTAGLIA
FINCANTIERI

ANTONIA COSENZ
Banco BPM

AGOSTINO NUZZOLO
TIM

NICOLA VERDICCHIO
Pirelli



ELGA FONTANINI , GIANCARLO ALETTI E FRANCESCA TAMMA

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AEROSPACE

ARGOTEC

AVIO

AVIO AERO

D-ORBIT

LEONARDO



ALESSIO BIASATTI, LAUREN PAYNE, CATHERINE DOLDIRINA E FEDERICO BERGAMASCO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE

CARLO DANEO
Ferrari

GIORGIO FOSSATI
Stellantis

GABRIELLA PORCELLI
Iveco Group

MARIA FRANCESCA PORTINCASA
Automobili Lamborghini

NICOLA VERDICCHIO
Pirelli



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA

BPER BANCA

CDP CASSA DEPOSITI E PRESTITI

INTESA SANPAOLO

UNICREDIT



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS

SIMONE DAVINI
Deutsche Bank

RITA IZZO
UniCredit

RICCARDO QUAGLIANA
Banca Monte dei Paschi di Siena

CARMELO REALE
Banca Generali

LAURA SEGNI
IMI CIB



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL, PHARMACEUTICAL, LIFE SCIENCES

ANGELINI INDUSTRIES

ELI LILLY AND COMPANY

HIPPOCRATES HOLDING

NEOPHARMED GENTILI

ROCHE ITALIA



MARTINA ORLANDI, MARTA MASSARELLI, VANESSA COSTANTINO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL, PHARMACEUTICAL, LIFE SCIENCES

BIBIANNE BON
Recordati

CAMILLA COCUZZA
Eli Lilly and Company

ENRICA DOGALI
Angelini Industries

MARTA MASSARELLI
Hippocrates Holding

ULISSE SPADA
DiaSorin



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSULTANCY

ACCENTURE

BIP

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

MCKINSEY & COMPANY

PWC ITALY


VERONICA PANZERI, MATTEO CAPUTO, MARTINA ARENA, SILVIA PERSECHINO
LODOVICO BIANCHI DI GIULIO, DAVIDE PAOLO D'ONOFRIO, NICOLA DE MARCO
DILETTA CAMICIA, ERIKA CRIPPA, FRANCESCA BIDDAU

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSULTANCY

LODOVICO BIANCHI DI GIULIO

BIP

MARTINA DE ANGELI
Boston Consulting Group (BCG)

GIOVANNI FRUGIUELE
Accenture

MARIA GRAZIA MAMONE
McKinsey & Company

CLAUDIA RICCHETTI
PwC Italy



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS

BOLTON

LENOVO

L'ORÉAL

PROCTER & GAMBLE

UNILEVER



VALENTINA CAPITANI, VALERIA LABATE, ROMINA PARISI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS

MAURIZIO DI BARTOLOMEO
Gruppo Giochi Preziosi

FEDERICA FERRINI
Bolton

VALERIA LABATE
Unilever

NICOLA LOPEZ
Procter & Gamble

ADRIANO PELOSO
Lenovo



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

DECATHLON

DHL

EBAY

LA RINASCENTE

OVS



CARLOTTA CANAZZA, MARIELLA BARLETTA, MARIA GUGLIANDOLO, CARLOTTA FONTANA

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

MARIELLA BARLETTA
DHL

ALESSANDRO GUIDOBONO CAVALCHINI
La Rinascente

ANDREA MORETTI
eBay

MASSIMILIANO DE SANTIS
OVS

SIMONA SMALDONE
Decathlon



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

AXPO ITALIA

EDISON

ENGIE ITALIA

ERG

ITALGAS



BEATRICE COLLINI, MARCO ANCORA, DEBORA BERRA, CHIARA PREVITERA
ALESSANDRO UMBERTI, ELISA ERCOLI, GIORDANA PEZZETTI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

STEFANO BROGELLI
Axpo Italia

GERMANA MENTIL
Italgas

ANDREA NAVARRA
ERG

FEDERICO PICCALUGA
Duferco

ANGELA MARIA TORNATORA
ENGIE Italia



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS

DAZN

FERRARI

NETFLIX

SKY ITALIA

WARNER BROS. DISCOVERY



EMILIO ROSSI, LORENA IACOMINO, MARCELLO DOLORES, FRANCESCA DELLA VALLE

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

DOLCE&GABBANA

FERRETTI GROUP

GOLDEN GOOSE

PRADA GROUP

VALENTINO



ALBERTO FREGONA, LAURA FERRO, BEATRICE BERNARDI, ROBERTA OBINU
ANGELICA RUGGERI, VALENTINA BARICH, DAVIDE GAVAGNA, ANNA PAOLA MEAZZA

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

ANDREA BONANTE
Moncler

FABRIZIO CARETTA
DOLCE&GABBANA

CLARA GIOVE
Valentino

NICCOLÒ PALLESI
Ferretti Group

ANGELICA RUGGERI
Golden Goose



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE

CDP CASSA DEPOSITI E PRESTITI

DEA CAPITAL REAL ESTATE SGR

FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO SGR

FSI

NEXTALIA



ALESSANDRO LAURITO, STEFANIA ROMA, MAURIZIO IACIOFANO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCE

FRANCESCO BERNOCCHI
FSI

GENNARO IMBIMBO
Fondo Italiano d'Investimento SGR

ROBERTO SCHIAVELLI
DeA Capital Real Estate SGR

ALESSANDRO TONETTI
CDP Cassa Depositi e Prestiti

BENEDETTA VOLPI
Nextalia



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

VALERIA BENASCIUTTI
Carlsberg

GIANCARLO CESARE GIORGIO
Danone

LUCIA GROPPI
Parmacotto Group

MARIA KATHARINA RAUCHENBERGER
Ruffino 1877

ALESSANDRO ZITO
D'Amico Italia



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY

FINCANTIERI

GRUPPO DANIELI

LEONARDO

MAIRE

PRYSMIAN



IN PIEDI; NASTASSIA LIAKHNOVICH,CLAUDIO FORNASARI,ENRICO CIOCCHETT
FRANCESCA GRASSETTI,M. CRISTIANA DE GIOVANNI DI SANTA SEVERINA,FABIO FAGIOLI
SCIARRONE DARIO, CATERINA BARCA, GIOVANNI PAGNACCO, FEDERICA DI LASCIO
IN BASSO; MARGHERITA MAGILLO,FEDERICA PERINETTI,FLAMINIA LUCCHETTI
ELISA MAFFEI,EDOARDO MORGANTI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY

ALESSANDRA BATTAGLIA
FINCANTIERI

FEDERICO BONAIUTO
Leonardo

FABIO LONDERO
Gruppo Danieli

GIOVANNI BATTISTA MONTEVERDE
Alstom

UMBERTO SIMONELLI SILVA
Brembo



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

ARCELORMITTAL

HILTI ITALIA

MAIRE

TELEPASS

WEBUILD



GIOVANNI ROTA, GIORGIA MAMPRIN, SARA BRIUGLIO, FABIO FIUMANO'
LYDIA LISI, FRANCESCA GRECO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

SARA BRIUGLIO
Hilti Italia

DANIELE CICCOLO
Telepass

FABIO FAGIOLI
MAIRE

DANIELE SANTORO
ArcelorMittal

PIERLUIGI ZACCARIA
SEA Milan Airports



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE

AON

CATTOLICA ASSICURAZIONI

GENERALI

UNIPOL ASSICURAZIONI

ZURICH ITALIA



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE

DIANA ALLEGRETTI
Zurich Italia

ANTONIO CANGERI
Generali

PAOLO DE COLLIBUS
Unipol Assicurazioni

CONNY MASTROIENI
Aon

MARIO RINDONE
Cattolica Assicurazioni



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS

BUTANGAS

ENI

ESSO

SHELL

SNAM



LAURA TRICOMI, MATTEO CIMENTI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS

UMBERTO BALDI
Snam

MATTEO CIMENTI
ButanGas

FRANCESCO PENNISI
Shell

RAIMONDO RINALDI
Esso

STEFANO SPERONI
Eni



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES

A2A

ACEA

ERG

GRUPPO IREN

SEA MILAN AIRPORTS



MORENO BISIO, ANDREA NAVARRA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLIC UTILITIES

MASSIMILIANO ABRAMO
Gruppo Iren

GIUSEPPE DEL VILLANO
Acea

LUCIA MONTI
a2a

ANDREA NAVARRA
ERG

PIERLUIGI ZACCARIA
SEA Milan Airports



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

DEA CAPITAL REAL ESTATE SGR

GENERALI REAL ESTATE

JLL

PRELIOS

SAVILLS ITALY



DARIO MORESCHINI, ANTONELLA DI MARIA, ROBERTO MASTROROSA
ILARIA MARIA FRANCO, ANNA SOMMARUGA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE

SILVIA BARDUSCO
Generali Real Estate

CARLA BODIÃO
JLL

ROBERTO MASTROROSA
Prelios

ROBERTO SCHIAVELLI
DeA Capital Real Estate SGR

SIMONA SPINELLI
Savills Italy



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR RENEWABLES

EF SOLARE ITALIA

ENEL GREEN POWER

ERG

PLENITUDE

RECURRENT ENERGY



ERSILIA CARBONARA, VALENTINA LAROCCIA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES

ANTONIO ADAMI
Recurrent Energy

GIUSEPPE CONTI
Enel Green Power

PIETRO GALIZZI
Plenitude

AMALIA MUOLLO
EF Solare Italia

ANDREA NAVARRA
ERG




























IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES

DEDALUS

DIGIT'ED

INDRA

ITALIAONLINE

LENOVO



ALBERTO FOGOLA, ALESSANDRA PAPA, LARA CUMELLA, CAMILLA TORRESAN
MONIA CIOFI, CARLOTTA SCRINZI, FABRIZIO MANZI

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES

LAURA CITTERIO
Digit'Ed

LUÍS GRAÇA RODRIGUES
Indra

CAROLA LULLI
Dedalus

FABRIZIO MANZI
Italiaonline

ADRIANO PELOSO
Lenovo



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT, HIGH TECH, PUBLISHING

GOOGLE

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

IDEALISTA

NOKIA

WARNER BROS. DISCOVERY



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TMT, HIGH TECH, PUBLISHING

EMILIANO BERTI
Nokia

FABIO CANGIANO
PostePay

MARILÙ CAPPARELLI
Google

ROSY CINEFRA
Gruppo Fibonacci

MARCELLO DOLORES
Warner Bros. Discovery



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRANSPORT

ATM - AZIENDA TRASPORTI MILANESI

FREE TO X

MUNDYS

TELEPASS

TRENITALIA



MATTIATO ANDREA, RULLO ALESSANDRA, PERONI CATERINA, GALULLO ANGELA
MAFFEIS NOEMI, VESCIA MICAELA, VILLANI ROBERTA, MACALLI ARNALDO GIUSEPPE
IANNUCCI MARIA TERESA, GILIO ALESSANDRA, MIRIELLO ROBERTA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRANSPORT

DANIELE CICCOLO
Telepass

MARIO COLOMBO
Mundys

MASCIA FUMINI
Trenitalia

ANGELA MARIA GALIANO
Free To X

MICAELA VESCIA
ATM - Azienda Trasporti Milanesi



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM

FREE TO X

ITA AIRWAYS

ITALO - NUOVO TRASPORTO VIAGGIATORI

MSC CRUISES

TRENITALIA



FEDERICA GAMBARELLA, LAURA TIGLIÈ, IRENE ANGELA SMARGIASSI, ANNA RITA LEO SILVIA HOFMANN, MARTINA MARCHINI, ELEONORA FUSCO, MASCIA FUMINI, GIOVANNI PERROTTA ISABELLA DE GIROLAMO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM

MASCIA FUMINI
Trenitalia

ANGELA MARIA GALIANO
Free To X

MASSIMILIANO MIO
MSC Cruises

NICOLETTA MONTELLA
Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori

PAOLO QUAINI
ITA Airways



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT

CAMPARI GROUP

ENI

FERRERO

LEONARDO

PARMACOTTO GROUP



MARCO GERVASIO, CRISTINA SALA E ALBERTO BAROFFIO

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT

FEDERICO BONAIUTO
Leonardo

FABIO DI FEDE
Campari Group

MARCO GERVASIO

FERRERO

LUCIA GROPPI
Parmacotto Group

STEFANO SPERONI
Eni



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE

CARLSBERG

D'AMICO ITALIA

IP - GRUPPO API

ITA AIRWAYS

TRENITALIA



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE

VALERIA BENASCIUTTI
Carlsberg

ROSY CINEFRA
Gruppo Fibonacci

MILENA CIRIGLIANO
IP - Gruppo api

STEFANO PANTALEO
ITA Airways

ALESSANDRO ZITO
D'Amico Italia





HR DIRECTOR OF THE YEAR

PIERGIORGIO ANGELI
EssilorLuxottica

MASSIMILIANO CRESPI
SEA Milan Airports

KATIA IABICHINO
Savills Italy

MICHELE SARACINO
Italtel

ROBERTO ZECCHINO
Bosch



TAX TEAM OF THE YEAR

DE AGOSTINI

EPTA GROUP

ITA AIRWAYS

OTB

SORGENIA



BARTOSZ IGOR ZOLBACH, ROBERTO DE PROSPERI, GIUSY MODAFFERI, ELEONORA CARUSO
FRANCESCO PAPALIA, MARIALUISA INCHINGOLO, LUCA LOMBARDI, PAOLA SANTORO
GUGLIELMO LAROCCA

TAX DIRECTOR OF THE YEAR

EDOARDO ASCIONE
Sorgenia

CLAUDIO FELIZIANI
De Agostini

FRANCESCO GILIBERTI BIRINDELLI
OTB

FRANCESCO PAPALIA
ITA Airways

RANIERO SPAZIANI
EPTA GROUP



CHAIRMAN & CEO OF THE YEAR

SIMONA ALBERINI
ABB

GIUSEPPE CASTAGNA
Banco BPM

VALENTINA MERCATI
FIVE-E Responsible Investment

BRUNO SCARONI
Zurich Italia

MICHELE VIAL
ALSTOM Ferroviaria



SECRETARY OF THE BOARD OF THE YEAR

ANDREA BONANTE
Moncler

GIUSEPPE CATALANO
Generali

MARIO COLOMBO
Mundys

DOMENICA LISTA
Leonardo

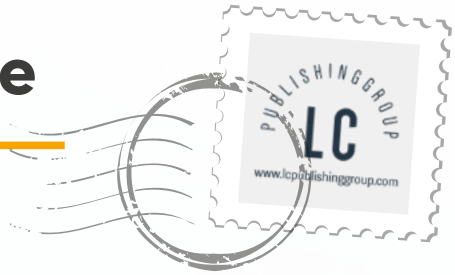
SILVIA SIGNORETTI
Recordati







Cartoline



Mercato europeo dei crediti deteriorati: il "Great Beyond" tra dinamismo e diversificazione

Dopo anni di deleveraging graduale, il mercato europeo dei crediti deteriorati (NPE) mostra segni di rinnovato dinamismo. Secondo l'ultimo **NPE Report di PwC Italia "The Great Beyond"**, lo stock lordo di esposizioni deteriorate tra le banche significative dell'UE ha raggiunto **€373 miliardi nel secondo trimestre 2025**, con un rapporto medio NPE dell'1,84%, sostanzialmente stabile rispetto ai trimestri precedenti.

Tuttavia, il quadro europeo evidenzia forti divergenze: **Germania e Francia registrano aumenti significativi delle esposizioni deteriorate**, mentre **Italia e Spagna continuano il processo di riduzione del rischio**, consolidando un contesto eterogeneo e in evoluzione. La maggior parte dei deterioramenti riguarda **il segmento corporate**, con particolare incidenza sul settore immobiliare.

In Italia i livelli di default restano contenuti: nel secondo trimestre 2025 il deterioramento delle imprese non finanziarie si attesta all'**1,9%**, quello delle famiglie allo **0,5%**, con concentrazione in settori come **costruzioni (3,3%), retail (2,5%) e hospitality (2,3%)**. Il rapporto lordo NPE delle grandi banche è sceso al **2,3%**, rispetto al picco del 16,8% del 2015, mentre lo stock di NPE nei bilanci bancari italiani ha raggiunto **€51 miliardi a fine 2024**, confermando il continuo miglioramento della qualità degli attivi.

Il mercato delle transazioni ha consolidato una media di **€20 miliardi annui negli ultimi tre anni**, con operazioni più diversificate e sofisticate. Si osserva uno spostamento dai grandi portafogli verso modelli di **partnership e co-investimento**, con portafogli più piccoli, granulari e recenti. Parallelamente, cresce l'interesse verso asset class adiacenti come **BNPL, crediti erariali e altri crediti emergenti**, con potenziali opportunità fino a **€140 miliardi**, grazie alle recenti riforme che aprono la gestione dei crediti pubblici a operatori privati.

Il settore del **servicing** si sta trasformando: l'efficienza operativa, la tecnologia e l'analisi dati diventano driver fondamentali, mentre la collaborazione tra servicer, investitori e istituzioni finanziarie ottimizza capitale e gestione del rischio.

Come sottolinea **Pier Paolo Masenza, Partner Deals & Strategy Financial Services di PwC Italia**: «Il mercato NPE europeo è oggi a un punto di svolta. Quello che un tempo era un business ciclico è diventato un ecosistema strutturale, integrato, data-driven e cross-border. La crescita non deriverà dai volumi di crediti deteriorati, ma da informazioni migliori, partnership intelligenti e maggiore penetrazione geografica. Il 'Great Beyond' non è lontano: è già qui, e chi saprà anticipare i cambiamenti guiderà il valore nella gestione del credito in Europa».

© *riproduzione riservata*

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



I 40 under 40 del private equity

Leadership, creazione di valore, innovazione. Ecco i giovani professionisti che hanno lasciato il segno nel 2025 secondo Financecommunity.it

di valentina magri



Quest'anno MAG e Financecommunity.it hanno deciso di valorizzare i traguardi raggiunti dai 40 protagonisti italiani sotto i quarant'anni del settore del private equity con una nuova speciale lista a loro dedicata. Abbiamo raccolto i profili dei professionisti più talentuosi del settore, ovvero di quelli che si stanno mettendo maggiormente in evidenza secondo il mercato.
La lista è stata presentata ufficialmente a Milano l'11 novembre 2025 nell'ambito della Financecommunity Week. Ecco i ritratti dei protagonisti under 40 del private equity nel 2025, in rigoroso ordine alfabetico.



Alessandro Ancora
White Bridge Investments
investment director

Alessandro Ancora dal 2020 è investment director di White Bridge Investments, holding di partecipazioni basata a Milano che fornisce capitale a realtà imprenditoriali italiane. Alessandro Ancora opera nel settore del private equity da 10 anni, focalizzandosi prevalentemente sui settori tecnologia, servizi e industria. Prima di entrare in White Bridge Investments, ha lavorato presso Five Arrows Principal Investments a Londra nel team di private equity e ha iniziato la sua carriera da Ubs a Milano.



Mario Balestrazzi
Clessidra Private Equity sgr
investment director

Mario Balestrazzi dal 2022 lavora per Clessidra Private Equity, dove ricopre il ruolo di investment director.
Ha lavorato dal 2020 al 2022 presso The Equity Club e dal 2016 al 2020 presso Investindustrial. In precedenza, Balestrazzi ha lavorato nel settore investment banking presso Rothschild & Co. per cinque anni. Ha conseguito una laurea triennale in economia aziendale e successivamente una specialistica in amministrazione, finanza e controllo presso l'Università Bocconi.



Letizia Bellucci
Cinven
senior principal

Letizia Bellucci è senior principal presso Cinven ed è membro del team TMT, oltre che del team regionale per l'Italia. Ha partecipato a diverse operazioni di investimento, tra cui group.one, One.com, Planasa e Ufinet International.
Prima di entrare in Cinven nel 2017, Bellucci ha lavorato presso Goldman Sachs nella divisione di Investment Banking, occupandosi principalmente di operazioni di M&A e quotazioni. Ha conseguito una laurea specialistica in Finanza presso la London School of Economics e una laurea in matematica presso l'Imperial College London.



Luigi Berlusconi
Ithaca Investments e HI4
presidente

Luigi Berlusconi è membro del Cda di Fininvest e presidente di H14, holding di investimento con circa 20 professionisti operante nei settori: private equity e permanent capital; growth tech investment e venture capital; capital market. Tra le principali operazioni, compaiono E80, DILS, UniCamillus, Jakala, Bending Spoons, WeRoad, SumUp, GetYourGuide, Unobravo e Odoo. Nel 2014 Berlusconi ha costituito Ithaca, con cui realizza investimenti venture capital early stage, tra cui Scalapay, Soldo, JetHR e Qomodo.



Alessandra Bernini
Blackstone
principal

Alessandra Bernini è principal in Blackstone a Londra dal 2021, dove si occupa di investimenti real estate. In precedenza, ha lavorato presso Värde Partners e DWS Group. Laureata in economia aziendale presso l'Università Bocconi, Bernini ha poi conseguito il CEMS Master in International Management all'ESADE Business School nel 2012. Nello stesso anno ha cofondato Young Women Network, prima no-profit italiana per la crescita delle giovani donne. Bernini è anche una coach professionista certificata.

Stefania Boroli dallo scorso ottobre è partner della società di partecipazioni Nuo, di Milano.
Ha iniziato la sua carriera in Goldman Sachs a Londra e ha maturato cinque anni di esperienza nella consulenza presso Bain & Company a Milano. Nel 2015 ha iniziato la sua esperienza di investimento in DeA Capital Alternative Funds con il lancio di Taste of Italy, una serie di fondi che ha raccolto oltre 550 milioni di euro per investimenti in aziende attive nel settore food & beverage in Italia e in Spagna.



Stefania Boroli
Nuo
partner



Stefano Bosio
Providence Equity
director

Stefano Bosio è un director del team di investimento di Providence Equity con sede a Londra. Attualmente segue gli investimenti in Masmovil e Marlink, di cui è anche membro del board. In passato Bosio ha partecipato agli investimenti in A2Mac1, La Centrale e Galileo Global Education, sedendo come direttore nel board di quest'ultima e di La Centrale fino alla vendita. Prima di entrare in Providence nel 2017, ha lavorato come analista nel team di investment banking di J.P. Morgan a Londra. Bosio ha conseguito un master in management alla ESCP Business School di Parigi.

Guido Buttari è principal del team di Carlyle Europe Partners, dove fa parte del gruppo Industrials europeo e segue le attività di investimento in Italia. Entrato in Carlyle nel 2017, ha partecipato a diverse operazioni, tra cui Forgital, Farmfront e Golden Goose.
In precedenza, Buttari ha lavorato in McKinsey & Company, occupandosi di progetti di strategia e corporate finance. È laureato in Economia all'Università Bocconi e ha conseguito un Master in finanza all'HEC Paris.



Guido Buttari
Carlyle
principal



Alberto Calgaro
Gradiente sgr
investment manager

Alberto Calgaro ha iniziato la sua carriera nel private equity in Gradiente sgr, dove è entrato nel 2014 e attualmente ricopre il ruolo di investment manager. È stato coinvolto in numerosi deal, tra cui alcuni progetti di buy-and-build di successo: in particolare, ha seguito l'investimento in Argos Surface Technology, i suoi add-on e la exit da parte di Gradiente, avvenuta l'estate scorsa.
Calgaro ha conseguito una laurea magistrale in amministrazione, finanza e controllo all'Università degli Studi di Padova nel 2014.

Giovanni Camisassi dal febbraio scorso è managing director e partner di Renaissance Partners. Ha preso parte a numerose operazioni, tra cui Engineering Ingegneria Informatica, Farnese Vini, Comelz, Bending Spoons, Inetum e Lodestar. Camisassi è entrato in NB Renaissance nel 2015 come analyst. Oltre al suo ruolo in Renaissance Partners, fa parte dei Cda di Engineering Ingegneria Informatica, Comelz e Over IT.
In precedenza, Camisassi è stato analyst nel team Italian Corporate Finance di Société Générale e prima ancora nel team transaction advisory di Ernst & Young.



Giovanni Camisassi
Renaissance Partners
managing director e partner



Luca Carnessale
H.I.G. Capital
director

Luca Carnessale è director del team europeo LBO di H.I.G. ed è basato a Milano. Si occupa di tutti gli aspetti del processo di investimento, tra cui l'origination, la strutturazione e l'esecuzione delle operazioni, il finanziamento e le iniziative di creazione di valore organico e inorganico post-closing.
Prima di entrare a far parte di H.I.G., Carnessale è stato investment manager presso KYIP Capital, investment banker presso Bank of America a Londra e consulente presso The Boston Consulting Group a Milano. Ha conseguito un MBA presso Chicago Booth.

Giovanni Casali è principal di Investindustrial, società di private equity fondata da Andrea Bonomi, dove opera dal 2017.
Nel corso del suo percorso professionale in Investindustrial, ha seguito tra gli altri gli investimenti in Guala Closures, Flos B&B Italia Group, Aston Martin e Neolith. Casali ha iniziato la propria carriera presso Lazard a Milano nel 2012. Ha conseguito la laurea triennale in economia aziendale e management presso l'Università Bocconi e la laurea magistrale in finance presso lo stesso ateneo.



Giovanni Casali
Investindustrial
principal



Corrado Celestre
Groupe HLD
director

Corrado Celestre è entrato nel gennaio scorso con il ruolo di director nel team italiano di Groupe HLD, dove segue in particolare il settore consumer. Vanta nove anni di esperienza nel settore finanziario, di cui sette trascorsi nel team private equity di Permira (principalmente nei settori brands, retail ed healthcare) e due anni in Morgan Stanley nell'area investment banking.
Celestre ha conseguito una laurea triennale in economia aziendale e management presso l'Università Bocconi nel 2013 e una specialistica in accounting, finance and control nel 2016 presso il medesimo ateneo.



Alberto De Antoni
Bain Capital
principal

Alberto De Antoni è entrato a far parte di Bain Capital nel 2019.
È attualmente principal e membro del team europeo di private equity di Bain Capital. Dalla sede di Londra, De Antoni si occupa principalmente di investimenti nei settori tecnologico e farmaceutico. Sotto la sua guida, Bain Capital ha acquisito quest'anno da Ambienta sgr la propria partecipazione di maggioranza in Namirial e nel 2023 la propria partecipazione di maggioranza in Fis.
Prima di entrare in Bain Capital, De Antoni ha lavorato presso Morgan Stanley nelle sedi di Londra e Milano.



Antonio Di Lorenzo
Charterhouse Capital Partners
partner

Antonio Di Lorenzo è partner a Charterhouse, dove fa parte del team d'investimento dal 2017. Ha guidato e partecipato a operazioni strategiche di rilievo, tra cui Novetude, Kids&Us, Labomar, Metrodora e Casa Optima.
In precedenza, ha lavorato a Londra presso Providence Equity, contribuendo a numerosi investimenti di private equity in Europa, e ha maturato esperienza nell'investment banking presso Morgan Stanley.
Di Lorenzo ha conseguito lauree in Finanza presso l'Università Bocconi e in Economia presso la Stockholm School of Economics.



Giorgio Dinaro
Permira
managing director

Classe 1988, Giorgio Dinaro dal 2021 è managing director di Permira, dove è entrato come investment professional nel 2014. Ha lavorato a numerose operazioni, tra cui Arcaplanet, La Piadineria, Golden Goose, Gruppo Florence e K-Way.
Dinaro è attualmente membro dei consigli di amministrazione di Golden Goose e di Gruppo Florence, fa parte del Comitato Investimenti della Fondazione Permira ed è sponsor della partnership tra la Fondazione Permira e la Fondazione Asino. Prima di entrare in Permira, Dinaro ha lavorato nella divisione investment banking di Bank of America Merrill Lynch.



Luca Felisati
Trilantic Europe
principal

Luca Felisati è principal di Trilantic Europe dal 2022, dove è entrato nel 2017 come associate. È nel CdA di Passione Beauty e Diagram, ed è stato consigliere di DMX, seguendo investimento e disinvestimento. Ha inoltre partecipato al processo di quotazione e alla vendita della partecipazione in Gamenet.
In precedenza, ha lavorato presso Kearney come consulente nella sede di Milano. Ha conseguito un MBA presso la London Business School e un master of science in Economia presso l'Università Bocconi.



Giacomo Forti
Ambienta
partner

Giacomo Forti nel maggio scorso è entrato con il ruolo di partner in Ambienta. Nel luglio scorso Forti, insieme al team di Ambienta e a partner Francesco Lodrini e Yann Bak, ha finalizzato in pochi mesi la raccolta di impegni per circa 500 milioni di euro per la strategia Small Cap di Ambienta. Ora Forti è uno dei partner che gestiscono gli investimenti del fondo Small Cap di Ambienta.
Prima di entrare in Ambienta, ha lavorato per circa 12 anni in Ardian nel team di buyout basato a Milano, in Alvarez & Marsal e nell'area investment banking di J.P. Morgan.



Marco Frammartino
Quant>ICO Investment Club
Opportunities
principal

Marco Frammartino è principal di Quant>ICO Investment Club Opportunities fin dal lancio dell'iniziativa ad inizio del 2025.
Quant>ICO è la piattaforma di club deal sponsorizzata da UniCredit che investirà 750 milioni di euro in 10-12 aziende d'eccellenza della media impresa italiana. Frammartino ha maturato oltre dieci anni di esperienza in alcune tra le principali banche d'affari e fondi di private equity internazionali, tra cui Investindustrial, Rothschild & Co., Barclays Capital e Mediobanca, seguendo oltre 30 operazioni di M&A e capital markets.t



Elena Gattolin
Fremman Capital
managing director

Professionista con 15 anni di esperienza nel settore finanziario, di cui oltre dieci nel private equity, con esperienza internazionale tra Milano e Londra. Elena Gattolin è managing director in Fremman Capital, dove segue origination ed execution, con focus sul mercato italiano e i settori education e consumer. Ha seguito i deal Kids Planet ed IBG.
In precedenza, ha lavorato in Partners Group, iniziando la carriera in M&A. Laureata con lode in ingegneria gestionale alla Liuc, con esperienze in Europa, Asia e Usa.



Francesco Gonzaga
Andera Partners
partner e head of Italy

Francesco Gonzaga è entrato a far parte di Andera Partners nel 2018 come senior investment manager, nel team Andera MidCap. Attualmente ricopre il ruolo di partner e head of Italy. Tra le operazioni che ha seguito, rientrano gli investimenti in Adler Ortho, Tecnikabel, Pusterla 1880, Senstronic, Anjac e Infra Group. Gonzaga vanta oltre 10 anni di esperienza nel settore M&A (Goldman Sachs, Londra) e private equity (GIC Integrated Strategies, Londra). Si è laureato presso l'Università Bocconi, con specializzazione in finanza.

Andrea Imperatore è managing director del dipartimento investimenti di Hines EU, responsabile delle transazioni in tutta l'area europea dal 2024. Entrato a far parte di Hines Italia nel maggio 2021, sin dall'inizio ha svolto un ruolo chiave in diverse operazioni, come importanti progetti di riqualificazione urbana, transazioni relative a uffici, residenze, logistica, ospitalità e uso misto. Dal 2023 supporta il senior management europeo nella supervisione del business degli asset alternativi in Hines EU, con un ruolo chiave nel coordinamento delle attività nel settore dei data center.



Andrea Imperatore
Hines
managing director - investments



Piero Leporelli
BC Partners
director

Piero Leporelli è un director del team di private equity di BC Partners a Londra, dove si occupa di investimenti nei settori TMT e Food, con focus sull'Italia. Siede nei CdA di Fedrigoni e Cigierre, ed è stato board observer di Forno d'Asolo prima della exit nel 2024.
Prima di entrare in BC nel 2019, Leporelli ha iniziato la propria carriera in McKinsey & Company in Italia. Si è laureato con lode in Ingegneria Aerospaziale alla Sapienza di Roma, ha un Master alla London School of Economics e un MBA alla Columbia University.

Raffaele Magliocca è principal presso Gyrus Capital, dove è entrato nel gennaio 2023. In precedenza, ha lavorato a Londra presso Advent International e nella divisione investment banking di Goldman Sachs. Ha conseguito una laurea magistrale in Finanza presso l'Università Bocconi di Milano e una triennale in Economia e Management presso la Luiss Guido Carli di Roma.



Raffaele Magliocca
Gyrus Capital
private equity principal



Massimiliano Manniello
EQT Group
director

Massimiliano Manniello è entrato a far parte di EQT Partners nel 2019 nell'ufficio di Londra e si è trasferito a Milano nel 2020 per aprire l'ufficio italiano. Guida il team italiano di private equity e fa parte del team healthcare globale. Tra le operazioni in cui è stato coinvolto rientrano LimaCorporate, Facile.it, Lifebrain, Igenomix e SHL Medical. Prima di entrare in EQT Partners, ha lavorato per BC Partners e McKinsey & Company. Ha conseguito un MBA presso la London Business School e una laurea specialistica in international management presso l'Università Bocconi e l'Università di Fudan.

Marco Marianelli è director presso BU a Milano, dove si occupa di investimenti nel settore dei business services. È entrato a far parte della società nel 2023 come senior investment manager, dopo sette anni a Londra presso Onex Partners. Ha iniziato la carriera in Terra Firma a Londra nel 2014. È laureato in Economia & Business alla Luiss Guido Carli e ha conseguito un master in finance and private equity alla London School of Economics.



Marco Marianelli
Bregal Unternehmerkapital
director



Massimiliano Mascolo
Cvc
managing director

Massimiliano Mascolo è entrato in Cvc nel 2018 come investment director e dal gennaio 2024 ricopre il ruolo di managing director per l'Italia. Ha partecipato attivamente alle operazioni di Cvc, in particolare Sisal, Multiversity e BIP.
Prima di entrare in Cvc, Mascolo ha lavorato presso Cinven a Londra e ha iniziato la sua carriera nella divisione Investment Banking di J.P. Morgan a Londra, dopo aver conseguito una laurea specialistica in finanza presso l'Università Bocconi.

Alessandro Melini è investment manager nel team Mbo (management buy-out) di DBAG (Deutsche Beteiligungs AG) Italia, dove lavora dal 2022. Prima di DBAG Italia ha lavorato presso Morgan Stanley come investment banking associate e precedentemente presso Cdp (Cassa depositi e prestiti). Melini ha conseguito un MBA presso il Massachusetts Institute of Technology e una laurea triennale e magistrale in Economia presso l'Università Luiss.



Alessandro Melini
DBAG
investment manager



Natalino Mongillo
EOS IM
managing partner

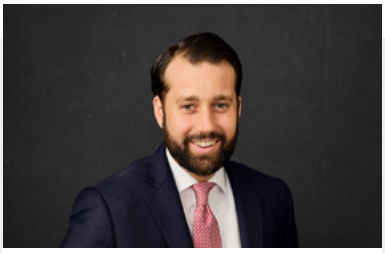
Basato a Londra dal 2012, Natalino Mongillo è cofondatore e managing partner di EOS Investment Management Group, asset manager specializzato nella transizione energetica e sostenibile con oltre 600 milioni di euro raccolti nei settori del private equity e delle infrastrutture. Mongillo siede nel CdA di EOS IM Ltd, è responsabile dello sviluppo strategico del gruppo e co-head delle infrastrutture.
In precedenza, è stato membro del team di Investment Banking di J.P. Morgan a Londra. Ha conseguito una laurea specialistica in finanza e investimenti presso la Rotterdam School of Management.



Domenico Paglia
Tikehau Capital
private equity executive director

Domenico Paglia dal 2020 lavora per Tikehau Capital, dove è entrato come private equity vice president. Attualmente ricopre il ruolo di private equity executive director nell'ufficio di Milano e segue la strategia di private equity focalizzata sulla decarbonizzazione.

In precedenza, ha lavorato per sette anni per Rothschild & Co nel team di M&A. Ha conseguito una laurea triennale in economia degli intermediari finanziari all'Università Luiss Guido Carli nel 2010 e una specialistica in economia e finanza nel medesimo ateneo nel 2012.



Vittorio Palladino
One Equity Partners (Oep)
principal

Vittorio Palladino è entrato in One Equity Partners (Oep) nel 2016 e oggi è principal, basato a Milano, dopo aver lavorato per Oep negli uffici di Francoforte e New York. Si occupa di investimenti nei settori tecnologia e servizi, e fa parte dei Cda di Trustmarque, Neology e Muehlhan. In passato, Palladino ha seguito l'investimento di Oep in Crayon e Lutech. Di recente ha guidato l'acquisizione della maggioranza di Digital Value, annunciando il successivo delisting della società. Prima di entrare in Oep, Palladino è stato consulente presso Roland Berger.



Martina Peterlini
Nextalia sgr
partner

Martina Peterlini è partner in Nextalia Private Equity, dove è entrata sin dalla fondazione nel 2021. Vanta un'esperienza di oltre 15 anni nel mondo del private equity e dell'M&A.
In precedenza, ha lavorato per sette anni in Investindustrial e ha iniziato il proprio percorso professionale in Lazard nel team M&A. Peterlini ha seguito numerose operazioni in Italia e in Europa per un controvalore complessivo superiore a 5 miliardi di euro, ricoprendo incarichi nei Cda di diverse partecipate e supportando le aziende e i rispettivi management team nei progetti di crescita e trasformazione.



Francesca Rena
Vam Investments
investment director

Da luglio 2024 Francesca Rena è Investment Director di Vam Investments, dove guida i processi di acquisizione di nuove società target, supporta operazioni di add-on e contribuisce alla definizione delle strategie di investimento e al rafforzamento della governance delle partecipate.
In Vam porta un'esperienza di oltre dieci anni maturata in The Equity Club, Investindustrial, Synergo sgr e J.P. Morgan. Rena fa parte del direttivo di PEK, no-profit attiva nella formazione e nel networking per giovani professionisti del private equity.



Alberto Sainaghi
AnaCap
managing director

Alberto Sainaghi dal 2023 è managing director di AnaCap, responsabile dell'individuazione e realizzazione di opportunità di investimento, nonché della direzione della funzione capital markets. Basato a Milano, è entrato in AnaCap nel 2015, partecipando agli investimenti in Edge Group, Yard Reaas, Orbyt, Milleis, Market Pay ed Ellisphere. Inoltre, ha seguito l'emissione di un senior bond sottoscritto da Macquarie. In precedenza, Sainaghi ha lavorato presso Barclays Capital, dove faceva parte del Financial Institutions Group.



Lorenzo Santulli
Advent
director

Lorenzo Santulli è entrato in Advent nel 2021, dove ricopre il ruolo di director presso l'ufficio di Milano. Si occupa di investimenti in Italia nei settori business & financial services, technology, industrial, consumer ed healthcare.
Prima di entrare in Advent, Santulli ha lavorato come vice president presso TPG Capital a Londra e ha trascorso tre anni in J.P. Morgan. Santulli ha conseguito una laurea in economia aziendale e un master in international management presso l'Università Bocconi, oltre a un MBA presso l'Indian Institute of Management di Ahmedabad.



Andrea Sartori
Cobepa
director

Andrea Sartori è entrato a far parte di Cobepa nel 2020, dove ricopre attualmente il ruolo di director. In Italia ha seguito i deal di Salice e Crealis e siede nei Cda di entrambe le aziende. In Francia ha invece seguito il deal Climater, realizzato a marzo 2025.
In precedenza, Sartori ha lavorato per tre anni presso Chequers Capital a Parigi. Ha iniziato la sua carriera a Milano presso Bnp Paribas Leveraged Finance e Dea Capital. Sartori ha conseguito una laurea magistrale con lode in economia e legislazione d'impresa presso l'Università Bocconi.



Stefano Shuster
Pai Partners
vice president

Stefano Shuster è entrato in PAI Partners nel 2019, lavorando per sei anni nel Fondo Flagship. Dal 2025 fa parte del team dedicato alla strategia mid-market. In precedenza, Shuster ha maturato esperienze professionali presso The Boston Consulting Group, Morgan Stanley e il fondo private equity OpCapita. Ha conseguito un MBA presso la London Business School e una laurea specialistica in international management presso l'Università Bocconi.



Marco Talarico
LMDV Capital
ceo

Classe 1988, Marco Talarico è ceo di LMDV Capital, il family office di Leonardo Maria Del Vecchio. Tra le principali partecipazioni del family office figurano: Fiuggi; ESANanoTech, Leone Film Group e LMDV Hospitality, oltre a investimenti immobiliari a Milano.
In precedenza, Talarico ha lavorato in Kairos Partners, Unicredit e Ubs, occupandosi di investimenti, gestione patrimoniale e sviluppo strategico. La sua visione coniuga rigore finanziario e attenzione all'impatto sull'economia reale.



Mariapaola Testa
Apax
vice president

Mariapaola Testa è vicepresidente del tech team di Apax, dove lavora dal 2021, con base a Londra. In Apax ha seguito numerose operazioni, tra cui l'acquisizione di Odido ad Amsterdam, il take private di EcoOnline nei Paesi Nordici e le acquisizioni di Atos, OCS, Finwave, Quid, Cabel e Altermaind in Italia. Testa siede nei Consigli di Amministrazione di Lutech e Fibonacci.
Prima di entrare in Apax, ha fondato Futurely, una piattaforma digitale di coaching professionale attiva in Italia e negli Stati Uniti.
In precedenza, ha lavorato come consulente presso The Boston Consulting Group a Londra.



Andrea Vanni
Apollo Global Management
principal – Hybrid Value

Andrea Vanni dal 2021 è principal – Hybrid Value di Apollo Global Management. Il business Hybrid Value di Apollo mira a fornire soluzioni di capitale innovative e flessibili nei segmenti di mercato poco serviti tra il debito ed equity.
In precedenza, Vanni ha lavorato in Goldman Sachs, dove è entrato nel 2013 come investment banking analyst ed è diventato investment professional – executive director nel 2020. Ha conseguito una laurea triennale in economia aziendale e management presso l'Università Bocconi e una specialistica in finanza presso il medesimo ateneo.

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



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Il terzo trimestre dell'anno chiude con un'ulteriore accelerata del mercato del private equity, con 141 operazioni concluse rispetto alle 111 registrate nello stesso periodo dell'anno precedente. Il mese di settembre segna 53 deal, in deciso aumento rispetto ai 39 del 2024, come rileva l'Osservatorio PEM di LIUC Business School. Si conclude, così, il migliore trimestre nella più che ventennale storia del Private Equity Monitor. Il dato complessivo dopo nove mesi dall'inizio dell'anno parla di 370 operazioni concluse, rispetto alle 307 dello scorso anno, nuovo record per quanto concerne il numero di investimenti: il 2025 sottrae lo scettro proprio al 2024.

"Il terzo trimestre di quest'anno non fa altro che confermare come il private equity ricopra un ruolo sempre più importante nella crescita dell'economia reale, fornendo un contributo fondamentale nel favorire una maggiore competitività e internazionalizzazione delle aziende. Gli imprenditori sono infatti sempre più consapevoli dell'importanza di avere un fondo al proprio fianco per garantire un saldo dimensionale e manageriale alle proprie aziende", afferma **Luca Bonifazi**, branch manager di Valori Asset Management.

Sulla base dei valori enunciati, l'Indice trimestrale Private Equity Monitor Index – PEM, elaborato dai ricercatori dell'Osservatorio PEM attivo presso la Business School di Università Carlo Cattaneo – LIUC, si è attestato così a quota 1175, indice di un eccellente livello di attività, valore più alto assunto dall'indicatore proprietario dell'Osservatorio in venticinque anni di attività di studio del settore.

A settembre, le operazioni di buy out hanno rappresentato il 75% dei deal totali, a seguire le operazioni legate al mondo infrastrutture e quelle di expansion; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresento ben il 62%. Quest'ultimo appare essere un dato di grande continuità nell'ultimo triennio e costituisce certamente elemento di nuova linfa al mercato, pur senza tralasciare il ruolo ormai preponderante della crescita per linee esterne tramite la costituzione di poli di cooperazione.

Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Veneto sugli scudi, da sole rappresentano oltre il 75% dell'intero mercato; prodotti per l'industria, ICT e cleantech sono i settori maggiormente oggetto di operazioni. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato addirittura il 62% delle operazioni concluse, dato addirittura superiore alla media rispetto al già elevato trend recente.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato un'acquisizione diretta all'estero di un investitore italiano e quattro add on perfezionati da imprese italiane sotto la regia di un operatore di private equity, con mete geografiche essenzialmente europee.

In allegato, si riporta una tabella con i deal mappati dall'Osservatorio PEM di LIUC Business School nel mese di settembre, con alcune informazioni di dettaglio a supporto.

© *riproduzione riservata*

PAI Partners acquisisce Orion da Xenon

PAI Partners ha acquisito Orion, fornitore italiano di servizi di monitoraggio ambientale, da Xenon Private Equity. L'acquisizione sarà il primo investimento realizzato attraverso il *PAI Mid-Market Fund II*, il secondo fondo di PAI dedicato alle opportunità di mid-market. Al completamento, PAI diventerà l'azionista di maggioranza, collaborando con il team dirigenziale di Orion, incluso l'amministratore delegato del gruppo e fondatore, **Stefano Solmi**. La transazione è soggetta alle consuete approvazioni normative e si prevede che si concluda nel quarto trimestre del 2025.

Nell'operazione, Mediobanca ha assistito Xenon, con un team composto da **Lorenzo Astolfi**, **Alessandro Tosatto** e **Paolo Malvestiti**.

PAI Partners è stata assistita da Fineurop Soditic in qualità di advisor finanziario, con un team composto da **Eugenio Morpurgo** (ceo), **Umberto Zanuso** (senior partner) e **Ilenia Furlanis** (partner), **Michela Agostini** (vice president), **Alessandro Anaclerio** (senior analyst), **Giulio Angelini** (analyst) e da Case Cassiopea con **Stefano Trentino**.

Originariamente fondata nel 1988 e con sede a Padova, Italia, Orion è cresciuta rapidamente diventando una piattaforma multi-specialista di soluzioni ambientali, offrendo servizi integrati in quattro verticali: acqua, qualità dell'aria, controllo delle emissioni e ottimizzazione degli asset tecnici. L'azienda opera attraverso 13 filiali in tutta Italia, servendo oltre 1.000 clienti, tra cui pubbliche amministrazioni, utilities e aziende. Come facilitatore chiave della transizione sostenibile, Orion aiuta le organizzazioni a monitorare e migliorare le proprie prestazioni ambientali per soddisfare i requisiti ESG in evoluzione. I suoi sistemi di monitoraggio avanzati, l'expertise ingegneristica e i servizi di manutenzione a lungo termine supportano la protezione ambientale e lo sviluppo sostenibile in tutta Italia.

Negli ultimi anni, Orion ha implementato una strategia buy-and-build comprovata, unendo sei aziende complementari per creare una piattaforma nazionale unificata. La strategia ha permesso all'azienda di più che raddoppiare i ricavi a 71 milioni di euro nel 2025. Con il supporto di PAI, Orion proseguirà ulteriori acquisizioni strategiche: tre sono in due diligence avanzata e permetteranno l'espansione in servizi complementari e nuovi mercati geografici.



MARCO BELLINO

Omega Pharma (21 Invest) acquisisce Cieffe Derma da Azimut Libera Impresa sgr

Omega Pharma, controllata di 21 Invest, gruppo di investimento europeo fondato e guidato da **Alessandro Benetton**, ha acquisito Cieffe Derma, azienda specializzata nello sviluppo e commercializzazione di dermocosmetici e integratori alimentari ad alto razionale scientifico, con focus in ambito dermatologico e ginecologico, da Azimut Libera Impresa sgr – che ha investito in Cieffe tramite il fondo *Ophelia*, affiancando il socio fondatore nel progetto – e dalla famiglia imprenditrice.

Ethica Group, con il team di debt advisory, ha assistito 21 Invest, con un team composto da **Alessandro Cortina**, **Marco Ciancabilla** e **Leonardo Moneda**, per gli aspetti legati alla strutturazione del finanziamento.

Omega Pharma è stata assistita per gli aspetti legali e societari da PedersoliGattai – che ha agito con un team composto dal partner **Gian Luca Coggiola** e dall'associate **Cesare Guglielmini** -, da EY Advisory per la business e financial due diligence, da Russo De Rosa e Associati per gli aspetti fiscali e di structuring, da EY per l'assistenza M&A. In particolare, EY Parthenon ha assistito Omega Pharma in qualità di advisor finanziario, con il team del partner **Giorgio Castelli Villa** e del senior manager **Gabriele Cardella**, e per i servizi di business due diligence, con il team del partner **Nicola Cavallo** e del manager **Luca Incipini**, e di due diligence finanziaria, con il team dei partner **Francesco Serricchio** ed **Eliana Basile**. Cieffe Derma, Gruppo Azimut e **Salvatore Frontera** (fondatore e ad di Cieffe), sono stati assistiti per gli aspetti legali e societari da Fivers Studio Legale e Tributario.

Hogan Lovells ha assistito i fondi gestiti da BlackRock con un team guidato dai partner **Iacopo Canino** e **Bianca Caruso**, insieme alla senior associate **Beatrice Bertuzzi** e all'associate **Laura Leonelli** per gli aspetti finance, mentre la partner Madeleine Horrocks e il senior associate **Franco Lambiase** hanno prestato assistenza per gli aspetti di english law. Hogan Lovells ha inoltre assistito Loan Agency Services, in qualità di notes trustee, issuing agent, security agent e noteholders' representative con un team guidato dal partner **Mauro Saccani** e composto dal trainee **Giovanni D'Apollo**.

Omega Pharma è specializzata in nicchie di diverse aree terapeutiche, tra cui angiologia, gastroenterologia, neurologia, uro-ginecologia, oftalmologia e pediatria, e dopo l'acquisizione di Cieffe anche dermatologia. Cieffe con sede a Correzzana (MB), è stata fondata da Salvatore Frontera nel 2000 e dal 2021 il fondo di private equity Ophelia gestito da Azimut Libera Impresa sgr ne detiene la maggioranza. Dall'ingresso di Azimut nel capitale, Cieffe ha incrementato la marginalità oltre il 30% e registrato una crescita dell'Ebitda superiore all'80%, il tutto unito ad una forte generazione di cassa.



ALESSANDRO BENETTON

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
DEA-HT Srl	Advanced Control Solutions	Investindustrial	
EL.MO. SpA	Advanced Control Solutions	Investindustrial	
Apreamare Yachts Srl		Riello Investimenti SGR	
Pharmagel Technology Srl	Omnia Technologies Srl	Investindustrial	
Meccanica Italiana Srl	Omnia Technologies Srl	Investindustrial	
Gest Srl	Aquanexa Srl	Algebris	
88 Srl	Frigoveneta SpA	Ambienta SGR	
Lake Web Srl	Altea SpA	Chequers Capital	
Balduina Medica Srl	Alliance Medical Italia Srl	Icon Infrastructure	
Arpex Srl		Pioneer Point Partners	
Pane Forno Italiano Srl		TECA	
Casagrande SpA		Club Deal Lanzavecchia Monti	
Logic Srl	Polygon SpA	HIG Capital	
Orion Srl		PAI Partners	
Proseico SpA	Friem SpA	Fondo Italiano d'Investimento SGR	
Law Camp Srl	Multiversity	CVC Capital Partners	
AM Srl		Finint&Partners	
Ramo d'azienda Adriatronics	Star Tech Industries Srl	Mountain X	
La bottega SpA		Our Group	
US Alessandria Calcio 1912		Santa Devota	Patrizia
Capitani Srl	illycaffè SpA	Rhone Capital	
La Verde Vita Srl		Equilybra	
Proger SpA		Azzurra Capital	
Cieffe Derma Srl	Omega Pharma Srl	2I Invest	
8 photovoltaic plants (276 MW)	Enfinity Global	ICG	
Medexpert Srl	MSA Mizar SpA	Columna Capital	
Greenwich Srl	Socotec Italia Srl	Cobepa	
Prisma Srl	Socotec Italia Srl	Cobepa	
Kiwi Immobiliare Srl		Atlas Holding	
Complife Italia Srl	GBA Holding GmbH	Ardian	
GSR Technology Italy Srl	Syscom-Prorep	Siparex Italia	
VM Motori SpA	Marval SpA	Azzurra Capital	
xtream Srl	TeamSystem SpA	Hellman&Friedman	
Mainsim Srl	Impresoft SpA	Clessidra SGR	Italmobiliare
Unimed Group Srl		White Italia	
Montevetrano Distribuzione Srl	Tenuta Ulisse Srl	White Bridge Investments	
TM Kart Srl	OTK Kart Group	BIC Capital	Qcapital
New Roglass Srl		Cassandra Investments	
La Cerniera Srl	Eurmoda SpA	Aurora Growth Capital	Mindful Capital
5 photovoltaic plants (225 MW)	Sonnedix	JP Morgan Asset Management	
3 biomethane plants (850 Smc/h)		Eiffel Investment Group	
It's Srl	Lodestar SpA	Bravo Capital Partners	
Giorgetti SpA		Solida Capital	
Sorgenia SpA		Sixth Street Partners	
Polisystem Informatica Srl		Hawk Infinity	
Connecthub Srl	PA ABS Srl	Alcedo SGR	
PLL Srl	Dierre SpA	Alto Partners SGR	
Consorzi Agrari d'Italia SpA		Cdp Equity	
Euro Company SpA Società Benefit		Korys	
Polo Diagnostico Bodi	Medipass SpA	Dws Alternatives Global Limited	
Polo Sanitario Vitalis	Medipass SpA	Dws Alternatives Global Limited	
Golmar Italia Srl		Apheon	
Selecover Srl	GBSAPRI SpA	Brera Partners	

La Cerniera entra nel gruppo Eurmoda (Aurora Growth Capital)

Eurmoda, gruppo attivo nel settore degli accessori metallici per la pelletteria di alta gamma, a pochi mesi dall'ingresso nel capitale di **Aurora Growth Capital** come azionista di riferimento a fianco di **Mindful Capital Partners** e del fondatore e ceo **Marco Vecellio**, ha acquisito il gruppo fiorentino **La Cerniera**, uno dei principali player negli accessori in acciaio per prodotti di pelletteria di lusso. L'aggregazione delle due realtà mira a creare un gruppo leader nel settore di riferimento, in grado di generare da subito circa 90 milioni di euro di fatturato. L'operazione è stata realizzata grazie alle risorse messe a disposizione di Eurmoda da Aurora. Gli attuali azionisti di La Cerniera reinvestiranno in maniera rilevante nel nuovo gruppo e contribuiranno attivamente alla nuova fase di crescita, garantendo continuità manageriale. Al closing, **Giovanni D'Andria** assumerà la carica di ceo del gruppo e Marco Vecellio la carica di presidente del gruppo.

Eurmoda è stata assistita da LMCR Studio Legale, che ha agito come consulente legale - con un team guidato da **Massimo La Torre** e composto da **Elisabetta Pero, Marta Chiaffoni, Alberto Colucci, Valerio Zanardo** e **Sharon Pedroni** -, per gli aspetti di M&A e per la due diligence legale, da Spada Partners per gli aspetti fiscali – con un team guidato da **Guido Sazbon** e composto da **Francesco Podagrosi** e **Francesco Galafassi** -, da Deloitte per la financial due diligence – con un team guidato da **Paolo Cosentino** e composto da **Gianluca Grassi** e **Alessandro Parenti** – e da **TAUW (ESG&HSE)** con un team composto da **Matteo D'Attoma, Jacopo Gerbi** e **Marika Trojani**.

Deloitte Advisory ha accompagnato i soci di La Cerniera in qualità di advisor finanziario dell'operazione, con un team guidato da **Lorenzo Parrini** (senior partner) e composto da **Virginia Bini** (director), **Matteo Del Bimbo** (manager) e **Manuele Scarabicchi** (associate). Deloitte Legal ha agito quale advisor legale dei soci di La Cerniera per gli aspetti contrattuali dell'operazione e gli altri profili corporate e M&A, con il team guidato da **Andrea Martellacci** e **Sergey Orlov**, composto da **Antonio Bramanti** e **Jelena Segovic**.



GIACINTO D'ONOFRIO

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



Costruire: Vam apre il capitale ai giovani

Parola d'ordine: partecipazione. Vam Investments negli ultimi cinque anni ha investito oltre 500 milioni triplicando la squadra e affermandosi come operatore di riferimento nel middle market. Alla chiusura di un anno record, annuncia un'importante novità: l'apertura al capitale a tre giovani risorse, prima direttori investimenti e oggi partner. Il founder e ceo Marco Piana ha illustrato a MAG la filosofia che ha ispirato il cambiamento

di letizia ceriani

«Diversamente da prima, passeremo a un assetto in cui le decisioni saranno condivise, dibattute e partecipate da un gruppo di persone»

Da tredici anni Vam Investments cammina spedita nel private equity italiano. Con un organico di circa 20 persone, la specialità della casa rimane l'investimento nella media e grande impresa nostrana, quella desiderosa di crescere, anche a livello internazionale, sia attraverso piattaforme di consolidamento che con operazioni di buyout. Nell'ultimo quinquennio, la società, sotto la guida di **Marco Piana**, ha investito 500 milioni di euro in una decina di operazioni. «Ci teniamo molto a sottolineare – spiegano Marco Piana e il suo team investimenti in un'intervista a MAG – che abbiamo anche distribuito ai nostri investitori circa 500 milioni euro, e abbiamo ancora diverse aziende in portafogli, quindi, siamo riusciti a far circolare capitale, abbiamo dimostrato non solo di saper fare investimenti e di saperli gestire, ma anche di essere in grado di vendere, ultimamente la maggiore sfida per gli operatori di private equity».

Gli obiettivi raggiunti e la crescita importante hanno portato necessariamente a un cambiamento nel modo di gestire la società che da sempre ha voluto seguire le orme dei competitor anglosassoni. «Uno dei motivi per cui in Italia il private equity è meno sviluppato che altrove è dovuto al fatto che gli operatori della prima e seconda generazione, affermati negli anni '90 e nei primi anni 2000, non hanno saputo passare il testimone alla generazione successiva, e molti sono andati out of business. Ma noi abbiamo un'altra filosofia», spiega Marco Piana. La grande novità di Vam riguarda infatti la nomina degli investment director **Armando Golia, Davide Asteggiano** e **Luca Amedeo Masobello**, entrati tra il 2016 e il 2021, a partner della società. L'ingresso dei nuovi soci si inserisce nell'ambito del rafforzamento della governance, che si arricchisce anche di due nuove figure tra gli operating partner, quelle di Michel Cohen e Valentina Manfredi. «È il segnale dell'inizio di un processo che non finisce qui ma che avrà un effetto di lungo termine. Sono convinto del fatto che ci sia spazio per tutti per crescere», spiega il ceo Marco Piana.


ARMANDO GOLIA


DAVIDE ASTEGGIANO

Sul fronte operativo, Vam coltiva un interesse spiccato per le piattaforme di consolidamento, più efficaci nei settori frammentati e ad alto potenziale, in particolare nel business to business (b2b). La prima prova, superata con successo, nel 2020, anno di nascita di Gruppo Florence, prima piattaforma industriale italiana dedicata alla manifattura di lusso che ha messo insieme ad oggi quasi 40 eccellenze artigianali con un fatturato di 670 milioni di euro nel 2024. «È stata una vera e propria palestra», racconta la squadra, che ha segnato in modo importante la nostra filosofia di investimento e strategia, fondate su alcuni punti saldi: l'imprescindibilità del rapporto con l'imprenditore – per conoscerne i tempi e per saperli anticipare –, un osservatorio diretto sul terreno manifatturiero italiano – per cogliere le opportunità e conoscere i rischi –, un network prolifico a lungo termine – per costruire legami solidi e duraturi. Il 2025 fino ad oggi, racconta il team di Vam Investments, è stato un anno record, che ha portato una crescita notevole del fatturato e delle risorse, oltre alla creazione di altre due piattaforme che si aggiungono al portafoglio della società. Entro l'anno dovrebbe arrivare l'annuncio di un altro importante progetto che rafforzerà ulteriormente il posizionamento di Vam.
In un contesto globale caratterizzato da incertezza e fragilità, non esiste una ricetta di successo valida per tutti. A fianco a pazienza e voglia di mettersi in gioco, in un cocktail davvero esplosivo non può mancare anche una buona dose di creatività. Il tutto all'insegna del costruire. In questa intervista a MAG, Marco Piana e la sua squadra raccontano le ultime importanti novità.

Vam Investments ha aperto il capitale. Da dove nasce l'idea?
Uno dei motivi per cui in Italia il private equity è meno sviluppato che altrove è perché gli operatori della prima e seconda generazione di private equity, che si sono affermati negli anni '90 e nei primi anni 2000, non hanno saputo gestire il passaggio del testimone alla generazione successiva, e molti sono andati out of business. Fin dalla nascita Vam è stato un operatore gestito in modo professionale ispirato a modelli anglosassoni dove, cioè, i manager senior cercano di dare continuità cedendo il timone alle generazioni successive una volta giunte al livello giusto di competenze e di capacità. Ecco perché Armando, Luca e Davide sono entrati nell›equity di Vam. È il segnale dell'inizio di questo processo, che ovviamente non finisce qui ma avrà un effetto di lungo termine. Siamo convinti del fatto che ci sia spazio per tutti per crescere.

Come si compone la governance?
Diversamente da prima, passeremo a un assetto

«L'incertezza globale gioca un ruolo un po' antitetico, ma le difficoltà rendono il contesto florido per lo sviluppo di piattaforme»

in cui le decisioni saranno condivise, dibattute e partecipate da un gruppo di persone. Al Cda partecipano anche consulenti esterni che, proprio perché esterni alla quotidianità del team, sono in grado di portare un punto di vista indipendente e diverso che può aggiungere valore. Questo siamo convinti che sia un ulteriore passo avanti nella crescita di Vam: abbiamo infatti quintuplicato le masse gestite, e le persone che lavorano qui sono triplicate negli ultimi cinque anni.

Pensate di aver intrapreso la strada giusta da un punto di vista strategico?
La strategia della piattaforma di consolidamento sta incontrando sempre di più il favore degli imprenditori in tantissimi settori. Vent'anni fa, nel private equity italiano, aleggiava un mantra: piccolo è bello. È sempre stato falso, e oggi anche il linguaggio è cambiato. Credo che questo sia un segnale di svolta epocale, perché apre a progetti industriali tanti settori che prima soffrivano di nanismo o di mancanza di competitività.

L'incertezza globale che ruolo ha in questo contesto?
Sembrerà un pò antitetico, ma le difficoltà rendono il contesto florido per lo sviluppo di piattaforme. La crescita, lo sviluppo, la managerializzazione, la possibilità di avere una base più solida finanziaria su cui appoggiarsi, rendono appetibile la prospettiva. È stato vero con Gruppo Florence, piattaforma nata immediatamente dopo il Covid, che è stata per noi una vera e propria palestra.

Direste che questo è il tempo del private equity?
Il private equity è stratificato in mercati diversi che spesso vivono dinamiche differenti. Quindi, se è vero che, per esempio, per le operazioni molto grandi viviamo un momento difficile, per il segmento di mercato in cui operiamo noi – il middle market – invece è un momento particolarmente positivo. Chi fa grandi buy-out,


LUCA AMEDEO MASOBELLO

fa fatica a far crescere le aziende dando un ritorno interessante agli investitori. C›è un indicatore che si chiama DPI (Distributed to Paid-In Capital), che calcola la misura di performance in base alla quantità di capitale restituita agli investitori rispetto al capitale da loro investito, che è uno strumento importante per valutare la redditività e la liquidità di un fondo, soprattutto per verificare se il capitale è stato effettivamente realizzato. Ecco, questo valore in Europa è bassissimo.

Esiste una soluzione?
Non solo una sicuramente. Ma di certo serve più creatività. Dato il contesto macroeconomico in stato di shock, sempre in stato emergenziale, è sempre meno comune gestire operazioni di pura ingegneria finanziaria, dove il rimborso del debito cresce in modo organico. Oggi le aziende, soprattutto quelle più grandi, zoppicano. Il private equity deve trovare il modo di esprimersi, portando valore aggiunto, non solo finanziariamente. Ecco perché creare gruppi e piattaforme, andare a cercare piccole nicchie, parlare direttamente con gli imprenditori, è un metodo non di mera ingegneria finanziaria, ma di leva operativa. È l'unico modo per avere rendimenti consistenti.

Rispetto ai settori, rimanete generalisti o vi state specializzando?
Come approccio, siamo generalisti, anche se la piattaforma di consolidamento non è una ricetta applicabile in ogni contesto. Cerchiamo di selezionare gli ambiti in cui il progetto possa funzionare meglio; quindi, settori grandi, redditizi, ma molto frammentati, e in cui un consolidamento possa essere rilevante. Anche il rapporto con gli imprenditori non si può improvvisare, noi l›abbiamo imparato con l'esperienza, scoprendo modi diversi di costruire piattaforme, non tutti vincenti.

E qual è, finora, quello che vi corrisponde di più?
Il coinvolgimento deve essere da parte di tutti. Ci piace l'idea di creare una sorta di club degli imprenditori con management centrale esterno. Questa ricetta si presta meglio ai settori b2b, perché sono quelli che danno un vantaggio operativo maggiore. Ora stiamo guardando al mondo dei servizi per la transizione energetica, considerando che l›elettrificazione dei consumi si porta dietro oggi in Italia oltre 10 miliardi di investimento all›anno.

Il periodo di incertezza economica e geopolitica, di cui abbiamo parlato fino a poco fa, spaventa le imprese?
Vivere in un perenne stato di minaccia incombente ha portato un po› di assuefazione e, dove i mercati avrebbero dovuto frenare, non l'hanno fatto. Si respira un›atmosfera protetta in cui il rumore macroeconomico fatica a penetrare davvero l'ambiente finanziario, né la Borsa né il capitale privato ne risultano scossi. Le imprese hanno imparato a regolarsi e sanno cogliere di più le opportunità. Gruppo Florence, nato nel 2020, è il nostro caso emblematico; dopo lo shock dei lockdown, gli imprenditori hanno realizzato quanto sia necessario, in situazioni di emergenza, essere affiancati, oppure aprire il capitale nell'ottica di una maggiore robustezza.

Soprattutto nell'ottica, per esempio, di dinamiche di passaggio generazionale in aziende famigliari...
Spessissimo l›imprenditore che entra all›interno di una piattaforma ha un tema di passaggio generazionale, e non sa a chi lasciare l'azienda. Il contesto ci fa gioco: quando il tempo avanza, urge mettere in sicurezza la propria eredità. In questo senso, la piattaforma può essere un aiuto all'imprenditore nella successione aziendale; noi forniamo un management team professionale di alta caratura – sempre esterno alle aziende – che permette all›imprenditore di dare continuità grazie alla generazione successiva senza correre troppi rischi. È uno degli elementi chiave nella costituzione della piattaforma.

Sul fronte operativo, ci saranno novità nei prossimi mesi?
Se tutto andrà come previsto, quest'anno avremo investito tra i 150 e i 200 milioni di euro. È senza dubbio uno dei nostri anni migliori. Abbiamo 'cucinato' molti progetti e ne abbiamo conclusi altrettanti... A brevissimo annunceremo un'altra importante novità.

© *riproduzione riservata*

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



Investment banking o private equity? Una bussola per scegliere dove lavorare

Walter Russo, cofondatore e partner di Key Partners, racconta a MAG organizzazione, retribuzioni, mobilità, diversity e impatto dell'AI sui due settori

di valentina magri

Private equity e investment banking sono tra i settori finanziari più prestigiosi e remunerativi in cui lavorare. Non a caso esercitano un grande fascino sugli studenti più ambiziosi delle business school. Si tratta di due carriere apparentemente simili, ma in verità profondamente diverse tra loro e anche al loro interno.

ORGANIZZAZIONE E TIPOLOGIA DI LAVORO

Il private equity, ad esempio, è strutturato su più livelli (small, mid e large cap), ciascuno con dinamiche di crescita e organizzazione molto differenti, che influiscono sull'ambiente di lavoro. «Nei private equity che seguono i deal small-cap, c'è meno finanza pura e i team sono più snelli. Nei fondi mid-cap, le operazioni sono più strutturate, vi è un maggior uso di strumenti finanziari sofisticati e i team dei fondi hanno dimensioni intermedie. Nel caso del segmento large-cap, il lavoro del professionista del fondo è simile a quello dell'investment banker, con M&A ad alta leva, operazioni molto grandi e advisor di alto livello. Servono competenze tecniche importanti per gestire una maggiore complessità», spiega Walter Russo, cofondatore e partner di KeyPartners, executive search e società di consulenza Hr.

«Gli investment banker delle grandi banche internazionali percepiscono retribuzioni significativamente più alte. Questo rende difficile la migrazione verso realtà più piccole»

Anche l'investment banking presenta diversi segmenti al suo interno: banche italiane, istituti di credito internazionali e boutique finanziarie. «Le prime seguono le operazioni più domestiche small e mid-market. Le boutique di M&A sono piccole e con esposizione diretta al cliente (imprenditore), per cui chi ci lavora impara a relazionarsi con le pmi. Le banche internazionali si focalizzano sui grandi deal cross-border, hanno processi standardizzati, sono poco flessibili e gerarchiche. Negli istituti di credito internazionali entra solo l'elite degli studenti, che vanta i voti e le lauree nelle università migliori. Banche nazionali e boutique invece presentano meno barriere all'ingresso, ma richiedono competenze tecniche di corporate finance. È facile poi uscire dalle banche internazionali per entrare negli altri due segmenti», sottolinea il cofondatore e partner di KeyPartners.

LA MOBILITÀ TRA SETTORI

«La differenza fondamentale tra private equity e investment bank consiste nel fatto che chi lavora nel private equity pensa come un investitore e ragiona sul lungo periodo, mentre gli investment banker sono advisor dei fondi che investono e intendono massimizzare la marginalità», precisa Russo. A causa del divario nelle competenze e nella mentalità tra il mondo del private equity e dell'investment bank, passare da un settore all'altro è molto complesso. Per il partner di KeyPartners, è possibile provarci entro i primi due o tre anni di carriera. In tal senso, a suo avviso può essere utile frequentare un'università o un Mba all'estero, sfruttare gli head hunter, specializzarsi in un settore, essere aperti a lavorare all'estero, effettuare un secondment in una banca internazionale o nei fondi.

LE RETRIBUZIONI

Il private equity garantisce alte retribuzioni, cui si aggiungono i bonus annuali e il carried interest. Quest'ultimo è una quota percentuale dei profitti generati dal fondo sulla rivendita delle aziende partecipate, destinata ai professionisti coinvolti nella gestione del fondo stesso, esclusi quindi i giovani associate. Questi pacchetti retributivi sono però fortemente legati al lungo periodo e al successo delle operazioni. Accanto al carried interest, restano comunque centrali i

bonus annuali, spesso anch'essi molto consistenti. Questi possono essere minori o addirittura uguali al valore del salario fisso, soprattutto per i fondi che gestiscono operazioni di grandi dimensioni o che chiudono deal di particolare successo. Grazie al carried interest e ai bonus annuali, i professionisti del private equity possono accedere a compensi milionari.

Anche nell'investment bank gli stipendi sono elevati e paragonabili a quello di un senior manager d'azienda. Con importanti differenze tra una banca e l'altra: gli investment banker delle grandi banche internazionali percepiscono retribuzioni significativamente più alte, soprattutto grazie a bonus e piani di incentivazione legati ai risultati locali. Questo genera un divario strutturale che rende difficile la migrazione verso realtà più piccole, anche laddove esistano ruoli interessanti o spazi di leadership. Inoltre, il fattore reputazionale gioca un ruolo importante: il nome del brand sul biglietto da visita continua a essere una leva di posizionamento personale molto forte nel mercato italiano.

GLI STIPENDI DEI PROFESSIONISTI DEL PRIVATE EQUITY

Small Cap fondi con focus su aziende < €50M EV
Mid Cap aziende tra €50M e €300M EV
Large Cap aziende > €300M EV (incluse multinazionali e fondi globali)

INVESTMENT ASSOCIATE			
TIPO DI FONDO	RAL (€)	BONUS (MIN-MAX)	TOTAL COMPENSATION (€)
Small Cap	50.000	50% – 80%	75.000 – 90.000
Mid Cap	80.000	60% – 80%	128.000 – 144.000
Large Cap	100.000	80% – 100%	180.000 – 200.000

INVESTMENT MANAGER			
TIPO DI FONDO	RAL (€)	BONUS (MIN-MAX)	TOTAL COMPENSATION (€)
Small Cap	80.000	80% – 100%	144.000 – 160.000
Mid Cap	120.000	80% – 100%	162.000 – 180.000
Large Cap	150.000	80% – 100%	270.000 – 300.000

DIRECTOR – PRIVATE EQUITY (MILANO)					
SMALL CAP		MID CAP		LARGE CAP	
RAL	€120.000 – €150.000	RAL	€150.000 – €180.000	RAL	€180.000 – €250.000
Bonus	80% – 100%	Bonus	90% – 100%	Bonus	100% – 150%
Total Compensation	€216.000 – €300.000	Total Compensation	€285.000 – €360.000	Total Compensation	€360.000 – €550.000

Fonte: KeyPartners (2025). "Private equity 2025. Studio di mercato e analisi retributiva"

GLI STIPENDI DEI PROFESSIONISTI DELL'INVESTMENT BANKING

BULGE BRACKET BANKS - Grandi banche internazionali come Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley, Citi, ecc.

RUOLO	RAL MEDIA (€)	BONUS (MIN-MAX % RAL)	TOTAL COMPENSATION (€)
Analyst 1	~70.000	55% – 76%	108.000 – 123.000
Analyst 2	~81.000	55% – 79%	125.000 – 145.000
Analyst 3	~94.000	63% – 86%	153.000 – 175.000
Associate 1	~113.000	74% – 96%	~196.000
Associate 2	~123.000	74% – 97%	~214.000
Associate 3	~133.000	74% – 97%	~231.000
VP 1	~170.000	83% – 116%	~312.000
VP 2	~184.000	85% – 119%	~337.000
VP 3	~197.000	88% – 122%	~360.000

DIRECTOR – INVESTMENT BANKING (MILANO)

SMALL CAP		MID CAP		LARGE CAP	
RAL	€220.000 – €250.000	RAL	€200.000 – €250.000	RAL	€100.000 – €150.000
Bonus	100% – 130%	Bonus	80% – 100%	Bonus	80% – 100%
Total Compensation	€440.000 – €575.000	Total Compensation	€360.000 – €500.000	Total Compensation	€180.000 – €300.000

Note: nelle boutique italiane le forme remunerative sono diverse, le figure di director, inoltre, percepiscono una % sui deal originati.

BOUTIQUE INTERNAZIONALI - Advisory firm globali come Lazard, Rothschild & Co, Evercore, Moelis, ecc.

RUOLO	RAL MEDIA (€)	BONUS (MIN-MAX % RAL)	TOTAL COMPENSATION (€)
Analyst 1	~65.000	50% – 75%	~100.000 – 115.000
Associate	~105.000	80% – 100%	~190.000 – 210.000
VP	~160.000	90% – 110%	~300.000 – 336.000

Nota: le boutique internazionali tendono a offrire bonus aggressivi, ma con strutture meno standardizzate rispetto alle bulge bracket.

BOUTIQUE ITALIANE - Società locali o familiari italiane, spesso focalizzate su deal mid-market.

RUOLO	RAL MEDIA (€)	BONUS (MIN-MAX % RAL)	TOTAL COMPENSATION (€)
Analyst 1	~45.000 – 55.000	30% – 40%	~60.000 – 88.000
Associate	~60.000 – 70.000	40% – 50%	~84.000 – 105.000
VP	~80.000 – 90.000	80% – 100%	~144.000 – 180.000

Nota: le boutique italiane tendono ad avere una maggiore variabilità nella struttura di bonus e possibilità di equity sui deal.

Fonte: KeyPartners (2025). "Investment banking 2025. Studio di mercato e analisi retributiva"

LA DIVERSITY CHE NON C'È

Sia il private equity che l'investment banking sono settori tipicamente maschili. «Nel private equity, la barriera principale è la rigidità culturale del mondo finanziario degli anni Ottanta, che portano con sé la maggior parte dei managing partner. Nei fondi esteri o di provenienza estera i managing partner e i director sono più aperti alla diversity», evidenzia Russo. Pesano anche il bilanciamento tra lavoro e vita privata inesistente, la reperibilità continua, la mancanza di role model (poche donne ai vertici influenzano il reclutamento delle nuove giovani leve), le scarse prospettive in caso di maternità e rientro da quest'ultima, l'ambiente molto competitivo e poco inclusivo.

La buona notizia è che i fondi di private equity stanno affrontando il tema con programmi di mentoring, benefit familiari, partecipazione ad associazioni per l'empowerment femminile. «Si sta muovendo anche l'investment banking, grazie a nuove iniziative per aumentare le quote rosa, a network che danno voce alle donne del settore, a programmi di mentoring e sponsorship (promozione dei talenti femminili verso i partner e su alcune operazioni)», racconta il cofondatore di KeyPartners.

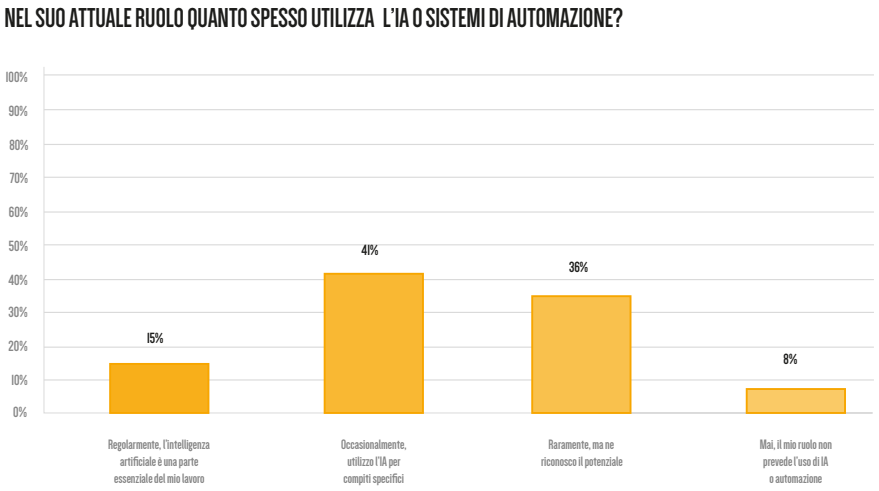
L'IMPATTO DELL'AI SU INVESTMENT BANKING E PRIVATE EQUITY

Secondo il rapporto sul private equity di Key Partners, il 64% dei professionisti impiega l'intelligenza artificiale nel suo lavoro in modo occasionale o regolare. Gli strumenti più utilizzati sono chatbot e assistenti virtuali, come ChatGPT.

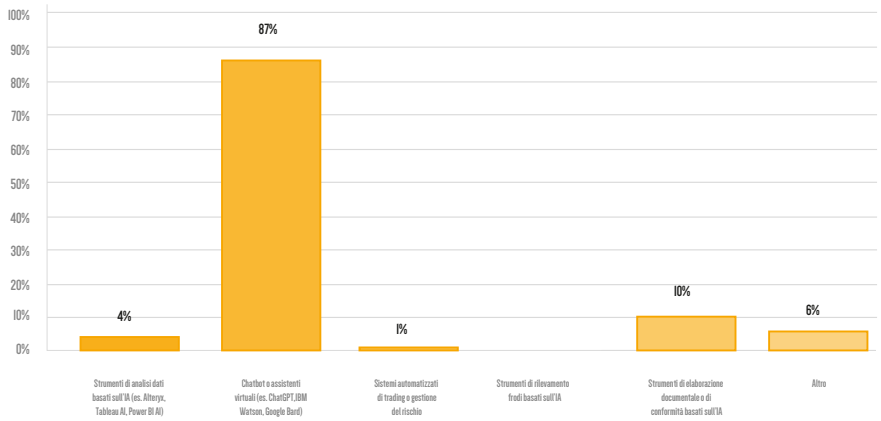
Nel private equity, l'intelligenza artificiale aiuta i fondi principalmente nella ricerca di operazioni e nel monitoraggio delle pmi partecipate, riducendo il lavoro manuale. L'AI può anche automatizzare l'analisi finanziaria e legale nelle due diligence, supportare scenari predittivi, automatizzare gli strumenti di previsione con dati macroeconomico, oltre che offrire supporto nella gestione delle partecipate con analisi dei dati e previsioni.

Nell'investment banking, l'intelligenza artificiale AI funge da supporto nell'individuazione dei deal grazie ad algoritmi di machine learning, oltre che nella predisposizione di modelli e nella gestione documentale, riducendo i tempi di gestione delle operazioni.

L'UTILIZZO DELL'AI NEL PRIVATE EQUITY



QUALI STRUMENTI IA E TECNOLOGIE UTILIZZA NEL SUO ATTUALE RUOLO?

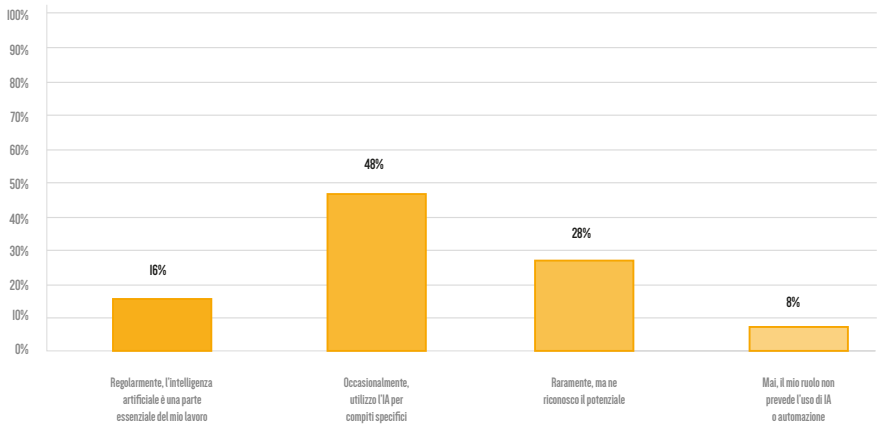


Fonte: KeyPartners (2025). "Private equity 2025. Studio di mercato e analisi retributiva"

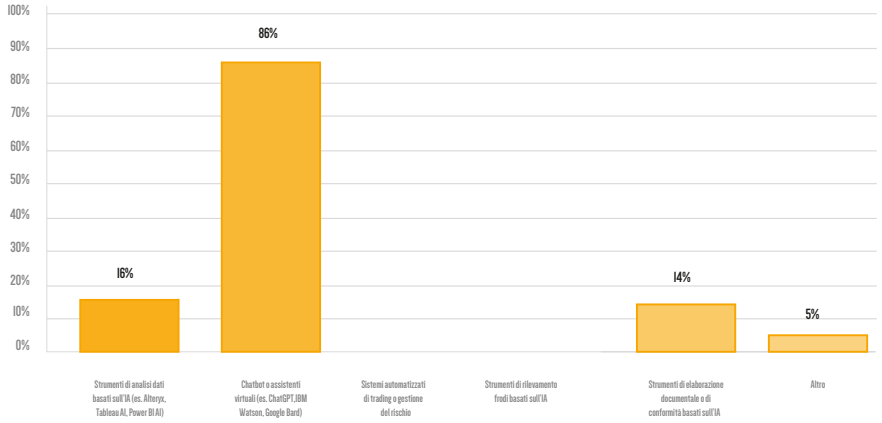
Secondo la ricerca sull'investment banking condotta da Key Partners, il 56% dei professionisti impiega l'intelligenza artificiale nel suo lavoro in modo occasionale o regolare. Anche in questo caso, gli strumenti più utilizzati sono chatbot e assistenti virtuali, come ChatGPT.

L'UTILIZZO DELL'AI NELL'INVESTMENT BANKING

NEL SUO ATTUALE RUOLO QUANTO SPESSO UTILIZZA L'IA O SISTEMI DI AUTOMAZIONE?



QUALI STRUMENTI IA E TECNOLOGIE UTILIZZA NEL SUO ATTUALE RUOLO?



Fonte: KeyPartners (2025). "Investment banking 2025. Studio di mercato e analisi retributiva"

MIGLIORARE IL LAVORO NELLE INVESTMENT BANK E NEI FONDI DI PRIVATE EQUITY

In un'ottica di miglioramento dell'ambiente di lavoro, Russo consiglia ai private equity di creare sistemi dove i senior promuovano i giovani con sistemi di sponsorship, introdurre i team HR, che ancora sono visti come dei meri costi.

Le investment bank invece dovrebbero introdurre più programmi per maternità e paternità e quote rosa, orari più sostenibili, impegnarsi nell'automatizzazione delle attività dei professionisti junior, che potrebbero così iniziare a rapportarsi con le controparti e a fare network, maturando competenze commerciali utili in futuro per la loro carriera.

«Sia i fondi che le investment bank dovrebbero far leva sull'employer branding (strategie per costruire e promuovere una reputazione aziendale positiva come datore di lavoro, con l'obiettivo di attrarre, acquisire, fidelizzare e trattenere i talenti migliori). Inoltre, dovrebbero aprirsi nelle valutazioni e nelle selezioni a colloqui con candidati di mercati esteri, fondi e banche di altri segmenti, promuovendo i passaggi dei senior dall'investment banking ai fondi e viceversa. Serve flessibilità per stare al passo con i tempi, dare valore aggiunto e introdurre visioni diverse nei team», conclude Russo.

© riproduzione riservata

Leggi il rapporto "Private Equity 2025" di Key Partners

DOWNLOAD

Leggi il rapporto "Investment banking 2025" di Key Partners

DOWNLOAD





MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^ed

In collaborazione con

LCPUBLISHINGGROUP
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



Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

Anche nel mese di ottobre, si mantiene vivo e dinamico il settore Food & Beverage. E anche sul fronte vino c'è qualche novità, a partire dai nomi noti. L'e-commerce Tannico è stata ceduto da Campari e Moët Hennessy, che ne deteneva rispettivamente la metà, al gruppo francese Castel-Vins, tra i maggiori produttori di vino d'oltralpe. Sul territorio italiano, per la precisione nell'Oltrepo pavese, le famiglie Cavagna di Gualdana e Piccinelli hanno rilevato la Tenuta del Pizzolo, realtà consolidata nel panorama vitivinicolo della zona. Rimanendo nel panorama beverage, ma a base di caffeina, è stato finalizzato il closing del club deal tra RoastMaster Capital (RMC), Harcos Capital Partners (HCP) e Caffè Ottolina. L'iniziativa punta a creare uno dei principali gruppi di torrefazione italiani. Passando invece al private equity, Taste of Italy 2, fondo specializzato nell'agroalimentare e gestito da Dea Capital Alternative Funds sgr, ha acquisito una partecipazione di maggioranza in Fine Food Group, attivo nel settore ristorazione. Inoltre, il gruppo San Benedetto ha acquisito lo stabilimento produttivo di Villasor in Sardegna, e Granarolo ha acquisito la britannica West Horsley Dairy Limited, consolidando la propria presenza in Gran Bretagna. .

© *riproduzione riservata*

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

Campari e Moët Hennessy cedono Tannico al gruppo francese Castel-Vins



Campari group e Moët Hennessy hanno ceduto la rispettiva quota del 50% del capitale di Tannico, noto sito di e-commerce specializzato nel vino e negli spirits, a Castel-Vins, gruppo fondato nel 1949 a Bordeaux da Pierre Castel, tra i maggiori produttori di vino in Francia e tra i principali a livello mondiale. In base a quanto comunicato dal gruppo francese, la cessione non riguarda però il sito di vendite online Ventealapropriete.com (Valap), che resta a Campari e Moët Hennessy.

Forvis Mazars ha assistito Castel-Vins come financial advisor con un team coordinato dai partner **Sylvain Rousmant** e **Alessandro Motta** (financial advisory), con il supporto di **Giovanni Crenna** e **Floriano Mascolo** per gli aspetti di due diligence fiscale. La due diligence legale e gli aspetti di diritto italiano sono stati seguiti dal team guidato da **Massimiliano Vento** e **Andrea Gambardella** e con **Luca Battilana**, mentre gli aspetti giuslavoristici sono stati curati da **Matteo Pollaroli** e **Chiara Favaloro**.

PedersoliGattai ha assistito i venditori nell'operazione, fornendo supporto legale in tutte le fasi del processo, con un team guidato dal junior partner **Leonardo Bonfanti** e dagli associate **Giulia Ambrosiani**, **Antonio Nisi** e **Ginevra Cornero**.

Sul fronte acquirente, Castel-Vins è stata assistita da Gide Loyrette Nouel per la parte contrattuale, con un team coordinato dal partner **Alexis Pailleret**, affiancato da **Chloe Bouhours** e **Sophia Messedi** e da Forvis Mazars per tutte le fasi del processo dalla due diligence fino al closing.

Tannico, nato nel 2012 dall'idea del founder **Marco Magnocavallo**, era stato acquisito nel dicembre 2022 dalla joint venture tra Campari Group e Moët Hennessy (gruppo Lvmh). Nel 2024 ha registrato ricavi per 60 milioni di euro. All'interno del gruppo francese, Tannico svilupperà ulteriormente il proprio ecosistema e- commerce e rafforzerà la propria presenza a livello globale.

A giugno 2020, Campari Group acquisisce una quota del 49% di Tannico da diversi azionisti, tra cui il ceo Marco Magnocavallo, P101 SGR e Boox. A dicembre 2022, Campari Group e Moët Hennessy, tramite la loro joint venture, acquisiscono la restante quota di Tannico, raggiungendo il 100% del capitale sociale.

Con un fatturato da oltre 1,1 miliardi di euro nel 2024, il gruppo Castel-Vins opera nei settori della produzione, del commercio e della distribuzione dei vini a livello internazionale. Conta 23 tenute di proprietà in Francia (per la maggior parte chateaux in zone come Bordeaux, Provenza, Loira, Languedoc, Muscadet, per circa 1.400 ettari), possiede sei siti di produzione (Patriarche, Barton & Guestier, Listel, Maison Barrière, Castel Frères) e a ottobre 2024 si è espanso in Champagne, con l'acquisizione di Champagne Malard. Il gruppo gestisce oltre 500 punti vendita della catena di enoteche a marchio Nicolas. E a lui fanno capo diverse società commerciali Oenoalliance, Société des vins de France, Maison Bedhet Valette, La Confrérie. È anche proprietario del sito Vinatis.

Le famiglie Cavagna di Gualdana e Piccinelli acquisiscono la Tenuta del Pizzolo



Le famiglie Cavagna di Gualdana e Piccinelli hanno recentemente perfezionato l'acquisizione della Tenuta del Pizzolo, realtà consolidata nel panorama vitivinicolo dell'Oltrepo pavese, situata nell'omonima frazione del comune di Santa Giuletta (PV). L'operazione ha riguardato il trasferimento di una tenuta di circa 16 ettari – condotta fino ad adesso da **Emilio Moroni** e dalla sua famiglia -, nota per la produzione di vini di qualità e per l'attenzione alla valorizzazione dei vitigni autoctoni e internazionali con un approccio orientato alla valorizzazione del territorio e alla sostenibilità, con un focus particolare sulla tutela della denominazione e dell'immagine sociale. L'operazione segna l'avvio di una nuova fase di sviluppo per la Tenuta, con l'obiettivo di coniugare tradizione e innovazione e di promuovere una linea di vini che rispecchi l'identità dell'Oltrepò. Tra i primi progetti figura la creazione del nuovo marchio "Voloire", destinato a contraddistinguere uno spumante metodo classico di prossima uscita.

Il team legale di BIPART – composto dagli avvocati **Gilberto Cavagna di Gualdana**, fondatore dello studio, e **Maria Giulia Contatore**, ha fornito consulenza legale e seguito ogni fase dell'operazione, inclusa la tutela degli asset immateriali legati alla tenuta, fino all'assistenza strategica sulla comunicazione e sull'identità del progetto enologico. BIPART ha curato anche gli aspetti legati alla registrazione presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) e tutela del marchio, assicurando la protezione del segno distintivo in Italia, a garanzia della futura valorizzazione commerciale del brand e della sua riconoscibilità sul mercato.

L'operazione è stata completata in collaborazione con lo Studio notarile Muzio di Voghera, che ha curato gli aspetti notarili e societari del trasferimento, ed è stata seguita da Colline e Oltre, società costituita da Intesa Sanpaolo, Fondazione Monte di Lombardia e Fondazione Cariplo attraverso la Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, con l'obiettivo di supportare il settore turistico e ricettivo del territorio dell'Oltrepò pavese, in persona del direttore generale, **Matteo Casagrande Paladini**, e del referente business e territorio **Alberto Rovati.**

Roast Master Capital e Harcos Capital Partners siglano il deal Caffè Ottolina



RoastMaster Capital (RMC) e Harcos Capital Partners (HCP) hanno concluso l'operazione Caffè Ottolina, storica torrefazione milanese fondata nel 1948, che diventa il primo partner del progetto di aggregazione promosso da RMC, piattaforma nata per valorizzare e rafforzare il settore del caffè in Italia.

L'operazione è stata seguita, per gli aspetti legali e societari, da Legance – Avvocati Associati per RMC, da Giovannelli e Associati per gli aspetti legali, e da OC&C Strategy per la business due diligence, per HCP.

Caffè Ottolina è stata assistita, per gli aspetti negoziali, legali e fiscali dallo studio legale tributario coordinato da **Antonio Grasso**.

EY Parthenon ha assistito Roast Master Capital per i servizi di due diligence finanziaria, con il team del partner **Francesco Serricchio** e della manager **Giuliana Fiore**.

Banca Finint ha operato, in esclusiva, come unico finanziatore sottoscrivendo un finanziamento per un importo complessivo pari a 13 milioni di euro, nell'ambito di un'operazione di leveraged finance strutturata in tre diverse linee di credito. Per Banca Finint l'operazione è stata seguita da **Jacopo Dall'Armellina** insieme a **Roberto Cassanelli**, **Nicolò Andreotti**, **Marco Ferrari** e **Lorenzo Ferrarotti**.

RoastMaster Capital è stata assistita da Legance, con un team composto da **Andrea Tortora della Corte**, **Marianna Consiglio**, **Giorgio Abbadessa** e **Federica Favilla** per la strutturazione del progetto, il coordinamento degli accordi tra gli investitori e l'assistenza nell'acquisizione, e da **Claudia Gregori** e **Federico Aquilant**i per i profili fiscali. **Beatrice Zilio** e **Sofia Boffo** hanno assistito RoastMaster Capital nella negoziazione del contratto di finanziamento con Banca Finint, i cui profili fiscali sono stati seguiti da **Riccardo Petrelli**.

Caffè Ottolina e Horeca Servizi sono state assistite, per gli aspetti legali e fiscali, da un team coordinato da **Antonio Grasso**.

Harcos Capital Partners è stata assistita da Giovannelli e Associati per gli aspetti legati all'investimento in RoastMaster Capital e per la strutturazione del club deal con un team coordinato da **Matteo Colombari** e composto da **Giulia Contestabile** e **Edoardo Pietricola**.

Banca Finint è stata assistita da un team di DWF formato dal partner **Luca Lo Po'**, responsabile europeo della practice di financial regulation dello studio, dal counsel **Alberto Castelli**, dal senior associate **Gianluca Petrachi** e dall'associate **Martina Giovannini.**

Il deal consiste nell'ingresso di Caffè Ottolina e Horeca Servizi in una holding company (RMC) in cui la famiglia Ottolina ha reinvestito mantenendo la guida operativa dell'azienda, beneficiando del supporto industriale e finanziario del nuovo gruppo. HCP agirà di concerto con il management nella strategia di espansione per linee esterne e, infine, di exit. L'iniziativa punta a creare uno dei principali gruppi di torrefazione italiani, in grado di competere sui mercati internazionali e di generare valore condiviso per le aziende coinvolte. L'obiettivo è quello di raggiungere un fatturato di gruppo di circa 70 milioni di euro nel prossimo quadriennio.

Dea Capital Alternative Funds sgr rileva la maggioranza di Fine Food Group



Taste of Italy 2, fondo di private equity specializzato nel settore agroalimentare e gestito da Dea Capital Alternative Funds sgr, ha acquisito una partecipazione di maggioranza in Fine Food Group, azienda italiana attiva nella distribuzione di prodotti per la ristorazione di alta qualità Tex-Mex, American e Fusion. A vendere è stato Europe Capital Partners VII. Taste of Italy affiancherà Fine Food nel consolidamento della propria leadership di mercato e nell'accelerazione della prossima fase di crescita. Il fondatore e ceo, Fabrizio Fasulo, reinvestirà insieme a Taste of Italy e continuerà a guidare la società affiancato da un management team di elevata seniority.

DeA Capital è stato assistito da Baker McKenzie con un team guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dalla counsel Chiara Marinozzi e dall'associate **Giacomo Lamperti**, dal partner **Carlo de Vito Piscicelli** e dal senior associate **Edoardo Filiberto Roversi** per gli aspetti banking, dai partner **Francesco Pisciotta** e **Davide Chiesa** per gli aspetti fiscali e dalla senior counsel **Alessia Raimondo** per gli aspetti lavoristici; lo studio legale Pavia e Ansaldo ha assistito DeA Capital per gli aspetti antitrust con un team composto dal partner **Filippo Fioretti**, coadiuvato dalla counsel **Maria Rosaria Raspanti**, dal senior associate **Nicolò Cagnato** e dal junior associate **Pierpaolo Morgera Rapolla**.

Europe Capital Partners VII e gli altri venditori sono stati assistiti da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici con un team guidato dall'equity partner **Andrea Giardino** coadiuvato dal partner **Filippo Sola**, dal senior associate **Gianmarco Melillo** e dalla junior associate **Angela Menon**. Gli aspetti financing sono stati seguiti dal managing associate **Matteo Colavolpe** con l'associate **Raffaele Mollo**.

Il fondatore Fabrizio Fasulo, per tutti gli aspetti legati al reinvestimento, è stato assistito da Simmons & Simmons con un team guidato dal managing associate **Paolo Guarneri**, coadiuvato dall'associate **Martina Scottà**, oltre al partner **Marco Palanca** e al supervising associate **Luca Bocchetti** per gli aspetti fiscali.

L'operazione è stata finanziata da Banca Ifis (anche in qualità di banca agente), Banco BPM con il team di Financial Sponsor e Merito SGR attraverso il loro primo fondo Merito Private Debt, assistite dallo studio legale internazionale Ashurst con un team composto dal partner **Riccardo Rossi**, dall'associate **Marco Sangiorgi** e dalla trainee **Silvia Mattioli** per gli aspetti legati al finanziamento senior, dalla partner **Annalisa Santini** e dal senior associate **Nicola Baresi** per gli aspetti connessi al finanziamento mezzanino, dal partner **Michele Milanese**, dall'associate **Leonardo Sabatini** e dai trainee **Irene Tedeschi** e **Pier Paolo Capponi** per gli aspetti fiscali.

Granarolo rileva la britannica West Horsley Dairy



Granarolo ha acquisito il 100% di West Horsley Dairy Limited consolidando così la propria presenza nel Regno Unito ed in particolare a Londra.

West Horsley Dairy Limited è un'azienda di distribuzione di prodotti lattiero-caseari (latte, panna, formaggi, yogurt) e prodotti per la colazione, fondata da **Philip** e **Catherine Colton** nel 1992. Opera con 73 dipendenti, disponendo di una flotta di 43 veicoli refrigerati che si muovono in tutto il sud-est dell'Inghilterra raggiungendo oltre 500 clienti, prevalentemente ristoranti, pub, hotel. Vanta una solida reputazione di qualità, eccellenza assoluta nel livello di servizio e una bella copertura distributiva nell'area di Londra. Ha fatturato di circa 16 milioni di sterline nel 2024.

Il Gruppo Granarolo – partecipato da: Granlatte (63,14%), Fondo Nazionale Strategico (15,27%), Intesa Sanpaolo (14,95%), Enpaia (4,58%), azioni proprie (2,06%) – rappresenta il primo gruppo agroalimentare a capitale italiano e uno dei più importanti operatori dell'industria alimentare in Italia. Conta 15 siti produttivi dislocati sul territorio nazionale, 2 siti produttivi in Francia, 3 in Brasile, 1 in Nuova Zelanda, 1 in Germania e 1 negli Stati Uniti.

In Inghilterra, Granarolo è presente con Granarolo UK Ltd ed è cresciuta nel febbraio 2018 grazie all'acquisizione del 100% del Gruppo Midland Food, distributore di prodotti alimentari freschi, ambient e surgelati nel Regno Unito. In UK, Granarolo rappresenta oggi il 12,8% del diary italiano esportato (Fonte: dati forniti da CLAL (Centro Lattiero Caseario), volume YTD luglio 2025). In particolare, la crescita a volume di Granarolo nel Regno Unito è stata di 8,6% vs anno precedente.

Per Granarolo le vendite all'estero nel 2025 rappresentano circa il 40% del totale. L'azienda si è attestata tra i principali player nell'export di prodotti dairy italiani nel mondo, arrivando a rappresentare 9,1% del totale dairy italiano nel mondo. Nel piano strategico 2026-2029 l'internazionalizzazione ed in particolare UK e Germania in Europa rappresentano paesi target.

Il Gruppo San Benedetto rileva uno stabilimento in Sardegna



Il Gruppo San Benedetto, player nel settore delle bevande analcoliche e presente in oltre 100 Paesi, ha acquisito lo stabilimento di imbottigliamento situato a Villasor (Cagliari).

L'impianto, rimasto inattivo per circa due anni, sarà rilanciato attraverso un piano di investimenti mirato alla riqualificazione e all'ammodernamento delle linee produttive, con l'obiettivo di riportare le acque minerali sarde sul mercato entro i prossimi sei mesi. L'operazione si inserisce nella strategia di espansione industriale e territoriale del gruppo, che mira a rafforzare la presenza nel mercato italiano e a valorizzare le risorse locali. Il progetto prevede la riattivazione del sito produttivo, la creazione di nuovi posti di lavoro e un approccio sostenibile alla gestione delle risorse idriche.

Lo studio ADVANT Nctm ha assistito il Gruppo San Benedetto con un team coordinato dal partner **Raffaele Caldarone** e composto dalla partner **Rosemarie Serrato** per gli aspetti di diritto immobiliare e dalla senior associate **Martina Da Re** per i profili corporate/M&A connessi all'operazione.

Il notaio Ernesto Marciano, dello Studio Notarile Associato Marciano Chiaruttini Gasparotti, ha prestato assistenza per le attività relative ai profili notarili e immobiliari.

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



LT Wine&Food Advisory: ciò di cui il vino italiano ha bisogno

In un mondo di wine lovers, si sa molto poco di wine economy. La società assiste imprenditori e produttori vinicoli proponendo strategie di crescita ad hoc, servizi di advisory e di due diligence. MAG ha incontrato il fondatore e ceo Lorenzo Tersi

di letizia ceriani

LT Wine&Food Advisory nasce in Italia nel 2014 e deve il proprio nome a Lorenzo Tersi, ceo e founder della società, in campo da oltre vent'anni al fianco delle aziende del vino. Quello svolto con il sistema delle imprese vinicole, cantine e consorzi, è un mutevole scambio di tempo e fiducia, ha raccontato Tersi a MAG. Una grande ricerca, iniziata molti anni fa.

L'HUMUS

Tersi, classe 1970, nasce in Romagna, per sua natura terra di cooperazione, per poi spostarsi a Roma, dove si specializza in marketing strategico. Il viaggio tra regioni da subito lo mette a contatto con la frammentarietà, tratto peculiare della realtà vitivinicola del Belpaese. Consulente specializzato in sviluppo d'impresa per il made in Italy, Tersi sviluppa negli anni una verticale sul mondo del vino. E il suo curriculum parla da sé. Oltre ad aver collaborato con molte istituzioni – consorzi e fiere vinicole -, è stato consigliere d'amministrazione di grandi aziende come Masi Agricola, e foodtech come Cortilia.

Ad oggi, presiede il Cda di Venturini Baldini ed è consigliere di amministrazione della holding Quintalia. Dal 2008, siede nel board di Cesena Fiera, con delega al Forum dell'economia della Romagna (Fattore R); è inoltre consigliere d'amministrazione di Macfrut, fiera internazionale dell'agribusiness e agritech. Dal 2021, è partner e membro del CdA di Aegida Investments, società attiva per club deal nel made in Italy.

La sua creazione più importante è la società LT Wine&Food Advisory, basata nella Capitale e attiva nel campo delle consulenze, aggregazioni e fusioni tra imprese del settore. L'idea nasce dalla domanda delle (oltre duemila) aziende, «di crescere, cambiare e unirsi».

LA MAPPA DEI DEAL (2021-2025) TARGATI LT

2021 – Pastificio Luciana Mosconi acquisisce il 75% della cantina La Monacesca (Marche)
LT Wine&Food Advisory assiste La Monacesca.

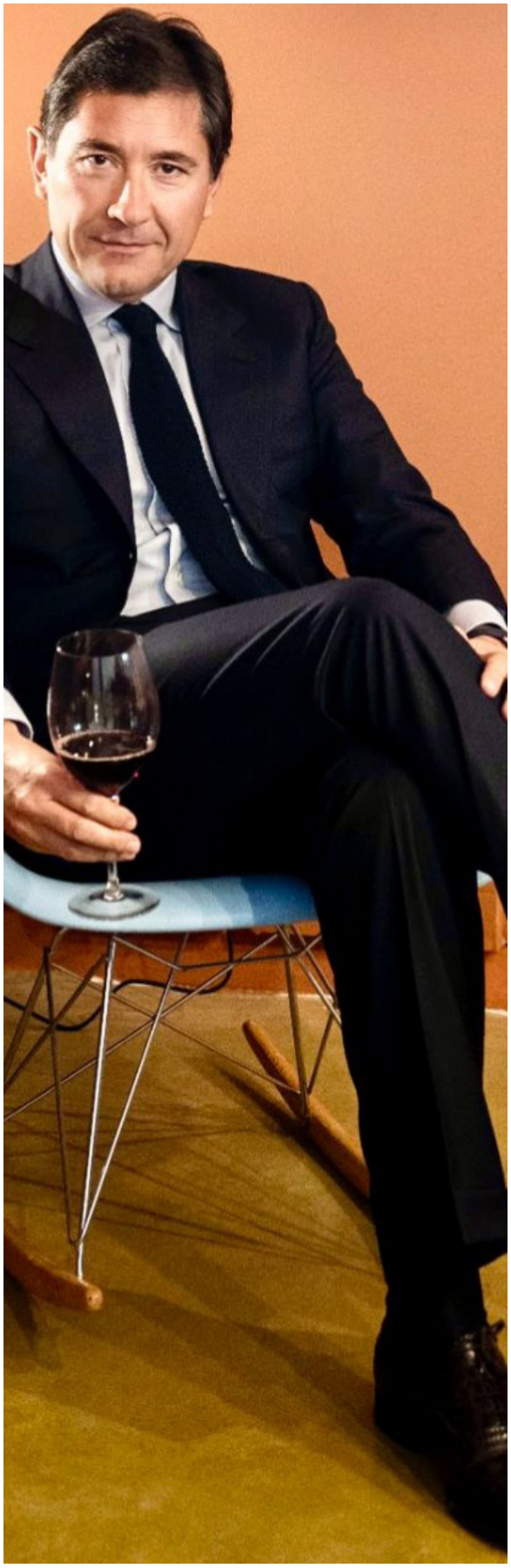
2022 – Red Circle Investments acquisisce il 40% della Cantina Benanti (Sicilia)
LT Wine&Food Advisor svolge il ruolo di advisor di Benanti.

2023 – Argea (Clessidra) acquisisce il 100% della Cantina Zaccagnini (Abruzzo)
LT Wine&Food Advisory affianca Argea.

2023 – Brave Wines acquisisce la maggioranza della cantina Josetta Saffirio (Piemonte)
LT Wine & Food Advisory agisce come advisor di Red Circle Investments.

2025 – Tenuta Ulisse (White Bridge Investments) acquisisce il 100% della Cantina Montevetrano (Campania)
Montevetrano viene supportata da LT Wine & Food advisory.

2025: Pasqua Vigneti rileva il 70% di Carole Bouquet (Pantelleria, Sicilia)
Carole Bouquet viene affiancata da LT Wine&Food Advisory



«Vorremmo diventare il punto di riferimento per i soggetti del comparto che vogliono cogliere le nuove opportunità offerte dai mercati»

COME UN PUZZLE

La disunione, come detto, caratterizza il mondo vinicolo del nostro Paese, e Tersi fornisce qualche numero. Di oltre 37mila imprese della Penisola, appena 4.000 partecipano a Vinitaly, la più famosa fiera del settore che si svolge ogni anno a Verona. La tendenza è quella a isolarsi, evitando rischi, ma anche opportunità.

«Oggi esistono oltre 100 poli aggregatori di vino. I produttori, per un tema di competitività, sono quasi costretti a unirsi, e sulla carta è facile, ma nella parte di execution è tutt'altra cosa, in primo luogo perché gli imprenditori hanno sempre faticato a fare squadra».

La consulenza di LT, concentrandosi su situazioni dedicate, processi di M&A, partnership e passaggi generazionali. Operazioni che, a partire dal 2022, hanno subito un notevole calo.

Lo evidenzia Mediobanca nel suo ultimo report dedicato al comparto vinicolo. L'indagine prende in esame 255 società italiane di capitali con fatturato che superano i 20 milioni di euro e che nel loro insieme costituiscono il 94,9 % del

fatturato nazionale del settore vinicolo. Lo studio include anche un focus sulle principali operazioni di M&A, sulle tematiche di governance e sulla sostenibilità. Tra il 2024 e i primi mesi del 2025, si sono registrate appena una dozzina di deal, distribuiti tra Toscana, Friuli-Venezia Giulia e Isole.

L'M&A rallenta in un contesto in cui – stando agli ultimi dati diffusi dalla prima edizione verticale del Food Industry Monitor (FIM) realizzato da Ceresio Investors, in collaborazione con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e con il patrocinio di Confindustria Veneto – nel 2024 il valore del mercato globale del vino ha raggiunto gli 88,4 miliardi di euro, confermando l'Italia ancora una volta produttore mondiale, secondo solo alla Francia, in termini di volume e primo in termini di valore. Le potenzialità non mancano.

Passo più lento interessa sempre di più anche dai consumatori che, secondo l'Organizzazione internazionale della Vigna e del Vino (Oiv), avrebbero bevuto, nel 2024, circa 214, 2 milioni di ettolitri, ovvero il -3% sull'anno precedente. Date le premesse, tutto sembra suggerire che il comparto necessiti di un salto, ragionato e strategico.

IL METODO

Secondo Lorenzo Tersi, atteggiamento e preparazione possono fungere da alleati non indifferenti. In questo senso, gli obiettivi di LT Wine and Food Advisory stilano un modus operandi replicabile da ogni impresa intenzionata a strutturarsi per diventare competitiva sul mercato.

«L'esperienza primaria è, o dovrebbe essere, quella del conoscitore della wine economy: non essere solo esperti di bicchiere, ma di mercati, trend, esperienze». È questo accompagnamento a tutto tondo – che coinvolge la valutazione della società, la due diligence economica e fiscale, la negoziazione, la cura degli aspetti legali, fino al closing – che Tersi e il suo team mettono al servizio del cliente.

Nel servizio sartoriale gioca un ruolo vincente la dimensione della boutique, a prova di pmi, un mezzo per realizzare intenti ambiziosi. «Vorremmo divenire il punto di riferimento per i soggetti del comparto che vogliono cogliere le nuove opportunità offerte dai mercati, e accompagnare i clienti nel percorso di crescita e di miglioramento. Avendo come primario obiettivo quello di valorizzare il patrimonio enogastronomico italiano, fatto di cultura, di bellezza, di territorio, prima che di fattori economici».

ORIZZONTI DI VINO

Nello stato di incertezza globale, ormai costante del nostro contemporaneo, e di fragilità in cui le aziende, spesso instabili e nel pieno dei passaggi generazionali, si trovano, anche il capitale privato inizia ad essere percepito come un interlocutore affidabile ed efficiente. Spiega Lorenzo Tersi: «Oggi il capitale privato strutturato, attraverso i fondi di private equity e i club deal, offre soggetti positivi in grado di fare business, creare valore e supportare il sistema vino». Un sistema che sente già le scosse dei dazi americani.

I dazi sono una grave minaccia tecnica in un'area geografica, quella degli Usa, fondamentale per l'Italia, ammette Tersi, ma, a volte accendere la luce potrebbe rivelare vie di fuga ignote. «Il nostro Paese ha un grande valore: la biodiversità, la differenza di storie territoriali, di vitigni, di denominazioni. Se intende competere nel mondo attuale, deve dotarsi di ingegno e visione, per adattarsi e allargare i propri orizzonti.

Lo sta facendo ICE, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, che sta guardando a Paesi – come Sud Est asiatico e Nordics – che potrebbero diventare l'interlocutore di domani. «I dazi sono una realtà – chiosa Tersi -, ma bisogna cercare di essere lucidi e gestire le difficoltà a tutti i livelli – commerciale, industriale e produttivo -, insistendo su geografie e traiettorie nuove, dove ci sono nuove platee di consumatori che non vedono l'ora di conoscere il made in Italy».

© riproduzione riservata

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM

Forensic Investigations & Intelligence

PER AZIENDE E STUDI LEGALI

- Assistenza tecnico contabile-economica-finanziaria in contenziosi civili, penali e fiscali
- Supporto in controversie contrattuali, conciliazioni e arbitrati
- Indagini difensive e indagini interne
- Ricostruzione fattuale a seguito di eventi interni

Chambers RANKED IN Litigation Support 2025

Scopri di più!

info.forensic@rsmitaly.com

MAG 232

RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. with its subsidiary RSM Italy Corporate Finance S.r.l. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug

© RSM International Association, 2025

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

MAG

LIFE SCIENCES WARS: ARBITRATION STRIKES BACK

16th CAM Annual Conference

Milan, 27 November 2025

via Meravigli 9/b



Media partner:

INHOUSECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

Tavole della legge

A Milano c'è una nuova "osteria"

di letizia ceriani



Erano anni che non si vedeva tutta questa passione per le trattorie, gli osti e la pasta asciutta. Negli ultimi mesi, in quasi ogni angolo del capoluogo meneghino, stiamo assistendo a un quotidiano e prolifico nascere di locali "alla mano" che cercano di replicare quella convivialità e quel buon cibo tipici della cultura e della tradizione gastronomica nostrana, a volte riuscendoci e – diciamocelo – a volte no. Quindi, ben vengano i tavoli di legno e le tovaglie a quadretti (quando ci sono), i piatti a base di interiora, gli antipasti della tradizione, le presentazioni veraci e le stanze chiassose.

Con l'intento di omaggiare e riprodurre quei tempi andati (ma oggi così tanto agognati), ha aperto, a maggio di quest'anno, nel baccano del quartiere Isola, Speciale Osteria. L'idea nasce da un gruppo di imprenditori giovani ma navigati – in ordine, **Stefano Riva, Marco Zanutto, Stefano Cerliani** e **Sara Arosio**-, già titolari della catena milanese Sweetburger, lanciata nel 2021.

Il concetto alla base di Speciale Osteria - aperta sia a pranzo che a cena, dal lunedì alla domenica, senza pause – è quella di un posto in cui stare bene in compagnia e mangiare ingredienti di qualità cucinati come la tradizione comanda. Da Speciale si esce con il portafoglio un po' più leggero, ma contenti, e questo è quello che conta. La carta non è né ampia né striminzita, equamente distribuita tra antipasti, primi e

secondi, costellati di piatti tipici, milanesi ma non solo. Immancabili il vitello tonnato e i mondeghili – dalla giustamente rustica texture e serviti con una maionese allo zafferano davvero azzeccata -, ma anche la giardiniera, le puntarelle insalate sfiziose.

Tra i primi piatti, da assaggiare la pasta fresca home made – golosi i pici cacio e pepe adornati da qualche fiore di zucchina qua e là -, come anche il risotto alla milanese con midollo e gremolada – ben mantecato e impiattato a regola d'arte. Ogni stagione ha i suoi prodotti e il menù le fa eco, quindi, preparatevi palati invernali ai pizzoccheri, alla lasagna e alla girella ripiena di coda alla vaccinara.

Anche ai secondi è riservata molta cura e la brace riveste un ruolo essenziale. Oltre alla classica costoletta alla milanese, servita con rucola e pomodorini, infatti, la cucina cuoce filetti, tagliate e costate selezionate (in questo periodo con possibile aggiunta di tartufo, bianco o nero). E hanno effettivamente un ottimo aspetto.

Per chiudere davvero in bellezza, non rinunciate ai dolci, ma valutate bene la vostra gola a fine cena perché le porzioni sono assai generose. Difficile scegliere, ma noi seguiamo la famosa regola non scritta e andiamo sui classiconi: tiramisù, porzionato direttamente al tavolo, e tarte tatin, caramellizzata egregiamente e servita con l'obbligatoria pallina di gelato – in questo caso fatto con latte di bufala.

Per quanto riguarda i vini, si può sicuramente fare di più, ma è indubbio che ci siano bottiglie per tutte le occasioni, da quella più verace per le tavolate numerose, alle etichette di champagne per i clienti più esigenti.

Sicuramente in linea con altre proposte "contemporanee" in città, l'unicità di Speciale sta nel suo saper accogliere in maniera calda e sincera. Per davvero.

© *riproduzione riservata*

SPECIALE OSTERIA - VIA PASTRENGO 11
20159, MILANO (MI) - +39 023925182



RISOTTO ALLA MILANESE,MIDOLLO E GREMOLADA



TARTE TATIN E GELATO AL LATTE DI BUFALA



VITELLO TONNATO DELLA TRADIZIONE, FOGLIA DEL CAPPERO E SUGO D'ARROSTO

Calici e pandette

Ascoltare un vino: il Rosé di Ca' di Frara e l'arte del tacere

di uomo senza loden*

"Taci". Apparentemente non l'esordio più adatto a un dialogo. O ad un monologo. Forse non sempre è così.

Riproviamoci.

"Taci.
Su le soglie
del bosco non odo
parole che dici umane; ma odo
parole più nuove
che parlano gocciole e foglie
lontane.
Ascolta."



Ecco: aggiungendo pochi versi de La pioggia nel pineto di Gabriele D'Annunzio, il senso del tacere diventa preludio all'ascolto. Tacere e ascoltare. Capacità perduta. Nella vita privata come in quella professionale. E poi. Il rumore! Telefonini, allarmi di messaggi, di email, di whatsapp. E di chissà cos'altro ancora. E poi. Musica a palla in palestra, musica sgraziata nei ristoranti, musica dalle auto e persino dalle motociclette. Musica nei caschi. E poi. Musica (o

meglio: rumore ritmato) sulle spiagge. Musica nelle orecchie devastate da appendici bianche o nere. Tacere e ascoltare. Capacità rimossa persino dall'assaggio di vini e cibo. Troppo presi dal dover dire, dal negare quelli che altri dicono. Annoiati dalla storia del cameriere o sommelier di turno che deve, non per sua colpa, appiopparci la bottiglia che gli si impone di vendere. Non ci accorgiamo che:

"il pino
ha un suono, e il mirto
altro suono, e il ginepro
altro ancora"

Proviamo a tacere e ascoltare il vino. Che è come ascoltare noi stessi. Ala ricerca di quel che ci piace e non di quel che ci viene detto debba piacerci.

Ca' di Frara Extra Brut Classico Rosé dell'omonima azienda agricola dell'Oltrepò Pavese (territorio a ben vedere sottovalutato) è uno spumante a base pinot nero che deve essere (anche) ascoltato. Di rosa intenso brillante, con un buon perlage che

"or s'ode su tutta la fronda
crosciare
[come] l'argentea pioggia
che monda".

Al naso, fruttato senza essere stucchevole. Niente tamerici salmastre o pini scagliosi ed irti, piuttosto more, lamponi e ribes. Al palato, sapido, equilibrato, elegante, con una vaga (molto vaga, come:

"sola una nota
[che] ancor trema, si spegne,
risorge, trema, si spegne")

idea di liquirizia.

Con cosa possiamo ascoltare Ca' di Frara? Con

"la favola bella
Che ieri
M'illuse,
che oggi ti illude".





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

N.232 | II.II.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

In redazione
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.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department
anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com
annika.meynardi@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

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

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

Iberian Lawyer
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer
amanda.medeiros@Iberianlegalgroup.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