

Tutti i cambi di poltrona in house del 2025

Mobilità record tra i giuristi d'impresa. Quasi 100 passaggi da un'azienda all'altra, più ingressi dal libero foro e promozioni in crescita. In calo la presenza femminile



Se la finanza entra nel cuore della legge: il tabù che sta cadendo

L'ipotesi che McDermott Will & Schulte possa aprire le porte al private equity ha rilanciato il dibattito su capitali privati e "industria legale". Non si tratta soltanto della possibile ristrutturazione di uno studio tra i più grandi al mondo: è il segnale che il tradizionale equilibrio tra professione e finanza sta cambiando, forse in modo irreversibile. Il modello della *managed service organisation* — una struttura parallela,

investibile da non-avvocati e incaricata di gestire le attività operative — da affiancare al caro vecchio studio legale, rappresenta un’innovazione/ soluzione che potrebbe infrangere un tabù storico: l’ingresso sistematico di capitali esterni nel cuore delle attività legali.

Per comprenderne la portata, bisogna osservare come negli ultimi vent’anni gli studi legali globali siano diventati organizzazioni sempre più complesse, comparabili, per dimensioni e processi, a vere multinazionali dei servizi professionali. Tecnologia, cybersecurity, data management, intelligenza artificiale, talenti sempre più specializzati: tutto richiede investimenti ingenti e continui. Finora, gli studi hanno finanziato la crescita quasi esclusivamente attraverso il capitale dei partner, un modello sostenibile quando le strutture erano più piccole, ma sempre più fragile di fronte a mercati globali competitivi e alla pressione a innovare.

Da qui la tentazione — e forse la necessità — di guardare al private equity come fonte di capitale e leva strategica. Il settore sanitario e quello della consulenza contabile hanno già seguito questa strada, trasformandosi profondamente. Il mondo legale, più conservatore e regolamentato, arriva ora al bivio. Almeno negli Usa.

Le opportunità sono evidenti: accesso a risorse finanziarie che permettono di accelerare investimenti in tecnologia, nuovi uffici, acquisizioni e progetti innovativi; capacità di attirare talenti attraverso strutture di incentivazione più moderne; maggiore resilienza in un mercato globale sempre più esigente. Una governance più managerializzata potrebbe inoltre migliorare l’efficienza e spingere gli studi a operare con la disciplina di una grande impresa.

Ma i rischi sono altrettanto reali. L’ingresso del capitale finanziario porta inevitabilmente con sé logiche di rendimento, tempi di ritorno e metriche economiche che potrebbero entrare in tensione con l’indipendenza professionale, il dovere fiduciario verso i clienti e la stessa cultura della professione forense. La pressione a massimizzare i profitti potrebbe accentuare disuguaglianze interne, distorcere le priorità strategiche e spingere verso modelli di crescita non sempre compatibili con la qualità del servizio legale.

La sfida, dunque, non è solo normativa o organizzativa: è culturale. Se McDermott, come prospettato a novembre, deciderà di procedere, aprirà una strada che molti altri potrebbero seguire. L’esito non è scontato. Sarà necessario trovare un equilibrio tra innovazione e identità professionale, tra ambizione finanziaria e integrità del ruolo dell’avvocato. In gioco non c’è solo il futuro dei grandi studi globali, ma quello dell’intero ecosistema della legge. □

© riproduzione riservata

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

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 26/02/2026

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

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

LEGEND

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

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
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

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
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 19/11/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

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


IPGTMT	
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


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	28/02/26
Deadline Submission	venerdì 6 marzo 2026
Report Publication	lug-25

DOWNLOAD
SUBMISSION


LABOUR	
Research Period from	01/04/25
Research Period to	31/03/26
Deadline Submission	venerdì 24 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

IPGTMT

Research Period from	01/03/24
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	15/II/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD
SUBMISSION


ENERGY & INFRASTRUCTURE

Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	17/I/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	27/08/2025

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


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



8
AGORÀ

Gianni & Origoni accelera nel penale. Lo studio integra la boutique di Ciro Pellegrino

18
BAROMETRO

Tra poli e piattaforme: il tempo delle aggregazioni

28
LCA, la leadership al plurale
38
Freshfields cambia passo: la rivoluzione silenziosa di Spinelli
42

Cocuzza verso il 2026: crescita, internazionalizzazione e parità perfetta tra i partner

46

Iberdrola: uno studio legale in-house

52

Dal soffitto di cristallo al pavimento minimo

56
SPECIALE

Legalcommunity Litigation Awards 2025: i vincitori

74
DIVERSO SARÀ LEI

Disabilità e lavoro: cosa c'è dietro quel 12%?

88

Acc: passaggio di testimone tra Richardson e Brown nasce davvero

92
CARTOLINE

Geopolitica e imprese: per i Cfo italiani il rischio cresce ma le aziende restano poco preparate

94

Suma Capital accelera in Italia: biometano, rinnovabili e un nuovo hub a Milano

104

Crescita e continuità: "Così supportiamo le aziende e le famiglie imprenditoriali"

110

Npl, Davis & Morgan: creare valore nella complessità

114
PUBLIREDAZIONALE

Business Etiquette: quando l'eleganza diventa strategia

116

Private Equity Focus

124
SPECIALE

Financecommunity Awards 2025: i vincitori

152
FOOD FINANCE
164
TAVOLE DELLA LEGGE

Come una volta: Grand Hotel, osteria storica nel cuore dei Navigli

166
CALICI E PANDETTE

Lettera a me stesso (con Cannubi Damilano)

Gianni & Origoni accelera nel penale. Lo studio integra la boutique di Ciro Pellegrino



Gianni & Origoni (Gop) cresce nel penale societario integrando lo studio boutique dell'avvocato **Ciro Pellegrino**, che entra come socio equity. Si tratta dello sviluppo di una collaborazione avviata già a partire dal 2008 che trova oggi la sua naturale evoluzione nella piena integrazione tra le due strutture. Lo studio è composto da ulteriori 8 professionisti con competenze in più ambiti del diritto penale d'impresa, tra cui i reati contro la pubblica amministrazione, i reati societari, bancari, finanziari e tributari, oltre agli illeciti fallimentari, ambientali, in materia di sicurezza sul lavoro, ai crimini informatici e in materia di cybersecurity, alla responsabilità degli enti nascente da reato e alle tutele in ambito sportivo. Per Gop si tratta di un passo significativo nel percorso di crescita e consolidamento dell'offerta, che consente di fornire la migliore expertise possibile in un'area di crescente rilevanza, quale il diritto penale societario. «In un contesto in cui il diritto penale d'impresa assume un ruolo sempre più centrale per la tutela e la responsabilità delle organizzazioni, i nostri clienti potranno beneficiare di competenze perfettamente integrate nei servizi da noi erogati» hanno affermato **Giuseppe De Simone** e **Giuseppe Velluto**, co-managing partner di Gop. «Questa integrazione è strategica ed è il risultato di un'affinità maturata nel tempo. Siamo entusiasti di intraprendere questo nuovo capitolo, certi che la sinergia generata porterà grandi benefici a clienti e colleghi», le parole di Ciro Pellegrino.

PUBLISHING GROUP
LC

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



THELATINAMERICANLAWYER

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



Gruppo 24 Ore consolida la governance. Altei diventa legal & compliance director



Alessandro Altei, già legal director del Gruppo 24 Ore, è stato promosso al ruolo di legal & compliance director del colosso editoriale. La promozione arriva a seguito della trasformazione della funzione Legal in Legal & Compliance, dipartimento che ora integra il presidio della Compliance e l'Enterprise Risk Management per rafforzare la capacità di gestione dei rischi, la conformità normativa e la governance complessiva. Questa nuova configurazione fa parte di una più ampia evoluzione organizzativa del gruppo, che ha l'obiettivo di creare un modello più orientato all'innovazione anche attraverso l'ingresso di altre figure apicali. E cioè: **Paola Boromei** (nuova COO), **Roberta Bazzo** (CFO), **Serena Monteverdi** (head of internal audit).

JP Morgan: Vittorio Rivaroli nominato capo dell'equity capital markets europeo



Vittorio Rivaroli è stato nominato responsabile dell'ECM (equity capital markets) per l'Europa Continentale di JP Morgan. Sarà attivo dalla sede a Milano e riporterà ad **Ashish Jhajharia**, responsabile ECM per la regione Emea. Rivaroli ha lavorato in azienda per 16 anni, concentrandosi più recentemente sul supporto ai clienti in Italia, Grecia e paesi nordici nelle loro operazioni ECM. Ha anche trascorso 10 anni lavorando da Londra, supportando le aziende italiane attraverso operazioni ECM e DCM.



FINANCECOMMUNITY

ITALIAFINTECH

4th Edition

FINTECH AWARDS

19 MARCH 2023

18.45
19.00
19.50
20.30

Check-in
Roundtable
Ceremony
Standing Dinner

MAGNA PARS

Event entrance: Via Tortona 15, Milano

DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

Herbert Smith Freehills Kramer avvia l'employment e lo affida all'of counsel Fusco



Herbert Smith Freehills Kramer rafforza la propria presenza in Italia con l'ingresso di **Lorenzo Fusco**, affidandogli la costituzione e guida della nuova practice di Employment. La nomina di Fusco, ex counsel di Freshfields, che entra come of counsel, segna un ulteriore passo nel percorso verso un modello sempre più integrato e full-service. Il suo arrivo si integra con i servizi offerti dallo studio, in particolare con la practice Corporate M&A guidata da **Augusto Santoro**. Il nuovo of counsel entrerà inoltre a far parte della practice globale Employment, Pensions and Incentives (EPI), collaborando con i team di Parigi, Francoforte e Madrid, oltre che con il network internazionale presente a Londra, New York, Asia Pacific e Australia.

Isabella Betti è la nuova general counsel di Valentino

È **Isabella Betti** la nuova general counsel di Valentino. La professionista prende il posto di **Clara Giove**, alla guida del dipartimento legale dal febbraio 2024, che lo scorso 24 novembre ha annunciato sul proprio profilo LinkedIn di aver lasciato la maison. Betti proviene dal dipartimento legale di Prada. Esperta di IP, diritto industriale e commerciale legato al settore della moda e del lusso, ha lavorato come giurista d'impresa anche in Gucci e in Etro. Ha maturato esperienza nel libero foro collaborando con l'allora Lovells (oggi Hogan Lovells).





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

IP & TMT

14TH EDITION

26.03.2026

OFFICINE DEL VOLO
VIA MECENATE 76/5 | MILAN

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

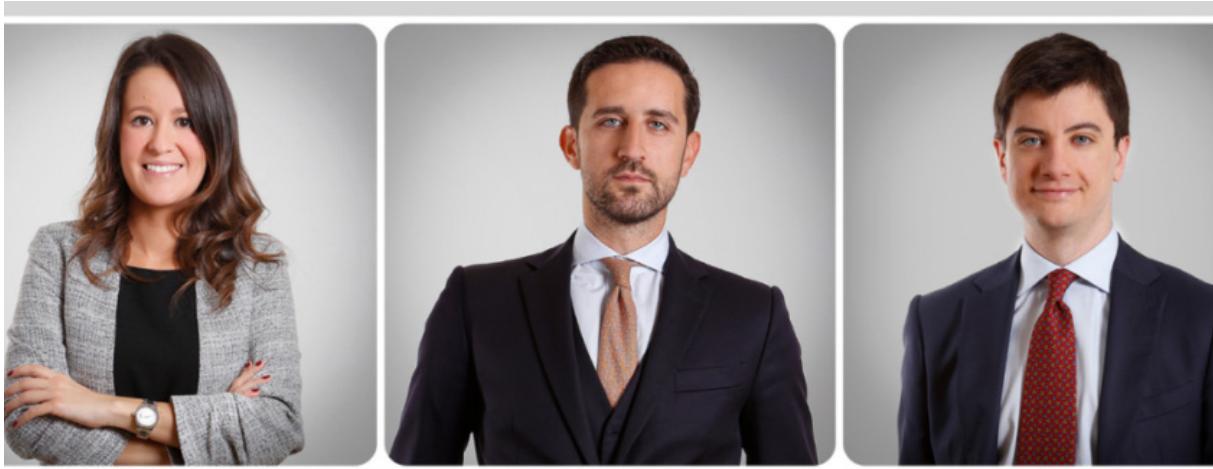
21.00 STANDING DINNER

Goldman Sachs nomina i nuovi managing director per il 2026



Goldman Sachs ha nominato 638 professionisti, suddivisi in 54 uffici nel mondo, a managing director, con effetto dal 1° gennaio 2026. Tra i 159 professionisti nominati nell'area Emea, due appartengono all'ufficio italiano guidato dal country head Italia Francesco Pascuzzi: si tratta dei professionisti **Dimitris Kofitsas**, head of Greece per l'investment banking, e **Michele Barbone**, che copre il mercato italiano per le attività di M&A.

Tre nuovi soci per BonelliErede: Francesca Peruzzi, Riccardo Denaro e Pietro Ferretti



Si amplia la partnership di BonelliErede, che ha nominato a partner **Francesca Peruzzi**, **Riccardo Denaro** e **Pietro Ferretti**. Peruzzi ha iniziato il proprio percorso in BonelliErede nel 2013. Si occupa di diritto societario, in particolare di operazioni straordinarie, equity capital markets e corporate governance. È in BonelliErede dal 2013 anche Riccardo Denaro, che dalla sede di Dubai si occupa di diritto societario, operazioni straordinarie, M&A, consulenza societaria e contrattualistica commerciale in tutta l'area del Golfo. Ferretti si è unito allo studio nel 2019. Si occupa di contenzioso societario, commerciale e civile. Fornisce inoltre assistenza stragiudiziale in relazione a contrattualistica e operazioni societarie.



CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

The event dedicated to the top **50** private practice and in-house women lawyers in **Italy** in 2025

30.03.2026

18.45 CHECK-IN AND WELCOME COCKTAIL

19.15 INSPIRATALK

20.00 CEREMONY

21.45 STANDING DINNER

CHIOSTRI DI SAN BARNABA • VIA SAN BARNABA 48, MILANO

Follow us on

#inspiralawIT

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - 02.36727659

Antonio Corda passa al libero foro



Antonio Corda, ex numero uno del dipartimento legale di Fastweb+Vodafone, passa al libero foro ed entra in Advant Nctm in qualità di of counsel della unit Corporate and Commercial. Professionista con un ampio track record nel settore delle telecomunicazioni e dell'ICT, ha maturato significativa esperienza ricoprendo ruoli esecutivi in ambito legale, compliance, privacy, affari regolamentari e sicurezza in aziende come Tiscali, Vodafone e Fastweb+Vodafone. Nel suo nuovo ruolo, lavorerà su operazioni di M&A e progetti commerciali nel comparto TMT, nei segmenti retail e infrastructure.



Tikehau Capital nomina Daniele Germano co-head of Italy

Tikehau Capital ha nominato **Daniele Germano** quale co-head of Italy, con focus sulle attività di fundraising e sviluppo del business sul mercato italiano. Sarà basato a Milano, in coordinamento con **Roberto Quagliuolo**, co-head of Italy. Germano vanta un solido background nel business development e nella raccolta di capitali in Italia e in Europa, con competenze trasversali che spaziano dalle asset class tradizionali, fino ai mercati privati e al real estate. In precedenza è stato senior director, head of sales e investor relations – Southern Europe di Bnp Paribas Real Estate Investment Management e senior institutional sales manager per Italia, Grecia e Cipro di Natixis Investment.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10th



E D I T I O N

**THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY**

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com



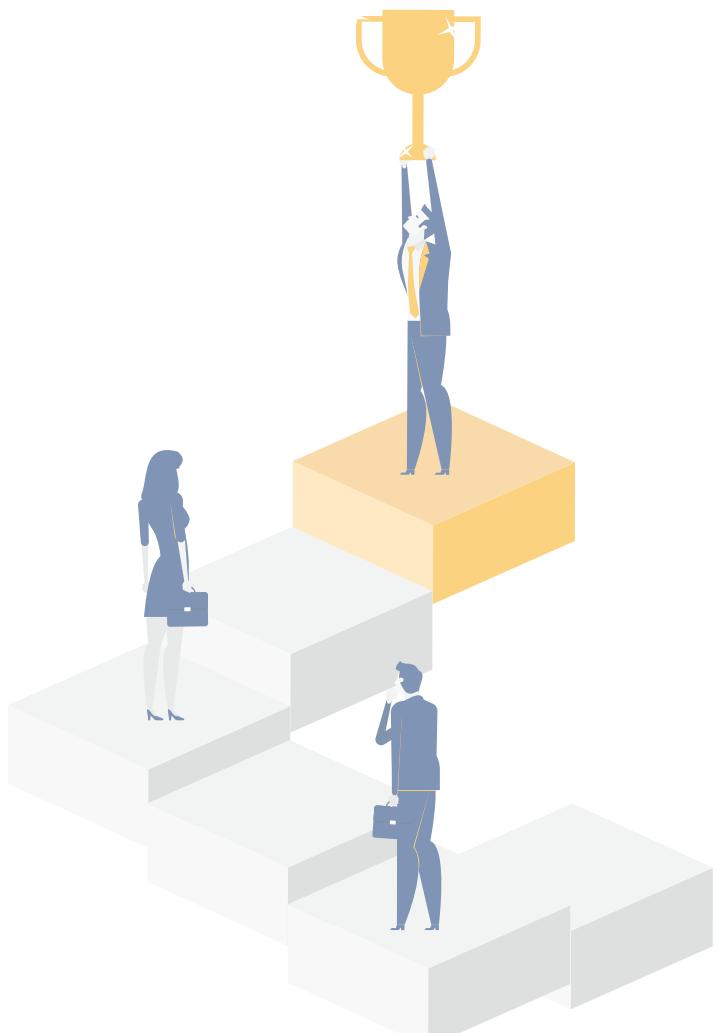
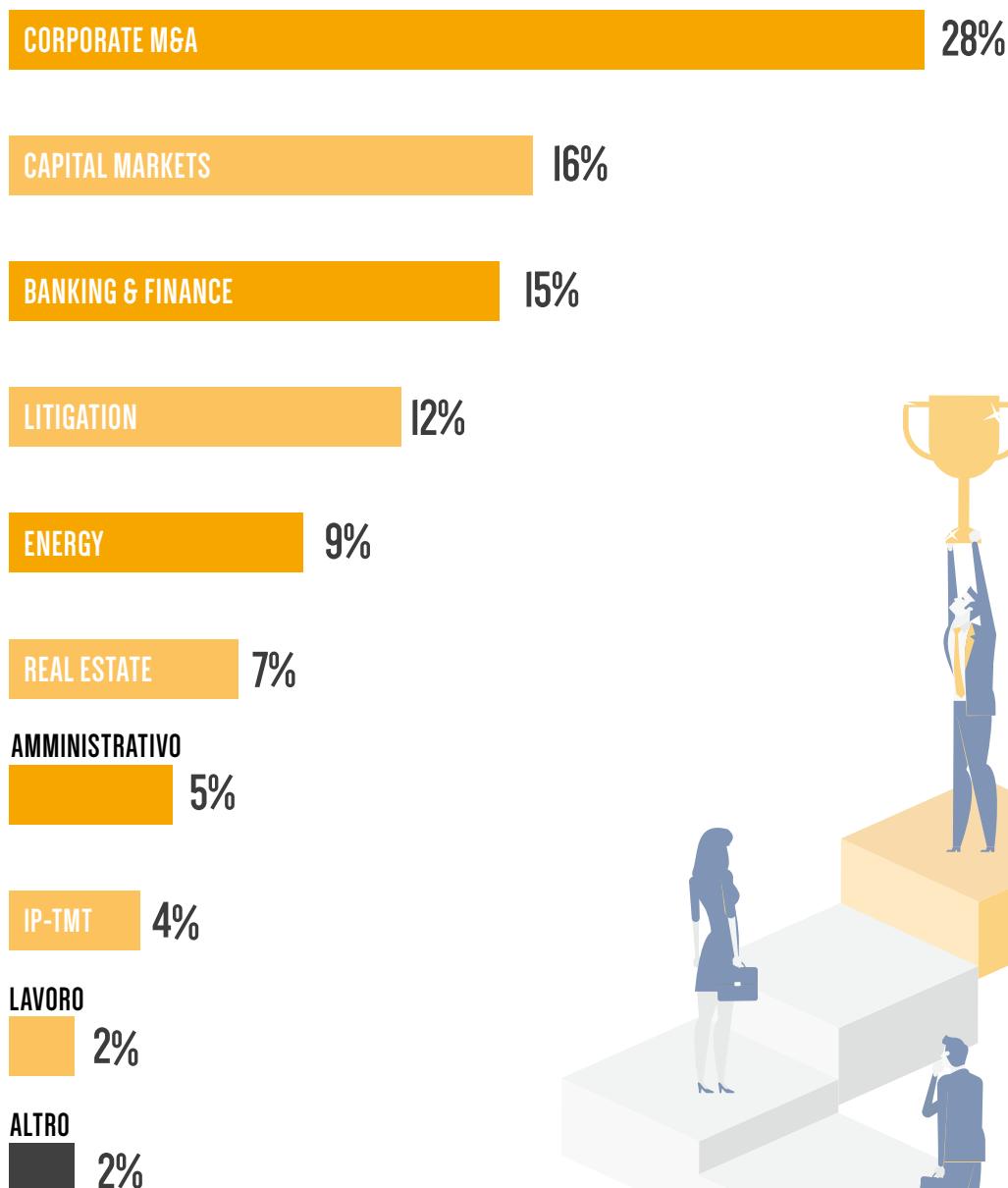
For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Il barometro

Tra poli e piattaforme: il tempo delle aggregazioni



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Novembre 2025

Al via 21 Next, la piattaforma di asset management di Edizione, 21 Invest e Tages

Edizione, 21 Invest e Tages hanno raggiunto oggi un accordo preliminare per la nascita di 21 Next, piattaforma innovativa che opererà nel mondo dell'alternative asset management con focus sui private markets. Al perfezionamento dell'operazione, il veicolo deterrà la totalità di 21 Invest e Tages. Il presidente della società sarà **Alessandro Benetton**, mentre **Panfilo Tarantelli** assumerà il ruolo di ceo. Il closing dell'operazione, tenendo conto dei necessari profili autorizzativi, è previsto per l'estate 2026. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito Edizione con un team multidisciplinare guidato dall'equity partner Carlo Pavesi e dal partner **Federico Cenzi Venezze**, coadiuvati dal junior partner **Vittorio Cavajoni**, dal senior associate **Daniele Rabitti** e dagli associate **Giorgia Davico** e **Emanuele Borelli** per gli aspetti corporate e contrattuali. I profili fiscali relativi alla strutturazione dell'operazione sono stati curati dagli equity partner **Paolo Ludovici** e **Loredana Conidi**, e dal junior partner **Daniel Canola**. Il partner **Raffaele Sansone**, la senior associate **Floriana**



FEDERICO CENZI VENEZZE

Sarra e l'associate **Marco Corda** hanno curato i profili regolamentari e gli aspetti legati all'asset management dell'operazione, mentre la junior partner **Elisabetta Patelli** si è occupata delle tematiche golden power. Il partner **Andrea Gaboardi** e l'associate **Nicolò Schiavo** hanno seguito gli aspetti giuslavoristici. I profili antitrust sono stati curati dall'equity partner **Stefano Grassani** e dal counsel **Andrea Torazzi**.

BDGS Associés ha assistito Edizione con un team guidato da **David Andréani** (partner). Il team comprendeva **Jules Delagrange** (associate), che ha fornito consulenza sugli aspetti normativi francesi in materia di diritto societario e gestione patrimoniale dell'operazione, e **Florian Bosser** (senior associate) e **Marie Vialle** (associate), che si sono occupati delle questioni relative agli investimenti diretti esteri francesi.

Flichy Grangé Avocats ha assistito Edizione con un team composto da **Joël Grangé** (partner), **Romain Guichard** (partner) e **Sarah Mir-Emarati** (associate) sugli aspetti francesi relativi al diritto del lavoro e alla previdenza sociale.

Inoltre, Edizione è stata assistita nell'operazione da Jefferies in qualità di advisor finanziario, da PwC per gli aspetti fiscali, tax, finanziari ed Esg, e da McKinsey per il supporto strategico.

BonelliErede ha agito al fianco dei soci di Tages e Tages Capital sgr con un team multidisciplinare guidato dai soci **Anna Di Vilio** e **Stefano Micheli**, e composto dal senior



ANNA DI VILIO

associate Alessandro Ippolito e dall'associate **Alberto Picece** per i profili M&A e dagli associate **Antonio Rossi** e **Luciano Vitali** per quelli regolamentari. Il partner **Vittorio Pomarici** e la senior associate **Alessia Varesi** hanno curato i profili giuslavoristici, mentre il partner **Luca Perfetti**, insieme all'associate **Andrea Gemmi**, hanno seguito gli aspetti golden power. L'of counsel **Maurizio Pappalardo**, coadiuvato da **Ciro Gaita**, ha gestito i profili antitrust. Hogan Lovells ha assistito il Gruppo 21 Invest con un team guidato dal partner **Luca Picone** insieme ai senior associate **Martino Filippi** e **Francesco De Michele**, e all'associate **Paola Rossi**. 21 Invest è stata affiancata nell'operazione da KPMG per gli aspetti fiscali. Tages è stata seguita nell'operazione da Lincoln International come advisor finanziario.

LA PRACTICE:
private equity

IL DEAL:
Edizione, 21 Invest e Tages lanciano 21 Next

GLI STUDI:
DGS Associés, BonelliErede, Flichy Grangé Avocats, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Hogan Lovells

ALTRI ADVISOR:
Jefferies, Lincoln International



LUCA PICONE

Koinos Capital sgr conclude tre acquisizioni e lancia il polo Meduspace

Il fondo Koinos Uno ha acquisito il 100% di Dynamicom Education (realtà milanese specializzata nella formazione in ambito cardio-metabolico e muscolo-scheletrico), Formedica (player leccese specializzato nella formazione in ambito reumatologico) e Meeting Planner (società barese principalmente attiva nella formazione in pma, ginecologia e pediatria).

Le tre società costituiranno il "nucleo iniziale" di un ambizioso progetto di aggregazione coordinato dalla holding capogruppo Meduspace Società Benefit, che le controllerà interamente. Gli imprenditori delle tre società hanno reinvestito quote significative nella piattaforma, mantenendo i loro ruoli operativi nelle rispettive realtà.

Simmons & Simmons ha assistito Koinos e Meduspace in tutti gli aspetti legali dell'operazione (dalla due diligence ai contratti, anche relativi al reinvestimento degli imprenditori in Meduspace, al prestito obbligazionario e alla strutturazione della holding), con un team multidisciplinare guidato dal partner **Marco Muratore** e composto dagli associate **Nicola Rabitti** e **Marco Businelli** e dalla trainee **Anna De Marco** per gli aspetti corporate, dal



MARCO MURATORE

partner **Franco Gialloreti**, dal counsel **Tommaso Zanirato**, dal supervising associate **Giorgio Peli** e dall'associate **Veronica Ciardo** per gli aspetti relativi al finanziamento dell'operazione, dal partner **Vincenzo Salvatore**, dal supervising associate **Giuseppe Ragucci** e dalla trainee **Chiara Doveri** per gli aspetti regolamentari, dal partner **Stefano Lava** e dal supervising associate **Marco Bono** per gli aspetti giuslavoristici e dalla partner **Stefania Bergia** e dal supervising associate **Alessandro Zullo** per gli aspetti IP.

Koinos è stata inoltre assistita da EY Parthenon con il team del partner **Nicola Cavallo** e del senior manager **Matteo Scozzi** per la business due diligence e da EY per la due diligence finanziaria, con un team guidato dal partner **Vincenzo Vittorio Chiaia**, fiscale con un team guidato dal partner **Michele Lotito**, payroll con un team guidato dal partner **Juljana Xhafa** e ESG con un team guidato dal partner **Enrico Perego**.

I soci venditori di Dynamicom Education sono stati assistiti da LawSharing, con un team coordinato dal partner **Emilio Servidio**, in relazione a tutti i profili legali della transazione, e da LawLex, con un team coordinato da **Antonio Grasso**, per i profili di advisory finanziaria e fiscale.

Legance ha affiancato i soci venditori di Formedica e Meeting Planner con un team guidato dalla partner **Federica Pomero** e dalle associate



MARIA ILARIA GRIFFI

Hilde Arcovito e Margherita Mercatali.

La struttura finanziaria dell'operazione ha previsto l'emissione, da parte di Meduspace, di un prestito obbligazionario sottoscritto dai fondi di debito Green Arrow Capital sgr, per il Fondo Green Arrow Private Debt Fund II, e da Arcano Partners, per il fondo Arcano Private Debt II, che sono state assistite da Chiomenti, con un team coordinato dal partner **Davide D'Affronto** e dalla counsel **Maria Ilaria Griffi**, e composto dall'of counsel **Mario Pelli Cattaneo**, e dalle associate **Ludovica Sofia Ruspantini** e **Francesca Mecca Galgano**.

Loan Agency Services, con un team guidato dall'equity partner **Domitilla de Nucci** e coadiuvata dalla manager **Tatiana Iaizzo**, dall'associate **Martina Sirotti** e dall'analyst **Andrea Mori** ha partecipato all'operazione nel ruolo di issuing agent e calculation agent nonché di noteholders' representative e security agent.

Nell'operazione è stata coinvolta anche Banca Popolare di Sondrio, con un team composto dal responsabile banca depositaria **Athos Raschetti** e dall'account manager **Marco Citella**.

LA PRACTICE: *private equity*

IL DEAL: *Koinos Capital lancia il polo Meduspace*

GLI STUDI: *Chiomenti, LawSharing, Legance, Simmons & Simmons*



FEDERICA POMERO

ALTRI ADVISOR:
EY Parthenon, Loan Agency Services

LE BANCHE:
Banca Popolare di Sondrio



ANDREA SILVESTRI

Nasce Everest, il nuovo progetto di aggregazione di Vam Investments

Vam Investments, operatore di private equity specializzato in operazioni di buyout e piattaforme di consolidamento, ha appena siglato il closing per l'acquisizione di cinque società italiane (Garolfi, Starter Energy, Guidi Impianti, Solarys e Omnia Energy 3) attive nella progettazione, installazione e gestione di impianti di produzione elettrica ed HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning) per le imprese. Dalla combinazione delle cinque società nasce il gruppo Everest, piattaforma che ha l'obiettivo di diventare il leader nazionale nell'offerta di servizi alle imprese per la transizione energetica.

Vam Investments ed Everest sono stati assistiti in tutto l'articolato processo da DWF in qualità di legal advisor, con un team guidato dal partner e head of Corporate, M&A e Private Equity **Luca Cuomo** e composto dal counsel **Giacomo Romiti**, il senior associate **Alberto Sieli** e dagli associate **Giulia Santi, Natale Galluzzo, Maria Caterina Signorini e Federica Boscolo**. Gianni Vettorello e il suo team hanno seguito i profili

relativi al finanziamento bancario mentre i profili giuslavoristici sono stati seguiti da **Giorgio Manca** e il suo team.

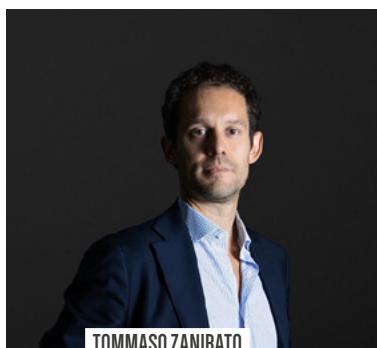
Legance si è occupato della definizione della struttura, dell'attività di due diligence fiscale, e degli altri aspetti fiscali dell'operazione, sotto la guida del senior partner **Andrea Silvestri**, con un team coordinato dal senior counsel **Paolo Ronca** e composto dal senior associate **Michele Barcellona** e dall'associate **Carlo Donnini**.

Vam è stata assistita da **Augusto Lippi, Chiara Leoni e Niccolò Baldacci** di LABS Corporate Finance per tutta la attività di scouting, e in particolare nel coordinamento delle acquisizioni di Starter Energy e di Guidi Impianti.

Giuseppe Sartorio, Jacopo Mazzoleni e **Andrea Isacchi** di Scouting Capital Advisors per il coordinamento delle attività legate all'acquisizione di Garolfi, DWF ha affiancato Vam in qualità di legal advisor, il team di KPMG guidato da **Matteo Ennio** ha coordinato l'attività di due diligence finanziaria e Legance ha seguito l'attività di due diligence fiscale e definizione della struttura dell'operazione. Fineurop Soditic ha inoltre agito in qualità di debt advisor per VAM Investments con un team composto da **Umberto Zanuso** (senior partner), **Francesco Panizza** (partner), **Michela Agostini** (senior vice president), **Matteo Brancaleoni** (senior associate) e **Giovanni Fanfani** (senior associate).

Finerre di **Ermanno Restano** ha seguito il coordinamento dell'acquisizione di Omnia Energy 3.

I fondatori di Everest sono stati assistiti da **Paolo Cerina** di Cerina Studio Legale.



TOMMASO ZANIRATO

I soci di Garolfi sono stati affiancati per tutti gli aspetti legali dallo studio LawaL Legal & Tax Advisory con un team composto dai partner **Marco Pallucchini Wrede** e **Roberta Mollica** e dall'associate **Emanuele Francesco Rizzuti**. I soci di Starter Energy sono stati seguiti da Avvocatidiimpresa con il partner **Alberto Calvi di Coenzo** per la parte legale e dallo Studio Della Volta, con il name partner **Paolo Della Volta**, per la parte finanziaria e fiscale.

I soci di Solarys sono stati assistiti da L&B Partners Avvocati Associati STA in relazione a tutti gli aspetti legali dell'operazione, con un team guidato dal partner **Davide Pelloso** e composto dal counsel **Riccardo Marini** e dall'associate **Salvatore Cuomo**.

Inoltre, i soci di Solarys sono stati seguiti da L&B Partners in qualità di advisor finanziario – con un team guidato dal managing director **Stefano Galbusera** e composto dall'associate **Antonio Paternostro** -, e da L&B Partners Avvocati Associati STA in qualità di advisor legale.

I soci di Omnia Energy 3, Europe Capital Partners VII si è avvalsa di CS & Associati per coordinare le attività connesse alla cessione della partecipazione. Il fondo e i fratelli **Stephane e Nicolas Moretti**, attraverso Omnia Immobiliare, sono stati assistiti da Rothschild & Co in qualità di advisor finanziario, con un team composto da **Alessandro Bertolini Clerici** (partner); **Edoardo Pasquotti** (assistant director); **Nicola Tana** (associate) e **Valeria Lancasteri** (analista).

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito Europe Capital Partners VII per le attività connesse alla cessione della partecipazione in Omnia Energy 3 con un team



DAVIDE PELLOSO

composto dall'equity partner **Andrea Giardino** con il partner **Filippo Sola** e l'associate **Marina Orlando**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito Omnia Immobiliare e i fratelli **Stephane e Nicolas Moretti**, per gli aspetti legali, con un team guidato dal partner **Yuri Zugolaro**, coadiuvato dall'associate partner **Lorenzo Destro** e dal counsel **Davide Rubino**.

Orrick, con un team composto dalla partner **Marina Balzano**, dall'of counsel Giulio Asquini, dall'associate **Claudia Loriggio** e dalla trainee **Elisa Zaccaria**, ha assistito Banco BPM, Crédit Agricole Italia, Intesa Sanpaolo, Banca Ifis, BPER Banca, Cherry Bank e Banca Sella, in qualità di mandated lead arranger, bookrunner e finanziari, nonché Crédit Agricole Italia, in qualità di banca agente, nella predisposizione e negoziazione della documentazione finanziaria.

LA PRACTICE: private equity

IL DEAL: Vam Investments lancia la piattaforma Everest

GLI STUDI:
Avvocatidiimpresa, Cerina Studio Legale, DWF, Lawal Legal & Tax Advisory, L&B Partners, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Legance, Orrick, Pirola Pennuto Zei e Associati

ALTRI ADVISOR:
Arcadia Financial Advisors, Finerre, Fineurop Soditic, Labs Corporate Finance, L&B Partners Avvocati, Kpmg, Rothschild & Co., Scouting Capital Advisors



MARINA BALZANO



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

13th Edition
energy

29.01.2026

EAST END STUDIOS - STUDIO NOVANTA
VIA MECENATE, 88A | MILAN

19.15 CHECK-IN
19.30 COCKTAIL
20.15 CEREMONY
21.00 STANDING DINNER

	Antonello Amoroso Founder, <i>Amaranto Holding</i>		Andrea Ancora Chairman, <i>Sonfinter SpA</i>		Edoardo Ascione Responsabile Fiscale, <i>Sorgenia</i>		Umberto Baldi Chief Legal Officer & General Counsel, <i>Snam</i>
	Martina Beneventi General Counsel, <i>SIRAM Veolia</i>		Alessandro Biffi Group Property Manager, <i>Sorgenia Green Solutions</i>		Gianluca Boccanera Global Managing Director, <i>NextEnergy Capital</i>		Stefano Brogelli Legal & Regulatory Director, <i>Axpo Italia</i>
	Mirco Bucci Senior Tax manager, EF <i>Solare Italia</i>		Laura Buzzi Direttore Legal M&A, <i>Edison</i>		Valerio Capizzi Head of Energy EMEA, <i>ING Bank</i>		Vita Capria General Counsel, <i>Delos Power</i>
	Ersilia Carbonara Responsabile Assistenza Legale Rinnovabili Italia, <i>Eni Plenitude</i>		Stefano Cassella Founding Partner – CEO, <i>Arcus Financial Advisors</i>		Michele Catanzaro General Counsel Starlight Energy, <i>NextEnergy Capital</i>		Guido Cavaliere Responsabile legale M&A, <i>A2A</i>
	Alberto Cei Founder and Partner, <i>SURE – Sustainable Revolution</i>		Simone Chini General Counsel, <i>Saipem SpA</i>		Marcello Ciampi Head of Legal Affairs, <i>Tages Capital SGR</i>		Raffaele Ciotta Managing Director, <i>Real Assets, Foresight Group</i>
	Giuseppe Conticchio Regulations & Contracts Manager, <i>Metlen Energy & Metals</i>		Guido D'Auria Legal Counsel, <i>MET ENERGIA ITALIA</i>		Alessandro De Franco Responsabile Unità Tax, <i>Acea SpA</i>		Filippo de Michelis Head of Legal & Regulatory Affairs, <i>E-GAP GROUP</i>
	Camilla Dejana Responsabile Legale Finance & Business Development, <i>Italgas</i>		Alessandro Demo Head of Business Relations – Energy Utility market, <i>Abbrevia S.p.A</i>		Nicola Di Agostino Senior Director, <i>Bayern LB</i>		Sara Di Mario CEO, <i>Hazel New Energy</i>
	Claudia Fanelli Head of Legal M&A Head of Legal Renewables, Project Financing, RES Contracts and Permitting, <i>Engie</i>		Enrico Felter General Counsel & Sustainability, <i>Italgas</i>		Paula Fernandez de Gubieda Alonso General Counsel, <i>Iberdrola Italia</i>		Pietro Galizzi Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs, <i>Plenitude</i>
	Tommaso Garzelli Direttore Finanza ed M&A		Matteo Grassani Ambassador/Co-Founder – <i>Zahid Group</i>		Mauro Lajo Amministratore Delegato e consigliere delegato alla sostenibilità di Confindustria Cisambiente, <i>Forever Bambù</i>		Francesco Maggi Investment Director Europe, <i>Sosteneo Infrastructure Partners</i>



Giuseppe Maronna

Head of Growth,
Sonnedix



Roberto Massarenti

Head of Infrastructure
Finance
Italy, Natixis



Andrea Megale

Head of Legal Italy
CIB, BBVA



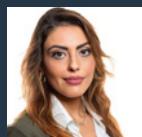
Paola Merati

Head of legal,
Sonnedix



Vincenzo Modica

Responsabile Presidio
Normativo e Documentale,
Tea Energia



Amalia Muollo

General Counsel,
EF Solare Italia



Andrea Navarra

General Counsel
ERG



Daniele Novello

Managing Director – General
Counsel, *Totalenergies Italia
Servizi*



Lorenzo Andrea Ottaviani

Responsabile Legal M&A
e Business Development,
Gruppo A2A



Pietro Pacchione

Managing Director
Tages Capital SGR



Francesco Perrini

General Counsel,
Ortus Italy



Chiara Piaggio

General Counsel
Ansaldo Energia



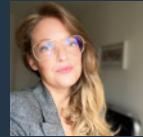
Federico Piccaluga

General Counsel,
Duferco Group



Saverio Rodà

Investment Director
Tages Capital SGR



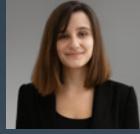
Martina Spedale

Head of Legal,
Unoenergy



Rodolfo Tamborrino

Head of Business Development
& Alternative Investments, *RARO
Future Capital Holding, Monaco*



Sara Vetulli

Legal Counsel Italy,
Sonnedix Italia Servizi S.r.l.



LCA, la leadership al plurale

Sette soci, deleghe distribuite e l'addio al modello monocratico: lo studio inaugura una governance che mette al centro persone, ascolto e responsabilità condivisa. Una rivoluzione nata dal basso, guidata dal coraggio dei fondatori e dall'energia della generazione che oggi porta lo studio nel futuro

di nicola di molfetta

Negli ultimi mesi, lo studio legale LCA ha compiuto una trasformazione profonda nella propria governance, segnando un passaggio storico nella gestione interna e nella sua cultura professionale. Quello che emerge oggi è un modello di leadership collegiale e distribuito, che sostituisce il tradizionale schema monocratico con un comitato di gestione a sette membri ognuno con deleghe precise e responsabilità chiare, mantenendo un forte legame con il lavoro sul cliente e con l'attività professionale sul campo, come raccontano a MAG i soci **Angela Petrosillo** e **Gianluca De Cristofaro**.

La riforma è partita dalla costituzione di un comitato costituente. «È stata un'esperienza pazzesca – racconta a MAG la socia **Angela Petrosillo** che a quei lavori ha partecipato in prima persona –. All'inizio pensavamo durasse un mese. Invece, abbiamo dovuto ascoltare tutti i soci, uno per uno, capire cosa volessero davvero dallo studio, fare un primo passaggio di revisione dello statuto e poi ridiscutere tutto nel dettaglio. Abbiamo praticamente riscritto lo statuto dello studio».

Il comitato costituente era formato da una rappresentanza equilibrata delle diverse generazioni presenti nello studio: due soci giovani, due di età media, due più esperti e un socio proveniente da un percorso “laterale”. «Parlando con i soci ci siamo resi conto che la generazione tra i 40 e i 50 anni era pronta a prendere responsabilità - racconta **Gianluca De Cristofaro** -, ma nessuno voleva rinunciare alla professione legale per diventare esclusivamente un gestore. Questo ci ha fatto capire che dovevamo cambiare modello».

Il vero punto di svolta è stata la scelta di **Giovanni Lega**, fondatore dello studio e (fino a questo momento di svolta) managing partner, e **Salvatore Sanzo**, presidente dal 2018, di fare un passo indietro, rinunciando ai ruoli operativi pur mantenendo cariche di founding partner e presidente onorario. «Oggi - spiega Petrosillo - entrambi non rivestono più ruoli operativi, ma il loro contributo rimane come patrimonio storico e culturale dello studio».

Il nuovo statuto, approvato il 18 settembre scorso, ha istituito il comitato di gestione. La scelta dei sette membri non è stata guidata dai numeri o



«LCA deve camminare con le sue gambe. La leadership, in questa ottica, diventa un corpo collettivo»

Angela Petrosillo

dal fatturato dei singoli avvocati “eletti”, ma dalle attitudini relazionali e dalla capacità di lavorare in squadra. «Abbiamo rifiutato la logica dell'affidare le leve a chi fattura di più - afferma De Cristofaro - perché produrre di più non significa necessaria-



«Se ci fossimo messi a cercare un 'nuovo Giovanni Lega', avremmo rischiato di fare disastri. Abbiamo scelto il gruppo che è la nostra forza»

Gianluca De Cristofaro

mente essere in grado di gestire uno studio. Abbiamo selezionato chi aveva le competenze giuste per contribuire a un modello di leadership distribuita, ognuno con le proprie deleghe».

Le deleghe sono state pensate per distribuire responsabilità e garantire efficienza: **Angela Petrosillo** segue le risorse umane, **Luca Minoli** e **Luciano Castelli** gestiscono amministrazione, finanza e controllo, **Vittorio Turinetti di Prieri** cura sedi e real estate, **Tomaso Cenci** i rapporti con dipartimenti e sedi esterne, mentre **Gianluca De Cristofaro** si concentra su marketing e comunicazione, e **Benedetto Lonato** sull'innovazione tecnologica. Ogni membro prende decisioni all'interno della propria area e le riporta a nome del comitato. «Quando decido qualcosa nell'area marketing, lo comunico a nome dell'organo», racconta De Cristofaro. «Questo rafforza il concetto di responsabilità collegiale». Per questioni minori o urgenti si applica la regola del silenzio assenso, accelerando il processo decisionale senza rallentare la vita dello studio. «Il membro del comitato interessato dalla questione scrive una mail al resto del gruppo. Se nessuno obietta o solleva dei dubbi entro un certo lasso di tempo, quella decisione si considera presa», spiega Petrosillo.

La riforma ha semplificato anche la struttura complessiva dello studio. Oltre al comitato di gestione esiste solo il comitato saggi che si occupa della distribuzione degli utili e viene eletto annualmente con la regola che tutti i soci sono chiamati a farne parte (a turno). Le altre attività specifiche vengono affidate a singoli soci, promuovendo una partecipazione diffusa senza creare organi permanenti. Petrosillo racconta: «Vogliamo fare un focus sui crediti? Prendiamo un socio, non membro del comitato, gli affidiamo questo compito e ci aggiorniamo tra un mese. È leadership diffusa, ma anche partecipazione reale. Così evitiamo di ingessare lo studio con riunioni inutili».

Al centro della riforma c'è una filosofia chiara: un approccio profondamente umano che considera la reale condizione delle persone e non solo i numeri. La competizione interna esiste, ma non è distruttiva. «Ho lavorato in studi dove la competizione consumava le persone», sottolinea De Cristofaro. «Qui non succede. Il nostro obiettivo non è fare una settimana bomba in termini di fatturato, ma creare valore duraturo e un ambiente dove le persone possano crescere».

Il comitato di gestione di LCA

I soci e le rispettive aree di responsabilità

Nome	Area di responsabilità
Angela Petrosillo	Risorse Umane
Luca Minoli	Amministrazione, Finanza e Controllo
Luciano Castelli	Amministrazione, Finanza e Controllo
Vittorio Turinetti di Prieri	Sedi e Real Estate
Tomaso Cenci	Rapporti con dipartimenti e sedi esterne
Gianluca De Cristofaro	Marketing e Comunicazione
Benedetto Lonato	Innovazione tecnologica

Questa filosofia si traduce anche nella gestione quotidiana dello studio: momenti di team building, eventi culturali o attività di networking diventano strumenti concreti per creare un clima positivo. «Se arrivi al mattino con un sorriso, già respirare un'aria buona aiuta a lavorare meglio, anche se il lavoro è stressante», dice Petrosillo. Il valore delle persone emerge anche nel rapporto con i clienti: la cura del dettaglio, la vicinanza e la sensibilità verso le esigenze individuali permettono di costruire relazioni solide e durature.

Oggi LCA conta oltre 340 persone, di cui 280 professionisti, distribuiti su quattro sedi in Italia e due all'estero, con età media di 38 anni e una certificazione di parità di genere superiore al 50%. Lo studio, nel 2025, si è collocato tra i primi dieci studi italiani per numero di operazioni in Corporate M&A, grazie a un approccio integrato che unisce competenze tradizionali e innovazione.

La rivoluzione silenziosa di LCA dimostra come sia possibile affrontare il passaggio

generazionale senza cercare un successore unico o replicare un modello passato. La chiave sta nella leadership distribuita, nella valorizzazione delle competenze individuali all'interno di un gruppo, nella trasparenza e nell'ascolto attivo dei soci. Come sintetizza De Cristofaro: «Se ci fossimo messi a cercare un 'nuovo Giovanni Lega', avremmo rischiato di fare disastri. Abbiamo scelto il gruppo che è la nostra forza». Petrosillo aggiunge: «LCA deve camminare con le sue gambe. La leadership, in questa ottica, diventa un corpo collettivo».

In un settore tradizionalmente dominato da gerarchie rigide e modelli monocratici, la storia di LCA rappresenta un esempio concreto di come trasparenza, collegialità e attenzione alle persone possano diventare il motore di crescita sostenibile. La sfida della collegialità non consiste nel rinunciare a decisioni rapide e efficaci, ma nel combinare responsabilizzazione individuale e visione collettiva, creando un ecosistema dove competenza, fiducia e umanità si muovono insieme. 

©riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

13th EDITION

FINANCE

05.03.2026

**EAST END STUDIOS – SPAZIO ANTOLOGICO
VIA MECENATE, 84/10 | MILAN**

19.15 CHECK-IN
19.30 COCKTAIL
20.15 CEREMONY
21.00 STANDING DINNER



Claudio Calvani
Partner e Amministratore
Delegato
VitaleDebt & Grant S.r.l.



Daniele Candiani
Managing Director, Head of
Capital & Debt Advisory Italy
Lincoln International



Pierluca Collini
Head of Real Estate
Finance CIB
BPER Banca



Emanuela Crippa
Legal Director
Intrum



Maurizio Fanetti
Partner
Armonia SGR



Raffaele Faragò
CEO
130 Servicing S.p.a.



Andrea Ferrari
Head of Equity Capital
Markets
Gruppo EQUITA



Teresa Gaglio
Director Project Finance
Banco BPM



Rossella Gancitano
Head of Compliance and
MLRO Italy, *Binance*



Luca Giordano
Managing Director LBO &
Financial Sponsor Coverage
BNL Gruppo BNP Paribas



Salvatore Marrone
Direttore Compliance
e Antiriciclaggio
Banca Sistema



Pierluigi Martino
General Investments General
Counsel and Corporate
Secretary, *General Investments*



Roberto Micoli
CFO
Green Alliance Group



Francesco Moccagatta
Italy Chief Executive
DC Advisory



Fabio Montagna
Senior Banker c/o la Divisione
Corporate & Investment
Banking (CIB), *Crédit Agricole*



Marco Nigra
Responsabile Corporate
Lending, Finanza Strutturata
Banco BPM



Luca Pellegrino
Responsabile desk Real
Estate Finance
Banco BPM



Carmelo Reale
General Counsel
& Sustainability, Secretary
of the Board- *Banca Generali*



Alessandro Santini
Group Executive
Board Member
Ceresio Investors



Nicolò Selva
Director – Turnaround &
Special Situations
illimity Bank S.p.A.



Carnelutti: la storia come metodo

Lo studio guidato da Luca Arnaboldi si trasferisce in una nuova sede, a Milano, in Corso Venezia, e fa ritorno a Londra con Stefano Macchi di Cellere. Il managing partner racconta a MAG un modello che rivendica indipendenza, misura e artigianalità del lavoro e traccia le linee del futuro tra radici internazionali, vocazione accademica e una crescita fondata su valori, non su numeri

di nicola di molfetta

Quando **Luca Arnaboldi**, managing partner di Carnelutti, attraversa gli spazi della nuova sede di Corso Venezia, lo fa con l'aria di chi sa che un trasloco, a volte, racconta molto più di quel che sembra. Non è un semplice cambio di indirizzo: è un modo per dire dove lo studio vuole andare, e soprattutto come intende farlo. «Principe Amedeo omaggiava il passato, Corso Venezia guarda al futuro», afferma. Il nuovo palazzo, patrizio, affacciato sul Planetario e segnato dagli interventi storici di Gio Ponti, è stato ripensato da Archestral di Stefano Colombo con un obiettivo preciso: «Lavorare meglio e con maggior efficienza, non è finalizzato a un'ulteriore crescita fine a sé stessa».

Gli spazi parlano la lingua della sobrietà. Nessun lusso ostentato, nessuna estetica urlata. «Niente eccessi (che poi finirebbero col pagare i clienti), ma uffici più tecnologici, contemporanei e meno indulgenti dei precedenti. Insomma, più sostanza e meno fronzoli», dice Arnaboldi. È un approccio che sintetizza perfettamente ciò che lo studio è oggi: *pionieri nella tradizione*, come lui stesso ama ripetere.

LA PROPENSIONE AL NUOVO

Per comprendere Carnelutti oggi, bisogna guardare indietro. «(Oltre) 125 anni di esistenza non sono proprio pochissimi», premette Arnaboldi. Ma non è la longevità l'elemento distintivo: è il modo in cui quello studio ha attraversato il tempo. «Una lunghissima militanza può a buon diritto definirsi sinonimo di affidabilità nonché indice di solidità ed equilibrio».

Nel racconto del managing partner riaffiora una costante: l'innovazione come metodo, non come eccezione. «Una costante propensione verso scelte sorprendentemente nuove», che negli anni ha portato Carnelutti ad anticipare tendenze poi diventate mainstream: la forma associativa, la governance manageriale, l'apertura internazionale. «In senso figurato una "fucina" di novità e idee, che poi altri hanno copiato, utilizzato e anche migliorato».

«La sede di via Principe Amedeo omaggiava il passato, Corso Venezia guarda al futuro»

A questo si aggiunge un'attenzione alla comunicazione – rara quando è nata, oggi indispensabile – e una strategia di brand che parte dal patronimico del celebre giurista per diventare marchio riconoscibile nel mercato legale.

UNA MISURA "GIUSTA" PER COMPETERE

Dietro la nuova sede c'è un'idea molto chiara di dimensioni. «Sì, le dimensioni sono più o meno quelle», conferma Arnaboldi: 35 partner, 12 of counsel e 82 tra associate e trainee. Lo studio è attualmente governato da un comitato esecutivo composto da sei partner: oltre ad Arnaboldi, ne fanno parte **Margherita Bariè, Paolo Baruffi, Gilberto Comi, Francesco Francica e Salvatore Nolasco**, affiancati nella gestione da uno staff di 10 manager coordinati dal recente arrivo di **Marco Caria**, nuovo direttore generale proveniente dall'industria informatica. «È un perimetro equilibrato e sostenibile, che riteniamo ideale per coprire il mercato italiano e le aree in cui desideriamo eccellere».

Questa struttura manageriale si innesta su una workforce caratterizzata da un 55% di componente femminile, da un'età media di 38 anni e da una rappresentanza geografica che copre 18 regioni italiane su 20. Tutto il personale professionale dello studio è almeno bilingue (inglese) e nel 90% dei casi laureato

con il massimo dei voti. Una configurazione che riflette una visione del lavoro lontana dalla logica industriale. «La risposta non risiede necessariamente nel fatturato, nel numero dei professionisti o nel numero delle sedi. Non è sui numeri che si costruisce una legacy, ma sui valori e su un'artigianalità personalizzata, che naturalmente non passa attraverso l'industrializzazione dei processi o la scalabilità del modello di business o, peggio, l'utilizzo massivo e indiscriminato dell'intelligenza artificiale».

Da qui il tema del work/life balance: «Per i nostri professionisti è il nostro obiettivo principale, senza per questo rinunciare alla competitività, ai risultati e alla tempestività dell'execution».

LONDRA: UNA STRETTA DI MANO CHE VALE UN RITORNO

Il nuovo anno porterà anche un'altra importante novità. Carnelutti torna a Londra. Il nuovo capitolo inglese mette insieme storia e strategia. «Londra conosce il nostro studio sin dalla fine degli anni Sessanta. Primo studio italiano ad aprire in loco e tra i primi dell'Europa continentale. Dovevamo tornare, ce lo imponeva la nostra storia».

La svolta è arrivata con **Stefano Macchi di Cellere**, di Macchi di Cellere, residente nella capitale britannica da quindici anni. «Macchi di Cellere è un brand riconosciuto. I brand si conoscono e riconoscono tra loro. Non c'è stato bisogno di lunghe conversazioni o accordi contrattuali particolari. Abbiamo chiuso in un paio di incontri e una stretta di mano».

Macchi sarà resident partner. E Arnaboldi è chiaro: «Questo ritorno sarà foriero di ulteriori opportunità, che difficilmente possono materializzarsi senza una presenza credibile e permanente sul territorio».

GLI STATI UNITI: PASSO LEGGERO, RADICI PROFONDE

Se Londra si rafforza, la scelta sugli Stati Uniti è diversa: niente più sedi dirette a New York o Los Angeles. «Per gli USA abbiamo scelto la



«Carnelutti Law Firm resterà indipendente. Non ci sono progetti aggregativi all'orizzonte»

formula di un light footprint: non più presenti direttamente, ma attraverso due/tre relazioni privilegiate», spiega Arnaboldi. Una struttura che permette ai clienti di «non percepire alcuna discontinuità rispetto al servizio».

Le ragioni sono anche politiche: «Negli Stati Uniti è sempre più complesso operare direttamente per gli studi italiani, sia per le nuove politiche sui dazi, sia per le restrizioni introdotte sui visti e i permessi di lavoro.» Una fase «transitoria», secondo Arnaboldi. Intanto resta un punto fermo: «Abbiamo sempre come advisor di riferimento l'avvocato **Duccio Mortillaro** (oggi socio di Fox Rothschild Llp, *ndr*), da oltre trent'anni radicato negli USA».

IL MERCATO, TRA ARRIVI E RITIRATE SILENZIOSE

E, a proposito di Usa, Arnaboldi si mostra abbastanza scettico riguardo gli ingressi recenti di law firm americane in Italia: «Mi sembrano più esperimenti legati a relazioni molto personali, che progetti di radicamento consistente».

Poi aggiunge un punto spesso poco discusso: «Mi pare che sia in corso una non conclamata contrazione della presenza di studi americani (e internazionali in genere). Ci sarà quindi ancora più spazio per gli avvocati italiani, a condizione che essi sappiano garantire gli standard di qualità ormai diffusi sulle principali piazze e mercati in giro per il mondo».

ACADEMIA E ISTITUZIONALIZZAZIONE

Accanto alla nuova sede, lo studio lancerà una nuova identity: «Contribuirà ulteriormente alla istituzionalizzazione del nostro brand.» E continuerà a coltivare un tratto distintivo: la vocazione accademica. «Da un lato eleva lo spessore tecnico del nostro know-how, dall'altro rappresenta tangibilmente la nostra vocazione di give-back alla comunità cui apparteniamo.» A guidare il comitato scientifico è il professor **Dario Latella** (University of Oxford), affiancato da partner con ruoli universitari e figure che dallo studio sono approdate a incarichi istituzionali come Roberto Cassinelli (giudice costituzionale).

INDIPENDENTI, PER DNA

Sul futuro, Arnaboldi è categorico: «Carnelutti Law Firm resterà indipendente. Non ci sono progetti aggregativi, fusioni o simili in corso, né all'orizzonte».

Non significa chiudere le porte. «Noi parliamo con tutti. In alcuni casi abbiamo esaminato progetti comuni piuttosto seriamente. Tuttavia, lo studio ha nel proprio DNA la vocazione all'indipendenza e la consapevolezza di poterlo rimanere per molto tempo ancora.»

Un brand solido, un ricambio generazionale garantito, relazioni di lungo periodo. E quella curiosità che Arnaboldi rivendica come cifra culturale: «Nel nostro percorso abbiamo dimostrato di essere anche visionari e curiosi. Questo ci spingerà sempre a tenere gli occhi aperti».  © riproduzione riservata



ERMELINDA SPINELLI

Freshfields cambia passo: la rivoluzione silenziosa di Spinelli

MAG ha incontrato la nuova managing partner della law firm in Italia. Un'intera carriera nello studio internazionale. «Interpreto il ruolo come servizio». Con lei anche il socio Giancarlo D'Ambrosio. È il principio della leadership condivisa

di nicola di molfetta

A volte i cambiamenti più profondi avvengono senza proclami, ma attraverso passaggi preparati nel tempo e resi naturali dalla loro coerenza. Guardiamo a cosa sta succedendo da alcuni anni a Freshfields in Italia, dove lo studio sta implementando un ricambio generazionale inaugurando una nuova fase della sua presenza sul mercato. Prima con la gestione di **Francesco Lombardo** (managing partner della law firm nel Paese dal marzo 2022 allo scorso giugno). E adesso con l'avvio di una nuova fase guidata da **Ermelinda Spinelli**, prima donna socia della firm nel Paese e da luglio nuova managing partner, insieme a una generazione di professionisti cresciuti in un ambiente internazionale e abituati, fin dal primo giorno, a ragionare in una logica che supera i confini.

Spinelli è in Freshfields da vent'anni. Si definisce una «nerd dell'antitrust», e in effetti è così che tutto è iniziato: un Erasmus nei Paesi Bassi, l'incontro con una materia che in Italia era ancora marginale, l'entusiasmo per un diritto complesso e globale, che si presta naturalmente al lavoro a più voci tipico delle grandi law firm internazionali. Da lì Bruxelles, sette anni nel cuore dell'Europa, e poi il ritorno in Italia nel 2012. È il percorso di una professionista che ha costruito la propria identità dentro la cultura Freshfields, intercettando – quasi per istinto – il valore della collaborazione, del dialogo, della complementarità tra competenze.

Ed è esattamente questo approccio che oggi la guida come managing partner. «Interpreto il ruolo come servizio», racconta a MAG. La sua aspirazione? «Mettere le persone intorno a un tavolo e far succedere cose». Non slogan, dunque, ma una postura che alla retorica del “cliente al centro” – immaginato da Spinelli come una figura circondata da avvocati in modo quasi soffocante – preferisce l'immagine del “camminare al fianco dei clienti”. Una scelta di campo che riflette la natura contemporanea del mercato: multipolare, incerto, accelerato. Un mondo in cui ogni operazione significativa deve essere collocata dentro una cornice geopolitica, regolamentare, industriale. «Non si può più fare M&A senza interrogarsi su come un deal parli con il contesto geopolitico e la politica industriale europea», osserva.

Il nuovo corso: collegialità, prospettiva e lo sguardo oltre i confini

Il nuovo corso della sede italiana non è però solo una questione di leadership. È soprattutto una questione di squadra. Non è un caso che Spinelli abbia voluto al suo fianco, nell'incontro con MAG, **Giancarlo D'Ambrosio**, arrivato come lateral partner nell'aprile 2024 dopo vent'anni in studi americani. Un ingresso che ha avuto un forte valore simbolico: Freshfields non effettuava un lateral hire in Italia dal 2003. La sua presenza testimonia la volontà dello studio di combinare crescita interna e innesti mirati, capaci di portare prospettive nuove e “fresh eyes”, come li definisce Spinelli.

«Il fatto che io sia qui da pochi mesi e prenda parte a questo racconto – dice D'Ambrosio – è già un segno dello stile di Ermelinda. Collegiale, collaborativo, aperto». Ma è anche un segno della strategia dello studio, che negli ultimi tre decenni ha sempre investito sul mercato italiano in una logica di medio-lungo periodo. Freshfields fu tra i primi studi internazionali ad approdare in Italia (a Milano e Roma) alla fine degli anni '90, quando ancora pochi guardavano al Paese come un mercato strategico. Oggi, mentre molte firm americane accelerano la loro espansione europea e il mercato legale italiano vive una competizione senza precedenti, la presenza di Freshfields resta centrale. E gli investimenti continuano.

«La nostra è una logica sovranazionale – sottolinea Spinelli –. Non esiste un piano per l'Italia in quanto tale. Ogni riflessione nasce dentro un contesto globale, perché è così che ragionano i nostri clienti e così che si muovono i nostri team».

**La sua aspirazione?
«Mettere le persone
intorno a un tavolo
e far succedere cose»**

Ermelinda Spinelli

**Guardando avanti,
la visione è chiara:
continuare a crescere
attraverso le persone,
mantenere una
cultura forte
e riconoscibile**

Numeri, operazioni e posizionamento

Dietro la narrativa del passaggio generazionale c'è però una sostanza solida, misurabile nei risultati degli ultimi sei mesi. Una sequenza di operazioni che ha visto Freshfields tra i protagonisti del corporate M&A e del private equity in un mercato tutt'altro che semplice.

D'Ambrosio li elenca con naturalezza: la vendita di Casa Optima per Charterhouse; l'operazione Objectway per Cinven; il take private di Eurogroup; l'assistenza a Blackstone e Goldman Sachs nella vendita di Prima Assicurazioni ad Axa, la fusione transfrontaliera di Credit Suisse Italia in UBS SE. A questi si aggiungono deal industriali strategici come la cessione della divisione Difesa di Iveco a Leonardo, e il recente memorandum of

understanding della stessa Leonardo con Thales e Airbus, due operazioni strategiche per l'industria spaziale e della difesa nazionale in un momento complesso dal punto di vista geopolitico.

Il filo rosso che unisce questi mandati è il livello di complessità tecnica, regolamentare e geopolitica. «Le operazioni richiedono sempre più competenze specialistiche integrate», spiega D'Ambrosio. «In questo, la nostra piattaforma – M&A, antitrust, leverage finance, tax, labour, energy, amministrativo, data protection – ci consente di seguire clienti sofisticati in operazioni cross-border e in settori altamente regolamentati come infrastrutture, transizione energetica, digitale».

Un posizionamento che, in un mercato rallentato, ha permesso allo studio di mantenere un ruolo di primo piano.

Ricambio generazionale e crescita “nimble”

Alla base del nuovo corso c'è un altro elemento spesso trascurato nel dibattito sul mercato: la capacità di pianificare i cambi generazionali. «Non tutti gli studi – osserva D'Ambrosio – hanno pianificato in anticipo un ricambio vero, con ruoli di responsabilità autentici». Freshfields, al contrario, lo ha fatto: lo dimostrano le promozioni



GIANCARLO D'AMBROSIO, ERMELINDA SPINELLI

interne (due counsel nel 2025, due nel 2024, un partner nel 2023), la struttura stabile di circa 120 avvocati e la scelta di rimanere "nimble", agili, senza puntare a diventare uno studio da centinaia di professionisti.

Questo equilibrio tra crescita interna e selettività nei lateral è parte del DNA dello studio. «Se un domani considereremo altri candidati – precisa Spinelli – sarà sempre in un'ottica di prospettiva, non per portare acriticamente fatturato. Non è la nostra logica».

Il futuro: competenze, persone, coerenza

Guardando avanti, la visione è chiara: continuare a crescere attraverso le persone, mantenere una cultura forte e riconoscibile, restare vicini ai clienti in un mondo che cambia più velocemente

dei modelli tradizionali dell'avvocatura d'affari.

Spinelli insiste su un punto: «Le cose che dici non valgono niente se non c'è coerenza nel comportamento giorno per giorno». È il suo segno distintivo: niente slogan, niente artifici, ma un modo di lavorare che punta alla complementarietà delle competenze, all'integrazione reale tra practice e uffici, alla capacità di fermarsi un istante prima di agire per chiedersi: "Con chi posso farlo meglio? Chi mi aiuta ad aggiungere valore?".

Forse è lì che si gioca davvero il futuro di Freshfields in Italia. In un equilibrio nuovo tra tradizione e innovazione, coraggio e continuità, storia e generazione che verrà. Una generazione che – per la prima volta – nasce già dentro una cultura globale e non deve più impararla da zero.

■ *© riproduzione riservata*

Le operazioni che raccontano Freshfields nel 2025

Il 2025 conferma il posizionamento di Freshfields come una delle piattaforme più integrate sul mercato italiano, con una presenza solida nel private equity, nel private capital e nelle operazioni industriali e strategiche ad alta complessità regolamentare. Un modello che unisce M&A, antitrust, foreign investment, tax, labour e regulatory, seguendo transazioni che attraversano settori, giurisdizioni e policy europee.

Sul fronte private equity/private capital, lo studio ha assistito Cinven nell'acquisizione della maggioranza di Objectway, player tecnologico globale con sede a Milano; Charterhouse nella cessione di Casa Optima; e EMS nella vendita al fondo asiatico FountainVest di una quota di controllo in EuroGroup Laminations finalizzata al delisting. Ha inoltre affiancato One Equity Partners nell'ingresso in Comau, società leader in automazione e robotica avanzata, e Blackstone e Goldman Sachs Alternatives nella vendita di Prima Assicurazioni ad AXA.

Nelle operazioni industriali e strategiche, Freshfields è stata al fianco di Leonardo nel memorandum con Thales e Airbus per la creazione di un nuovo polo europeo dello spazio e in precedenza, con Iveco, per la cessione di Iveco Defence alla stessa Leonardo. Ha assistito Bending Spoons nell'acquisizione della tedesca komoot, Prysmian nell'acquisto di Channell Commercial, Subsea7 nella fusione con Saipem, ed EGLA nelle sue strategie di consolidamento in Cina e nella joint venture in India. Nel real estate sportivo, ha seguito Como 1907 e Sent Entertainment nella riqualificazione dello Stadio Sinigaglia. Sul fronte tech & automation, ha affiancato Zapi nell'acquisizione di Ubiquicom.

Fortissima anche l'attività antitrust, che ha visto lo studio ottenere per UniCredit un via libera europeo in tempi record per l'OPS su BPM e l'autorizzazione FSR incondizionata. Sempre per UniCredit, Freshfields segue gli aspetti antitrust dell'investimento in Commerzbank. Tra i casi più rilevanti: l'assistenza a Meta in più procedimenti AGCM, a DAZN, a Novamont, Novartis e Lufthansa nell'operazione ITA Airways, autorizzata dalla Commissione europea nel 2024 e completata nel 2025.

Un perimetro di attività che restituisce la fotografia di uno studio per cui integrazione, regolatorio e visione internazionale non sono etichette, ma pratica quotidiana.



Cocuzza verso il 2026: crescita, internazionalizzazione e parità perfetta tra i partner

Lo studio milanese fondato da Claudio Cocuzza da settembre a oggi ha annunciato due ingressi e una promozione interna. La squadra dei partner racconta a MAG la strategia di sviluppo di una boutique che vuole diventare grande rimanendo "piccola"

di letizia ceriani

Tre nomine in tre mesi (tra lateral hire e promozioni interne) e un modello che fa della dimensione umana il suo punto di forza. Lo studio Cocuzza, con i suoi 32 professionisti, continua a crescere in maniera coerente, puntando sull'internazionalizzazione e sulla valorizzazione dei talenti interni. L'ultima promozione – raccontata in esclusiva a Legalcommunity.it -, quella di Edoardo D'Ippolito a partner, con effetto dal 1° gennaio 2026, porterà la compagine associativa a quota dieci, raggiungendo la parità di genere perfetta: cinque donne e cinque uomini. MAG ha incontrato il founding partner **Claudio Cocuzza** e i soci dello studio.

PAROLA D'ORDINE: COLLEGIALITÀ

La governance dello studio – fondato a Milano nel 1993 – si fonda su un principio di uguaglianza sostanziale: ogni socio detiene una quota paritaria e dispone di un voto, indipendentemente dall'anzianità o dal fatturato generato. «Lo studio porta il mio nome, ma se dovessi dire che mi danno sempre ragione, direi una bugia», ammette Cocuzza. «È un bel confronto continuo ma fatto di condivisione: si trova sempre un punto di incontro e idee condivise da tutti. C'è una vera e propria democrazia interna e ne andiamo fieri».



LISA ALICE JULIEN

«C'è una vera e propria democrazia interna e ne andiamo fieri»

Claudio Cocuzza

Questo modello favorisce la circolazione naturale del know-how e delle informazioni, coinvolgendo i soci nelle decisioni strategiche dal loro ingresso. Per spiegare il meccanismo, Cocuzza ricorre a un'immagine: «C'è un dipinto di Lorenzetti a Siena che raffigura la Giustizia; sotto di essa, c'è la Concordia, che tiene sulle gambe una pialla. A cosa serve? A smussare gli angoli». La metafora è chiara: uno studio per funzionare richiede un lavoro quotidiano sulle asperità, avendo come scopo quello di creare equilibri e costruire accordi puntando su una gestione condivisa.



BARBARA CALZA

«La parità di genere preferiamo viverla anziché raccontarla»

Eva Knickenberg-Giardina

INTERNAZIONALI, PERCHÉ SÌ

Da settembre 2025 a oggi sono entrate **Lisa Alice Julien** – alla guida del nuovo french desk composto da altri sei professionisti -, e **Barbara Calza**, entrambe come partner. Un traguardo che la managing partner **Eva Knickenberg-Giardina**, in carica da gennaio 2024, commenta senza retorica: «La parità di genere preferiamo viverla anziché raccontarla».

Gli international desk – ad oggi tedesco e francese -, sono il cuore della strategia di espansione. Come il german desk non si limita alla Germania, ma coinvolge anche Svizzera e Austria e gli altri Paesi germanofoni, lo stesso discorso vale per la Francia. Ecco perché, assicurano i soci, «il modello multilateral proseguirà: le sinergie create hanno un peso significativo sull'attività complessiva della firm».

Ne è convinta l'avvocata Julien. «Lavoro in Italia da più di 15 anni e nel corso della mia carriera ho collaborato con studi spesso di grosse dimensioni, ma Cocuzza mi ha attirato per tante ragioni – racconta la partner -. In primis, l'ambiente, umano, dinamico, e con un'ambizione di crescita sana e ragionata. Ovviamente l'esistenza di un german desk mi ha attirata, ancor più guidato da una managing partner donna. Infine, lo studio è molto forte in quello che faccio io, ovvero M&A, retail e real estate, e ho visto molte possibili sinergie».

IL PROGETTO DI CRESCITA

Anche Barbara Calza, che ha lavorato per oltre trent'anni nello studio De Berti Jacchia Fran-

chini Forlani, ha scelto Cocuzza per l'ambiente collaborativo e un progetto di crescita che bilancia respiro internazionale e dimensione umana. «L'ambiente è collaborativo e positivo, e ha un progetto di crescita molto interessante. Essendo specializzata nell'area corporate, in operazioni straordinarie e real estate, retail, industry e hospitality, mi ritrovo anche nella tipologia di attività e di clientela dello studio».

L'ultima nomina riguarda **Edoardo D'Ippolito**, che, tornato «alle origini», da gennaio sarà a tutti gli effetti il partner più giovane dello studio. D'Ippolito ha infatti iniziato la carriera in Cocuzza per poi fare esperienze in tribunale e in law firm internazionali, ma è tornato nel 2021. «Ho ritrovato prima di tutto solidi rapporti personali, non solo con i soci ma anche con i collaboratori e con lo staff. È uno studio in cui si sta bene, in cui rispetto, inclusione e spirito di collaborazione fanno la differenza», racconta. Il suo ingresso rafforza le competenze in ambito regolatorio, compliance e contrattualistica nel settore delle Life Sciences, settore che lo studio non presidia, ma è anche la testimonianza della crescita interna dello studio e dell'investimento nei giovani. «Viviamo in un contesto di mercato complesso – spiega l'avvocato Cocuzza – dove i tempi si accorciano sempre di più. E dunque se



EDOARDO D'IPPOLITO

si vuole crescere, bisogna valorizzare i giovani. Contro chi dice che è in atto un conflitto generazionale, io rispondo che la proposta è fatta di valori che devono essere condivisi, attivando il dialogo e non accentuando le differenze. È quello che cerchiamo di fare noi».

AL PASSO COI TEMPI

Nei primi anni di vita, Cocuzza si è specializzato nel mondo retail assistendo noti brand internazionali nel loro sviluppo in Italia. Oggi l'identità si è evoluta a quella di uno studio multi-practice che offre assistenza in tutti gli ambiti del corporate e commerciale. «Per quanto riguarda il real estate abbiamo ampliato la nostra attività, allargandoci ad altre aree: costruzione, investimenti, sviluppo, hotellerie, data center, uffici: il real estate si è diversificato», spiega Cocuzza. I prossimi anni dovranno vedere un rafforzamento delle aree IP, tax e restructuring. L'obiettivo è consolidare e allargare la compagine sociale, sia dall'interno che con l'inserimento di ulteriori lateral mirati.

Nel frattempo, lo studio si sta anche preparando alla rivoluzione dell'intelligenza artificiale, valutando i prodotti e la loro implementazione e facendo formazione interna, consapevole che non esiste una soluzione unica per tutti gli studi. Racconta l'avvocato D'Ippolito: «Abbiamo costituito un gruppo di lavoro che si sta occupando della selezione dei prodotti di IA che già utilizziamo, valutando le migliori soluzioni per lo studio, e, soprattutto, facendo formazione interna. L'esigenza è complessa, ma consideriamo l'IA uno strumento che ci permetterà di rendere più efficaci i nostri servizi».

TAILOR MADE

Il modello dello studio riesce a mantenere una dimensione familiare e un approccio instancabilmente sartoriale. Risponde a una scelta precisa, spiega Cocuzza: «Pur trattando clienti di una certa importanza, per noi è essenziale ritagliare le consulenze su misura, cercando sempre di fare la differenza».



EVA KNICKENBERG-GIARDINA

Insiste sul concetto anche la managing partner Knickenberg-Giardina: «È una questione di metodo di lavoro. I casi specifici vanno valutati nella loro particolarità e il prodotto non può che essere fatto su misura in base alle esigenze del cliente. Questo vale ancor di più per i clienti internazionali, le cui aspettative sono in genere più alte. È anche una questione d'interpretazione del ruolo professionale. Non siamo meri esecutori».

L'anima della firm, dunque, segue due traiettorie. La prima sviluppa il claim dello studio, "Value and values in legal advice", che riassume i valori fondanti: apportare valore su ogni pratica, nel rispetto di indipendenza, libertà, sartorialità, ricerca e approfondimento. La seconda si esplica definendo nel concreto l'attività quotidiana dei professionisti e la loro specializzazione.

Le previsioni per il 2026? Risponde il founding partner: «Sarà un ottimo anno perché porteremo a frutto il lavoro fatto in questi ultimi anni, con l'ingresso dei nuovi soci e socie». La sfida è rafforzare la vision di uno studio veramente multipractice, indipendente e italiano, senza perdere quella dimensione umana che lo rende unico. □

©riproduzione riservata



SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO

Iberdrola: uno studio legale *in-house*

Il general counsel e segretario del cda del primo gruppo elettrico europeo per capitalizzazione di mercato, Santiago Martínez Garrido, racconta l'evoluzione giuridica del colosso, il ruolo strategico del diritto nella transizione energetica globale e le sfide future della governance.

di julia gil

,Avvocato di Stato, Santiago Martínez Garrido è il *general counsel* e segretario del consiglio di amministrazione di Iberdrola. Da oltre vent'anni ricopre un ruolo centrale nell'area legale di uno dei più grandi gruppi energetici al mondo per valore di mercato. Entrato in Iberdrola nel 2004, ha accompagnato l'espansione internazionale dell'azienda, oggi presente in Europa, Stati Uniti, Brasile, Messico e Australia. Iberdrola è attualmente la principale utility europea per capitalizzazione di mercato. Prima di approdare al settore privato, Martínez Garrido ha maturato un'importante esperienza istituzionale nel Ministero della Giustizia spagnolo, dove ha diretto l'Ufficio del Ministero e, in precedenza, l'Ufficio del segretario di Stato alla Giustizia.

Oggi coordina una struttura legale composta da oltre 250 avvocati distribuiti tra diverse giurisdizioni. Una macchina globale che opera con la logica e la specializzazione di un grande studio legale internazionale, ma interamente *in-house*. Una realtà che ha saputo trasformarsi profondamente, puntando su digitalizzazione e innovazione. Con progetti come *Darwin* e il *Legal Hub*, Iberdrola è diventata un riferimento internazionale nella trasformazione digitale dei servizi legali. Un percorso che non è passato inosservato: nel 2025 il *Financial Times* ha inserito Martínez Garrido tra i 20 *general counsel* più innovativi al mondo.

In questa intervista rilasciata a *Iberian Lawyer*, il giurista spagnolo racconta l'organizzazione interna di una delle strutture legali più imponenti del settore energetico, spiega quali profili professionali sono oggi più richiesti in un contesto segnato dalla transizione digitale, riflette sull'evoluzione del ruolo del segretario generale nei processi strategici aziendali e anticipa i nuovi scenari normativi e di governance che attendono un'industria al centro della decarbonizzazione globale.

Com'è strutturata la segreteria generale?

L'area comprende i servizi legali, la divisione fiscale e quella dedicata alla sicurezza. Il team legale, che conta oltre 250 avvocati nel mondo, ha un'impostazione multidisciplinare e integra al suo interno economisti, analisti di dati, amministrativi, paralegali, esperti in

«La digitalizzazione ha trasformato il processo di selezione dei servizi legali, imponendo nuove priorità: efficienza, trasparenza e modelli tariffari più flessibili»

cybersicurezza e protezione dei dati, tecnologi, informatici e ingegneri. Siamo come un grande studio legale, forse il più grande al mondo nel settore dell'energia. L'organizzazione segue la struttura stessa del gruppo: il team legale è suddiviso secondo le *subholding* operative nelle diverse aree geografiche, ciascuna con un proprio responsabile dei servizi legali. Questo modello consente a Iberdrola di allineare le attività legali alla propria presenza globale e agli obiettivi del piano strategico, garantendo la presenza di team locali nei principali Paesi in cui opera. A livello centrale, invece, la segreteria generale coordina le direzioni legali delle diverse aree di business, dell'ambito corporate e governance e della pianificazione e delle operazioni legali.

Com'è il *day by day*?

Il nostro lavoro quotidiano è scandito dalla collaborazione costante con le aree operative e corporate dell'azienda, con l'obiettivo di prevenire e gestire i rischi legali in un contesto internazionale sempre più complesso. Il nostro compito principale è fornire supporto giuridico ai diversi business del gruppo, coordinare le questioni legali trasversali e contribuire alla definizione e attuazione del modello di governance. Un'attività che richiede competenze altamente specializzate. I nostri professionisti coprono praticamente tutte le aree del diritto. Particolare attenzione è dedicata al cosiddetto *soft law*, le competenze spaziano dal diritto societario alla governance e sostenibilità, passando per il diritto finanziario, regolatorio, contenzioso e arbitrati, fusioni e acquisizioni, compliance, diritto civile, commerciale, contrattuale, fondazionale, oltre naturalmente alla cybersecurity e alla protezione dei dati.

IL PERCORSO PROFESSIONALE DI SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO

- **1995 - 1998:**
Avvocato della Giunta di Castiglia e León
- **1998 - 2000:**
Avvocato dello Stato
- **2000 - 2002:**
Capo di Gabinetto del Segretario di Stato alla Giustizia (Spagna)
- **2002 - 2004:**
Direttore Generale del Gabinetto del Ministro alla Giustizia (Spagna)
- **2004 - 2016:**
Direttore dei Servizi Legali Corporativi di Iberdrola
- **2004- a oggi:**
Consigliere di Neoenergia
- **2015 – 2022:**
Vice Segretario del Consiglio di Amministrazione di Iberdrola
- **2016 – 2023:**
Segretario Generale di Iberdrola
- **2018 – a oggi:**
Consigliere di Avangrid
- **2023 – a oggi:**
Segretario Generale e del Consiglio di Amministrazione di Iberdrola
- **2014 – a oggi:**
Segretario del Patronato della Fondazione ProReal Academia de Jurisprudencia y Legislación

Quando si parla di esternalizzazione dei servizi legali, quali ambiti vengono affidati all'esterno e come scegliete i vostri studi legali partner?

Anzitutto, il termine "esternalizzare", inteso come affidare a terzi lo svolgimento di un'attività, non riflette il nostro approccio. Il rapporto coi nostri consulenti esterni è di collaborazione stretta: li consideriamo parte integrante del team, o soci del loro stesso studio che lavorano al nostro fianco. Nessun consulente esterno conosce meglio di noi le questioni giuridiche che riguardano Iberdrola. Per questo motivo, quando coinvolgiamo uno studio legale, lo facciamo in modo collaborativo, affinché il valore dell'assistenza sia il frutto combinato delle competenze interne ed esterne. Detto questo, in genere li coinvolgiamo su tematiche altamente specialistiche: contenziosi complessi, arbitrati internazionali, o progetti regolatori in giurisdizioni nuove per il gruppo. La selezione avviene in base a criteri precisi: eccellenza tecnica, affidabilità, esperienza, reputazione, capacità di innovazione e, soprattutto, condivisione dei valori del gruppo.

Il *Financial Times* l'ha inserita tra i general counsel più innovativi al mondo. Che ruolo ha oggi l'innovazione tecnologica nella gestione legale di un grande gruppo energetico?

È uno dei fattori destinati a cambiare più



profondamente il modo in cui abbiamo lavorato finora. L'innovazione tecnologica è ormai centrale per migliorare l'efficienza, la sicurezza e la tracciabilità dei processi legali. E tra tutte le tecnologie emergenti, l'intelligenza artificiale giocherà un ruolo sempre più rilevante. Il team legale di Iberdrola ha già integrato nella propria attività quotidiana strumenti digitali avanzati come l'automazione documentale, la firma digitale e l'analisi comparativa dei dati. Tecnologie che consentono non solo di ottimizzare la gestione delle attività giuridiche, ma anche di anticipare i rischi. Negli ultimi anni abbiamo fatto un passo ulteriore, incorporando soluzioni di intelligenza artificiale nei nostri flussi di lavoro. Uno dei progetti più emblematici in questo ambito è il *Legal Hub*, lanciato già nel 2020. Sviluppato dal *Legal Innovation Center* di Iberdrola, era inizialmente pensato come una piattaforma per la gestione contrattuale. Oggi è diventato un vero ecosistema digitale, che integra diversi moduli adattati alle esigenze della funzione legale, centralizzando strumenti e processi in un'unica infrastruttura innovativa.

La digitalizzazione e la crescente pressione sull'efficienza hanno cambiato il modo in cui una grande azienda seleziona i propri consulenti legali?

Affolutamente sì. La digitalizzazione ha trasformato profondamente il processo di selezione dei servizi legali, imponendo nuove priorità: efficienza, trasparenza e modelli tariffari più flessibili. L'impiego AI da parte degli studi legali



SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO

«L'impiego di AI da parte degli studi legali consente non solo di contenere i costi, ma anche di innalzare il livello qualitativo delle prestazioni offerte»

consente non solo di contenere i costi, ma anche di innalzare il livello qualitativo delle prestazioni offerte, rendendo l'intero settore più competitivo. Siamo di fronte a una sfida importante, che riguarda il modo stesso di lavorare. Ma non credo ci sia motivo di temerla. Non penso che l'intelligenza artificiale venga a sostituire gli avvocati. Ma credo che gli avvocati che non la integreranno nel loro lavoro quotidiano rischino di essere tagliati fuori dal mercato.

Quali saranno, secondo lei, le principali sfide giuridiche e di governance nei prossimi anni?

Con tutte le cautele del caso credo che dovremo confrontarci con un quadro giuridico e di governance molto diverso da quello che abbiamo conosciuto finora. Il diritto sarà sempre meno basato esclusivamente su norme scritte: si andrà infatti verso un aumento della rilevanza della *soft law*, ossia regole non vincolanti ma capaci di influenzare profondamente le pratiche aziendali. Ci muoviamo in un contesto giuridico, organizzativo e infrastrutturale ormai obsoleto, mentre dobbiamo garantire l'approvvigionamento sostenibile di un bene essenziale come l'elettricità. A questo si aggiunge un altro fattore decisivo: la crescente domanda di energia, spinta dalla progressiva elettrificazione dell'economia. La nostra capacità di affrontare con successo questo nuovo scenario sarà determinante per il futuro della transizione energetica sostenibile. Tra i temi che domineranno l'agenda legale nei prossimi anni figurano la cybersicurezza, la governance in un contesto digitale — con particolare attenzione all'integrazione dell'intelligenza artificiale —, la protezione delle infrastrutture critiche, la gestione dei dati su scala globale e l'instabilità normativa. □

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY CH

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

ENGLISH

DEAL
ADVISOR



Follow us on



www.legalcommunity.ch



LEGAL COMMUNITY MENA

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

ENGLISH

DEAL



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



Dal soffitto di cristallo al pavimento minimo

Perché l'avvocatura non può più più permettersi di perdere le donne

di ilaria iaquinta

Il talento c'è. I numeri ci sono. Eppure, ai vertici dell'avvocatura la scena resta quasi sempre maschile: è lì che il "soffitto di cristallo" pesa. Ne ho parlato al summit Women X Impact, tenutosi a Milano dal 26 al 29 novembre.

Secondo il Rapporto Avvocatura 2025 di Cassa Forense, nel 2024 tra gli iscritti fino ai 54 anni le donne sono in maggioranza, oltre i 55 il rapporto si inverte. La pipeline femminile c'è, ma non arriva – o non resta – in alto. Sul reddito la forbice è netta: il reddito medio è 47.700 euro, per gli uomini è 62.400, per le donne 31.100. Servono due avvocate per egualare un collega uomo.

Negli studi legali d'affari, la nicchia più remunerativa, le avvocate sono circa il 43% della popolazione, ma in partnership solo il 20–21%. Non è un'anomalia italiana: in Spagna le donne sono il 54% della professione, ma solo il 31% ha ruoli di responsabilità; in Portogallo il 57% è donna, ma nelle partnership scendono al 30%. Più sali, meno donne trovi.

Le ragioni? Un mix di storia e organizzazione. Le donne sono entrate tardi nel mercato e per decenni percepite come forza lavoro "secondaria". Oggi i nodi sono soprattutto culturali: carichi di cura sbilanciati – il 70,6% delle avvocate dichiara difficoltà nel conciliare lavoro e vita privata, contro il 57% degli uomini – carriere 24/7, paternalismo benevolo ("non ti porto alla conferenza perché hai un bimbo"), difficoltà a chiedere aumenti, mandati, visibilità. Il soffitto è nel calendario: tempo, cura, aspettative. Sommate, queste micro-dinamiche fanno sistema. E soffitto.

La buona notizia è che il sistema non è immobile. Negli ultimi anni sono nati network di professioniste e *in-house* che lavorano su mentoring, networking, formazione. I clienti, soprattutto i grandi gruppi, chiedono conto di composizione dei team, politiche di parità, *gender pay gap*. La Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva obbligherà le imprese a misurare e correggere le differenze salariali, con effetti anche sui loro legali. Anche

l'editoria di settore ha cambiato prospettiva: con LC Publishing Group teniamo rubriche, podcast ed eventi sulla femminilizzazione della professione, le carriere delle avvocate, il ruolo delle general counsel – dentro e fuori gli studi d'affari.

Mentre in Europa discutiamo di *pay transparency*, negli USA il clima è opposto: il nuovo corso della Casa Bianca ha acceso un faro critico sulle politiche D&I delle *big law firm*, con ordini esecutivi mirati e pressioni regolatorie. Questo vento contrario ha un effetto domino anche in Europa: raffreddamento di alcune sponsorship ai Pride, impatto su realtà come Arcigay Milano, comunicazione più cauta da parte di studi storicamente avanzati sul fronte diversity. Sui nostri MAG abbiamo raccontato questi dossier; qui basta una domanda: come conciliare obblighi europei sulla parità e rischi legali negli USA senza trasformare la meritocrazia in uno scudo contro qualsiasi misura correttiva?

Passando alla tecnologia, il quadro non è meno delicato. In Italia l'AI è usata dal 28,4% degli avvocati uomini e dal 26,6% delle donne (Rapporto Avvocatura 2025): il divario è minimo, l'accesso paritario. Ma a livello globale varie ricerche su genere e generative AI parlano di un gap quasi universale: le donne usano l'AI meno degli uomini. Le ipotesi vanno dalla minore fiducia nella tecnologia alla *good girl syndrome*: fare tutto "a mano", finché nessuno ti autorizza. La domanda, ora, è: chi viene messo in condizione di sperimentare, formarsi, guidare l'AI? Perché la familiarità con questi strumenti entrerà nelle performance review e nei criteri per partner, managing partner, general counsel.

Il rischio è chiaro: l'AI come nuovo requisito "informale" di accesso al potere. Un soffitto tecnologico. L'antidoto si riassume in tre scelte: formazione mirata; tempo per sperimentare; condivisione reale delle competenze, non solo tra gli entusiasti.

Nel 2025 nessuno studio d'affari dichiara apertamente "non crediamo alla diversity". Il

“non è un tema” è superato. Il rischio ora è un altro: policy impeccabili, flessibilità che nessuno usa (“se lavori da casa non ti vede nessuno”), comitati D&I senza leve, percorsi AI raccontati sempre dagli stessi cinque partner uomini. Il passaggio decisivo è dal progetto alla prassi. Servono almeno quattro mosse: misurare tutto (percentuali per livello, tempi di promozione, scarti, accesso a formazione e ruoli chiave: se non misuri, non cambi); legare la diversity agli incentivi (se è strategica, deve pesare nei sistemi di valutazione); coinvolgere gli uomini (non come “ospiti”, ma come co-responsabili); non lasciare l’AI alle spalle delle avvocate (formazione, tempo, presenza nei gruppi decisionali: basta guardare chi siede a quei tavoli).

Su questo sfondo, c’è anche una dimensione personale. A volte, il soffitto lo teniamo su anche noi donne. Capita di parlare con avvocate ai vertici che negano il problema, anche contro i numeri; capita che chiedano di evitare domande di genere per non doversi rifugiare in risposte *“politically correct”* che non sentono proprie. Le frasi più maschiliste che ho ascoltato, spesso, le ho sentite da donne: segno di quanto certi codici patriarcali siano interiorizzati. Per questo “aiutiamoci a vicenda” non è uno slogan: è una scelta politica. Vuol dire smettere di pensare che ci sia posto per una sola, riconoscere i propri privilegi, usare la propria posizione per allargare lo spazio.

La vera sfida è trasformare il soffitto in pavimento minimo: accesso reale alle opportunità, trasparenza retributiva, condivisione dei carichi, competenze digitali diffuse, governance che non teme di affidare il comando anche alle donne. Il talento c’è già, e in gran parte è femminile. La domanda è un’altra: quante avvocate possiamo ancora permetterci di perdere? In un mercato globale dove la competizione è feroce, disperdere metà del capitale umano non è solo ingiusto. È, semplicemente, un cattivo affare. □

©riproduzione riservata



LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI

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

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHING GROUP
LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Litigation Awards 2025



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Al Garage 21 di Milano si sono svolti i **Legalcommunity Litigation Awards 2025**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale dei contenziosi, sia giudiziali che arbitrali.

La sesta edizione dell'evento, organizzata da legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito tutti i vincitori



Durante la serata dei Legalcommunity Litigation Awards, abbiamo per la prima volta quest'anno, voluto ringraziare pubblicamente tutti i **CLIENTI GIURATI DEI VARI LEGALCOMMUNITY AWARDS 2025**. Alcuni di loro erano presenti alla serata. Siamo grati a loro perché ci permettono, attraverso il loro voto palese, di individuare le eccellenze del mercato. Siamo grati a loro perché grazie alla loro disponibilità, i Legalcommunity Awards sono gli unici a awards, fra tutti quelli organizzati in Italia, ad avere una giuria in carne ed ossa, visibile, che vota e sceglie in modo trasparente e chiaro.



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR	Sara Biglieri - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION	Alessandro Villani - Linklaters
LAW FIRM OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION	Legance
LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION	Francesca Gesualdi - Clifford Chance
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE LITIGATION	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR FINANCE LITIGATION	Ilario Giangrossi - Solving
LAW FIRM OF THE YEAR CLASS ACTION	Legance
LAWYER OF THE YEAR CLASS ACTION	Giuseppe Curtò - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR PRODUCT LIABILITY	Hogan Lovells
LAWYER OF THE YEAR PRODUCT LIABILITY	Giuseppe Francesco Bonacci - Rödl & Partner
LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY	Valeria Mazzoletti - Orsingher Ortù
LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE	Clyde & Co
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Matteo Cerretti - DWF
LAW FIRM OF THE YEAR NATIONAL ARBITRATION	LCA Studio Legale
LAWYER OF THE YEAR NATIONAL ARBITRATION	Alfredo Craca - FIVERS
LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	Carlo Santoro - Cleary Gottlieb
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Herbert Smith Freehills Kramer
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Pasquale Annichiarico - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR ANTITRUST	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR ANTITRUST	Filippo Fioretti - Pavia e Ansaldi
LAW FIRM OF THE YEAR UNFAIR TRADE PRACTICES & UNFAIR COMPETITION	bureau Plattner
LAWYER OF THE YEAR UNFAIR TRADE PRACTICES & UNFAIR COMPETITION	Elisa Teti - Rucellai & Raffaelli
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - PROCUREMENT	Lipani Legal&Tax
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - PROCUREMENT	Francesco Paolo Bello - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - CONSTRUCTION/URBAN PLANNING/ENVIRONMENT	CDRA Avvocati
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - CONSTRUCTION/URBAN PLANNING/ENVIRONMENT	Mauro Pisapia - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - ENERGY	Parola Associati
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION - ENERGY	Andrea Sticchi Damiani - ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI STUDIO LEGALE
LAW FIRM OF THE YEAR FOREIGN ARBITRATION	CastaldiPartners
LAWYER OF THE YEAR FOREIGN ARBITRATION	Milo Molfa - McDermott Will & Schulte
LAWYER OF THE YEAR PUBLIC CONTRACTS LITIGATION	Anna Romano - Satta Romano & Associati
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE LITIGATION	Loris Bovo - Ashurst
BEST PRACTICE AI GOVERNANCE & COMPLIANCE	Oreste Pollicino - Pollicino Aldisvory



LAW FIRM OF THE YEAR

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



LAWYER OF THE YEAR

ANTONIO AURICCHIO
Gianni & Origoni

SARA BIGLIERI
Chiomenti

STEFANO PARLATORE
Legance

FRANCESCA PETRONIO
A&O Shearman

ALESSANDRO VILLANI
Linklaters



LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

**GATTI PAVESI
BIANCHI LUDOVICI**

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

LINKLATERS



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION

ANTONIO AURICCHIO
Gianni & Origoni

ROBERTO FABIO LIPARI
Dentons

STEFANO PARLATORE
Legance

ANTONIO SATALINO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ALESSANDRO VILLANI
Linklaters (ritira il team)



IL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE

ORSINGHER ORTU



NICCOLÒ TROMBETTA, FRANCESCA VALERIANI, ENRICO ATTANASIO, DARIA PASTORE, BIANCA BERARDICURTI, FRANCESCA COLANTONI, STEFANO PARLATORE, EDOARDO MAZZOLI, MASSIMILIANO ARRIGO, JACOPO NISTICO

LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION

LORIS BOVO
Ashurst

LUCIANO CASTELLI
LCA Studio Legale

FRANCESCA GESUALDI
Clifford Chance

STEFANO PARLATORE
Legance

FRANCESCA ROLLA
Hogan Lovells



LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE LITIGATION

A&O SHEARMAN

ASHURST

FIVERS

PEDERSOLIGATTAI

SIMMONS & SIMMONS



LAWYER OF THE YEAR FINANCE LITIGATION

LORIS BOVO

Ashurst

ILARIO GIANGROSSI

Solving

MANUELA GRASSI

PedersoliGattai

FABIO GUASTADISEGNI

Clifford Chance

VITTORIO PISAPIA

FIVERS



LAW FIRM OF THE YEAR CLASS ACTION

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

FRESHFIELDS

HOGAN LOVELLS

LEGANCE



LAWYER OF THE YEAR CLASS ACTION

SARA BIGLIERI
Chiomenti

GIUSEPPE CURTÒ
Freshfields

DARIA PASTORE
Legance

PIETRO POUCHÉ
Herbert Smith Freehills Kramer

CARLO SANTORO
Cleary Gottlieb



LAW FIRM OF THE YEAR PRODUCT LIABILITY

CLYDE & CO

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

HOGAN LOVELLS

RÖDL & PARTNER

RUCELLAI & RAFFAELLI



IN PIEDI: VINCENZO DONADIO, MARINA ZAGOLIN, FILIPPO ANDREA CHIAVES, ENRICA FERRERO, ELISA ROSSI, ROBERTO ISIBOR, CATERINA CORONEO, SVEVA CUCCURULLO, PAOLO LANI - IN BASSO: PIETRO ORLANDI, CHRISTIAN DI MAURO, ALESSANDRO BORRELLO

LAWYER OF THE YEAR PRODUCT LIABILITY

**GIUSEPPE FRANCESCO
BONACCI**
Rödl & Partner

LEONARDO GIANI
Clyde & Co

PIETRO POUCHÉ
Herbert Smith Freehills Kramer

FRANCESCA ROLLA
Hogan Lovells

DANIELE VECCHI
Gianni & Origoni



EDOARDO TOSETTO, GIUSEPPE FRANCESCO BONACCI, ANDREA TACK

LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY

BUREAU PLATTNER

FRESHFIELDS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

ORSINGHER ORTU



LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY

FILIPPO ARATA
bureau Plattner

LUCA FAUSTINI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

CARLO FELICE GIAMPAOLINO
Clifford Chance

DECIO NICOLA MATTEI
Gianni & Origoni

VALERIA MAZZOLETTI
Orsingher Ortu



LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE

CLYDE & CO

DAC BEACHCROFT

DWF

FIVERS

RUCELLAI & RAFFAELLI



LAWYER OF THE YEAR INSURANCE

MATTEO CERRETTI DWF

LORENZO CONTI
Rucellai & Raffaelli

NICOLÒ D'ELIA
CMS

LEONARDO GIANI
Clyde & Co

NICOLÒ JUVARA
Molinari



LAW FIRM OF THE YEAR NATIONAL ARBITRATION

CASTALDIPARTNERS

EVERSHEDS SUTHERLAND

FIVERS

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE



FILA IN PIEDI, DA SX A DX: CAMILLA ARZINI, ELISA RIZZI, MARIA CRISTINA DUGHETTI, CLAUDIA BOSCO, LUCIANO CASTELLI, VALERIA RIANNA, OLGA ALDINIO, MARTA CAPRINO, CHIARA LEONARDI - FILA IN GINOCCHIO, DA SX A DX: BIAGIO CILIBERTI, GIUSEPPE RIZZO, SILVIA MONTI, LINDA RIZZI, ALESSANDRO ANASTASIA

LAWYER OF THE YEAR NATIONAL ARBITRATION

ANDREA CAMPILUNGO
CastaldiPartners

ALFREDO CRACA FIVERS (ritira il team)

RENATO FIUMALBI
Eversheds Sutherland

ROBERTO FABIO LIPARI
Dentons

FRANCESCA PETRONIO
A&O Shearman



LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION

BONELLIEREDE

CASTALDIPARTNERS
CLEARY GOTTLIEB
DENTONS
MCDERMOTT WILL & SCHULTE



LAWYER OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION

FERDINANDO EMANUELE
BonelliErede
ROBERTO FABIO LIPARI
Dentons
MILO MOLFA
McDermott Will & Schulte
GIACOMO ROJAS ELGUETA
Chiomenti
CARLO SANTORO
Cleary Gottlieb



LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

DENTONS
FRESHFIELDS
GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI
ASSOCIAZI
**HERBERT SMITH
FREEHILLS KRAMER**
STUDIO ISOLABELLA



LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

PASQUALE ANNICCHIARICO *Dentons*

FRANCESCO ISOLABELLA
Studio Isolabella

ENRICO MARIA MANCUSO
Herbert Smith Freehills Kramer

GIUSEPPE PRINCIPATO
Clifford Chance

FRANCESCO SBISÀ
BonelliErede



MATTEO VIZZARDI; MATTEO DANIELI; ARNALDO BERNARDI; PASQUALE ANNICCHIARICO;
LORENZA CONCORDIA; LAURA DAMIANI; DANIELE CONVERTINO

LAW FIRM OF THE YEAR ANTITRUST

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

GIANNI & ORIGONI

PAVIA E ANSALDO

RUCCELLAI & RAFFAELLI



VITTORIA PAGLIANI; MARGHERITA BANFI; EMILIO DE GIORGI; MARTINA OBERTI;
GLORIA PIZZCCHERI

LAWYER OF THE YEAR ANTITRUST

FRANCESCO ANGLANI
BonelliErede

EMILIO DE GIORGI
A&O Shearman

PIERO FATTORI
Gianni & Origoni

FILIPPO FIORETTI *Pavia e Ansaldi*

GIAN LUCA ZAMPA
Freshfields



LAW FIRM OF THE YEAR UNFAIR TRADE PRACTICES & UNFAIR COMPETITION

BUREAU PLATTNER

CLIFFORD CHANCE

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

PAVIA E ANSALDO

RUCELLAI & RAFFAELLI



LAWYER OF THE YEAR UNFAIR TRADE PRACTICES & UNFAIR COMPETITION

FILIPPO ARATA
bureau Plattner

GIAN PAOLO DI SANTO
Pavia e Ansaldo

LUCIANO DI VIA
Clifford Chance

STEFANO GRASSANI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ELISA TETI
Rucellai & Raffaelli



LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION PROCUREMENT

CDRA AVVOCATI

DELOITTE LEGAL

LIPANI LEGAL&TAX

SATTA ROMANO & ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS

LIPANI
LEGAL & TAX

**LAWYER OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE
LITIGATION - PROCUREMENT**

FRANCESCO PAOLO BELLO

Deloitte Legal

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

DAMIANO LIPANI
Lipani Legal&Tax

MAURO PISAPIA
Simmons & Simmons

ANNA ROMANO
Satta Romano & Associati



**LAW FIRM OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE LITIGATION
CONSTRUCTION/URBAN
PLANNING/ENVIRONMENT**

ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI
STUDIO LEGALE

CDRA AVVOCATI

GIANNI & ORIGONI

SATTA ROMANO & ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



**LAWYER OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE LITIGATION
CONSTRUCTION/URBAN
PLANNING/ENVIRONMENT**

FRANCESCO PAOLO BELLO
Deloitte Legal

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

LUCA PERFETTI
BonelliErede

MAURO PISAPIA
Simmons & Simmons (ritira il team)

ANDREA STICCHI DAMIANI -
ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI STUDIO
LEGALE



LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION ENERGY

ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI STUDIO

LEGALE

CDRA AVVOCATI

DWF

LEGANCE

PAROLA ASSOCIATI



LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION ENERGY

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

ENRICO MARIA CURTI
DWF

ANDREA LEONFORTE
Parola Associati

CRISTINA MARTORANA
Legance

ANDREA STICCHI DAMIANI
ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI
STUDIO LEGALE



LAW FIRM OF THE YEAR FOREIGN ARBITRATION

CASTALDI PARTNERS

CLEARY GOTTLIEB

DENTONS

HOGAN LOVELLS

MCDERMOTT WILL & SCHULTE



LAWYER OF THE YEAR FOREIGN ARBITRATION

ANDREA ATTERRITANO
Hogan Lovells

PAOLO BERTOLI
Cleary Gottlieb

FEDERICA IORIO
CastaldiPartners

ROBERTO FABIO LIPARI
Dentons

MILO MOLFA
McDermott Will & Schulte



LAWYER OF THE YEAR PUBLIC CONTRACTS LITIGATION

FRANCESCO PAOLO BELLO
Deloitte Legal

CLAUDIO GUCCIONE
P&I Guccione Associati

NICO MORAVIA
Freshfields

ANTONIO PAPI ROSSI
FIVERS

ANNA ROMANO
Satta Romano & Associati



LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE LITIGATION

LORIS BOVO
Ashurst

RENATO FIUMALBI
Eversheds Sutherland

FRANCESCO NICORA
Simmons & Simmons

ALESSANDRO SALVADOR
Linklaters

LIDIA SCANTAMBURLO
EY



**BEST PRACTICE AI
GOVERNANCE & COMPLIANCE**

ORESTE POLLICINO
Pollicino Advisory





Diverso sarà lei

Disabilità e lavoro: cosa c'è dietro quel 12%?

di michela cannavale



Secondo le stime dell'Oil (Organizzazione internazionale del lavoro), nel nostro Paese hanno un'occupazione 3 persone con disabilità su 10 e il loro salario medio annuo si ferma a 18mila euro annui, a fronte di una retribuzione media nel settore privato di 38.565 euro nel 2023 (Istat). Il differenziale retributivo orario è del 12% e – dice l'Oil – il 9% di questo divario non può essere spiegato da disuguaglianze nei livelli di istruzione, età e tipo di lavoro.

Con cosa si spiega allora? Mi sono messa a fare qualche ricerca, scoprendo che il cuore della questione sta nel modo in cui il mercato del lavoro è ancora (mal) progettato.

Il primo dato che emerge è quello della cosiddetta segregazione occupazionale: molte persone con disabilità vengono assorbite in mansioni meno retribuite o considerate "sicure", quelle che non richiedono adattamenti o responsabilità crescenti. Non perché non possano svolgere ruoli diversi, ma perché molte organizzazioni preferiscono assegnare mansioni considerate più "semplici da gestire", evitando così di ripensare processi, strumenti o responsabilità.

Secondo dato: la discontinuità lavorativa, spesso dovuta a terapie o condizioni di salute. Ma il punto non è l'assenza: è la mancanza di un sistema capace di reinserire senza penalizzazioni sulla carriera. Ogni pausa diventa un rallentamento strutturale. E, di conseguenza, ogni rallentamento si traduce in retribuzioni più basse.

Si aggiunga a quanto detto finora un terzo aspetto: le opportunità non distribuite in modo equo.

Chi ha una disabilità, accede meno facilmente a percorsi formativi, incarichi speciali, progetti visibili. Anche qui: non per mancanza di merito, ma perché spesso prevale l'idea infondata che una persona con disabilità abbia meno disponibilità

per incarichi strategici. Così, a parità di competenze, l'accesso alle opportunità non è equo e i percorsi professionali finiscono per divergere. E poi c'è quello che gli studi chiamano "unexplained gap", che non è altro che quella parte di differenza salariale che non si riesce a spiegare con variabili misurabili. Come possiamo tradurlo in italiano? Con una parola semplicissima: discriminazione. Non necessariamente come gesto intenzionale, ma come somma di pregiudizi, automatismi e percezioni distorte della fragilità. È anche per questo che, nel nuovo episodio di Diverso sarà lei, ho scelto di parlare del progetto Raffaello, che nasce proprio dall'idea di affrontare questi nodi mettendo insieme diritto del lavoro, impresa e medicina del lavoro. Al mio fianco ai microfoni, questa volta, **Giulietta Bergamaschi**, avvocata giuslavorista, co-fondatrice e managing partner di Lexcellent e ideatrice del progetto Raffaello. □

© riproduzione riservata





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



Tutti i cambi di poltrona in house del 2025

Mobilità record tra i giuristi d'impresa. Quasi 100 passaggi da un'azienda all'altra, più ingressi dal libero foro e promozioni in crescita. In calo la presenza femminile

di michela cannovale

Il 2025 si è rivelato un anno particolarmente dinamico per i professionisti legali d'impresa. L'indagine annuale realizzata da MAG sulla base dei movimenti registrati da Inhousecommunity tra il 1° gennaio e il 21 novembre mette infatti in evidenza un ritmo di cambi di ruolo mai così sostenuto: sono 98 i giuristi che hanno lasciato un'azienda per approdare in un'altra realtà.

Si tratta di un salto in avanti rispetto all'anno precedente, quando i passaggi erano stati 80, con un incremento percentuale del 22,5. Guardando ancora più indietro, i cambi erano stati 62 nel 2023, 78 nel 2022, 58 nel 2021, 46 nel 2020 e 56 nel 2019. Un crescendo che racconta molto del nuovo protagonismo dei dipartimenti legali, sempre più mobili e strategici per gli obiettivi di business.

Mantenendo il focus sui cambi di poltrona: dei 98 passaggi, 76 riguardano movimenti interni al mercato in house (erano 70 nel 2024), mentre 18 sono ingressi provenienti dal libero foro (erano 10 l'anno scorso). Una conferma ulteriore del fenomeno che da tempo si osserva nel settore: la tendenza dei professionisti a considerare l'azienda come un approdo naturale dopo i primi anni in studio. In direzione opposta, invece, si muovono appena 4 giuristi d'impresa, che nel 2025 hanno scelto di rimettersi in gioco in una law firm (uno in meno rispetto al 2024).

La fotografia delle nomine interne è altrettanto eloquente. Le promozioni registrate all'interno delle aziende – quelle che testimoniano percorsi di crescita consolidati – arrivano quest'anno a quota 60. L'anno scorso erano state 54. Nel 2023 si erano fermate a 55, nel 2022 addirittura a 32.

In generale, la distribuzione dei ruoli mostra un mercato in house che cresce nei numeri e, al contempo, si sta riorganizzando internamente, privilegiando funzioni che presidiano la governance e la gestione del rischio e rinnovando le posizioni di comando.

Altri elementi del nostro osservatorio aprono però una serie di interrogativi: la presenza femminile registra quest'anno un ridimensionamento, tanto nei cambi di poltrona (dove rappresentano il 50% dei passaggi, contro il 65% del 2024) quanto nelle nomine (43% contro 48%). Resta da capire

se questa flessione sia legata a tempi diversi di ricollocazione o a dinamiche di carriera differenti tra uomini e donne.

Un'ultima precisazione prima di passare a nomi e cognomi, necessaria per leggere correttamente questi numeri: la rilevazione considera esclusivamente i movimenti intercettati e verificati da Inhousecommunity. È quindi probabile che il mercato reale sia ancora più mobile di quanto fotografato, dal momento che molte nomine e transizioni vengono rese pubbliche con mesi di ritardo o, in alcuni casi, non vengono comunicate affatto.

Continua



I CAMBI DI POLTRONA

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Antonio Francesco	Abbadessa	Google	FiberCop	Chief compliance officer
Marco	Ancora	Syensqo	Axpo Group	DPO
Filippo	Andreani	Pirelli	Manuli Ryco	Group general counsel
Daria	Angelini	Webuild	Giorgio Armani	Head of compliance
Carlo	Appetiti	Gruppo Cassa Centrale	Bper Banca	Chief compliance officer
Simone	Akulini	2i Rete Gas	Italgas	Head of internal audit
Federico	Baldasarre	Credit Suisse	Sagitta Sgr	Head of compliance & AML
Michele	Ballarotta	Tetra Pak	Mitsubishi Chemical Group	Associate general counsel
Arianna	Berna	Gruppo Permasteelisa	Modine Manufacturing	EU compliance & privacy manager
Jole	Bertone	BAT British American Tobacco	Kel I2	Chief legal officer
Guglielmo	Bove	Ferrovie dello Stato Italiane	AMA Azienda Municipale Ambiente	General counsel
Michela	Bruno	Unicredit	Nexi	Responsabile compliance e DPO
Andrea	Budelli	Rad Informatica	Deda Credit	Legal consultant
Deepti	Burton	Netflix	Disney+	VP affari legali EMEA
Paolo	Caggiano	Yokohama TWS	Angel4Future	General counsel
Roberto	Caria	Fastweb+Vodafone	Maticmind	Head of legal
Guglielmo	Carrozzo	Bonfiglioli	Celli Group	Group general counsel
Claudio	Carsenzola	Riello/Carrier	Johnson Controls	Legal & contract counsel
Sergio	Cau	X Consulting	CNP Assicura	Head of AML & anti-bribery
Rosy	Cinefra	NTT Data	Fibonacci	Chief legal, compliance, risk & ESG officer
Urbano	Cinti	A2A	Solarig	Legal counsel director Italia
Paola	Colombo	Gardant	Amco	General counsel
Sabrina	Costanzo	Campari	L'Oréal	General counsel
Stefano	Cusmai	Open Fiber	ELT Group	General counsel
Giulia	D'Antuoni	JTI	McDonald's	Legal counsel
Simone	Davini	Crédit Agricole CIB	Deutsche Bank	General counsel Italia
Carlo	De Dominicis	Viva.com	ICBC Milan branch	Deputy head of legal and compliance
Massimiliano	De Santis	Biofarma	OVS	Direttore affari legali
Francesca	Della Valle	The Walt Disney Company	Warner Bros. Discovery	Director legal & business affairs Italia
Roberta	Di Mauro	Snam	Acqua Novara.Vco	Responsabile affari legali
Lorenzo Maria	Di Vecchio	Christian Dior	Guess	Group general counsel
Corrado	Druetta	Osai	Pininfarina	General counsel
Andrea	Fassina	Generali	Azimut	General counsel
Ruggero	Filippini	DN Automotive Italia	Promos	Head of legal
Valentina	Finazzo	Nexi	American Express	Head of compliance e AML Italia
Mascia	Fumini	Ferrovie dello Stato Italiane	Trenitalia	Direttrice affari legali, societari e compliance
Domenico	Galli	Trenitalia	Open Fiber	General counsel
Michele	Giannotti	Gruppo FS	FS Logistix	Direttore affari legali, compliance e segreteria societaria
Laura	Greco	Fastweb+Vodafone	Sky Italia	VP director & compliance
Alessandra	Infantino	Mundys	Tim	Head of audit governance & continuous improvement
Sofia	Kaufmann	JE aka Just Entertainment	Avvale	Legal specialist

I CAMBI DI POLTRONA

Nome	Cognome	Da	A	Ruolo
Raffaele	Lancellotti	Cassa Depositi e Prestiti	MSC Cruises	Legal counsel – Port Infrastructure & Asset Management
Giuseppe	Laurita	A2A	Zambon	Group corporate governance specialist
Gian Marco	Lenzi	Beko Europe	Var Group	DPO
Laura	Leonardi	Esselunga	ATM Azienda Trasporti Milanesi	Head of compliance
Elisa	Liberale	Microsoft	Unicredit	Group digital, media and operations legal
Angela	Lomuscio	Kraft Heinz	Bolton	Legal affairs director food
Stefania	Magnaghi	Labor Project	Sodexo	Compliance manager Italia
Federica	Mandelli	Kairos	Anima Sgr	Responsabile legale
Valentina	Maniero	Kiko Milano	Gewiss	Legal counsel
Maria	Marinello	DoValue	Tinexta	Chief corporate & legal affairs
Paolo	Marpiller Errera	Ferrari	Webuild	Compliance director
Irene	Marrullo Iantosca	Valentino	Fendi	Brand protection sr
Cristiana	Mazzenga	Cementir Holding	Tim	Head of corporate governance & company bodies support
Piero Francesco	Melletta	Trueblue	Gedi	Legal specialist
Francesco	Montanaro	Grünenthal	Boehringer Ingelheim	Legal counsel
Alessandro	Mura	Angelini Industries	Fater	Head of legal & compliance
Ilaria	Musco	Doctolib	Edenred	Chief legal officer
Fabiana	Pavoni	Autostrade per l'Italia	Tim	Head of compliance operations & assurance
Mauro	Pilati	Land of Fashion Outlet Management	Klépierre Italia	Head of legal & compliance
Pietro	Pisanelli	Vodafone	Danieli & C. officine meccaniche	Group compliance & internal audit director
Valerio	Pisoni	Zurich Bank	DLL	Head of compliance & AML
Martina	Pivetti	Natura&Co.	Contship	Legal affairs e compliance director
Andrea	Ravelli	Media One	Naima	HR & legal director
Veronica	Savarese	Scai	Deda Group	Senior legal specialist
Michela	Schizzi	Cerved	FIS Fabbrica Italiana Sintetici	General counsel
Francesca	Sergiano	Illimity	Europa Investimenti	Legal associate
Marco	Siega	Banco BPM Assicurazioni	Crédit Agricole Assurances	Head of compliance Italia
Federico	Sommariva	Gilead Sciences	Cosmo Pharmaceuticals	Chief legal counsel
Marco	Taddei	Primatton	Blank	Lead compliance
Giulia	Tascio	Master Gardant	Ford Credit Italia	Head of compliance, AML & data privacy
Daniela	Tornabene	Telepass	SRS	Head of compliance
Laura	Tricomi	Eusider	Butangas	Vice responsabile legale
Alberto Junior	Tucci	Scalapay	Revolut	Senior legal counsel
Elda	Varrone	Sisal	Flutter International	Compliance & ISO director
Alessandro	Vesurga	Hermés	MinervaHub	Group chief legal officer

DAL LIBERO FORO ALL'AZIENDA

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Pinella	Altiero	BIP Law & Tax	OX2	Head of legal Italia
Laura	Bellezza	Freshfields	Sky Italia	Head of legal & DPO
Roberta	Chicone	Grande Stevens	Muviq	Chief legal officer
Marco	Coluzzi	Carbonetti e Associati	Tim	Head of legal finance and M&A
Filippo	Corsi	Corsi & Partners	IP Italiana Petroli	General counsel e compliance officer
Aurora	Falsarella	Deloitte Legal	Snam	Legal counsel decarbonization (H2 - CCS)
Monica	Fantino	BonelliErede	Dompé	General counsel corporate
Carla	Fiorentino	Studio Filacchione	Generali Italia	Liquidatrice sinistri fondo di garanzia vittime della strada
Valentina	Frignati	BonelliErede	Avio Aero	Chief compliance officer
Jacopo	Frontali	Chiomenti	Pirelli	Head of legal M&A
Gaia	Ghilardi	Frau Ruffino Verna	Gewiss	Legal specialist
Marco Saverio	Guzzo	MSG Consulting	Gewiss	Legal & compliance specialist
Gloria	Lazzaro	WST Law & Tax	Apleona	Senior legal counsel
Valentina	Mancuso	BonelliErede	Sanofi	Legal counsel
Monica	Pagano	Studio Pagano & Partners	Quantum Creditech	General counsel
Roberta	Raimondo	Orsingher Ortù	Polygon	Group general counsel
Ilaria	Ricci	LTL Advisors	Gruppo Althea	General counsel
Samantha	Zanni	KPMG Italy	Gruppo Veronesi	Head of legal

I NUOVI INCARICHI DEI CAMBI DI POLTRONA

Osservando da vicino la natura dei ruoli assunti dai giuristi coinvolti nei cambi di poltrona, emerge un quadro che rivela non solo la direzione dei singoli percorsi professionali, ma anche le priorità organizzative delle aziende. Per analizzare il fenomeno, abbiamo suddiviso le funzioni in tre grandi categorie: le posizioni apicali delle direzioni legali (general counsel, chief legal officer, legal director o head of legal, a seconda della struttura societaria), gli incarichi nell'area compliance e, infine, i profili di counsel e senior counsel che entrano in nuovi team, talvolta assumendo la responsabilità di unit specifiche.

Un dato particolarmente vistoso è quello relativo al vertice dei dipartimenti legali: il 34,7% dei movimenti ha coinvolto figure che guidano

integralmente la funzione, una percentuale superiore rispetto ai livelli del 2024 (27,3%) e del 2023 (30,6%).

Ma il vero scossone riguarda la compliance, che quest'anno rappresenta il 36,73% dei cambi (contro appena l'11,4% nel 2024 e il 22,6% nel 2023). Una crescita così marcata suggerisce la centralità sempre maggiore attribuita ai presidi di controllo e gestione del rischio all'interno delle organizzazioni.

Chiude il quadro il gruppo dei counsel e senior counsel, che costituisce il 23,47% dei passaggi. Si tratta di professionisti spesso chiamati a inserirsi in squadre già strutturate o a gestire nicchie operative particolarmente tecniche, come Raffaele Lancellotti, Legal counsel – Port Infrastructure & Asset Management di MSC Cruises, o Aurora Falsarella, Legal counsel decarbonization (H2 – CCS) di Snam.

DISTRIBUZIONE DEI PRINCIPALI RUOLI NEI CAMBI DI POLTRONA



I SETTORI DI APPRODO

Il flusso dei cambi di poltrona del 2025 ridisegna anche la geografia settoriale delle destinazioni. A guidare la classifica, quest'anno, è il comparto banking & finance, che raccoglie il 16,33% dei professionisti in transito. Un risultato che si inserisce perfettamente nel clima degli ultimi mesi, segnati da operazioni straordinarie e un dibattito costante sul risiko bancario, in un contesto che accresce la domanda di competenze legali specialistiche.

Il primato, lo scorso anno, apparteneva invece all'energy, che catalizzava il 25% dei movimenti. Ma, dopo anni di forte crescita, il settore segna nel 2025 un evidente arretramento, scendendo al 9,18%.

Il comparto dell'IT si assesta sulla stessa quota.

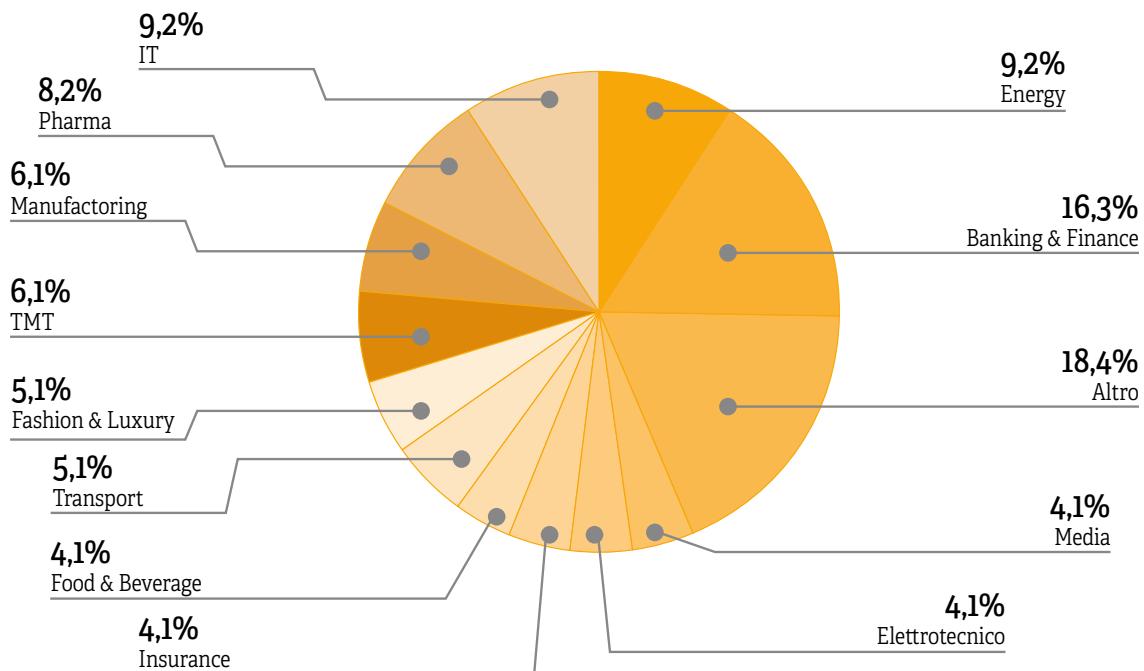
A seguire, il pharma con l'8,16% dei passaggi. Subito dopo si collocano manifatturiero e TMT, entrambi al 6,12%. Troviamo poi moda & lusso e trasporti, ciascuno al 5,10%.

Chiude il quadro un gruppo eterogeneo di industry – food & beverage, insurance, elettrotecnico e media – tutte allineate sul 4,08%.



Continua 

DISTRIBUZIONE SETTORIALE DEI CAMBI DI POLTRONA (2025)



DALL'AZIENDA AL LIBERO FORO

Se si amplia lo sguardo includendo anche i professionisti che hanno lasciato il ruolo in azienda per approdare in studio legale, si completa il

quadro dei 98 movimenti complessivi registrati nell'ultimo anno. Tuttavia, solo il 4,08% dei cambi rientra in questa categoria, una quota inferiore sia al 5,6% del 2024 sia all'8% del 2023. I professionisti che hanno intrapreso questo percorso sono riportati nella tabella che segue.

Continua 

Nome	Cognome	DA	A	Ruolo
Silvio	Cavollo	Pillarstone	CRCCD	Partner
Antonio	Corda	Fastweb+Vodafone	Advant Nctm	Of counsel
Giacomo	Paracchi	Geodis	Lexia	Partner
Mario	Gustato	BFF Banking	BDO Law	Partner



3 CAMBI DI POLTRONA SCELTI DALLA REDAZIONE



SABRINA COSTANZO – DA CAMPARI A L'ORÉAL

È entrata in L'Oréal Italia come general counsel, subentrando a Valentina Ranno lo scorso ottobre. Arriva dal gruppo Campari, dove dal 2021 guidava le aree compliance e group functions riportando direttamente al general counsel Fabio Di Fede. In precedenza ha trascorso quasi otto anni in Luxottica, prima come IP counsel e poi alla guida globale del legal IP, seguendo contratti, proprietà intellettuale e temi legati a marketing, licenze, tecnologia, privacy, e-commerce e antitrust su scala internazionale. La sua carriera è iniziata in Cleary Gottlieb.



SIMONE DAVINI – DA CRÉDIT AGRICOLE CIB A DEUTSCHE BANK

Da giugno è il nuovo general counsel di Deutsche Bank Italia. Arriva da Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, dove dal 2010 guidava la funzione legal & corporate affairs, seguendo ambiti che vanno dalla finanza strutturata e green ai capital markets, dal transaction banking alla consulenza M&A, fino agli aspetti societari, contrattuali, contenziosi e di compliance, inclusi i profili legati al D.Lgs. 231/2001. Con una lunga esperienza nel settore bancario, ha lavorato in precedenza come giurista d'impresa in ING, Intesa Sanpaolo e Banca Profilo.



FILIPPO CORSI – DALLA CONSULENZA A IP ITALIANA PETROLI

Da settembre è il nuovo general counsel e compliance officer di Italiana Petroli (IP – Gruppo API). Ha lasciato la guida della boutique di executive search Corsi & Partners per tornare ai vertici legali di un grande gruppo industriale in un momento cruciale, coincidente con la vendita della società alla compagnia azera Socar. Corsi porta con sé un'esperienza di oltre vent'anni maturata in realtà di primo piano come Leonardo, Ansaldo STS, Hitachi Rail e ITA Airways, dove ha ricoperto il ruolo di general counsel tra il 2021 e il 2022.

3 NOMINE SCELTE DALLA REDAZIONE



CHIARA CAPPELLINI – CAMPARI

A novembre è stata promossa a general counsel per le group functions e la corporate compliance di Campari, dove riporta al chief legal and M&A officer Fabio Di Fede, e coordina il team legale a supporto delle funzioni di supply chain, procurement, IT, media e global travel retail, assumendo anche la guida centrale della compliance e delle policy globali. Entrata in Campari nel 2018 come legal counsel, è cresciuta fino al ruolo di managing counsel per l'Europa. In passato ha lavorato negli studi A&O Shearman, BonelliErede e Dillon Eustace a Dublino.



ANGELA MARIA GALIANO – FREE TO X MOBILIZE

Da aprile è in cima alla direzione legale di Free To X – Mobilize, società nata dall'investimento di Renault in Free To X (ne abbiamo parlato qui) per sviluppare il business dell'e-mobility assieme a Mobilize. La promozione a head of legal affairs, compliance & indirect procurement è arrivata dopo tre anni trascorsi come head of legal e internal control system. Prima di questo incarico ha guidato la squadra legale di ALD Automotive, all'interno del gruppo francese Société Générale, ricoprendo il ruolo di legal, compliance & internal audit manager.



FEDERICO RAFFAELE – TIM

A marzo è stato nominato head of corporate affairs di Tim, acquisendo la responsabilità, oltre che del legal finance & M&A e del legale internazionale, anche della segreteria societaria di tutte le società del gruppo, e guidando un team di una ventina di professionisti tra Milano e Roma a diretto riporto del general counsel, Agostino Nuzzolo. Raffaele è in Tim dall'aprile 2020 ed è stato dapprima head of legal & digital solutions e poi head of legal finance & M&A. Ha maturato esperienza negli studi Carbonetti & Associati, Baker McKenzie, BonelliErede e Visentini Marchetti e Associati.

NOMINE

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Manuela	Acler	Cassa Centrale Banca	General counsel e vicedirettrice generale
Simone	Arena	JLL	Head of legal
Stefania	Argentieri Piuma	Consap	Director affari legali e giuridico-legislativi
Maria Chiara	Argenton	Dedalus	Group general counsel
Stefania	Bergamo	Generali	Group chief compliance officer
Guido	Ballarini	Ferrari Trento	Group head of legal e chief privacy officer
Fabio	Blasigh	Ginori 1735	Senior legal counsel
Camilla	Broggini	Chiesi	Lead legal counsel & group compliance officer Air&Care
Claudia	Calderini	Starlight Energy	Head of legal
Chiara	Cappellini	Campari	General counsel group functions e corporate compliance
Liuma Alessia	Casaccia	Maticmind	General counsel e chief compliance officer
Serena	Contu	Plenitude	DPO
Federico	Corti	NTT Data	Head of compliance
Filippo	Cossalter	Ericsson	Head of legal affairs di Ericsson Europe, Middle East & Africa
Alessandro	Costantino	Baker Hughes	General counsel
Ernesto	Covello	Bper	Head of privacy and compliance lab
Stefano	Crisostomo	Generali	Head of group strategic legal affairs
Andrea	De Angelis	Telespazio	VP compliance e anticorruzione
Andrea	De Luca Pacione	Acea	Head of international legal affairs unit
Stefano	Di Maria	Ferrovie dello Stato Italiane	Head of group integrated security
Angela	Dominici	Crédit Agricole CIB	Head of legal & corporate affairs
Federico	Esposito	Chiesi	VP global internal audit
Niccolò	Fibbi	Unicredit	Head of group corporate affairs & shareholding
Federico	Finzi	Satispay	General counsel & chief of institutional relationships
Matteo	Fittante	CDP Venture Capital Sgr	Head of legal affairs SPV investments and PNRR funds
Matteo	Frigerio	TheFork	VP e general counsel
Angela Maria	Galiano	Free to X – Mobilize	Head of legal affairs, compliance & indirect procurement
Chiara	Genova	Otsuka Pharmaceutical	Legal manager & data privacy representative Italia
Laura	Ghilardi	Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp	Vice chairwoman (e general counsel di Banca IMI)
	Informatica	Principal legal counsel EMEA	Head of anti-corruption
Francesco	Lauria	Lottomatica	Chief risk, ethics & compliance officer
Alessandro	Laurito	Cassa Depositi e Prestiti	Head of legal finance and sustainability
Vinicio	Lavuri	Banca CF+	Reponsabile AML
Angela	Liotta	Unicredit	Head of litigation
Gianluca	Litto	Five-e	Legal counsel
Gennaro	Lucarelli	Dekra	Head of compliance and data protection
Marco	Lucci	Pillarstone	General counsel
Susanna	Luini	Eni	Head of compliance governance & DPO
Marco	Mannarino	Theras Lifetech	Legal & compliance manager
Paolo	Martignoni	Cassa Centrale Banca	Chief compliance officer
Teresa	Martin	JLL	International general counsel EMEA & APAC
Laura	Mastrocicco	Herno	Legal counsel

NOMINE

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Federica	Mazza	R.Power Renewables	Senior corporate and contract lawyer
Luca Giovanni	Meduri	K-Way	Head of legal
Ignazio Davide	Messina	Chiesi	Lead legal counsel, global legal business, innovation & protection
Chiara	Molinari	Ginori I735	General counsel
Martina	Mussuto	ING Italia	Non financial risk specialist
Giovanni Battista	Nuzzi	Ferrovie dello Stato Italiane	Head of legal and corporate affairs e deputy general counsel
Agostino	Nuzzolo	Tim	General counsel and legal, regulatory, european affairs and tax executive vice president - Dpo and secretary of the board
Debora	Perciballi	CDP Venture Capital Sgr	Responsabile affari legali investimenti diretti
Gabriele	Petrini	CDP Venture Capital Sgr	Responsabile affari societari
Francesca	Prisco	Etra Società Benefit	Responsabile affari legali e societari
Federica	Privitera	Amazon	Senior program manager, legal & compliance Italy e Spain
Federico	Raffaele	Tim	Head of corporate affairs
Marco	Raffini	Kering	Head of legal shared service EMEA
Rocco	Ramondino	Tim	Group chief compliance officer
Roberta	Roccanova	QVC	General counsel & people lead
Cecilia	Sangregorio	Amegen	Legal director
Laura	Segni	Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp	Vice chairwoman (e general counsel di Banca IMI)
Armando	Sestili	Leonardo Global Solutions	Head of anti-corruption
Riccardo	Spagnoli	Chiesi	Senior director global privacy

L'ultima sezione della nostra analisi è dedicata alle nomine, ovvero ai cambi di incarico e alle promozioni maturati all'interno della medesima direzione legale.

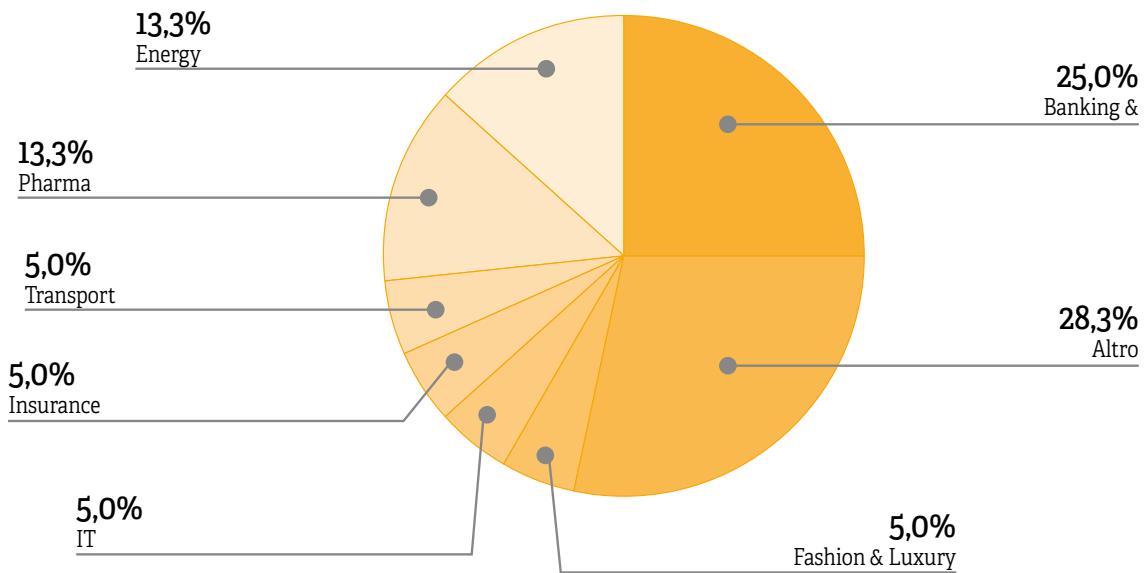
Nel corso degli ultimi dodici mesi, la redazione di Inhousecommunity ha censito 60 nomine complessive – un dato in aumento rispetto alle 54 del 2024 e comunque superiore alle cifre registrate negli anni precedenti, a conferma di un rinnovato vigore anche sul fronte delle carriere interne e della valorizzazione delle competenze. Entrando nel dettaglio delle funzioni interessate, il 21,67% delle nomine, in linea con quanto osservato

nel 2024, ha riguardato l'ascesa a ruoli apicali di chief legal officer o general counsel. Ma ancora più marcata, anche in questo caso, risulta la crescita delle posizioni in area compliance, che rappresentano il 31,67% del totale, contro il 22,2% dello scorso anno.

Dal punto di vista settoriale, la distribuzione delle promozioni ricalca in parte quanto già emerso per i cambi di poltrona. Pure in questo ambito, infatti, il comparto più coinvolto è quello del banking & finance, che concentra il 25% delle nomine complessive. Seguono a distanza l'energy e il pharma, entrambi al 13,33%.

Continua

DISTRIBUZIONE SETTORIALE DELLE NOMINE LEGALI INTERNE (2025)



Infine, un ultimo dato degno di attenzione: nel 2025 non si registrano casi di general counsel promossi al ruolo di amministratore delegato, al contrario di quanto avvenuto l'anno scorso, quando questo passaggio aveva interessato il 5,5% delle nomine complessive rilevate da Inhousecommunity. Un'assenza che interrompe, almeno per ora, un fenomeno che nel 2024 sembrava preludere a un nuovo modello di crescita del giurista d'impresa. □

©riproduzione riservata



SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP
LC



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





Acc: passaggio di testimone tra Richardson e Brown

L'associazione mondiale dei corporate counsel apre una nuova fase. A Philadelphia, MAG ha incontrato i due protagonisti del cambio ai vertici raccogliendo la loro lettura dell'evoluzione della professione e delle priorità per il futuro

di michela cannovale

Dopo quattordici anni alla guida dell'Association of Corporate Counsel (Acc) – principale associazione mondiale di giuristi d'impresa, con quasi 50mila iscritti in oltre 100 Paesi, di cui 3.800 in Europa e 160 solo in Italia – Veta T. Richardson ha lasciato lo scorso novembre il ruolo di presidente e ceo, passando il testimone a Jason L. Brown, già general counsel di GE Appliances e membro di Acc fin dal 2003.

Il cambio ai vertici arriva in un momento in cui il ruolo del corporate counsel si sta consolidando come funzione centrale nei processi decisionali, con responsabilità e visibilità in crescita.

Durante il suo mandato, Richardson ha guidato l'internazionalizzazione dell'associazione, rafforzandone la presenza nei primari mercati globali, Europa e Italia inclusi. Brown, da parte sua, eredita un'organizzazione più ampia e diversificata, con la sfida di accompagnare i giuristi d'impresa in una fase segnata da trasformazione tecnologica, nuovi rischi e aspettative crescenti.

A Philadelphia, in occasione dell'Acc Annual Meeting – l'ultimo per Richardson nel ruolo di presidente e ceo – MAG ha incontrato entrambi. Il confronto è servito a capire come è evoluta l'associazione negli ultimi anni e quali saranno le traiettorie del nuovo corso. Ma anche a leggere da vicino le dinamiche che stanno ridisegnando la professione del giurista d'impresa, con riflessi sempre più evidenti anche in Europa e in Italia.

LA FASE RICHARDSON: ACC DIVENTA GLOBALE

Quando Richardson ha assunto la guida dell'associazione, nel 2011, Acc era ancora una realtà essenzialmente statunitense. «Acc non era pronta a operare davvero su scala globale», ricorda oggi. La strategia elaborata in quegli anni è stata concreta: ripensamento dello staff con competenze internazionali, costruzione di una governance capace di includere prospettive non esclusivamente nordamericane, revisione del brand in chiave unitaria ("one Acc") e una politica di espansione realizzata attraverso fusioni e integrazioni.

È così che Acc ha incorporato realtà come l'Australian Corporate Lawyers Association, il

Corporate Counsel Middle East o quello di Hong Kong, mentre allargava la propria presenza in Asia, Medio Oriente, America Latina ed Europa. Parallelamente, l'associazione ha modernizzato i propri programmi formativi, introdotto iniziative sul benessere dei professionisti e investito nella tecnologia per migliorare servizi e ricerche dedicate ai giuristi d'impresa.

Sotto la leadership di Richardson, l'associazione ha raddoppiato i membri, ha esteso la presenza a più di 100 Paesi e ha consolidato un modello operativo che molti capitoli europei – Italia inclusa – considerano oggi una piattaforma essenziale per lo sviluppo professionale dei corporate counsel.

L'ETÀ DEL CHIEF LEGAL OFFICER

A 14 anni dall'inizio del suo mandato, il passaggio di testimone con Brown coincide con una fase di forte centralità strategica per il giurista d'impresa. Rispetto al 2011, secondo Richardson, il ruolo del general counsel è cambiato soprattutto nella percezione interna alle aziende: «I legali in house sono ormai riconosciuti come creatori di valore». La loro funzione ha ampliato significativamente il perimetro di responsabilità: sempre più chief legal officer gestiscono compliance, risk management, people & culture, public policy o relazioni istituzionali. In alcuni contesti persino la sicurezza fisica, in risposta a un ambiente geopolitico più complesso.

La dinamica, spiega, ricorda quanto avvenuto nel 2008, quando la crisi finanziaria rese centrale la figura del chief financial officer. Allo stesso modo, oggi il contesto è dominato da rischi legislativi, regolatori, politici e reputazionali che chiamano direttamente in causa le competenze dei general counsel. «Stiamo vivendo l'età del chief legal officer», osserva, sottolineando che la stessa evoluzione riguarda da vicino anche i corporate counsel europei, sempre più coinvolti nella definizione delle strategie aziendali.

AI: tra opportunità e giudizio umano
Uno dei terreni più nuovi e sensibili dell'evoluzione professionale è l'intelligenza artificiale, fa notare ai due giuristi la redazione di MAG. Ma per la ex presidente e ceo, si tratta semplicemente di «uno strumento aggiuntivo, capace di offrire opzioni, scenari e analisi comparative, ma ancora distante dal sostituire

il giudizio umano». Porta esempi concreti: dalla revisione dei contratti al supporto nella redazione di comunicazioni complesse. «L'AI offre possibilità, ma non conosce l'azienda, le dinamiche interne, le persone». Per questo, insiste, serve sempre una "seconda lettura" da parte del legale in house, che contestualizzi e sfumi le proposte della tecnologia. Brown condivide l'impostazione della collega, e sottolinea un elemento ulteriore: la velocità del cambiamento. «L'AI di oggi non sarà quella di domani. Per i giuristi d'impresa, questo significa sviluppare un approccio predittivo, non solo reattivo: anticipare, non inseguire. È la logica che Acc sta traducendo in strumenti concreti, come l'AI Toolkit e il Centro di Eccellenza che raccoglie contributi da centinaia di membri».

WELLBEING: IL BLIND SPOT CHE RESTA

Nonostante l'espansione del ruolo e l'evoluzione delle competenze, la cultura professionale dei giuristi d'impresa conserva alcuni punti ciechi. Il più evidente, secondo Richardson, è il benessere dei professionisti: «Il burnout è un rischio reale, e la pandemia lo ha reso più visibile». Acc ha introdotto programmi di wellbeing, sessioni di confronto su stress, resilienza, gestione del tempo. «Inaspettatamente, sono sempre pieni».

Brown le fa eco: «Un'organizzazione non è più forte delle persone che la compongono». Significa riconoscere che il benessere non è accessorio, ma parte integrante della capacità dell'azienda di reagire ai rischi e affrontare crisi complesse.

JASON L. BROWN: UN GIURISTA CRESCIUTO DENTRO ACC

Il nuovo presidente e ceo porta con sé una storia lunga più di vent'anni nella community degli in house. È entrato in Acc nel 2003, appena arrivato in PepsiCo e prima di sbarcare a MillersCoors, poi a Dyson Americas e infine a GE Appliances. All'interno dell'associazione è passato da membro a chapter leader a componente del global board. La sua priorità dichiarata è semplice e concreta: ascoltare. Soci, chapter, sponsor, partner e comitati tematici. Non per ripartire da zero, ma per aggiornare il piano strategico sulla base delle esigenze effettive dei corporate counsel, in una fase di cambiamento rapido. Il networking, per Brown, è un'infrastruttura professionale che

consente di trasformare esperienze individuali in competenze collettive. «È così che si costruiscono soluzioni condivise», afferma.

Dentro l'evoluzione del ruolo

Fondamentale, per Brown, è la trasformazione dell'in house in una figura chiamata a muoversi stabilmente tra strategia e tutela legale. E sintetizza il tema così: il giurista di successo deve essere percepito internamente come un business leader con competenze legali, non come un tecnico isolato dal resto dell'organizzazione. Serve conoscere il business quasi quanto un ceo: dinamiche commerciali, bilanci, clienti chiave, catena del valore.

Il rischio, tuttavia, è duplice. Da un lato perdere di vista il ruolo legale per avvicinarsi troppo al business; dall'altro restare confinati in un approccio puramente tecnico ed essere esclusi dalle decisioni che contano. La competenza più difficile diventa allora l'equilibrio: sapere quando parlare la lingua del business e quando esercitare il proprio dovere di dire no. □

©riproduzione riservata



PUBLISHING GROUP

LC

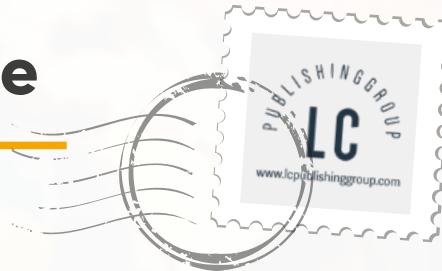
DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

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

ASCOLTALO
ORA

Cartoline



Geopolitica e imprese: per i Cfo italiani il rischio cresce ma le aziende restano poco preparate

In un contesto internazionale segnato da conflitti, tensioni commerciali e crescente protezionismo, la geopolitica entra a pieno titolo tra i fattori più critici per le imprese italiane. Secondo il nuovo report Deloitte *“Affrontare la nuova realtà geopolitica. Le sfide e le opportunità per i CFO italiani”*, il 58% dei direttori finanziari teme un impatto diretto sul fatturato nei prossimi sei mesi, mentre il 67% considera il rischio geopolitico elevato e già influente sulle scelte strategiche aziendali.

Nonostante ciò, solo il 5% delle aziende ha introdotto una struttura dedicata al monitoraggio continuo di questi rischi, segno di un approccio ancora largamente informale e spesso reattivo. Come sottolinea Riccardo Raffo, Cfo Program Leader di Deloitte, la capacità di anticipare e gestire instabilità esterne rappresenta oggi un differenziale competitivo fondamentale, in un mondo «complesso, multipolare e segnato da una crescente frammentazione degli scambi».

La crescente incertezza si riflette anche sulle strategie di investimento: solo due Cfo su dieci dichiarano di essere pronti ad assumere nuovi rischi, dieci punti percentuali in meno rispetto allo scorso anno. Tuttavia, gli investimenti non si fermano. Le priorità si spostano verso la trasformazione digitale, con il 48% dei Cfo che prevede un aumento del budget, e verso il miglioramento delle *operation* interne (42%). Le fonti di finanziamento più utilizzate restano autofinanziamento (61%) e prestiti bancari (43%), mentre equity e debito societario risultano meno appetibili in un clima di volatilità.

Nel frattempo, un terzo dei Cfo preferisce attendere ulteriori sviluppi dello scenario internazionale, mentre il 56% utilizza analisi di scenario per anticipare shock potenziali. Solo una minoranza – circa tre Cfo su dieci – sta integrando sistematicamente la variabile geopolitica nella pianificazione strategica, e appena due su dieci conducono stress test per valutare la resilienza dell'azienda.

La fotografia che emerge è quella di imprese consapevoli dei rischi, ma ancora poco strutturate per affrontarli. In un quadro globale sempre più instabile, rafforzare strumenti, competenze e governance del rischio geopolitico appare ormai una necessità, non più un'opzione.

© 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



Suma Capital accelera in Italia: biometano, rinnovabili e un nuovo hub a Milano

Il gruppo spagnolo di impact investing punta sullo Stivale, strategico per le infrastrutture sostenibili e la transizione energetica. La società, attiva nel Paese dal 2023 attraverso la piattaforma CH4T, sta investendo oltre 100 milioni di euro in sette strutture nel Nord Italia

di valentina magri

Da Barcellona a Milano, passando per Madrid e Parigi. Questa la rotta dell'espansione di Suma Capital, uno dei principali operatori europei attivi nella transizione energetica e nelle infrastrutture sostenibili, che vanta un patrimonio in gestione di 1,2 miliardi di euro, più di 10 fondi gestiti, e oltre 40 professionisti dislocati nei suoi quattro uffici europei. La società, fondata in Spagna nel 2007, lo scorso ottobre ha aperto i battenti a Milano, a due passi dal Duomo, dove conta di intensificare i legami con l'ecosistema imprenditoriale e finanziario italiano.

Per farlo, si è affidata a **Nicolò Balice**, che prima di approdare in Suma Capital, ha fatto parte del team di investimento di Ancala Partners, dove si è occupato di operazioni nel settore delle infrastrutture sostenibili in Europa. In precedenza, inoltre, Balice ha lavorato a Londra presso Citi, all'interno del team di investment banking dedicato ai business services e alle infrastrutture.

Balice spiega così la scelta di Suma Capital di inaugurare l'ufficio milanese: «Consideriamo l'Italia un mercato core per la strategia infrastrutture sostenibili perché il nostro paese è un hub strategico a livello europeo per l'energia grazie agli incentivi pubblici volti a favorire la transizione energetica e gli investimenti allineati alla Tassonomia UE. L'apertura dell'ufficio di Milano rientra nella strategia di posizionamento di Suma Capital come fondo paneuropeo che accelera la transizione energetica. In futuro potremmo estendere all'Italia le altre due strategie della capogruppo».

Sebbene l'ingresso di Suma Capital in Italia sia avvenuto quest'anno, la società spagnola è attiva in Italia dal 2023 tramite CH4T, piattaforma dedicata alla costruzione e gestione di impianti di biometano. Con un investimento di oltre 100 milioni di euro (di cui una parte proveniente da un finanziamento della banca spagnola Bbva), Suma Capital ha acquisito e sta convertendo sette impianti distribuiti in Veneto, Emilia-Romagna e Friuli-Venezia Giulia, per una produzione totale di 295 GWh. La riconversione permetterà l'immissione diretta del biometano nella rete

del gas italiana, che garantisce la stabilità dei ricavi per i prossimi 15 anni. Il progetto rientra nel piano RepowerEU, che punta a raggiungere una produzione di 35 miliardi di metri cubi di biometano entro il 2030 a livello europeo. Suma Capital gestisce gli impianti direttamente tramite un apposito team, basato a Verona. «Questo investimento è un esempio perfetto



NICOLÒ BALICE

«Consideriamo l'Italia un mercato core per la strategia infrastrutture sostenibili perché il nostro paese è un hub strategico a livello europeo»

dei progetti promossi da SC Infra, strategia a impatto di Suma Capital focalizzata sullo sviluppo di infrastrutture per un sistema energetico decarbonizzato, promuovendo l'energia pulita e un uso più efficiente delle risorse, per contrastare il cambiamento climatico», afferma Balice. Oltre che in infrastrutture con la strategia SC Infra, Suma Capital investe anche attraverso due strategie complementari, SC Expansion e SC Venture. SC Expansion investe, tramite capitale di crescita, in pmi impegnate nella decarbonizzazione delle attività produttive. L'obiettivo è aumentarne il contributo ambientale integrando piani di sostenibilità e di riduzione delle emissioni come leve per la creazione di valore nel lungo periodo. SC Venture invece sostiene aziende in fase early-stage e scale-up impegnate ad accelerare la transizione climatica con un impatto ambientale positivo nel medio-lungo periodo. L'obiettivo finale è investire in iniziative e tecnologie pionieristiche che supportino la decarbonizzazione in settori come energia pulita, mobilità sostenibile, economia circolare e industrie a basse emissioni. «Il fondo è paneuropeo, ma l'origination e l'execution sono locali. Anche per questo sono in corso le aperture di uffici locali», precisa Balice.

A questo proposito, Suma Capital in Italia intende investire in biometano e rinnovabili, facendo leva sugli incentivi alla produzione di energie verdi nell'ambito agricolo. La società punta anche sull'economia circolare e dei rifiuti, creando una catena del valore resiliente e che ne supporti la trasformazione e valorizzazione. Inoltre, è interessata a scommettere sulla produzione di energia decentralizzata e di calore a basso

contenuto di emissioni: teleriscaldamento e soluzioni di efficienza energetica allineate agli obiettivi europei di medio-lungo periodo. Il team italiano sarà focalizzato sull'origination degli investimenti e supporto della loro execution, coadiuvato dal team di Barcellona. A prendere le decisioni d'investimento sarà un apposito comitato basato a Barcellona, che coinvolge professionisti di varie geografie e discipline, al fine di assicurare allineamento della strategia e la coerenza nei criteri di rischio. Il sustainable committee di Suma Capital, basato a Barcellona, stabilirà dei Kpi (Key performance indicator), che saranno misurati periodicamente, ed effettuerà il loro monitoraggio nel tempo.

«Il team di Milano partecipa al comitato nelle discussioni, originando e presentando i deal e la tesi di investimento. L'Italia avrà la responsabilità dell'asset management e del monitoraggio degli investimenti», spiega Balice.

Del resto, Suma Capital è concentrata sullo sviluppo e sull'integrazione delle migliori pratiche Esg in tutte le sue strategie di investimento nell'ecosistema del private equity. Concretamente, la società spagnola intende ridurre le emissioni operative di CO₂ del 30% entro 5 anni, raggiungendo la neutralità carbonica entro il 2025, dando un contributo reale ed efficace agli obiettivi di mitigazione dell'Accordo di Parigi.

Per quanto riguarda l'Italia, Suma Capital nel 2026 intende anzitutto finalizzare la costruzione dei sette impianti in Nord Italia e renderli operativi, oltre che ampliare il suo portafoglio italiano di investimenti, in particolare nel biometano, con focus sulla parte agricola. Tramite questi impianti la società punta a una riduzione delle emissioni di anidride carbonica di 85 mila tonnellate annue. Suma Capital mira anche a espandere il suo team milanese, raggiungendo entro il primo trimestre 2026 quota tre persone, in modo da poter effettuare e seguire gli investimenti, oltre che rafforzare i legami con operatori e istituzioni nel mercato italiano, perché Suma Capital vorrebbe diventare un riferimento per gli investimenti sostenibili in Italia. ■

©riproduzione riservata

PUBLISHING GROUP
LC



**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com



Ethica Group lancia H2I. Obiettivo: 1 miliardo di risorse in cinque anni

Una nuova piattaforma per investimenti
che mira a divenire punto di riferimento per il mid-market italiano.
Cosimo Vitola, ad di Ethica, ha rivelato in esclusiva a MAG la genesi dell'iniziativa

di letizia ceriani

Holding Italiana d'Investimenti (H2I) è la novità appena sbarcata sul mercato del capitale privato italiano, partita da un'intuizione di **Cosimo Vitola** e **Fausto Rinallo**, soci fondatori e amministratori delegati della società di advisory Ethica Group. La piattaforma ha già incassato l'adesione di oltre trenta imprenditori, destinati ad aumentare entro il termine del periodo di aumento del capitale, fissato al 30 aprile 2028. Partendo con una dotazione di 200 milioni di euro – forniti tramite aumento di capitale sia da Ethica che da alcune banche di wealth management, fra cui Cassa Lombarda – H2I mira a raggiungere 1 miliardo di euro di risorse in cinque anni. La nuova società svolgerà il ruolo di anchor investor sviluppando prodotti verticali sotto forma di fondi di investimento e veicoli societari.

Il Consiglio di amministrazione è presieduto dall'avvocato e consulente d'impresa **Paolo Tanoni**, e composto da Cosimo Vitola e Fausto Rinallo (amministratori delegati di Ethica Group), dall'amministratore delegato di Cassa Lombarda **Paolo Vistalli**, **Nardo Filippetti** (Lindberg Hotels), **Massimo Trapletti** (Bianchi Industry), **Giulia Berloni** (Arcadia Holding ex Dondup) e, come consigliere indipendente, **Francesco Panfilo**.

Questa iniziativa, racconta Cosimo Vitola in questa intervista a MAG, risponde a un'esigenza

precisa del mercato: «Vogliamo diventare un punto di riferimento nel private equity italiano, soprattutto nel mid-market. Il segmento vive un momento di grande difficoltà: gli operatori domestici attivi sono pochissimi e tutti accomunati dai temi del passaggio generazionale e del fundraising. A dominare il mercato sono gli operatori internazionali, nonostante il numero delle operazioni sul territorio continui ad aumentare».

LA LINEA STRATEGICA: VEICOLI E TARGET

All'interno di H2I coesistono diversi modelli organizzativi tipici del private capital: società di gestione settoriali, permanent capital e club deal. Le iniziative svilupperanno "verticali" specializzati per settore: per ora le aree d'investimento sono cinque – Logistica, Trasporti e Shipping, IT/Digital Transformation, Energy Transition, Food, Healthcare – tutte ad altissimo potenziale, oltre a un veicolo di coinvestimenti di minoranza. Ogni verticale sarà gestita da un team autonomo e avrà una dimensione di circa 150 milioni di euro, ad esclusione dei coinvestimenti di minoranza che partiranno invece con 100 milioni. Il primo investimento della holding, fa sapere Vitola, è previsto per la seconda metà del 2026, mentre la SGR attende il via libera nelle prossime settimane.

Tre progetti sono già ai blocchi di partenza. Il primo sarà dedicato alla logistica intermodale e

PAOLO VISTALLI, NARDO FILIPPETTI, COSIMO VITOLA, MASSIMO TRAPLETTI, GIULIA BERLONI, FAUSTO RINALLO, FRANCESCO PANFILO E PAOLO TANONI

verrà sviluppato insieme a VSL Club per costituire una holding d'investimento (H2I VSL Logistic), gestita da **Fabrizio Vettosi** (founder e managing director) e **Ciro Russo** (founder e senior partner), entrambi esperti di logistica marittima e investimenti di private equity. La dotazione arriverà fino a 150 milioni di euro, di cui i primi 30 forniti da H2I.

Il secondo progetto prevede il lancio di un fondo d'investimento, sviluppato da una SGR in fase di costituzione, dedicato all'IT/Digital Transformation. Anch'esso con una dotazione massima di 150 milioni – di cui i primi 30 deliberati da H2I – sarà diretto da un team guidato da professionisti che vantano oltre vent'anni di esperienza nel settore specifico, i cui accordi sono in fase di definizione.

Di diversa natura il terzo veicolo, H2ICo, dedicato ai co-investimenti di minoranza al fianco di altri operatori di private equity. Puntando ad avere una dotazione di 100 milioni, di cui i primi 20 milioni saranno forniti dalla holding, sarà gestito da un team guidato da **Enrico Palandri**, che investirà direttamente nel veicolo. «La società – ha commentato Palandri – intende investire il proprio patrimonio al fianco di SGR italiane ed estere, di holding d'investimento e di club deal. I soci di H2ICo potranno così beneficiare di un'ampia diversificazione tra i vari team di gestione di private equity, di tempi rapidi di impiego del capitale e di un forte allineamento di interessi con il management. Per raggiungere il proprio obiettivo, H2ICo potrà inoltre far leva su un deal



ENRICO PALANDRI

flow rilevante, grazie alle sinergie che si potranno sviluppare con la divisione advisory di Ethica Group».

Per quanto riguarda le aziende target, invece, nei radar di H2I ci saranno principalmente realtà italiane in salute – con un fatturato compreso tra i 20 e i 100 milioni di euro – con prospettive di crescita ambiziose, una spiccata propensione al consolidamento (in Italia e all'estero) e allo sviluppo in chiave sostenibile.

L'ORIGINALITÀ DELLA PROPOSTA

L'iniziativa ambisce a colmare un vuoto di mercato. «Di pari passo con lo sviluppo dell'attività di advisory che svolge Ethica Group, abbiamo deciso di allargare il nostro raggio d'azione», sottolinea Rinallo, ponendo grande attenzione ai potenziali conflitti d'interesse. Se l'advisory si concentra infatti su deal di medie dimensioni, H2I vuole posizionarsi su un segmento di mercato più piccolo in termini di controvalori, ma ricco di opportunità ancora allo «stato grezzo». La strategia risponde anche a una seconda esigenza del settore. «Nel contesto odierno occorre specializzarsi, non si può più rimanere generalisti se si vuole avere un futuro», sottolinea Rinallo.

Ma l'elemento davvero innovativo riguarda la struttura stessa del veicolo, che punta alla democratizzazione di questa asset class. H2I riduce drasticamente il periodo di lock-up: dopo soli tre anni – contro i canonici 7-8 anni dei fondi tradizionali – gli investitori possono riportare indietro il proprio capitale con una semplice comunicazione al Consiglio di amministrazione.



CIRO RUSSO, FABRIZIO VETTOSI.

Un modello che ha convinto anche le banche che, in questo periodo di grande competizione, possono arricchire la propria offerta garantendo alla clientela un flusso costante di operazioni nel mondo degli illiquidi. «Abbiamo deciso di co-fondare Holding Italiana d'Investimenti perché riteniamo che l'iniziativa si inserisca perfettamente nella strategia di sviluppo della banca – ha commentato **Paolo Vistalli**, amministratore delegato e direttore generale di Cassa Lombarda –. C'è un interesse crescente da parte di imprenditori e family office nei riguardi degli investimenti nei private markets, soprattutto in Italia dove il peso degli illiquidi sul totale del patrimonio è più basso rispetto a quello degli altri paesi europei. In particolare, il peso del mid-market nei portafogli è ancora molto contenuto».

Ma, «il vero driver dello sviluppo della piattaforma – aggiunge Vitola – è dato dalle persone. Vogliamo costruire una squadra votata alla causa e altamente specializzata». H2I vuole essere un'occasione di relazione, un network di contatti e opportunità.

UN PRIMISSIMO BILANCIO

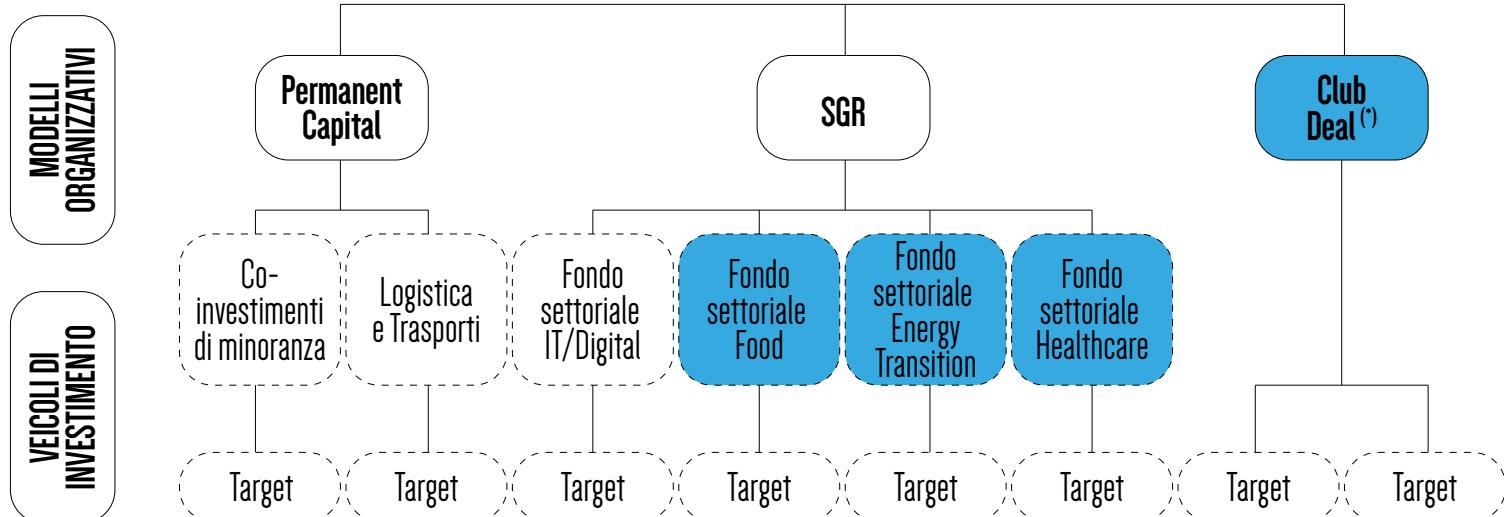
Con 200 milioni raccolti nel primo aumento di capitale, imprenditori e istituti bancari a bordo, tre iniziative già avviate e le basi gettate per un network di ampio respiro possiamo definire positivo il primo bilancio della holding. «H2I – chiosa Cosimo Vitola – è destinata a essere un soggetto stabile sul mercato che potrà accogliere un numero crescente di azionisti, imprenditori, family office e vari progetti d'investimento. Con queste dimensioni abbiamo tutte le basi per diventare un player di riferimento». Un obiettivo ambizioso ma alla portata, considerando che il progetto nasce con tutti gli ingredienti giusti: competenze consolidate, una struttura innovativa che mira a smussare le rigidità del private equity tradizionale, e una visione ben definita.

In un mercato italiano del middle market dominato perlopiù da fondi esteri, Holding Italiana d'Investimenti si propone come alternativa domestica più trasparente, più flessibile, e possibilmente più vicina alle esigenze degli imprenditori italiani. ☐

©riproduzione riservata



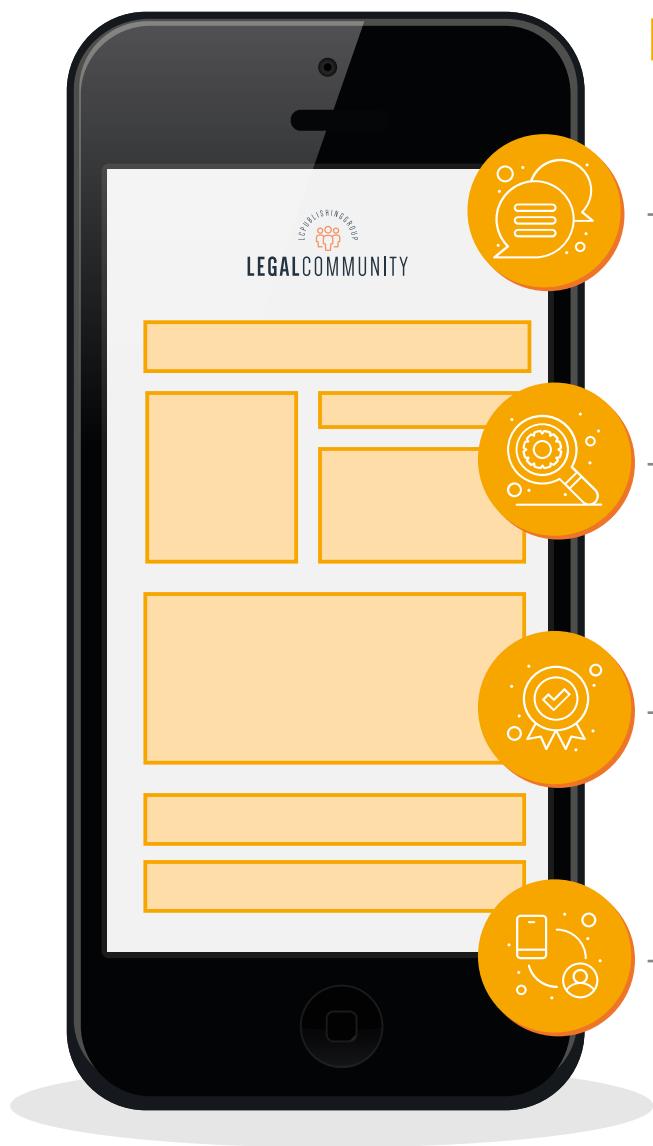
holding italiana
d'investimenti



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



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





Crescita e continuità: «Così supportiamo le aziende e le famiglie imprenditoriali»

Giacomo Satta, head of corporate advisory Italy (M&A mid-market) di Deutsche Bank, illustra l'approccio della Bank of Entrepreneurs, e delinea gli obiettivi del 2026

di valentina magri

Una doppia copertura per famiglie e imprenditori, sia lato patrimonio personale tramite il wealth management, sia lato azienda tramite il business banking, con un'offerta integrata che comprende (tra le altre cose) gestioni patrimoniali, finanziamenti ordinari e straordinari, servizi di corporate finance e fiduciari. Ciò permette alla Bank of Entrepreneurs di Deutsche Bank di fornire assistenza alle imprese sell-side, buy-side, per aumenti di capitale, M&A e altre operazioni straordinarie. Di questo si occupa il team di **Giacomo Satta**, head of corporate advisory Italy (M&A mid-market) di Deutsche Bank. Una divisione costituita nel 2020, da lui guidata dal 2023 e passata nell'arco di soli quattro anni da cinque a undici professionisti. Satta ha raccontato a MAG le principali operazioni del 2025 e tracciato la rotta per il 2026.

Chi sono i clienti-tipo dell'area corporate advisory di Deutsche Bank?

Sono imprenditori italiani di pmi con un valore aziendale dai 30 milioni di euro in su, con obiettivi di crescita importanti, che vogliono internazionalizzarsi. Talvolta seguiamo anche aziende più piccole di grande qualità e con elevato potenziale di crescita. Un esempio in questo senso è il Gruppo Superstudio, guidato dal ceo 30enne Tommaso Borioli. Quando è diventato nostro cliente qualche anno fa, il gruppo aveva un fatturato di poco superiore ai 10 milioni di euro. Ora si appresta a chiudere il 2025 con un giro d'affari run-rate che si avvicina a 30 milioni. Lo abbiamo assistito la scorsa estate nell'acquisizione di Audilux. Nel 2026 il Gruppo Superstudio potrebbe chiudere nuove operazioni, anche internazionali.

Dal suo osservatorio, quali sfide vede per le pmi italiane?

Il passaggio generazionale è il principale problema che devono affrontare. La politica e le istituzioni non ne hanno forse compreso l'urgenza, che richiederebbe l'implementazione di strumenti dedicati. Ritengo vi sia un ampio spazio non ancora ben presidiato, se non da alcune realtà del Nord Europa, in ambito perpetual compounder, che possono offrire una

«La nostra organizzazione è orizzontale e priva di compartimenti stagni. Il dialogo costante tra tutte le funzioni ci consente di presentarci al cliente con un approccio integrato»

soluzione attraente per molte realtà familiari senza successione che mal si adattano alla progettualità tradizionale dei financial sponsors o dei search fund, i quali richiedono comunque un'exit definita nel breve-medio termine. L'emersione di specialisti italiani in tale ambito potrebbe offrire al sistema Paese l'opportunità di creare piattaforme in grado di far fronte alla competizione globale, non disperdendo il patrimonio di know-how, reputazione e tutela del tessuto imprenditoriale italiano e preservando taluni distretti industriali unici.

E poi?

Un'ulteriore sfida riguarda la protezione della filiera, che per le pmi italiane assume un'importanza strategica. Dimostrare la qualità del prodotto e le sue peculiarità è essenziale per competere in mercati sempre più attenti alla trasparenza e alla sostenibilità. Le piccole e medie imprese, spesso legate a produzioni di eccellenza e a filiere locali, devono implementare sistemi di tracciabilità e controlli rigorosi per prevenire frodi e garantire conformità normativa. La difesa della filiera è anche una questione reputazionale, stante le conseguenze di uno scandalo o di una non conformità sugli anni di lavoro e sui rapporti commerciali consolidati.

In questo contesto che ci ha delineato, quale supporto offre Deutsche Bank alle imprese?
Assistiamo le aziende in qualità di advisor sia sul lato sell-side che buy-side, oltre che in operazioni

di aumenti di capitale. Più in generale, siamo in grado di supportare i nostri clienti in tutte le operazioni straordinarie che li vedono coinvolti. Il nostro team adotta un approccio generalista, operando trasversalmente su tutte le industry e facendo leva sulle relazioni e sull'expertise settoriale dei colleghi che presidiano i diversi verticali nei vari continenti.

Poi avete una presenza in ambiti meno "tipici"...
 Pur dedicando maggiore attenzione ai settori in cui la banca è storicamente più forte, la nostra priorità è garantire un'assistenza completa alla clientela – in particolare quella di wealth management – anche in ambiti meno tipici per il nostro track record, come il real estate. A titolo esemplificativo, negli ultimi mesi abbiamo seguito una famiglia italiana nell'acquisizione di un trophy asset di rilievo a Roma (*l'ex sede di Banca Mps, ndr*) e in un'operazione di aumento di capitale per un relais italiano a cinque stelle, destinato a importanti family office nazionali e internazionali.

E i family office?

La forte presenza globale di Deutsche Bank nel wealth management ci consente infatti di poter offrire ai nostri clienti con credibilità un terzo cluster di potenziali acquirenti, accanto agli investitori strategici e finanziari: quello dei family office e delle investment holding interessate a investimenti di private capital con approcci "pazienti". Questo ci permette di offrire opzioni diversificate a clienti che desiderano aprire il capitale a nuovi soci, caratterizzati da maggiore flessibilità rispetto ai financial sponsor o agli operatori industriali, talvolta concorrenti.

Lato financing avete sinergie particolari?

Un ulteriore elemento distintivo è la capacità di utilizzare il book della banca per operazioni di finanziamento strutturato nell'ambito di queste transazioni straordinarie. Ciò ci consente di accompagnare i clienti nel tempo, con una visione di medio-lungo termine, supportandoli nella realizzazione dei loro progetti strategici. Questo si traduce nella possibilità di proporre soluzioni di finanziamento strutturato in operazioni di sostituzione della base soci,

prevedendo l'ingresso di terzi in una fase successiva più favorevole, oppure di finanziare soggetti acquirenti nelle operazioni seguite, grazie ai team italiani guidati da Laura Lazzarini e coordinati da Duccio Bernini e Marco Guarino.

Cosa distingue l'approccio della Bank of Entrepreneurs di Deutsche Bank da quello delle divisioni delle altre banche che seguono le imprese?

La nostra organizzazione è orizzontale e priva di compartimenti stagni. Il dialogo costante tra tutte le funzioni ci consente di presentarci al cliente con un approccio sinergico e integrato. Dal wealth management al business banking, dai team di prodotto della Private Bank in Italia alle attività di corporate finance e ai servizi di finanza strutturata, ogni area contribuisce in modo coordinato. Questo modello consente di elevare la qualità del confronto con i clienti, offrendo una proposizione completa in logica one-stop-shop, arricchita da una forte dimensione internazionale.



Con quale obiettivo operate?

Operiamo con l'obiettivo di servire i clienti e costruire relazioni di lungo periodo, anche scegliendo di non perseguire operazioni che non siano coerenti con il nostro approccio strategico. La nostra finalità è generare valore dall'intera relazione, non limitandoci alle commissioni derivanti dalle operazioni di M&A, ma adottando una prospettiva di lungo termine.

E poi?

Inoltre, mettiamo a fattor comune le relazioni sviluppate sul territorio e il nostro network globale. Riceviamo quotidianamente richieste da colleghi all'estero e questo scambio continuo ci consente di creare opportunità per operazioni cross-border. L'Italia rappresenta il secondo mercato in Europa per Deutsche Bank in tutte le metriche e divisioni: tale importanza relativa dentro il gruppo, favorisce un flusso costante di opportunità e inbound in tutte le direzioni verso gli imprenditori italiani clienti della banca.

A questo proposito, può farci qualche esempio di operazione cross-border in cui avete agito come advisor?

Un'operazione che ci piace ricordare è l'acquisizione di Allgaier de Puebla, società messicana specializzata nella produzione di componenti strutturali per case automobilistiche di primario livello, da parte del Gruppo Proma, azienda italiana leader nella progettazione, sviluppo e produzione di componentistica automotive. In questa operazione la banca ha nuovamente affiancato il cliente a 360°, fornendo supporto non solo in qualità di advisor, ma anche sul fronte del finanziamento.

Nel gennaio 2025 il suo team ha agito come consulente finanziario di Maurizio Setti nella vendita dell'Hellas Verona Football Club a Presidio Investors. Ci racconta l'operazione e le sue peculiarità?

Come molte operazioni nel calcio italiano, si è trattato di un deal complesso, sia per le dinamiche personali legate alla proprietà, sia per la volatilità connessa ai risultati sportivi dell'asset. Nonostante ciò, la banca è riuscita a valorizzare il proprio network internazionale e

la consolidata esperienza nel settore, portando a termine un'operazione pienamente in linea con le aspettative del cliente, in un contesto tutt'altro che semplice. Il vero vantaggio competitivo – oltre alla profonda conoscenza del settore e delle sue dinamiche – risiede nell'accesso privilegiato ai family office e ai financial sponsor interessati a investire nel calcio italiano, attratti dalle elevate prospettive di crescita in ambito media e infrastrutturale e dal significativo differenziale nei multipli di valutazione tra Italia e Nord America nel settore sportivo.

Avete avviato un trend?

Questa operazione si inserisce in un percorso che ha visto la banca protagonista di numerose transazioni di rilievo nel settore sportivo, tra cui l'acquisizione del Chelsea, diverse operazioni sui diritti televisivi in Europa e numerosi finanziamenti per impianti sportivi e club di primario standing.

Oggi il calcio rappresenta il principale mercato europeo per operazioni di M&A, sia per volumi che per valore. Tuttavia, prevediamo una crescente attività anche nel basket, favorita dal possibile ingresso dell'NBA in Europa, e, nel medio termine, nella pallavolo, dove riteniamo che il modello della polisportiva – già diffuso in Spagna e Germania – possa essere seriamente considerato da alcune realtà italiane sotto la guida di operatori nordamericani.

Lo scorso ottobre Deutsche Bank Corporate Advisory ha agito in qualità di advisor finanziario di Industria Cavel nella vendita a Italian Cable Company. Può spiegarci il dietro le quinte del deal?

L'operazione è stata originata dalla nostra divisione Commercial Clients, che segue clienti corporate di piccole medie dimensioni con prodotti tradizionali, e che ha intercettato l'interesse dell'imprenditrice di Industria Cavel a valutare un'operazione legata a tematiche successorie. In risposta a questa esigenza, siamo riusciti a coinvolgere un panel di investitori finanziari e strategici fortemente interessati all'opportunità, che ha visto infine prevalere una realtà industriale di successo come Italian

Cable Company, anch'essa – tra l'altro – cliente di Deutsche Bank.

Quali sono le altre operazioni recenti più interessanti?

Abbiamo affiancato i nostri clienti in operazioni di natura diversa, sia in processi di crescita sia in riassetti societari. Tra gli esempi più significativi, la partecipazione del gruppo Toil al consorzio che ha acquisito la rete di distributori a marchio Esso di EG Italia; oppure operazioni di riorganizzazione della compagine azionaria, con il riacquisto di quote da soci desiderosi di uscire, come nel caso del riassetto del Gruppo Illy, o ancora il buyout del marchio Ragno da parte della famiglia Germanetti. Citerei anche un'operazione che, pur non essendosi conclusa – come talvolta accade per cambi di strategia da parte dell'imprenditore – ha dimostrato la nostra capacità di proporre soluzioni mirate e alternative.

Dica.

Nel settore alimentare, una primaria realtà cercava un socio di minoranza disposto a sostenere il piano di espansione in Nord America, accettando al contempo un term-sheet di governance con clausole di exit molto lontane dagli standard di mercato. In questo contesto, siamo riusciti a introdurre un family office israeliano che, grazie al supporto di un operating partner con competenze specifiche nel settore,

rappresentava il partner ideale per realizzare il progetto di sviluppo. Tale investitore, con un approccio di lungo periodo, era pronto ad accettare le richieste della famiglia in tema di exit.

Sebbene l'operazione non si sia conclusa, è stata un esempio concreto della nostra capacità di coinvolgere controparti di natura diversa, calibrando ogni proposta sulle peculiarità dell'operazione e sulle esigenze del cliente, anche in contesti complessi e non standardizzati.

Può anticiparmi qualcosa sulle prossime operazioni?

Stiamo chiudendo un paio di operazioni cross-border con clienti italiani che stanno acquisendo all'estero, che speriamo di poter annunciare molto presto. Restiamo inoltre sempre molto attivi nel mondo del calcio in Italia.

Quali sono gli obiettivi della sua divisione per il 2026?

Intendiamo continuare ad assistere i clienti nella crescita e sviluppo del business, mantenendo il nostro approccio olistico. Ci piacerebbe anche replicare l'anno prossimo il numero di operazioni chiuse nel 2025 (circa 10), innalzandone il controvalore e portando a termine con successo progetti industriali incentrati sui nostri clienti, senza tradire la nostra missione. ☀

©riproduzione riservata



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





Npl, Davis & Morgan: creare valore nella complessità

Focus nel mercato dei crediti non performing. Particolarmente dinamico è lo scenario odierno per l'intero comparto. MAG se l'è fatto raccontare da Andrea Bertoni, fondatore e ceo dell'investment bank

di letizia ceriani

Davis & Morgan nasce a Milano nel 2003 come Davis & Morgan Consulting, per poi ribattezzarsi Davis & Morgan Merchant Bank nel 2007. Lo scopo dell'investment bank fondata dal ceo Andrea Bertoni coincide con il claim iniziale: supportare le imprese, in particolare nel mercato immobiliare, nella ricerca di finanziamenti bancari per crescere. È solo nel 2008, con l'iscrizione all'Albo, che diventa a tutti gli effetti un intermediario finanziario indipendente. Con l'allargamento della compagine societaria e l'ingresso nel 2016 del presidente Hugh Malim, e l'anno successivo della famiglia Oetker, proprietaria tra le altre della società multinazionale Hero AG, Davis & Morgan si incammina sull'accidentato sentiero degli NPL (*non performing loans*) – in particolare immobiliari – e inizia ad assumere un ruolo di riferimento per gli istituti bancari e riconoscibilità presso gli investitori internazionali. Dai suoi albori, la realtà si afferma come una «società di turnaround immobiliare a partire dal credito» e, da più di un decennio, è tra i principali player del mercato come numero di transazioni nel settore dei crediti ipotecari garantiti da immobili residenziali nel capoluogo meneghino. Una squadra, composta oggi da circa 15 risorse, tra avvocati, consulenti finanziari e operativi, è verticalizzata sui vari ambiti di attività della società, a partire dalla ricerca di finanziamenti per le piccole e medie imprese in un mercato, quello dei crediti deteriorati, che negli ultimi anni ha vissuto alti e bassi. «Mi occupo di supporto alle imprese più o meno da sempre – racconta il ceo in un'intervista a MAG – quelle che non hanno progetti di sviluppo, oppure che vogliono sanare situazioni critiche. Ecco quello che facciamo in Davis & Morgan: portiamo finanza per risolvere i problemi».

IN FIERI

Nel secondo trimestre 2025, lo stock lordo di Npe (Non Performing Exposures) delle banche significative europee si è attestato a 373 miliardi di euro, rispetto ai 376 miliardi di euro del trimestre precedente. È quanto risulta dal Market Watch Npl presentato da Banca Ifis lo scorso autunno. Il calo sarebbe dovuto sostanzialmente alla diminuzione degli stock in Italia e Spagna mentre continuano a crescere i crediti deteriorati in Germania e Francia. Rimane basso dunque il tasso di dete-

«Ho sempre cercato di fare operazioni avendo come obiettivo quello di creare valore dove gli altri vedono solo problemi. Il real estate, e l'hospitality, vivono un momento critico ma ricco di opportunità»

rioramento del credito nel nostro Paese, anche se a pesare di più è quello delle imprese; tra queste, quelli edili presentano il tasso di deterioramento maggiore (3,0%), seguite dai servizi di alloggio e ristorazione (2,6%) e dal commercio (2,4%). In generale, però, si conferma il trend di riduzione dello stock di credito deteriorato in Italia che si è ridotto di -86 miliardi di euro nel decennio 2015- 2025.

Nel solco di questo andamento, racconta il ceo di Davis & Morgan, ci si deve muovere con cautela e competenza. Il settore real estate, e quello dell'hospitality, vivono un momento critico ma ricco di opportunità. Piatto signature della società è proprio il comparto immobiliare, teatro di moltissime operazioni nell'ultimo biennio. E lo conferma il racconto di Bertoni.

Nella primavera del 2024, infatti, è stato suo il merito del rilancio dello storico Bagno Franco Mare di Pietrasanta, prima di Prelios, tramite la cessione a Leonardo Maria Del Vecchio (dove oggi sorge Casa Fiori Chiari Versilia). I proventi sono stati reinvestiti nella complessa operazione di vendita dell'hotel di lusso comasco L'O Hotel – al centro di un percorso di ristrutturazione del debito che aveva portato la società ad acquisire i crediti del valore nominale di circa 18 milioni –, al gruppo pugliese Marseglia. Più di recente, ha emesso un

prestito obbligazionario per un importo pari a 15 milioni di euro destinato a investitori istituzionali. A settembre 2025, un altro deal ha riguardato un grosso centro commerciale cinese – China Mercato – e la rilevazione di tutta la creditoria. «Cerco di fare quello che ho sempre fatto: creare valore dove gli altri invece il valore non lo vedono, ma vedono invece un problema; mi piace, mi appassiona, è una vocazione».

MERCATO SECONDARIO

Nello scenario di maturità finora descritto, da gennaio 2025, una direttiva europea ha ulteriormente agevolato il segmento, preparando un terreno più vigilato e sicuro per gli operatori del settore. È entrata infatti in vigore la NPL Secondary Market, che mira a rendere il mercato più efficiente e armonizzato, fissando alcune regole comuni a tutela dei debitori. I termini della direttiva erano già nell'aria. Spiega Bertoni: «Era previsto e ci siamo organizzati per tempo. In questo momento, Davis & Morgan è l'unica società che, non solo è già operativa a livello procedurale, ma che ha già fatto operazioni sul mercato secondario. Abbiamo messo a terra il nostro piano validato da Banca d'Italia. La direttiva è di certo molto positiva perché ci consente di fare servicing fondamentalmente a tutti coloro che vogliono comprare crediti Npl senza possedere né una banca, né un veicolo di cartolarizzazione, né una 114 TUB» (società specializzate a svolgere servizi di pagamento secondo l'articolo 114 del Testo Unico Bancario, ndr).

La normativa, infatti, introduce un quadro più chiaro in merito all'acquisto dei crediti non performing che, anziché essere ceduti in blocco ai debitori, devono essere venduti a soggetti specializzati e autorizzati. Della gestione è incaricato un sistema di vigilanza che ha lo scopo di verificare obblighi e norme di condotta. Commenta Bertoni: «Le 114 TUB costituivano un problema per noi, perché spesso compravano crediti a costi e trasparenza di bilancio praticamente inesistenti, facendo concorrenza a chi come noi sostiene importanti costi anche solo per mantenere la licenza bancaria. D'ora in poi chiunque voglia comprare crediti deve rispettare l'articolo 106, che garantisce l'antiriciclaggio e garantisce un'eventuale segna-

lazione in Centrale Rischi (è un archivio gestito dalla Banca d'Italia che raccoglie informazioni sui debiti di famiglie e imprese verso banche e società finanziarie, ndr)».

ASSET FINDING

Al fianco della regolamentazione, anche innovazione e digitalizzazione giocano un ruolo fondamentale nel contesto finanziario attuale. Ecco perché Davis & Morgan continua a investire in Asset Finding, app lanciata a settembre 2023. Andrea Gilardoni, attuale responsabile marketing e vendite, diventerà socio della newco dedicata ad Asset Funding a cui Bertoni sta lavorando, con l'obiettivo di quotarla nel 2026. Il sistema brevettato permette di visualizzare, per ogni regione e provincia d'Italia, gli immobili pignorati, il mandante e il valore, indirizzando e accompagnando l'utente nelle sue procedure. Si tratta di un'app a tutti gli effetti, nell'ultima versione compatibile sia su dispositivo mobile che su desktop, uno strumento di ricerca e analisi di crediti deteriorati pensato per essere comprensibile a tutti, privati e aziende. «È una vera e propria piattaforma di investigazione – continua Bertoni –, tramite cui ho voluto offrire a tutti l'opportunità di fare il mio mestiere: andare a localizzare un problema, prezzare il rischio e intervenire per risolverlo». L'iniziativa andrebbe così a creare e rendere autonoma una nuova classe di operatori nella gestione dei crediti Npl. Ultimissima novità riguarda la creazione di un club funding all'interno della stessa app. «Abbiamo appena aggiunto una rete ristretta, che raggiungerà gli 800-1.000 membri, dove svolgerò il ruolo sia di advisor, fornendo strumenti, competenze tecniche e tecnologiche, sia di garante». E senza dimenticare la componente etica, è in progetto un comitato etico di controllo e supervisione del network di Asset Finding.

Sulla scia del 2025, secondo Bertoni anche il 2026 sarà un anno positivo per il mercato dei crediti non performing. «In termini macroeconomici, non ci aspettiamo che sia molto diverso rispetto a quest'anno. In questo clima di incertezza, Davis & Morgan è la cura per operazioni a rischio contenuto come le nostre: siamo funzionali al sistema». □

© riproduzione riservata

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 

BUSINESS ETIQUETTE: QUANDO L'ELEGANZA DIVENTA STRATEGIA

Da oggi esiste un corso dedicato a migliorare la propria immagine nel mondo professionale

di aldo invitti di conca*

Cosa è la Business Etiquette?

È un vantaggio competitivo invisibile che trasmette autorevolezza, ascolto e cura. Regole di comportamento sociale, comunicazione e immagine che permettono di aumentare la performance sul lavoro. Questo linguaggio strategico influenza la fiducia verso i clienti ad alta sensibilità relazionale ed economica.

Come si svolge il corso?

Il corso è tenuto dal Dott. Aldo Invitti di Conca, fondatore della sartoria Prata & Mastrale e docente di Progettazione abbigliamento uomo presso l'Istituto di Moda e Design Raffles di Milano. Viene erogato in sessioni plenarie o in piccoli gruppi, a seconda delle esigenze. I partecipanti ricevono un materiale didattico dedicato, una copia del libro "L'Arte dell'Eleganza" (Hoepli) e un "Certificato di Eleganza al Portatore", per eventualmente realizzare un capo su misura ad un prezzo convenzionato.

Cosa c'è dietro l'immagine professionale?

Si parte dalla psicologia dell'abbigliamento, che ci insegna quanto ciò che indossiamo influenzi non solo come gli altri ci percepiscono, ma anche il nostro comportamento e la nostra sicurezza. C'è poi la questione dell'appropriatezza nel vestire, un concetto spesso sottovalutato: scegliere l'abito giusto non significa essere più formali del necessario, ma saper interpretare il contesto, il ruolo e il messaggio che vogliamo trasmettere.

Quali sono i risultati tangibili?

Durante il percorso formativo vengono approfondite le fondamenta dell'abbigliamento – tessuti, modellistica, vestibilità – insegnando a scegliere capi di qualità e adatti alla propria figura. Inoltre, nell'affrontare gli specifici dress code dello studio committente, definiti insieme

al management e declinati sia al maschile che al femminile, si garantisce coerenza e professionalità all'immagine di un gruppo di lavoro.

Quale vantaggio strategico rappresenta per il mondo degli avvocati?

Nel mondo degli avvocati d'affari, dove credibilità e fiducia sono il primo biglietto da visita, la Business Etiquette assume un ruolo ancora più rilevante. Non è un vezzo estetico ma un vantaggio competitivo concreto. L'avvocato non è soltanto un tecnico del diritto: è un interlocutore che deve saper comunicare sicurezza, equilibrio e rispetto in ogni dettaglio.

A chi si rivolge?

A tutti gli studi, grandi e piccoli, che intendono facilitare la gestione di trattative delicate, valorizzare il ruolo dell'avvocato come figura di riferimento e contribuire a costruire una reputazione aziendale riconoscibile e coerente.

Chi contattare?

Il corso è estremamente flessibile quanto a date, durata e location. Potete contattare la Dott.ssa Giulia Capoferri di Prata & Mastrale (+39 3929510243 / giulia.capoferri@pratamastrale.it) per avere tutte le informazioni.

© riproduzione riservata

*Founder, Prata & Mastrale





Cos'è l'eleganza oggi

L'eleganza è armonia e funzionalità

- Differenza tra gusto e bellezza;
- La logica di ogni evoluzione si basa sulle proporzioni dirette, che nel rapporto diretto è alla "sezione aurea" di Fibonacci;
- La funzionalità dell'abbigliamento deriva molto dalla sua natura, che è quella di tipo «fisso», il cui presupposto è l'utilità (dove la funzionalità è la base della vendibilità (moda).



Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Il private equity accelera ulteriormente il ritmo anche in avvio di quarto trimestre. L'Osservatorio PEM di Università Carlo Cattaneo – LIUC, operante nell'ambito delle attività della LIUC Business School, ha registrato nel corso del mese di ottobre recentemente conclusosi 69 nuovi investimenti rispetto ai 48 dello stesso periodo, monitorati nel 2024.

I primi dieci mesi dell'anno registrano, anche a fronte di tale evidenza, un record assoluto anche a confronto con l'ultimo eccellente biennio, giungendo a 439 operazioni annunciate (vs 355 e 327 nel 2024/2023), segnando il miglior risultato nella storia più che ventennale dell'Osservatorio. "Il ritmo degli investimenti registrato nei primi 10 mesi dell'anno conferma un'evoluzione strutturale del mercato italiano del private equity, il numero di operazioni non rappresenta soltanto un incremento quantitativo, ma evidenzia una crescente maturità degli operatori e una capacità sistematica di individuare opportunità anche in contesti complessi", dichiara **Emidio Cacciapuoti**, partner di Advant NCTM.

Ad ottobre, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'85% dei deals totali, i deals

in capitale per lo sviluppo il 6%; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) si sono attestati al 58%. Quest'ultimo appare essere un dato sempre di grande continuità nell'ultimo triennio, ma il focus degli operatori si sta gradualmente riallocando anche sulla ricerca di nuovi ambiti di investimento.

Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna sugli scudi, ma di grande interesse il contributo proveniente dal Centro e dal Sud del Paese; prodotti per l'industria, ICT, terziario e beni di consumo sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due compatti assolutamente sugli scudi. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato ben il 62% delle operazioni concluse, sopra la media rispetto ai trend più recenti.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato sette add on perfezionati da imprese italiane sotto la regia di un operatore di private equity, con l'Europa quale meta assolutamente privilegiata. ■

© riproduzione riservata

Ardian e Finint Infrastrutture insieme a Sviluppo 87 acquisiscono Milione, società che controlla Save

Ardian e Finint Infrastrutture (Finanziaria Internazionale Holding), hanno firmato un accordo per acquisire Milione, holding di Save, che opera principalmente nella gestione di aeroporti, tra cui l'Aeroporto Marco Polo di Venezia.

Nel contesto dell'operazione, Ardian è stata assistita in qualità di financial advisor da Mediobanca – che ha agito con un team composto da **Francesco Bosco** e **Giovanni Lanati** – e da Intesa Sanpaolo – IMI Corporate & Investment Banking. Finint Infrastrutture è stata supportata da Banca Finint e da Goldman Sachs Bank Europe. EY Parthenon ha assistito Ardian e Finint per i servizi di due diligence finanziaria, con il team del partner **Daniele Ruggeri**, e di model audit, con il team del partner **Mario Rocco**.

Rothschild & Co e Morgan Stanley hanno agito come advisor finanziari dei venditori, Infravia e DWS. Il team di Rothschild & Co è composto per l'Italia, da: **Alessio De Comite**, partner e co-head of Infrastructure Italy, **Giorgio Bertola**, managing director, **Davide Fabbri**, director, **Marco Gruer**, assistant director, **Edoardo Raffetto**, associate, e **Giorgia Villa**, analyst; per la Francia, da **Nicolas Bonnault**, partner, co-head of Infrastructure, **Guillaume Vigneras** managing director, e **Thibault Debreil**, assistant director. All'operazione ha anche partecipato EQUITA, con una fairness opinion per conto del CdA di Finint Infrastrutture.

Chiomenti e Clifford Chance hanno assistito il consorzio degli acquirenti. In particolare, Chiomenti ha agito con un team multidisciplinare



NICOLÒ SAIDELLI

guidato dai partner **Mario Roli** ed **Elena Busson**. I profili di diritto amministrativo sono stati curati dal team di **Filippo Brunetti** ed **Elisabetta Mentasti**, mentre le attività legate al financing dell'operazione sono state seguite dal team di **Davide D'Affronto** e **Maria Ilaria Griffi**. Il team guidato dal partner **Giulio Napolitano** ha assistito il consorzio nelle analisi relative ai profili di golden power e nella predisposizione del relativo filing, mentre **Patrick Actis Perinetto** e **Giacomo Grechi** hanno supportato il consorzio nelle analisi antitrust e nella predisposizione del filing. Infine, il team di Chiomenti composto da **Flavia Pagnanelli**, **Francesco Sileo** e **Fabiola Tarquini** ha assistito Finint Infrastrutture nel set-up del fondo infrastrutturale Marco Polo Fund, gestito da Finint Infrastrutture, tramite il quale è stata implementata l'operazione.

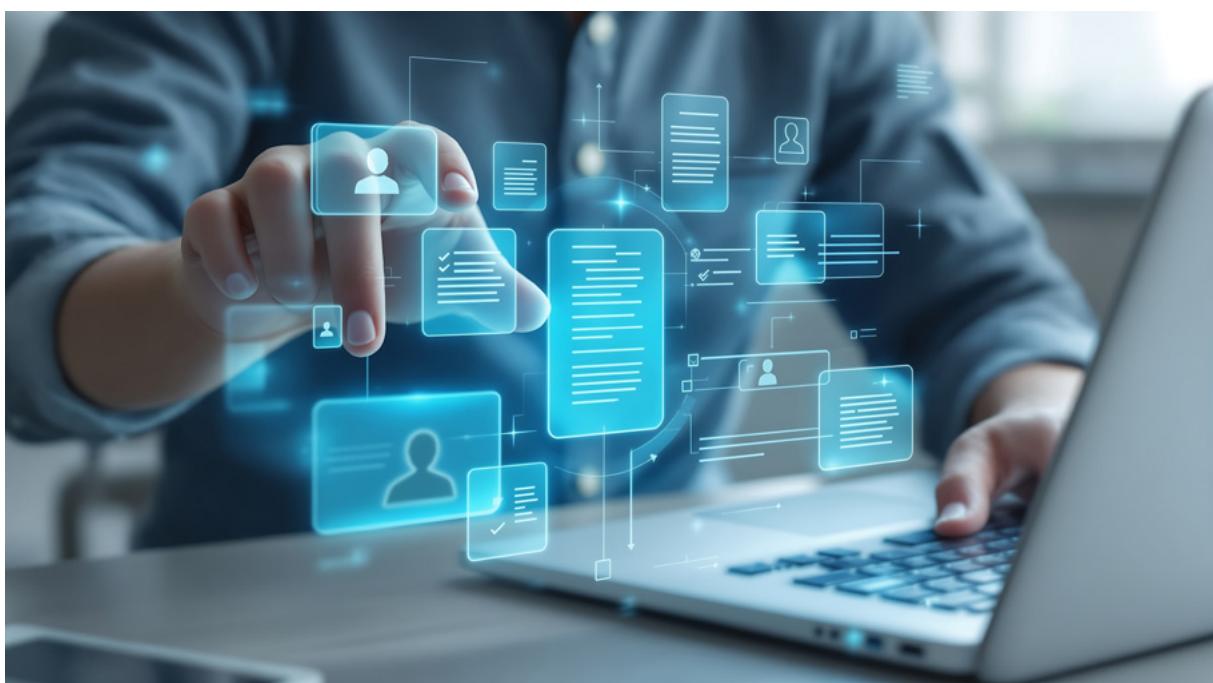
Clifford Chance ha prestato assistenza con un team multidisciplinare che ha coinvolto professionisti delle sedi di Milano, Roma e Bruxelles, guidato dal partner **Umberto Penco Salvi**, e composto tra gli altri dai senior associate **Vittorio Novelli** e **Antonella Scarciello**. La partner **Chiara Commis**, con l'associate **Alessandra Ravazzolo**, il counsel **Jonathan Astbury**, il senior

associate **Francesco Napoli**, hanno curato tutti i profili dell'operazione legati al financing. Gli aspetti antitrust e Golden Power sono stati seguiti dal team del partner **Luciano Di Via**.

Legance ha assistito DWS e l'azionista venditore Infra Hub con un team composto coordinato da **Alberto Giampieri**. **Jacopo Figus Diaz** ha seguito i profili antitrust e golden power, **Tommaso Bernasconi** e **Beatrice Zilio** quelli banking. Gli aspetti di diritto amministrativo sono stati curati da **Giacomo Testa** e **Francesco Mataluni**, quelli giuslavoristici da **Marco D'Agostini** e i profili fiscali da **Paolo Ronca**.

Gianni & Origoni ha assistito InfraVia Capital Partners con un team multidisciplinare guidato dal partner **Gabriele Ramponi**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha prestato assistenza a Ardian e Finint Infrastrutture per tutti gli aspetti fiscali e di struttura dell'operazione con un team composto dai partner **Paolo Ludovici** e **Andrea Iannaccone**. Linklaters ha assistito i finanziatori con un team coordinato dalla partner **Tessa Lee** e dalla counsel **Alessandra Ortelli**.



Space Orion cede il 46% di Adler Ortho ad Andera Partners

Space Orion ha ceduto la propria partecipazione, pari al 46%, in Adler Ortho, azienda italiana attiva nello sviluppo, produzione e commercializzazione di impianti ortopedici ad alta tecnologia e prodotti bioriassorbibili, all'operatore di private capital Andera Partners.

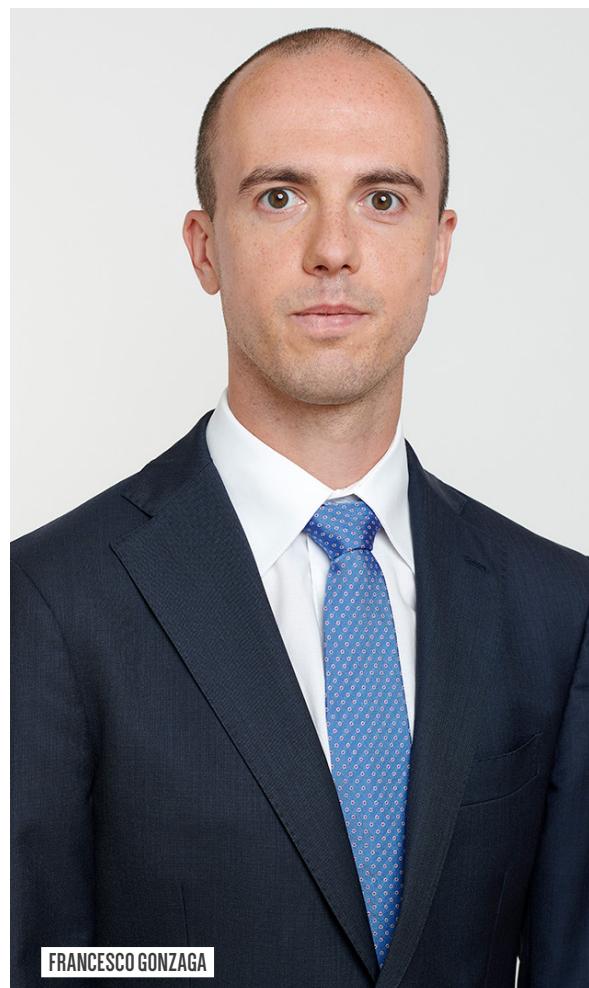
Andera Partners – con un team composto da **Laurent Tourtois, Francesco Gonzaga, Carlo Cartapani** ed **Enrico Papi**, con il supporto del senior advisor **Maurizio Bottinelli** – è assistita nell'operazione da Fineurop Soditic in qualità di financial advisor, con un team composto da **Germano Palumbo** (senior partner), **Roberto Junior Amoroso** e **Alberto Fabiani**. Per il completamento dell'operazione è stata inoltre assistita da PwC (finanziaria e fiscale), con un team guidato dal partner **Francesco Giordano**; da **Avicenne Medical** (commerciale e operations); **Alira Health** (regolatorio), **ERM** (HSE/ESG); e da **Marsh** per la parte assicurativa.

Il team di Space Capital Club – composto da **Carlo Pagliani, Edoardo Subert, Alfredo Ambrosio, Laura Selvi** e **Marco Giovannelli** – è stato assistito nell'operazione da UBS in qualità di financial advisor, con un team coordinato da **Tommaso Poletto** (executive director) e formato da **Marco De Nicola** e **Paolo Brillante**. **Adler Ortho** è stata assistita da BDO per la vendor due diligence finanziaria, con un team coordinato dalla partner **Chiara Bascialla**.

Bird & Bird ha agito al fianco della famiglia Cremascoli per gli aspetti corporate dell'operazione con un team guidato dal partner **Alberto Salvadè**, coadiuvato dai counsel **Francesco Barbieri** e **Matteo Meroni**, e dalla senior associate **Sara Calamitosi**. Gli aspetti giuslavoristici dell'operazione sono stati curati dalla senior associate **Giulia Bianchini**, con il supporto

dell'associate **Marco Preti**. I profili fiscali dell'operazione sono stati supervisionati da BDO, con il partner **Angelo Cardinale**. Space Orion è stata altresì assistita da BonelliErede con un team guidato, per gli aspetti corporate, dal partner e membro del Focus Team Private Equity, **Gianfranco Veneziano**, e dalla managing associate **Francesca Peruzzi** e composto dagli associate **Alessandro Colasanti** e **Domitilla Gualtieri**.

ADVANT Nctm ha seguito Andera Partners con un team coordinato dalla partner **Lucia Corradi**.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Horizon Automotive SpA	Facile.it Broker di Assicurazioni SpA	Silver Lake	OAKLEY CAPITAL
Else Solutions Srl		2i Invest	
Biolab Srl		FVS SGR	BANCA IFIS
La Cart Srl	Itelyum	Stirling Square Capital Partners	DBAG
FICIT Srl	Eco-techno Srl	Itago SGR	
Chocolitaly Srl	Dino Corsini Srl	Consilium SGR	
Sepra Srl	Water Group Srl	Oltre Impact SGR	
Storeis Srl	Labelium	Charterhouse Capital Partners	
Etiservice Srl	Finlogic SpA	Credem Private Equity SGR	AURORA GROWTH CAPITAL
Di.Pa. Sport Srl		Integritam	
SWIGroup Srl	AQUANEXA SRL	Algebris	
Teco SpA		Sienna Private Equity	
Banca Sconto SpA		FSI	AZIMUT
Zato SpA		Abenex	
Alco Gestione Rischi Srl	GBSapri SpA	Brera Partners	HEAWAY CAPITAL
Oriente + Trium Srl	NTI Group	Axcel	
Contact Italia Srl		Azimut	
FB Balzanelli SpA	Davis-Standard LLC	Gamut Capital Management	
Villes Srl	ARTURO SALICE SPA	Cobepa	
Simpla Srl	LAPIPLAST SRL	Koinos Capital	
Proger Srl	Lacour Group	The Carlyle Group	
Isem Srl		Multiply Group	
Tassicuro Srl	THE ARDONAGH GROUP LIMITED	Madison Dearborn Partners	
Benelli Ademaro Srl	AMF Group (AMF SpA)	Alpha Private Equity	
Cartindustria Eurocarta Srl	Lucart SpA	Azzurra Capital	
Casalini e Viscardi Srl	La Prensa Etichette Italia Srl	Unigrains Development	
Form Group Srl	Eurofiere SpA	Alto Partners SGR	
A&M Srl	Eurofiere SpA	Alto Partners SGR	
Terotecna Srl	BRANDART SPA	Tikehau Capital	
Ecomet Srl	Scrigno SpA	PAI Partners	
FBP Srl	Scrigno SpA	PAI Partners	
Craq Design Studio Srl	Nuzo Srl	Innovative-RFK	
ON Health Care Group SpA		Oakley Capital	
Caffè Ottolina SpA		RoastMaster	

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Probroker Srl	CONSULBROKERS SPA	JC Flowers & Co	
COMESE SRL	FIBRECONNECT SPA	AZIMUT	Marguerite
MODO EYEWEAR SRL		VALIANT ASSET MANAGEMENT	
MILIONE SPA		ARDIAN	FININT INFRASTRUTTURE SGR
BIFIN SRL	EDGE GROUP SRL	ANACAP FINANCIAL PARTNERS	
PAO SRL	FACILE.IT BROKER DI ASSICURAZIONI SPA	SILVER LAKE	OAKLEY CAPITAL
MT ORTHO SRL		PRIMO CAPITAL	
FACCIN SPA		IGI SGR	EQUITER SPA
NOBIL BIO RICERCHE SRL		LIFCO	
DEIMOS SRL	SIDG	WATERLAND PRIVATE EQUITY	
LODESTAR SPA		RENAISSANCE PARTNERS	
Normo Srl	TeamSystem SpA	Hellman & Friedman	SILVER LAKE
Banca Macerata SpA	amaLife – Companhia de Seguros de Vida s	Apax Partners	
Digital Value SpA		One Equity Partners	
Adler Ortho SpA		Andera Partners	
ALA SpA		HIG Capital	
Giemme Srl	Finlogic SpA	Credem Private Equity SGR	NB AURORA
Solar Challenge 4 Srl	ZE ENERGY	Amundi Private Equity	
Granda Manufacturing Group Srl		The Club Dealers	
DAINESE SPA		HPS INVESTMENT PARTNERS	Arcmont Asset Management
ALFAMED SRL		CONTINENTAL INVESTMENT PARTNERS	
DEALERNET SPA		FRIULIA	
GLOB ECO SRL	GREENTHESIS SPA	PATRIZIA	
FREDDO SRL	FRIGOVENETA SERVICE SRL	AMBIENTA SGR	
EVOLUZIONE SISTEMI SRL		HAWK INFINITY	
CITY GREEN LIGHT SRL		IGNEO INFRASTRUCTURE	
FINE FOOD GROUP SPA		DEA CAPITAL ALTERNATIVE FUNDS SGR	
LA PATRIA SPA		EDMOND DE ROTHSCHILD	
CONFORMGEST SPA		CHEQUERS CAPITAL	
VAY SPA		B4 INVESTIMENTI SGR	
PRIMA ELECTRO SPA	SYNOV	SAGARD MIDCAP	
ALM.ECO SRL	R2 SPA	XENON PRIVATE EQUITY	
GAMMA SRL	R2 SPA	XENON PRIVATE EQUITY	
MARCON SRL	R2 SPA	XENON PRIVATE EQUITY	
VICO SRL	R2 SPA	XENON PRIVATE EQUITY	

Renaissance Partners compra Lodestar

Renaissance Partners ha firmato accordi vincolanti per l'acquisizione dell'intero capitale sociale di Lodestar, piattaforma italiana in forte crescita specializzata nella trasformazione digitale basata su soluzioni Microsoft. A vendere sono stati Bravo Capital Partners II e da altri azionisti di minoranza. I principali manager e imprenditori del gruppo reinvestiranno in misura significativa nell'operazione, confermando il loro impegno nella prossima fase di sviluppo. **Fabio Luinetti**, ceo di Lodestar dal 2023, continuerà a guidare il Gruppo in questa nuova fase di espansione. Previo avveramento delle usuali condizioni sospensive, il closing della transazione è previsto nel primo trimestre del 2026.

Mediobanca ha agito in qualità di financial advisor dei venditori (Bravo Invest e management team) con un team composto da **Lorenzo Astolfi**, **Antonio Perdichizzi**, **Vincenzo Scotto di Frega** e **Federico Marinetti**.

Deloitte Advisory ha assistito Renaissance Partners in qualità di advisor finanziario con un team integrato della practice corporate finance ed esperti del settore IT dell'area strategy di Monitor Deloitte. Per la parte M&A il team è stato diretto da **Gianluca Millozzi** (partner, il quarto in foto da sinistra) e composto da **Luca Bidut** (director), **Paolo Gambogi** (assistant manager), e dagli associati **Emanuele Galletti di Santa Rosalia** e **Federico Musi**. Per la parte di industry analysis il team è stato diretto da **Manuel Pincetti** (senior partner, il primo in foto da destra), **Matteo Novello** (senior executive & ICT/ Services sector expert) e dalla senior associate **Giorgia Genoni**.

Renaissance Partners è stata seguita da: New Deal Advisors – che ha curato la financial e tax due diligence, con un team guidato dal partner **Gaetano Attanasio** e **Antonio Ficetti Gasco** (con il supporto dello studio Chiaravalli Reali & Associati per la tax due diligence; Deloitte (advisor finanziario), Kearney (commerciale e tech), CHREA (fiscale), Studio RST (structuring) ed EY (sostenibilità ed ESG).

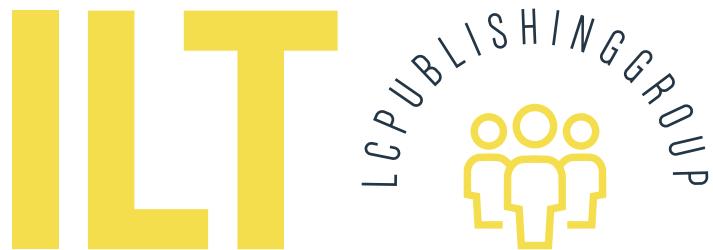
La transazione sarà finanziata da Ardian Private Credit. Vitale ha agito come advisor del finanziamento di Renaissance, con un team formato da **Goffredo Guizzardi** (partner); **Francesco Fornarelli** (partner); **Alfredo Iervolino** (vice president); **Massimiliano Ziller** (associate) e **Ludovica Iervolino** (analista).

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha prestato assistenza a Renaissance Partners con un team guidato dall'equity partner **Gianni Martoglia** con la partner **Silvia Palazzetti** e la managing associate **Elena Guizzetti**, l'associate **Andrea Garbarino** e la junior associate **Costanza Ettorre**. Gli aspetti del debito sono stati seguiti dall'equity partner **Marc-Alexandre Courtejoie** e dalla senior associate **Carolina Caslini**.

BonelliErede ha assistito Bravo Capital Partners II con un team guidato dalla partner **Eliana Catalano**, co-leader del Focus Team Private Equity, e composto, per i profili corporate, dalla senior associate **Elena Tellini**, dagli associate **Alberto Corsello** e **Simona Monteleone** e da **Antonio Sciacca**. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati curati dal partner **Stefano Brunello Dormal** e dai senior associate **Marco Bossini** e **Matteo Polisicchio**. Per le attività di due diligence, BonelliErede si è avvalso del team di Transaction Services di beLab, guidato dal managing director **Michel Miccoli** e coordinato dalla senior legal advisor **Martina Mancuso** e dalla legal specialist **Caterina Gioia**.



Giovanni Camisassi



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

Financecommunity Awards 2025



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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



Agli East End Studios di Milano si sono tenuti i **Financecommunity Awards 2025**, occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza: dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

I riconoscimenti sono stati attribuiti da una giuria che, insieme alla redazione di Financecommunity.it e al centro ricerche di LC Publishing Group, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie.



Categoria	Vincitore
TEAM OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	EQUITA
PROFESSIONAL OF THE YEAR in collaboration with Chiomenti	Orlando Barucci - Vitale & Co.
TEAM OF THE YEAR DCM	BNP Paribas
PROFESSIONAL OF THE YEAR DCM	Luca Jelmini - Rothschild & Co
TEAM OF THE YEAR ECM	Barclays
PROFESSIONAL OF THE YEAR ECM	Paolo Celesia - Jefferies
TEAM OF THE YEAR M&A in collaboration with Ropes & Gray	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A in collaboration with Ropes & Gray	Michele Marocchino - Lazard
TEAM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE in collaboration with Dentons	Lincoln International
PROFESSIONAL OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE in collaboration with Dentons	Stefano Cassella - Arcus Financial Advisors
TEAM OF THE YEAR CORPORATE FINANCE	Mediobanca
PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE FINANCE	Giorgiantonio De Giorgi - Intermonte
TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY in collaboration with Legance	Blackstone
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY in collaboration with Legance	Francesco Canzonieri - Nextalia SGR
TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY - TMT & ENTERTAINMENT in collaboration with Legance	HAT SGR
TEAM OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT in collaboration with Herbert Smith Freehills Kramer	Banco BPM
PROFESSIONAL OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT in collaboration with Herbert Smith Freehills Kramer	Giuseppe Rana - PwC Italy
TEAM OF THE YEAR NPLs	KPMG
PROFESSIONAL OF THE YEAR NPLs	Renato Limuti - BIP
TEAM OF THE YEAR SECURITISATIONS in collaboration with Hogan Lovells	UniCredit
PROFESSIONAL OF THE YEAR SECURITISATIONS in collaboration with Hogan Lovells	Diego Bortot - Zenith Global
TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with Morpurgo e Associati	Deloitte
PROFESSIONAL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with Morpurgo e Associati	Anna Nasole - EY-Parthenon
TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Vitale & Co.
PROFESSIONAL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Ludovico Mantovani - Pirola Corporate Finance
TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A in collaboration with Simmons & Simmons	Vitale & Co.
PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A in collaboration with Simmons & Simmons	Enrico Merler - Intesa Sanpaolo Divisione IMI Corporate & Investment Banking
TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT in collaboration with Simmons & Simmons	Green Arrow Capital
PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE DEBT in collaboration with Simmons & Simmons	Francesco Franchini - Sienna Investment Managers
PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT & GRANT	Claudio Calvani - Vitale Debt & Grant
TEAM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - RENEWABLES in collaboration with Watson Farley & Williams	ING Bank
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - RENEWABLES in collaboration with Watson Farley & Williams	Stefano Cassella - Arcus Financial Advisors
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - OIL & GAS in collaboration with Watson Farley & Williams	Claudia Fornaro - Mediobanca
TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY	SURE - Sustainable Revolution
TEAM OF THE YEAR CORPORATE LENDING in collaboration with Cleary Gottlieb	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking

Categoria	Vincitore
PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE LENDING in collaboration with Cleary Gottlieb	Marco Nigra - Banco BPM
TEAM OF THE YEAR FINANCE PR	Community
PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE PR	Luca Barabino - Barabino & Partners
TEAM OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY in collaboration with Morpurgo e Associati	Federico Steiner - Barabino & Partners
PROFESSIONAL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY in collaboration with Morpurgo e Associati	UBS
TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Hogan Lovells	Francesco Moccagatta - DC Advisory
PROFESSIONAL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Hogan Lovells	Arkios Italy
TEAM OF THE YEAR TRANSPORT & AEROSPACE	Marco Nigra - Banco BPM
TEAM OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT in collaboration with Becker & Poliakoff	CDP Cassa Depositi e Prestiti
PROFESSIONAL OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT in collaboration with Becker & Poliakoff	Armônia SGR
TEAM OF THE YEAR INTERNATIONAL GREEN ENERGY FINANCE	Marzia Bartolomei Corsi - Fondo Italiano d'Investimento SGR
TEAM OF THE YEAR CLUB DEAL	Intesa Sanpaolo International Banks Division
PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A ADVISORY - BUY SIDE	RedFish LongTerm Capital
RISING STAR	Ermanno Restano - FINERRE
PROFESSIONAL OF THE YEAR UNDER40 M&A	Alessandro Cortina - Ethica
TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT ADVISORY	Andrea Sperati - Arkios Italy
BROKER OF THE YEAR M&A INSURANCE	Sella Investment Banking
DEAL OF THE YEAR - 2i RETE GAS	Aon Italia
	ITALGAS
	BNP Paribas
	Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking
	J.P. Morgan
	KPMG
	Mediobanca
	PwC Italy
	Rothschild & Co
	UniCredit
	Chiomenti
	Cleary Gottlieb
	Legance
	Aon Italia



TEAM OF THE YEAR

BNP PARIBAS

EQUITA

INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING

J.P. MORGAN

VITALE & CO.



PROFESSIONAL OF THE YEAR

ORLANDO BARUCCI Vitale & Co.

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co

MARCO CAMPO
Deutsche Bank

FRANCESCO CARDINALI
J.P. Morgan

ANNA TAVANO
HSBC



TEAM OF THE YEAR DCM

BANCA FININT

BNP PARIBAS

BPER CIB

INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING

ROTHSCHILD & CO





PROFESSIONAL OF THE YEAR

DCM

MARCO CLERICI
EQUITA

LUCA JELMINI
Rothschild & Co

CAROLINA MARAZZINI
UniCredit

ALBERTO NOBILI
Banca Finint

FEDERICA SARTORI
BNP Paribas



TEAM OF THE YEAR ECM

BARCLAYS

JEFFERIES

MEDIOBANCA

ROTHSCHILD & CO

UBS



PROFESSIONAL OF THE YEAR

ECM

EUGENIO ANGLANI
Intermonte

GUIDO AUSTONI
Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking

PAOLO CELEZIA
Jefferies

MARCELLO DAVERIO
EQUITA

FRANCESCO SPILA
Mediobanca



TEAM OF THE YEAR M&A

EQUITA

INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING

JEFFERIES

LAZARD

ROTHSCHILD & CO



RICCARDO BARILLI, GOVERNA GIULIA MARIA, MATTEO BERTAZZO
MARCO PERELLI-ROCCO, FRANCESCO GUATELLI

PROFESSIONAL OF THE YEAR M&A

ORLANDO BARUCCI
Vitale & Co.

IRVING BELLOTTI
Rothschild & Co

MICHELE MAROCCHINO
Lazard

MARCO PERELLI-ROCCO
Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking

MAURO PREMAZZI
Jefferies

SAVERIO RONDELLI
Lincoln International



TEAM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

ARCUS FINANCIAL ADVISORS

FINEUROP SODITIC

LINCOLN INTERNATIONAL

PWC ITALY

VITALE & CO.



DAVIDE SCROCCHARO, DANIELE CANDIANI, BEATRICE VIALE MARCHINO
MATTEO CUPELLO, ALESSANDRO BORDON

PROFESSIONAL OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

ALESSANDRO AZZOLINI
PwC Italy

DANIELE CANDIANI
Lincoln International

STEFANO CASSELLA
Arcus Financial Advisors

GOFFREDO GUIZZARDI
Vitale & Co.

UMBERTO ZANUSO
Fineurop Soditic



TEAM OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

BNP PARIBAS

EQUITA

INTERMONTE

INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING

MEDIOBANCA



PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE FINANCE

GIANLUCA BANFI
Lincoln International

GIORGANTONIO DE GIORGI
Intermonte

MARCO LATTUADA
BNP Paribas

ALEXANDRE MOSCIANESE
Arkios Italy

CARLO ANDREA VOLPE
EQUITA



PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

MARCO BELLETTI
Azimut

FRANCESCO CANZONIERI
Nextalia Investment Management

EUGENIO DE BLASIO
Green Arrow Capital

MARCO PIANA
Vam Investments

ANDREA VALERI
Blackstone



TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY - TMT & ENTERTAINMENT

AZIMUT

EQT GROUP

HAT SGR

H.I.G. CAPITAL

PROGRESSIO SGR



GIULIA BOSCAINO, GIULIANO GALIANO, ADRIANO ADRIANI, ALESSANDRA DALLA CÀ
IGNAZIO CASTIGLIONI, ENRICO PIACENZA, LORENZO DALL'OCA, PASQUALE GUITTO



DA SINISTRA A DESTRA (IN PIEDI): ANTONIO CHIALASTRI, GABRIELE BACCALARO, SIMONE SOCCI
MARCO UBAGO LEARDINI, ANDREA LUPI, CHIARA BIASION, ANDREA NATALE, MARTINA SECHI
REBECCA LEGA, GIUSEPPE DE LUCA, ELENA BOTTESEL, ROBERTO DEROSA, GIUSEPPE CASSONE
GIULIO VAISITTI. DA SINISTRA A DESTRA (ACCOSIATI): MAURIZIO COLOMBO, MARCO NIGRA
SAVERIO CAVAZZUTI, FABIO MASSIMO ROMOLO, RUGGERO BERTO, PIERPAOLO MOLTERNI



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



FINANCE COMMUNITY

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

DEAL
ADVISORS

IN AGENDA



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

PROFESSIONAL OF THE YEAR TMT & ENTERTAINMENT

GIORGANTONIO DE GIORGI
Intermonte

ADRIANO GAETANI
KPMG

EMANUELE MARTELLI
Deloitte

GIUSEPPE RANA
PwC Italy

DEBORAH SETOLA
Arkios Italy



TEAM OF THE YEAR NPLS

BANCA FININT

BIP

INTRUM

KPMG

LAZARD



PROFESSIONAL OF THE YEAR NPLS

DAVIDE FIORE
Intrum

GIACOMO LIBERTI
Lazard

RENATO LIMUTI
BIP

ANDREA MONTANARI
UBS

DARIO MARIA SPOTO
KPMG



TEAM OF THE YEAR SECURITISATIONS

BANCA AKROS

BANCA FININT

INTRUM

UNICREDIT

ZENITH GLOBAL



MARIO GENCO, MAURIZIO CIUFFI, SIMONA CAPOBIANCO, ANDREA MODOLI
LUCA MOSSO, SALVATORE DILENA

PROFESSIONAL OF THE YEAR SECURITISATIONS

DIEGO BORTOT

Zenith Global

FEDERICO DAL CIN
Banca Finint

DAVIDE FIORE
Intrum

SANDRO MARCUCCI
Alba Leasing

PAOLO ZISA
Banca Akros



TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN

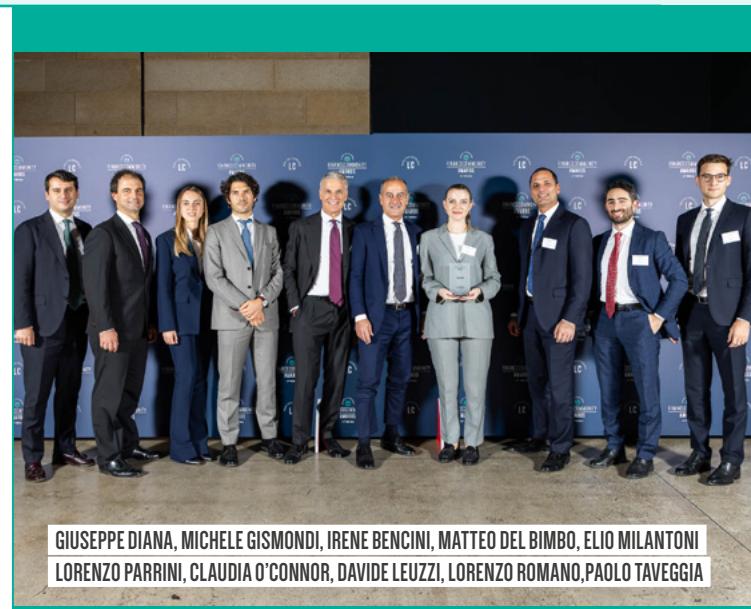
CERESIO INVESTORS

DELOITTE

LAZARD

PWC ITALY

ROTHSCHILD & CO



GIUSEPPE DIANA, MICHELE GISMONDI, IRENE BENCINI, MATTEO DEL BIMBO, ELOI MILANTONI
LORENZO PARRINI, CLAUDIA O'CONNOR, DAVIDE LEUZZI, LORENZO ROMANO, PAOLO TAVEGGIA

TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

DC ADVISORY

LINCOLN INTERNATIONAL

PIROLA CORPORATE FINANCE

ROTHSCHILD & CO

VITALE & CO.



PROFESSIONAL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

LUDOVICO MANTOVANI

Pirola Corporate Finance

GIANLUCA MILLOZZI
Deloitte

FRANCESCO MOCCAGATTA
DC Advisory

RICCARDO MULONE
UBS

SAVERIO RONDELLI -
Lincoln International



TEAM OF THE YEAR MID-MARKET M&A

INTERMONTE

INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING

MEDIOBANCA

UBS

VITALE & CO.



PROFESSIONAL OF THE YEAR MID-MARKET M&A

FRANCO CAPPIELLO -
UBS

ALBERTO GENNARINI
Vitale & Co.

GIULIANO GUARINO
DC Advisory

VALERIO LEONE
Rothschild & Co

ENRICO MERLER
*Intesa Sanpaolo - Divisione IMI
Corporate & Investment Banking*



TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT

ANTHILIA SGR

GREEN ARROW CAPITAL

NEXTALIA INVESTMENT MANAGEMENT

SIENNA INVESTMENT MANAGERS

THREE HILLS

TIKEHAU CAPITAL



DANIELE CAMPONESCHI, EUGENIO DE BLASIO, DAVIDE MOSCATELLI, MARCO MEDA
ALESSANDRO DI MICHELE, MICHELE GLORIOSO

PROFESSIONAL OF THE YEAR PRIVATE DEBT

BARBARA ELLERO -
Anthilia SGR

FRANCESCO FRANCHINI
Sienna Investment Managers

MARTINO MAURONER -
Tikehau Capital

MAURO MORETTI -
Three Hills

LUCA NOVATI -
Finint Investments



PROFESSIONAL OF THE YEAR DEBT & GRANT

GIAN MATTEO BRUNI
Case Cassiopea

FEDERICO CALIGARIS
CDI Global Italy

CLAUDIO CALVANI *Vitale Debt & Grant*

STEFANIA ESPOSITO
Blue Ocean Finance

EMANUELE PRATAVIERA
Finint Investments



TEAM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - RENEWABLES

BANCO BPM

BNP PARIBAS

BPER CIB

ING BANK

INTESA SANPAOLO INTERNATIONAL

BANKS DIVISION



PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - RENEWABLES

STEFANO CASSELLA *Arcus Financial Advisors*

PAOLO DELL'ORLETTA
Lazard

MARINO MARCHI
EQUITA

FRANCESCO MOCCAGATTA
DC Advisory

ROBERTO SEGANTIN
Ethica Group



PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE - OIL & GAS

MATTEO BERTAZZO
Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking

ALESSANDRO BERTOLINI CLERICI
Rothschild & Co

PAOLO DELL'ORLETTA
Lazard

CLAUDIA FORNARO *Mediobanca*

LUDOVICO MANTOVANI
Pirola Corporate Finance



TEAM OF THE YEAR SUSTAINABILITY

SURE SUSTAINABLE REVOLUTION



TEAM OF THE YEAR CORPORATE LENDING

BANCO BPM

BPER CIB

CRÉDIT AGRICOLE ITALIA

HSBC

INTESA SANPAOLO *Divisione IMI Corporate & Investment Banking*



PAOLO DE LUCA ANDREA CALÒ, NICOLÒ ZANOTTO, NICOLA GROTTO, ALESSANDRO CRISTALLO,
MARIA CRISTINA SCIARRA, MICHELA GRANDI, CINTHIA COLOMBO, MARIAGRAZIA MANGANO
ANNA TOSELLI, CORRADO PASSONI, MONICA CORDA, ANTONINO CASSIA, STEFANO ALLIATA
GIOVANNA CAZZANIGA, FRANCESCO VOLPE, COSIMO RESINA, STEFANO CONTE, ROBERTO RONCHI

PROFESSIONAL OF THE YEAR CORPORATE LENDING

IRENE CARIGNANO
BNP Paribas

ALESSANDRO MAZZI
HSBC

MARCO NIGRA
Banco BPM

CORRADO PASSONI
Intesa Sanpaolo - Divisione IMI Corporate & Investment Banking

STEFANIA VASCELLI
Mediobanca



TEAM OF THE YEAR FINANCE PR

AXELCOMM

BARABINO & PARTNERS

CLOSE TO MEDIA

COMMUNITY

IMAGE BUILDING



PROFESSIONAL OF THE YEAR FINANCE PR

LUCA BARABINO
Barabino & Partners

CAROLINA MAILANDER
Carolina Mailander Comunicazione

FEDERICA MENICHINO
AXELCOMM

ROBERTO PATRIARCA
Community

FEDERICO STEINER
Barabino & Partners



TEAM OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY

ARKIOS ITALY

DC ADVISORY

LAZARD

MEDIOBANCA

UBS



PROFESSIONAL OF THE YEAR HEAVY INDUSTRY I

IGINO BEVERINI
Lazard

FRANCO CAPPIELLO
UBS

FRANCESCO DOLFINO
Mediobanca

FRANCESCO MOCCAGATTA
DC Advisory

DEBORAH SETOLA
Arkios Italy



TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

ARKIOS ITALY

BANCO BPM

ETHICA GROUP

ROTHSCHILD & CO

SELLA INVESTMENT BANKING



DA SINISTRA A DESTRA (IN PIEDI): ANDREA SPERATI, ATENA FOROUZAN, PIETRO BATTISTELLA, ELISA PANARO, CHIARA PIETRAROTA, RICCARDO TRIGLIA, HONG HONG, PAOLO CIRANI, MARGHERITA DE GIROLAMO, SALVATORE PINGITORE, ALEXANDRE MOSCIANESE, ALBERTO BRENNA, LORENZO VALENTINO, FRANCESCA MUSTO. DA SINISTRA A DESTRA (SEDUTI) GABRIELE ARE, MATTIA UGO GORGIO, GIOVANNI BATTISTA ALLAVENA, ANTONIO COPPOLA.

PROFESSIONAL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

MICHELE MAROCCHINO
Lazard

ALEXANDRE MOSCIANESE
Arkios Italy

MARCO NIGRA
Banco BPM

NICCOLÒ QUERCI
Clearwater

FAUSTO RINALLO
Ethica Group



TEAM OF THE YEAR TRANSPORT & AEROSPACE

BANCO BPM

**CDP CASSA DEPOSITI E
PRESTITI**

ING BANK

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

UNICREDIT



TEAM OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT

ARMÒNIA SGR

CLESSIDRA GROUP

DE AGOSTINI

FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO SGR

INVESTINDUSTRIAL



PROFESSIONAL OF THE YEAR FOREIGN DIRECT INVESTMENT

MARZIA BARTOLOMEI CORSI *Fondo Italiano d'Investimento SGR*

ANDREA BONOMI
Investindustrial

ENRICO DRAGO
De Agostini

ALESSANDRO GRIMALDI
Armònia SGR

REBECKA SWENSON
Clessidra Group



TEAM OF THE YEAR INTERNATIONAL GREEN ENERGY FINANCE

INTESA SANPAOLO INTERNATIONAL BANKS DIVISION



ERNESTO GUZZO, FEDERICA ROSSETTI, OLJA OREŠKOVIĆ SULJE, VEDRANA JELUŠIĆ KAŠIĆ,
LAURA AIROLDI, KRISTIJANA ŠIMUNOVIĆ, MARICA MIJATOVIC
FLAVIA ROMANO, ANDRIJA HREN

TEAM OF THE YEAR CLUB DEAL

REDFISH LONGTERM CAPITAL



DA SINISTRA IN PIEDI: FRANCESCO DI MARTINO, MICHELE SIBIO, SILVIA BRUNI,
ANDREA ROSSOTTI, PAOLO PESCHETTO, SIMONE LO GIUDICE, MATTEO BUONOMO,
ANTONELLO CARLUCCI, JOANNA GUALANO. DA SINISTRA NON IN PIEDI: MICHELE MASOTTI,
PIETRO CAPRA, KRISTIAN LUGARÀ, THOMAS AVOLIO, TOMMASO PALMA CAMOZZI,
VINCENZO D'ALESSANDRO

PROFESSIONAL OF THE YEAR
M&A ADVISORY - BUY SIDE

ERMANNO RESTANO -
FINERRE



RISING STAR

ALESSANDRO CORTINA -
Ethica Group



PROFESSIONAL OF THE YEAR
UNDER40 M&A

ANDREA SPERATI -
Arkios Italy



TEAM OF THE YEAR PRIVATE DEBT ADVISORY

AZIMUT

BIP

DELOITTE

PIROLA CORPORATE FINANCE

SELLA INVESTMENT BANKING



DA SINISTRA A DESTRA: MICHELE BADALI, ANDREA D'ORTA, LUCA MORANDINI, DANILO DRAGONE, GIACOMO SELLA, GRAZIANO NOVELLO, GIULIA GIORGI, NICOLA MARCELLI.

BROKER OF THE YEAR M&A INSURANCE

AON ITALIA

HOWDEN

LOCKTON

MARSH

WTW



NICOLO CASTAGNA, STEFANO ZIZZI, ANDREA FOTI, FRANCESCA ERMICE, GENTA HYSI, SARA GENERALI, FRANCESCO RUSSO, MARCELLO MURA, VINCENZO FERRINI, ENIA AGAJ





DEAL OF THE YEAR - 2I RETE GAS

ITALGAS
BNP PARIBAS
INTESA SANPAOLO
DIVISIONE IMI CORPORATE
& INVESTMENT BANKING
J.P.MORGAN
KPMG
MEDIOBANCA

PWC ITALY
ROTHSCHILD & CO
UNICREDIT
CHIOMENTI
CLEARY GOTTLIEB
LEGANCE
AON ITALIA







FINANCE COMMUNITIES

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



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



Food Finance

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

a cura di letizia cerianii*

L'osservatorio finanziario del mondo Food&Beverage ha evidenziato, anche per il mese di novembre, numerosi deal conclusi sul territorio italiano che hanno visto agire operatori internazionali ma non solo. Importante

l'acquisizione della maggioranza di Bia, attiva nella produzione di cous cous controllata da BF, da parte del fondo PM & Partners e di Armònia sgr. Investindustrial, il fondo di Andrea C. Bonomi, ha poi acquisito la totalità di Treehouse Foods per quasi 3 miliardi di dollari, portando al delisting di quest'ultima dalla Borsa della Grande Mela. Infine, continua l'espansione dell'azienda agricola Halaesa – produttrice di avocado biologico italiano – tramite l'acquisizione della Tenuta Baroni dalla cantina e azienda agricola Baglio di Pianetto, aumentando così i propri possedimenti e avvicinandosi a un nuovo aumento di capitale, previsto per i primi mesi del 2026. Per oggi è tutto, ma, come sempre, *stay tuned*.

© riproduzione riservata

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

PM Partners con Armònia rileva la maggioranza di Bia (BF)



PM & Partners SGR, tramite il fondo PM & Partners III, ha acquisito la maggioranza di Bia, produttore di cous cous attivo soprattutto nel canale private label in Italia, Francia e Spagna. L'operazione avviene in partnership con Armònia SGR, che supporterà il progetto di sviluppo. Bia era controllata da BF Agroindustriale (gruppo BF), da Ocrim e da Investimenti Industriali.

PM & Partners e Armònia sono stati affiancati da EY Parthenon per la due diligence finanziaria, con il team guidato dal partner **Marco Ginnasi**, e da EY Studio Legale Tributario per quella fiscale e per la strutturazione dell'operazione, con il team del partner **Quirino Walter Imbimbo**. Gianni & Origoni ha seguito l'acquirente in tutte le fasi legali, dalla due diligence alla firma dei contratti, con un team coordinato dal partner **Stefano Bucci** e supportato da professionisti delle diverse practice. Gli aspetti di finanziamento bancario sono stati curati dal partner **Matteo Gotti**.

Ashurst ha assistito Armònia con un team composto dal counsel **Andrea Di Rosa** e dall'associate **Francesco Carrà** nella negoziazione del coinvestimento con PM & Partners, mentre i venditori – BF Agroindustriale, Ocrim e Investimenti Industriali – sono stati seguiti da Esiodo S.t.a.p.a. e da Herbert Smith Freehills Kramer per i quali hanno lavorato rispettivamente i team coordinati da **Marco Moretti** e **Augusto Santoro**. Gli aspetti notarili sono stati gestiti dal notaio **Giovannella Condò**.

Bia era stata acquisita da BF nel 2022 nell'ambito del progetto di sviluppo di un polo cerealicolo integrato. Sotto la gestione BF l'azienda è cresciuta da 33 milioni di ricavi nel 2021 a 48 milioni nel 2024, con un Ebitda di circa 7 milioni, grazie a investimenti produttivi, nuovi mercati e prodotti a maggior valore aggiunto. Nell'operazione attuale BF Agroindustriale e Investimenti Industriali reinvestiranno, mantenendo rispettivamente circa il 10% e il 5% del capitale.

Investindustrial compra l'americana Treehouse Foods per 2,9 miliardi



Industrial FCB Investments III Inc., una controllata di investimento gestita in modo indipendente di Investindustrial VIII, ha definitivamente acquisito TreeHouse Foods per un enterprise value totale di 2,9 miliardi di dollari. Al completamento della transazione, le azioni ordinarie della società non saranno più quotate alla Borsa di New York e TreeHouse Foods diventerà una società privata.

TreeHouse Foods è stata assistita da: Goldman Sachs & Co. come advisor finanziario; da Jones Day come advisor legale e da Joele Frank, Wilkinson Brimmer Katcher per le comunicazioni strategiche.

Lazard – con un team composto dai managing director **Michele Marocchino, Adam Taetle e Mike Long**, RBC Capital Markets e Deutsche Bank sono stati advisor finanziari per Investindustrial. RBC Capital Markets, Deutsche Bank e KKR Capital Markets hanno fornito a

Investindustrial supporto finanziario per la transazione. Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP ha svolto il ruolo di consulente legale per Investindustrial sull'acquisizione, con Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP che funge da consulente legale per il finanziamento. In base ai termini dell'accordo, gli azionisti di TreeHouse Foods riceveranno 22,50 dollari in contanti per ogni azione ordinaria posseduta al closing e un contingent value right non trasferibile per azione ordinaria. La parte in contanti anticipata del corrispettivo di 22,50 dollari per azione ordinaria rappresenta un valore azionario di 1,2 miliardi di dollari, un premio del 38% rispetto al prezzo di chiusura delle azioni di TreeHouse Foods del 26 settembre 2025, l'ultimo giorno di negoziazione completo prima delle speculazioni di mercato su una transazione, e un premio del 29% rispetto al prezzo medio ponderato per volume a 30 giorni della società al 26 settembre 2025.

La Società Agricola Halaesa compra Tenuta Baroni da Baglio di Pianetto



La Società Agricola Halaesa, società benefit innovativa attiva nella produzione sostenibile di avocado in Italia, ha acquisito la Tenuta Baroni nell'ottica di ampliare e consolidare la propria filiera produttiva, fortemente radicata in Sicilia. L'operazione consente ad Halaesa di rafforzare ulteriormente la scalabilità e la sostenibilità delle proprie attività, contribuendo allo sviluppo di un modello agricolo integrato e responsabile. L'espansione delle superfici di Halaesa proseguirà fino a 500 ettari con un ulteriore aumento di capitale nel 2026.

Nell'ambito dell'operazione, la Società Agricola Halaesa è stata assistita da LCA Studio Legale, con un team composto dagli avvocati **Nicola Lucifero** e **Angelica Bonino**. Baglio di Pianetto – Società Agricola è stata assistita da PedersoliGattai, con un team composto dagli

avvocati **Antonio Pedersoli**, **Gregorio Lamberti** e **Alessandro Pirera**.

L'ha annunciato il presidente della cantina, Gregoire Desforges Marzotto. Baglio di Pianetto mette in atto il processo di concentrazione dei propri vigneti a sviluppo esclusivo nelle aree montane di Santa Cristina Gela e Piana degli Albanesi, dove l'azienda ha la propria sede principale. Desforges, che ha raccolto il testimone dai nonni Paolo e Florence Marzotto, porta avanti la loro visione con un approccio contemporaneo, orientato all'eccellenza e alla sostenibilità.

Sono, infatti, i vigneti situati tra i 700 e i 900 metri di altitudine a rappresentare oggi il cuore della strategia di riposizionamento della cantina – la cui guida enologica è stata affidata a Graziana Grassini – un habitat ideale per la produzione di vini freschi ed eleganti, in linea con la vocazione naturale del territorio.

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



Scopri di più!



info.forensic@rsmitaly.com

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

Il tuo peggior incubo?

Non è un contenzioso.

:(
:(

**È una cartella condivisa
senza controllo.**

SCANNERIZZAMI



Ma davvero non sai chi è DiliTrust?

È l'unica **piattaforma AI-native**,
completamente integrata, progettata per
semplificare e connettere ogni ambito
del lavoro legale in-house.



DILITRUST
Where **Legal** Leads

A close-up photograph of a person's hand holding a light-colored wooden sign. The sign has the word 'WELCOME' at the top in a sans-serif font, followed by a thin horizontal line, then 'WE ARE' in a smaller font, another line, and 'OPEN' in a large, bold, sans-serif font. Below 'OPEN' is another line, and at the bottom, it says 'PLEASE COME IN' in a smaller font. The sign is suspended by a piece of twine from a dark wooden structure, likely a door handle. The background is blurred, showing a restaurant interior with tables and chairs.

WELCOME
WE ARE
OPEN
PLEASE COME IN

Weekend, chiusi o aperti? Il dibattito divide la ristorazione italiana

Mentre Trippa ha annunciato la chiusura del ristorante nel fine settimana, Miscusi e Ratanà si preparano ad aprire a orario continuato. Queste decisioni si muovono di pari passo con uno scenario normativo in continua evoluzione come spiega l'avvocato Alessandro Klun, autore di *A Cena con Diritto*

di letizia ceriani

Da qualche mese la ristorazione sta vivendo un dibattito vivace. La miccia è stata accesa da Trippa, la celebre trattoria milanese di Diego Rossi e Pietro Caroli, che a settembre ha annunciato la chiusura del ristorante nel fine settimana per garantire due giorni uniti di riposo ai dipendenti. In risposta, a novembre la catena di pasta fresca Miscusi ha comunicato l'apertura continuata 7 giorni su 7 dei suoi 21 ristoranti, dal pranzo alla cena. Della stessa idea, il ristorante Ratanà che, come raccontato dallo chef Cesare Battisti a MAG, nel 2026 aprirà tutti i giorni a orario continuato. Strategie diametralmente opposte che cercano di rispondere alla medesima emergenza: nel 2025, stando agli ultimi dati FIPE, mancheranno circa 258mila lavoratori nei settori del commercio, della ristorazione e dell'alloggio. Una criticità che il settore si trascina dietro ormai da qualche anno.

LA SCELTA DI TRIPPA: RISPONDERE A UN'ESIGENZA INTERNA

Per Trippa abbassare la saracinesca anche il sabato (la domenica era già giorno di chiusura) non è stata una decisione banale, ma – come raccontato da **Diego Rossi** in un'intervista a Cook del Corriere – ha lo scopo di valorizzare i dipendenti concedendo due giorni uniti di riposo, sabato e domenica, come da loro richiesto.

Una scelta coraggiosa, considerando che sabato è tradizionalmente il giorno di maggior incasso per i ristoranti. Ma, come spiegato da Rossi e Caroli, per Trippa il weekend non è tanto diverso rispetto agli altri giorni, in primis perché Trippa funziona e dunque se lo può permettere. Per compensare parzialmente le perdite, il ristorante ha inoltre introdotto l'apertura il venerdì a pranzo. E poi, risponde nell'intervista Rossi, «Ho una brigata da tutelare, altrimenti chi cucina poi? Il vero problema della ristorazione oggi è che non ci sono più cuochi, quelli che hai e che funzionano li devi fidelizzare».

A prescindere dalle opinioni, è certo che in Italia oggi, tenendo conto della pressione fiscale e quindi della spesa aziendale che comporterebbe alzare gli stipendi, ridistribuire le ore di lavoro a parità di incassi porterebbe senz'altro dei benefici a costi azzerati.



DIEGO ROSSI

«Ho una brigata da tutelare, altrimenti chi cucina poi? Il vero problema della ristorazione oggi è che non ci sono più cuochi, quelli che hai e che funzionano li devi fidelizzare»

LA RISPOSTA DI MISCUSI: INNOVAZIONE E CULTURA AZIENDALE

A inizio novembre, il ceo di Miscusi, **Alberto Cartasegna** ha annunciato l'apertura continua nel pomeriggio. Pur rispettando la scelta di Trippa, Cartasegna non la condivide. «Il nostro



ALBERTO CARTASEGNA

«La ristorazione può e deve essere meglio di così: serve rispetto, ma anche metodo, tecnologia e coraggio per rendere questo lavoro un desiderio e non un sacrificio»

mestiere può essere logorante: turni spezzati, weekend obbligati, nonnismo, nero [...] – ha dichiarato in un comunicato -. La ristorazione può e deve essere meglio di così. Serve rispetto, ma anche metodo, tecnologia e coraggio per rendere questo lavoro un desiderio e non un

sacrificio. Ogni giorno lavoriamo per alleggerire il lavoro nei ristoranti, renderlo più piacevole, meno pesante, ridurre il numero di persone necessarie a fare quelle attività e pagarle di più». Per Miscusi, dunque, chiudere non può essere la soluzione, perché l'Italia – oggi sempre di più – è l'epicentro dell'ospitalità europea. L'apertura continuata nasce infatti dall'osservazione attenta del turismo cittadino: sono in molti a cercare un piatto di pasta anche «fuori orario». Prolungare l'orario, oltre a rispondere alla domanda della clientela, permetterebbe, secondo Cartasenna, di ottimizzare i turni e ammortizzare i costi fissi. L'organizzazione adegnerà di conseguenza i contratti regolari per oltre 400 dipendenti, 40 ore settimanali senza incentivare straordinari, rotazione nei weekend, piano ferie annuale e incentivi economici. I restaurant manager raggiungono 40 mila euro lordi annui con bonus e stock option. Anche l'organico avrà una rimodulazione. «Anche con orari estesi garantiamo equilibrio – ha confermato Matteo Mozzetti, head of people di Miscusi -. Turni organizzati con due settimane di anticipo, rotazioni nel weekend, piano ferie annuale, incentivi economici per tutti i livelli. La differenza sta nella cultura aziendale e nei valori che mettiamo al centro».

UNA CRISI STRUTTURALE. BATTISTI: RIPENSARE LA RISTORAZIONE

Entrambe le strategie rispondono a una crisi profonda e sistematica. Dati FIPE alla mano, in Italia nel 2024, oltre 19 mila ristoranti hanno chiuso, segnando il peggior saldo dell'ultimo decennio, con un impatto su oltre 60 mila addetti del settore. La ristorazione italiana conta oggi 328 mila imprese, con un calo dell'1,2% rispetto al 2023. A questo tema, si aggiunga il fatto che, sempre stando all'ultimo rapporto della Federazione, nel 2024 l'80% dei ristoranti e il 70% dei bar hanno avuto difficoltà a trovare personale. Il 25% delle attività dichiara di lavorare sottorganico, il 41% ha avviato una ricerca di nuovi collaboratori e quasi 3 attività su 4 hanno avuto difficoltà nel trovarli. Fra le cause riportate, la formazione insufficiente dei candidati, ma anche il rifiuto degli stessi ad accettare proposte lavorative ritenute insoddisfacenti, sia economicamente che per le difficoltà di



«Lamentarsi non serve. Sono convinto che lavorare diversamente e meglio porterà a un aumento dei posti di lavoro, ho molta fiducia nei giovani di oggi»

bilanciamento tra lavoro e vita privata – il tanto agognato work-life balance.

È perentorio il commento dello chef del ristorante Ratanà **Cesare Battisti**, intervistato da MAG. «Tocca fare i conti con le richieste dei dipendenti. Lamentarsi non serve a niente, questo lavoro sta cambiando e noi dobbiamo essere artefici di questo cambiamento. Sono convinto del fatto che lavorare diversamente e meglio porterà a un

aumento dei posti di lavoro, ho molta fiducia nei giovani di oggi». Se la formazione alberghiera in primis vive un momento di difficoltà, è giunta l'ora di un ripensamento del sistema ristorazione in toto. A partire dagli orari che devono rispondere innanzitutto all'esigenza della clientela. Ecco perché da gennaio 2026, Ratanà aprirà a orario continuato: non più i canonici turni pranzo e cena, ma un turno unico, per non "spezzare" il ritmo lavorativo, creare posti di lavoro e diventare (finalmente) internazionale. A volte, assumersi un rischio è l'unica soluzione.

I RISVOLTI GIURIDICI: UN QUADRO CONTRATTUALE IN EVOLUZIONE

La gestione degli orari nella ristorazione è regolata dal D.lgs. 66/2003 e dal CCNL Pubblici Esercizi/Ristorazione. Come spiega **Alessandro Klun**, autore del libro "A Cena con Diritto", la legge stabilisce un massimo di 48 ore medie settimanali (straordinari inclusi), 11 ore di riposo giornaliero e 24 ore di riposo settimanale, anche non coincidenti con la domenica. Il CCNL disciplina la definizione di turni, pause, lavoro festivo e notturno, e può introdurre una distribuzione multiperiodale dell'orario per gestire stagionalità e picchi di lavoro. Le modifiche individuali a turni e orari sono ammesse solo per comprovate esigenze organizzative e con adeguato preavviso.

Il datore di lavoro può esercitare il proprio potere organizzativo, ma sempre nel rispetto delle tutele del CCNL: riduzioni o violazioni dei riposi possono essere sanzionate in misura differente in funzione del numero dei giorni e dei collaboratori coinvolti. Richieste frequenti di straordinario, riduzione dei riposi o turni particolarmente gravosi devono rispettare le tutele contrattuali e normative. Il riposo settimanale può essere "spostato": non è obbligatorio che sia di domenica, se la turnazione è prevista da contratto. Fondamentale è che i giorni di riposo e i turni siano pianificati e comunicati con anticipo ragionevole. Il CCNL prevede compensi maggiorati per lavoro domenicale o festivo. Pur essendo il settore molto dinamico, dunque, le modifiche contrattuali sono vincolate da norme di legge e CCNL. È utile che l'azienda formalizzi i turni con



ALESSANDRO KLUN

congruo anticipo, adottando una “politica orari” ben definita attraverso un regolamento interno o accordo condiviso con i lavoratori. La flessibilità deve equilibrare esigenze aziendali e tutela dei lavoratori, riducendo rischi di contenziosi e sanzioni.

La manovra 2025, inoltre, ha previsto per il settore turismo e ristorazione un trattamento integrativo aggiuntivo del 15% della retribuzione lorda per gli orari notturni e per gli straordinari nelle giornate festive, applicabile fino al 30 settembre 2025 per chi non ha superato 40mila euro di reddito nel 2024

UNA RIFLESSIONE

Stando ai numeri, il 50% dei ristoranti chiude entro cinque anni, non per mancanza di clientela, ma per l’insostenibilità finanziaria del modello operativo classico. È un dato che impone una riflessione profonda.

Quelli intrapresi dalle tre realtà rappresentano percorsi possibili, non necessariamente in contraddizione. Il primo modello funziona per realtà piccole, con forte identità, dove il rapporto umano con la brigata è centrale e la domanda è stabile. Il secondo modello scommette sulla scala, sulla tecnologia e sulla standardizzazione per creare condizioni sostenibili in un contesto di apertura estesa. Quello che è certo è che, più o meno consapevolmente, una nuova cultura del lavoro si sta facendo spazio nella ristorazione italiana e milanese. Dal dibattito emerge la necessità di superare l’idea che la ristorazione debba necessariamente basarsi sul sacrificio personale illimitato. La carenza di personale è un problema strutturale che richiede strategie integrate, investimenti e un cambiamento culturale da parte di imprenditori, istituzioni e lavoratori. Le soluzioni esistono, ma vanno vagliate, messe in pratica, provate e anche sbagliate. In un Paese che ha fatto dell’ospitalità un’arte e un business, questo non è solo un problema del settore: è una questione di identità culturale e di modello sociale. Ristoratori, a voi la scelta. ■

©riproduzione riservata



MiFELL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGAL COMMUNITY

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



Tavole della legge

Come una volta: Grand Hotel, osteria storica nel cuore dei Navigli

di letizia ceriani



Sul Naviglio Paese, dove Milano conserva ancora qualche angolo di memoria, l'Osteria Grand Hotel resiste da oltre un secolo. E si vede. Non nelle rughe di un locale storico, ma in quella patina autentica che solo il tempo sa dare: il patio con il glicine, i tavoli della bocciofila all'aperto. E negli interni. Le pareti rosa cipria, i tavoli di legno semplici eleganti, in fondo alla sala un pianoforte a coda, un tempo anima delle serate del locale. Proprio qui, infatti, le vecchie glorie della comicità meneghina degli anni '80 – tra i nomi, Lella Costa, Angela Finocchiaro, l'allora duo Aldo e Giovanni, Raul Cremona, Paolo Rossi – si esibivano. E poi, tra una portata e l'altra, jazz e blues fino a tardi. L'oste è Fabrizio Paganini, alla guida dell'osteria da oltre trenta decadi, e ci

racconta i tempi andati con una nostalgia però misurata. L'apparenza burbera inganna: basta poco per scoprire la passione che lo lega a questo luogo. «I tempi sono cambiati», dice. E in effetti oggi il pianoforte tace. Ma sul tavolo la sostanza rimane.

La proposta è dichiaratamente tradizionale. In carta campeggiano alcuni piatti firma arricchiti dagli ingredienti di stagione e dai piatti del giorno. È sempre buona cosa assaggiare di tutto un po'.

Per iniziare, prendiamo quindi il qui famoso tortino di sfoglia con scalogno caramellato all'aceto balsamico; anche se la presentazione

non è particolarmente fantasiosa, il gusto c'è, la sfoglia è leggera e friabile e lo scalogno regala un gusto agrodolce molto gradevole. Tra le entrées del giorno, scegliamo lo scrigno croccante di Parmigiano in cui è avvolto un ripieno di funghi e ricotta. Equilibrato, saporito, dalle consistenze interessanti.

I primi sono molto invitanti, ma i secondi rubano la scena. La battuta di Fassona arriva ben condita, con una giardiniera di verdure in agrodolce che ricorda le preparazioni piemontesi; l'acidità della guarnizione – cipolline, carote, zucchine – taglia la ricchezza della carne cruda e ne esalta la dolcezza. Mentre si scioglie letteralmente al primo morso il cosciotto di agnello, cotto a bassa temperatura e servito con un contorno di patate al forno.

I dessert confermano che in cucina c'è qualcuno che sa il fatto suo. Due cialde di frolla di mandorle trattengono un ripieno di crema allo zabaione, che mantiene la sua struttura senza risultare pesante. Infine, addentiamo una torta con marquise di cioccolato amaro e una guarnizione a base di salsa ai frutti rossi. Dolce più classico ma senza sbavature.

È curata anche la carta dei vini che spazia tra Italia e Francia non tralasciando però etichette meno note che strizzano l'occhio al mondo dei naturali.

Osteria Grand Hotel non cerca di essere quello che non è. È un'osteria vera, con tutto quello che ciò comporta: una cucina solida e riconoscibile, porzioni generose, un'atmosfera che ti fa stare bene senza bisogno di effetti speciali. In un panorama gastronomico sempre più affollato di locali che cercano l'originalità a ogni costo, c'è ancora spazio per chi fa semplicemente bene il proprio mestiere. ☎
 © riproduzione riservata

OSTERIA GRAND HOTEL
 VIA ASCANIO SFORZA, 75 – 20141, MILANO
 02 89511586



Calici e pandette

Lettera a me stesso (con Cannubi Damilano)

di uomo senza loden*

Caro Uomo Senza Loden,
Mai e poi mai avrei immaginato che un giorno ti
avrei scritto una letterina di Natale.
Sono un tuo lettore, non particolarmente
entusiasta e tantomeno costante. Capita che mi
diverta a leggere i tuoi sproloqui e sorrida ai tuoi
tentativi di descrivere il vino mediante la parte
iniziale di ogni tuo racconto.

Veniamo a noi.

La mia richiesta nasce da due esigenze
differenti. Dato il periodo, vorrei un'indicazione
su un vino italiano, eccellente, da aprire a
Natale, ma non durante il pranzo "di famiglia":
penserei piuttosto a un gioiello prezioso, da
disvelare solo quando quasi tutti saranno andati
via, nel silenzio e con la luce attenuata. Ma
desidererei anche alzare il calice a colui il quale
è stato, e resta, il miglior M&A Lawyer in Italia
(e forse non solo): Roberto Casati. La notizia
del suo ritiro dalla professione mi ha turbato:
perché di altri Roberto Casati all'orizzonte non
ne vedo. E neppure ne individuo immaginando
una verticale di avvocati

Spero in una tua risposta.

Buon Santo Natale

Uomo senza Loden

Caro Uomo senza Loden,
In effetti la tua lettera mi giunge
inaspettata. Ho osservato, con
indifferenza, la tua critica. Dato che a
Natale siamo tutti più buoni, farò finta
di nulla.
Vedo che ci accomunano la passione
per il Natale e l'immensa stima per
Roberto.
Cominciamo dal Santo Natale. Come
cogliere, almeno per un attimo,
l'atmosfera intima e preziosa che
dovrebbe caratterizzare il Natale?
Senza squittii fastidiosi, pranzi

sempre troppo abbondanti, presenze di cui poco
ci importa e a cui poco importa di noi. Dovrebbe
essere calore, intimità, incontro tra generazioni,
tradizione (religiosa o culturale: poco importa),
disponibilità, condivisione.

E come alzare il calice al migliore?

Cannubi Barolo d.o.c.g. 2009 delle cantine
Damilano. Cru nel comune di Barolo. A dire il vero,
non trovo parole: la banalità è dietro l'angolo.

Scrivere del Cannubi Damilano è come redigere
il riassunto di una poesia: la poesia è poesia, la
sua versione in prosa solo un'ombra. Nel calice un
colore incredibilmente giovane, rubino profondo
e intenso misto a granato tendente al nero,
brillante e ancora privo di riflessi aranciati. Al
naso, un Barolo, senza dubbi o incertezze. Frutti
rossi maturi, note eleganti di viola, prugna, in
piena maturazione e certamente in evoluzione
verso liquirizia e cacao. Conturbante nella sua
complessità. Ma difficile da comprendere.

Al palato elegantemente tannico, lungo, ancora
aperto ad un incredibile miglioramento.

Elegante, austero, riservato, riflessivo
e misterioso, ma al contempo curioso,
profondamente attento alle persone, il nostro
Cannubi. Come un signore di nostra conoscenza
dalla barba da sempre candida. Anzi tre signori:
uno, per stare in tema, è Babbo Natale; il secondo
indovinate lo da soli; il terzo è Obi-Wan Kenobi:
ma questa sarebbe una lunga storia

Tuo

Uomo senza Loden

PS: Caro Direttore, potresti pensare che
Uomo senza Loden che scrive a Uomo senza
Loden sia quantomeno singolare. Ebbene:
hai probabilmente ragione. Ma non ne sarai
stupito: nel passato, siamo perfino riusciti
a dare risposta anche a una renna di Babbo
Natale... D'altra parte, perché altrimenti
tenermi qui?

Buon Natale! ☺

©riproduzione riservata





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.233 | 16.12.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

In redazione
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.cerianig@lcpublishinggroup.com
valentina.magrì@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.rozza@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.baldazzi@lcpublishinggroup.com
annika.meynard@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