

LC PUBLISHING GROUP



MAG

NUMERO 235	Febbraio 2026
---------------	------------------

SPECIALE

Legalcommunity
Energy Awards 2026

Compliance

Gancitano (Binance): cripto
e regolazione

Riforma forense

Se il capitale resta fuori
dalle STA

Nella busta paga del giurista d'impresa

Quanto guadagnano i professionisti legali in house? MAG ha letto in anteprima il nuovo report annuale di KeyPartners e del suo osservatorio guidato da Nicoletta Ravidà: ecco cosa è emerso



L'autogol dell'avvocatura: fermare il capitale per perdere il futuro

Se la riforma della legge professionale forense dovesse essere approvata nell'attuale formulazione, l'avvocatura italiana rischierebbe di compiere un errore che non sarebbe solo tecnico, ma storico. Un autogol consapevole.

Il paradosso è evidente: da un lato si riconosce che il modello dello studio individuale è superato e che la professione deve evolvere verso strutture organizzate, scalabili, capaci di competere in un mercato

globale; dall'altro, si bloccano proprio quelle leve finanziarie che rendono possibile tale trasformazione. Limitare l'accesso agli utili e impedire alle STA di lavorare per i soci non professionisti significa rendere le società tra avvocati poco attraenti per qualunque tipologia d'investitore, sia finanziario sia industriale. È come invitare qualcuno a correre una maratona togliendogli le scarpe e bendandogli gli occhi.

Vent'anni fa l'avvocatura d'affari italiana ha dovuto colmare un divario che non aveva scelto: quello rispetto al modello anglosassone fondato su specializzazione, organizzazione, internazionalizzazione e istituzionalizzazione. Era un ritardo storico, figlio di contesti normativi e culturali diversi. In quel caso, la categoria ha avuto il merito di reagire, di rimboccarsi le maniche, e di costruire in pochi anni un livello di competitività prima impensabile.

Oggi la situazione è radicalmente diversa. Nessuno può fingere di non vedere in quale direzione si muove il mercato. Nessuno può ignorare che la finanziarizzazione del legal business sarà una delle leve competitive più dirompenti del prossimo futuro. Bloccarla non è una difesa dell'indipendenza professionale: è una rinuncia preventiva alla competizione.

All'estero il capitale è già dentro, e non ha distrutto l'autonomia di quegli studi che hanno scelto di fare il "grande passo". L'ha potenziata, fornendo risorse per tecnologia, acquisizioni, branding, internazionalizzazione. In Italia, invece, si rischia di condannare le STA a una modernità solo formale, priva della massa critica necessaria per incidere davvero sul mercato. Il risultato sarà duplice: perdita di investimenti e fuga dei progetti imprenditoriali più ambiziosi verso giurisdizioni più aperte.

Certo, si dirà che, come si è recuperato il gap organizzativo e culturale negli ultimi vent'anni, si potrà recuperare anche quello finanziario nel prossimo futuro. Ma questa è una teoria tutta da dimostrare. Nel frattempo, il mercato non aspetta.

La vera responsabilità, oggi, è politica e culturale prima ancora che normativa. L'avvocatura d'affari non può sostenere una riforma che, nel nome di una tutela astratta, produce un indebolimento concreto. Perché sbagliare significherebbe scegliere consapevolmente di restare indietro.

Intendiamoci, la finanziarizzazione non è un dogma. E proprio per questo, governarla è possibile. La riforma forense può decidere se accompagnare l'avvocatura italiana nel futuro o relegarla ai margini del mercato europeo. L'autogol, questa volta. Sarebbe una scelta. E, come tale, difficilmente perdonabile. 📌

© riproduzione riservata

2026 EVENTS CALENDAR

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 LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

JUNE

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

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 10/09/2026
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 10/09/2026
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 17/09/2026
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 08/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- 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, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

LEGEND

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

2027 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

ITALY

Contact Referent

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

CORPORATE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	venerdì 6 marzo 2026	
Report Publication	lug-25	

LABOUR		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 24 aprile 2026	
Report Publication	ott-26	

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

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

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	02/05/2025	
Report Publication		

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

SWITZERLAND

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	
Report Publication		

MENA

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/08/24	
Research Period to	31/07/25	
Deadline Submission	27/06/2025	
Report Publication		

LATAM

Contact Referent

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

32



102



80



138



8

AGORÀ

Diodà & Pietrantoni Schiaffino, una super boutique nel penale dell'economia

16

BAROMETRO

L'energia di febbraio

22

Milano, Europa: la mossa di Becker

26

Foglia & Partners, dieci anni tra specializzazione e crescita sostenibile

40

Riforma forense e capitale: perché l'Italia rischia di perdere il treno della nuova legal economy

46

Gli investitori finanziari negli studi professionali: sfide e opportunità

48

Crescere, innovare, attrarre talenti: la visione di Fedele Gubitosi per Studio Rock

54

Banco Sabadell: la direzione legale al centro dell'OPA

60

SPECIALE

Legalcommunity Energy Awards 2026

78

DIVERSO SARÀ LEI

Cronache minime di paternità moderna

88

Cripto e regolazione: come cambia il ruolo della compliance

94

CARTOLINE

Ricavi record per il calcio mondiale: i top club superano i 12 miliardi di euro

96

Riello Investimenti, 20 anni di supporto alle pmi italiane tra private equity, debt e venture capital

110

I private market italiani visti da Cannes

114

Private capital e filiera agroalimentare: il modello FIAF

118

PRIVATE EQUITY FOCUS

124

INSERTO

Notai da notare

140

FOOD FINANCE

144

TAVOLE DELLA LEGGE

A pranzo da Bu:r: evoluzione e conferma

146

CALICI E PANDETTE

Prosciutto, tartufo e un Jumilla da standing ovation

Diodà & Pietrantonì Schiaffino, una super boutique nel penale dell'economia



Lo studio legale Diodà avvia una nuova fase del proprio percorso professionale con il lancio di Diodà & Pietrantonì Schiaffino, progetto che segna un deciso passo in avanti nella strategia di crescita e sviluppo. Lo studio, fondato oltre quarant'anni fa da Nerio Diodà, è oggi una realtà di riferimento nel diritto penale dell'economia e guarda al futuro con una struttura rafforzata e una visione ancora più ampia. Il nuovo progetto nasce per iniziativa di **Massimiliano Diodà** insieme a professionisti di grande esperienza e riconosciuta reputazione come **Nicola Pietrantonì** e **Claudio Schiaffino**. La realtà può contare su 16 professionisti tra cui il presidente onorario **Nerio Diodà**, i tre partner Massimiliano Diodà, Nicola Pietrantonì e Claudio Schiaffino e sulla presenza, in qualità di of counsel, dell'avvocata **Silvia Scardino**. Accanto all'originario team dello studio legale Diodà, quindi, entrano professionalità di primo piano: Nicola Pietrantonì, formatosi per oltre vent'anni nello Studio Legale Isolabella, Claudio Schiaffino, già socio di Arata e Associati e poi di Affirm Penalisti Associati, insieme a un gruppo di avvocati provenienti da quest'ultimo, e Silvia Scardino, esperta in compliance 231 e normative collegate. Un'evoluzione che rafforza il posizionamento dello studio nel panorama del penal business law italiano. Le novità si inseriscono in un più ampio progetto strategico di sviluppo che, attraverso lateral hire e crescita interna, punta a fare diventare Diodà & Pietrantonì Schiaffino una 'super boutique' specializzata. Lo studio mantiene la sede storica a Milano, in Viale Piave, e copre tutte le aree del diritto penale dell'economia, assistendo società e persone fisiche, italiane e straniere, sia in sede giudiziale che stragiudiziale, anche per gli aspetti di compliance e 231.



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.



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



Maria Varsellona sarà la nuova chief legal officer di Rolls-Royce



Maria Varsellona è pronta a iniziare un nuovo capitolo professionale: dal 1° marzo entrerà in Rolls-Royce come chief legal officer, lasciando Unilever, dove ha guidato il dipartimento legale negli ultimi 4 anni. In Rolls-Royce subentrerà al giurista di lungo corso Mark Gregory. Dopo la sua uscita, Prakash Kakkad assumerà il ruolo di chief legal officer in Unilever. Manager di profilo globale, Varsellona ha maturato esperienze in ABB, Nokia, Tetra Pak e GE O&G ed è membro dei board di Sandoz e Association of Corporate Counsel.

Enrico Troianiello entra come socio in Giovannelli e Associati

Enrico Troianiello passa a Giovannelli e Associati in qualità di socio all'interno del dipartimento corporate. L'avvocato proviene dallo studio Dentons. Insieme a lui, fa il suo ingresso nella law firm anche **Giacomo Mario Pino** (ex Dentons, anche lui) in qualità di senior associate.

Enrico Troianiello si occupa prevalentemente di operazioni straordinarie, fra cui fusioni e acquisizioni, joint venture, riorganizzazioni e ristrutturazioni societarie. Nel corso degli anni si è specializzato nell'assistenza a favore di fondi di private equity e di imprenditori in operazioni di investimento o dismissione di società in Italia e all'estero.



UBS, Ivanovic in pole position per la successione di Ermotti alla guida del gruppo



Aleksandar Ivanovic sembra il candidato ceo più accreditato alla successione di Sergio Ermotti alla guida di UBS Group. Secondo il *Financial Times*, il manager che attualmente guida la divisione asset management del gruppo sarebbe oggi il nome in cima alla lista dei possibili successori, in vista dell'uscita di Ermotti prevista per aprile 2027. La scelta di Ivanovic rifletterebbe la volontà del board di garantire continuità dopo l'acquisizione dell'ex rivale Credit Suisse. Il suo profilo viene considerato particolarmente adatto a guidare UBS nella fase post-integrazione.



LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch

Chiomenti rafforza l'Ip con Lydia Mendola e il suo team



Chiomenti rafforza il dipartimento di Intellectual Property con l'arrivo della socia **Lydia Mendola**, che entrerà con un team di 3 professionisti. Mendola vanta oltre 25 anni di esperienza nel settore IP. Proviene da Portolano Cavallo dov'era approdata nel 2016 dopo 8 anni nell'allora Allen & Overy. La sua attività copre l'intero spettro della materia, con un approccio che interessa numerosi settori, dai media al tech, dal lusso al life science. È esperta nel contenzioso in materia di marchi, oltre a occuparsi di tematiche legate a blockchain e crypto asset.

Gabriele Pagnotta alla guida legale di CDP Real Asset Sgr

Gabriele Pagnotta è il nuovo direttore affari legali e societari di CDP Real Asset Sgr, fra le principali piattaforme italiane di investimento e gestione di asset reali. Pagnotta approda alla nuova posizione dopo un percorso di grande continuità e profondità all'interno dell'ecosistema CDP, dove ha operato ricoprendo incarichi di crescente responsabilità in ambito legale, societario e regolamentare. Negli ultimi anni è stato infatti chief legal officer in Fintecna e, prima, responsabile affari societari e regolamentari di CDP Immobiliare Sgr.



Perissinotto nuovo ad e direttore generale di Anima Holding



Saverio Perissinotto dal 2 febbraio è il nuovo ad e direttore generale di Anima Holding. Il professionista, dopo una lunga esperienza internazionale nel gruppo Banque Indosuez / Crédit Agricole, ha ricoperto negli ultimi 20 anni ruoli di vertice nel mondo del private banking e dell'asset management. Dal 2024 è stato presidente del consiglio di amministrazione di Eurizon, dopo averne ricoperto il ruolo di ad e dg dalla fine del 2019. La sua cooptazione è avvenuta a seguito delle dimissioni di Alessandro Melzi d'Eril, oggi ceo di Mediobanca.



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MENA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com

Ashurst prende Lo Pò come responsabile del team financial regulation



Ashurst rafforza la propria presenza nel settore della financial regulation e dei capital markets con **Luca Lo Po'**, nuovo partner e responsabile del team italiano di Financial Regulation, operativo tra Milano e Londra. Lo Pò è specializzato nell'assistenza a banche, fondi di investimento, intermediari finanziari e istituzioni vigilate. La sua attività si estende ai mercati finanziari e al corporate finance. Ha lavorato in Dwf, GOP e Latham & Watkins. Entra insieme a un team composto dai senior lawyer **Massimo Filippo Breviglieri** e **Marzia Laura Martinoli**.

Il dipartimento legale di Bending Spoons accoglie Davide Camasi e Claudia Gnesi

Bending Spoons rafforza il suo dipartimento in house. Recentemente, l'azienda italiana sviluppatrice di applicazioni per dispositivi mobili ha accolto **Davide Camasi** e **Claudia Gnesi**. Camasi, che per 10 anni ha lavorato in Latham & Watkins, entra come head of debt finance, rafforzando il presidio legale su un'area sempre più strategica per il supporto alla crescita e alle operazioni finanziarie complesse. Gnesi invece è stata nominata compliance manager e avvia così una nuova fase professionale dopo l'esperienza come giurista in Plenitude.



Vito Lo Piccolo nominato country executive per l'Italia di Bank of America



Bank of America ha annunciato la nomina di **Vito Lo Piccolo** a country executive per l'Italia, ruolo chiave nella gestione delle attività del gruppo statunitense sul territorio nazionale. Prende così il posto di Nino Mattarella, consolidando un passaggio di testimone all'insegna della continuità strategica. Lo Piccolo ha ricoperto in precedenza posizioni rilevanti in ambito Corporate & Investment Banking, per esempio in Deutsche Bank, Cdp e Cdp Equity. Nel 2021 è entrato in Bank of America come managing director investment banking.



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



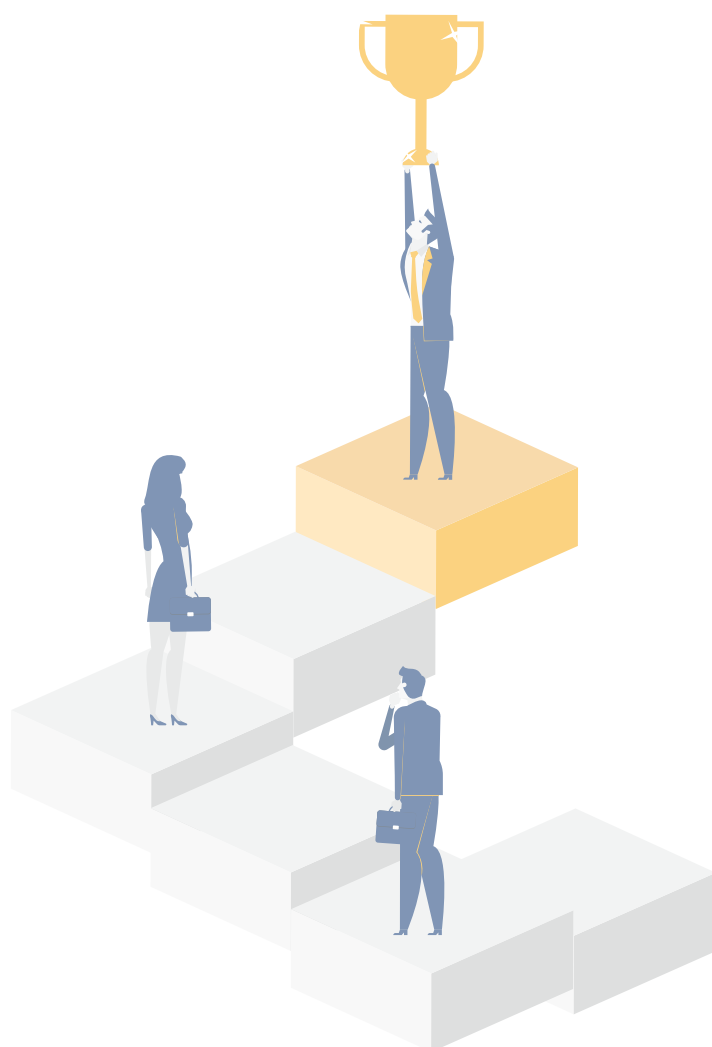
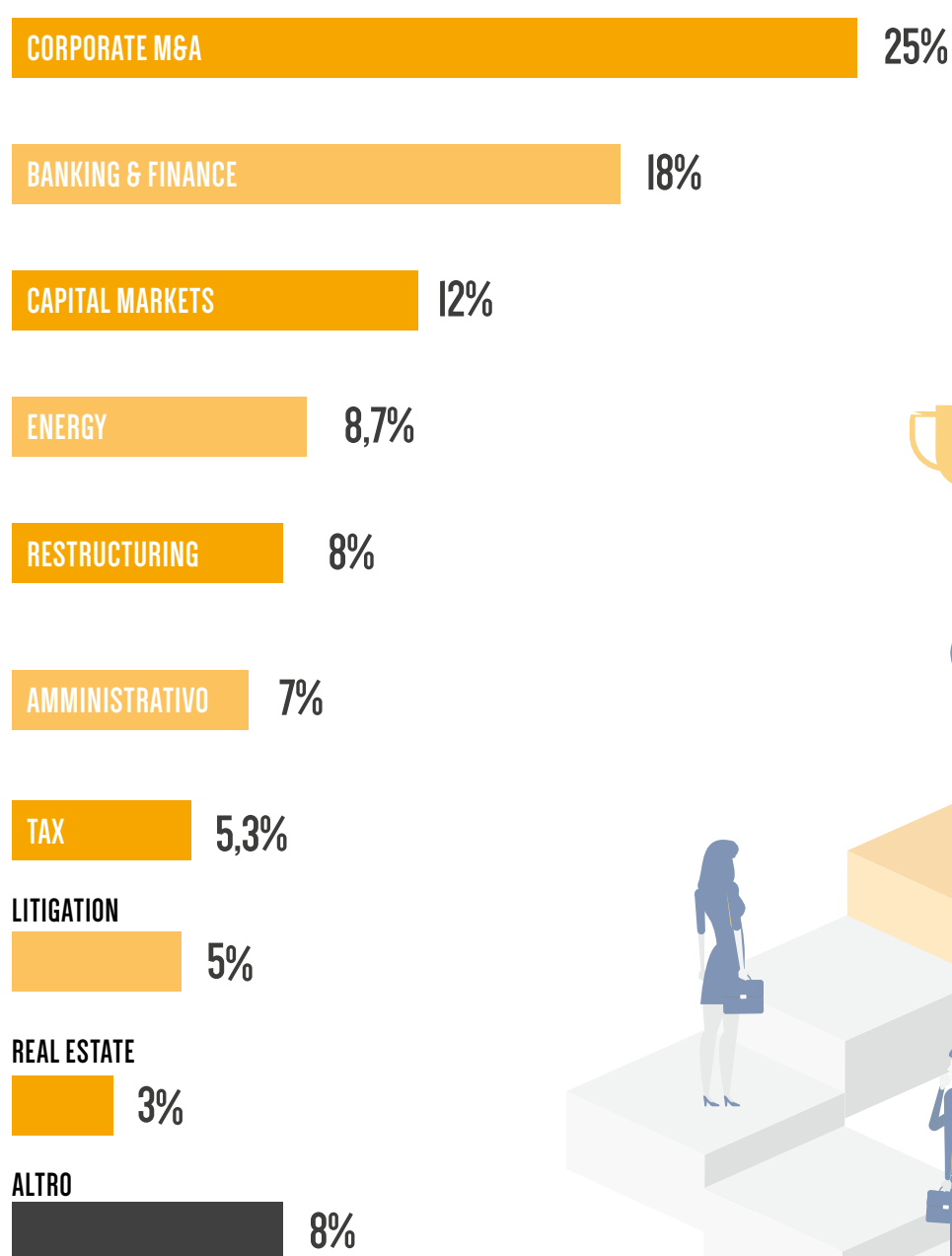
www.legalcommunitygermany.com

Il barometro

L'energia di febbraio



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Gennaio 2026

Equitix sale al 90% di Acea Sun Capital

Il fondo Equitix ha incrementato al 90% la sua quota in Acea Sun Capital, joint venture nel settore fotovoltaico costituita con Acea Produzione. Inoltre, le parti hanno ottenuto da Natixis CIB e Intesa Sanpaolo (Divisione IMI CIB) un finanziamento per circa 174 milioni di euro.

Legance ha assistito Equitix e Acea Sun Capital con un team coordinato da **Antonino Palazzolo**.

Chiomenti ha seguito Acea e Acea Produzione con un team guidato da **Carola Antonini**, **Filippo Modulo** e **Maria Pia Palma**.

Ashurst ha affiancato Natixis CIB e Intesa Sanpaolo (Divisione IMI CIB).

L&B Partners Avvocati Associati ha assistito Banca Ifigest nella negoziazione e sottoscrizione del finanziamento mezzanino a favore di Equitix, con un team guidato da **Pietro Paolo D'Ippolito**.

Green Horse Legal Advisory ha supportato Acea Produzione nella vendita ad Acea Sun Capital, con un team coordinato da **Carlo Montella** e **Marcello Montresor**.

I profili notarili dell'operazione sono stati seguiti dal notaio **Laura Cavallotti**.

Acea è stata assistita nell'operazione da Vitale come advisor finanziario, con un team guidato da **Michele Losio**.

Equitix è stata seguita nell'operazione da L&B Partners come advisor finanziario, con un team guidato da **Gianguido Arcangeli**.



ANTONINO PALAZZOLO



CAROLA ANTONINI



FILIPPO MODULO



FILIPPO MANARESI



FRANCESCA MORRA

LA PRACTICE:
private equity

IL DEAL:
Equitix incrementa la sua quota in Sun Capital

GLI STUDI:
Ashurst, Chiomenti, Green Horse Legal Advisory, Legance, L&B Partners Avvocati Associati

ALTRI ADVISOR:
L&B Partners, Vitale

Edison Next Teleriscaldamento acquisisce Energia Verde Italia da Silextech

Edison Next Teleriscaldamento, società del Gruppo Edison, ha acquisito il 100% di Energia Verde Italia, società che detiene e gestisce una rete di teleriscaldamento nel Comune di Perugia. A vendere è stato Silextech, operatore attivo nel settore del permitting di impianti per la produzione di energia. Herbert Smith Freehills Kramer ha assistito Edison Next Teleriscaldamento in tutte le fasi dell'operazione con un team coordinato da **Francesca Morra**, partner e head of Energy & Infrastructure, e da **Giacomo Gavotti**, senior associate, e composto da Simone Egidi, partner di Banking, Finance & Project Finance, dai senior associate **Chiara Miccolis**, **Spartak Kodra** e **Alessandra Iandoli**, dagli associate **Dimitrie V্লাiduc**, **Pietro Guida** e **Giacomo Bedeschi** e da **Iole Maria**

Garufi e Kevin Aldeghi. Herbert Smith Freehills Kramer ha affiancato il team legale interno di Edison, composto dagli avvocati **Laura Buzzi, Paolo Percivalle e Laura Gonfiantini.** **Edoardo Squilloni**, senior partner di Galli & Partners, con il proprio team, ha seguito Silextech nell'intera gestione dell'operazione di vendita a Edison Next Teleriscaldamento. Energia Verde Italia è stata supportata da **Raffaella Cungi** dello studio fiorentino DR100.

LA PRACTICE:
energy

IL DEAL:
*Edison Next Teleriscaldamento
rileva Energia Verde Italia*

GLI STUDI:
*DR100, Galli & Partners,
Herbert Smith Freehills
Kramer*

GLI INHOUSE:
*Laura Buzzi, Paolo Percivalle e
Laura Gonfiantini*

Accordo per il gas tra Blue Ocean Energy, Chevron, New Med Energy e Ratio Energies

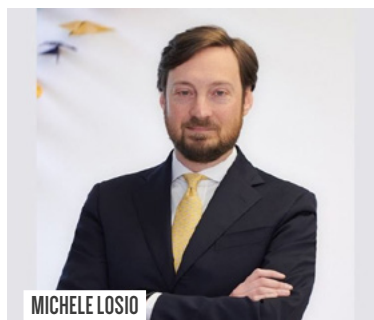
Blue Ocean Energy ha siglato un contratto di fornitura con la statunitense Chevron e le israeliane New Med Energy e Ratio Energies, finalizzato alla vendita in Egitto di circa 130 miliardi di metri



GIANGUIDO ARCANGELI



GIUSEPPE VELLUTO



MICHELE LOSIO



CARLO MONTELLA



PIETRO PAOLO D'IPPOLITO

cubi di gas per un valore di oltre 30 miliardi di euro.

Blue Ocean Energy è un operatore attivo nel settore della fornitura e commercializzazione di gas naturale a livello internazionale. Chevron, New Med Energy e Ratio Energies sono titolari di partecipazioni nel Leviathan Field, uno dei principali giacimenti di gas naturale nel Mediterraneo orientale.

Il contratto, sottoscritto ad agosto 2025, è stato di recente approvato dal governo israeliano dopo alcune difficoltà legate al difficile contesto geopolitico. Il gas estratto in Israele sarà trasportato in Egitto attraverso un nuovo gasdotto che collegherà i due paesi nella penisola del Sinai i cui lavori saranno ultimati nel prossimo triennio.

Gianni & Origoni ha agito come advisor legale di Blue Ocean Energy con un team coordinato dai partner **Giuseppe Velluto e Matteo Bragantini** e coadiuvato da **Filippo Manaresi**, head of Energy di Deloitte Legal. Chevron, New Med Energy e Ratio Energies sono stati assistiti dallo studio israeliano Agmon, con i soci **Dan Hacohen e Eddie Ashkenazi**, coadiuvati dalla senior associate **Rebecca Baskin Zafir**.

LA PRACTICE:
energy

IL DEAL:
*accordo per la fornitura di gas
dal Leviathan Field all'Egitto*

GLI STUDI:
*Agmon, Deloitte Legal, Gianni
& Origoni*

IL VALORE:
oltre 30 miliardi di euro



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

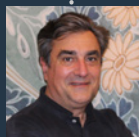
13th EDITION

FINANCE

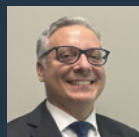
05.03.2026

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

19.15 CHECK-IN
19.30 COCKTAIL
20.15 CEREMONY
21.00 STANDING DINNER



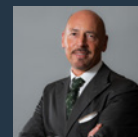
Alberto Arrotta
Presidente CdA
Merit&Sgr



Alessandro Beltramin
Director Structured Finance
BPER Corporate & Investment Banking



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



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



Daniele Ciccolo
Daniele Ciccolo
Head of Legal Affairs
Telepass Group



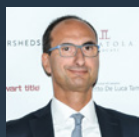
Federico Ciotola
Head of Legal Capital Markets
Italy and M&A
Borsa Italiana



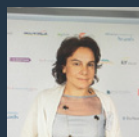
Pierluca Collini
Head of Real Estate
Finance CIB
BPER Banca



Emanuela Crippa
Legal Director
Intrum



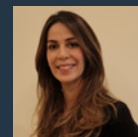
Simone Davini LLM
General Counsel
Italy – *Deutsche Bank S.p.A.*



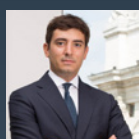
Laura Del Favero
Chief Administrative Officer
Nomura International Plc Italian Branch



Alessandro Erbanni
Head Of Corporate Finance
Banca AKROS Gruppo Banco BPM



Laura Ersetigh
Head of Structured Finance
And Loans Legal Advisory
Intesa Sanpaolo S.p.A.



Maurizio Fanetti
Partner
Armonia SGR



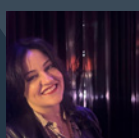
Raffaele Faragò
CEO
130 Servicing S.p.a.



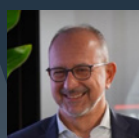
Andrea Ferrari
Head of Equity Capital
Markets
Gruppo EQUITA



Teresa Gaglio
Director Project Finance
Banco BPM



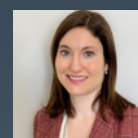
Rossella Gancitano
Head of Compliance and
MLRO Italy, *Binance*



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



Alberto Lampertico
Investment Director – Private
Debt, *Riello Investimenti Partners SGR*



Laura Lazzarini
Head of Structured Lending
Deutsche Bank



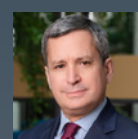
Salvatore Marrone
Direttore Compliance
e Antiriciclaggio
Banca Sistema



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



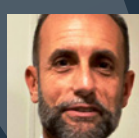
Roberto Micoli
CFO
Green Alliance Group



Francesco Moccagatta
Italy Chief Executive
DC Advisory



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



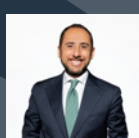
Marco Nigra
Responsabile Corporate
Lending, Finanza Strutturata
Banco BPM



Luca Pellegrino
Responsabile desk Real
Estate Finance
Banco BPM



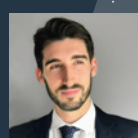
Francesco Piovaneli
Managing Director
Fürstberg SGR



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.



Milano, Europa: la mossa di Becker

Lo studio statunitense ha fissato nel capoluogo lombardo il suo hub europeo. La guida, a Gabriel Monzon Cortarelli. Un polo strategico per assistere imprese (e studi locali) nelle operazioni cross-border verso gli Stati Uniti, integrando consulenza legale e attività di lobbying

di nicola di molfetta

Milano diventa la porta d'ingresso europea di Becker, studio legale statunitense multidisciplinare con 18 uffici negli Stati Uniti e una forte specializzazione nel diritto americano e nelle relazioni governative a livello federale e statale. Con l'apertura della sede milanese, Becker inaugura ufficialmente la propria practice europea, affidando all'Italia un ruolo centrale nella strategia di crescita internazionale.

La scelta del capoluogo lombardo non è casuale. Come spiega **Gabriel Monzon Cortarelli**, partner responsabile dell'International practice group per l'Europa e l'America Latina e alla guida del nuovo ufficio: «Abbiamo oltre 3.500 aziende italiane operative negli Stati Uniti e Milano è il principale punto di accesso al mercato italiano per gli operatori internazionali». Qui si concentrano capitali, decision maker e sedi dei principali gruppi industriali e finanziari, rendendo la città un nodo naturale di collegamento tra il Vecchio Continente e gli Stati Uniti.

Cortarelli è entrato in Becker a gennaio del 2023. In precedenza, per quasi sei anni, è stato in forza a Orrick, partner del team di m&a e private equity. Ancor prima, l'avvocato a lavoro per altre law firm di matrice americana: Seyfarth Shaw e Greenberg Traurig, nelle rispettive sedi di New York.

L'ufficio di Milano non è però un semplice avamposto locale, bensì il cuore operativo della presenza europea dello studio. «Il nostro European hub è una piattaforma operativa e strategica, non un semplice ufficio locale», sottolinea Cortarelli. Da Milano vengono coordinate le attività europee di Becker, integrando competenze, relazioni, flussi di lavoro cross-border e funzioni di supporto per la futura rete di sedi satelliti nel continente. L'obiettivo è offrire un'assistenza integrata di diritto statunitense direttamente in Europa, con un modello che unisce consulenza legale e attività di lobbying, elemento distintivo del posizionamento di Becker.

Il team milanese è composto da avvocati statunitensi specializzati in operazioni transazionali e investimenti diretti esteri verso gli Stati Uniti. Una struttura snella, pensata per crescere in modo selettivo. Il sito ufficiale riporta

«Il nostro obiettivo è supportare aziende, associazioni e investitori su tematiche di diritto statunitense in operazioni cross-border sempre più complesse verso gli USA»

i nomi e i profili di Cortarelli, ovviamente, e dei colleghi Valeria Angelucci, Marco Del Grosso e Victor J. Digioia.

La priorità, fin dall'inizio, è stata la qualità delle competenze e la capacità di operare in un fuso orario europeo, con una struttura dei costi più efficiente rispetto ai grandi uffici americani, mantenendo però un forte coordinamento con il network negli USA.

La roadmap europea prevede una presenza mirata in alcune giurisdizioni chiave dell'Europa continentale, sempre con Milano come baricentro. Becker privilegia un modello di sviluppo selettivo, focalizzato sulla reale integrazione dei servizi e sulla capacità di gestire progetti multi-giurisdizionali complessi, piuttosto che su una copertura geografica estesa.

Sul piano strategico, l'apertura della sede italiana arriva in un momento particolarmente significativo. «Con una nuova amministrazione negli Stati Uniti e una necessità da parte delle

«Becker mira ad agire come ponte operativo tra Europa e Stati Uniti, combinando una visione transnazionale con una solida conoscenza dei mercati locali»

aziende europee ad espandersi oltreoceano, soprattutto alla luce delle recenti politiche della Casa Bianca, l'apertura dello studio Becker a Milano arriva in un momento fondamentale», ha dichiarato Cortarelli. «La nostra presenza in Italia conferma la volontà di Becker di essere un partner strategico per le imprese, gli studi legali italiani ed europei e le istituzioni UE. Milano e l'Italia rappresentano il ponte ideale tra Europa e Stati Uniti: da qui offriremo un supporto su misura a chi vuole crescere oltre confine».

Il posizionamento di Becker è chiaro: agire come ponte operativo tra Europa e Stati Uniti, supportando studi legali, aziende, associazioni e investitori nelle operazioni cross-border verso il mercato americano. Un ruolo che si fonda su tre pilastri: profonda conoscenza del diritto statunitense, comprensione delle dinamiche culturali e decisionali del mercato USA, e capacità di dialogo diretto con i livelli istituzionali federali e statali. Secondo Cortarelli, infatti, «servono reali capacità cross-border. Questo significa conoscere le regole del mercato statunitense, ma anche le dinamiche culturali, i processi decisionali e le aspettative degli stakeholder». La consulenza

legale, in questo contesto, deve saper parlare il linguaggio del business, oltre a quello del diritto, accompagnando le imprese in un percorso che è al tempo stesso giuridico, strategico e relazionale. Le potenzialità dell'asse Italia-Stati Uniti restano elevate, nonostante la complessità geopolitica. I settori food, manifattura avanzata, energia, tecnologia, difesa e investimenti continuano a rappresentare aree di forte interesse reciproco. L'Italia è percepita come un partner affidabile, con una solida competenza industriale e una notevole capacità di adattamento ai contesti internazionali.

In questo scenario si inserisce anche il mandato conferito a Becker da Confindustria Assica, associazione che rappresenta l'eccellenza italiana del settore dei salumi, fortemente orientata all'export e presente in un mercato, quello statunitense, altamente regolamentato. L'incarico testimonia la capacità dello studio di combinare servizi di lobbying e assistenza legale, supportando sia l'associazione sia i suoi principali associati impegnati in investimenti produttivi negli USA. Un esempio del posizionamento di Becker nei contesti in cui regolamentazione, geopolitica e business si intrecciano in modo sempre più stretto.

Il modello scelto dallo studio americano si differenzia anche da quello di altre law firm statunitensi presenti in Italia, spesso orientate alla pratica del diritto italiano e in diretta competizione con gli studi locali. Becker, invece, rimane focalizzata sul diritto statunitense, mettendo questa competenza a disposizione del mercato europeo senza sovrapporsi agli operatori nazionali, ma anzi rafforzando le collaborazioni con gli studi legali indipendenti.

Guardando al futuro, la roadmap 2026 punta a consolidare ulteriormente il ruolo di Milano come hub europeo, ad ampliare il team con inserimenti mirati e a sviluppare le practice legate al lavoro cross-border e ai settori strategici Europa-USA. La crescita, nelle parole di Cortarelli, resterà selettiva, sostenibile e fortemente orientata alla qualità del servizio e delle relazioni. 

@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



Foglia & Partners, dieci anni tra specializzazione e crescita sostenibile

La boutique fiscale oggi conta tre sedi e circa 30 professionisti. Giuliano Foglia racconta a MAG questo viaggio e dice: «Puntiamo a confermarci punto di riferimento nella consulenza tributaria per qualità delle competenze e capacità di anticipare il cambiamento»

di nicola di molfetta

Quando **Giuliano Foglia**, nel 2016, ha fondato a Roma Foglia & Partners, l'obiettivo era chiaro: diventare un punto di riferimento nella consulenza tributaria specialistica, capace di affrontare le problematiche più complesse. MAG ha incontrato Foglia per ripercorrere questo primo decennio di attività, durante il quale lo studio è cresciuto fino a contare quattro partner e circa 30 professionisti distribuiti tra Roma, Milano e Firenze.

Dieci anni fa ha fondato Foglia & Partners come boutique indipendente nel diritto tributario. Qual è stata la visione iniziale e come si è evoluta in questo primo decennio?

Lo studio è nato con il proposito di rappresentare un punto di riferimento per una consulenza tributaria specialistica, basata su un approccio tecnico e verticale alla materia. In questi dieci anni siamo rimasti fedeli a questa visione, ponendoci come partner strategico e ciò riteniamo ci abbia premiato con la creazione di rapporti fiduciari molto solidi e un forte riconoscibilità sul mercato.

Lo studio è passato da una sede a Roma alle attuali tre sedi di Roma, Milano e Firenze. Quali sono stati i driver principali di questa crescita?

In realtà, la scelta di consolidare la nostra presenza anche su Milano è stata quasi immediata, considerato che parte significativa dei nostri clienti è storicamente basata nel capoluogo lombardo. L'obiettivo è sempre stato quello di creare uno studio "liquido" che potesse nel complesso assistere al meglio, in funzione delle specifiche esigenze dei clienti e a prescindere dalla localizzazione del singolo professionista, gruppi, società e persone fisiche basate sia in Italia sia all'estero. In questo senso, le diverse sedi rappresentano anche l'opportunità per ingaggiare i talenti migliori tra Milano e Roma. L'apertura della sede fiorentina segue, da un lato, alla crescita della nostra clientela nel centro Italia e, dall'altro lato, all'aumentata forza di attrazione di Firenze e della Toscana per la relocation di High Net Worth Individuals.

In questi anni lo studio si è distinto come partner di riferimento nella fiscalità d'impresa, internazionale e finanziaria, oltre che nel wealth management. Com'è evoluto lo scenario competitivo nel settore?

Lo studio in cifre

2016
l'anno di fondazione

3
le sedi: Roma, Milano e Firenze

4
i partner: Giuliano Foglia, Matteo Carfagnini, Duccio Casciani, Stefano Bognandi

30
i professionisti

Negli ultimi dieci anni la consulenza tributaria è evoluta da attività prevalentemente tecnica a funzione sempre più strategica. A fronte di una riduzione significativa del valore attribuibile al lavoro standardizzato, la maggior complessità della materia e la rilevanza del rischio fiscale, anche dal punto di vista reputazionale, ha accresciuto il ruolo degli studi boutique come interlocutori di fiducia nelle decisioni più sensibili.

Quali sono i tratti distintivi dei player principali?

Oggi la competizione si fonda sulla specializzazione, ma al contempo sulla capacità di supportare imprenditori ed organi societari nella gestione consapevole del rischio fiscale.

Guardando ai partner e ai professionisti entrati nel tempo, il team oggi conta circa 30 esperti. Che modello di crescita e sviluppo state portando avanti?

Sin dalla fondazione, abbiamo scelto di seguire un modello sostenibile, con l'obiettivo di far crescere lo studio assieme ai professionisti e i professionisti insieme allo studio. Ci siamo

«Negli ultimi dieci anni la consulenza tributaria è evoluta da attività prevalentemente tecnica a funzione sempre più strategica»

posti l'obiettivo di favorire in *primis* la crescita interna dei collaboratori, investendo sui giovani e favorendo gli ingressi cosiddetti "lateral" solo quando opportuni per integrare competenze e arricchire la proposta. Lo studio premia i singoli soprattutto per le capacità di lavorare in gruppo e per i risultati generati dal gruppo e riteniamo che questo sia un approccio gratificante.

Negli ultimi due anni avete affiancato investitori, grandi gruppi industriali e operatori di private equity in operazioni rilevanti: da Italgas a Lottomatica, da Trilantic a Wendel. Quali sono state le principali sfide fiscali affrontate in queste operazioni e come stanno cambiando le esigenze dei top player?

Negli ultimi anni le sfide principali hanno riguardato, da un lato, la gestione attenta del rischio fiscale in un quadro normativo in continua evoluzione e, dall'altro, la strutturazione efficiente delle operazioni in contesti regolamentati o multi-giurisdizionali, bilanciando con estrema attenzione tutti gli interessi in campo. Ciò anche perché le esigenze dei *top player* stanno cambiando: non sono alla ricerca di soluzioni standard, ma sempre più di una consulenza fiscale integrata nei processi aziendali, con una crescente

IN EVIDENZA



LE PRINCIPALI OPERAZIONI SEGUITE 2024 - 2025

- **Luglio 2024** – Assistenza a Wendel per i profili fiscali italiani relativi all'acquisizione del 50% di Globeducate da Providence Equity Partners.
- **Agosto 2024** – Assistenza ad Armònia Sgr nell'acquisizione del controllo di Demont.
- **Dicembre 2024** – Assistenza a Trilantic Europe nell'acquisizione - congiuntamente con CDP Equity - dell'83% di Diagram da Nextalia.
- **Aprile 2025** – Assistenza a Italgas per tutti gli aspetti fiscali del perfezionamento dell'acquisizione di 2i Rete Gas dai venditori F2i e Finavias.
- **Maggio 2025** - Assistenza a Italgas per tutti i profili fiscali dell'aumento di capitale da oltre €1mld.
- **Maggio 2025** – Assistenza a Lottomatica per i profili fiscali relativi all'emissione di un prestito obbligazionario high yield da 1,1 miliardi di euro.
- **Giugno 2025** – Assistenza a Barnaba Fornasetti e a Gruppo Fornasetti nell'accordo di partnership strategica con Oakley Capital per l'acquisizione, da parte di quest'ultimo, del 60% di Immaginazione, la società che possiede e gestisce il marchio Fornasetti.
- **Agosto 2025** – Assistenza ad Alto Partners e a Trilantic Europe per i profili fiscali della cessione di Domixtar Pharmaceutical ad Azzurra Capital e The Club Dealers.

2014-2016



NUOVE BOUTIQUE E VOGLIA D'INDIPENDENZA

L'avvio del progetto Foglia & Partners tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016, si inserisce in una fase storica che ha registrato l'avvio di molte nuove iniziative professionali in ambito tax.

Una stagione partita nel 2014. A marzo di quell'anno, per esempio, **Paola Camagni** ex partner dello studio tributario Deloitte, ha dato vita a Camagni e Associati. Alla fine del 2014, poi, è stata la volta di **Paolo Ludovici** che, dopo aver lasciato lo studio Maisto, ha creato Ludovici & Partners (successivamente denominato Ludovici Piccone & Partners) poi confluito in Gatti Pavesi Bianchi Ludovici.

Lo studio Maisto non è stato il solo tra i grandi del settore a dover digerire uno spin off in quella stagione.

Stessa sorte è toccata, qualche mese più tardi, a Miccinesi e Associati da cui si è staccata buona parte della sede

romana che ha dato vita allo studio Puri Bracco Lenzi (con i name partner **Paolo Puri**, **Pietro Bracco** e **Guido Lenzi**) da cui poi, negli anni seguenti, sono nati i progetti Plusiders (adesso confluito in BIP Law & Tax) e AndPartners.

Mentre lo studio Foglia & Partners è nato dopo l'uscita di **Giuliano Foglia** dallo studio Tremonti. L'operazione Foglia, infine, viene seguita alcune settimane più tardi dall'iniziativa con cui **Ciro Cornelli** e **Massimo Gabelli** hanno dato vita a Cornelli Gabelli e Associati dopo essere usciti da Morri Cornelli.

attenzione verso la compliance, gli impatti ESG, la pianificazione di lungo periodo.

La fiscalità internazionale e il transfer pricing sono aree sempre più determinanti per i gruppi multinazionali. In che modo Foglia & Partners supporta i clienti nella gestione dei rischi transfrontalieri e nella pianificazione fiscale in un contesto normativo in rapido cambiamento?

Sul fronte Transfer Pricing (TP), lo studio supporta i clienti con un approccio integrato che va dall'analisi preventiva di benchmark, alla definizione delle politiche di TP in contraddittorio

con l'Agenzia delle Entrate mediante APA e BAPA, sino al contenzioso tributario. Da questo punto di vista è stato determinante e fonte di grande soddisfazione l'ingresso in studio di Stefano Bognandi, che ci ha consentito di creare un team integrato con competenze particolarmente verticali.

Nel 2025 avete lanciato Interance, una joint venture innovativa nel campo della cooperative compliance e del tax control framework. Da quale esigenza nasce questo progetto e quale impatto avrà sul modo in cui le imprese gesti-

«Abbiamo deciso di fondare *Interance* perché la gestione strutturata del rischio fiscale e la cooperative compliance sono e saranno sempre più centrali»

scono il rischio fiscale?

Abbiamo deciso di fondare *Interance* perché la gestione strutturata del rischio fiscale e la cooperative compliance sono e saranno sempre più centrali per le imprese di medie e grandi dimensioni. La cooperative compliance, infatti, non richiede solo competenze tributarie, ma anche capacità di disegno organizzativo, costruzione dei processi e dei modelli di controllo, ambiti che tradizionalmente esulano dal perimetro degli studi tributari. *Interance* nasce proprio per integrare queste competenze ed offrire ai clienti – e anche ai colleghi professionisti – un servizio completo e coordinato, capace di assistere l'impresa a tutto tondo nella governance del rischio fiscale. *Interance* offre quindi supporto nella fase di sviluppo e implementazione del tax control framework, oltre che nel monitoraggio e nell'aggiornamento continuo.

Cooperative compliance, relazioni con l'Amministrazione finanziaria, maggiore trasparenza nei processi decisionali: come sta cambiando il rapporto tra imprese e Fisco, e quali opportunità porta questa trasformazione?

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un cambio di prospettiva nel rapporto tra imprese e Fisco, in quanto ci stiamo dirigendo a passi rapidissimi verso un modello collaborativo e di interlocuzione preventiva. La gestione strutturata della variabile fiscale e del correlato rischio costituisce l'opportunità concreta di una maggiore prevedibilità e certezza, in grado di assicurare una migliore qualità delle decisioni aziendali di medio-lungo periodo e un maggiore appeal nei confronti dei *player* internazionali, spesso spaventati dalla complessità della normativa fiscale italiana.

Lo studio segue da vicino i grandi patrimoni e i clienti HNWI, anche in relazione ai regimi agevolativi per chi trasferisce la residenza in Italia. Qual è oggi l'approccio più efficace per proteggere, trasmettere e strutturare i patrimoni familiari?

Quando si tratta di private clients, l'approccio migliore è senza dubbio l'estrema personalizzazione della strategia proposta. Si deve conoscere a fondo la realtà personale e familiare del cliente, così da comprenderne esigenze e problematiche, spesso anche di carattere umano e affettivo. Considerando la situazione di partenza e l'obiettivo che il cliente vuole raggiungere, si predispone una strategia cucita "su misura": l'ordinamento mette a disposizione molti validi strumenti di tutela patrimoniale, ma non tutti sono adatti a ogni situazione e non si può agire secondo un modello standard.

Guardando ai prossimi dieci anni, quali sono le priorità strategiche di Foglia & Partners? Più innovazione, più specializzazione tecnica o nuove aree di sviluppo?

Ci auguriamo di continuare un percorso di crescita ponderato, caratterizzato da un costante consolidamento. Continueremo a perseguire la specializzazione tecnica come fattore strategico prioritario per offrire un contributo tangibile ed un reale valore aggiunto. Il nostro driver principale resterà sempre la volontà di intercettare le necessità dei clienti, restando al passo con i cambiamenti normativi ed economici, ma assicurandoci di mantenere una coerenza con il nostro DNA.

E come immagina lo studio nel 2036?

Mi auguro che tra dieci anni lo studio possa accrescere ulteriormente il capitale umano e professionale consolidando la propria posizione di riferimento nel panorama delle realtà della consulenza tributaria, non solo per le abilità tecniche, ma anche per la capacità di anticipare i cambiamenti, attrarre talenti e mantenere relazioni di lungo periodo con i clienti. In altre parole, una realtà solida, specializzata e moderna, che cresca per qualità più che per dimensione. 
©riproduzione riservata

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

A photograph of four men in dark blue suits standing in a modern office hallway. The man on the far left is older, with grey hair and glasses, standing with his arms crossed. The man next to him is balding, wearing a blue patterned tie, and has his hands in his pockets. The man in the center is bald with a grey beard, wearing a dark tie, and has his arms crossed. The man on the far right is bald, wearing a red patterned tie, and has his arms crossed. They are all looking towards the camera. The background shows a modern office interior with grey walls and a light-colored floor.

Fivers: ancora un anno di crescita a doppia cifra

Con l'ingresso di Sergio Fienga, Fivers consolida l'investimento nell'energy & infrastructure e rafforza il presidio romano. Una scelta che si inserisce in una strategia strutturata, fondata su sviluppo interno, inserimenti mirati e un posizionamento da "superboutique" legale e tributaria

di nicola di molfetta

Segue →

Fivers comincia il 2026 consolidando il proprio percorso di crescita con l'ingresso di un nuovo socio. Si tratta di **Sergio Fienga** che entra nella sede di Roma. Proveniente da PedersoliGattai, Fienga è uno dei principali amministratori italiani attivi nei settori regolamentati e, in particolare, nel comparto energy & infrastructure, ambito su cui lo studio ha deciso di investire in modo strutturato.

L'operazione si inserisce in una strategia di sviluppo chiara e progressiva. Come spiega **Francesco Di Carlo**, managing partner di Fivers, «partendo dall'ingresso di **Maria Teresa Solaro** (ex Green Horse), circa un anno fa, abbiamo deciso di investire nell'industry energy & infrastructure. Senza considerare ambiti di attività sui quali lo studio è focalizzato dalla sua nascita, quale quello finanziario, è la prima volta che decidiamo di investire in modo strutturato in una nuova industry e lo abbiamo fatto perché riteniamo che è e sarà un settore di attività strategico per i prossimi anni, in ragione degli investimenti attesi in relazione alla transizione energetica e nelle infrastrutture».

È in questo contesto che si colloca l'ingresso di Fienga, che porta in dote una vasta esperienza in materia di appalti pubblici, concessioni, urbanistica e procedimenti amministrativi, maturata assistendo enti pubblici, società a partecipazione pubblica e primari operatori industriali. L'avvocato vanta inoltre una significativa attività nei settori regolamentati dell'energia, con particolare attenzione ai profili di diritto ambientale.

«Siamo una superboutique. Inoltre, siamo un vero studio legale e tributario. Questa è la nostra proposta distintiva»

Francesco Mantegazza

«È la prima volta che decidiamo di investire in modo strutturato in una nuova industry e lo abbiamo fatto perché riteniamo che è e sarà un settore di attività strategico»

Francesco Di Carlo

«L'ingresso di Sergio Fienga si colloca in questa scelta strategica, in quanto apporta allo studio importanti competenze – sue e del suo team – nel diritto amministrativo regolatorio, con specifico riguardo al settore delle energie», sottolinea ancora Di Carlo. «Poi, tra gli amministratori con competenze in questo ambito di attività, in Sergio abbiamo trovato qualità umane e professionali di alto livello, e questo nelle nostre scelte conta molto».

Il percorso professionale di Fienga lo ha visto iniziare presso Clarich Libertini Macaluso & Valli, diventare partner responsabile del dipartimento di diritto amministrativo di Dewey & LeBoeuf, quindi partner e responsabile del dipartimento amministrativo dell'allora studio Cdp (Caiazzo Donnini Pappalardo). Nel 2017 è entrato in Pedersoli, oggi PedersoliGattai, diventandone socio.

Il suo ingresso avviene nella sede di Roma, che assume un ruolo sempre più rilevante nella strategia dello studio. «Che sia entrato nella sede di Roma è quasi incidentale: Roma è una delle due porte di ingresso in studio», chiarisce Di Carlo. Con l'arrivo di Fienga, che segue di pochi mesi quello di **Silvia Romanelli** (ex BonelliErede), il presidio romano si rafforza in modo significativo. «Con l'arrivo di Silvia e Sergio oggi abbiamo 6 Soci e 25 professionisti nella sede romana. Quella dell'energy & infrastructure è un'area di business che intendiamo presidiare innanzitutto dalla Capitale».

«La nostra strategia è di continuare a crescere in modo organico, oltre che attraverso lateral hires selezionati»

Alfredo Craca

Il perché è presto detto, come spiega ancora il managing partner: «È da Roma che operano i tre soci che saranno maggiormente attivi in quest'ambito (Fienga, Solaro, Romanelli, ndr), ed è da Roma che prendono vita alcune delle iniziative dell'industry. Inoltre, nella capitale hanno sede alcuni dei maggiori operatori del settore». Allo stesso tempo, nel contesto di «un progetto unitario qual è Fivers», il presidio romano contribuisce al rafforzamento di practice identitarie come il contenzioso e il regolamentare, con un ruolo chiave anche sul fronte delle opportunità trasversali.

Sul piano dello sviluppo, Fivers continuerà a combinare crescita interna e inserimenti mirati. «La nostra strategia è di continuare a crescere in modo organico, oltre che attraverso lateral hires selezionati», afferma **Alfredo Craca**, managing partner. «Nel nostro percorso potremo imbatterci in opportunità di partnership o alleanze strategiche, e se saranno interessanti e coerenti con il nostro progetto di studio e di crescita, le considereremo, ma non stiamo cercando soluzioni di questo tipo». Almeno al momento. Resta centrale la valorizzazione dei talenti interni. «Crescere attraverso la crescita dei Fivers più giovani resta la nostra volontà e la nostra scelta strategica», aggiunge Craca. «I nuovi ingressi sono fisiologicamente caratterizzati da storie professionali e percorsi differenti; noi li inseriamo nel nostro iter di crescita, a tutela loro e di chi era presente in studio da prima, per garantire a tutti prospettive comuni, sempre basate sulla meritocrazia». Un modello che, secondo Craca, ha funzionato anche grazie alla cultura di studio e alla capacità di integrazione dimostrata negli ultimi anni.

Quanto al posizionamento, Fivers rivendica con forza la propria identità. «Siamo un'associazione professionale caratterizzata dalla qualità propria degli studi boutique e al contempo da dimensioni e da una pluralità di practice che rendono possibile assistere i clienti anche nelle operazioni maggiormente strutturate e complesse; una superboutique», spiega **Francesco Mantegazza**, managing partner. «I partner e i relativi team sono caratterizzati da un livello qualitativo alto e uniforme, grazie al fatto che non ci sono practice centrali e practice ancillari». Un ulteriore elemento distintivo è l'integrazione tra competenze legali e fiscali: «Siamo un vero studio legale e tributario. Questa è la nostra proposta distintiva».

I numeri confermano il racconto. «Dai dati di pre-consuntivo, dovremmo chiudere il 2025 a 22,7 milioni di euro, con un incremento del

Lo studio in cifre

22,7 milioni di euro
Ricavi stimati 2025 (pre-consuntivo)

+18%
La crescita stimata rispetto al 2024

5
Gli anni consecutivi di crescita a doppia cifra

6
I soci nella sede romana

18
I soci in totale in Italia

2
Le sedi: Milano e Roma, entrambe porte di ingresso nello studio

18% rispetto al 2024. È il quinto anno di seguito che registriamo una crescita a doppia cifra», afferma Mantegazza. Una crescita trainata, tra l'altro, dal real estate fiscale, dal contenzioso e dal regolamento bancario, finanziario e assicurativo, oltre che dalla crescita dell'M&A (dove a maggio scorso è arrivato **Giorgio Fantacchiotti**, da Linklaters).

Tra i dossier più significativi del 2025, **Fabio Oneglia** segnala «l'assistenza in una delle operazioni del risiko bancario del 2025, con coinvolgimento su svariate tematiche connesse e l'esigenza di mettere in campo più competenze per affrontare tematiche articolate e di significativa complessità». Accanto a questa, lo studio ha seguito contenziosi complessi legati a operazioni di joint venture e M&A, oltre a operazioni rilevanti nei settori hospitality, design, farmaceutico e real estate, con team multidisciplinari legali e fiscali.

Guardando al futuro, Fivers punta al rafforzamento delle practice esistenti, senza nuove aperture territoriali. «Ormai siamo uno studio multi practice e abbiamo al nostro interno tutto ciò che serve a noi e ai nostri clienti. Ciò che manca, manca per scelta», spiega Di Carlo, citando ad esempio il diritto del lavoro, ambito per il quale lo studio preferisce collaborare con realtà specializzate esterne. Poi aggiunge: Puntiamo a continuare a sviluppare relazioni

«Non crediamo nelle monarchie. La pluralità di soggetti coinvolti nei diversi organi di governance fa beneficiare lo studio di una pluralità di prospettive e idee»

Fabio Oneglia

con studi internazionali, per rafforzare e ampliare ulteriormente il network di studi internazionali creato negli anni, ma senza aprire nuove sedi. Confermata anche la governance diffusa. «Non crediamo nelle monarchie perché incompatibili con la natura di partnership delle associazioni professionali», conclude Oneglia. «La pluralità di soggetti coinvolti nei diversi organi di governance dello studio e dei comitati operativi a supporto del comitato di gestione fanno beneficiare lo studio di una pluralità di teste, personalità, capacità di analisi, prospettive e idee. Il coinvolgimento dei giovani nei comitati operativi permette di beneficiare della pluralità di generazioni con i differenti punti di vista che le caratterizzano. Il modello potrà evolvere, ma non prevediamo novità con riguardo alla sua natura diffusa». 📖

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



**Baker
McKenzie.**

CASTALDI PARTNERS
1996



CHIOMENTI

**GIANNI
ORIGONI &**

GPBL



**Hogan
Lovells**

MAISTO E ASSOCIATI

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

PAPUCCIO
PENALISTI ASSOCIATI

Silver Partner

Sella
Investment Banking

Trevisan & Cuonzo

www.legalcommunityweek.com



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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
18:30	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 INFO
From 20:15	Terrace Party		CastaldiPartners Via Savona, 19/A INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	Breakfast on finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 REGISTER
09:00 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Crisis, Transformation and Unpopular Decisions: The Real Job of the Managing Partner Today		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:00	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	Run the Law		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 INFO
09:00 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
09:00 11:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Does Growing in Size Really Mean Creating Value?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Investments		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:15 23:00	Corporate Awards		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 INFO
THURSDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 13:00	Conference: Tax		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Pharma		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:00	Rock the Law		Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16 REGISTER

OPENING CONFERENCE

ELITE LEGAL SYMPOSIUM: (SHAPING) THE FUTURE OF THE LEGAL MARKET (IN ITALY AND WORLDWIDE)

08/06/2026
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

**REGISTER
HERE**

- PROGRAM***
- 8:45** Check-In and welcome coffee
- 9:10** **Welcome messages**
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A
- 9:15** **Opening speech: where is the international legal market heading?**
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 9:30** **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**
Eliana Catalano, Managing Partner, BonelliErede
Bruno Gattai, Managing Partner, PedersoliGattai
Francesco Gatti, Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Filippo Modulo, Managing Partner, Chiomenti
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, Legance
Giuseppe Velluto, Co-Managing Partner, Gianni & Origoni
- 10:45** **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**
Roberto Bonsignore, Partner, Cleary Gottlieb
Patrizio Messina, Managing Partner, Hogan Lovells Italy
Laura Orlando, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, Herbert Smith Freehills Kramer
Paolo Sersale, Managing Partner, Clifford Chance Italy
- 11:30** Coffee Break
- 11:45** **ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**
Leonardo Graffi, Office Executive Partner, White & Case Italy
Michele Milanese, Managing Partner, Ashurst Italy
Paolo Nastasi, Managing Partner, A&O Shearman Italy
Ermelinda Spinelli, Managing Partner (Italy), Freshfields LLP
- 12:30** **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**
Daniele Caneva, Law Leader - IP Department Leader, EY
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, Deloitte Legal Italy
Barbara Pontecorvo, CEO, PwC Legal STA
- 13:00** Lunch
- 14:15** **KEYNOTE SPEECH. Reforming the legal profession: institutions, associations and the future**
Giovanni Lega, Founding Partner, LCA Studio Legale | Chairman, ASLA
- 14:30** **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: international networks, clients, and growth strategies**
- 16:00** Coffee Break
- 16:30** **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: when it all began**
Luca Arnaboldi, Managing Partner, Carnelutti Law Firm
Enrico Castaldi, Chairman, CastaldiPartners
Franco Toffoletto, Managing Partner, Toffoletto De Luca Tamajo
- 18:00** Light Cocktail

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Media Partners



#rockthelaw
#legalcommunityweek

ROCK
THE LAW

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION
MILAN

11.06.26
from 19.00

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com · +39 02 36727659



Riforma forense e capitale: perché l'Italia rischia di perdere il treno della nuova legal economy

Tra gli obiettivi della delega al governo per la riscrittura della legge 247, ci sono la modernizzazione dell'avvocatura e il supporto alla diffusione dell'organizzazione in forme societarie. Ma le nuove regole sulle società tra avvocati potrebbero produrre l'effetto opposto: rendere le STA strutturalmente incapaci di attrarre capitali, proprio mentre il legal business globale si finanziarizza

di nicola di molfetta

La revisione della legge professionale forense, in vigore dal 2012, potrebbe incidere in modo significativo sul futuro della professione legale in Italia. Il testo in discussione in Parlamento (C. 2629) nasce, fra le altre cose, con l'obiettivo dichiarato di modernizzare l'avvocatura e di favorire l'esercizio della professione in forme aggregate, riconoscendo alle società tra avvocati (STA) un ruolo centrale nel rafforzamento della competitività, dell'efficienza organizzativa e della sostenibilità economica degli studi.

Nelle relazioni preparatorie si sottolinea esplicitamente l'inadeguatezza del modello tradizionale basato sullo studio individuale e la necessità di superare gli ostacoli normativi e fiscali che limitano lo sviluppo di strutture più evolute. Il messaggio è chiaro: senza organizzazione, scala e investimenti, l'avvocatura italiana rischia di perdere terreno in un mercato sempre più internazionale, tecnologico e competitivo.

Eppure, proprio mentre si riconosce la centralità delle forme aggregate, la riforma rischia di produrre l'effetto opposto, quantomeno per le strutture societarie.

LE STA CRESCONO, MA A PORTE CHIUSE AL CAPITALE

La proposta del nuovo impianto normativo conferma che i professionisti devono detenere almeno i due terzi del capitale e dei diritti di voto. Rispetto al testo vigente, invece, introduce delle novità riguardo l'accesso agli utili e la possibilità per la STA di prestare assistenza al socio non professionista.

Sul primo punto, il disegno di legge delega al governo aggiunge, rispetto al dettato della legge attualmente in vigore, che «nelle società tra avvocati i titolari di una partecipazione sociale corrispondente almeno a due terzi non solo del capitale sociale e dei diritti di voto, ma anche del diritto di partecipazione agli utili, debbano essere avvocati iscritti nell'albo, ovvero avvocati iscritti nell'albo e professionisti iscritti in albi di altre professioni». Sul secondo, invece, introduce un divieto che fino a oggi non è previsto, vale a dire «che la società tra avvocati non possa prestare

Il fenomeno STA appare comunque in crescita. Nel 2025, secondo i dati che MAG ha raccolto con il supporto degli Uffici studi Cciaa di Milano Monza Brianza Lodi, le imprese attive nelle "Attività legali e giuridiche" sono 848, in aumento dell'11,3% rispetto al 2024

attività a favore del socio non professionista o di soggetti da esso controllati o collegati o sottoposti a comune controllo».

Se la riforma dovesse essere approvata (ma l'iter è ancora lungo) nel testo attuale, queste due norme ridurrebbero drasticamente l'attrattività delle STA per eventuali soci finanziari o industriali. Il risultato sarebbe paradossale: mentre il legislatore invita gli avvocati a organizzarsi in strutture societarie più evolute, impedisce a quelle stesse strutture di accedere al capitale che potrebbe sostenerne lo sviluppo. I soci non professionisti, infatti, possono essere divisi in due macro-tipologie. La prima, quella dei fondi d'investimento, punta a ottenere un ritorno finanziario dall'acquisizione di una quota della STA di turno oltretutto a sostenerne la crescita per creare le condizioni migliori in vista del futuro processo di exit. La seconda, quella dei soggetti "industriali" (l'unica che finora abbiamo visto intervenire effettivamente in progetti di questo tipo), punta a partecipare un veicolo che possa gestire un'attività di proprio interesse e che quindi possa lavorare per sé oltre che per eventuali clienti esterni. Non è un caso che molte delle STA partecipate da soci non avvocati, in questi anni, siano state sostenute da banche, compagnie di assicurazione e altre istituzioni finanziarie, per lavorare anzitutto sul fronte del recupero crediti (si veda il numero 232 di MAG).

Pur essendo ancora una nicchia nel panorama forense nazionale, il fenomeno STA appare comunque in crescita. Nel 2025, secondo i dati che MAG ha raccolto con il supporto degli Uffici studi Cciaa di Milano Monza Brianza Lodi, le

I commercialisti, invece, accelerano. In questo inizio d'anno, due operazioni si sono guadagnate gli onori delle cronache finanziarie nazionali: si tratta delle iniziative di Augens-Keyhaven su Srg Associati e di Quantico su Spada Partners

imprese attive nelle "Attività legali e giuridiche" sono 848, in aumento dell'11,3% rispetto al 2024 e del 120,8% rispetto al 2020. Le società di capitale rappresentano l'81,5% del totale. Le società tra professionisti, invece, sono 56, in lieve calo rispetto al 2024 e in riduzione del 18,8% rispetto al 2020.

Geograficamente, i dati degli Uffici studi Cciao di Milano Monza Brianza Lodi confermano Lombardia e Lazio come le prime regioni per numero di STA presenti rispettivamente con 223 e 170. Se invece andiamo a guardare i dati riportati nei registri online dei COA territoriali, osserviamo che sette COA radunano quasi il 50% del totale delle STA attive in Italia: Milano, Roma, Bari, Palermo, Firenze, Bologna e Verona, nel complesso, ospitano 400 società tra avvocati.

Un segnale chiaro: il mercato si sta strutturando, le STA ci sono ma, già adesso, faticano a diventare il vero motore della trasformazione. Una riforma che dovesse zavorrarne ulteriormente il percorso, quindi, rischierebbe di affossarle, almeno sul fronte della capacità di attirare capitali esterni a quelli della "comunità professionale".

IL CONFRONTO INTERNO: COMMERCIALISTI E CONSULENTI AVANTI

Nel frattempo, comunque, il capitale si muove dove può. In questo inizio d'anno, due operazioni si sono guadagnate gli onori delle cronache finanziarie nazionali. Si tratta delle iniziative di Augens-Keyhaven su Srg Associati e di Quantico su Spada Partners. Entrambe dimostrano che la consulenza fiscale, contabile e del lavoro è già entrata nel radar dei fondi che, tra l'altro, possono investire nelle STP dove, al momento, non sussiste alcun limite riguardo l'accesso agli utili.

Il mercato dei commercialisti conta circa 120mila professionisti, vale circa 17 miliardi di euro e soffre di un forte problema di ricambio generazionale. Quello dei consulenti del lavoro supera i 26mila professionisti. In entrambi i casi la frammentazione è estrema e il potenziale di consolidamento enorme.

Società attive nelle "Attività legali e giuridiche" in Italia per natura giuridica

per gli anni 2020 e 2024 si tratta della classificazione Ateco 2007, per l'anno 2025 della classificazione Ateco 2025 nel 2025 sono incluse anche 4 imprese con codice Ateco "Attività di supporto alle attività legali, giuridiche e notarili"

Classe di Natura Giuridica	Natura Giuridica	Attive 30.06.2025	Peso %	Attive 30.06.2024	Attive 30.06.2020	Var. % 2025 / 2024	Var. % 2025 / 2020
Società di capitale	Società a responsabilità limitata	650	76,7%	570	230	14,0%	182,6%
	Società a responsabilità limitata con socio unico	0	0,0%	0	3	-	-100,0%
	Società a responsabilità limitata semplificata	21	2,5%	21	10	0,0%	110,0%
	Società per azioni	20	2,4%	21	13	-4,8%	53,8%
	TOTALE	691	81,5%	612	256	12,9%	169,9%
Società di persone	Società in accomandita semplice	56	6,6%	52	28	7,7%	100,0%
	Società in nome collettivo	23	2,7%	19	12	21,1%	91,7%
	Società semplice	22	2,6%	20	19	10,0%	15,8%
	Società tra professionisti	56	6,6%	59	69	-5,1%	-18,8%
	TOTALE	157	18,5%	150	128	4,7%	22,7%
TOTALE		848	100,0%	762	384	11,3%	120,8%

Fonte: Elaborazione Camera Arbitrale di Milano e U.O. Studi, statistica e programmazione della Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi su dati Registro Imprese

Società attive nelle “Attività legali e giuridiche” in Italia per territorio

per gli anni 2020 e 2024 si tratta della classificazione Ateco 2007, per l'anno 2025 della classificazione Ateco 2025 nel 2025 sono incluse anche 4 imprese con codice Ateco “Attività di supporto alle attività legali, giuridiche e notarili”

Regione	Attive 30.06.2025	Peso %	Attive 30.06.2024	Attive 30.06.2020
Abruzzo	20	2.4%	17	10
Basilicata	1	0.1%	1	2
Calabria	18	2.1%	14	8
Campania	89	10.5%	79	49
Emilia-Romagna	52	6.1%	49	30
Friuli-Venezia Giulia	4	0.5%	3	3
Lazio	170	20.0%	159	70
Liguria	9	1.1%	8	3
Lombardia	223	26.3%	199	85
Marche	19	2.2%	20	9
Molise	1	0.1%	0	0
Piemonte	37	4.4%	33	18
Puglia	40	4.7%	35	17
Sardegna	10	1.2%	8	4
Sicilia	44	5.2%	38	21
Toscana	50	5.9%	43	25
Trentino-Alto Adige	12	1.4%	9	0
Umbria	7	0.8%	8	9
Veneto	42	5.0%	39	21
TOTALE	848	100.0%	762	384

Fonte: Elaborazione Camera Arbitrale di Milano e U.O. Studi, statistica e programmazione della Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi su dati Registro Imprese

Le STA, invece, rischiano di restare intrappolate in una terra di mezzo: chiamate a modernizzarsi, ma private degli strumenti finanziari per farlo. Con il risultato di subire la concorrenza interna dei grandi poli fiscali e della consulenza, oltretutto, soprattutto, quella esterna delle piattaforme straniere.

ALL'ESTERO IL CAPITALE È GIÀ DENTRO

Intanto, dall'estero arriva un messaggio chiaro: il mercato globale del legal business si sta finanziarizzando. In Spagna, ECIJA è diventato il primo studio legale a integrare il private equity con l'ingresso di Alia Capital Partners. Il fondo ha acquisito una quota di minoranza, lasciando la governance in mano ai soci professionisti, ma portando risorse per tecnologia, acquisizioni e crescita internazionale. L'obiettivo è raggiungere

150 milioni di euro di fatturato entro il 2028. Oggi ECIJA conta oltre 1.000 professionisti, più di 200 partner e ricavi 2024 superiori ai 100 milioni di euro, con un terzo proveniente dall'America Latina. Sempre in Spagna, dove la legge non pone particolari limiti agli investimenti di soggetti finanziari in studi legali o società di consulenza professionale, Waterland Capital ha acquisito una quota di minoranza in Auren. La belga Waterland Capital ha ottenuto due posti nel Consiglio di amministrazione della società multidisciplinare da 1.000 dipendenti, specializzata in M&A legale e finanziario e in servizi legali in-house. Entro tre anni, l'ottava società spagnola di servizi professionali per dimensioni punta a raddoppiare organico e fatturato — da 96 milioni a 200 milioni di euro — espandendosi a livello internazionale e investendo in tecnologia e nel proprio brand.

Società tra professionisti attive in Italia per territorio

Regione	Attive 30.06.2025	Peso %	Attive 30.06.2024	Attive 30.06.2020
Abruzzo	7	5.7%	7	7
Calabria	4	3.3%	5	4
Campania	10	8.2%	10	7
Emilia-Romagna	12	9.8%	14	16
Friuli-Venezia Giulia	1	0.8%	0	0
Lazio	16	13.1%	17	21
Liguria	2	1.6%	2	4
Lombardia	21	17.2%	22	19
Marche	1	0.8%	1	1
Piemonte	14	11.5%	14	10
Puglia	9	7.4%	9	5
Sardegna	2	1.6%	2	1
Sicilia	6	4.9%	7	11
Toscana	9	7.4%	9	8
Trentino-Alto Adige	1	0.8%	1	1
Umbria	4	3.3%	4	7
Veneto	3	2.5%	4	10
TOTALE	122	100.0%	128	132

Fonte: Elaborazione Camera Arbitrale di Milano e U.O. Studi, statistica e programmazione della Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi su dati Registro Imprese

Nel Regno Unito, Inflexion ha investito in DWF Group, mentre Investcorp ha investito in Stowe Family Law. Lawfront, sostenuta da Blixt, continua una strategia buy-and-build con acquisizioni seriali di studi regionali.

In Svezia, Axcel supporta AGRD Partners, piattaforma che riunisce sei studi indipendenti sotto una struttura comune. In Polonia, Ufenau Capital ha lanciato KWKR come polo legale e fiscale con ambizioni di consolidamento nell'Europa centrale e orientale.

Negli Stati Uniti, McDermott Will & Schulte sta valutando la creazione di una struttura di Management Services Organization (MSO) per separare la pratica legale dalle funzioni aziendali, aprendo così la porta al capitale esterno e dando il via a un passaggio che potrebbe avere conseguenze epocali su un mercato in piena evoluzione.

Sul piano regolamentare, infine, la Corte di Giustizia Europea potrebbe presto smantellare il divieto tedesco alla proprietà di terzi negli studi

legali, dopo il parere favorevole dell'Avvocato Generale. Anche qui, con effetti a cascata sul resto del continente.

IL RISCHIO PER L'ITALIA

In questo scenario, le piattaforme italiane rischiano un doppio svantaggio.

Da un lato, non possono competere sul piano finanziario con i grandi player europei e anglosassoni. Dall'altro, non possono nemmeno replicarne i modelli organizzativi, perché la normativa limita l'ingresso del capitale e la piena partecipazione economica dei soci non professionisti.

Il rischio non è solo di perdere investimenti, ma di perdere interi progetti imprenditoriali, che finiranno per nascere e svilupparsi altrove.

IL LABORATORIO BIP LAW & TAX

Il track record italiano, dicevamo, è ancora piuttosto limitato. Oltre alle operazioni in divenire sul fronte STP, possiamo ricordare l'esperienza

di Bip Law & Tax. Il “caso” in questione, infatti, dimostra che, anche in Italia, modelli ibridi sono possibili. Guidato da Stefania Radoccia, lo studio punta a 70-80 milioni di fatturato in tre anni, con focus su operazioni complesse, litigation, fiscalità strategica e restructuring, mentre la compliance tradizionale viene spostata su servizi alternativi e tax technology. Il fondo CVC, presente indirettamente (e prossimo all'exit dal suo investimento in Bip, effettuato nel 2021) consente investimenti in tecnologia, risorse e internazionalizzazione. Non governa lo studio, che peraltro è stato fondato un anno fa, ma ne abilita la crescita. Un modello che mostra come capitale e indipendenza possano convivere.

PERCHÉ IL TREND È IRREVERSIBILE

Di sicuro, quella intrapresa dal mercato sembra una strada senza ritorno. Non a caso, in questo contesto, nel 2025 si è inserita l'iniziativa di Wim Dejonghe e David Morley, fondatori della advisory company Dejonghe & Morley, nata per fare da ponte tra studi legali e investitori istituzionali. Morley e Dejonghe arrivano dal mondo delle grandi law firm internazionali. Sono stati ai vertici della leadership di Allen & Overy contribuendo a guidarne la crescita fino alla recente fusione con Shearman & Sterling. Insomma, parliamo di due figure che conoscono perfettamente le dinamiche interne alla bolla delle law firm globali. Secondo

loro, il private equity non entrerà subito nelle grandi law firm, ma sarà decisivo per il mid-market. I motivi sono strutturali: investimenti tecnologici sempre più costosi (AI, data, automazione); competizione globale sui talenti; pressione sui margini; domanda crescente di servizi integrati; necessità di “scala” per affrontare clienti multinazionali.

In questo contesto, la finanziarizzazione del legal business non è un'opzione ideologica, ma una conseguenza economica.

LA SCELTA DAVANTI ALL'ITALIA

La riforma forense ha un'occasione storica: accompagnare questa trasformazione o ostacolarla. Creare un ecosistema competitivo, capace di attrarre capitali, talenti e progetti. Oppure condannare le STA a restare strutture formalmente moderne ma sostanzialmente sottocapitalizzate. Il rischio non è la perdita dell'indipendenza professionale. Il rischio è la perdita della rilevanza nello scenario competitivo europeo, prima, e globale, poi. Come ha detto David Morley, «le placche tettoniche si stanno spostando». E quando si spostano, non aspettano chi resta fermo. Il capitale sta già entrando nel legal business. La vera domanda è se l'Italia vorrà partecipare da protagonista o limitarsi (ancora una volta) ad assistere al cambiamento dall'esterno.  *©riproduzione riservata*

COME SI DICE STA IN INGLESE?

Hogan Lovells e la truppa di law firm che si sono messe in società

Con una nota a clienti e fornitori, la sede italiana di Hogan Lovells ha fatto sapere che dal prossimo primo gennaio 2026 opererà non più in forma di associazione professionale, bensì come società tra avvocati (STA) a reddito limitato assumendo la nuova denominazione sociale “Hogan Lovells Società tra Avvocati Srl”. La scelta dello studio guidato in Italia da Patrizio Messina (nella foto) conferma un trend che conta già diversi precedenti. Infatti, contando Hogan Lovells, possiamo dire che sono 10 le law firm internazionali presenti in Italia che hanno scelto di operare in questa forma giuridica (e questo senza contare le big four, e i numerosi studi italiani che operano come STA: solo a Milano se ne contano 180).

Ma quali sono le altre nove insegne internazionali che hanno fatto questo passo? Tra le insegne di matrice inglese, dobbiamo sicuramente ricordare Clifford Chance, Bird & Bird, Withers e Dac Beachcroft. Tra gli americani, ci sono i neoarrivati Becker e gli avvocati di BSF. Hanno scelto di operare come STA anche gli avvocati di DLA Piper e di FieldFisher, organizzazioni globali, e gli avvocati della boutique franco-italiana CastaldiPartners. Di sicuro, la scelta di operare come società tra avvocati porta vantaggi in termini di responsabilità, organizzazione, continuità, fiscalità, immagine e capacità di investimento. Vedremo quali saranno le altre realtà che nel prossimo futuro faranno questa scelta.

L'ANALISI



di omar chiari*

Negli ultimi anni, in Europa e negli Stati Uniti, le professioni regolamentate hanno visto un crescente ingresso di investitori finanziari, in particolare fondi di private equity. Negli USA il fenomeno è ormai consolidato; in Europa è più recente ma in forte accelerazione. In Italia, l'evoluzione normativa – a partire dalle Società tra Professionisti e dalle Società tra Avvocati – ha aperto alla partecipazione di soci non professionisti.

Il quadro regolatorio italiano consente l'ingresso di investitori nelle STP e nelle STA, ma prevede presidi chiari a tutela dell'indipendenza e dell'autonomia professionale. La maggioranza del capitale e dei diritti di voto deve appartenere ai professionisti iscritti agli albi, mentre l'oggetto sociale resta esclusivamente l'esercizio dell'attività professionale. Ulteriori vincoli derivano dai codici deontologici, che impongono il rispetto del rapporto fiduciario con il

Gli investitori finanziari negli studi professionali: sfide e opportunità

cliente e vietano interferenze del socio finanziario nelle scelte tecniche e professionali. Dal punto di vista fiscale, l'ingresso di investitori nelle STP pone questioni rilevanti: dalla qualificazione dei redditi prodotti, alla tassazione dei dividendi per i soci finanziari, fino al trattamento delle operazioni straordinarie (conferimenti, acquisizioni, riorganizzazioni). La possibilità di utilizzare strumenti societari evoluti consente una migliore pianificazione fiscale, ma richiede attenzione per evitare asimmetrie tra reddito professionale e d'impresa nonché per evitare rischi elusivi.

Tra le principali sfide vi sono la preservazione del rapporto fiduciario con il cliente, il rischio di omologazione dei servizi e la possibile riduzione dell'autonomia decisionale dei professionisti. L'investitore, tuttavia, non dovrebbe limitarsi all'apporto di capitale, ma contribuire con competenze in ambiti

come governance, controllo di gestione, organizzazione e strategie di crescita.

Ulteriore sfida è rappresentata dall'integrazione a livello societario tra mondo finanziario e mondo professionale (pensiamo a strutture complesse derivanti dall'integrazione di più studi professionali).

Se governato consapevolmente, l'ingresso di capitali può favorire investimenti in tecnologia, innovazione e multidisciplinarietà, consentendo agli studi di crescere dimensionalmente e strutturalmente, nonché di attrarre talenti.

Tra i fattori che potrebbero sostenere una maggiore diffusione di queste operazioni vi sono: lo sviluppo di modelli di governance che bilancino ritorno finanziario e qualità della prestazione professionale; una cultura manageriale sempre più diffusa negli studi; una normativa più chiara.

In conclusione, l'ingresso degli investitori finanziari negli studi professionali può rappresentare un passaggio chiave verso modelli più moderni ed efficienti, a condizione che regole chiare e visione strategica consentano di creare valore nel lungo periodo per professionisti, clienti e investitori. 

©riproduzione riservata

* Partner CDR Tax & Legal

sky original

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY

legalcommunity.it

A V V O C A T O
LIGAS

sky

Nuova serie
dal 6 marzo

141 | sky.it | negozi Sky



FEDELE GUBITOSI

Crescere, innovare, attrarre talenti: la visione di Fedele Gubitosi per Studio Rock

Quasi mezzo secolo di storia, oltre 70 professionisti e nuove leve tra i partner: l'ultimo anno segna un passo decisivo verso l'espansione dopo l'integrazione dello studio ICFC

di letizia ceriani

Studio Rock nasce nel 1977, prendendo il nome del suo fondatore Ugo Rock, dottore commercialista e revisore contabile. Oggi lo studio è guidato dal managing partner e socio di maggioranza **Fedele Gubitosi**. Lo studio di consulenza fiscale e societaria cresce intorno al mondo dei contenziosi tributari e poi si evolve. «Quando sono entrato in studio nel 1998 – racconta Gubitosi, interpellato da MAG – eravamo una quindicina di persone, oggi siamo in 75 con sette equity partners».

La notevole crescita è stata una costante nella storia della firm. È di dicembre 2025 l'ingresso di Flavia Daunia Minutillo come salary partner; Minutillo, dottoressa commercialista esperta di corporate governance, revisore legale e di sostenibilità, ha alle spalle una solida esperienza in ambito Corporate Tax e Individuals Tax. «L'ingresso di Minutillo rappresenta un passo significativo che ci permetterà di consolidare la nostra posizione nel settore della consulenza fiscale e societaria, soprattutto in relazione alla gestione e al controllo societario», ha commentato Fedele Gubitosi.

In un mondo professionale in crisi di vocazione – l'Ordine dei Commercialisti riscontra un costante calo di nuovi iscritti ogni anno – crescere e consolidarsi sul mercato è essenziale. Ecco perché nelle ultime settimane Studio Rock ha concluso l'integrazione con lo studio ICFC, studio professionale indipendente e multidisciplinare di dottori commercialisti e revisori legali con sede a Milano, guidato da Enrico Calabretta e composto da circa quindici professionisti. «La dimensione offre la possibilità di accogliere specifiche competenze – continua Gubitosi –, mantenendo un posizionamento commerciale di elevato standing, ampliando il grado e la tipologia di servizi al cliente». Per superare la crisi, la risposta in una parola è: crescere.

L'intervista a Fedele Gubitosi, managing partner di Studio Rock.

Negli anni Studio Rock si è distinto nell'ambito fiscale lavorando per grandi clienti. Quali sono oggi le vostre principali aree di competenza?

I nostri clienti sono storicamente intermediari finanziari, grandi gruppi, high net worth indivi-

«La finanza è un'opportunità per crescere a patto che sappia calarsi nel contesto culturale di un'attività dove la persona è al centro. Siamo sul mercato, e teniamo aperte tutte le possibilità»

duals e le nostre attività si concentrano su corporate governance, tax litigation e operazioni straordinarie. Con le recenti operazioni, aumentiamo la presenza nel mondo delle SME enterprise. Oggi abbiamo uno spettro molto ampio di servizi per una clientela diversificata e sofisticata. Nel nostro mondo ci sono alcune tendenze evidenti: le tecnologie, il cambiamento di logica nel rapporto fisco-contribuente sempre più orientato a ridurre il contenzioso, l'endemica carenza di capacità di attrarre talenti da parte della libera professione; oggi giorno fare il commercialista non è quasi più un'opzione.

La crisi dell'attrattività di talenti è una piaga che interessa tutti gli ambiti professionali... soprattutto il vostro.

È un tema molto complesso. Studio Rock sta facendo buoni acquisti, a partire dal fatto che conta su un bacino di estrazione che è piuttosto piccolo. Ricontriamo buoni profili, forse perché chi oggi fa questo mestiere lo fa molto più convintamente di una volta. Il tema dell'attrattività riguarda la professione: deve cambiare, modernizzarsi, diventare un po' più simile ad altre opportunità. Bisogna lavorare sull'identità di categoria che deve attrarre i giovani e far vedere le tante cose belle del nostro lavoro: caratterizza, consente di socializzare, stimola lo studio e la creatività. Su questo gli studi professionali dovrebbero puntare maggiormente.

Se dovesse raccontare la professione in poche righe?

Quello del commercialista è un lavoro di servizio e di professionalità. Spesso sfugge il fatto che il libero professionista, oltre agli oneri, ha anche molte possibilità in più rispetto ad altri, ha una vita più movimentata, può guardare i problemi sotto tanti aspetti diversi. Eppure, è una professione che si racconta malissimo, se pensiamo all'immaginario collettivo... Questa narrazione va cambiata.

Da cosa dipende la sopravvivenza di una boutique come la vostra?

È fondamentale avere una dimensione adeguata, per potersi distinguere sul mercato e per poter investire in tecnologie e talenti. La dimensione offre la possibilità di accogliere specifiche competenze – continua Gubitosi – mantenendo un posizionamento commerciale di elevato standing, ampliando il grado e la tipologia di servizi al cliente. La risposta in una parola è: crescere. Noi l'abbiamo fatto e continueremo a farlo. Per riuscirci in maniera sana bisogna aver fatto scelte organizzative a monte.

Per esempio?

La comunicazione, che negli studi di una volta non esisteva. Oggi ogni studio deve occuparsi costantemente della propria comunicazione, per questioni di visibilità, per un tema commerciale e per attrarre talenti. A proposito di scelte organizzative, abbiamo introdotto un sistema di controllo di gestione interno, abbiamo un Cfo e ci stiamo dotando di una funzione di *People and Culture*; in pratica dobbiamo somigliare sempre di più ai nostri interlocutori e clienti.

È di qualche settimana fa l'annuncio dell'aggregazione di un altro studio di commercialisti, lo studio ICFC.

Sì, esatto. Aggregare è un modo per ingrandirsi. Nel caso di ICFC, con la squadra di Enrico Calabretta composta da circa 15 persone, molto competenti soprattutto sul fronte Energy, è stata un'operazione di integrazione, di risorse e di cultura aziendale. Negli ultimi mesi abbiamo avuto anche alcuni ingressi importanti, in primis quello di Flavia Minutillo, che è molto nota nell'area corporate governance e compliance.

«Il tema dell'attrattività di talenti riguarda la professione: deve cambiare, modernizzarsi. Il nostro lavoro caratterizza, consente di socializzare, ha a che fare con l'identità»

Come si struttura lo studio?

In questo momento siamo sette equity partner con quote abbastanza variabili. I partner hanno ruoli diversi, alcuni più gestionali, altri più dedicati all'erogazione del servizio al cliente. Anche questa distinzione per me è un passaggio importante. Il commercialista di ieri vendeva, gestiva e organizzava. Oggi è più facile differenziare le mansioni. In tutti i contesti professionali si sta diffondendo sempre di più la specializzazione. La missione è cercare di trovare il fil rouge che aggrega specialità e credibilità nel rispetto di una cultura e di valori condivisi.

Quali valori vi tengono insieme oggi?

Un pilastro è sicuramente l'indipendenza. Abbiamo scelto di essere uno studio indipendente, che lavora con tutti. Una caratteristica che cerco nelle persone che lavorano con me è sicuramente



la serietà e, da un punto di vista tecnico, puntiamo ad avere le persone più competenti possibili, che credano nel progetto ed abbiano voglia di costruire assieme. Abbiamo un turnover bassissimo rispetto alla media di settore.

Come vedete l'innovazione e il digitale?

Abbiamo un programma di investimenti e di specializzazione. Stiamo istituendo un committee tecnologico a cui faremo partecipare persone anche esterne al nostro mondo, per sollecitare la contaminazione di mondi diversi.

Quali aree intendete rafforzare quest'anno?

Le nostre aree di competenza principali sono il mondo degli intermediari finanziari, l'energy e il mondo della salute – sia lato ospedali, sia lato industria farmaceutica. Sicuramente vogliamo continuare a crescere in queste industrie e, perché no, aprirne di nuove come il fashion e l'ospitalità; al contempo, vogliamo rafforzare la presenza territoriale. Ad oggi abbiamo anche una sede a Lugano e una a Salerno, quest'ultima composta da una squadra di 13 persone, perlopiù giovani.

Avete in programma di aprire altre sedi?

Stiamo progettando di aprire una sede anche a Roma, anche se non nell'immediato.

Nei progetti futuri, state pianificando anche l'apertura del capitale agli investitori finanziari – come è capitato ad alcuni vostri competitor?

Secondo me, è una grande opportunità, perché credo che il cambiamento della professione possa passare anche da questo; rappresenta un modo per diventare più attrattivi e interessanti. Dopodiché, per fare un'operazione del genere, occorre trovare interlocutori che siano in grado di comprendere le peculiarità di un business fatto di persone. La finanza è un'opportunità per crescere, a patto che sappia calarsi nel contesto culturale di un'attività in cui la persona è al centro.

Quindi tenete aperta la possibilità?

Siamo sul mercato e teniamo aperte tutte le possibilità, rimanendo ancorati ai nostri principi. ■

©riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

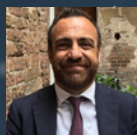
IIP & TMTT

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



Valerio Bruno
 Director of Legal Services |
 ICEG Contracting
Accenture



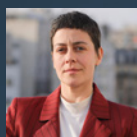
Francesco Carducci
 Data Protection Officer
 and Senior Legal Manager,
Gruppo Lactalis Italia



Daniele Ciccolo
 Head of Legal Affairs,
Telepass Group



Serena Contu
 Head of Data Protection –
 Corporate Liability Complian-
 ce – Ethic Code Values
Eni Plenitude



Caterina Crivellaro
 Group Legal Director
DATA4 Group



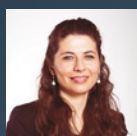
Furio Curri
 Head of Group
 General Legal Affairs
Assicurazioni Generali



Edoardo Disetti
 Legal Director and Head
 of M&A and Corporate
 Transactions, *MSC*



Marcello Dolores
 Vice President – Corporate
 Legal and Regulatory Affairs
 for Southern Europe
Discovery Networks International



Anna Esposito
 Head of Litigation & Legal
 Counsel, *TeamSystem*



Carmelo Fontana
 Senior Corporate Counsel
Google



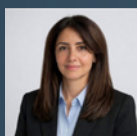
Giulia Galimberti
 Group Corporate Governance
 & Legal Affairs, *Intercos*



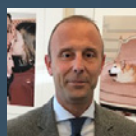
Ming San Hu
 Data Protection Officer
Nexi Group



Stefano Iesurum
 Head Of Legal & Corporate
 Affairs
Diesel



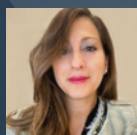
Vanessa La Greca
 Legal Director
YOOX Group



Antonello Lauro
 General Counsel
Pomellato



Anna Paola Lenzi
 Compliance Director e DPO
TeamSystem



Tiziana Lombardo
 General Counsel
Haeres Capital Italia



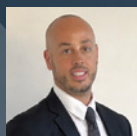
Fabrizio Manzi
 General Counsel
Italiaonline



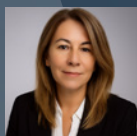
Ester Marino
 Group Legal Manager
Cellularline Group



Ludovica Marvasi
 Director of Legal
Sky Italia



Riccardo Mazzola
 Head of legal Department
Gruppo Desa



Daniela Paletti
 Head of Legal Europe
Edizioni Condé Nast



Davide Resentini
 Legal Reference – Intellectual
 and Industrial Property
Eni



Daniele Santoro
 General Counsel Italy
ArcelorMittal Group



Claudia Segre
 President and Founder,
Global Thinking Foundation
 ETS – *Global Thinking France*
 Association
 Co President, *Women7 Italy*
 (G7), Delegate *Women7/G7*
Canada



Umberto Simonelli Silva
 Chief Legal & Corporate
 Affairs Officer | Board
 Secretariat, *Brembo*



GONZALO BARETTINO COLOMA

Banco Sabadell: la direzione legale al centro dell'OPA

Gonzalo Barettino Coloma, segretario generale e vicesegretario del consiglio di amministrazione del quarto gruppo bancario privato della Spagna, ripercorre l'evoluzione della funzione legale, la gestione dell'OPA ostile – poi respinta – e le sfide che intravede per il futuro della corporate governance

di julia gil

«Probabilmente l'operazione più complessa degli ultimi 20 anni». Con questa frase, **Gonzalo Baret-tino Coloma** riassume l'OPA ostile che ha segnato un punto di svolta per Banco Sabadell e per la sua stessa carriera. Lanciata da BBVA nel maggio 2024 e conclusa nel 2025 con il rifiuto degli azio-nisti, l'operazione ha richiesto una risposta legale e strategica particolarmente delicata, coordinata da un nucleo ristretto - comunicazione, finanza, strategia, direzione legale e segreteria societaria - mentre il resto dell'organizzazione continuava a garantire la piena operatività. Per Baret-tino, al di là dell'esito, è stata un'esperienza irripetibile sul piano professionale.

Oggi segretario generale e massimo responsabile dei servizi legali del gruppo, Baret-tino ha costru-ito quasi tutta la sua carriera in Banco Sabadell. Dopo aver fondato un proprio studio ed essere poi passato in house al Banco de Asturias - allora parte del gruppo NatWest - fu **Eduardo Méndez-Villaamil**, oggi scomparso e all'epoca segreta-rio generale, a proporgli l'ingresso in Sabadell. È così che Baret-tino a 27 anni è diventato segretario generale e, poco dopo, legale del consiglio. La suc-cessiva acquisizione delle attività di NatWest in Spagna, nel 1996, ha segnato l'inizio di un percor-so destinato a consolidarsi in quello che oggi è il quarto gruppo bancario privato del Paese. Nel tempo ha promosso la nascita della direzione legale di Madrid, ha guidato la funzione legale interna a Barcellona e, nel 2004, con l'arrivo di **María José García Beato** (ex segretaria generale di Banco Sabadell e oggi consigliera), ha assunto la responsabilità di aree chiave come compliance, corporate governance e responsabilità sociale d'impresa: il nucleo dell'attuale funzione Esg. Tornato alla direzione legale, nel 2021 è stato nominato segretario generale e vicesegretario del consiglio di amministrazione.

Sotto la sua guida, un team di 150 professioni-sti - che affianca alle attività legali tradizionali l'ufficio del presidente, le relazioni istituzionali e la sicurezza aziendale - contribuisce in modo tra-versale alle scelte strategiche della banca: dalle grandi operazioni societarie all'adozione di nuove tecnologie, con l'obiettivo di coniugare efficienza, sicurezza giuridica e coerenza strategica.

Come sono organizzate la Segreteria generale e

i servizi legali?

Siamo 150 professionisti e la Segreteria generale, riunisce l'intero perimetro dei servizi legali della banca, così da coordinare una visione strate-gica trasversale. Al suo interno convivono le funzioni tradizionali - consulenza legale, fiscale, operations e governance - insieme ad aree come l'ufficio del presidente, le relazioni istituzionali e la sicurezza aziendale. L'organizzazione segue un criterio per specializzazioni e linee di business, con l'obiettivo di garantire competenze verticali e risposte adeguate ai diversi ambiti. Inoltre, la banca dispone di strutture legali locali.

Qual è il vostro ruolo nelle grandi operazioni?

Non siamo solo consulenti, ma partner strate-gici. Siamo tra i primi a conoscere l'operazione. Da lì contribuiamo a progettare e strutturarla, coordiniamo tutti i team legali coinvolti e por-tiamo valore strategico lungo tutto il processo, assicurando che ogni iniziativa sia realizzabile e allineata alla strategia della banca. Non si tratta solo di garantire la sicurezza giuridica - che è fondamentale - ma anche di facilitare il percorso e trovare soluzioni che consentano di eseguire le operazioni in modo sicuro ed efficiente. Di fronte ai problemi che inevitabilmente emergono, cerchiamo soluzioni innovative, sempre con la necessaria solidità giuridica. È nelle operazioni societarie che il nostro contributo risulta più visibile, ma questo metodo di lavoro attraversa tutta l'attività della banca.

«Se penso all'OPA, è molto difficile immaginare che il servizio ricevuto possa essere offerto da un'intelligenza artificiale»

«Gli studi apportano specializzazione e capacità aggiuntive, ma sotto la guida della direzione legale»

Qual è stata la maggiore difficoltà legale dell'OPA?

Un'OPA ostile è regolata, anche se si è visto che il quadro è migliorabile. L'intervento delle autorità di vigilanza e dei regolatori, nazionali e internazionali, è molto intenso e richiede uno sforzo speciale. Per questo il dialogo con supervisori e regolatori è stato cruciale, così come la verifica costante che ogni attività fosse conforme al quadro normativo. Il cosiddetto "dovere di passività" impone di controllare che ogni azione, decisionale e comunicativa, rispetti questo obbligo e venga esaminata dai servizi legali. Inoltre, il processo si è allungato nel tempo e ha richiesto di valutare molte attività ordinarie con questa lentezza, comprese diverse assemblee generali.

Come valuta il processo?

Alla fine è stata una decisione degli azionisti: era una proposta che non hanno ritenuto interessante. Uno dei successi del processo, per entrambe le parti, è che, pur essendo stato lungo e complesso, si è chiuso senza ricadute reputazionali, senza sanzioni, senza procedimenti significativi, rispetto ad altri casi che si possono immaginare. Questo esito pulito e ordinato è, per me, uno dei maggiori successi di entrambe le entità.

Che cosa ha significato per lei, professionalmente, affrontare un processo come l'OPA?

Sul piano personale e professionale è una soddisfazione averlo vissuto: a prescindere dall'esito,



GONZALO BARETTINO COLOMA

lo considero un'occasione unica. Probabilmente l'operazione più complessa degli ultimi vent'anni, con molteplici elementi e aspetti di alta complessità giuridica. Per un professionista come me, poterla gestire è stata un'esperienza unica.

Come scegliete i consulenti esterni?

La Segreteria generale guida tutto il processo. Prima definisce le necessità, poi seleziona lo studio e infine valuta lavoro e qualità del servizio. Gli studi apportano specializzazione e capacità aggiuntive, ma sotto la guida della direzione legale, che mantiene la visione integrata e la strategia del business.

E nel caso dell'OPA?

Non avevamo mai affrontato un processo simile e non so se capiterà di nuovo. Quindi serve la specializzazione di uno studio e di professionisti abituati a gestire operazioni di questo tipo: competenze che internamente non hai. Qualità e valore aggiunto sono fondamentali. Anche innovazione, efficienza e costo fanno parte dell'insieme da bilanciare per scegliere lo studio più adatto, di volta in volta. (ndr: durante l'OPA, Banco Sabadell è stato assistito dallo studio Uría Menéndez).

Digitalizzazione ed efficienza hanno cambiato il modo di contrattare servizi legali? Vi aspettate tagli ai costi grazie all'IA?

Il costo è determinante, ma non è l'unico fattore. Per noi l'essenziale è che i servizi esterni portino valore. Se quel valore arriva anche con una riduzione dei costi grazie alla tecnologia o all'IA, tanto meglio; ma il mercato si aggiusterà in un modo o nell'altro e non possiamo farne a meno. Mi aspetto un'evoluzione significativa dell'innovazione, ma richiede investimenti: nel breve periodo non vedo una riduzione chiara dei costi. Molti dei servizi dei grandi studi legali hanno un valore difficile da digitalizzare. Se penso all'OPA, è molto difficile immaginare che il servizio ricevuto possa essere offerto da un'intelligenza artificiale.

Pensa che l'IA avrà un impatto sull'occupazione?

Sì, avrà un impatto. È un dibattito antico, che accompagna ogni progresso produttivo. Credo che il lavoro cambierà forma e nasceranno nuove opportunità. Le nuove generazioni sono pienamente pronte per questo cambiamento; quelle meno giovani hanno l'esperienza necessaria per contribuire. E, soprattutto, spetta a leader, manager e dirigenti guidare correttamente questo processo. 

©riproduzione riservata



TEAM LEGALE

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity Energy Awards 2026

I vincitori



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

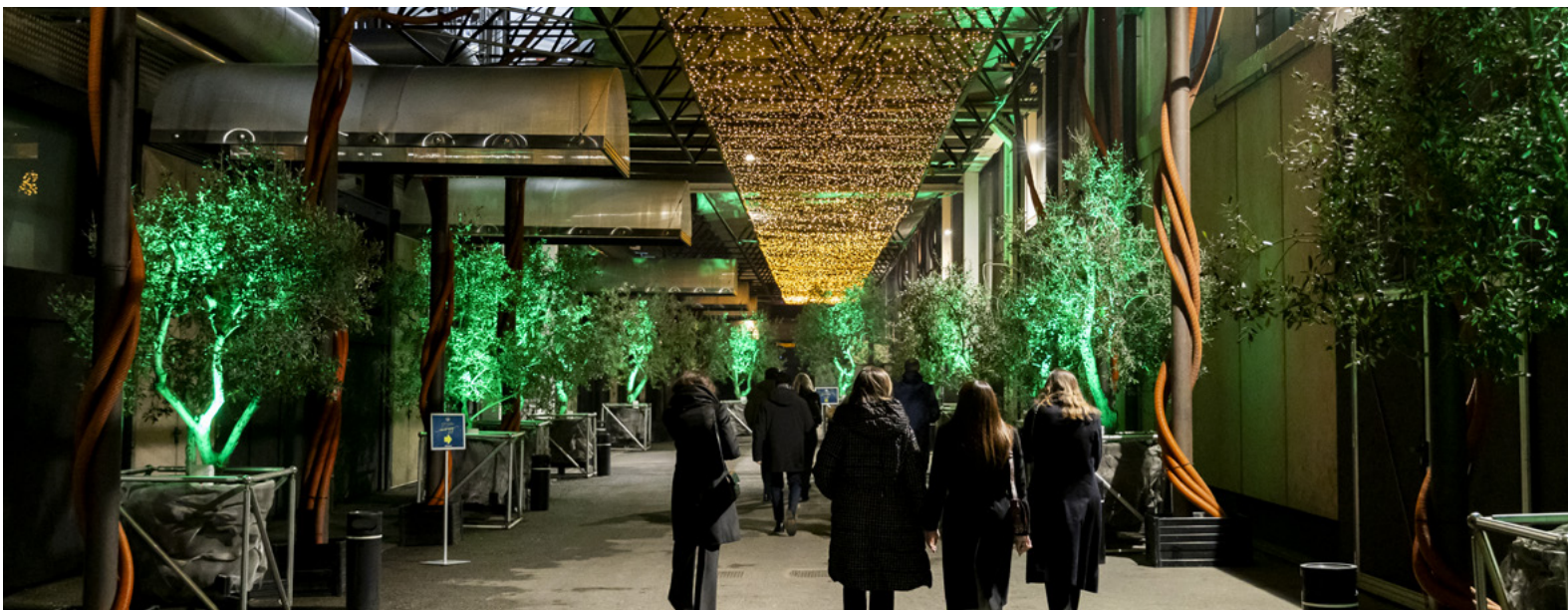
I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Agli East End Studios - Studio 90 di Milano si sono svolti i **Legalcommunity Energy Awards 2026**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale attive nel comparto energetico e delle infrastrutture.

La tredicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity.it, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria alle eccellenze che, grazie alle loro attività, si sono distinte maggiormente nel corso dell'anno.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Legance
LAWYER OF THE YEAR	Carola Antonini - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Pierpaolo Mastromarini - Bird & Bird
LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Luigi Costa - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY	Lorenzo Parola - Parola Associati
LAW FIRM OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE	Clifford Chance
LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE	Francesca Morra - Herbert Smith Freehills Kramer
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE	Satta Romano & Associati
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE	Francesco Paolo Bello - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	CDRA Avvocati
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Germana Cassar - DLA Piper
LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	Freshfields
LAWYER OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	Milo Molfa - McDermott Will & Schulte
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	L&B Partners Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	Dario Covucci - LCA Studio Legale
LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES	Green Horse Legal Advisory
LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES	Carla Mambretti - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	Watson Farley & Williams
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Paolo Zamberletti - Squire Patton Boggs
LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES	DWF
LAWYER OF THE YEAR UTILITIES	Valentina Canalini - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY	Todarello & Partners
LAWYER OF THE YEAR REGULATORY	Francesco Piron - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR ANTITRUST	Cleary Gottlieb
LAWYER OF THE YEAR ANTITRUST	Giorgio Alù Saffi - Tonucci & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Ashurst
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Ottaviano Sanseverino - Gianni & Origoni

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR INNOVATION	Simmons & Simmons
LAWYER OF THE YEAR INNOVATION	Maria Teresa Solaro - FIVERS
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	Salvini e Soci
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	Pietro Bracco - AndPartners
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Bana Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Maurizio Bortolotto Gebbia Bortolotto Penalisti Associati
LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	EY
LAWYER OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	Antonella Capria - Legance
LAW FIRM OF THE YEAR RNG	BIP Law & Tax
LAWYER OF THE YEAR RNG	Rosaria Arancio - GA-Alliance
NOTARY FIRM OF THE YEAR	MilanoNotai
DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Ar dian
	Finint Infrastrutture Sgr
DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE Legal Advisors	Chiomenti
	Clifford Chance
	EY
	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
	Gianni & Origoni
	Legance
DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE Financial Advisors	Linklaters
	Banca Finint
	EQUITA
	EY Parthenon
	Goldman Sachs
	Intesa Sanpaolo IMI Corporate & Investment Banking
	Mediobanca
	Morgan Stanley
	Rothschild & Co



LAW FIRM OF THE YEAR

ASHURST
CHIOMENTI
GIANNI & ORIGONI
GREEN HORSE LEGAL ADVISORY
LEGANCE



LAWYER OF THE YEAR

CAROLA ANTONINI
Chiomenti

CARLO MONTELLA
Green Horse Legal Advisory

LORENZO PAROLA
Parola Associati

CATIA TOMASETTI
BonelliErede

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams



LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

ASHURST
BIRD & BIRD
DENTONS
LEGANCE
LINKLATERS



LAWYER OF THE YEAR FINANCE

LUIGI COSTA
Dentons

TESSA LEE
Linklaters

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

CARLOANDREA MEACCI
Ashurst

FILIPPO RUFFATO
Legance



LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

BONELLIEREDE

DENTONS

GREEN HORSE LEGAL ADVISORY

LEGANCE

LINKLATERS



GIOVANNI GUGLIELMO, LUIGI MAZZOLA, LISA BORELLI, DANIELA DE PALMA, GIOVANNA ZAGARIA, FRANCESCA DI CARPEGNA BRIVIO, GIORGIO FRASCA, GABRIELE MALGERI, MICHELE BLORINO

LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE

MONICA COLOMBERA
Legance

LUIGI COSTA
Dentons

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

OTTAVIANO SANSEVERINO
Gianni & Origoni

MARIA TERESA SOLARO
FIVERS

CATIA TOMASETTI
BonelliErede



LUIGI COSTA E IL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GREEN HORSE LEGAL ADVISORY

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



STEFANO ARMANDO, DALIA ABBATE, FEDERICO MONTORSI, VALERIA VITI,
CARLA MAMBRETTI, FEDERICO BAL, ALICE PAINI, JACOPO CECCHERINI

LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY

ELENA BUSSON

Chiomenti

CARLA MAMBRETTI

PedersoliGattai

LORENZO PAROLA

Parola Associati

UMBERTO PENCO SALVI

Clifford Chance

ANNAMARIA PINZUTI

Ashurst



LAW FIRM OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER



ANTONELLA SCARCIELLO, ALICE VENTRELLA, EDOARDO COLETTI, UMBERTO PENCO
SALVI, MICHELE BERNARDI, VITTORIO NOVELLI, CHIARA COMMIS,
ALESSANDRA RAVAZZOLO E GABRIELA VOKRRI

LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE

ARRIGO ARRIGONI
Gianni & Origoni

ELENA BUSSON
Chiomenti

GIORGIO FANTACCHIOTTI
FIVERS

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills Kramer

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance



LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE

ASD - ANDREA STICCHI DAMIANI STUDIO

LEGALE

CDRA AVVOCATI

DELOITTE LEGAL

EY

**SATTA ROMANO &
ASSOCIATI**



LEONARDO CERISANO, MARIO NATALE, MARTINA BACCO

LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE

FRANCESCO PAOLO BELLO
Deloitte Legal

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

FRANCESCA ISGRÒ
BIP Law & Tax

CELESTE MELLONE
Green Horse Legal Advisory

MAURO PISAPIA
Simmons & Simmons



GIANMARIA LEONI DI STS DELOITTE, EMANUELE BOTTAZZI, GIORGIO MARIANI,
FRANCESCO PAOLO BELLO, LUCA AMICARELLI, DANIELE LENA,
MAURIZIO CARBONE, FILIPPO MANARESI.

LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

BONELLIEREDE

CDRA AVVOCATI

LCA STUDIO LEGALE

SATTA ROMANO & ASSOCIATI

TODARELLO & PARTNERS



NICOLETTA RAMPINI, ENZO PUCCIO, CARLO COMANDÉ, SERENA CARADONNA
BARBARA COMPAGNONI, GIACOMO ARRIGO ANTONINI

LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION

BONELLIEREDE

CLEARY GOTTLIEB

FRESHFIELDS

MCDERMOTT WILL & SCHULTE

SQUIRE PATTON BOGGS



ANDREA VILLANO, GIUSEPPE CURTÒ, GIACOMO VERGALLO, UMBERTO PARMIGIANI
GREGORIO PETTAZZI, CAMILLA GARZON
FEDERICO MERCURI, CARMENCITA TUCCILLO, GIOVANNI MAZZA

LAWYER OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION

FABRIZIO AROSSA
Freshfields

ROBERTO FABIO LIPARI
Dentons

MILO MOLFA
McDermott Will & Schulte

GALILEO POZZOLI
Squire Patton Boggs

CARLO SANTORO
Cleary Gottlieb



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

CBA

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI



LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

DARIO COVUCCI
LCA Studio Legale

CARLA MAMBRETTI
PedersoliGattai

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills Kramer

DAVIDE PELLOSO
L&B Partners Avvocati Associati

DANIELA SABELLI
Squire Patton Boggs



LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

ASHURST

GREEN HORSE LEGAL ADVISORY

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

LEGANCE

WATSON FARLEY & WILLIAMS



LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MICHELE DI TERLIZZI
L&B Partners Avvocati Associati

CARLA MAMBRETTI
Pedersoli Gattai

MARCO MUSCETTOLA
BIP Law & Tax

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams



LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

CLEARY GOTTlieb

CURTIS

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

SQUIRE PATTON BOGGS

**WATSON FARLEY &
WILLIAMS**



MATTEO TRABACCHIN, FRANCESCO VANZAGHI, GIOVANNI BENEDETTO, SONIA BASSO
MICHELE AUTUORI, EUGENIO TRANCHINO, YING HONG CHIARA WANG,
ALICE ZAGO, GIANNALBERTO MAZZEI.

LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

MASSIMO COLICCHIA
Todarello & Partners

FRANCESCA MORRA
Herbert Smith Freehills Kramer

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams

GIUSEPPE VELLUTO
Gianni & Origoni

PAOLO ZAMBERLETTI
Squire Patton Boggs



LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES

CHIOMENTI

DWF

GA-ALLIANCE

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

PAROLA ASSOCIATI



LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

ROSARIA ARANCIO

GA-Alliance

VALENTINA CANALINI

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ENRICO MARIA CURTI

DWF

FRANCESCA MORRA

Herbert Smith Freehills Kramer

TOMMASO TOMAIUOLO

Simmons & Simmons



LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY

BONELLIEREDE

CBA

ORSINGHER ORTU

SATTA ROMANO & ASSOCIATI

TODARELLO & PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR REGULATORY

PIETRO CANALE
BonelliErede

FRANCESCO PIRON
CBA

ANNA ROMANO
Satta Romano & Associati

CLAUDIA SARROCCO
Todarello & Partners

FABIO TODARELLO
Todarello & Partners



LAW FIRM OF THE YEAR ANTITRUST

BONELLIEREDE

CLEARY GOTTlieb

GA-ALLIANCE

GIANNI & ORIGONI

TONUCCI & PARTNERS



ALBERTO GALASSO, ALFONSO CARDARELLI, ALICE SETARI, GIOVANNI BRAVI,
NERI CONTI, MATTEO BERETTA

LAWYER OF THE YEAR ANTITRUST

GIORGIO ALÙ SAFFI
Tonucci & Partners

VITO AURICCHIO
Legance

MATTEO BERETTA
Cleary Gottlieb

PIERO FATTORI
Gianni & Origoni

FRANCESCO SCIAUDONE
GA-Alliance



LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ASHURST

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

EY

LEGANCE



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

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

UMBERTO ANTONELLI
Ashurst

ELENA BUSSON
Chiomenti

LUIGI COSTA
Dentons

ORIANA GRANATO
EY

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

OTTAVIANO SANSEVERINO
Gianni & Origoni



LAW FIRM OF THE YEAR INNOVATION

DWF

FIVERS

LCA STUDIO LEGALE

PAROLA ASSOCIATI

SIMMONS & SIMMONS



MAURO PISAPIA, LUIGI PONTRELLI, ANDREA POTOTSCHNIG, VALERIA BENEDETTI,
MARTINA BARALDO, TOMMASO TOMAIUOLO, GIORGIO BIANCHI,
LUIGI GABRIELE BULFAMANTE, GIULIO D'ARGENTO

LAWYER OF THE YEAR INNOVATION

VALENTINA BONOMO
L&B Partners Avvocati Associati

VALENTINA CANALINI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

DARIO COVUCCI
LCA Studio Legale

MARIA TERESA SOLARO
FIVERS

TOMMASO TOMAIUOLO
Simmons & Simmons



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ANDPARTNERS

CBA

D'ANIELLO & ASSOCIATI

SALVINI E SOCI

STS DELOITTE



PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

DOMENICO ARDOLINO
d'Aniello & Associati

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

PIETRO BRACCO
AndPartners

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

TANCREDI MARINO
DWF

LIVIA SALVINI
Salvini e Soci



LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

CAGNOLA & ASSOCIATI

DE CASTIGLIONE INGRAFFIA ZANCHI E
ASSOCIATI

GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI

ASSOCIATI

MERLIN & TONELLOTTI



JACOPO CAMPOMAGNANI, MARCELLO BANA, MARTINA EMILIA SCALIA,
SARA TARANTINI, MARIELLA BANA, GIACOMO GUALTIERI

LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

PASQUALE ANNICCHIARICO
Dentons

MARCELLO BANA
Bana Avvocati Associati

MAURIZIO BORTOLOTTI
Gebbia Bortolotto Penalisti Associati

FILIPPO FERRI
Cagnola & Associati

PAOLA SEVERINO
Severino Penalisti Associati



LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL

EY

GIANNI & ORIGONI

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

LCA STUDIO LEGALE

LEGANCE



RICCARDO SALUSTI MELICA, VALERIO VINCI, MARIA CRISTINA BREIDA,
GIUSEPPE BOVENZI E FRANCESCA VICO

LAWYER OF THE YEAR ENVIRONMENTAL

MARIA CRISTINA BREIDA
EY

ANTONELLA CAPRIA
Legance

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

DARIO COVUCCI
LCA Studio Legale

ELISABETTA GARDINI
Gianni & Origoni



LAW FIRM OF THE YEAR RNG

BIP LAW & TAX

BIRD & BIRD

GA-ALLIANCE

LINKLATERS

PAROLA ASSOCIATI



CLARA FRASCA, BIANKA VECAJ, MARCO MUSCETTOLA, MARCO PELLEGRINI

LAWYER OF THE YEAR RNG

ROSARIA ARANCIO
GA-Alliance

ANDREA COLUZZI
Parola Associati

TESSA LEE
Linklaters

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

MARCO MUSCETTOLA
BIP Law & Tax



NOTARY FIRM OF THE YEAR

CARUSO ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

MILANO NOTAI

RS NOTAI

STUDIO NOTARILE ROSSELLA FARESE

ZNR NOTAI



MONICA DE PAOLI, GIOVANNELLA CONDÒ, STEFANIA ANZELINI

DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ARDIAN

FININT INFRASTRUTTURE SGR

DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE - LEGAL ADVISORS

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

EY

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

LINKLATERS

DEAL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE - FINANCIAL ADVISORS

BANCA FININT

EQUITA

EY PARTHENON

GOLDMAN SACHS

INTESA SANPAOLO - IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING

MEDIOBANCA

MORGAN STANLEY

ROTHSCHILD & CO



Diverso sarà lei

Cronache minime di paternità moderna

di michela cannovalle



ASCOLTA
IL PODCAST

Da quando mio fratello è diventato padre, un anno fa, mi sono ritrovata con un posto in prima fila su un tema che fino ad allora avevo sempre trattato con una certa distrazione: la paternità.

Non perché prima non avessi avuto occasione di osservare altri padri in azione, ma perché improvvisamente ne ho avuto uno "in presa diretta": giovane, della mia generazione, con un dietro le quinte fatto di racconti quotidiani, gioie, paranoie e, va da sé, un'agenda interamente riorganizzata attorno al baby.

Pur essendo nel pieno della sua carriera, per esempio, ha ridotto al minimo indispensabile i viaggi di lavoro. La priorità è non perdersi nulla della crescita del bambino. La prima parola, il primo dentino, i primi passi. Tutti quei "primi" che per molti padri della generazione precedente finivano nel grande calderone del "poi mi racconti".

Nel frattempo ha sviluppato competenze nuove e piuttosto specifiche. La moda neonato, per dirne una. Sa perfettamente cosa c'è nell'armadio del figlio, quante tutine pulite sono rimaste, quanti body a manica lunga sono ancora "in rotazione" e quali magliettine stanno iniziando a diventare strette. Sa che esiste già una salopette in velluto a righe, ma non (ancora) una in jeans. Conosce taglie, collezioni, brand. Mi ha anche fatto scoprire che su Vinted esiste un intero mondo parallelo dedicato ai bambini, dove il suo carrello online è stabilmente carico di capi 0-12 mesi.

Poi c'è la piscina. È lui che porta il bambino a lezione e a restare in acqua per 50 minuti. Non a nuotare,

ovviamente, vista l'età del soggetto, ma a fare bolle, a prendersi schizzetti in faccia della maestra per aiutare il neonato a entrare in confidenza con l'elemento e a guardarlo mentre prova a issarsi sul muretto. E, naturalmente, a preoccuparsi che non si graffi il pancino sul pavimento asciutto.

È sempre lui a farmi notare – lamentandosene – che esistono troppi pochi libri dedicati al rapporto padre-figlio. Lui, ancora, a farsi domande su cosa sta trasmettendo al bambino e sull'effetto che avranno, nel tempo, i suoi gesti quotidiani.

So cosa mi si potrebbe rinfacciare a questo punto. Che sto celebrando qualcosa che le donne fanno da sempre. Che era ora. Che mio fratello non sta facendo niente di eccezionale. Per carità, tutto vero. Anche perché, sia chiaro: al suo fianco c'è una madre che fa la sua parte e ben più di lui. Ma raccontare di mio nipote e del suo papà, negli ultimi mesi, mi ha permesso di accorgermi che quello di mio fratello non è un caso isolato.

Al contrario, è una modalità che riconosco sempre più spesso in altri padri miei coetanei e che contrasta parecchio con l'idea di paternità con cui siamo cresciuti, con padri nella maggior parte dei casi più definiti dal ruolo professionale che da quello familiare.

Che stia dunque emergendo una nuova cultura della paternità?

Ne parlo con **Carlo Crudele**, ospite di questa puntata di *Diverso sarà lei* e ideatore di "Parola ai Padri", un progetto nato nel 2025 proprio per creare uno spazio di confronto e riflessione attorno a una figura – quella del padre, appunto – che sta cambiando molto più di quanto siamo abituati a raccontare. 

© riproduzione riservata



CARLO CRUDELE

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on



For information: info@lcpublishinggroup.com

A man in a dark suit is seen from behind, reaching for a golden handle on a door. The door is a large 100 Euro banknote, featuring the number '100' at the top and a classical building facade. The door is slightly ajar, revealing a bright, glowing interior from which numerous Euro banknotes are falling. The floor is also covered with a thick layer of Euro banknotes of various denominations. The entire scene is set against a blue, textured background.

Nella busta paga del giurista d'impresa

Quanto guadagnano i professionisti legali in house? MAG ha letto in anteprima il nuovo report annuale di KeyPartners e del suo osservatorio guidato da Nicoletta Ravidà: ecco cosa è emerso

di michela cannovale

Segue

Non diminuiscono, ma nemmeno crescono. Semplicemente, tengono. Le retribuzioni dei giuristi d'impresa italiani sembrano aver imboccato una fase di assestamento.

Dopo gli aggiustamenti degli ultimi anni, il mercato ha raggiunto una fase di equilibrio, destinata – secondo le previsioni – a protrarsi anche nel 2026. È uno dei primi elementi che emergono dall'*Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026* di KeyPartners, realizzato su un campione di 232 professionisti attivi sul territorio italiano.

Ma fermarsi agli stipendi sarebbe riduttivo. Il report racconta anche di un mercato selettivo, dipartimenti legali sottoposti a pressione crescente, un ricorso strutturale agli studi esterni, un'accelerazione sull'uso della tecnologia e una trasformazione profonda delle competenze richieste ai giuristi d'impresa.

La redazione di MAG ha analizzato in anteprima la survey e ne ha approfondito i risultati insieme a **Nicoletta Ravidà**, head della divisione legal and compliance recruitment di KeyPartners.

LE DINAMICHE RETRIBUTIVE

Le fasce retributive fotografate dal report collocano un junior legal counsel tra i 45 e i 55mila euro annui, un legal counsel tra i 55 e i 65mila, un senior legal counsel tra i 70 e i 90mila. Per le

posizioni apicali, i valori salgono in modo più deciso: un head of legal si muove tra i 110 e i 160mila euro, mentre la base per un general counsel parte da 150mila euro, con sistemi di bonus che possono arrivare al 25%. Il report segnala inoltre che questi range possono aumentare in modo significativo nel caso di junior o legal counsel abilitati all'esercizio della professione e provenienti direttamente da studi legali di fascia top tier, italiani o internazionali.

Nel loro complesso, questi dati restituiscono l'immagine di un mercato retributivo sostanzialmente stabile. Una stabilità che va però letta in controluce: non segnala tanto un mercato fermo, quanto piuttosto una fase di consolidamento dopo anni di aggiustamenti legati alla pandemia, all'inflazione e alla crescente competizione per alcuni profili specializzati. E non coincide, soprattutto, con un reale allineamento delle aspettative dei professionisti. Come messo in evidenza dal grafico che segue, il 68,46% degli intervistati dichiara infatti che valuterebbe un cambio di ruolo a fronte di un compenso più elevato, indicando come la leva economica resti centrale nelle scelte di mobilità.

La dinamica, tuttavia, non è uniforme. Se le posizioni senior mostrano segnali di stagnazione, i profili junior continuano invece a beneficiare di una moderata pressione al rialzo. Alla base di questo andamento c'è, da un lato, la scelta di mol-



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners

Ruolo	Stipendio medio	Bonus	Livello
Junior legal counsel	45mila-55mila	0-10%	Impiegato
Legal counsel	55mila-65mila	10%	Quadro
Senior legal counsel	70mila-90mila	15-20%	Quadro
Legal director/head of legal	110mila-160mila	15-20%	Dirigente
General counsel	150mila +	25%	Dirigente
DPO	90mila-110mila	20-25%	Quadro
Head of compliance	80mila-130mila	10%	Quadro

Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners

te aziende di rafforzare dipartimenti già esistenti partendo dalle posizioni più junior; dall'altro, e in modo ancora più marcato, la crescente difficoltà nel reperire candidati con un livello di esperienza intermedio. È questo squilibrio a spingere le organizzazioni ad adeguare i livelli retributivi per restare competitive nell'attrazione dei talenti più giovani.

Nel complesso, il baricentro del potere contrattuale appare in movimento. Le politiche retributive rispondono sempre meno a schemi lineari e sempre più a vincoli strutturali – dalla scarsità di competenze disponibili ai budget compressi, fino ai carichi di lavoro elevati – che condizionano le scelte delle aziende.

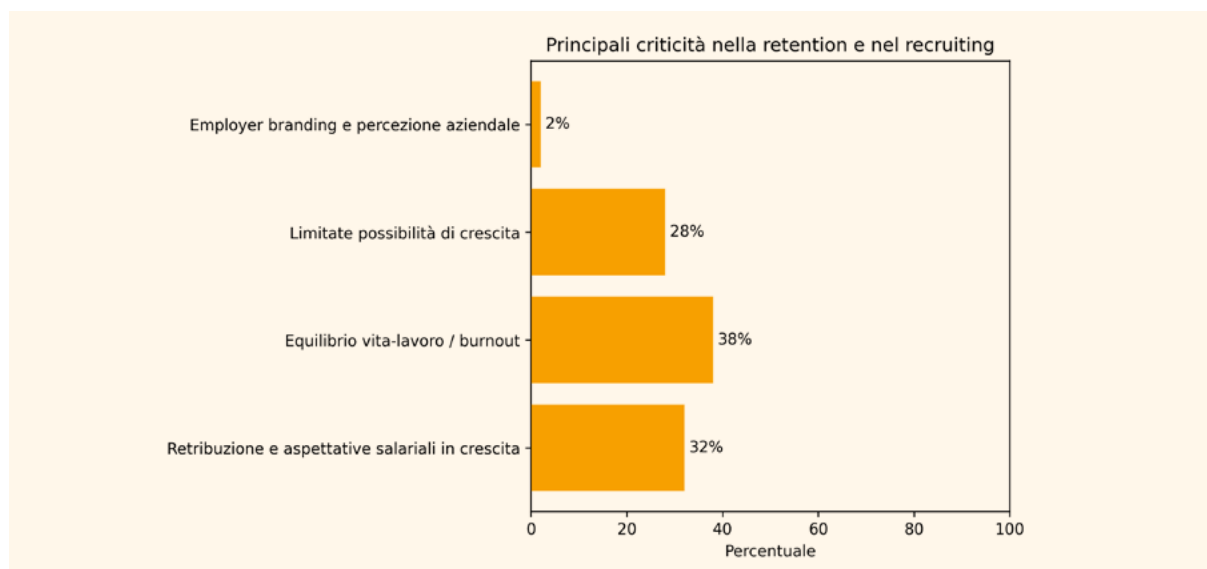
Secondo KeyPartners, non si attendono varia-

zioni significative nel corso del 2026. La stabilità retributiva sembra dunque destinata a proseguire, più come risultato di un equilibrio imposto dal contesto che come espressione di una strategia di sviluppo delle politiche retributive.

UN MERCATO ATTIVO E PIÙ SELETTIVO

Se i salari non registrano scossoni, il mercato del lavoro legale continua invece a muoversi. Il 2025 è stato un anno caratterizzato da un buon livello di attività, ma con una chiara polarizzazione: le aziende investono soprattutto su profili mid-to-senior, privilegiando competenze già consolidate e capacità di operare in autonomia.

Parallelamente, cresce la difficoltà nel reperire profili junior. Un fenomeno che non dipende solo da fattori demografici o dal calo dei laureati in



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners

giurisprudenza, ma anche da un cambiamento di percezione del lavoro in house.

«Per molto tempo l'azienda è stata vista come l'approdo naturale dopo l'esperienza in studio», spiega Nicoletta Ravidà. «Oggi molti giovani professionisti hanno compreso che anche in azienda il carico di lavoro è elevato e che il differenziale retributivo rispetto alla private practice, soprattutto nelle fasi iniziali, resta significativo».

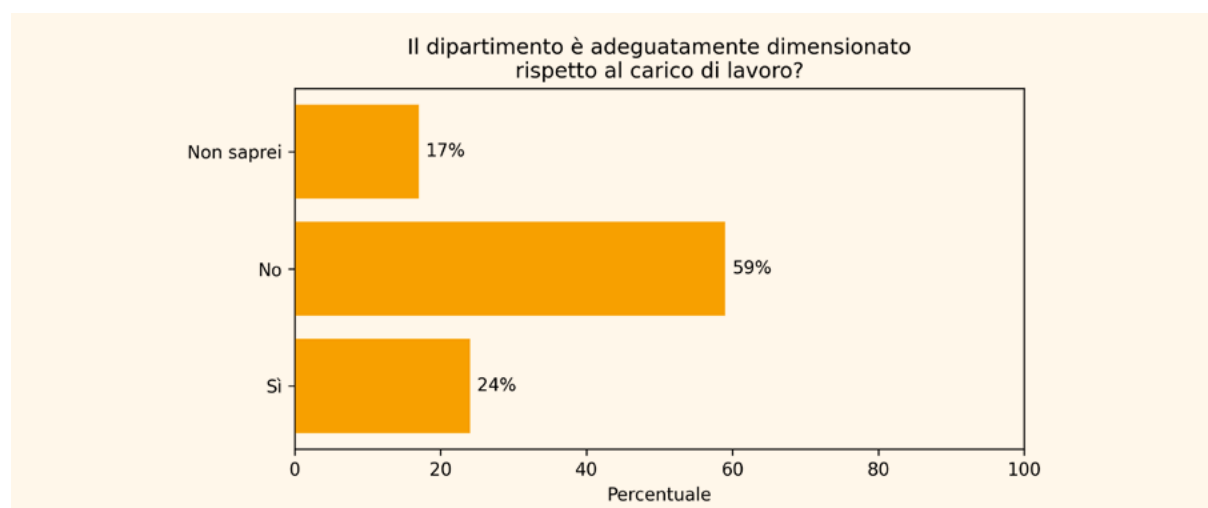
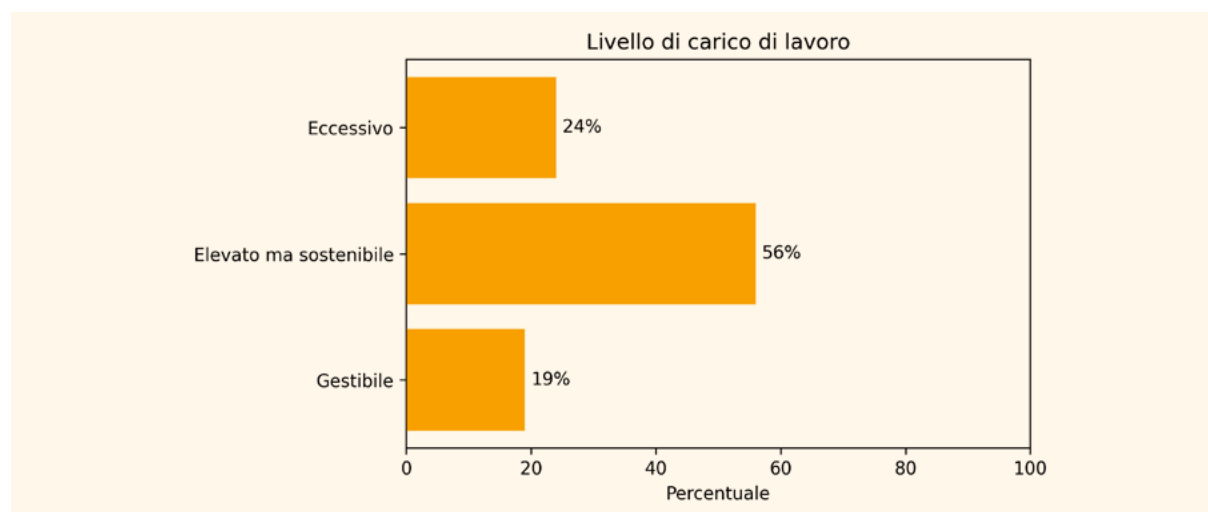
PIÙ COMPLESSITÀ CON MENO RISORSE

Dietro alla relativa stabilità delle retribuzioni si nasconde poi una dinamica più profonda: l'evoluzione della funzione legale non è stata accompagnata da un pari rafforzamento delle strutture.

Oltre la metà dei dipartimenti legali (53%) conti-

nua a operare con team composti da una a cinque persone, in un contesto in cui le richieste del business, la complessità normativa e l'esposizione al rischio sono cresciute in modo esponenziale. Non sorprende quindi che il carico di lavoro venga indicato come la principale fonte di pressione per i professionisti del settore, e viene definito come "eccessivo" dal 24% degli intervistati. Il 59% ritiene inoltre che il proprio dipartimento non sia adeguatamente dimensionato. Un dato che si riflette anche sul benessere professionale: la quota di chi si dichiara insoddisfatta del proprio ruolo è salita al 42% (7 punti percentuali in più rispetto all'anno scorso).

«Non si tratta solo di una questione individuale. Quando la pressione diventa strutturale, il rischio è che ne risenta la qualità del lavoro,



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners



NICOLETTA RAVIDÀ

la capacità di trattenere i talenti e, in ultima analisi, il valore che la funzione legale riesce a portare all'organizzazione», sottolinea Ravidà.

IL PESO CRESCENTE DELLA CONSULENZA ESTERNA

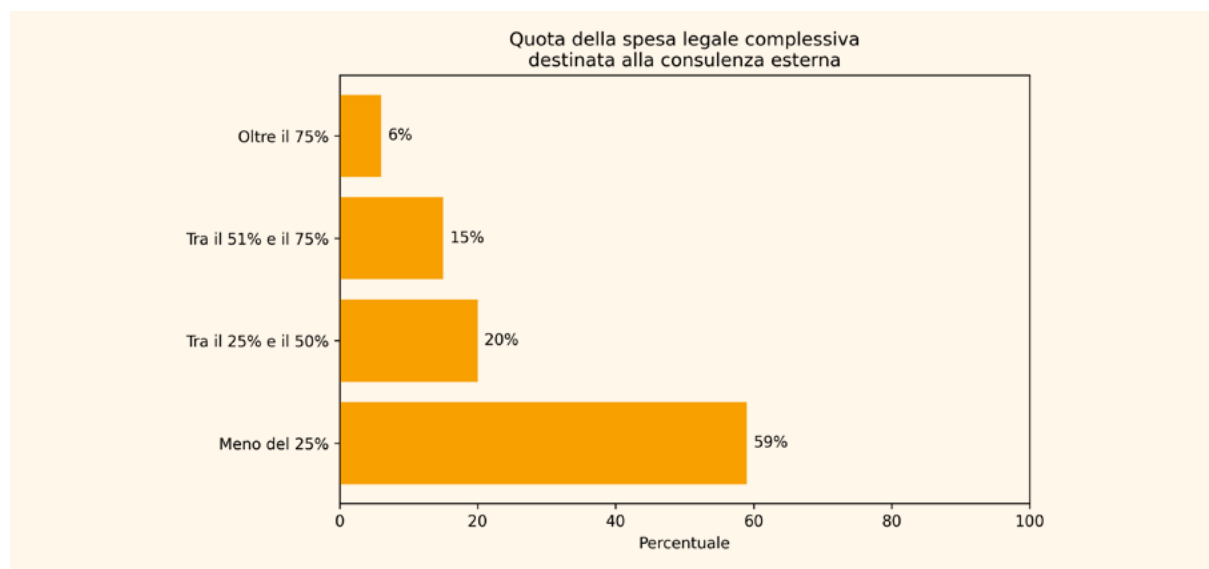
Per far fronte a questa pressione, molte aziende continuano a fare ampio ricorso agli studi legali esterni. Oltre la metà dei dipartimenti (59%) destina circa un quarto del budget complessivo alla consulenza esterna, e la spesa appare sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente.

Il dato va però letto insieme alle strategie adottate dalle aziende per governare i costi. Anche in presenza di politiche di contenimento sempre più rigorose, quasi un quarto (23%) delle organizzazioni ha incrementato la spesa legale puntando sugli advisor esterni, considerati una soluzione più flessibile rispetto all'ampliamento degli organici interni. Allo stesso tempo, l'efficienza resta una priorità: molte realtà stanno investendo in tecnologia per snellire i flussi di lavoro e migliorare la produttività, mentre una quota significativa è impegnata nella rinegoziazione di compensi e modalità di collaborazione con gli studi legali.

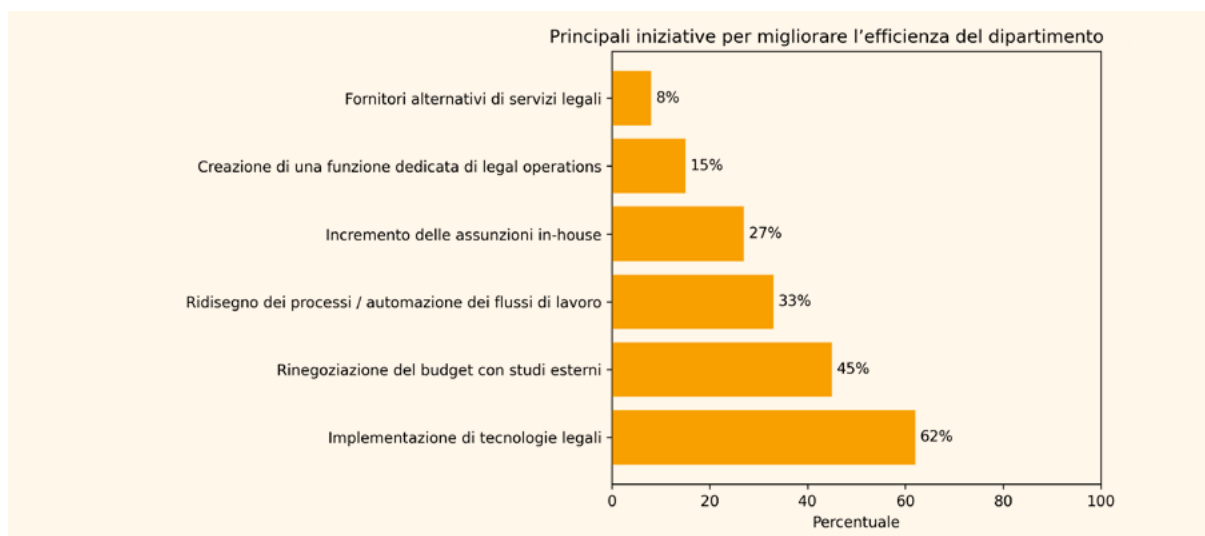
Se questa scelta appare comprensibile sul piano tattico, solleva interrogativi sul lungo periodo. «Affidarsi agli esterni – osserva Ravidà – consente flessibilità e controllo dei costi nel breve termine. Ma nel tempo può indebolire la costruzione di competenze interne e trasformare il dipartimento legale in un centro di coordinamento più che in un vero presidio strategico».

TECNOLOGIA AL CENTRO

Se c'è un ambito in cui le aziende stanno investendo con maggiore convinzione, è quello della tecnologia. L'adozione di strumenti di legal tech e di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale è indicata come la principale leva di efficientamento.



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners

Nella pratica, l'AI viene utilizzata soprattutto come supporto operativo (per ricerca, prima redazione dei testi e/o sintesi di documenti). L'obiettivo è un alleggerimento del carico di lavoro, più che una vera e propria trasformazione del ruolo. La diffusione delle funzioni di legal operations, invece, resta contenuta. Gli investimenti in team dedicati sono ancora limitati (menzionati solo dal 15% degli intervistati), a conferma di un approccio alla tecnologia spesso più orientato alla gestione dell'urgenza che alla costruzione di modelli organizzativi stabili. Il che, come evidenzia il report, riapre il dibattito sulla reale maturità o sul potenziale ancora inespresso delle legal operations.

ESG E AI: PRIORITÀ CHE SI SPOSTANO

Rispetto agli ultimi anni, si registra anche un cambiamento nelle priorità strategiche dei dipartimenti legali. I temi Esg sembrano aver perso centralità in termini di budget e risorse dedicate (come confermato dal 43% degli intervistati), mentre l'attenzione si concentra sempre più sull'AI e sulle sue implicazioni giuridiche.

Ma la lettura, come sottolinea Ravidà, deve essere più sfumata: «In molti casi l'Esg non è stato abbandonato, ma integrato nei processi ordinari di compliance. L'AI, invece, rappresenta oggi una novità dirompente che richiede attenzione immediata, perché impatta trasversalmente su tutta



Fonte: Italy In-House Counsel Market Report and Salary Guide 2025-2026, KeyPartners

l'organizzazione».

NUOVE COMPETENZE PER IL GIURISTA D'IMPRESA

A cambiare non sono solo le priorità, ma anche le competenze richieste. I professionisti indicano come sempre più rilevanti la capacità di comprendere il business, la familiarità con la tecnologia, il project management, la comunicazione e la leadership.

Una trasformazione che riflette l'evoluzione del ruolo: da specialista giuridico a partner del management, capace di leggere i contesti, anticipare i rischi e accompagnare le decisioni. «Oggi la leadership non è un elemento accessorio, ma una competenza necessaria per tenere insieme i team, soprattutto in una fase di pressione continua», le parole di Ravidà.

UNO SGUARDO AL 2026

Secondo le previsioni di KeyPartners, il mercato legale in house resterà attivo anche nel 2026, ma con una logica sempre più selettiva. Le aziende continueranno a investire meno sull'espansione degli organici e più sul rafforzamento delle competenze, sull'upskilling e su modelli di resourcing flessibili.

L'intelligenza artificiale, in particolare, è destinata a diventare una competenza implicita. Non più un elemento distintivo, dunque, ma un prerequisito. Con un effetto diretto sull'occupabilità e sulle prospettive di crescita dei professionisti.

Resta ancora aperta la questione più ampia: quanto questo modello sia sostenibile nel lungo periodo. Perché se è vero che la funzione legale è oggi più centrale che mai, è altrettanto vero che senza un rafforzamento delle strutture rischia di diventare uno degli ingranaggi più sotto stress dell'intera organizzazione. 

©riproduzione riservata



Inspira|law

5th Edition
Italy

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

ISTITUTO DEI CIECHI DI MILANO • VIA VIVAIO 7 | MILAN

Follow us on 

#inspiralawIT

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

PUBLISHING GROUP
LC



ROSSELLA GANCITANO

Cripto e regolazione: come cambia il ruolo della compliance

Rossella Gancitano (Binance): «Con MiCA il settore entra definitivamente nell'ecosistema regolato»

di michela cannovale

Fino a pochi anni fa, parlare di criptovalute significava muoversi in un terreno indefinito dal punto di vista giuridico. Oggi lo scenario sta cambiando. O meglio, è già cambiato. Con l'entrata in vigore del Regolamento europeo MiCA, il settore delle crypto-attività è entrato a pieno titolo nell'ecosistema regolato dei servizi finanziari. Autorizzazioni, controlli, obblighi di trasparenza e presidi organizzativi sono diventati requisiti strutturali per emittenti e fornitori di servizi in crypto-asset, sotto la vigilanza di autorità come Banca d'Italia e Consob.

E quando un settore si struttura, cambia anche il ruolo di chi è chiamato a presidiare le regole. La compliance non è più un presidio accessorio, ma una leva centrale che incide direttamente sulla possibilità di operare e competere sul mercato. È in questo contesto che si colloca il ruolo di **Rossella Gancitano**, head of compliance e MLRO di Binance, società che gestisce una piattaforma di scambio di crypto-asset attiva a livello globale. MAG l'ha intervistata per comprendere come la sua funzione stia evolvendo con l'entrata in vigore del Regolamento MiCA.

DALLA FINANZA TRADIZIONALE ALLA CRIPTO

Il percorso di Gancitano è quello di una specialista della regolazione finanziaria e della compliance. Laureata in Giurisprudenza in Bocconi, con formazione internazionale, ha costruito la propria carriera prima in Cleary Gottlieb, dove ha lavorato per nove anni, e successivamente in house in istituzioni finanziarie come Credit Suisse, Mediobanca e Morgan Stanley.

L'ingresso in Binance, nel 2022, l'ha portata a confrontarsi con un quadro normativo decisamente meno stabile rispetto a quello della finanza tradizionale. «Nel diritto tradizionale lavori su norme consolidate. Qui spesso ti muovi in zone grigie», fa presente, osservando come molte decisioni non si basino su precedenti codificati, ma su valutazioni di rischio, confronto con le autorità e costruzione di prassi condivise.

«Nel diritto tradizionale lavori su norme consolidate. Qui spesso ti muovi in zone grigie»

Oggi Gancitano guida un team italiano di dieci professionisti con competenze ibride: giuristi, profili economico-finanziari, data analyst e ingegneri. Una scelta non casuale, perché – ci spiega – la compliance nel mondo crypto richiede competenze che vanno oltre il perimetro strettamente giuridico.

LE DIMENSIONI DI BINANCE

Per comprendere il peso della funzione compliance, dovremmo anzitutto guardare ai numeri. Binance conta oltre 300 milioni di utenti a livello globale. Nel 2025 ha facilitato transazioni per circa 34 trilioni di dollari. È il più grande exchange di asset digitali per volumi di trading, e si inquadra oggi più che altro come ecosistema blockchain e provider di infrastrutture crypto, con una suite di servizi che include trading, prodotti finanziari, wallet, NFT marketplace, attività di formazione, ricerca e incubazione.

In un contesto di queste dimensioni, la compliance non è più un adempimento formale: diventa un fattore strutturale di credibilità verso utenti, istituzioni e mercato. «La sicurezza dell'utente è al centro di ogni decisione», sottolinea Gancitano, spiegandoci come la tutela degli asset e l'integrità dei processi siano condizioni essenziali per la fiducia nella piattaforma.

LA REGOLAZIONE COME CONDIZIONE DI ACCESSO AL MERCATO

Secondo Gancitano, il rafforzamento del quadro regolatorio ha rappresentato un fattore abilitante, non un freno allo sviluppo del settore. «Senza regole più chiare e presidi strutturati, difficilmente le crypto-attività avrebbero raggiunto il livello attuale di diffusione e, soprattutto, difficilmente avrebbero attirato in modo stabile l'interesse degli investitori istituzionali».

In questo, MiCA ha segnato un cambio di passo di rilievo, tanto che gli operatori crypto vengono progressivamente assimilati, sul piano organizzativo e dei controlli, alle istituzioni finanziarie tradizionali. Autorizzazioni, controlli interni, sistemi antiriciclaggio e obblighi di trasparenza verso il mercato non sono più elementi opzionali, ma prerequisiti indispensabili per operare.

«Questo rafforzamento della regolazione – prosegue – è un segno di maturità del settore. Le crypto sono nate come esperimento tecnologico, sì, ma stanno diventando sempre più un'infrastruttura finanziaria mainstream».

Il giurista in un quadro normativo fluido
Il cambiamento introdotto da MiCA impatta direttamente sul dipartimento legale e compliance. Operare in un settore in cui le norme sono

recenti, in evoluzione e spesso devono confrontarsi con modelli tecnologici nuovi richiede un approccio diverso rispetto alla tradizionale attività interpretativa.

La compliance assume allora un ruolo decisionale centrale, nel bilanciamento tra requisiti normativi, profili di rischio e sostenibilità operativa. «Non si tratta solo di applicare la normativa, ma di prendere decisioni risk based e di contribuire a definire standard che possano essere compresi e accettati anche dalle autorità», spiega Gancitano.

Da qui anche il ruolo di «traduzione» culturale che spesso ricade sulla funzione legale e compliance: il team italiano di Binance è interlocutore costante di OAM e UIF e, in più occasioni, ha svolto attività di formazione tecnica per spiegare il funzionamento delle tecnologie sottostanti, la lettura dei dati e i flussi informativi.

NORME TRADIZIONALI, CONTESTI NUOVI

Ci racconta Gancitano: «Le criticità emergono soprattutto quando normative concepite per la finanza tradizionale vengono applicate a un contesto tecnologico diverso. Temi come l'interoperabilità dei sistemi, la travel rule o la standardizzazione dei flussi informativi pongono problemi pratici che richiedono un continuo confronto tra operatori, consulenti e regolatori».



«La sicurezza dell'utente è al centro di ogni decisione»

È in questo spazio che il dipartimento in house è chiamato a esercitare un ruolo attivo, contribuendo a costruire prassi di mercato che siano sostenibili e coerenti con gli obiettivi della regolazione.

IL RAPPORTO CON GLI STUDI LEGALI

Questo livello di complessità si riflette anche nel rapporto con i consulenti esterni. Secondo Gancitano, non è sufficiente che uno studio dichiari di avere una practice crypto: serve una comprensione concreta della tecnologia, del modello di business e dell'evoluzione normativa.

In Italia Binance si avvale soprattutto del supporto di Cleary Gottlieb e DLA Piper. Ciò che fa la differenza, spiega Gancitano, è la continuità del rapporto e la capacità dei consulenti di seguire l'evoluzione del contesto: «Uno studio efficace in questo settore è quello che conosce la storia del cliente, l'evoluzione della normativa, le prassi di mercato e le interpretazioni delle autorità. È un ambito che richiede presenza costante e non consente approcci superficiali».

La consulenza più utile è quindi quella capace di offrire soluzioni pragmatiche, fondate su un approccio risk based e non su divieti astratti.

LA COMPLIANCE NEI SETTORI AD ALTA INNOVAZIONE

In un mercato come quello delle crypto, che coinvolge centinaia di milioni di utenti e muove volumi ormai comparabili a quelli di comparti finanziari tradizionali, la sola competenza giuridica non è più sufficiente. In questi contesti, il lavoro del giurista si intreccia sempre più con le esigenze operative, tecnologiche e regolatorie delle imprese.

La compliance assume quindi un peso crescente non solo come presidio di controllo, ma come elemento strutturale della reputazione, dell'organizzazione e del posizionamento sul mercato. E questa evoluzione, d'altronde, spiega anche la crescita degli ultimi anni delle funzioni di compliance sia nel settore finanziario sia in ambiti più tradizionali (ne abbiamo parlato anche qui). 
©riproduzione riservata



OTTOBRE 2025

24/10 **FIVE – E** | Corso Vittorio Emanuele II, 24 - Milano

Lez. 1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI UN'AZIENDA

Valentina Mercati, CEO Italy, *Solar PV, BESS & Biomethane at Five-E*

Lez. 2 - PRINCIPALI FUNZIONI AZIENDALI

Andrea Di Paolo, Vicepresidente & Direttore Corporate and Regulatory Affairs *BAT Italia*
Presidente, *BAT Trieste*

NOVEMBRE 2025

07/10 **GA – Alliance** | Corso Europa, 12 - Milano

Lez. 3 - CICLO OPERATIVO E PROCESSI AZIENDALI

Daniele Novello, Managing Director and General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*

Lez. 4 - ELEMENTI DI CONTABILITÀ E BILANCIO

Valentina Montanari, CFO, *Independent Board Member*

14/11 **Accuracy** | Via Privata Maria Teresa, 8 - Milano

Lez. 5 - PIANI E BUDGET ECONOMICI FINANZIARI

Silvana Toppi, Group Head of Digital Administration, Finance and Control Evolution, *a2a*

LEZ. 6 - STRUTTURA FINANZIARIA, DEBITO SOSTENIBILE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

Giovanni Foti, Partner, *Accuracy* - con il contributo di Davide Palazzo, Director, *Accuracy*

21/11 **DLA Piper** | Italia, Via della Posta, 7 - Milano

Lez. 7 - INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI - OPERAZIONI STRAORDINARIE

Christian Christodulopoulos, Partner, *OCC Strategy*

Lez. 8 - NEGOZIAZIONE CON FORNITORI, OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI

Fabio Francalancia, Group Chief Procurement and Strategic Sourcing Officer, *Engineering*

28/11 **Orsingher Ortu** | Via Privata Fratelli Gabba, 3 - Milano

Lez. 9 - SALES

Francesco Rubino, Direttore Commerciale, Consumer product Division, *L'Oréal*

Lez. 10 - MARKETING

Serena Savoca, Marketing & Corporate Affairs Director, *Carlsberg Italia S.p.A.*

DICEMBRE 2025

12/12 **Orsingher Ortu** | Via Privata Fratelli Gabba, 3 - Milano

Lez. 11 - COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Valentina Roticiiani, Head of Communication
& Engagement Department Country Communication Officer, *TotalEnergies Italia Servizi*

Lez. 12 - COMUNICAZIONE DI PRODOTTO

Alessandra Sabellico, Global Corporate Communications Director, *Davines Group*



Contact: **Silvia Torri** | silvia.torri@lcpublishinggroup.com - + 39 349 9787404
www.lcpublishinggroup.com/lc-business-legal-academy/

GENNAIO 2026

16/01 **Simmons & Simmons** | V. Tommaso Grossi, 2 - Milano

Lez. 13 - RELAZIONI E AFFARI ISTITUZIONALI

Jacques Moscianese, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*

Lez. 14 - LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Roberto Zecchino, Partner, *Chaberton Partners*

23/01 **Alba Leasing** | Via Sile, 18 - Milano

Lez. 15 - DIREZIONE IT

Stefano Rossi, Amministratore Delegato, *Alba Leasing s.p.a.*

Lez. 16 - AI ACT – GOVERNARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN AZIENDA

Daniele Ciccolo, Head of Legal Affairs, *Telepass Group*

30/01 **GA – Alliance** | Corso Europa, 12 - Milano

Lez. 17 - DPO

Serena Contu, Data Protection Officer e Responsabile Data Protection
Corporate Liability Compliance e Ethic Code Values, *Eni Plenitude S.p.A. Società Benefit*

Lez. 18 - RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ

Francesco Martiniello, Chief Compliance & AFC Officer

FEBBRAIO 2026

05/02 **Ashurst** | Piazza San Fedele, 2 - Milano

Lez. 19 - COME FUNZIONA UN CDA

Giuseppe Catalano, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali*

Lez. 20 - ITER DI SELEZIONE DI UNO STUDIO LEGALE PER LA GESTIONE STRAORDINARIA DI ALCUNI DEAL

Fabrizio Manzi, General Counsel, *Italiaonline*

Simone Davini, General Counsel, *Deutsche Bank Italy*

13/02 **Cleary Gottlieb Steen & Hamilton** | Via S. Paolo, 7 - Milano

Lez. 21 - DA LEGALE DI STUDIO A LEGALE D'AZIENDA

Giovanni lombardi, Avvocato

Lez. 22 - RAPPORTI INTERNI DEL GC CON ALTRI COLLEGHI DI LIVELLO C: NEGOZIATI TRA PARI?

Ian Tully, CEO, *SWOT Legal*

Laura De Favero, Chief Administrative Officer, *Nomura*

20/02 **AG0 Shearman** | Via Ansperto, 5 - Milano

Lez. 23 - DA GC A CEO/EXECUTIVE

Marcello Dolores, Group Vice President Legal, *Warner Bros Discovery*
Amministratore Delegato, *Boing S.p.A.*

Lez. 24 - CYBERSECURITY

Alessandro Tatti, IT Security & Operations Lead, *Telepass*

27/02 **Gatti Pavesi Bianchi Ludovici** | Piazza Borromeo, 8 - Milano

Lez. 25 - SCENARI ATTUALI MONDO INHOUSE ITALY

Michela Cannovale, Deputy Editor, *LC Publishing Group S.p.A.*

Lez. 26 - FUTURE TRENDS

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *LC Publishing Group S.p.A.*

SAVE THE DATE

Sono aperte le iscrizioni alla

II EDIZIONE

Settembre - Dicembre 2026

Un master intensivo e pratico pensato per giuristi d'impresa e avvocati di studio, per accrescere la visione manageriale, le competenze economiche e la consapevolezza strategica attraverso un confronto diretto con professionisti d'eccellenza delle principali funzioni aziendali.



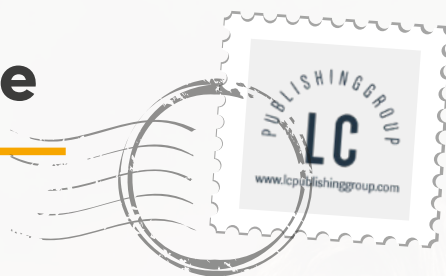
Contact:

Silvia Torri

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

+ 39 349 9787404

Cartoline



Ricavi record per il calcio mondiale: i top club superano i 12 miliardi di euro

Per la prima volta nella storia, i 20 club con i maggiori ricavi del calcio mondiale hanno superato complessivamente i 12 miliardi di euro di fatturato. È quanto emerge dalla 29ª edizione della Football Money League, pubblicata dal Deloitte Sports Business Group, che fotografa un settore in forte espansione e sempre più orientato a modelli di business evoluti. I ricavi cumulati della top 20 sono cresciuti dell'11% rispetto alla stagione precedente, con tutte e tre le principali fonti di entrata – commerciale, matchday e diritti televisivi – che hanno raggiunto livelli record.

In vetta alla classifica si conferma il Real Madrid, che nella stagione 2024/25 ha generato ricavi prossimi a 1,2 miliardi di euro, seguito da FC Barcelona (975 milioni), Bayern Monaco (861 milioni), Paris Saint-Germain (837 milioni) e Liverpool (836 milioni). Un risultato che evidenzia il rafforzamento dei grandi brand calcistici europei, capaci di intercettare nuove fonti di valore oltre alla tradizionale dimensione sportiva.

I ricavi commerciali, pari a 5,3 miliardi di euro, si confermano per il terzo anno consecutivo come la principale voce di fatturato, rappresentando il 43% dei ricavi totali. La loro incidenza sale al 48% per i club della top 10, a fronte del 32% per quelli dal 11° al 20° posto, riflettendo una crescente polarizzazione tra le società più strutturate e il resto del mercato. Alla base di questa crescita vi sono l'aumento delle sponsorizzazioni, il miglioramento delle performance retail e un utilizzo sempre più intensivo degli stadi come poli di intrattenimento attivi tutto l'anno.

I ricavi da stadio hanno registrato l'incremento più rapido (+16%), raggiungendo 2,4 miliardi di euro (19% del totale), grazie al miglioramento dell'esperienza dei tifosi e all'introduzione di strumenti di monetizzazione innovativi come le Personal Seat Licenses. Anche i diritti televisivi sono cresciuti (+10%), sostenuti in particolare dall'impatto della FIFA Club World Cup e dall'ampliamento delle competizioni UEFA.

Secondo Tim Bridge, lead partner del Deloitte Sports Business Group, la Money League 2025 evidenzia un cambiamento strutturale nei modelli di business del calcio d'élite: una maggiore attenzione alla valorizzazione del brand e degli asset immobiliari consente ai club di diversificare i ricavi e migliorare la sostenibilità finanziaria, in un contesto in cui i diritti televisivi domestici mostrano segnali di stabilizzazione. 📊

© 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





LUIGI TERRANOVA

Riello Investimenti, 20 anni di supporto alle pmi italiane tra private equity, debt e venture capital

Alberto Lampertico, Federica Loconsolo e Luigi Terranova fanno il punto sulla strategia d'investimento, le principali operazioni del 2025 e quelle in chiusura quest'anno

di valentina magri

Riello Investimenti da 20 anni punta sulle pmi italiane. Tutto iniziò con gli investimenti nelle pmi venete di **Pilade Riello**, classe 1932, attuale presidente di Riello Industries. Suo figlio **Nicola Riello** negli anni Novanta lanciò il fondo familiare FCF (Family company fund), che raccoglieva capitali della famiglia da investire in aziende del territorio. Il veicolo, partito con una dotazione di 35 milioni di euro, concluse una serie di operazioni di successo. Nel 2006 Riello ha deciso di lanciare un nuovo fondo, ribattezzato Gate, che raccoglieva anche soldi di investitori terzi (imprenditori e banche). Riello ha lanciato la sua sgr e raccolto 70 milioni. Il fondo investiva in poche pmi, caratterizzandosi come un investitore industriale e non finanziario. Risale al 2011 il cambio di strategia e la ripresa degli investimenti con Pool Service, Golden Goose e altre aziende a bassa intensità di capitale e di investimento, al fine di concludere le exit in tempi rapidi, attorno ai due anni. Il caso di Golden Goose è particolarmente significativo, perché fruttò un Irr del 90%.

A differenza di altri fondi di private equity, Riello Investimenti ha adottato una strategia multi-asset una decina di anni fa, gestita attraverso l'ingresso di talenti. «Questa strategia ci consente di avere una view molto ampia sui mercati privati e un'offerta ampia per gli investitori istituzionali italiani ed esteri. Inoltre, si tratta di una strategia obbligata: non potremmo mai raccogliere 1 miliardo di euro per la nostra strategia di private equity focalizzata sulle pmi, adottando un approccio molto diretto e presente in azienda, con una gestione attiva e industriale. Ma anche altri fondi hanno posizionamenti simili», ammette **Luigi Terranova**, ceo e managing partner di Riello Investimenti. Per il futuro, esclude l'investimento in altre asset class dei private market, fiducioso che le leve della crescita futura saranno private debt e venture capital.

Riello Investimenti persegue la sua strategia multi-asset attraverso quattro fondi: Italian Strategy Private Equity Fund III (ancora attivo ma ha già chiuso a nuove sottoscrizioni); Private Equity IV Buy&Build Opportunities; Impresa Italia II Private Debt; Linfa, primo fondo italiano di venture capital dedicato al settore AgriFoodTech.

La società in cifre

2006

anno di fondazione

19

dipendenti

500

MILIONI DI EURO CIRCA

patrimonio in gestione

57

aziende in portafoglio

4

numero di fondi gestiti

Sul fronte del private equity, Riello Investimenti ha lanciato il fondo Buy&Build Opportunities da 250 milioni di euro, con hard cap a 300 milioni. Il veicolo si propone di aggregare poche pmi in modo selettivo per aumentare taglia e redditività attraverso sinergie industriali e commerciali. «Le pmi hanno necessità di passaggio generazionale, espandere la tecnologia, internazionalizzarsi e ingrandirsi. L'imprenditore oggi avverte la necessità di aggregazione. Noi vogliamo continuare a investire nel settore alimentare, oltre che sui macchinari per tecnologie avanzate, nel lifestyle (cosmetica, healthcare, benessere, moda e arredamento) e nei servizi», afferma Terranova.

«Le pmi hanno necessità di gestire il passaggio generazionale, espandere la tecnologia, internazionalizzarsi e ingrandirsi. L'imprenditore oggi avverte la necessità di aggregazione»

Luigi Terranova

Le principali operazioni del 2025 della strategia di private equity di Riello Investimenti sono state le acquisizioni di Filtes International e di Aprea-mare Yacht. Filtes è un'azienda con un eccellente posizionamento nel settore dei filati industriali tecnici impiegati per la produzione di dispositivi di sicurezza da oltre 30 anni, con una chiara esposizione internazionale (ha un export di circa il 90%) e un mercato globale in crescita. L'azienda opera in un segmento altamente specializzato e presidiato unicamente da operatori dotati di elevato know-how industriale e alta flessibilità produttiva. «Il piano di sviluppo prevede l'aggregazione e l'integrazione di una serie di operatori in prevalenza esteri, già individuati, in grado di aggiungere in termini generali nuove applicazioni e sinergie commerciali e produttive, in coerenza con gli obiettivi del fondo Buy&Build Opportunities», anticipa Terranova.

L'ultima operazione del fondo Italian Strategy è stata invece l'acquisizione del controllo di Aprea-mare, che ha una forte connotazione nel settore nautico ed è un marchio riconosciuto e apprezzato in Italia e all'estero. «Il nostro obiettivo è valorizzare ulteriormente il marchio, rafforzando la rete commerciale in Italia, e all'estero e sviluppare nuove imbarcazioni di maggiori dimensioni. Eventuali aggregazioni solo se effettivamente complementari e in grado di aggiungere valore all'offerta sul mercato», assicura Terranova.

Riello Investimenti investe anche nel private debt dal 2016, attraverso debito strutturato, mezzanino, strutturando finanziamenti su Mbo (Management buy-out, ndr), capex financing e in partnership con fondi di private equity. «Cerchiamo aziende meritevoli che possano rimborsare il debito e che non trovano nelle banche strumenti adeguati per finanziarsi», precisa **Alberto Lampertico**, investment director private debt di Riello Investimenti. Che attualmente implementa la strategia di private debt attraverso il fondo Impresa Italia II Private Debt, con una dotazione di 70 milioni di euro e ticket d'investimento di 10 milioni di euro, investiti soprattutto tramite i minibond. Mancano ancora un paio di operazioni da concludere entro il primo semestre 2026, utilizzando i soldi rimborsati in anticipo. A giugno finirà il periodo di investimento del fondo.

È già in rampa di lancio il terzo fondo di private debt di Riello Investimenti, che dovrebbe partire nei prossimi mesi e punta a raccogliere 150 milioni di euro da investitori italiani ed esteri. «Il veicolo investirà sempre in pmi, con operazioni



ALBERTO LAMPERTICO

La società persegue la sua strategia multi-asset attraverso quattro fondi: Italian Strategy Private Equity Fund III; Private Equity IV Buy&Build Opportunities; Impresa Italia II Private Debt e Linfa

di growth capital e supporto ai fondi di private equity e focus sul settore agroalimentare. Consideriamo di chiudere anche qualche operazione all'estero tramite finanziamenti diretti o acquisizioni da parte delle partecipate, in collaborazione con partner locali», anticipa Lampertico.

Riello Investimenti investe anche in venture capital attraverso il fondo Linfa. Quest'ultimo ha raccolto circa 90 milioni di euro e investe nell'AgriFoodTech. A differenza degli altri fondi, Riello Investimenti vanta una rete di imprenditori e LPs che la sostengono e con cui ha un rapporto forte. «Stringiamo alleanze con il management delle nostre partecipate (interni o presi dall'esterno) e con l'imprenditore fondatore per condividere piani di sviluppo, dando un contributo organizzativo e di metodo. Nei primi 100 giorni dall'inizio del nostro investimento costituiamo all'interno delle partecipate dei comitati investimenti, acquisti, mercato e prodotto, in modo da partecipare alle decisioni e spingere per un'implementazione rapida della strategia. Modifichiamo anche la strategia se necessario, ad esempio in caso di congiunture sfavorevoli come nel 2008», racconta Terranova.

Il monitoraggio delle partecipate prosegue anche dopo l'uscita del fondo, in particolare per quanto concerne la sostenibilità. «Negli ultimi cinque anni abbiamo investito in un modello propieta-



FEDERICA LOCONSOLO

rio di analisi sostenibile, cucito addosso alle pmi e realizzato con Altis, l'Alta Scuola dell'Università Cattolica. Siamo convinti che la sostenibilità (intesa come qualità di tutti i processi interni, non solo come attenzione all'ambiente o alla filantropia) sia uno strumento di valore e non di compliance. Supportiamo le nostre partecipate nella strutturazione di processi per creare valore, prestando attenzione alla filiera e ai processi. Continuiamo a chiedere informazioni alle partecipate sulla sostenibilità, anche dopo le exit, e le aziende ce le forniscono anche a un anno dal rimborso», evidenzia **Federica Loconsolo**, head of institutional investors ed Esg di Riello Investimenti.

Per quanto riguarda i prossimi deal, Riello Investimenti ha in pipeline «un paio di operazioni, che vorremmo perlomeno approfondire entro il primo semestre di quest'anno. Probabilmente tra la fine del 2026 e l'inizio del 2027 avvieremo le valutazioni riguardo un paio di aziende in portafoglio, che per vintage e per performance possono rientrare in un percorso di exit», conclude Terranova. ■

©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**





PUBLISHINGGROUP
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

621

PIAZZA
DEGLI AFFARI

Piazza Affari, nel '25 più delisting che nuove quotazioni

Il bilancio è di 28 a 21. Questi i numeri di Euronext Milan. Facciamo il punto sulla situazione in Borsa e sui principali advisor che hanno affiancato le imprese

di valentina magri

Segue ➡

Il risultato? È di 28 a 21. Così i delisting battono le quotazioni nel 2025, con un saldo di -7 tra ingressi e uscite. Le 21 matricole si sono quotate tutte su Euronext Growth Milan (EGM), il segmento riservato alle pmi di Borsa Italiana, e hanno raccolto in Ipo 124 milioni di euro. Dati in calo rispetto al 2024, quando le ammissioni erano state 22 con 206 milioni raccolti. In base ai dati di Borsa Italiana, il numero complessivo di società quotate è pari a 411, contro le 421 dello scorso anno: 199 sul mercato principale (di cui 62 sul segmento Star) e 212 su EGM.

UNA FOTOGRAFIA DELLE AZIENDE QUOTATE SU EGM

Al netto del veicolo di investimenti Friends, secondo Euronext Growth Milan l'identikit della "matricola" 2025 in Ipo è il seguente: capitalizzazione pari a 25,2 milioni di euro; raccolta pari a 5,9 milioni di euro (per il 94% in aumento di capitale); flottante pari al 23,9%.

Dal punto di vista territoriale, le quotazioni del 2025 hanno coinvolto nove regioni, certifica l'Osservatorio ECM Euronext Growth Milan. La Lombardia si conferma la prima area per numero di operazioni con 10 nuove quotazioni, quasi la metà del totale. Seguono il Sud, trainato in particolare dalla Campania, e il Centro con il 14% delle operazioni, dove spiccano Lazio e Marche. L'analisi settoriale evidenzia una prevalenza dell'industria, seguita dai settori Servizi e Tecnologia. Sulla base dei bilanci 2024, le 213 società quotate al 31 dicembre 2025 generano un giro d'affari pari a 10,6 miliardi di euro, +8% rispetto al giro d'affari generato nel 2023 dalle stesse società (9,8 miliardi di euro). Le società hanno registrato in media una crescita dei ricavi pari a +14%.

Il 71% del mercato è composto da aziende con ricavi inferiori a 50 milioni di euro. Secondo l'Osservatorio ECM Euronext Growth Milan, la società quotata su EGM presenta nel 2024 i seguenti dati medi: ricavi per 54,4 milioni di euro, un ebitda di 6,4 milioni di euro, margine ebitda del 12%, posizione finanziaria netta di 7,6 milioni di euro.

Sulla base dei bilanci 2024, le 213 società quotate al 31 dicembre 2025 occupano complessivamente

33.775 dipendenti, +10% rispetto ai 30.666 dipendenti occupati dalle stesse società nel 2023. La crescita media è pari al 13%. I settori che occupano, in media, il maggior numero di risorse sono Industrial Services (397), Consumer Durables (283) e Consumer Non-Durables (264). Ecco chi sono gli advisor principali delle quotazioni su EGM.

GLI ADVISOR FINANZIARI DELLE QUOTAZIONI

I principali advisor finanziari delle quotazioni nel 2025 sono stati: BDO Italia (5 operazioni); Illimity Bank (4 operazioni); Integrae sim (4 operazioni); Banca Profilo (3 operazioni); Metriks AI (3 operazioni); RSM (3 quotazioni); Envent Italia sim (3 operazioni); Mit sim (3 operazioni); IRTop Consulting (2 operazioni), Banca Investis (2 operazioni); Ambromobiliare (2 ipo).

In particolare, BDO Italia ha assistito: ETS lo scorso settembre; la Spac Friends lo scorso agosto; Braga Moro lo scorso luglio e Giocamondo Study nel giugno 2025; Ubaldi Costruzioni nel gennaio 2025.

Integrae sim ha seguito le ipo di Telmes lo scorso dicembre, Energy Time lo scorso luglio, Tradelab e Metriks AI lo scorso maggio.

Illimity Bank (Gruppo Banca Ifis) ha supportato Markbass lo scorso settembre; Friends lo scorso agosto; Metriks AI e Tradelab lo scorso maggio.

I principali advisor finanziari delle quotazioni nel 2025 sono stati:
BDO Italia (5 operazioni);
Illimity Bank (4 operazioni);
Integrae sim (4 operazioni)

I delisting si sono verificati soprattutto a causa di offerte pubbliche: 20 casi sui 28 totali

Dal canto suo, Banca Profilo ha supportato Markbass lo scorso settembre, ETS nello stesso mese e Braga Moro lo scorso luglio. Particolarmente interessante il caso di Metriks AI ([si veda il MAG 230](#)), che si è quotata in borsa lo scorso maggio e ha anche agito come advisor delle quotazioni di ETS lo scorso settembre, Braga Moro lo scorso luglio e Com.Tel nel febbraio 2025.

RSM ha seguito Telmes lo scorso dicembre, Markbass lo scorso settembre e Otofarma lo scorso agosto.

Envent Italia sim ha seguito nella quotazione di Friends lo scorso agosto, Dedem nel luglio 2025 e Ubaldi Costruzioni nel gennaio 2025.

Mit sim ha supportato Gain360 nel dicembre scorso e Vinext lo scorso agosto.

IRTop Consulting ha seguito la quotazione di Tecno lo scorso luglio e quella di Metriks AI nel maggio 2025.

Banca Investis ha affiancato Più Medical lo scorso novembre e Tecno lo scorso luglio.

Infine, Ambromobiliare ha supportato nelle quotazioni ETS (settembre 2025) e Ubaldi Costruzioni nel gennaio 2025.

GLI ADVISOR LEGALI DELLE QUOTAZIONI

I principali advisor legali delle quotazioni nel 2025 sono stati: Gianni & Origoni (4 operazioni); LCA (3 operazioni); Advant Nctm (2 operazioni); First Tax & Legal (2 operazioni).

Gianni & Origoni ha seguito le ipo di ETS (settembre 2025); Friends (agosto 2025); Braga Moro (luglio 2025); Metriks AI (maggio 2025).

LCA ha supportato nella quotazione Kaleon nel

dicembre scorso; Markbass lo scorso settembre e Giocamondo Study nel giugno 2025.

Advant Nctm ha affiancato nelle rispettive ipo Otofarma lo scorso agosto e Ubaldi Costruzioni nel gennaio 2025.

First Tax & Legal ha assistito Otofarma nell'agosto scorso e Braga Moro lo scorso luglio.

IL TREND DEI DELISTING E LE SOLUZIONI PENSATE DAL GOVERNO

I delisting si sono verificati soprattutto a causa di offerte pubbliche: 20 casi sui 28 totali. Per cercare di arginare il trend dei delisting, quest'anno il Ministero dell'Economia e delle Finanze (Mef) metterà in campo il Fnsi (Fondo Nazionale Strategico Indiretto), con una dotazione iniziale di 750 milioni di euro. Il nuovo veicolo avrà un regolamento unico e una decina di fondi singoli, gestiti da banche, assicurazioni e Sgr. Il nuovo fondo investirà almeno il 70% in azioni, in particolare nelle piccole e medie imprese caratterizzate da scarsa liquidità e un numero ridotto di scambi. Inoltre, il Fnsi può investire fino al 30% in titoli azionari quotati in mercati regolamentati di



ANNA LAMBIASE

LE QUOTAZIONI DEL 2025

SOCIETÀ	TIPO DI QUOTAZIONE	DATA DI INIZIO NEGOZIAZIONI	MERCATO	ADVISOR FINANZIARI	ADVISOR LEGALI
Telmes	Private Placement	18/12/2025	EGM	Integrae sim	Dwf
				RSM	
Gain360	Private Placement	12/12/2025		Mit sim	
RT&L	Private Placement	03/12/2025	EGM	N/A	
Kaleon	Private Placement	01/12/2025	EGM	Emintad Italy	LCA Studio Legale
				Equita sim	
				TP ICAP Europe	
				Kpmg	
				Studio Alfuor	
Più Medical	Private Placement	20/11/2025	EGM	Banca Investis	
Markbass	Private Placement	30/09/2025	EGM	Banca Profilo	LCA Studio Legale
				Illimity Bank (Gruppo Banca Ifs)	
				B&P	
				RSM	
ETS	Private Placement	26/09/2025	EGM	Banca Profilo	Gianni & Origoni
				Ambromobiliare	
				BDO Italia	
				Metriks AI	
Friends	Private Placement	12/08/2025	EGM	Diadema Capital	Gianni & Origoni
				BDO Italia	
				PTSCLAS	
				EnVent Italia sim	
				Illimity Bank	
Vinext	Private Placement	08/08/2025	EGM	Mit sim	
Rino Petino	Private Placement	08/08/2025	EGM		
Otofarma	Private Placement	06/08/2025	EGM	Alantra	Advant Nctm
				Broletto Corporate Advisory	First Tax and Legal
				RSM	
Braga Moro	Private Placement	31/07/2025	EGM	Metriks AI	Gianni & Origoni
				Banca Profilo	First Tax & Legal
				EY	
				BDO Italia	
Energy Time	Private Placement	24/07/2025	EGM	Integrae sim	
Dedem	Private Placement	24/07/2025	EGM	Envent	
				Urania Capital Markets	
Tecno	Private Placement	16/07/2025	EGM	divisione IMI CIB di Intesa Sanpaolo	Pirola Pennuto Zei & Associati
				Banca Investis	Pavia e Ansaldo

				IRTOP Consulting	
				Adagio 23	
				Deloitte & Touche	
Giocomondo Study	Private Placement	06/06/2025	EGM	Value Track	LCA
				Thymos Business&Consulting	
				BDO Italia	
Metriks AI	Private Placement	30/05/2025	EGM	Ilimity Bank	Gianni & Origoni
				Integrae sim	Legance
				Studio Commerciale Associato Salvi Civitelli	
				IRTOP Consulting	
Tradelab	Private Placement	29/05/2025	EGM	KT&Partners	
				Ilimity Bank	
				CDI Global Italy	
				Integrae sim	
COM.TEL	Private Placement	19/02/2025	EGM	Metriks AI	
Haiki+	Direct Listing	10/01/2025	EGM		Chiomenti
					Dentons
Ubaldi Costruzioni	Private Placement	03/01/2025	EGM	EnVent Italia sim	Advant Nctm
				Ambromobiliare	Picarelli& Partners
				BDO Italia	BDO Law
				MIT sim	
				Studio Manocchio	
				Studio Marchetti	

Fonte: Borsa Italiana



aziende con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e in titoli di debito emessi dall'Italia (Btp), da Paesi dell'Ue e dalla Commissione europea.

Un altro provvedimento del Governo per frenare le uscite da Piazza Affari è il Bonus Ipo, prorogato fino al 2027 dalla Legge di Bilancio 2025, che ha confermato in 500 mila euro l'importo massimo del bonus per singola pmi. Inoltre, nel biennio 2026-2027 le pmi con sede legale e operativa in Lombardia e Liguria potranno usufruire anche di incentivi regionali (Quota Lombardia e Quota Liguria), che coprono con un contributo a fondo perduto una parte significativa dei costi associati alla quotazione e ai primi anni di mantenimento della stessa. «Secondo l'Osservatorio ECM, nel periodo 2018-2024 il Bonus Ipo ha rappresentato un importante incentivo alla quotazione delle pmi, sostenendo 168 operazioni e generando un utilizzo complessivo della misura pari a circa 66 milioni di euro», commenta **Anna Lambiase**, ceo di IRTop Consulting e direttrice scientifica dell'Osservatorio ECM Euronext Growth Milan.

LE OPERAZIONI IN ARRIVO NEL 2026

Il 5 gennaio scorso si è quotata su Euronext Growth Milan – Segmento Professionale (EGM PRO, il mercato di Borsa Italiana per le pmi che desiderano accedere con maggiore gradualità al mercato) Fondazione Praexidia. Si tratta del polo della difesa promosso da: **Pierluigi Paracchi**, ceo e co-fondatore della biotech Saentra Forge, oltre che presidente della fondazione; **Giuseppe Orsi**, ex ceo di AgustaWestland e Leonardo, che siede nel comitato nomine con **Gianni Letta**, sottosegretario alla Presidenza del Consiglio dei ministri in quattro governi. Banca Investis ha agito come Euronext Growth Advisor (EGA).

Sta preparando il percorso verso la quotazione NextChem, la controllata di Maire Tecnimont attiva nelle tecnologie sostenibili, partecipata da Azimut Libera Impresa sgr. NextChem punta a una valutazione attorno ai 2 miliardi di euro.

Inoltre, a breve dovrebbe essere lanciato dal mef il Fondo Nazionale Strategico Indiretto. 
©riproduzione riservata

I DELISTING

SOCIETÀ	DATA
Unieuro	08/01/2025
Friulchem	21/01/2025
Shedir Pharma	23/01/2025
Intermonte Partners sim	05/02/2025
Mittel	10/03/2025
NVP	13/03/2025
Comal	20/03/2025
GRent	31/03/2025
Piovan	03/04/2025
Gibus	10/04/2025
Prismi	15/04/2025
Beghelli	23/04/2025
Bioera	23/04/2025
Bifire	29/04/2025
Monrif	08/05/2025
Sipario Movies	15/05/2025
Askoll EVA	12/06/2025
Agatos	01/07/2025
Alkemy	14/07/2025
FOS	21/07/2025
Arras Group	05/08/2025
Bialetti Industrie	07/08/2025
Il Sole 24 Ore	07/08/2025
Eligo	21/08/2025
La Sia	08/09/2025
Ilimity Bank	19/09/2025
Visibilia Editore	23/09/2025
Fervi	01/12/2025
Almawave	12/12/2025

Fonte: Milano Finanza

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner



Gold Partners



GPBL



PedersoliGattai

Silver Partner



www.financecommunityweek.com



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



FEDERICO ROMOLI

MARCO BELLETTI

© copyright Ipem Wealth Cannes

I private market italiani visti da Cannes

Marco Belletti (Azimut Libera Impresa sgr) e Federico Romoli (Sella sgr) hanno fatto il punto sul private capital in Italia alla conferenza "Distribution trends in Italy" durante l'Ipem Wealth 2026. «L'approccio a lungo termine deve restare affinché si generi valore»

di valentina magri

Le pmi italiane sono croce e delizia anche per il private capital. Ne abbiamo discusso con **Marco Belletti**, ceo di Azimut Libera Impresa sgr (Ali sgr) e **Federico Romoli**, head of private markets di Sella sgr durante la conferenza “Distribution trends in Italy”, che si è svolta il 5 febbraio scorso nell’ambito dell’edizione 2026 dell’Ipem Wealth, di cui Financecommunity è stata media partner.

Romoli ha evidenziato che l’Italia è uno dei paesi che più necessita del private capital, in quanto sono presenti ottime imprese gestite da imprenditori talentuosi, a cui spesso mancano capitali e competenze per crescere e diventare globali. Tuttavia, Romoli ha notato un cambio di atteggiamento da parte degli imprenditori, che 20 anni fa guardavano ai loro figli in un’ottica di passaggio generazionale, mentre oggi li lasciano liberi di seguire i loro sogni e sono più aperti alla vendita delle aziende di famiglia. Su questo punto, Belletti sottolinea: «Gli imprenditori hanno sicuramente cambiato la loro visione dei fondi, che prima erano convinti entrassero nel capitale solo per speculare sul loro business e restare un paio di anni nel capitale, dopo averne estratto il valore. Ora accettano nuovi investitori, ma al contempo vogliono continuare a essere consultati in merito

«Gli imprenditori accettano nuovi investitori, ma vogliono continuare a essere consultati. Dovrebbero imparare a fare gli azionisti»

Marco Belletti

alla strategia di crescita e sviluppo aziendale. E anche in tarda età, gli imprenditori non lasciano la guida dell’azienda ai figli, anche se questi ultimi sono ormai 60enni. Gli imprenditori italiani dovrebbero iniziare a pensare come azionisti, rafforzando le loro aziende tramite una struttura manageriale e apportando la competenza e la visione di nuovi soci, che li aiutino a cambiare mentalità e portare le aziende all’ultimo miglio. Il ruolo più difficile per i private equity è ormai quello di psicoterapeuti degli imprenditori».

Ciononostante, sempre più fondi esteri vedono le imprese italiane come un’opportunità d’investimento interessante. «Le società che si affacciano



© copyright Ipem Wealth Cannes

per la prima volta a nuovi mercati hanno maggiori margini di crescere rispetto a quelle mature o al terzo o quarto giro di private equity. Credo che nei prossimi anni sempre più GP (General Partner, ndr) guarderanno maggiormente il mercato italiano. Vediamo sempre più GP italiani che si alleano per chiudere delle operazioni con i GP internazionali. Questo è un fattore fondamentale per la crescita del nostro paese», afferma il responsabile dei private market di Sella sgr.

L'IMPATTO DELL'INCERTEZZA SUL PRIVATE CAPITAL

L'incertezza geopolitica e macroeconomica sta complicando la creazione di valore attraverso i private asset. «Il mercato di oggi è abbastanza complesso, perché abbiamo molti cicli che sono imprevedibili e più lunghi. Cerchiamo di puntare sui settori che sono più protetti dagli Stati, come ad esempio l'energia, le infrastrutture, la difesa, i semiconduttori. Per far crescere le imprese occorre prestare attenzione all'efficienza operativa e al controllo dei costi. Oggi c'è un'enorme quantità di liquidità che è investita in private asset da numerosi operatori: non solo i fondi tradizionali, ma anche family office e club deal. Questo genera una forte competizione, insieme alla presenza di beauty contest per la cessione delle imprese. Se si entra nel capitale di un'azienda pagando un prezzo alto o medio alto, occorre adottare un approccio molto disciplinato e consapevole verso gli investimenti, perseguendo un modello

di aggregazione e creando delle sinergie. Stiamo guardando meno al ritorno attraverso la leva e più alla continuità dei flussi di cassa», spiega Belletti.

«I nostri clienti che hanno investito in *closed end funds* manterranno gli investimenti per 5, 6, 10 anni. Ora stiamo andando in un'altra direzione con le soluzioni evergreen, in cui la flessibilità di uscita è un elemento chiave della struttura. Ma l'approccio a lungo termine del private equity deve restare affinché si generi valore, anche nelle strutture evergreen», ammonisce Romoli. Ad ogni modo, le soluzioni evergreen, caratterizzate da maggiore flessibilità, stanno favorendo l'ingresso dei private capital nei portafogli dei clienti.

E più in generale, sia Belletti che Romoli ravvisano una maggiore curiosità dei clienti verso i private asset, al punto che alcuni di loro chiedono di investirci. Ma resta anche la paura della trappola dell'illiquidità. «I clienti temono di non poter uscire dagli asset illiquidi e faticano a capire il meccanismo della curva a J dei loro rendimenti. Serve formazione su questo tema», evidenzia Belletti.

Romoli ha segnalato che è necessario ancora del tempo per private banker e clienti per capire meglio le diverse asset class dei private market e il loro funzionamento. Un altro freno è costituito dalla regolamentazione italiana, che sebbene



VALENTINA MAGRI, FEDERICO ROMOLI, MARCO BELLETTI

© copyright Ipem Wealth Cannes

«Vediamo sempre più collaborazione tra fondi italiani e GP internazionali nelle operazioni sulle pmi»

Federico Romoli

abbia aperto le porte a un maggiore inserimento dei private asset nei portafogli dei clienti retail, presenta ancora delle restrizioni significative. «I clienti idonei a investire nei mercati privati sono solo una porzione del totale e spesso sono stati disincentivati da strutture non user-friendly o dalla mancanza di formazione. L'obiettivo non è far investire tutti i clienti, ma mettere nelle condizioni di investire quei clienti che per profilo e caratteristiche sono adatti ad avere in portafoglio i private asset. In questo percorso non possiamo lasciare i private banker soli, ma li dobbiamo supportare e affiancare con attività formative e commerciali mirate», spiega Romoli.

A favorire gli investimenti in private asset sono i benefici fiscali, che però da soli non bastano, alla luce dei vincoli agli investimenti imposti dalla direttiva Mifid.

STRATEGIE DI INVESTIMENTO A CONFRONTO

Il Gruppo Azimut opera negli investimenti in private market attraverso Azimut Libera Impresa sgr, che gestisce 30 fondi che adottano diverse strategie: venture capital, private equity, real asset e private debt. «Quando abbiamo avviato la sgr, potevano accedere ai private market solo gli investitori istituzionali. Abbiamo lavorato per convincere i regolatori che questi benefici dovessero essere resi accessibili anche ai clienti privati. Nel 2018 abbiamo lanciato il nostro primo fondo di private equity flagship, chiamato Demos, distribuito a 12.000 clienti con una soglia minima d'investimento di 5 mila euro. All'epoca avevamo un livello minimo di investimento di 100 mila euro, quindi fu una sorta di rivoluzione. Poi arrivarono gli Eltif, che resero i private market ancora più accessibili ai clienti», ricorda Belletti.

Il Gruppo Sella invece ha iniziato ad investire in venture capital nei primi anni Duemila. I primi investimenti sono stati in fondi, per poi passare ad investimenti diretti e man mano con un focus sul fintech. Dal 2019 ha iniziato a proporre alla propria clientela soluzioni dedicate nei mercati privati con un duplice approccio: un programma proprietario di fondi di fondi nel venture capital e la distribuzione di strategie di case terze nell'ottica di cogliere sul mercato le migliori capacità gestionali. «Abbiamo analizzato e inserito nei portafogli dei nostri clienti un paniere di fondi selezionati in modo scrupoloso, gestiti da GP di comprovata qualità che investono in private equity e private credit. Lo scorso anno abbiamo offerto anche soluzioni evergreen: un Eltif di private equity e un fondo che investe nel senior direct lending europeo. Il piano è di lanciare altre strategie per i clienti privati, per permettere loro di costruire portafogli solidi e diversificati», conclude Romoli. ▣

©riproduzione riservata



© copyright Ipem Wealth Cannes



Private capital e filiera agroalimentare: il modello FIAT

MAG incontra Pier Felice Murtas e Marco Pellegrino senior partner che guidano il fondo tematico dedicato alla filiera agroalimentare di Fondo italiano d'investimento con un approccio industriale di lungo periodo. Nei primi tre anni di attività, ha già effettuato sei investimenti e punta a raggiungere quota nove entro il periodo di investimento

di letizia ceriani

Il settore agroalimentare italiano sta vivendo una fase di profonda trasformazione, tra consolidamento industriale, transizione energetica e sfide globali. In questo contesto si inserisce il Fondo Italiano Agri & Food (FIAF), veicolo di investimento specializzato lanciato nel 2022 da Fondo Italiano d'Investimento con l'obiettivo di supportare la crescita delle eccellenze del Made in Italy nella filiera agroalimentare. MAG ne ha parlato con Pier Felice Murtas e Marco Pellegrino, senior partner che guidano il fondo.

Entrambi vantano un'efficienza ventennale nel private equity italiano e alcuni anni di focus specifico nel settore agroalimentare. Murtas, con esperienze consolidate nel mondo dell'investment banking e consulenza, prima del private equity, è stato da ultimo responsabile del Fondo Idea Agro di Dea Capital Alternative Funds sgr fino al 2021, quando ha raggiunto la squadra del Fondo Italiano per lanciare il fondo FIAF. Marco Pellegrino ha maturato competenze specifiche nel private equity attraverso esperienze di gestione dei fondi di PE di Intesa Sanpaolo, Bnp Paribas/BNL, Ersel, Alto Partners e Neva sgr. Pellegrino ha affiancato Murtas dal 2022 nel lancio di FIAF, portando competenze complementari in managerializzazione e innovazione.

Fondo Italiano Agri & Food (FIAF) nasce da un'idea precisa. «Il progetto era in cantiere già dal 2020, e ha poi avuto un'accelerazione nel corso del 2022. Il primo closing a 130 milioni è avvenuto a novembre '22», spiega Murtas. «L'idea era di creare un fondo tematico che facesse investimenti diretti in particolare nel mondo agroalimentare, e che fosse focalizzato su società basate in Italia, per favorirne lo sviluppo. Il Fondo ha quindi completato la raccolta attestandosi a 236 milioni di euro, una dimensione che gli ha permesso di posizionarsi nel segmento delle pmi, principale obiettivo delle operazioni del Fondo. L'obiettivo, da qui ai prossimi due anni – quando finirà il periodo di investimento – è di chiudere altre tre/quattro operazioni, investendo tra i 20 e i 25 milioni di euro per singola operazione, per raggiungere quindi quota nove/dieci partecipate.



PIER FELICE MURTAS

«Tra volatilità dei prezzi delle commodity agricole e l'impatto climatico sempre più evidente sulle produzioni, il settore va supportato più di altri»

«La pipeline è buona. L'idea è quella di fare tre/quattro investimenti entro la fine del 2027, che coincide con il termine del periodo di investimento»

LA FILOSOFIA DI INVESTIMENTO

Ciò che distingue il FIAF è l'approccio industriale e la tipologia degli investitori. «Avendo una base istituzionale di investitori – tra cui Cdp, BF, Gruppo Intesa Sanpaolo, Fondo Europeo per gli investimenti (FEI) e una serie di altre Casse, Fondi pensione e Fondazioni - l'attenzione sul lavoro industriale ed organizzativo da fare sulle singole aziende assume un livello forse maggiore rispetto ad altri fondi», raccontano i due partner.

Il perimetro di investimento del veicolo copre l'intera filiera agroalimentare, da tutto ciò che supporta l'attività agricola – quindi: sementi, fertilizzanti, macchine agricole, impianti di irrigazione e altri ambiti -, alle attività di trasformazione alimentare e delle bevande che include anche tutte quelle società che forniscono macchinari, servizi a valore aggiunto, e packaging. A chiudere la filiera la distribuzione specialistica e il canale horeca, mentre sono escluse dal perimetro di investimento le catene di ristorazione.

IL PORTAFOGLIO

In poco più di tre anni operativi, il FIAF ha realizzato cinque investimenti che raccontano bene il suo modus operandi. Corradi & Ghisolfi, la prima operazione chiusa a fine 2023, è una società vicino a Cremona che progetta, costruisce e fornisce

attività di service di impianti di biogas e biometano alimentati da matrice agricola. «Abbiamo affiancato la famiglia Corradi, che detiene il 40% della società, inserendo un direttore generale e un direttore finanziario. La società dovrebbe chiudere il 2025 con un fatturato attorno ai 45 milioni con una redditività intorno al 18% - racconta Murtas -. Corradi ha una quota di mercato importante e sta avendo una crescita molto accelerata sul mercato italiano anche grazie ai fondi PNRR dedicati al biometano che ne stanno accelerando lo sviluppo. La società è entrata nel 2025 anche nel mercato spagnolo costituendo una filiale diretta nel Paese».

È stato poi il turno di Pasta Berruto, acquisita ad aprile 2024, produttore di pasta secca e paste



MARCO PELLEGRINO

speciali che esporta il 90% della produzione in circa 50 Paesi. Il piano di investimenti realizzato negli ultimi due anni si aggira attorno ai 20 milioni di euro ed è destinato allo sviluppo di nuove linee produttive nella pasta corta e nelle lasagne, spiega Murtas. «Stiamo considerando anche attivamente delle acquisizioni per accelerare sullo sviluppo delle paste speciali».

Nell'agosto 2024 viene acquisita Trinità Industria Salumi, un salumificio che quest'anno dovrebbe arrivare a 83 milioni di fatturato, focalizzato sul canale food service. «L'obiettivo è favorire una successione generazionale con il coinvolgimento di manager esterni, maggiori investimenti tecnologici nei processi oltre che valutare possibili ulteriori acquisizioni», spiega Murtas.

Scatolificio del Garda, operazione completata a inizio 2025, è invece una realtà veronese che produce packaging primario a base carta per il settore food and beverage. In questo caso, l'attività dell'azienda sta beneficiando del trend di sostituzione dei prodotti in plastica con quelli in carta, racconta Pellegrino. E anche in questo caso, la crescita è all'ordine del giorno. «A breve potrebbe realizzarsi l'acquisizione di una realtà spagnola molto sinergica per far diventare la Spagna il secondo mercato domestico».

È recente poi il closing relativo a Santangelo Group (luglio 2025), che produce lievitati dolci premium, principalmente croissant e panettoni, venduti sia in Italia che all'estero. «È un'azienda che fa della qualità il suo principale driver di crescita e negli ultimi dieci anni ha quintuplicato le sue dimensioni – spiega Pellegrino -. È in corso un piano di investimenti che consentirà di raddoppiarne nel 2026 la capacità produttiva e stiamo anche valutando possibili estensioni di prodotto attraverso acquisizioni. Più della metà dei panettoni sono destinati all'export. L'azienda supera i 30 milioni di fatturato con margini intorno al 14-15% e già oggi esporta più della metà dei panettoni che produce».

Dulcis in fundo, Alimenta Produzioni, operazione il cui signing è stato annunciato a gennaio, che opera nel settore dei sostituti del pane principal-

mente venduti nel canale Gdo e conta di chiudere l'anno a 50 milioni. L'azienda riccione è attiva nella produzione di piadina romagnola Igp, pinsa e altre specialità regionali da forno salate, ed è tra i principali operatori italiani del settore. L'ingresso di Fondo Italiano è finalizzato a supportare una nuova fase di sviluppo, accompagnando l'azienda nel rafforzamento della propria presenza internazionale, anche attraverso il prodotto pinsa, che negli ultimi anni ha registrato una crescita significativa e rappresenta oggi circa il 30% del fatturato della società, nonché nel consolidamento della leadership sul mercato italiano.

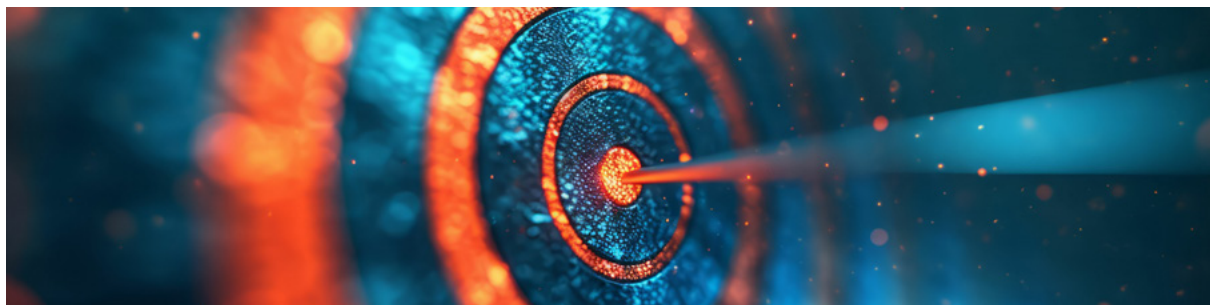
LE PROSSIME MOSSE

Sul fronte agricolo, permangono molte sfide, per quanto FIAF sia attivamente alla ricerca di ulteriori opportunità di investimento in tale ambito. Lo confermano i due partner. «Il mondo agricolo è abbastanza in difficoltà per vari motivi che di recente si sono accentuati – osserva Murtas -. Tra volatilità dei prezzi delle commodity agricole e l'impatto climatico sempre più evidente sulle produzioni è un settore che più di altri va supportato. Anche il mondo delle macchine agricole, dopo due anni molto negativi, risente di questa dinamica negativa anche se il mercato si sta, di recente, stabilizzando. Rispetto a chi opera nel settore Food & Beverage queste società hanno di solito anche una minore capacità di export potendo fare anche meno leva sull'immagine del Made in Italy».

Per il 2026, il fondo mantiene un approccio selettivo e cauto. «La pipeline è buona sia come quantità che come qualità. L'idea è quella di fare tre/quattro investimenti entro la fine del 2027, che coincide con il termine del periodo di investimento, per completare il nostro portafoglio».

In definitiva, FIAF rappresenta un modello di intervento nel private equity italiano, che coniuga rendimenti di mercato con un impatto industriale di lungo periodo, valorizzando le eccellenze di un settore strategico per il Paese attraverso professionalizzazione manageriale, investimenti tecnologici, consolidamento del settore e sviluppo internazionale. 

©riproduzione riservata



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Il mercato del private equity conclude con numeri da record un anno eccellente e straordinario per continuità e intensità dell'andamento del settore, pur in una fase storica di grande complessità, registrando 181 nuovi investimenti nel quarto trimestre. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC Business School aveva mappato 116 operazioni. A fronte di ciò, l'Osservatorio PEM ha censito, nel corso del 2025, 551 operazioni complessive, un dato che costituisce un record assoluto nella sua storia ormai quasi trentennale, soprattutto se si ricorda che tale evidenza va a "spodestare" il precedente riferimento del 2022, durante il quale si erano registrati 441 deals; l'incremento sul dato 2024 è pari addirittura al 31%. Il quarto trimestre segna, poi, anche qui per distacco, la migliore performance in assoluto registrata dall'Osservatorio in un trimestre. Sulla base dei valori enunciati, l'Indice trimestrale Private Equity Monitor Index – PEM, elaborato dai ricercatori dell'Osservatorio PEM attivo presso la LIUC Business School, si è attestato così a quota 1508, un valore straordinario che toglie il primato proprio al trimestre precedente.

"Dato il contesto geopolitico estremamente incerto, il private equity si conferma settore trainante e motore fondamentale per la crescita e la trasformazione del Paese. I numeri e le performance record registrate dall'Indice, anche rispetto all'andamento del settore a livello globale, testimoniano quindi la qualità e le potenzialità delle imprese italiane" dichiara **Claudio Scardovi**, senior partner Private Equity,

Infrastructure & Real Estate leader, Deloitte Central Mediterranean.

Il mese di dicembre appena trascorso, inoltre, è stato anch'esso caratterizzato da un'eccellente vivacità del settore, essendo stati annunciati ben 60 nuovi investimenti.

Nel corso del 2025, le operazioni di buy out hanno rappresentato l'82% dei deals totali; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno costituito il 54% del mercato. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore e la Lombardia conferma la propria storica leadership con il 35%; prodotti per l'industria, ICT, beni di consumo, alimentare, cleantech e terziario sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con i primi due sugli scudi. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 59% delle operazioni concluse, dato che giunge al proprio livello più alto nella storia dell'Osservatorio, a conferma di una ormai consolidata e ritrovata attrattività del nostro sistema imprenditoriale.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato nel 2025 complessive 13 operazioni di investimento diretto realizzate da un player italiano e 56 add on a cura di azienda domestica partecipata da investitore istituzionale, a ulteriore conferma di una intensissima attività. In allegato, si riporta una tabella con i deals mappati dall'Osservatorio PEM di LIUC Business School nel mese di dicembre, con alcune informazioni di dettaglio a supporto. 📄

© riproduzione riservata

Xenon Private Equity acquisisce BetonCablo e Arcsystem

Xenon Private Equity VIII ha acquisito Betoncablo e ARCSsystem, attive nei settori delle infrastrutture elettriche e dei servizi tecnici specializzati. Le due realtà entreranno a far parte del perimetro di GridCore, la piattaforma industriale costituita a marzo del 2025. La famiglia Castiglioni, artefice della crescita di Betoncablo, e la famiglia Bortolami, che ha creato e sviluppato ARCSsystem, reinvestiranno in modo significativo nel gruppo a fianco di Xenon e della famiglia Ghilardelli. PwC ha agito in qualità di debt advisor di Xenon con un team composto da **Alessandro Azzolini**, head of debt advisory di PwC Italia, **Andrea Di Cello**, **Sebi Cosentino** e **Hermann Maggi**; lo studio Pavia e Ansaldo ha curato gli aspetti legali con un team composto da **Giuseppe Besozzi**, da **Martina Villa**, **Arianna Bellani** e da **Elena Giliberti** e **Lorenzo Gonfiantini**. Xenon è stata assistita dallo studio legale **Chiomenti** per gli aspetti legali e contrattuali con un team composto da **Elena Busson** e **Mario Roli**, da **Riccardo Coghe** e da **Enrica Bertoldi**, **Leonardo Forotan** e **Andrea Ferretto**; e da **Deloitte** per la due diligence fiscale nell'acquisizione di Betoncablo ed STV; nell'acquisizione di ARCSsystem è invece stata assistita dallo studio ADVANT Nctm con un team composto dalla socia **Alessia Trevisan** e da **Edoardo Tonetti**, e da **PwC TLS** per la due diligence fiscale. Per entrambe le operazioni, **Greenwich** ha seguito la due diligence ESG/EHS mentre **Deloitte** ha seguito la due diligence finanziaria.

La famiglia Castiglioni è stata assistita da **Vitale** in qualità di advisor finanziario – con un team composto da **Riccardo Martinelli**, **Michele Losio** e **Domenico Soprano**; da EY Parthenon per i servizi di due diligence finanziaria – con il team di **Francesco Serricchio** e di **Andrea Croci** -; da **Alpeggiani Avvocati Associati** per gli aspetti legali con un team composto dal socio **Niccolò Piccone** (in foto), da **Gloria Ripamonti** e da **Vanessa Mayer**, quest'ultima per gli aspetti giuslavoristici. La famiglia Bortolami è stata

assistita da **Nicola Manoni** e **Giuseppe Agostini** per la vendita e da **ADVANT Nctm** per gli aspetti legali.

Le acquisizioni sono state finanziate da un pool di finanziatori composto da, inter alios, Clessidra Capital Credit Sgr, illimity Bank e illimity Sgr, con il Fondo illimity Selective Credit, entrambi appartenenti al Gruppo Banca Ifis, Tages Capital Sgr (l'operazione beneficia del supporto dell'Unione Europea nell'ambito del programma InvestEU), Anima Alternative Sgr, Oquendo Capital SGEIC, Green Arrow Capital Sgr e Sienna IM Italia Sgr (già Ver Capital). Illimity Bank ha agito anche come banca agente. I finanziatori sono stati assistiti dallo studio legale Dentons con un team composto da **Alessandro Fosco Fagotto**, da **Gaia Grossi** e da **Giulia Bellantoni**. Inoltre, **Fabrizio Capponi**, insieme a **Luca De Rossi**, è intervenuto in relazione ai profili fiscali lato Oquendo Capital SGEIC. Gli aspetti notarili sono stati seguito dallo Studio Todeschini & Bastrenta con il notaio **Edmondo Todeschini**.



Golden Goose, HSG azionista di maggioranza e Temasek di minoranza

Il private equity e venture capital cinese Hsg (ex Sequoia China) ha rilevato la maggioranza del marchio di sneaker di lusso Golden Goose. I fondi Permira, Carlyle e altri azionisti manterranno una partecipazione di minoranza nel gruppo.

Silvio Campara continuerà a guidare il gruppo come amministratore delegato, insieme all'attuale leadership team. **Marco Bizzarri**, attualmente direttore non esecutivo del consiglio di amministrazione di Golden Goose, diventerà presidente non esecutivo.

Latham & Watkins ha assistito HSG con un team guidato da **Stefano Sciolla** insieme a **Giovanni Sandicchi** e **Andrea Stincardini** con **Nicola Occhipinti**, **Federica Ventura**, **Cosimo Marcantuono**, **Rachele Grassini** e **Lupo Devescovi**. Lo studio ha anche prestato assistenza per i profili corporate di diritto cinese con un team di Hong Kong composto da **Stephen Shi** e **Ryan Siu**; per i profili capital markets di diritto statunitense con un team composto da **Jeff Lawlis**, **Paolo Bernasconi** e **Michele Vangelisti**; per i profili finance di diritto italiano con un team composto da **Marcello Bragliani**, **Erika Brini Raimondi**, **Francesca Parisini**, **Lorenzo Suzzi**, **Giovanni Briscese** e **Victor Bruno**; per i profili finance di diritto inglese con un team composto da **Charles Armstrong**, **Alexander David Law** e **Charlotte Hoggarth**; per i profili regolamentari con un team composto da **Cesare Milani**, **Edoardo Cassinelli**, **Irene Terenghi** e **Ursula Seliciato**; e per i profili antitrust con un team guidato dai partner **Adrien Giraud** e **Ngoc Hulbig** e composto da **Giuseppe Liotine**, **María Martínez**, **Enno Mensching** e **Zhijin Liu**.

Giliberti Triscornia e Associati ha seguito i Fondi Permira con **Alessandro Triscornia**, **Giuseppe Cadel**, **Francesco Ambrosio**, **Emiliano Zanfei**, **Martino Bruno Sioli**, **Alessandro Croce** e **Filippo Scotti**.

Clifford Chance ha assistito Temasek e True Light Capital, fondo gestito dal suo asset manager interamente controllato, con un team cross-

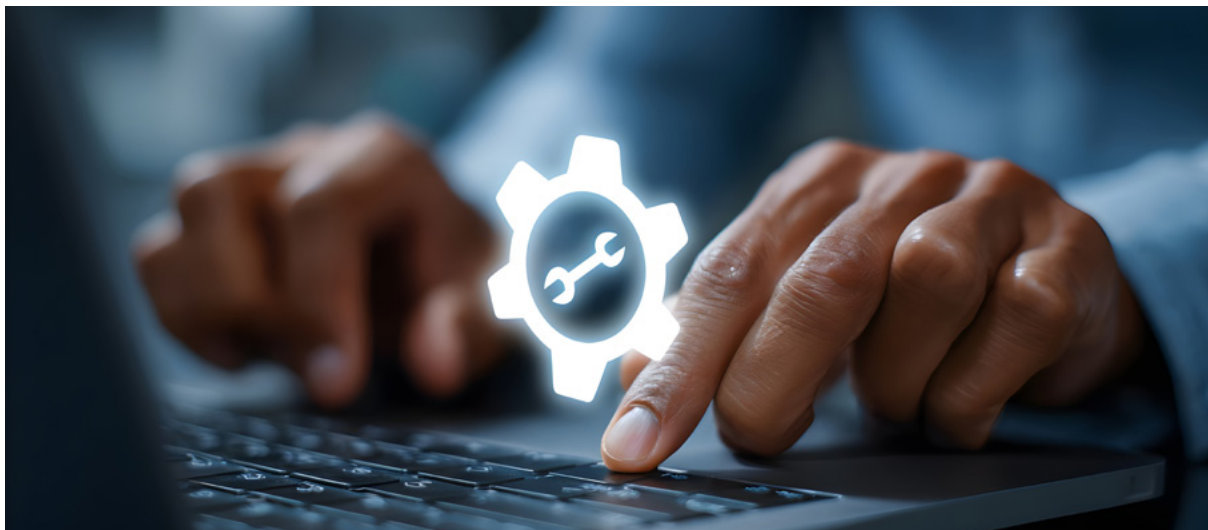


border ampio e multidisciplinare composto da professionisti delle sedi di Milano, Hong Kong e Londra, guidato dal partner **Claudio Cerabolini** con la counsel **Elisa Ielpo**, coadiuvati dalla senior associate **Mariasole Rinciari** e dall'associate **Lorena Loos** del team Corporate di Milano, e dalla partner **Julie Fu**, con la senior associate **Cecilia Chan** e l'associate **Winky Su** del team Corporate di Hong Kong. **Giuseppe De Palma**, coadiuvato da **Teresa Giaccardi**, ha curato i profili relativi al financing. Per gli aspetti fiscali hanno agito **Andrea Sgrilli** e **Mario Martignago** del team Tax di Milano, e **Richard Kalaher** con **Paul Harrington** e **Nick Humphries** del team Tax di Londra. I profili compliance sono stati seguiti da **Antonio Golino**, con **Stella Magistro** e **Giovanni Minnucci**. Gli aspetti IP e Data Protection sono stati curati da **Andrea Tuninetti** e da **Andrea Andolina**. I profili antitrust, infine, sono stati curati da un team di Londra, composto da **Jennifer Storey**, con **Nissim Massarano** e **Sian Fagan**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito il ceo **Silvio Campara** e il management con un team guidato da **Andrea Giardino** e con **Filippo Sola**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti da **Michele Aprile**. J.P. Morgan ha agito in qualità di consulente finanziario principale, mentre Bank of America ha agito in qualità di consulente finanziario di Permira. EY ha condotto la due diligence finanziaria di Permira.

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Inunup Srl		Orienta Capital Partners	
Dia.Pro Diagnostic Bioprobes Srl	Clonit Srl	Equita Capital Sgr	
Prodotti Baumann Srl		Newport & Co	
Fosber SpA		Brookfield Asset Management	
Novestar SpA	Dentalaghi Srl (Dental Feel)	Transition Capital Partners	
Betoncablo SpA	GridCore SpA	Xenon Private Equity	
ARCSys Srl	GridCore SpA	Xenon Private Equity	
BIA Power Italia Srl		Alternative Capital Partners Sgr	
Hydronit Srl		Dacke Industri	
Zanetti Arturo & C. Srl		Xenon Private Equity	
Saste Servizi Ecologici Srl	Zanetti Arturo & C. Srl	Xenon Private Equity	
Pipeline Srl		Quadrivio Group	
ONE4 Srl		Quadrivio Group	
MDM Consulting Srl		Quadrivio Group	
ParkinGO Group SpA		ZI Invest	
Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate Srl	Simago	Ardian	
Studio Informatica Srl	Namirial SpA	Bain Capital	PSG Equity; Ambienta Sgr
Agripholtaic projects (500 MW)		EOS Investment Management Group	
Tecnove SpA	Fassi Gru SpA	Investindustrial	
Tedesco Srl		Unigrains Development	BNP Paribas BNL Equity Investments
Iacobucci HF AEROSPACE SpA	Jamco Corporation	Bain Capital	
Farmacia Cinque Terre Srl	Alma Farmacie Group SpA	Eurizon Capital Sgr	
Italgum Caramelle Srl	Candy Factory SpA	FVS Sgr	
Chemia SpA		Carbyne Equity Partners	
Arioste Broker Srl	Wide Group SpA	Pollen Street Capital	
DELO Instruments Srl		Auctus Capital Partners	
Midsea Srl		Equita Capital Sgr	
Drilling Solutions Srl	Siwis SpA	Bravo Capital Partners	
Studio Ripamonti Sas	TMF Group BV	CVC Advisers Limited	
MSA Mizar SpA		TowerBrook	
Enerlux Power Srl	Trench Germany GmbH	Triton Capital	
Open Software Srl		Valsoft Corp Inc	
flyRen Energy Group SpA		Foresight	
Centro Medico Ponticello Srl	PureLabs	Red Fish Group	
Marcap SpA		Smart Capital SpA	
Marullo SpA		Wise Equity Sgr	
Filtes International Srl		Riello Investimenti Sgr	
Unifarco SpA		Arca Impresa Gestioni Sgr	Space Capital Advisors Aurora Growth Capital; PMGPartners Sgr
SAV Srl	Finlogic SpA	Credem Private Equity Sgr	
MBE Worldwide SpA		BC Partners	
Photovoltaic plant (265 MW)	Encavis AG	KKR	
New Cosmesy Srl	New TrendUp SpA	Orienta Capital Partners	Armonia Sgr
Cerantola SpA		IGI Sgr	Crédit Agricole Italia
SmartEngineering SpA	Futur-A Group SpA	Koinos Capital	
Golden Goose SpA		HSG	Temasek
Incico SpA	Vulcan Engineering Group	Ardian	Tikehau
Tecniche Management Sviluppo Impresa Srl	Lynx SpA	The Carlyle Group	
ESCA Srl		Park Street Capital	
Bellatrice Srl	R2 SpA	Xenon Private Equity	
AG7 Srl	R2 SpA	Xenon Private Equity	
Boart & Wire Srl		Eulero Capital	Simest
Sipral Padana Srl	Nexture SpA	Investindustrial	
BGT - Business & Tourism Insurance Service Srl	GBSAPRI SpA	Brera Partners	Headway Capital
Photovoltaic plant (87,6 MW)		Sosteneo Sgr	
Veneziani & Co Srl		Gradiente Sgr	
2G SAS di Giovannelli Giovanni		Unigrains Development	
Isoclima SpA		The Equity Club	Fondo Italiano d'Investimento Sgr
Fochista Srl	Green Alliance	Harcos Capital Partners	
MITI SpA	Sport Wear Argenton SA	Alontra Private Equity	
Oclap Srl		DUBAG Group	

Auctus Capital Partners acquisisce Delo Instruments



Auctus Capital Partners, società di investimento indipendente italo-tedesca, ha acquisito Delo Instruments, azienda attiva in Italia nell'integrazione di hardware e software per sistemi di testing destinati a molteplici mercati finali, tra cui telecomunicazioni, data center e power generation. A vendere sono stati il fondatore **Claudio Baldi** (titolare del 90% dell'azienda) e il ceo **Arturo Caracciolo**.

L'operazione è stata condotta per Auctus Capital Partners da un team composto da **Christoph Blanke**, **Marco Bortot**, **Marco De Franco** e **Federico Vaudano**. Gli aspetti legali e fiscali sono stati seguiti dallo studio Advant NCTM per i profili societari, finanziari, fiscali e per i profili autorizzativi (incluso il golden power). Auctus è stata altresì assistita da Ethica Group, sia dal team di M&A advisory composto da **Filippo Salvetti** e **Alessandro Corina** per gli aspetti finanziari, che dal team di debt advisory, formato da **Alessandro Cortina** e **Leonardo Moneda**, per gli aspetti legati alla strutturazione del finanziamento, mentre Advant NCTM ne ha seguito gli aspetti legali e fiscali con un team coordinato da **Lucia Corradi** (partner) per i profili societari, **Giovanni de' Capitani di Vimercate** (partner) per i profili finanziari, **Vincenzo Cantelli** (counsel) per gli aspetti fiscali e **Francesco Mazzocchi** (counsel)

per i profili autorizzativi, inclusi gli aspetti golden power. Auctus è stata anche seguita da EY Parthenon per i servizi di due diligence finanziaria, con il team della partner **Valeria Cinelli** e del manager **Giacomo Gallina**.

L'operazione è stata finanziata da un pool di banche composto da Banco BPM in qualità di banca agente, Unicredit e Banca Sella. Le banche sono state assistite da Orrick per gli aspetti legali con un team composto dalla partner **Marina Balzano**, dall'of counsel **Giulio Asquini**, dall'associate **Claudia Loriggio** e dalla trainee **Elisa Zaccaria**.

Delo Industries è invece stata seguita da Equita Mid Cap, partner di **Clairfield International** in Italia, con **Antonio Scarabosio**, **Beatrice Reggiori** e **Mattia Brucci** per gli aspetti finanziari.

Per i venditori, lo Studio Legale Daldosso – Vecchiato ha curato gli aspetti legali dell'operazione, con un team composto da **Stefano Luigi Daldosso** coadiuvato da **Giulia Sofia Cucurnia**, mentre la gestione dei profili fiscali dell'operazione è stata affidata allo **Studio Zoppi**, con **Andrea Zoppi** affiancato da **Francesca Colombo**.



FINANCECOMMUNITY

ITALIAFINTECH

4th Edition

FINTECHAWARDS

19 MARCH 2026

18.45

Check-in

19.00

Fintechtalk

19.50

Ceremony

20.30

Standing Dinner

MAGNA PARS

Event entrance: Via Tortona 15, Milano

Partners



DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

#fintechawards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

notai da notare

**"STUDIO, PASSIONE, RIGORE E UN PIZZICO DI CREATIVITÀ:
LA MIA VITA DA NOTAIO, PROFESSIONISTA
E ANCHE MANAGER.
ECCO COSA C'È DIETRO IL POTERE MAGICO
DI TRASFORMARE LA REALTÀ
ATTRAVERSO LE PAROLE DEI NOSTRI ATTI"**

Claudio Caruso

le a ri o ti e

GUARDIANO RIGOROSO DELLE REGOLE, GARANTE DELLA LEGGE E CONSULENTE TERZO. LA GIUNGLA DELLA MODERNITÀ NON CANCELLA FUNZIONE, VALORI E PRINCIPI DEL NOTAIO

di giovanni longo

Un po' pubblico ufficiale che garantisce e attesta con il suo sigillo la validità legale degli atti; un po' consulente "super partes", in grado di consigliare al meglio il suo cliente, senza mai perdere di vista la bussola di guardiano rigoroso delle regole e del diritto. In una parola "notaio", sostantivo che, non a caso, deriva dal latino "notarius" colui che "annota" e che, in un tempo lontano, prendeva appunti. Alzi la mano chi, iscrivendosi alla facoltà di Giurisprudenza, non ha sognato almeno per un giorno, di diventare notaio affrontando uno dei concorsi pubblici più duri, selettivi e impegnativi che ci siano. E non è solo una questione economica. Il fascino, l'autorevolezza, il prestigio della professione sono leve ancora più importanti. Anche oggi, in un tempo in cui, la tecnologia e l'Intelligenza artificiale azzerano le distanze, accelerano i tempi delle risposte, disumanizzando qualsiasi campo, non sempre in modo corretto. Troppo spesso (e male) basta un clic per sentirsi medici, avvocati e, persino, appunto, notai.

Matita rossa e blu, note a margine su fogli protocollo di quelli che un tempo venivano utilizzati a scuola solo per i compiti in classe e, magari, leggermente ingialliti. Quelli usati dai notai, appunto. L'immagine è quella di una biblioteca (tempio del sapere giuridico prima delle banche dati online) e di una scrivania sulla quale non può mancare la "lampada ministeriale", piedistallo in ottone, paralume di vetro color verde smeraldo all'esterno, bianco all'interno con interruttore a catenella. Nei volumi e nelle riviste giuridiche (per chi le sa cercare ovviamente) le risposte per tradurre al meglio la volontà delle persone fisiche e giuridiche in atti concreti e con valore di legge.

E allora, parola ai notai, magari meno propensi rispetto ai cugini avvocati nel raccontare se stessi, ma che, non per questo hanno meno da dire, anzi. Spesso ciò che pesa di più è proprio il non detto: quando il notato fa bene il suo lavoro, previene contenziosi, contribuendo silenziosamente a non affollare le aule di giustizia in numerosi campi del diritto, dall'acquisto di casa alla costituzione di una società; dalle donazioni alle successioni, solo per fare degli esempi. Un rogito dopo l'altro.

Sarà così anche in futuro, nonostante la tecnologia così debordante? La risposta è sì anche se, da "custode della carta", il notaio sarà sempre di più "garante del dato", asse portante di quella che si potrebbe chiamare "sicurezza e pace giuridica". Non da poco. I principi di quell'approccio "tradizionale", quasi austero della professione, caratterizzata da un rapporto diretto e di fiducia con il cliente, in cui il notaio, diventa quasi un "confessore", sopravviveranno alla modernità in cui la dimensione di uno studio notarile deve peraltro fare i conti anche con i maledetti tempi moderni che impongono anche competenze "manageriali" nella gestione dello studio, lì dove cresce il fondamentale contributo di altre professionalità a partire da quella degli avvocati, ma non solo. L'eccesso di norme, tante e troppo spesso contraddittorie, impone infine un costante aggiornamento guidato sempre da valori e principi della professione che restano immutati. In un mondo più veloce e digitale, ci sarà sempre bisogno di una "fiducia certificata" che solo il notaio può garantire. Possono cambiare gli strumenti, non la funzione (se non la missione) guidata da rigore, metodo, studio e capacità analitica, punti cardinali di una professione nobile e giusta.

© riproduzione riservata



STUDIO, PASSIONE, RIGORE E UN PIZZICO DI CREATIVITÀ

Claudio Caruso, 49 anni, si racconta. Dagli studi con specializzazione in diritto commerciale, in Sicilia, sino a Milano dove, con due soci, è titolare di uno studio che conta 30 professionisti.

Gli inizi a Palermo, la sua città; la passione per la ricerca universitaria in diritto commerciale, la scelta di ereditare la professione ma non lo studio; l'approdo a Milano, passando per Torino; gli inizi complicati fatti di patemi e notti insonni. E poi ancora il ruolo del notaio oggi e nel futuro, il peso della tecnologia e la capacità manageriale. Soprattutto, la soddisfazione, con i propri atti, nell'incidere positivamente sulla vita delle persone che si fidano di te. Infine, la sua squadra e l'uomo, prima del professionista. Insomma, Claudio Caruso, 49 anni, notaio.

Dottor Caruso, partiamo dall'inizio. Da dove nasce l'idea di fare il notaio e quanto ha influito nelle sue scelte di vita il fatto di essere figlio d'arte?

“Mio padre ha in effetti esercitato la mia professione a Palermo sino a un paio di anni fa per l'arco di quasi un cinquantennio - che curiosamente è cominciato proprio nei giorni in cui io nascevo (nel 1976) - e sicuramente quindi ha avuto un ruolo determinante nella scelta di intraprendere questa professione. L'esempio, del resto, conta più di tante parole. La strada di ereditare il suo studio sembrava però troppo spianata e dunque ho deciso di complicarmi un po' la vita con una scelta decisamente controcorrente nel mio campo, forse perché le cose semplici non mi sono mai piaciute. Palermo per me è stato un posto meraviglioso per crescere, ma, usando una nota metafora, sono un siciliano di mare aperto e ho sentito il bisogno di mettermi alla prova altrove”.



Con la sua professione e la passione per il diritto è stato amore a prima vista, oppure il percorso è stato meno “diretto” rispetto a quanto si possa immaginare?

“In realtà no, anzi ci ho messo un po' a capire cosa volevo fare da grande. Al liceo volavo un po' con l'immaginazione e avevo avuto svariate idee sul mio futuro: per dirne qualcuna giornalista, architetto o dirigente di multinazionali. Mi sono iscritto a giurisprudenza con qualche dubbio che stessi facendo la cosa giusta, più che altro arrovellandomi sulle altre potenziali vite che non avrei mai vissuto, visto che in fondo il lavoro che fai e il luogo dove vivi plasmano la tua identità. Ma il percorso universitario e il successivo dottorato in diritto commerciale mi hanno confermato che avevo scelto la strada giusta, avendo avuto la fortuna di incontrare nel mio percorso incredibili maestri che mi hanno trasmesso la passione per il diritto e il rigore assoluto – in alcuni casi tanto severo da sembrare quasi anacronistico – dell'argomentazione giuridica. E ho capito che interpretare una norma o scrivere un contratto

è un atto creativo straordinario che necessita di capacità logica e cultura, oltre che di conoscenza delle norme”.

Il primo passaggio come notaio è stato a Torino: cosa le ha insegnato quell'esperienza?

“Venivo appunto da anni di studio accademico intenso - avevo appena pubblicato una monografia in tema di gruppi di società e mi dilettao a passare giornate a discutere e sviscerare un singolo comma di una norma - e dal mio socio di allora (notaio e in quel momento anche *managing partner* di uno studio legale internazionale) ho imparato in brevissimo tempo una lezione che mi accompagna ancora oggi: un professionista deve essere anche un manager. Puoi essere un maestro del diritto, ma se non sai guidare una struttura e costruire una squadra, resti un tecnico e non diventi un punto di riferimento. Poi una cosa fondamentale che ho imparato in quegli anni è bere buon vino, la scoperta dei Baroli piemontesi per un giovane siciliano è stata un'esperienza, come dire, inebriante”.



I soci dello studio, da sinistra
Alessandro Andreolini, Marianna Catello e Claudio Caruso

Poi è arrivato a Milano. Come mai ha scelto proprio questa città?

“Milano mi ha sempre attratto come un magnete, forse proprio perché qui vive ogni giorno tutta quella realtà economica le cui dinamiche giuridiche avevo studiato con tanta passione nei testi di diritto commerciale. E perché è una città con un’energia unica, creativa e pragmatica, dove le idee si trasformano in progetti concreti e in grado di riconoscere e premiare il talento e l’impegno, innovatrice ma al tempo stesso attenta alle sue tradizioni. E adesso sta acquisendo anche un respiro da metropoli internazionale che prima le mancava. L’unico difetto è che non c’è la spiaggia di Mondello”.

Che accoglienza è stata?

“Umanamente bellissima, ho avuto sin da subito la fortuna di costruire amicizie solide e durature. Professionalmente non è stato invece subito rose e fiori. Sono infatti partito da solo e senza ereditare un bel nulla, peraltro giusto nel periodo immediatamente successivo alla cd. crisi dei *subprime*, la peggiore - dicono - dopo il '29 e farsi spazio da zero in una arena come Milano, dove operano i più grandi e blasonati studi professionali,

è stato davvero molto faticoso. Inizialmente – in un periodo in cui la contrazione dei fatturati rendeva gli studi molto chiusi verso i giovani - sono stato ospite di un generoso collega che mi ha messo a disposizione una stanza del suo studio in via Manzoni e dopo un annetto sono riuscito - non senza patemi (firmavo il contratto di locazione nell’estate del 2011, quando Draghi salvò l’Euro e l’Italia con il noto *“whatever it takes”*) - ad aprire il mio primo studio da solo in un piccolo appartamento d’epoca in Brera. Ricordo quando l’ho visto la prima volta, era buio perché la luce elettrica era scollegata, ma dalla sala riunione vidi stagliarsi sopra i tetti la Madonnina illuminata. Che, devo dire, mi ha protetto benissimo in quei primi anni! E il bello però doveva ancora venire: a parte il trasloco logistico dall’ufficio di via delle Erbe a quello attuale di Piazza Cavour, passare da un piccolo studio a una realtà strutturata e organizzata dovrebbe essere annoverato tra le fatiche di Ercole per la quantità di temi e problemi, professionali e manageriali, che ti trovi ad affrontare senza avere un *track record* o una prassi che ti faccia da bussola. Sì, oggi posso dirlo: sarebbe stato decisamente più facile ereditarlo, uno studio”.



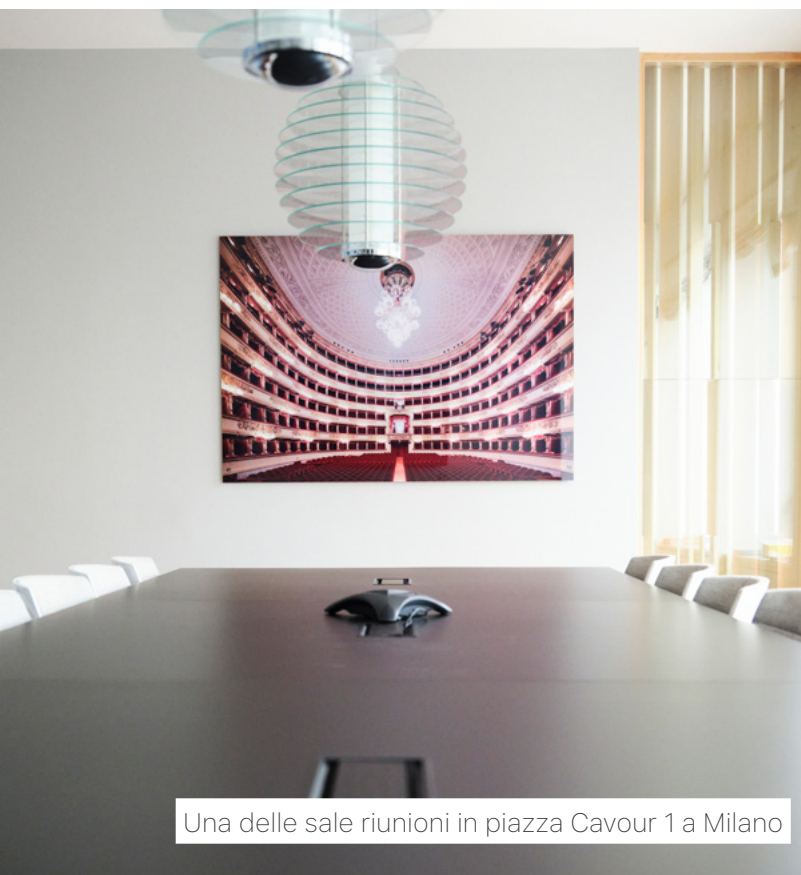
Foto di gruppo durante una cena di studio in un momento di relax e socializzazione. Non solo rogiti e atti

L'ULTIMO CONCORSO È DA 400 NOTAI

È scaduto il **30 gennaio** scorso il termine per l'invio delle domande finalizzate a partecipare all'ultimo concorso notarile. Sono **400** i posti disponibili messi a bando dal ministero della Giustizia. Le informazioni su luogo, giorno ed ora di inizio delle prove scritte saranno comunicate nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica – 4a serie speciale – “Concorsi ed Esami” del 31 marzo 2026. La durissima selezione prevede tre distinte prove teorico-pratiche, riguardanti un atto di ultima volontà e due atti tra vivi, di cui uno di diritto commerciale. L'esame orale consta di tre distinte prove sui seguenti gruppi di materie: diritto civile, commerciale e volontaria giurisdizione, con particolare riguardo agli istituti giuridici in rapporto ai quali si esplica l'ufficio di notaio; disposizioni sull'ordinamento del notariato e degli archivi notarili; disposizioni concernenti i tributi sugli affari. Come è noto il numero dei notai in Italia è programmato dal ministero della Giustizia in relazione all'esigenza di assicurare il pubblico servizio su il territorio nazionale, anche il più disagiato, in stretto collegamento con gli uffici periferici della pubblica amministrazione. La sede viene determinata dal ministero della Giustizia attraverso una tabella aggiornata di regola ogni 7 anni, elaborata sulla base del numero degli abitanti, della quantità e qualità degli affari, dell'estensione e delle caratteristiche del territorio e della mobilità.

Quanti sono i notai oggi in Italia? **5.033**, dei quali **1.941** uomini e **3.092** donne come informa sul suo sito il Consiglio nazionale del notariato.





Una delle sale riunioni in piazza Cavour 1 a Milano



Simbolo di "sicilianità", una Testa di Moro all'ingresso dello studio

Professionista, ma dunque necessariamente anche manager. Cosa significa unire queste due componenti in uno studio notarile?

“Significa intanto capire che uno studio notarile è anche un’impresa e che questo non è in alcun modo contrastante con la funzione pubblica che siamo chiamati ad esercitare con il massimo rigore ma anzi ne accresce il valore. Per migliorare il nostro servizio, occorre infatti gestire persone, processi, tempi e tecnologia e questo richiede metodo e cultura aziendale. Quando qualcosa non funziona, chiedersi sempre dove si può migliorare perché la prossima volta non succeda. Personalmente ho sempre creduto che il capitale umano - la scelta, la formazione e la gestione dei collaboratori - sia il vero segreto del successo”.

Oggi il suo studio è tra le realtà più attive nei segmenti del Corporate e del Real Estate, nei quali ha ricevuto negli ultimi anni anche diversi premi da Legal Community. Come si costruisce un posizionamento così?

“Non mi piace autocelebrarmi e raccontare quanto siamo bravi e organizzati. Certo, è stata ed è una enorme soddisfazione riscuotere la fiducia di alcuni primari operatori del mercato e immagino che ciò sia dovuto alla rapidità decisionale, alla professionalità dei vari team, ognuno fortemente specializzato in un settore, ma soprattutto - credo questo sia il fattore decisivo - alla capacità di lavorare con loro come se fossimo un partner strategico. Negli anni ci siamo abituati a ragionare come se ogni atto fosse anche un tassello di una strategia complessiva e prima di elaborare una soluzione per un problema del cliente cerchiamo sempre di capire se tale soluzione, oltre che corretta da un punto di vista giuridico, è efficiente e coerente con il loro assetto di interessi. E soprattutto credo i clienti apprezzino che le sfide, le soluzioni più innovative e complesse, non solo non ci spaventano ma anzi ci entusiasmano”.

Quanto conta la tecnologia nella vostra professione, quanto incide l'Intelligenza artificiale intesa come strumento che, in ogni caso, non potrà mai sostituire l'uomo nelle professioni intellettuali?

“Moltissimo e da tanti anni, credo di poter dire che siamo una delle professioni che avuto storicamente una maggiore sinergia con la tecnologia. Basti pensare agli atti firmati digitalmente, alla



Il notaio Claudio Caruso premiato ai Legalcommunity Corporate Awards 2025

costituzione di srl *on line* e alle assemblee societarie tenute esclusivamente in remoto. Da ultima, l'intelligenza artificiale è - ma soprattutto potrà essere in prospettiva - un supporto straordinario per migliorare l'efficienza dei processi organizzativi e della gestione delle pratiche, per esempio nelle procedure antiriciclaggio o nella verifica di documenti. Ma, appunto, resta un supporto. Bisogna sempre ricordare che il cliente si fida di noi e dell'equilibrio delle nostre soluzioni, che sono un misto di preparazione, conoscenza della sua realtà e soprattutto tanto buon senso, qualità che difficilmente può avere un software. Che tra l'altro riproduce sempre gli stessi schemi e non ha mai quella folgorazione *disruptive* che invece ogni tanto caratterizza i professionisti più talentuosi e che è fondamentale per innovare davvero".

Come vede il futuro della sua professione?

"Credo che siamo una infrastruttura fondamentale del nostro sistema giuridico basata sulla fiducia e che di questa infrastruttura - sia pure organizzata in modi diversi, che oggi non immaginiamo neanche - ci sarà bisogno anche nel futuro. Certo, dobbiamo - e qui dico come categoria e non come singoli studi - avere visione e il coraggio di cambiare e stare al passo, velocissimo in questi anni, dei tempi".



Il lungo corridoio e di spalle uno dei professionisti dello studio

Parliamo della sua squadra, a partire dai suoi soci. Ce li presenta?

“Alessandro Andreatini è il mio socio storico, ha iniziato come collaboratore nel 2014, in un momento in cui ero oberato dal lavoro e, non avendo un’organizzazione come quella di oggi, passavo le notti in studio. Ho trovato una persona con una passione verso il lavoro e una dedizione incredibili e dunque gli ho proposto di associarci. Siamo davvero molto diversi, ma proprio per questo ci completiamo e con lui ho provato quanto sia vero il detto che insieme si fa la forza e si va molto più lontano.

Marianna Catello è arrivata nel 2022 e, oltre a una grande professionalità, ha portato leggerezza e sensibilità femminile, qualità davvero importanti e che il nostro team e i clienti hanno apprezzato



I soci dello studio, da sinistra Alessandro Andreatini, Marianna Catello e Claudio Caruso con il premio Legalcommunity Real Estate Awards

tantissimo. Il suo arrivo ha fatto fare un ulteriore salto di qualità alla nostra realtà di studio associato. E soprattutto ci ha permesso di prenderci qualche pausa durante l'anno".

Qual è il suo rapporto con i collaboratori?

"Li ho sempre considerati una seconda famiglia: passo con loro tantissimo tempo, visto che ci confrontiamo ogni giorno su vari temi. Quando ho aperto il mio studio in Brera eravamo in cinque, mentre oggi siamo una trentina. È cambiata l'organizzazione del mio team, oggi molto articolato in diverse specializzazioni, ma non lo spirito che è rimasto appunto quello di una grande famiglia. Ancora oggi, come agli inizi, troviamo un attimo nella giornata per festeggiare il compleanno di ciascuno e due volte l'anno ci vediamo fuori dallo studio e ci divertiamo tutti insieme sino a tardi. Se per gli studi professionali ci fosse il premio *best place to work*, credo sarebbe il premio che mi darebbe più soddisfazione vincere".

Cosa le piace di più della sua professione?

"Sicuramente il rapporto umano e quel senso di protezione e di fiducia che i clienti - dalla giovane coppia che acquista la sua prima casa all'amministratore delegato della grande società che chiude un'operazione di acquisizione - percepiscono verso di noi e che personalmente ho sempre fatto il massimo per non tradire mai. Mi piace inoltre pensare che il notaio entri in scena in stipula esercitando una sorta di potere magico di modificare la realtà con le parole dei suoi atti: giusto per riprendere lo stesso esempio, prima della firma una persona o una società non è proprietaria di una casa o di un'azienda e subito dopo lo è. E anzi capita che si stappi una bottiglia per festeggiare!".

A proposito di immaginazione, come si rilassa nel (poco) tempo libero?

"Intanto passando del tempo in famiglia e organizzando momenti conviviali con gli amici. Inoltre nel tempo libero divoro da sempre romanzi e film, poche cose mi affascinano come una storia ben raccontata. Almeno una volta la settimana devo poi colpire qualche palla da tennis: amo questo sport (e dai tempi delle finali di Wimbledon Edberg-Becker, non di quelle Sinner-Alcaraz!). E, quando si può, amo viaggiare, ci sono



Claudio Caruso,
grande appassionato di tennis,
davanti a una foto iconica in studio:
il tennista Yannick Noah vincitore
a Parigi del Roland Garros 1983

talmente tanti posti e culture da scoprire che una vita purtroppo non basterà".

Ha un mantra, una frase che riassume la sua filosofia professionale e di vita?

"Le rispondo proprio riprendendo in qualche modo la risposta alla prima domanda: *per aspera ad astra*, credo fermamente che le cose più belle nella vita si ottengano sempre con tanta fatica, altrimenti non hanno un vero valore. In realtà alle stelle non arrivi mai, visto che si pongono davanti sempre nuove sfide, ma l'importante è nel frattempo gustarsi la strada". © riproduzione riservata

I ROGITI DI GENNAIO IN PILLOLE

LA “SQUADRA” DEGLI 11 NOTAI DEL MESE

Lo studio notarile **Marchetti**, con i notai **Andrea de Costa** e **Pietro Bosco**, hanno seguito l'operazione con la quale il Gruppo Azimut ha investito 110 milioni di euro in D-Orbit, player globale nei servizi di logistica orbitali.

Il notaio **Laura Cavallotti** di Milano ha seguito dal punto di vista notarile l'operazione che ha portato Equitix, leader europeo negli investimenti infrastrutturali, ad incrementare al 90% la propria partecipazione in Acea Sun Capital.

Il notaio **Giovannella Condò**, co-founder di **Milano Notai**, ha curato gli aspetti notarili dell'acquisizione di Casamassima, il centro commerciale nell'area metropolitana di Bari da parte di Klépierre.

È toccato al notaio **Federico Mottola Lucano** dello studio **ZNR notai**, seguire gli aspetti notarili relativi al perfezionamento dell'investimento complessivo di 6,5 milioni di euro in Carol da parte di Futura Sgr e P101 Sgr.

Il notaio **Ciro de Vivo** ha seguito per le questioni notarili l'operazione con la quale Farmacosmo (società quotata su Euronext Growth Milan) ha venduto una partecipazione del 55% del capitale sociale di Baubau in favore di Pet Being.

Il notaio **Gaia Sinisi** (Studio Notarile **Todeschini-Bastrenta**) ha seguito l'operazione con la quale i soci di Sevendata, datatech company milanese, hanno acquisito il pacchetto azionario detenuto dalla società francese Kompas, pari a circa il 22% del capitale sociale di Sevendata.

Il notaio **Claudio Caruso** dello studio **Caruso Andreatini Notai Associati** ha fornito assistenza notarile a Kervis Sgr nell'operazione di acquisizione di una proprietà di circa 40 ettari a Menaggio (Lago di Como), per conto dell'investitore RoundShield.

RF Notai, con il notaio **Anna Irma Farinaro**, coadiuvata da **Cosimo Sampietro**, ha seguito le attività notarili del finanziamento green su base project finance, per un importo di circa 13 milioni di euro, finalizzata a realizzare due impianti fotovoltaici in Italia (protagoniste Zelestra e BPER).

Il notaio **Chiara Clerici** (studio notarile **RLCD** di Milano) ha curato il round di investimento di circa 1,67 milioni di euro in Small Pixels, scaleup attiva nel settore dello sviluppo tecnologico, seguito da Match Ventures SCSp, Frontech e il Polo Nazionale per il Trasferimento Tecnologico per l'Intelligenza Artificiale e la Cybersecurity.

Il notaio **Roberto Paone** ha prestato assistenza per i profili notarili dell'operazione che ha portato all'ingresso in Fantic Motor, azienda veneta attiva nella produzione di cicli e motocicli, del nuovo team owner, Eric de Seynes.

Il notaio **Anna Pellegrino** ha curato le attività notarili dell'acquisizione da parte di Wise Equity (tramite il fondo Wisequity VI), della maggioranza del capitale sociale di Marullo, azienda siciliana attiva nella produzione di ingredienti e semilavorati a base di pistacchio per gelateria e pasticceria.





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



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



Fondo Italiano d'Investimento Sgr investe in Alimenta Produzioni

di letizia ceriani



Fondo Italiano d'Investimento Sgr – tramite il *Fondo Italiano Agri&Food* – FIAF – è entrato con una quota di maggioranza nel capitale di Alimenta Produzioni, azienda italiana attiva nella produzione di piadina, pinsa e specialità regionali da forno salate, tra i principali operatori italiani del settore.

Nell'operazione, Fondo Italiano d'Investimento Sgr è stato assistito da: Deloitte per la due diligence finanziaria; EY-Parthenon per la business due diligence, con il team del partner **Alessio Agostinelli** e della senior manager **Valeria Fusi**; da Giovannelli e Associati per gli aspetti legali - con un team coordinato da **Gianvittorio Giroletti Angeli** e composto da **Francesca di Lorenzo** e da **Camilla Lanzafame** e **Giorgia Palmas** per gli aspetti M&A, da **Paolo Bertolini** e da **Najwa Hamidallah** per gli aspetti di diritto amministrativo, nonché da **Santi Marco Calabrò** per gli aspetti giuslavoristici -, Russo De Rosa Associati per quelli fiscali - con un team composto dal partner **Alessandro Manias**, dal senior associate **Stefano Gentile** e dall'associate **Simone Brigliadori** quanto ai profili fiscali -, ERM per la due diligence ESG ed EHS, mentre Marsh per quella assicurativa.

Nel contesto dell'operazione, gli azionisti di Alimenta sono stati assistiti per gli aspetti finanziari dal team di M&A Advisory di Ethica Group, composto da **Paolo Russo**, **Matteo Diana** e **Riccardo Ferrucci**, e dal team di Business Development con **Giovanni Berlingieri** ed **Elisa Rovetta**, mentre PedersoliGattai ne ha seguito gli aspetti legali - con un team coordinato da **Andrea Faoro** ed **Edoardo Pedersoli** e composto da **Fabio Beltramo**, **Alessandro Nanni** e **Alessandro Passanisi** - e lo Studio Fùlcros le tematiche fiscali, con un team composto da **Christian Marconi** e **Stefano Berti**.



Food Finance

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

a cura di letizia cerianii*

Gennaio apre l'anno con un mese particolarmente vivace per il mercato Food&Beverage, segnando una serie di operazioni che confermano l'attrattività del settore per fondi di private equity, investitori istituzionali e famiglie imprenditoriali. Dall'ingresso di Nextalia in Di Sano e DiGel, attivi nel pistacchio per il canale artigianale e industriale, all'investimento del Fondo Italiano d'Investimento in Alimenta Produzioni, specialista di piadine e bakery salato, fino all'acquisizione di BHB da parte di Salpa Special Food (Apheon), il mese racconta strategie di crescita per linee esterne e rafforzamento delle filiere. A chiudere, il riassetto di Polenghi Food, con l'uscita di Progressio e l'ingresso di un veicolo guidato dalla famiglia Polenghi insieme a Crédit Mutuel Equity e Idia Capital Investissement.

© riproduzione riservata

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

Nextalia investe in Di Sano e Di Gel



Nextalia Investment Management, per conto del fondo Nextalia Flexible Capital, ha sottoscritto un accordo vincolante per acquisire una partecipazione di maggioranza in Di Sano e DiGel, operatori italiani attivi nella produzione e distribuzione di prodotti finiti e semilavorati a base di pistacchio destinati al canale artigianale (gelaterie e pasticcerie) e al canale industriale. Nel portafoglio del gruppo anche basi gelato (brand Meucci) e frutta candita (brand Romeo).

PedersoliGattai ha assistito Nextalia con un team composto da **Alessandro Marena**, **Francesca Leverone** e **Anastasia Cichetti**, per gli aspetti corporate, da **Francesco D'Avanzo** e **Davide Colucci**, per i profili giuslavoristici, e da **Alessandro Bardanzellu** e **Martina Oricco**, per

i profili di natura regolamentare. Le attività di due diligence legale sono state seguite dal team guidato da **Clara Balboni** coadiuvata da **Martina Moroni**.

Donatella Minutolo, per gli aspetti corporate e **Luigi Barbieri**, per aspetti fiscali, lo studio Malerba & Partners ha assistito gli azionisti di Di Sano.

Gli azionisti di Di Sano si sono avvalsi dell'assistenza di Vitale&Co. in qualità di financial advisor – con un team composto da **Alberto Gennarini**, **Valentina Salari**, **Azzurra Bisogno**, **Fernando Maria Rosi** e **Ludovica Iervolino** -, oltre al supporto dello studio Malerba & Partners per gli aspetti legali.

Salpa Special Food (Apheon) acquisisce la trevigiana BHB



Salpa Special Food, operatore mondiale nella produzione di biscotti per gelato, decorazioni al cioccolato, topping e cookie dough per le principali multinazionali del gelato e del confectionary, di proprietà del fondo di private equity Apheon e della famiglia Cherubini, ha acquisito BHB, azienda trevigiana specializzata nella produzione di pan di spagna per l'industria dolciaria, per il settore horeca e per la grande distribuzione. L'azienda offre una selezione dedicata di prodotti di alta qualità, pensati per supportare il settore bakery e le pasticcerie. **Mauro Casagrande**, fondatore e ceo di BHB, manterrà una quota di minoranza significativa e continuerà a guidare l'azienda, garantendo la continuità e preservando la cultura imprenditoriale e il know-how tecnico dell'azienda.

CP Advisors ha assistito gli azionisti di Salpa e il suo management, guidato dal ceo **Stefano Cavallari**, nell'origination e nell'esecuzione dell'operazione, con un team guidato da **Salvo Mazzotta** e **Giovanni Nucera**. KPMG ha svolto la due diligence finanziaria – con un team composto da **Massimiliano Di Monaco**, **Davide Delfino** ed **Eugenio Leoni**; Russo De Rosa Associati – con un team composto da **Valerio Libani**, **Luigi Cecere** e **Alessandro Agresti** per la due diligence fiscale; Alpeggiani Avvocati Associati – con un team composto da **Marco Carbonara** e **Giovanni Canniggia** per la due diligence legale e contrattuale; Yard Reaas (con **Marco Brevi**) si è occupato della due diligence EHS e Willis Tower Watson (con **Carlo Caverni**) della due diligence assicurativa.

Progressio cede il 38% di Polenghi



Un veicolo controllato dalla famiglia Polenghi, nel quale hanno investito Crédit Mutuel Equity, tramite la propria Filiale CIC Capital (Suisse), e IDIA Capital Investissement (società controllata da Crédit Agricole) – oltre ai principali manager del gruppo – ha acquisito l'intera partecipazione detenuta da Progressio Sgr – tramite il fondo di private equity *Progressio Investimenti III* – in Polenghi Food (attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti a base di succo di limone), pari al 38% del capitale sociale. Hanno reinvestito anche la holding della famiglia Polenghi, l'amministratore delegato **Filippo Scandellari** e altri membri del management.

L'operazione è stata gestita da **Alessandro Petraccia** (senior partner), **Giovanni Pesce** (investment manager), **Leonardo Ballardini** (analyst) e **Mauro Ballabio** (operating partner).

Vitale ha agito come advisor finanziario – con un team composto da **Alberto Gennarini**, **Valentina Salari**, **Azzurra Bisogno** e **Luigi Luca Apicella**.

EY-Parthenon ha assistito la parte acquirente per i servizi di due diligence finanziaria, con il team di **Francesco Serricchio** e **Nicolò Ceruti Zacconi** e **Daniele Chiara**. EY Studio Legale Tributario ha assistito la parte acquirente per i servizi di due diligence fiscale, con il team di **Mauro**

Scognavilla e **Mattia Rovaglio**. Al deal ha preso parte anche Gobbi & Associati, ricoprendo il ruolo di advisor finanziario.

PedersoliGattai ha agito con un team composto da **Alessandro Marena** e da **Anastasia Cichetti**.

Freshfields LLP ha agito con un team multidisciplinare guidato da **Giancarlo D'Ambrosio**, coadiuvato da **Davide Cinefra**, con il supporto di **Giorgia Bove** e di **Edoardo Pesenti** e **Ludovica Ghirlanda** per gli aspetti corporate. **Francesco Lombardo**, insieme a **Valentina Armaroli**, **Marco Colombo** e ad **Agnese Rocchegiani**, hanno curato gli aspetti finance. I profili fiscali sono stati seguiti da **Toni Marciante**, con l'assistenza di **Giuseppe Brero** e di **Marco Ferrero**. **Ermelinda Spinelli**, con **Niccolò Antoniazzi**, **Irene Indino** e con **Oriella Trad**, hanno prestato assistenza per gli aspetti FDI.

Lo studio legale internazionale Hogan Lovells ha assistito Progressio Sgr con un team guidato da **Alessandro Seganfredo** e **Iacopo Canino**, che ha incluso **Maria Lucia Passador** e **Francesco Santella**.

Chiomenti ha agito con un team composto da **Davide D'Affronto**, **Fabrizio Nebuloni** e **Filippo Neri**.

Tavole della legge

A pranzo da Bu:r: evoluzione e conferma

di letizia ceriani



Come si dice, squadra che vince non si cambia. Dopo quasi un decennio di attività, il ristorante guidato e orchestrato dallo chef **Eugenio Boer** e dalla moglie e maitre **Carlotta Perlini** cambia guscio – il recente restyling ha vestito gli ambienti con una perfetta palette, calda e intensa, e oggetti di fine design – e orari, aprendo la possibilità a noi gourmand di deliziarci dei suoi piatti anche nell'orario del lunch. La fine della scorsa estate ha infatti portato la squadra di Bu:r a inaugurare, dal martedì al venerdì, una pausa pranzo equilibrata, pensata e

d'eccezione. Nel cuore pulsante del quartiere del Quadronno, a pochi passi dalla fermata Santa Sofia, lo chef rimane una certezza nella proposta gastronomica della città, con una carta che offre la ghiotta opportunità per un incontro più quotidiano, casual ma mai banale. I piatti variano quasi ogni settimana permettendo anche agli aficionados di rimanere sempre piacevolmente stupiti in ogni circostanza. Che sia intima, di lavoro o romantica. A cena, invece, anche di sabato, due percorsi degustazione – i Classici e Le



CREDITS SARA MAGNI

Aromatiche – costruiti sui piatti iconici dello chef e sulla sperimentazione della brigata (in questo caso incentrata sullo studio delle erbe). Ma veniamo a noi. Rispettando tempi di conversazione e palato, la carta propone un antipasto, una portata principale e una dolce conclusione. A scelta tra pochi piatti, eseguiti perfettamente e di stagione. Immane il benvenuto della cucina, goloso e interessante e da mangiare in un sol boccone: un cubo di daikon, crudo e perfettamente porzionato, è sormontato da una salsa tonnata che gli regala complessità. Accompagna il welcome il pane di grani antichi – servito rigorosamente caldo – con due rosine di burro, classico e aromatizzato al salmoriglio (gioia pura). L'entrée nasce dall'accoppiata vincente e confortevole tra baccalà mantecato – un guanto delicatissimo, colorato da qualche fiorellino edibile – e lenticchie di Norcia, in consistenza di crema e intere, per dare croccantezza. A rinfrescare e dare la giusta spinta un olio al basilico che porta un tocco di brillantezza. Per non farci mancare nulla, assaggiamo una piccola porzione di primo e una di secondo. Continuando sul gusto del mare e della scioglievolezza, il filetto di rombo al vapore – al cui interno si cela una salsa mousseline creata con un'emulsione di albume, parti del pesce ed erbe – è adagiato su una spadellata di scarola riccia napoletana, pinoli e uvette che regalano acidità, dolcezza e carattere, unite al fondo

della proteina. Un piatto dove vince la sapienza nell'equilibrio dei sapori.

Concludiamo le portate salate con una calamarata, servita al dente e perfettamente mantecata, condita con un ragout di pesce e crostacei, cipollotto ed erba ruta (pianta erbacea perenne dalle proprietà curative spesso utilizzata con la selvaggina, ndr). Il carboidrato a fine pasto non può che allietare e soddisfare pienamente.

Battuta finale, un dolce che sa di casa. Servito in coppa, un tortino cioccolato e pere, sormontato da una cucchiata di crema chantilly, soffice e spumosa, gioca con la salsa al caramello salato adagiata sul fondo, creando un twist divertente e goloso.

Chiudono le danze il caffè e la madeleine dello chef – che fai, te ne privi? – che ci lascia un ultimo sorriso e ci accompagna all'uscita.

Bu:r, certo bellissimo e sapientemente ideato, si conferma una delle proposte più eleganti e coerenti, grazie all'impronta originale dello chef e alla calda professionalità di Carlotta, che riempie la sala. 🍷

© riproduzione riservata

BU:R - VIA MERCALLI, 22 - 20122 MILANO MI
02 62 06 53 83



CREDITS MARCO VAROLI

Calici e pandette

Prosciutto, tartufo e un Jumilla da standing ovation

di uomo senza loden*

Situazione vera. Cena in zona cuneese per l'inevitabile e godereccia immersione nel tartufo bianco d'Alba. Niente pasticci, intingoli, accostamenti arditi (e pessimi), ispirazioni asiatiche (ho ancora il ricordo di una violenza bieca all'inimitabile gioiello albese in un ristorante italiano in quel di Honk Kong), fashion, fusion. Sì, lo so: se nel mondo quello che ci viene spacciato per bianco d'Alba fosse davvero di Alba (e zone autorizzate), i trifulau (chissà se questo è il plurale corretto) con i loro splendidi cani dovrebbero scarpinare in una zona di dimensione paragonabili al Canada. Il che mi porta a pensare, per analogia, che il Cantabrico sia un oceano...

Torniamo alla cena. Un signore – credo si sentisse un po' Clooney, un po' Cruise – si avvicina a un ragazzo giovane il quale stava affettando con solennità un meraviglioso prosciutto crudo. Il nostro eroe, con l'aria del sapientone, mi si rivolge esclamando con una finta erre moscia: "Ah, il Pata Negra [Negva]: lo riconoscerai ovunque". Il ragazzo, giovane, apparentemente rustico, ma preparato, rapido e ironico a sua volta mi guarda e mi dice. "Pata Negra qui? In provincia di Cuneo? Questo è uno splendido prosciutto crudo della nostra zona. Qui niente prosciutti stranieri. Speriamo che il signore [cioè il nostro eroe: NdA] non chieda al mio titolare un vino toscano..." Clooney si guarda un po' in giro smarrito sperando che altri non abbiano assistito al siparietto, inspira per introiettare figuraccia, doppio mento e panzotta e se ne va. Intendiamoci: ottimo il pata negra (quando è autentico e di qualità). Ma in provincia di Cuneo

in un locale quasi in mezzo alla campagna? Immaginate di essere a Jabugo e di gongolarvi (mi piace pensare nuovamente al nostro odierno eroe) decantando onori e fasti di un (erroneamente riconosciuto) San Daniele. Credo che il più animalista degli spagnoli non esiterebbe a sguinzagliare, a ragione, una mandria di tori infuriati. Sento allora il dovere di rimediare alla pessima figura del nostro eroe, intanto invitando tutti ad assaggiare i prosciutti cuneesi. Non hanno denominazioni o altro segnale usuale. Ma sono splendidi. Detto questo, occupiamoci degli amici spagnoli e parliamo di Pata Negra, ma in chiave alcolica.

Jumilla, denominación de origen protegida, Monastrelkl-Petit Verdot "Pata Negra Especialmente Seleccionado", imbottigliato dall'azienda J. Garcia Carrión, mette insieme tradizione e modernità: molto spagnolo, non trovate? Rosso rubino profondo, caldo e scuro come gli occhi di una bellezza ispanica. Profumo intrigante, con una vaniglia appena accennata (una botte che non disturba: che emozione!)

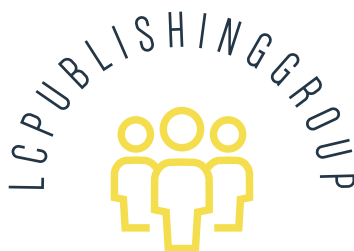
e che ben si sposa con la ciliegia matura, il ribes, la prugna, il sentore vagamente erbaceo al fianco della rosa rossa e della frutta secca. In bocca elegante, strutturato, lungo, tannico il giusto, sapido, lungo. Da abbinarsi, chi lo avrebbe mai detto, con uno splendido prosciutto cuneese. Olè! 🍷

©riproduzione riservata

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



ILT



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

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

Media Partner



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

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



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

MASTER



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.235 | 09.02.2026

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Vice Caposervizio

michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

In redazione

letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato

ilaria iaquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production

andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director

vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasario@lcpublishinggroup.com

Events Department

annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Assistant

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 Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com