LCPUBLISHINGGROUP
MAG
NUMERO 231
Ottobre 2025

SPECIALE Legalcommunity Real Estate Awards 2025

SPECIALE Legalcommunity Labour Awards 2025

Hogan Lovells
L'Italia è al centro della strategia FRIS

Solving
Come è nato lo spin off e a cosa punta

Dentons: dieci anni in Italia. Così la business proposition ha fatto la differenza

Il mix tra radicamento locale e piattaforma internazionale ha permesso allo studio di crescere fino a giocare nella stessa fascia dei principali operatori italiani, pur senza i referral tipici dei colossi globali

Editoriale

Nicola Di Molfetta

Lateral hire: esperienza consolidata o talento in ascesa?

Quando uno studio legale decide di accogliere un nuovo professionista, la scelta può sembrare semplice sulla carta, ma in realtà nasconde una serie di sfide strategiche. Conviene puntare su un grande nome, affermato e riconosciuto, o su un talento nel pieno della propria maturità professionale, pronto a costruire con lo studio un percorso duraturo di almeno 10-15 anni?

La risposta non è mai univoca. Un professionista noto sul mercato porta visibilità immediata, clienti consolidati e credibilità. È un segnale forte per il settore: lo studio cresce in reputazione e capacità di attrarre progetti di rilievo. Ma accogliere un profilo di questo tipo significa anche affrontare sfide: l'integrazione nella cultura dello studio può richiedere tempo, e l'investimento economico è spesso rilevante.

Dall'altra parte ci sono i talenti nuovi, a metà del guado della carriera, e di conseguenza carichi di energia, flessibilità e una prospettiva a lungo termine. Sono professionisti che possono crescere all'interno dello studio e far crescere con loro lo studio diventandone autentici pilastri, portando innovazione e visione strategica. Tuttavia, il loro potenziale va coltivato, non semplicemente sfruttato.

Il vero punto, allora, non è scegliere a priori tra esperienza e freschezza. È capire quali siano le esigenze specifiche dello studio.

Alcuni studi hanno bisogno di visibilità immediata e di rafforzare rapidamente la propria posizione sul mercato; altri puntano a costruire team duraturi, pronti a evolvere insieme alle sfide del mercato. La decisione giusta nasce dall'analisi attenta delle caratteristiche dei profili disponibili e della cultura organizzativa dello studio.

Un lateral hire di successo non è solo un nome da aggiungere alla lista: è un investimento strategico, capace di influenzare la crescita dello studio negli anni a venire.

La domanda fondamentale resta una: chi, tra un grande nome e un talento emergente, sarà davvero in grado di generare valore concreto e duraturo? La risposta, naturalmente, dipende dal contesto, dalla visione e dalle ambizioni dello studio di turno. E la scelta più saggia è quella che riesce a coniugare equilibrio tra immediatezza e prospettiva di lungo periodo.

© riproduzione riservata

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

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

EVENTS CALENDAR 2025

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

Legalcommunity Energy Awards	Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

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

LEGEND

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

MARCH

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

APRIL

Legalcommunity Tax Awards	Milan, 16/04/2026

MAY

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

JUNE

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

JULY

LC Italian Awards	Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

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

ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

MENA

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

LATAM

Contact Referent: janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

Sommario

MAG 231

30
DENTONS: DIECI ANNI IN ITALIA. COSÌ LA BUSINESS PROPOSITION HA FATTO LA DIFFERENZA

114
I 50 DELLA FINANZA ITALIANA

80
NEXT-GEN SINGLE MARKET: SARANNO I GENERAL COUNSEL A RIDISEGNARE L'EUROPA?

166
DINO CORSINI (CONSILIUM SGR) RILEVA CHOCOLITALY

8
AGORÀ
Herbert Smith Freehills Kramer accelera sul banking: in arrivo Emanuela Da Rin

18
BAROMETRO
AUTUNNO M&A: ANCORA UN BIG DEAL NELL'ENERGY

24
Hogan Lovells, scommessa sull'Europa: Italia e Spagna hub della crescita

34
Advant Nctm, sul mercato senza scorciatoie: integrazioni mirate e governance trasparente

38
"Ecco perché abbiamo fatto Solving"

44
Italia crocevia per "big law": 35 top player globali già in campo

48
Ropes & Gray e il nuovo ciclo delle law firm in Italia: tutte le aperture dal 2020

54
Cuatrecasas, Garrigues e Uría Menéndez rivelano un settore in piena evoluzione

60
SPECIALE
Legalcommunity Labour Awards 2025: i vincitori

78
DIVERSO SARÀ LEI
Violenza digitale: milioni di click, zero denunce. Parla Bernardini De Pace

86
Human leadership 4.0: la lezione di Spitzer ai giuristi d'impresa

90
L'INIZIATIVA
Lidia: il primo Adaptive Legal Assistant per studi professionali e aziende

92
SPECIALE
Legalcommunity Real Estate Awards 2025: i vincitori

112
CARTOLINE
Family Office, l'Italia corre: +10% in un anno e strategie sempre più hi-tech

130
Morpurgo: "E' il tempo del private equity e dei giovani"

148
Cherry Bay Capital, dentro la strategia. "Capitali di famiglia per imprese di famiglia"

154
Private capital tra exit difficili, sfida AI e raccolta in rallentamento

160
Wholesale banking e sostenbilità guidano la crescita di ING in Italia

168
FOOD FINANCE

176
Illy accelera la crescita globale: investimenti, acquisizioni e sostenibilità

180
TAVOLE DELLA LEGGE
Dal collettivo di Lomazzo, nasce la costola fiorentina Tratto

Agorà

Herbert Smith Freehills Kramer accelera sul banking: arriva Emanuela Da Rin

Come anticipato da *Legalcommunity.it* (*LEGGI QUI*), Herbert Smith Freehills Kramer ha ufficializzato l'ingresso di **Emanuela Da Rin** (nella foto) alla guida della practice italiana di Banking & Finance. Insieme a lei entrano a far parte di Herbert Smith Freehills Kramer anche **Federico Cocito**, of counsel, i senior associate **Nicoletta Di Bari** e **Alessandro Buiani**, e la junior associate **Martina Scicolone**.

Emanuela Da Rin si concentra su un ampio spettro di operazioni di debt finance, con particolare attenzione a real estate financing, corporate e acquisition finance, debt capital markets, cartolarizzazioni e ristrutturazioni. Assiste una clientela diversificata composta da istituzioni finanziarie internazionali e italiane, tra cui banche, investitori, società di gestione del risparmio e importanti realtà aziendali.
Il suo arrivo, sottolinea lo studio, si integra in modo complementare con l'attività del partner **Simone Egidi**, già operativo nella practice Banking & Finance, con un focus particolare sui settori energia e infrastrutture.

Per **Laura Orlando**, managing partner dell'ufficio di Milano, «l'ingresso di Emanuela e del suo team rappresenta un rafforzamento significativo della nostra practice Banking & Finance, grazie a competenze complementari, visione strategica e profonda conoscenza del mercato. Negli ultimi anni, l'ufficio di Milano ha intrapreso un percorso di crescita verso un modello full-service, e questa operazione conferma la direzione intrapresa».

PUBLISHINGGROUP LC

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com

INFORMATION

EVENTS

INTELLIGENCE

PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a "business" point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.

MAG · LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · LEGALCOMMUNITYGERMANY · LEGALCOMMUNITYMENA

FINANCECOMMUNITY · FINANCECOMMUNITYES · INHOUSECOMMUNITY · FOODCOMMUNITY · IBERIANLAWYER · THE LATINAMERICANLAWYER

LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59

Ilaria Ricci è la nuova general counsel di Gruppo Althea

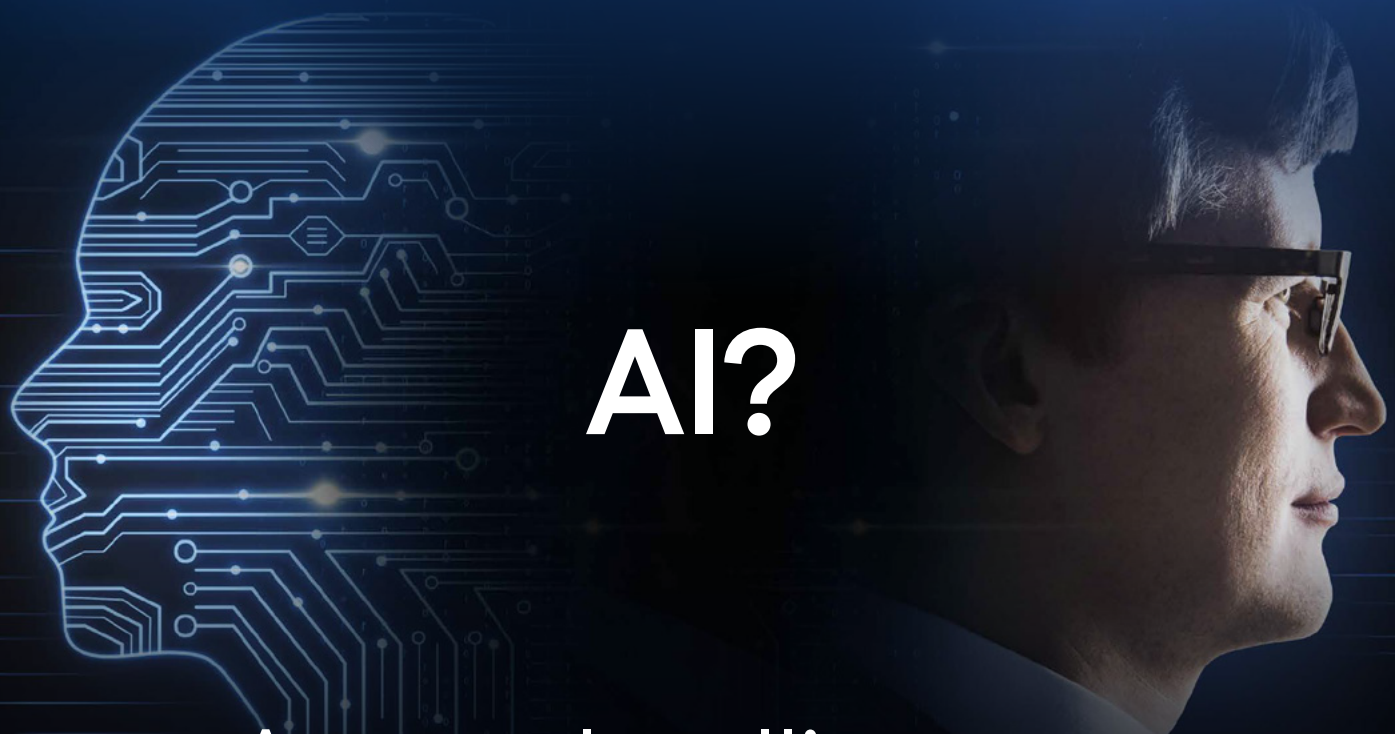
Gruppo Althea, attivo nella gestione integrata delle tecnologie biomediche, ha nominato **Ilaria Ricci** nuova general counsel. La professionista guiderà il team legal riportando direttamente ad Alessandro Dogliani, ceo di Althea. Ricci, corporate partner dello studio LTL Advisors – Studio Legale, Tributario e del Lavoro, ha una lunga esperienza negli ambiti del diritto commerciale e societario, M&A, capital markets e diritto bancario e finanziario. Dal 2000 ha svolto la propria attività in primari studi legali italiani (Bussoletti, Nuzzo e Associati, GOP, Orrick, Herrington & Sutcliffe) e internazionali (Kleyr, Grasso – Lussemburgo).

Tikehau Capital nomina Martino Mauroner Deputy head of private debt

Tikehau Capital, gestore alternativo globale, ha nominato **Martino Mauroner** deputy head of private debt, in aggiunta alle sue attuali responsabilità di head of private debt Italy. Nel suo nuovo ruolo, Mauroner supervisionerà la gestione dei team di private debt in Germania e Spagna insieme ai rispettivi country head e sarà responsabile del coordinamento del processo di co-investimento per il credito. Entrerà inoltre a far parte del senior debt investment committee, oltre a mantenere il suo attuale incarico nel Direct Lending Committee. Continuerà a riportare a Cécile Mayer Lévi e Maxime-Laurent Bellue, co-head of Credit.

AXERTA®

INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.



AI?

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

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

Sempre più innovativi, ma da sempre profondamente umani.

SCOPRI IL CONSULENTE AI DI AXERTA

www.axerta.it

800 800 007

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

Novarese e Storchi tornano in BonelliErede assieme a Pirisi

Secondo quanto anticipato da Legalcommunity.it, BonelliErede mette a segno un nuovo doppio lateral hire. Si tratta dell'ingresso degli avvocati **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi** che tornano in via Barozzi e vanno a rafforzare le aree banking & finance, corporate m&a e ristrutturazioni dello studio guidato da Eliana Catalano e Massimiliano Danusso. Il loro è anche un ritorno. Entrambi, infatti, sono già stati in forza allo studio fino al 2007. Dopo, hanno lavorato per oltre 11 anni in Latham & Watkins, quasi 5 anni in White & Case mentre nell'ultimo anno sono stati entrambi partner di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. Novarese vanta un'esperienza pluriennale nel campo della finanza d'impresa; Storchi porta con sé un'esperienza nel campo del diritto societario.Con loro anche il socio Francesco Pirisi

Andrea Fassina è il nuovo group general counsel di Azimut

Andrea Fassina ha assunto il ruolo di group general counsel di Azimut, realtà globale attiva nell'asset management, wealth management, investment banking e nel fintech. Fassina proviene da Generali, dove ha trascorso gli ultimi 11 anni in qualità di responsabile group strategic legal affairs. In passato ha lavorato come assistant professor in Markets and Companies' Law all'Università di Bergamo e come associate in Jones Day.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Legal in Italia

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

TREND DI MERCATO

NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI

CAMBI DI POLTRONA

CLASSIFICHE / BEST 50

FATTURATI DEGLI STUDI

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.legalcommunity.it

Enrico Monti entra in Nextalia come partner ed head della nuova divisione Credit Solutions

Enrico Monti è entrato in Nextalia con il ruolo di partner e responsabile di Nextalia Credit Solutions, la nuova piattaforma di private credit lanciata lo scorso giugno dalla società di private equity guidata da Francesco Canzonieri. Laureato in economia all'Università Bocconi nel 2010, Monti ha lavorato per 14 anni in J.P. Morgan prima come director – FIG and corporate southern Europe e poi come director financial sponsors Emea coverage. In seguito, ha lavorato per due anni in Banca del Fucino come head of banking, markets e real estate finance ed head of corporate banking.

Pwc legal cresce con tre soci e un partner: Pontecorvo, Cirino Pomicino, Loizzo e Serriello

L'assemblea dei soci di PwC Italia ha deliberato l'ingresso di 3 nuovi soci: **Barbara Pontecorvo, Stefano Cirino Pomicino** e **Federico Loizzo**. Entrano nell'area Legal anche la partner **Magda Serriello**, i director Antonella Barbato, Letizia Ummarino, Gabriele Giaccari e Silvia Maria Redaelli, il manager Federica Angiolani, il senior associate Alessio Campanella e gli associate Elena Brandi ed Enrico Giovannini. Pontecorvo ha un'esperienza consolidata nell'assistenza a clienti istituzionali e fondi di investimento; Cirino Pomicino è specializzato in corporate finance, M&A e private equity; Loizzo è esperto in M&A, private equity e corporate governance. Tutti provengono da Deloitte Legal.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

8th Edition

MARKET/ING

20.10.2025

19.15 CHECK-IN

19.30 ROUNDTABLE

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

CHIOSTRI DI SAN BARNABA

Via San Barnaba 48 - Milan

#LcMarketingAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Jole Bertone è la nuova chief legal officer di Kel 12

Jole Bertone è entrata a far parte di Kel 12 come chief legal officer. Il tour operator, attivo dal 1978, è specializzato nell'organizzazione di viaggi culturali in tutto il mondo. La nomina segna una novità importante per la società, che non disponeva finora di una struttura legale interna e che la professionista dovrà quindi costruire da zero. Bertone approda in Kel 12 dopo l'esperienza in BAT – British American Tobacco, dove da maggio 2025 ha ricoperto il ruolo di director of legal affairs. In precedenza ha guidato per tre anni il team legale di Iliad. Il suo percorso professionale comprende anche posizioni in Deloitte, Vodafone e Cleary Gottlieb.

Ronconi e Ruberti entrano in Alvarez & Marsal

Alvarez & Marsal (A&M), società globale di consulenza manageriale, prosegue l'espansione della propria divisione corporate finance in Italia con l'ingresso di **Barbara Ronconi**, nominata managing director, e **Andrea Ruberti**, che entra come director. I due professionisti andranno ad affiancare Maximiliano Turelli (entrato in A&M nel giugno scorso) nello sviluppo della nuova divisione corporate finance a Milano, con un'attenzione particolare al segmento mid-market italiano. Grazie al suo profilo internazionale, Ronconi contribuirà inoltre a rafforzare la copertura dei settori consumer, luxury e retail a livello europeo.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

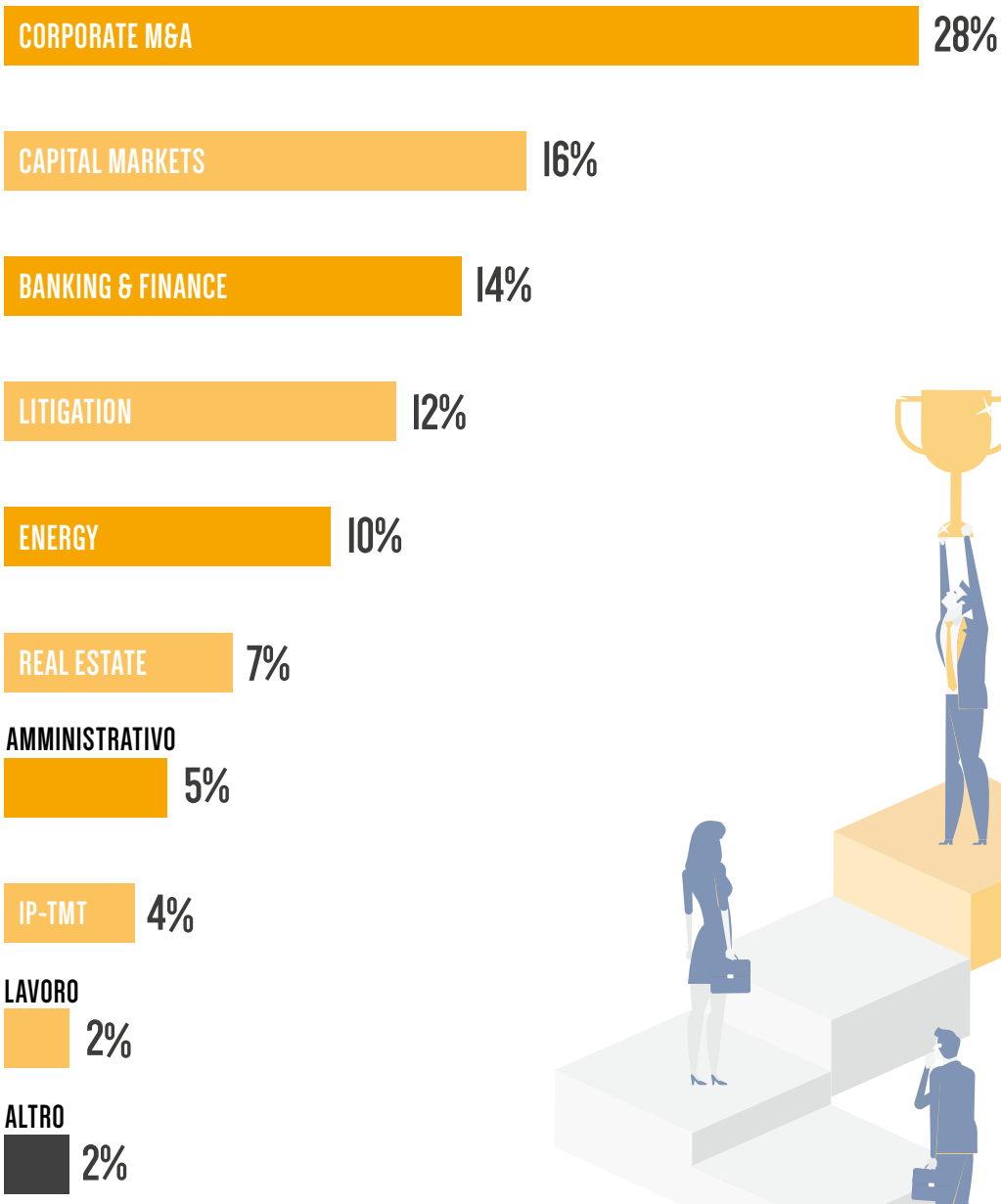
www.legalcommunityweek.com

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

Il barometro

Autunno M&A: ancora un big deal nell'energy

I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Settembre 2025

Socar rileva Italiana Petroli per 3 miliardi

Api Holding e Fin.Bra, le due holding della Famiglia Brachetti Peretti, e la State Oil Company of Azerbaijan Republic (Socar), assistita dallo studio Herbert Smith Freehills Kramer, hanno sottoscritto un accordo per la vendita di una partecipazione complessivamente rappresentativa del 99,82% del capitale sociale, rispettivamente, di Italiana Petroli (IP) e di MIP, società quest'ultima detentrice dei marchi del gruppo. **Gatti Pavesi Bianchi Ludovici** ha assistito Api Holding e Fin.Bra, nonché la stessa IP per i profili di interesse, da un punto di vista societario, contrattuale ed M&A, con un team guidato dall'equity partner **Barbara Napolitano** insieme al partner **Riccardo Salerno** e composto dal senior associate **Eugenio Prosperi** e dall'associate **Carlotta Marconi**. Inoltre, l'equity partner **Filippo Arena** segue e coordina gli aspetti regolatori dell'operazione per conto dei venditori e delle società target.

Herbert Smith Freehills Kramer ha assistito Socar con un team multidisciplinare guidato dalla partner **Francesca Morra** e dal senior associate **Giacomo Gavotti**. Le questioni di diritto amministrativo sono state seguite dalla senior associate **Chiara Miccolis**, dall'associate **Matteo Terzi** e dal trainee **Kevin Aldeghi**. Il team corporate, che ha seguito gli aspetti corporate e contrattuali, era composto dall'of counsel **Bernadetta Troisi**, i senior associate **Michela Merella**, **Cesare Saputo** e **Guglielmo Ferrari**, insieme all'associate **Dimitrie Vlaiduc** e alla trainee **Claudia Rocco**. Gli aspetti di compliance sono stati curati dall'of counsel **Federico Bracalente** e dal senior associate **Marco Accorroni**, mentre in ambito proprietà intellettuale hanno collaborato la senior associate **Giulia Maienza** e l'associate **Francesca Basto**. Per i profili di financing hanno contribuito la senior associate **Alessandra Iandoli** e gli associate **Pietro Guida** e **Giacomo Bedeschi.** Il team dedicato agli aspetti di contenzioso era composto dal senior associate **Spartak Kodra** e dalla trainee Iole **Maria Garufi**. Un team internazionale composto dal partner Steven Dalton, Marcus Lyon e l'associate Olivia Battcock dall'ufficio di Londra, dal managing partner Kyriakos Fountoukakos, dal partner Morris Schonberg, dall'of counsel Peter Rowland e dal senior associate Daniel Barrio dall'ufficio di Bruxelles per le questioni di concorrenza, dal partner Marc Tkatcheff e dall'associate Joaquim Apra per il diritto lussemburghese, ha affiancato il cliente nell'operazione. Il team di IP che ha seguito l'operazione è composto dal direttore m&a e corporate development **Leonardo Caputo**, con la supervisione, per gli aspetti legali, di **Giuseppe Biacca**.

BARBARA NAPOLITANO

FRANCESCA MORRA

GIACOMO GAVOTTI

LEONARDO CAPUTO

LA PRACTICE:
corporate M&A
IL DEAL:
Socar acquisisce Italiana Petroli
GLI STUDI:
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Herbert Smith Freehills Kramer
GLI INHOUSE:
Giuseppe Biacca

Movinter chiude l'acquisizione di Alpi Aviation

Movinter, società controllata da RedFish LongTerm Capital, holding di partecipazioni industriali specializzata in investimenti in piccole e medie imprese ad elevato potenziale guidata da Paolo Pescetto, ha effettuato il closing dell'acquisizione del 100% del capitale sociale di Alpi Aviation, storica società attiva nella progettazione e produzione di droni, elicotteri e velivoli ultraleggeri con sede a Pordenone, per un valore complessivo di 4 milioni di euro.
Il team di Solving guidato dalla partner **Annalisa Pescatori** ha assistito, per gli aspetti legali e contrattuali, Movinter, Kayak Family Office2, Sky Investments, Friulia Finanziaria FVG, insieme con il team dei legali interno **Andrea Cauzer** e **Laura Cossettini**, e la bidco **AAI**.
Corrado Rusalen è invece stato assistito dallo studio MPRD, con il socio **Carlo Molaro** e **Tommaso Vidale**.
Il socio venditore Moreno Stinat di Alpi Aviation è stato assistito per gli aspetti legali e contrattuali dallo Studio Raengo, con il managing partner **Enrico Raengo** e **Anna Ponzetti**.
Gli aspetti notarili dell'operazione di cessione del 91,5% di Alpi sono stati curati dal notaio **Angelo Busani** dello studio Busani&Partners mentre quelli relativi all'operazione di investimento dal notaio **Amedeo Venditti** dello studio notarile **Prinetti Venditti e Associati.**

ANNALISA PESCATORI

CATALDO PICCARRETA

LUCA MARANETTO

ANDREA SILVESTRI

LA PRACTICE:
corporate M&A
IL DEAL:
Movinter (RFLTC) chiude l'acquisizione di Alpi Aviation
GLI STUDI:
MPRD, Solving, Studio Raengo
ALTRI ADVISOR:
Busani&Partners, Prinetti Venditti e Associati

Facile.it acquisisce Horizon Automotive

Facile.it, broker di assicurazioni controllato da Silver Lake Partners e Oakley Capital, ha acquisito Horizon Automotive, tech mobility company specializzata nel noleggio a lungo termine con sede a Sesto San Giovanni (Milano). A vendere sono i fondatori Stefano Odorici (50%) e Luca Cantoni (50%).
Ropes & Gray ha assistito Facile.it, con un team guidato dai partner **Cataldo Piccarreta** e **Luca Maranetto** e composto da **Federica Di Terlizzi** e **Marianna Pessi**.
I profili fiscali, relativi agli aspetti di struttura e di due diligence, sono stati seguiti per conto di Facile.it da Legance, con un team guidato dal partner **Andrea Silvestri** e composto da **Michele Barcellona** e **Mirea Cacciatore**.
I venditori sono stati assistiti da Futura Law Firm con **Raffaele Battaglini** per i profili contrattuali e da FL20 Studio con **Federica Fugiglando** per gli aspetti fiscali.

LA PRACTICE:
corporate M&A
IL DEAL:
Facile.it compra Horizon Automotive
GLI STUDI:
FL20 Studio, Futura Law Firm, Legance, PwC, Ropes & Gray

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

Litigation

6th Edition

28.10.2025

h19.15 CHECK-IN

h19.30 COCKTAIL

h20.15 CEREMONY

h21.00 STANDING DINNER

GARAGE 21

Via Archimede 26 • Milan

Sponsors

RSM

THE LAWYER LONDON DRY GIN

#LcLitigationAwards

For Information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY
AWARDS

Litigation 6th Edition

28.10.2025

GIURIA

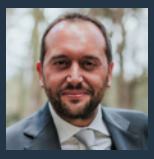
Umberto Baldi
Chief Legal Officer & General Counsel
Snam

Mariella Barletta
Vice President – Head of Legal South-East Europe
DHL

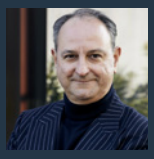
Barbara Benzoni
Responsabile Legale MID-Downstream e Chemicals Estero, *Eni*

Piergiuseppe Biandrino
Executive Vice President Legal & Corparate Affairs | General Counsel, *Edison*

Stefano Brogelli
Legal & Regulatory Director
Axpo Italia



Fabio Cangiano
Head of Legal
Postepay



Fabrizio Caretta
Group Chief Legal & Compliance Officer
DOLCE & GABBANA

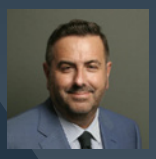
Giuseppe Catalano
Head of Corporate Affairs & Company Secretary
Generali

Marco Catello
Head of Litigation
FINCANTIERI

Rosy Cinefra
Group Chief Legal, Compliance, ESG & Risk
Fibonacci Bidco

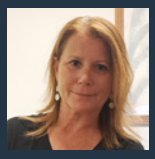
Giovanni Cucchiarato
Group General Counsel
Dedalus

Pietro Galizzi
Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs
Plenitude



Fabio Londero
Group General Counsel
Danieli & C. Officine Meccaniche

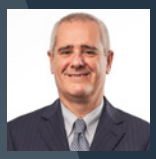
Fabrizio Manzi
General Counsel
Italiaonline



Paola Moschini
VP Legal, Corporate Affairs & Compliance
Leonardo Global Solutions

Agostino Nuzzolo
General Counsel and Legal, Regulatory and Tax Affairs Executive Vice President – DPO and Secretary of the Board, *TIM*

Angelica Orlando
General Counsel
Sky Italia

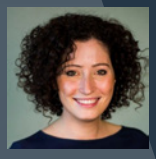


Gabriele Pagnotta
Direttore Legale, Societario e Contenzioso
Fintecna

Valentina Ranno
Direttore ufficio legale
L'Oréal Italia

Maria Katharina Rauchenberger
Legal & Compliance Director
Ruffino

Claudia Ricchetti
General Counsel
PwC



Laura Rigo
Head of Legal
HP Italy

Luís Graça Rodrigues
Legal Director Europe, Africa & Phillippines
Minsait

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

Ulisse Spada
General Counsel & Secretary of the BOD
DiaSorin

Pierluigi Zaccaria
Direttore Legal & Corporate Affairs
SEA

#LcLitigationAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Hogan Lovells, scommessa sull'Europa: Italia e Spagna hub della crescita

Il ceo Miguel Zaldivar racconta a MAG la strategia dello studio globale nel Sud Europa (FRIS), tra numeri record, investimenti in Italia e Spagna, e innovazione tecnologica

di nicola di molfetta

In occasione dei 25 anni di Hogan Lovells in Italia, **Miguel Zaldivar**, ceo della law firm globale da 3 miliardi di dollari di ricavi, è volato a Milano (anche) per incontrare la redazione di MAG. Avvocato con un passato da dealmaker transfrontaliero, Zaldivar guida da cinque anni la law firm. Sotto la sua leadership Hogan Lovells ha raggiunto risultati finanziari record, ampliato il proprio footprint internazionale e consolidato il presidio nei settori altamente regolamentati. Secondo l'ultima edizione della Global 200 di Law.com, Hogan Lovells conta più di 2.700 avvocati nel mondo, con un fatturato 2024 di 2,965 miliardi di dollari, revenue per lawyer di 1,097 milioni e profitti per socio equity pari a 3,072 milioni di dollari.
La bussola di questa crescita, in Europa si chiama FRIS, l'acronimo che unisce Francia, Italia e Spagna: la seconda, terza e quarta economia dell'Unione europea. «FRIS è stato concepito per intercettare il crescente flusso di lavoro transfrontaliero verso l'Europa meridionale, che oggi supera mercati tradizionali come la Germania», spiega Zaldivar. «È uno dei nostri principali motori di crescita globale, insieme a Stati Uniti, Regno Unito e Germania». Un vero e proprio pilastro della strategia dello studio in questa fase. FRIS è vista come una entità unica: «Un grande studio che conta 460 avvocati», dice Zaldivar. «Il nostro approccio è *global reach and local depth*. Sappiamo di poter attivare sinergie importanti tra i nostri uffici e costruire un'offerta che non ha precedenti nell'area». Il mito dello studio paneuropeo, ritorna, e Hogan Lovells potrebbe essere la prima realtà internazionale determinata a realizzarlo, sfruttando gli asset a propria disposizione una rete capillare di professionisti che la vede presente nell'area. «Il nostro target – racconta Zaldivar – sono le aziende della Forbes 500. Francia, Italia e Spagna sono mercati di grande interesse per i nostri clienti e quindi, per noi».

ITALIA, LA CRESCITA PIÙ VELOCE

L'Italia, in proposito, ha un ruolo davvero centrale. Qui lo studio, nel 2024, ha generato circa 60 milioni di euro di ricavi, con un incremento del 20% rispetto all'anno precedente. Gli uffici di Roma e Milano contano complessivamente oltre 170 avvocati e 32 soci, con l'obiettivo dichiarato di superare le 200 unità. Solo negli ultimi 18 mesi lo studio ha inserito 50 nuovi professionisti, di cui 14 soci, costruendo uno dei team corporate & finance più grandi tra gli studi internazionali in Italia. «Un lavoro considerevole, portato avanti da Patrizio (Messina, *ndr*) fin dal suo arrivo. Un progetto di crescita che non si è ancora esaurito e nel quale crediamo molto perché, non mi stanco di dirlo, l'Italia ha un ruolo chiave nell'ambito di FRIS (si veda anche il box, *ndr*)».
Un percorso che coincide con la maturazione del mercato legale domestico: nel 2024 oltre l'85% delle operazioni M&A italiane ha avuto una componente cross-border. «Le economie del Sud Europa stanno crescendo più della Germania in termini di PIL, e l'Italia è diventata un polo di attrazione per deal e investimenti esteri», sottolinea Zaldivar. A trainare, oltre all'M&A, ci sono la transizione energetica e la tecnologia, che stanno ridisegnando il mercato e moltiplicando le opportunità per chi unisce consulenza transazionale e competenze regolatorie.

FRIS è stato concepito per intercettare il crescente flusso di lavoro transfrontaliero verso l'Europa meridionale, che oggi supera mercati tradizionali come la Germania

MADRID, VENT'ANNI DA PROTAGONISTA

Accanto all'Italia, la Spagna rappresenta l'altro pilastro della strategia FRIS. Nel 2024 l'ufficio di Madrid ha registrato 58,9 milioni di euro di

IL TRAGUARDO

Hogan Lovells, 25 anni in Italia tra innovazione e leadership di pensiero

«Abbiamo costruito una presenza distintiva, non solo attraverso la crescita costante, ma anche grazie alla nostra cultura, all'innovazione continua e alla leadership di pensiero». È così che **Patrizio Messina**, riassume 25 anni di presenza di Hogan Lovells nel mercato italiano. Nell'incontro con il ceo globale Miguel Zaldivar, abbiamo dedicato ampio spazio a discutere della strategia della law firm nel Paese e alle mosse più recenti. Il rafforzamento dei team italiani, con ingressi da studi come Orrick (da cui è arrivato lo stesso Messina assieme ad altri cinque soci e un team di 30 persone), White & Case e Dla Piper, rientra in una strategia di crescita selettiva e orientata all'eccellenza. «Con gli ultimi ingressi, abbiamo creato uno dei team corporate & finance più grandi tra gli studi internazionali in Italia, coprendo con professionisti d'eccellenza tutte le aree del settore. Questi investimenti fanno parte di una strategia più ampia nella regione FRIS e mirano a mantenere l'equilibrio complessivo dei ricavi tra le tre practice: corporate & finance (41%), regolamentare e Ip (30%) e contenzioso, arbitrati ed employement (29%). «Continuiamo a ricevere l'interesse di gruppi e professionisti di grande talento. Siamo sempre disponibili a valutare collaborazioni o integrazioni che possano rafforzare ulteriormente la nostra offerta. Ma, il nostro ambizioso piano di crescita non si baserà su operazioni di dimensioni comparabili alle recenti acquisizioni, uniche e senza precedenti nel mercato legale italiano». Il che significa, chiarisce l'avvocato, che «siamo pronti a valutare opportunisticamente l'ingresso di team di alto livello, mantenendo un approccio mirato a offrire ai clienti un servizio di primissimo livello». A tale proposito, peraltro, fonti bene informate assicurano che lo studio stia per mettere a segno una nuova operazione in area competition antitrust.

La leadership dello studio è stata costruita pensando alle persone. «Siamo stati riconosciuti "Best Employer" dall'Università Luiss Guido Carli e abbiamo ottenuto la Certificazione di Parità di Genere da Bureau Veritas, con un punteggio superiore al 90%», ricorda il managing partner italiano che è direttamente impegnato anche in iniziative come il CELF – Center of European Economics Law and Finance – che ha pubblicato il position paper *Towards a New European Safe Asset*, assieme al professor Giovanni Tria.

Particolarmente rilevante è anche ELTEMATE, la joint venture legal tech lanciata nel 2023, che combina intelligenza artificiale e competenza legale: un team di quasi 100 professionisti, inclusi oltre 30 ingegneri informatici tra Europa, Stati Uniti e Asia, supporta i clienti nell'adozione delle nuove tecnologie.

ricavi, con 24 soci e oltre 100 avvocati. Nel 2023 aveva già chiuso un anno record, sfiorando i 60 milioni. Un percorso iniziato nel 2004 con un piccolo team e consolidato lo scorso anno con il trasferimento nella nuova sede di Paseo de la Castellana 77, cinque piani certificati LEED Platinum e WELL Gold.
«La Spagna è un hub naturale che collega l'Europa con America Latina e Nord Africa, grazie ai legami commerciali e linguistici», spiega Zaldivar. Le recenti riforme del lavoro, gli incentivi fiscali e i progetti finanziati dall'UE in infrastrutture digitali ed energie rinnovabili rendono Madrid un polo sempre più attrattivo per gli investimenti. Non a caso, all'inizio del 2025 la guida dell'ufficio è passata a **Fernando**

Calancha, mentre il predecessore José Luis Vázquez è entrato nella leadership regionale EMEA. E sempre per l'area EMEA, José Marìa Balanà, regional managing partner, è un professionista basato a Madrid.

LA FORZA DEI NUMERI

L'espansione in Sud Europa si inserisce in un quadro di crescita globale. Nel 2024 Hogan Lovells ha superato la soglia simbolica dei 3 miliardi di dollari di ricavi, con un incremento del 9% anno su anno, dopo il +23% del 2023. Negli Stati Uniti – tra i primi mercati dello studio – il fatturato è cresciuto del 14%, portando i ricavi a 1,47 miliardi. «Per competere ai massimi livelli servono tre condizioni: base clienti istituzionali solida, presenza integrata in USA, EMEA e Asia-Pacifico, e un bilancio eccellente», chiarisce Zaldivar.
A livello settoriale, lo studio continua a puntare su automotive, energia, servizi finanziari, life sciences, consumer e tecnologia, comparti dove la dimensione regolatoria è cruciale. «Abbiamo costruito una competenza che non si limita al supporto transazionale, ma integra la lettura del contesto normativo e geopolitico», ricorda il ceo. «Come ha osservato Heidi Gardner di Harvard, il nostro è uno dei programmi settoriali più sofisticati nel mercato legale. E tutto questo senza compromettere la nostra cultura».

TALENTI E TECNOLOGIA

La crescita si gioca anche sul terreno del capitale umano. Hogan Lovells assiste 71 delle prime 100 società del Fortune Global e 24 delle 25 principali banche globali. L'obiettivo è arrivare a 125 clienti istituzionali entro il 2026, con l'iniziativa "drive to five" (più di 5 milioni di dollari di ricavi per cliente su più mercati e aree di practice).
Per attrarre e trattenere i migliori talenti, lo studio punta su una combinazione di compensazioni competitive, percorsi di carriera chiari e una cultura collaborativa che, sottolinea Zaldivar, garantisce uno dei più bassi tassi di turnover nel mercato.
Accanto al capitale umano, c'è la tecnologia. Oggi 4.400 avvocati dello studio utilizzano quotidianamente ELTEMATE CRAIG, chatbot proprietario capace di ridurre del 50% i tempi sulle attività legali di base. In investigazioni e compliance, l'AI ha già garantito efficienze dell'80% nella revisione documentale. «Il punto non è esternalizzare l'innovazione, ma guidarla», afferma Zaldivar. «CRAIG sta già aiutando i nostri team in Italia e Spagna a lavorare più rapidamente e in modo più smart».

Il punto non è esternalizzare l'innovazione, ma guidarla. CRAIG sta già aiutando i nostri team in Italia e Spagna a lavorare più rapidamente e in modo più smart

UNO SGUARDO LUNGO DIECI ANNI

Consolidata la soglia dei 3 miliardi, Hogan Lovells guarda ai prossimi dieci anni. «Italia e Spagna non sono semplici mercati in cui mantenere una presenza, ma veri hub per collegare lo studio al continente europeo e all'America Latina», osserva Zaldivar. Quanto alle fusioni transatlantiche che stanno ridisegnando il mercato legale globale, dal matrimonio A&O Shearman a McDermott Will & Schulte, il ceo chiarisce: «Siamo aperti a valutare collaborazioni e ingressi di team di alto livello, ma il nostro piano di crescita non dipende da una fusione. Puntiamo su una strategia bilanciata e sostenibile».
Un approccio che trova la sua sintesi nel mantra coniato da Zaldivar: "Balance, Balance, Balance". Un equilibrio tra geografie, settori e practice che, almeno finora, ha permesso a Hogan Lovells di navigare con continuità nelle acque agitate del mercato globale.

© 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

PUBLISHINGGROUP LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Dentons: dieci anni in Italia. Così la business proposition ha fatto la differenza

Il mix tra radicamento locale e piattaforma internazionale ha permesso allo studio di crescere fino a giocare nella stessa fascia dei principali operatori italiani, pur senza i referral tipici dei colossi globali

di nicola di molfetta

Dieci anni fa Dentons approdava in Italia con un progetto "greenfield" che, all'epoca, sembrava una sfida azzardata. Era il 5 ottobre 2015 quando lo studio internazionale apriva il suo primo ufficio a Milano, in via Sant'Orsola, con 15 professionisti — di cui 7 soci — guidati da **Federico Sutti**, già protagonista della crescita di DLA Piper nel nostro Paese. Oggi, a distanza di un decennio, i numeri raccontano una parabola di crescita che ha pochi eguali nel mercato legale italiano: 166 professionisti, 35 soci equity e un incassato che nel 2023 ha toccato quota 70,7 milioni di euro, con una media ricavi per professionista in linea con i grandi player domestici.

«Avevamo l'idea giusta», spiega Sutti, fondatore e country managing partner di Dentons in Italia. «Il mercato offriva uno spazio: creare uno studio internazionale full service che potesse competere con gli studi italiani, sfruttando la piattaforma globale, ma con la flessibilità di decidere localmente tariffe, compensi, e strategie». Una ricetta che ha convinto fin da subito soci di primo piano quali **Andrea Fiorelli**, **Stefano Speroni** (dal primo luglio 2020 è Director Affari Legali e Negoziati Commerciali di Eni), **Alessandro Dubini** e **Alessandro Fosco Fagotto**, disposti a scommettere senza minimi garantiti.

UNA CRESCITA COSTANTE

Dopo l'apertura milanese, nel luglio 2016 arrivò Roma, prima in via Bertoloni, poi nel 2017 nell'attuale sede di via XX Settembre.
Sempre nel 2017 fu inaugurata anche la nuova sede milanese in Piazza Affari, nel cuore finanziario della città, a testimonianza di un radicamento ormai consolidato.

Dal 2018 Dentons è diventato ufficialmente uno studio full service e ha superato quota 100 professionisti. I numeri sono cresciuti con continuità: dai 13,2 milioni di incassato del 2016 ai 25,6 del 2017, fino ai 59,8 del 2022 e al picco di 70,7 milioni nel 2023.
Parallelamente, i partner sono passati dai 7 del 2015 ai 35 equity del 2025, con un'espansione costante delle practice.

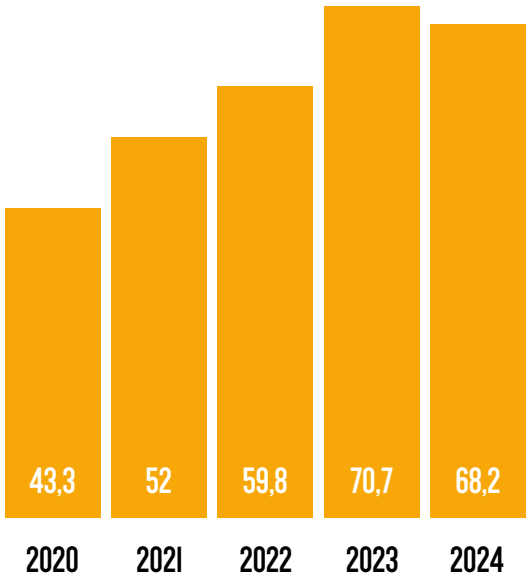
IL MODELLO DIVERSO

Secondo Sutti, che MAG ha incontrato per ripercorrere il decennio, la forza di Dentons in Italia è stata la capacità di distinguersi rispetto agli altri studi internazionali: «Molti si sono basati su un portafoglio di clientela globale, rimanendone dipendenti. Noi, invece, ci siamo posti l'obiettivo di competere con i domestici, puntando prevalentemente sull'origination individuale dei soci».

Un approccio che ha consentito allo studio di crescere con più agilità, pur senza il traino dei referral tipici dei grandi studi americani e inglesi. «Per certi versi questo resta un limite», ammette Sutti, «perché alcune grandi operazioni passano inevitabilmente dai top player globali. Ma la nostra flessibilità ci ha permesso di raggiungere il livello giusto in termini di produttività media e posizionamento».

L'ANDAMENTO

L'incassato di Dentons in Italia negli ultimi 5 anni – dati in mln di euro



«Avevamo l'idea giusta. Il mercato offriva uno spazio e abbiamo saputo coglierlo con un modello diverso da quello degli altri studi internazionali»

IL CONTESTO E LA CONCORRENZA

Il managing partner osserva con realismo l'evoluzione del mercato legale internazionale e i suoi riflessi sulla scena italiana: «Oggi i grandi studi americani si concentrano sulle piazze dove ci sono i "soldi veri": New York, Londra, Parigi, Francoforte. L'Italia per molti è secondaria, e non investono più come vent'anni fa. Questo apre spazi per chi, come noi, adotta un modello diverso».

Rispetto al 2015, il contesto è radicalmente cambiato: maggiore competizione, prezzi più bassi, qualità media più alta. Gli studi italiani strutturati hanno guadagnato terreno, mentre alcune law firm straniere hanno ridimensionato la loro presenza. «Oggi ci sono due modelli», sintetizza Sutti: «il full service locale, cui apparteniamo noi, e il modello degli studi americani d'élite, focalizzato su poche aree premium. La tendenza internazionale sembra privilegiare quest'ultimo».

RUOLI INTERNAZIONALI

La storia italiana di Dentons si intreccia sempre più con quella globale. Alcuni partner hanno assunto ruoli di rilievo europeo: Alessandro Fosco Fagotto guida la practice Banking and Finance per l'intero continente ed è membro dello Europe Board; **Giangiacomo Olivi** è co-head della Intellectual Property and Technology practice europea; **Davide Boffi** è alla guida della Employment and Labor practice in Europa; **Roberto Lipari**, dallo scorso anno, è Europe head of Litigation and Dispute Resolution; Carsten Steinhauer è co-head dello Europe Energy Sector Group.

E lo stesso Sutti, nel 2023, è stato nominato chairman dello Europe Board, confermando il peso crescente della sede italiana all'interno della governance dello studio. «Questo è un riconoscimento al lavoro di squadra e alla credibilità che abbiamo costruito in dieci anni», commenta.

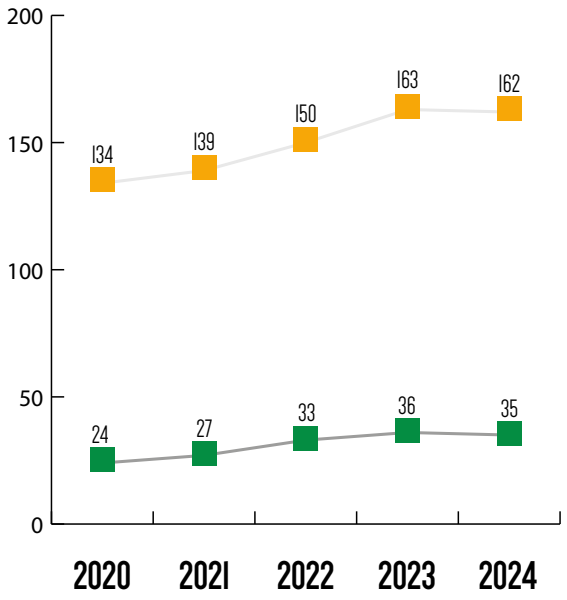
GOVERNANCE E FUTURO

Il decennale coincide con una svolta interna importante: l'introduzione, nel maggio 2025, di un Consiglio direttivo composto da **Alessandro Engst**, **Pier Francesco Faggiano**, **Alessandro Fosco Fagotto** e **Davide Traina**. Un passaggio, spiega Sutti, motivato anche da considerazioni personali: «Ho fatto il managing partner per quasi trent'anni complessivi. È tempo di costruire un percorso di successione, evitando di arrivare a gestire il tema come un'emergenza».

Il nuovo organo collegiale, eletto dai soci, porta visioni diverse e intende rafforzare la leadership condivisa. «La vera sfida», sottolinea Sutti, «è esercitare una leadership che non derivi dal titolo ma dal comportamento quotidiano, mettendo lo studio davanti agli interessi professionali individuali».

LA SQUADRA

I professionisti: totale (partner inclusi)
e dettaglio sugli equity partner



«La vera sfida è esercitare una leadership che non derivi dal titolo ma dal comportamento quotidiano, mettendo lo studio davanti agli interessi individuali»

LE PERSONE E LA NUOVA GENERAZIONE

Sul fronte delle risorse, il managing partner non nasconde le difficoltà comuni alla professione: attrarre giovani talenti, affrontare l'impatto dell'intelligenza artificiale, garantire percorsi sostenibili. «Il mercato è ancora ricco, ma non è più la professione super remunerativa di vent'anni fa. Ci sarà una compressione dei margini, e le nuove generazioni lo sanno. La sfida sarà mantenere la qualità e sapersi rinnovare».

UNO SGUARDO AVANTI

Il futuro, per Sutti, passa da un ricambio generazionale che sappia conquistare la fiducia di colleghi e clienti: «Venticinque anni fa un avvocato sessantenne era un'autorità indiscussa. Oggi i clienti hanno vent'anni meno di me e ti guardano diversamente. Se voglio continuare a divertirmi in questo mestiere devo lavorare perché non mi considerino un retaggio del passato».

Dieci anni dopo quella "scommessa greenfield", Dentons in Italia non è più un outsider. È un attore stabile nel gruppo dei grandi, impegnato a coniugare crescita e sostenibilità in un mercato che cambia rapidamente. Una storia che, al giro di boa, sembra ancora tutta da scrivere.

© riproduzione riservata

IL CONSIGLIO DIRETTIVO DI DENTONS

DA SINISTRA: ALESSANDRO ENGST, ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO, FEDERICO SUTTI, DAVIDE TRAINA, PIER FRANCESCO FAGGIANO

PAOLO MONTIRONI

Advant Nctm, sul mercato senza scorciatoie: integrazioni mirate e governance trasparente

MAG incontra il senior partner, Paolo Montironi. Prosegue il percorso di istituzionalizzazione puntando su ingressi selezionati, modello one-stop-shop e regole di profit-sharing chiare. Tra sfide tecnologiche e interesse dei fondi di private equity, la bussola resta la coerenza con il proprio DNA

di nicola di molfetta

Negli ultimi anni anni, Advant Nctm ha lavorato con metodo, scegliendo di crescere senza scorciatoie. Nessuna fusione forzata, nessuna aggregazione dettata solo dai numeri, ma la costruzione paziente di un DNA indipendente. Oggi, come racconta il senior partner **Paolo Montironi** a MAG, lo studio è entrato in una fase ulteriore: «Abbiamo avviato un percorso di integrazione mirata, con l'obiettivo di rafforzare le nostre competenze e dare ai clienti un'offerta specialistica e completa. Non ci interessa aumentare il fatturato con operazioni fini a se stesse, ma portare a bordo professionisti capaci di crescere insieme a noi».

Una strategia che segna il passaggio alla piena istituzionalizzazione, in un mercato legale italiano sempre più complesso e competitivo.

INTEGRAZIONI MIRATE, NON FUSIONI A TAVOLINO

Il biennio 2023-2024 ha visto una serie di ingressi significativi, che hanno trasformato practice in veri e propri dipartimenti autonomi.
A Genova, con la integrazione dello studio Berlingeri, lo studio ha rafforzato la propria competenza nell'area del nel diritto marittimo e ha stabilito una nuova presenza territoriale in aggiunta a quelle di Milano e Roma.
L'area energia e infrastrutture è al centro dell'operazione con cui lo studio ha portato in squadra il socio Piero **Francesco Viganò** (ex Gitti & Partners), così come il Restructuring è stato il focus del lateral hire di **Juri Bettinelli** (ex A&O).
Sul fronte fiscale e del fund formation è arrivato **Emidio Cacciapuoti**, per operare anche in sinergia con il private equity, mentre l'area penalistica è stata integrata con gli arrivi di **Luigi Orsi** e, successivamente, di **Raffaella Quintana**, esperta di compliance e diritto penale (ex Dla Piper).
E sempre tra le operazioni più recenti, non possiamo non citare l'integrazione, per il regulatory finanziario, della boutique Zitiello Associati, e per l'area del lavoro l'integrazione tutta romana con lo studio Boursier Niutta, dopo l'ingresso di **Patrizio Bernardo** (ex Delfino e Assocciati Willkie Farr & Gallagher) a Milano.

Il filo conduttore? L'età e l'attitudine dei professionisti: «Cerchiamo soci tra i 40 e i 50 anni, con un potenziale di sviluppo e l'ambizione di crescere, non solo all'interno della loro practice ma anche nella visibilità sul mercato. Vogliamo che i nostri team siano riconoscibili e in grado di dialogare con i clienti come interlocutori forti e autonomi».

L'obiettivo è consolidare un modello di one-stop-shop in grado di coniugare profondità specialistica e approccio trasversale.

GOVERNANCE COME CHIAVE DI STABILITÀ

Se c'è un elemento che distingue Advant Nctm, è la sua governance. Montironi ne parla con orgoglio: «Il nostro sistema di profit-sharing è razionale, comprensibile, trasparente ed equo. È questo che rende le integrazioni più semplici: non servono lunghe trattative, perché le regole sono chiare e non negoziabili».

Il modello di remunerazione si basa su medie triennali, per premiare i trend e non le fluttuazioni occasionali. Accanto alla meritocrazia, però, c'è un forte senso di solidarietà interna: «Il mercato si sta spostando dalle personalità carismatiche alle organizzazioni. Noi ci siamo preparati a questo passaggio per tempo, costruendo una struttura che non dipende dai singoli. È un approccio che garantisce sicurezza ai soci e stabilità ai clienti».

Lo studio lavora anche per diffondere l'avviamento internamente, riducendo la dipendenza dall'*origination* individuale. Un tassello fondamentale in vista del ricambio generazionale: «Vogliamo che il passaggio di consegne avvenga in modo non traumatico, con la nuova generazione pronta a gestire operativamente e strategicamente lo studio. La continuità è un valore anche per chi ci sceglie come consulente».

UN MERCATO SFIDANTE, TRA AI E PRIVATE EQUITY

L'Italia resta un mercato particolare, caratterizzato da un tessuto di piccole e medie imprese che richiede approcci personalizzati e capacità di gestire molte operazioni

Lo studio in cifre

2000
anno di fondazione

360
i professionisti

85
i soci

40
i counsel

+2,5%
la crescita nel 2024

contemporaneamente. Non sorprende che le insegne straniere continuino a guardare al nostro Paese con interesse, spinte dall'effervescenza del private equity e dalla diversità imprenditoriale delle PMI.

Ma è il futuro tecnologico a preoccupare e stimolare al tempo stesso. «L'intelligenza artificiale sarà un acceleratore dei processi e ridurrà le ore-uomo, ma richiederà professionisti molto più specializzati nel controllo e nel risk management. Avremo meno persone, ma molto più brave», ipotizza Montironi.

Un altro tema cruciale è la finanziarizzazione degli studi legali, con l'ingresso di fondi di private equity. «Se l'approccio non sarà speculativo, potrà rappresentare un'opportunità per dotare gli studi di mezzi finanziari con cui fare integrazioni e competere con i giganti anglosassoni. I target ideali sono gli studi di medie dimensioni, ben gestiti, con alta marginalità e modelli di business leggibili».

L'ESPERIENZA DI ADVANT VEREIN

Sul piano internazionale, Nctm ha scelto di puntare sull'alleanza continentale Advant, lanciata quattro anni fa insieme a partner europei. Nonostante un avvio più complesso

> **«Il mercato si sta spostando dalle personalità carismatiche alle organizzazioni. Noi ci siamo preparati a questo passaggio per tempo, costruendo una struttura che non dipende dai singoli»**

del previsto, in considerazione dell'ambizione di raggiungere un livello di effettiva integrazione nella delivery dei servizi ai clienti, il progetto ha retto: «È la dimostrazione che i presupposti erano validi. Oggi spingiamo per una maggiore convergenza nella delivery dei servizi, con l'obiettivo di presentarci come un soggetto unitario e competitivo». Montironi non lo dice, ma non c'è dubbio che Nctm possa giocare un ruolo di leadership nella rete, grazie alla propria struttura e al livello avanzato di expertise nel management interno: un fattore di attrattività anche per altri potenziali membri.

PROSPETTIVE E NUOVI INGRESSI

Detto questo, i motori non si fermano. Nuove operazioni sono già in programma, con un'ulteriore integrazione prevista a breve. Nel frattempo, lo studio ha riorganizzato la propria presenza internazionale, chiudendo l'ufficio di Bruxelles dopo il pensionamento del socio residente e concentrando le attività sull'ufficio Advant nella capitale europea.

«La nostra crescita continuerà a essere coerente con il modello che ci siamo dati: istituzionale, trasparente, sostenibile. Crediamo che in un mercato che si sta allontanando dalle figure carismatiche per premiare le organizzazioni, questa sia la strada giusta», conclude Montironi.

Advant Nctm non corre dietro alle mode né alle scorciatoie. In un contesto italiano ed europeo in piena trasformazione, lo studio sembra avere un obiettivo chiaro: crescere senza perdere identità, con la convinzione che la stabilità interna sia il miglior vantaggio competitivo da offrire ai clienti.

© riproduzione riservata

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LEGALCOMMUNITYCH

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

- LEGAL MARKET IN SWITZERLAND
- IN-HOUSE LAWYERS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- DIGITAL NEWS

Follow us on

www.legalcommunity.ch

«Ecco perché abbiamo fondato Solving»

MAG incontra i soci (ex GA) che hanno avviato questo nuovo progetto professionale. Quattro sedi in Italia, circa cinquanta professionisti per cominciare. «Cresceremo ancora». Gli obiettivi a tre anni

di nicola di molfetta

Una nuova realtà si affaccia sulla scena del mercato legale italiano con l'ambizione di diventare un punto di riferimento per imprese, famiglie e investitori. Si chiama Solving – un nome che è insieme dichiarazione d'intenti e manifesto programmatico – ed è il progetto nato dall'iniziativa di otto soci fondatori: **Maddalena Boffoli, Francesco Conti, Ilario Giangrossi, Roberto Limitone, Fabrizia Pellone, Francesco Pellone, Annalisa Pescatori** e **Paolo Rulli**. Al loro fianco, in veste di presidente onorario, **Vittorio Grimaldi**, tra i nomi più autorevoli dell'avvocatura d'affari italiana, che a febbraio compirà 85 anni.

La nascita dello studio segna un nuovo inizio per questo gruppo di professionisti di lungo corso che hanno deciso di lasciare GA per dar vita a un progetto indipendente, fondato su valori condivisi e su un modello organizzativo più collegiale. «Avevamo bisogno di andare oltre le esperienze precedenti di ciascuno e costruire uno spazio professionale coerente con i nostri principi – racconta Francesco Conti, managing partner –: rapporti trasparenti tra soci, valorizzazione dei giovani, attenzione al cliente e una gestione partecipata».

Il nome scelto sintetizza la filosofia dello studio: offrire soluzioni. «La soluzione per ogni questione posta all'attenzione di un professionista si fonda su un legame di estrema fiducia e riservatezza con il cliente – spiega Maddalena Boffoli –. Il nostro obiettivo è creare un punto di riferimento simile a un family office, capace di assistere chi arriva in Italia o chi cresce sul mercato globale, curando ogni dettaglio».

Anche per Annalisa Pescatori, la nuova avventura rappresenta l'occasione per tornare alle radici del mestiere e ripensarlo in chiave moderna: «Vogliamo riportare al centro la consulenza legale come strumento di fiducia e di prossimità. Non si tratta solo di dare risposte tecniche, ma di capire a fondo le esigenze dei clienti che devono essere sempre al centro, costruendo con loro percorsi di crescita e di tutela. È questa la vera essenza del nostro lavoro».

VITTORIO GRIMALDI

TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Solving nasce come società tra avvocati con sedi a Milano, Roma, Napoli e Padova, e può contare sin da subito su circa 50 professionisti – tra avvocati, commercialisti e consulenti – attivi nelle principali aree del diritto e della fiscalità. Lo studio fornisce assistenza in M&A, diritto societario e commerciale, privacy e data protection, contenzioso e arbitrati, lavoro, immobiliare, fiscalità e pianificazione patrimoniale. Solving ha scelto di presidiare strategicamente aree ad alto potenziale economico e imprenditoriale, come Napoli e il Nord Est. Nella sede di Padova opererà da subito la squadra guidata dal socio Roberto Limitone. «Padova rappresenta per noi un

presidio strategico, al centro di un tessuto imprenditoriale dinamico e orientato all'innovazione – sottolinea Limitone –. Essere presenti qui significa poter dialogare ogni giorno con aziende che competono sui mercati globali, accompagnandole nei loro percorsi di crescita e trasformazione».

L'idea di fondo è integrare competenze legali e finanziarie, combinando l'approccio consulenziale dei commercialisti con quello più tradizionale dell'avvocato. «Il cliente non cerca più solo un legale per quando le cose vanno male – sottolinea Conti – ma un partner capace di creare valore. Lavorare in sinergia tra discipline è un enorme valore aggiunto».

Secondo Vittorio Grimaldi, la nascita di Solving è anche «una reazione a modelli troppo accentrati, privilegiando, invece, la collegialità». La nuova struttura vuole recuperare quello spirito di "consigliori" di impresa e famiglia tipico della grande tradizione forense italiana: «Il cliente deve sentirsi ascoltato e accompagnato, come accadeva negli studi che hanno fatto la storia dell'Italia industriale».

Tra tre anni? «Saremo 30 soci, una squadra capace di competere con le principali boutique legali italiane mantenendo però dimensioni contenute e relazioni dirette con i clienti»

ROBERTO LIMITONE, ILARIO GIANGROSSI, PAOLO RULLI, FRANCESCO PELLONE, FRANCESCO CONTI, MADDALENA BOFFOLI, VITTORIO GRIMALDI, ANNALISA PESCATORI

GOVERNANCE MODERNA E CRESCITA SOSTENIBILE

Elemento distintivo del progetto è la volontà di adottare modelli di governance aziendali, con trasparenza contabile, controllo di gestione e pianificazione strategica. «Non si può più ignorare la dimensione imprenditoriale di uno studio legale – spiega Boffoli –. La forma societaria è un passo necessario per garantire efficienza e competitività».

La crescita, tuttavia, non sarà fine a sé stessa. Il business plan prevede uno sviluppo graduale e selettivo: «Non accoglieremo professionisti solo perché portano in dote fatturato – precisa **Paolo Rulli** –. La compatibilità valoriale e professionale è una condizione imprescindibile. Meglio crescere più lentamente, ma su basi solide».

L'obiettivo a medio termine è costruire una struttura di circa 30 soci e oltre 100 professionisti, capace di competere con le principali boutique legali italiane mantenendo però dimensioni contenute e relazioni dirette con i clienti. «Non vogliamo diventare una Big Four – aggiunge Francesco Pellone –. Il nostro modello è quello di una boutique ad alto standing, capace di seguire famiglie e imprese per generazioni, come facevano i grandi studi del passato».

GIOVANI E CULTURA DELLA CONDIVISIONE

Un altro pilastro del progetto è l'attenzione ai talenti. Lo studio punta a creare un ambiente formativo e meritocratico, superando modelli basati solo sulla fatturazione e sull'origination. «Premiamo la qualità del lavoro e la crescita professionale – spiega Grimaldi –. I giovani devono sentirsi parte integrante del progetto e avere la possibilità di costruirsi un nome».

L'entusiasmo dei collaboratori è già un segnale incoraggiante: molti hanno scelto di seguire i soci fondatori in questa nuova avventura. «Lavoriamo fianco a fianco con loro e da loro impariamo molto – osserva Ilario Giangrossi –. La trasmissione di esperienza e conoscenza è una responsabilità che ci prendiamo molto sul serio».

FRANCESCO CONTI

SGUARDO AL FUTURO

A pochi mesi dal lancio, Solving guarda avanti con ambizione ma senza proclami. L'obiettivo è conquistare rapidamente un posto tra gli attori rilevanti del mercato legale italiano, rafforzando il posizionamento anche nei confronti dei clienti internazionali. «Vogliamo che il nome Solving sia sinonimo di eccellenza e affidabilità – conclude Conti –. Se riusciremo a farlo mantenendo intatto il piacere di lavorare insieme e il rapporto umano con i clienti, allora il nostro progetto avrà centrato l'obiettivo».

© riproduzione riservata

LCPUBLISHINGGROUP

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

LCPUBLISHINGGROUP

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

Italia crocevia per "big law": 35 top player globali in campo

La nuova Global 200 di Law.com conferma il ruolo strategico del Paese per i grandi studi legali internazionali: nello Stivale, sei delle prime dieci al mondo. BonelliErede è l'unico studio italiano in classifica, mentre diversi competitor nazionali mostrano fondamentali da Champions

Il sito Law.com ha pubblicato la Global 200 del 2025. Si tratta della **classifica dei 200 studi legali con il maggior fatturato a livello globale.**

Il documento è interessante anche letto da qui, perché ci fornisce alcuni importanti spunti per **comprendere quanto conti l'Italia come piazza strategica per le grandi law firm globali** e perché ci dà alcune indicazioni sul potenziale competitivo dei player nazionali.

Partiamo dal primo punto: quanti sono gli esponenti di "big law" che hanno anche una presenza italiana? Sono 35, vale a dire il 17,5% del totale delle law firm nella Global 200.

Tra questi, l'unica insegna italiana è quella di **BonelliErede** con cifre decisamente interessanti. Lo studio guidato da **Eliana Catalano** e **Massimiliano Danusso**, infatti, si piazza 184esimo con un fatturato stimato di 332,5 milioni di dollari, 576 avvocati e un fatturato medio per professionista pari a 577mila dollari.

In Italia non c'è lo studio più ricco del mondo (Kirkland & Ellis, con i suoi 8,8 miliardi di dollari di ricavi) ma ci sono ben sei dei primi dieci studi in classifica. Vale a dire Latham & Watkins (2) che realizza ricavi per 7 miliardi di dollari con 3.584 avvocati e revenue per lawyer (Rpl) pari a 1,953 milioni, Dla Piper (3) con 4,2 miliardi di ricavi realizzati da 4827 avvocati per 878mila dollari di Rpl, A&O Shearman (4) con un giro d'affari di 3,7 miliardi più di 3.100 avvocati e Rpl pari a 1,194 milioni. E poi, ancora, troviamo il neo entrato Ropes & Gray (8) 3,4 miliardi di fatturato con 1466 avvocati e Rpl di 2,3 milioni, Baker McKenzie (9) che genera ricavi per 3,395 miliardi con quasi 4.600 avvocati e Rpl di 739mila euro, e White & Case (10) con 3,3 miliardi di giro d'affari una squadra di 2.598 avvocati e 1,3 milioni di Rpl.

Il 20% delle law firm internazionali attive in Italia è arrivato solo negli ultimi cinque anni: tra le new entry più recenti Ropes & Gray

Quindi, il 60% della top 10 della Global 200 di Law.com è presente in Italia.

Completano l'elenco delle law firm internazionali (presenti nella Global 200) attive nel nostro Paese Clifford Chance, Freshfields, Linklaters, Hogan Lovells, Jones Day, Greenberg Traurig, Nroton Rose Fulbright, CMS, McDermott, Willkie Farr & Gallagher (che opera in alleanza con lo studio Delfino), Herbert Smith Freehills Kramer, Cleary Gottlieb, Eversheds Sutherland, Orrick, Squire Patton Boggs, K&L Gates, Ashurst, Clyde & Co, Simmons & Simmons, Bird & Bird, Dwf, Osborne Clarke, Fieldfisher, Roedl & Partner, Dac Beachcroft, Withers, Boies Schiller Flexner e Watson Farley Williams.

Come riportato da Legalcommunity.it nei giorni scorsi, sette di queste realtà (vale a dire il 20%) sono arrivate in Italia negli ultimi cinque anni. Lo sbarco più recente è quello di Ropes & Gray che ha affidato a tre soci (ex Latham) guidati dall'avvocato **Cataldo Piccarreta** il suo capitolo italiano.
Tra questi arrivi recenti c'è anche quello di Boies Schiller Flexner che, stando ai dati riportati da Law.com è una delle insegne con il più elevato Rpl: parliamo di 2,129 milioni di dollari, frutto del lavoro di 182 avvocati che riescono a produrre 387 milioni di fatturato.

Per entrare nel ranking servono oltre 300mila dollari di ricavi medi per avvocato: un benchmark che diversi studi italiani hanno già superato

Proprio il dato delle Rpl ci dice molto sul grado di competitività raggiunto dagli studi italiani negli ultimi anni. Considerato che (con la sola eccezione di Yingke che realizza 1,4 miliardi di fatturato ma con quasi 18mila avvocati per una Rpl di 78mila dollari) il ticket minimo per essere accreditati nella Global 200, diciamo per giocare nella Champions League dell'avvocatura d'affari mondiale è di poco superione a 300mila euro, sono numerose le insegne tricolore della Best 50 di MAG e Legalcommunity che si possono considerare in partita, dati alla mano. Stando alle stime di Legalcommunity, infatti, sono almeno 11 gli studi con fondamentali in linea. Chiomenti in primis con oltre 482mila euro, seguito da Legance con 475mila euro, Maisto (425mila), BonelliErede (412mila), Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (405mila), Trevisan & Cuonzo (390mila), Gianni & Origoni (384mila), PedersoliGattai (352mila), Toffoletto De Luca Tamajo (332mila), Advant Nctm (289mila) e Fivers (256mila). (n.d.m.).

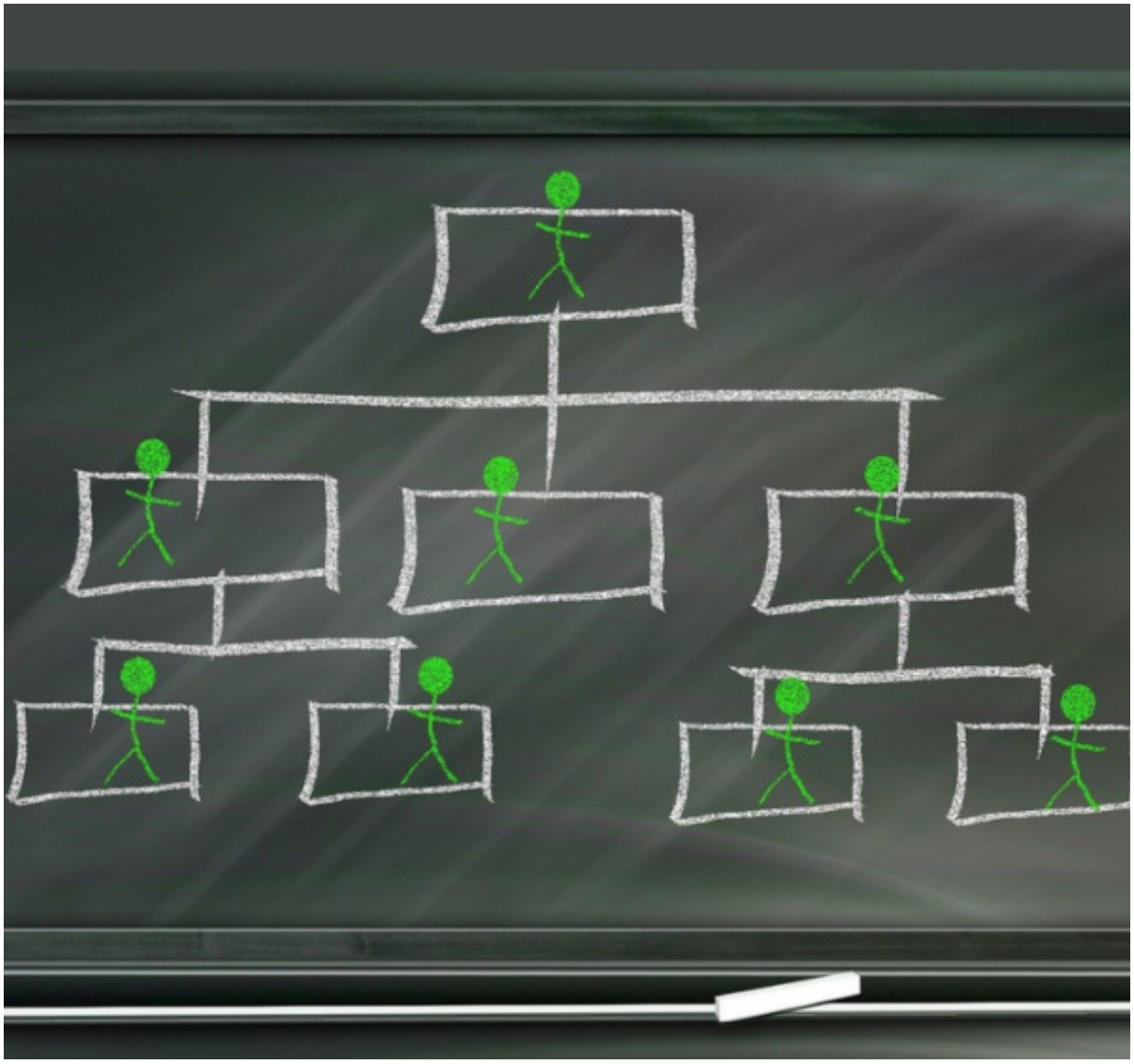
© riproduzione riservata

SEGUI I NOSTRI PODCAST

LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI

PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION

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



Ropes & Gray e il nuovo ciclo delle law firm in Italia: tutte le aperture dal 2020

Milano è l'hub strategico per operazioni cross-border, investimenti istituzionali e gestione dei capitali, consolidando la Penisola come tappa chiave per la crescita europea delle big law

Nonostante si dica che il mercato italiano sia "troppo piccolo" e che le grandi operazioni miliardarie si contino sulle dita di una mano, la Penisola continua ad attirare gli studi legali internazionali. L'ultima conferma è arrivata il 10 settembre 2025: Ropes & Gray ha annunciato l'apertura di un ufficio a Milano, rafforzando la sua piattaforma europea dopo Londra e Parigi.

Il team di partenza, guidato dai partner **Cataldo Piccarreta, Giorgia Lugli** e **Luca Maranetto**, si focalizza sul private equity, area che rappresenta il motore di crescita della firm e che in Italia ha visto un 2024 da record: il mercato ha più che raddoppiato i volumi, superando i Paesi Bassi e piazzandosi al quarto posto in Europa per entità degli investimenti complessivi. Un contesto che ha reso inevitabile l'arrivo di una delle insegne americane più attive a livello globale.

L'apertura milanese di Ropes & Gray si inserisce in un trend più ampio che, dal 2020 a oggi, ha visto diversi player anglosassoni e americani scegliere l'Italia come tappa cruciale delle proprie strategie di espansione.

Gli arrivi più recenti

Solo pochi mesi prima, nell'aprile 2025, era stata la volta di **Becker**, studio statunitense multidisciplinare con 18 uffici negli USA. Milano è diventata il suo hub europeo, sotto la guida di **Gabriel Monzon Cortarelli**, con un focus sull'assistenza legale americana e sul lobbying istituzionale. Una scelta motivata dalla

Alla porta - Ropes & Gray incomincia da tre

Ropes & Gray ha aperto un nuovo ufficio a Milano, rafforzando la sua posizione di consulente di riferimento per i clienti di private equity a livello globale. Lo studio avvia questo capitolo della sua strategia di crescita con l'ingresso dei partner **Cataldo Piccarreta, Giorgia Lugli** e **Luca Maranetto**, che entrano a far parte del gruppo private equity, portando con loro una significativa esperienza e solide relazioni in tutta Italia e in Europa. Picarreta diventerà uno dei co-responsabili della practice European Private Equity Transactions di Ropes & Gray.

L'apertura si inserisce nella strategia dello studio di potenziare costantemente la propria presenza e le proprie competenze in Europa, basandosi sulla forza già consolidata delle sedi di Londra e Parigi. All'inizio di quest'anno, Ropes & Gray ha inaugurato il suo ufficio parigino, e l'aggiunta di Milano risponde alla crescente domanda dei clienti per competenze transfrontaliere.

«I nostri clienti si affidano a noi per guidarli su incarichi di importanza critica nei mercati per loro più rilevanti – ha dichiarato Julie Jones, presidente di Ropes & Gray -. L'ingresso di professionisti di altissimo livello come Aldo, Giorgia e Luca ci consentirà di operare con maggiore rapidità e fluidità in molte delle aree geografiche in cui i nostri clienti di private equity perseguono le opportunità più interessanti. La profonda competenza e gli straordinari risultati dei nostri nuovi partner, che hanno guidato transazioni complesse e di alto profilo, arricchiscono in modo significativo la nostra offerta».

L'Italia rappresenta un mercato chiave per molti clienti di Ropes & Gray. Nel 2024, il Paese è stato il mercato di private equity in più rapida crescita in Europa, con un volume di operazioni più che raddoppiato rispetto all'anno precedente, superando i Paesi Bassi e diventando il quarto mercato europeo per entità degli investimenti complessivi. La presenza in Italia segna un passo avanti nell'ambizione dello studio di globalizzare ulteriormente le relazioni con i clienti e di supportarne meglio le esigenze in uno dei mercati privati in più rapida espansione d'Europa.

crescente necessità delle aziende europee di dialogare con il mercato USA in un momento di forte trasformazione politica oltreoceano.

A fine 2024, invece, è stata **Charles Russell Speechlys** ad avviare la sua practice italiana, guidata da Nicola Saccardo e focalizzata sul private client e il wealth management per famiglie UHNWI e family office. Una mossa che risponde al trend di trasferimento di capitali e individui ad alto patrimonio in Italia, attratti anche dal regime fiscale favorevole. Responsabile dei nuovi uffici milanesi è Cristiana Felisi (ex Maisto) che è entrata come nuova partner dello studio assieme a Giovanni Angelini, counsel.

Il 2024 e la ripartenza di Fieldfisher
Sempre nel 2024, ad aprile, **Fieldfisher** ha inaugurato la propria sede italiana a Milano con un team di 26 professionisti guidati da **Alessandro Mulinacci**. Una scelta che ha segnato il ritorno in Italia del brand con una presenza diretta, dopo la fine della partnership con un precedente alleato locale. Lo studio ha puntato su corporate/M&A, energia, contenzioso, IP e fiscalità, integrando subito la nuova squadra con la piattaforma europea.

Insurance al centro nel 2023
L'anno precedente era stato il turno di due colossi britannici specializzati nell'assicurativo. A febbraio 2023, **DAC Beachcroft** ha aperto contemporaneamente a Roma e Milano con i partner **Anthony Perotto, Guido Foglia** e **Michele Zucca**, provenienti da Advant Nctm, portando con sé un team dedicato al diritto assicurativo e al contenzioso.

Poche settimane prima, a gennaio 2023, **Clyde & Co** ha messo piede a Milano con **Leonardo Giani**, ex Simmons & Simmons, per consolidare il proprio posizionamento globale nel settore insurance e liability. Due mosse che hanno confermato il peso dell'Italia come uno dei mercati assicurativi più ampi d'Europa.

La stagione delle litigation firm
Il 2021 aveva visto lo sbarco di **Boies Schiller Flexner (Bsf)**, studio newyorkese fondato da **David Boies**, icona del contenzioso negli Stati Uniti. Milano, dove operano tra gli altri i soci **Alessia Allegretti** e **Luigi Macioce** come administrative partners, è diventata la sua prima sede nell'Europa continentale, scelta strategica per intercettare arbitrati e dispute complesse, facendo leva sulla reputazione globale della firm.
Il ciclo inaugurato da Squire Patton Boggs
Il fil rouge delle aperture degli ultimi anni si era inaugurato già nel gennaio 2020, quando **Squire Patton Boggs** aveva avviato la propria operatività italiana con un team proveniente da Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle. Sotto la guida di **Galileo Pozzoli**, lo studio ha puntato su corporate, energy e arbitrati internazionali, capitalizzando sulle relazioni già consolidate con aziende e istituzioni italiane.

Un mercato "troppo piccolo" che continua a crescere
Dal 2020 a oggi l'Italia ha visto l'ingresso di almeno sette insegne globali, con specializzazioni diverse: dal private equity al private client, dall'M&A al contenzioso, fino al settore assicurativo. Un ritmo che contraddice l'idea di un mercato poco appetibile. Milano, in

IL BILANCIO: SETTE ARRIVI IN CINQUE ANNI

*Dal 2020 a oggi l'Italia ha visto **7 aperture di law firm anglosassoni o americane**, con focus differenziati:*

Private equity e corporate/M&A: Ropes & Gray, Fieldfisher, Squire Patton Boggs.

Private client e wealth management: Charles Russell Speechlys.

Insurance e litigation: Clyde & Co, DAC Beachcroft, Boies Schiller Flexner.

*In totale, tra Milano e Roma, sono stati lanciati uffici con oltre **50 partner** e un numero di professionisti stimato tra **100 e 150**, senza contare le successive espansioni organiche.*

particolare, si conferma crocevia strategico: piazza finanziaria, centro decisionale per multinazionali e snodo europeo per fondi e istituzioni.

Se è vero che le grandi operazioni "mega-cap" restano rare, è altrettanto evidente che le dinamiche italiane — private capital in espansione, assicurativo maturo, flussi di UHNWI e imprese familiari in fase di internazionalizzazione — rappresentano driver sufficienti per attrarre i big della business law.
La storia recente lo dimostra: l'Italia è sempre più nel radar delle law firm globali.

© riproduzione riservata

PERCHÉ L'ITALIA CONTINUA A CONTARE

Tre driver spiegano questo trend:

1. **Private capital:** il 2024 ha certificato la crescita del mercato italiano come hub di investimenti, soprattutto mid-cap.
2. **Assicurativo:** l'Italia resta uno dei mercati più grandi d'Europa, con necessità di consulenza specialistica.
3. **Wealth management:** attrattività fiscale e trasferimento di HNWI stranieri hanno reso strategica la presenza di studi focalizzati sul private client.

*Il quadro conferma che, pur non essendo Londra, Parigi o Francoforte, **Milano rimane uno snodo europeo strategico** per le big law: una piazza dove gli studi globali scelgono di investire quando intendono radicarsi nel Vecchio Continente.*

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for MAG on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP MAG

LCPUBLISHINGGROUP LEGALCOMMUNITYCH

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for LEGALCOMMUNITYCH on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

Cuatrecasas, Garrigues e Uría Menéndez rivelano un settore in piena evoluzione

Sotto la lente di Iberian Lawyer i report di sostenibilità dei tre top player del mercato legale spagnolo che stanno riscrivendo modelli organizzativi e priorità strategiche per affrontare le sfide della globalizzazione e della trasformazione tecnologica

di ilaria iaquinta

Come stanno evolvendo i modelli di business dei maggiori studi legali spagnoli? Quali priorità ne guidano le strategie? E dove si incontrano — o si distinguono — in termini di struttura e visione? Le risposte emergono dai report di sostenibilità pubblicati tra aprile e luglio 2025 da Cuatrecasas, Garrigues e Uría Menéndez, i tre principali player del mercato. I documenti, con dati al bilancio 2024, restituiscono un'istantanea utile anche a una lettura trasversale delle tendenze che stanno ridisegnando il settore.

Pur con caratteristiche diverse per dimensioni, ricavi e presenza internazionale, emerge una traiettoria comune: l'attenzione alla diversità si fa più sistemica, l'intelligenza artificiale entra nella pratica quotidiana, le politiche di valorizzazione del talento si fanno più sofisticate e il ruolo dell'avvocatura d'affari è sempre più interpretato come leva di trasformazione economica.

PRESENZA, FATTURATO E RISORSE UMANE

Sotto il profilo numerico, il primato spetta a Garrigues, che nel 2024 si conferma leader per fatturato, ampiezza dell'organico e presenza internazionale. I ricavi si attestano a 481,85 milioni, in crescita del 6,1% rispetto all'anno precedente. La squadra conta 2.211 persone — tra cui 1.703 avvocati — distribuiti in 30 sedi in 12 Paesi. Segue Cuatrecasas, che registra il tasso di crescita più alto tra i tre per il secondo anno consecutivo. Con un fatturato di 436,1 milioni (+12,2%) e un incremento del 38,3% negli ultimi cinque anni. Conta oggi 2.068 persone, inclusi 1.400 avvocati, attivi in 26 uffici dislocati in 12 Paesi. Uría Menéndez chiude con un fatturato di 275,87 milioni (+1,49%) e una struttura composta da 1.107 persone — tra cui 702 avvocati e 134 soci — distribuiti in 11 sedi in sette Paesi. A rafforzarne il profilo internazionale, l'alleanza in America Latina con PPU (Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría).

La lettura dei dati sulle risorse umane richiede attenzione alle metodologie. Uría Menéndez basa i suoi dati su un campione di 965 dipendenti (escludendo soci ed emeriti) e includendo le sedi di Lisbona e Porto. Cuatrecasas e Garrigues, invece,

GARRIGUES IN MADRID

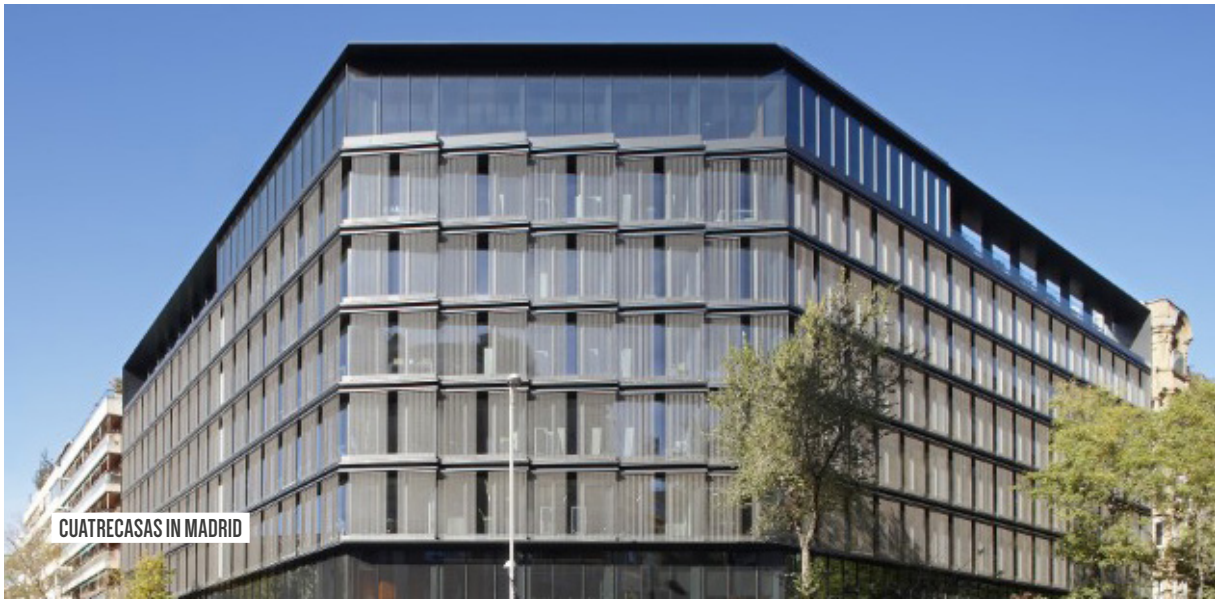
riferiscono i dati all'intera forza lavoro. A livello generazionale, Uría Menéndez riporta un 37,5% di under 30, un 45,3% tra i 30 e i 49 anni, e un 17,2% sopra i 50. Cuatrecasas: 32,2% under 30, 48,9% tra 30 e 49, 18,9% over 50. Infine, Garrigues: 29,4%, 51,1% e 19,5% rispettivamente.
Sul fronte della *retention* del talento, gli studi si muovono con strategie articolate, seppur differenti. Uría Menéndez mantiene un modello "*up-or-out*", assumendo ogni anno tra i 70 e i 90 neolaureati, avviati a un percorso professionale che prevede formazione continua (oltre 6.300 ore nel 2024), mentoring e opportunità di mobilità internazionale. Cuatrecasas punta su una *corporate university* che integra formazione giuridica, tecnologica e interdisciplinare, con particolare attenzione a *leadership*, diversità e

inclusione. Garrigues ha adottato un sistema di valutazione continua delle *performance*, con un percorso strutturato e *milestones* formative nelle aree chiave. Tre modelli distinti, un obiettivo condiviso: favorire una crescita professionale solida, sostenibile e in linea con le trasformazioni del mercato.

La componente femminile costituisce la maggioranza della forza lavoro: il 59,7% in Uría Menéndez, il 56% in Cuatrecasas e il 51% in Garrigues. Tuttavia, questa prevalenza si riduce sensibilmente nei livelli più alti di responsabilità e governance. Cuatrecasas, ad esempio, riporta una presenza femminile del 50% nei comitati e negli organi direttivi, pur non avendo raggiunto l'obiettivo del 70% fissato per il 2024. Anche tra i partner, la percentuale di donne resta ferma al 19%, senza variazioni rispetto al 2023. Garrigues conta il 21% di socie e segnala l'impegno sul tema attraverso iniziative strutturali di conciliazione e il proseguimento del programma *Mentoring Femenino*, giunto all'ottava edizione. Uría Menéndez evidenzia una presenza femminile del 25% nel cda. Più marcato il divario tra i partner: l'84% è costituito da uomini, a fronte di un 16% di donne.
Anche i dati sul divario retributivo di genere offrono un quadro articolato. Cuatrecasas riporta un lieve vantaggio salariale a favore delle donne nei livelli più junior (tra lo 0,4% e il 2,9%), ma il trend si inverte nei ruoli di *of counsel*, dove gli uomini guadagnano in media il 7,1% in più. Disparità si registrano anche in alcune aree organizzative. Garrigues presenta una forbice retributiva che oscilla, a seconda della categoria, tra un –0,5% e un +5,5%, mentre Uría Menéndez mostra un differenziale quasi nullo: lo scarto complessivo è di –0,18%, leggermente favorevole alle donne.

RETRIBUZIONI

I livelli retributivi variano in base allo studio, alla funzione e all'anzianità. In *Uría Menéndez* un avvocato under 30 percepisce in media 46.969 euro l'anno, mentre nella fascia tra i 30 e i 49 anni lo stipendio medio sale a 75.284 euro. Per chi ha più di 50 anni, la media retributiva si attesta sui 55.360 euro. La retribuzione media complessiva per gli avvocati è di 72.847 euro, per il personale non legale di 45.180 euro. A Madrid, Garrigues segnala retribuzioni medie che partono da 45.396 euro per i profili junior e arrivano a 166.838 euro per gli *of counsel*. Per il personale interno, i compensi variano tra i 46.399 e i 49.081 euro. Il pacchetto retributivo include anche incentivi variabili e benefit personalizzati. Cuatrecasas presenta una forbice ampia: gli stipendi annuali vanno dai 40.624 euro per i profili junior fino a 199.719 euro per gli *of counsel*. Per il personale amministrativo, si parte da 26.000 euro per le segretarie e si può


CUATRECASAS IN MADRID

superare la soglia dei 219.711 euro per i dirigenti. Il pacchetto include bonus variabili, benefit e misure di welfare.

INNOVAZIONE

Se il talento è il motore della trasformazione, la tecnologia ne è l'acceleratore. La digitalizzazione è ormai una priorità strategica trasversale per i tre studi, con importanti investimenti in automazione, soluzioni interne e soprattutto nell'integrazione dell'AI generativa. Garrigues ha investito nel 2024 circa 17 milioni di euro in trasformazione digitale (+14,1% rispetto al 2023), per un totale di quasi 70 milioni in cinque anni. La sua strategia sull'AI si fonda su una combinazione di strumenti commerciali — come *Copilot e Harvey* — e sull'utilizzo della piattaforma proprietaria GA_IA, alimentata da un archivio interno di oltre 220 milioni di documenti. Cuatrecasas coordina le proprie iniziative attraverso CELIA (Cuatrecasas Experta Legal IA), un ecosistema progettuale che comprende una piattaforma di legal research sviluppata in collaborazione con partner esterni e un programma formativo digitale aperto a tutto il personale. Per Uría Menéndez, il 2024 ha rappresentato un punto di svolta. Dopo una fase pilota, nel 2025 è stato avviato un progetto di AI generativa, integrato in un percorso più ampio di innovazione, per ottimizzare i processi interni e migliorare i servizi alla clientela.

GOVERNANCE

Chi guida queste grandi organizzazioni in un contesto di espansione e trasformazione? Uría Menéndez, che nel 2026 celebrerà l'80° anniversario dalla fondazione, ha tracciato una roadmap di transizione ben definita. Dal 1° gennaio 2026, **Salvador Sánchez Terán** assumerà la presidenza, mentre **Jesús Remón** diventerà socio emerito. Il ruolo di managing partner passerà ad **Antonio Herrera**, in studio dal 2007, già responsabile del dipartimento corporate e con esperienze a New York e Barcellona. In Portogallo, la guida della sede di Lisbona sarà condivisa da **Marta Pontes** e **Antonio Villacampa**. Cuatrecasas ha invece completato il passaggio al vertice nell'aprile 2025, con la nomina di **Javier Fontcuberta** a CEO. **Rafael Fontana** manterrà la carica di presidente non esecutivo fino a fine anno, prima di cedere il testimone a **Luis Pérez de Ayala** nel 2026. Fontcuberta, già direttore generale dal 2022, ha delineato tre priorità per il nuovo corso: attenzione alle persone, centralità del cliente e spinta all'innovazione. In Garrigues, la leadership resta nelle mani di **Fernando Vives**, presidente dal 2014. Lo studio ha però compiuto un passo simbolico e operativo con il trasferimento della sede madrilena nelle Torres de Colón, segnando un momento di rinnovamento (vedi Iberian Lawyer n. 145 per l'articolo dedicato).

TREND

Dalla lettura incrociata dei report emergono direttrici comuni che aiuteranno a definire il volto del mercato legale spagnolo nei prossimi anni. Sostenibilità, intelligenza artificiale, attrazione di talenti sempre più diversificati e modelli evoluti di collaborazione con i clienti rappresentano oggi i principali vettori di trasformazione. Le sfide, però, restano condivise: preservare la redditività in un contesto instabile, adattare le strutture all'evoluzione generazionale e riformulare le proposte di valore per una clientela globale e sempre più esigente. Il futuro del settore si giocherà anche nella capacità di anticipare, guidare e dare forma al cambiamento.

© riproduzione riservata

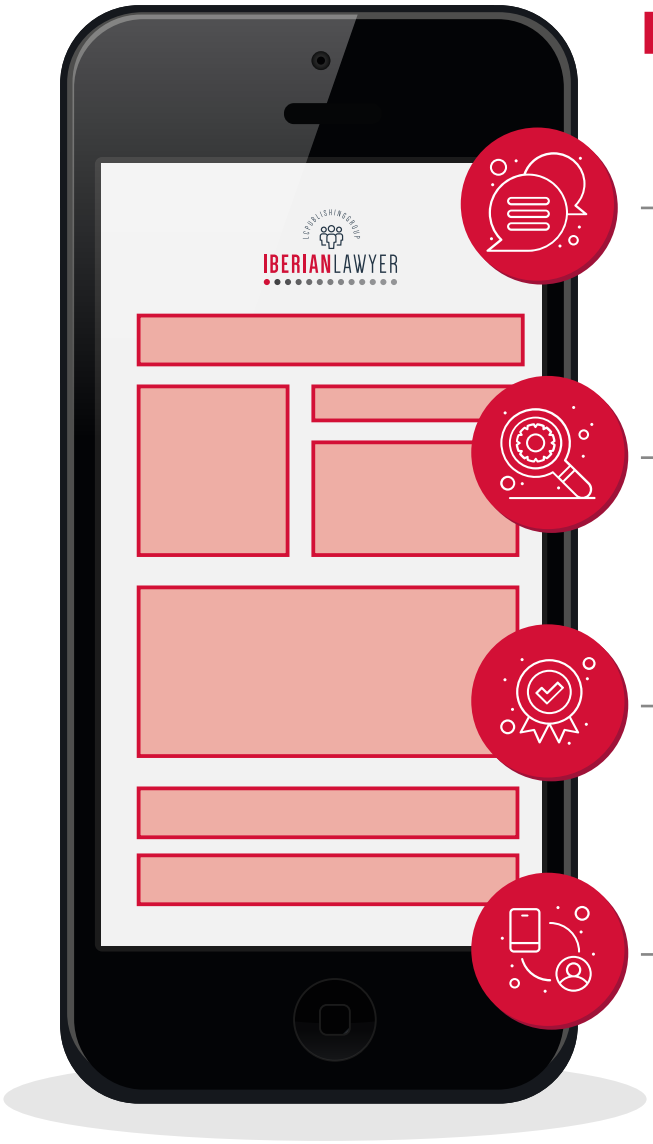
URIA MENENDEZ EN MADRID

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY



EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

LCPUBLISHINGGROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on in

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity Labour Awards 2025

I vincitori

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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

I Legalcommunity Labour Awards, giunti alla loro quattordicesima edizione, si pongono l'obiettivo di far emergere, in modo inclusivo, le eccellenze del mercato legale nel settore dei giuslavoristi e del mondo della direzione del personale.

Il lavoro è da sempre un valore costitutivo per il Paese e sul lavoro è fondata la crescita e la dignità dei singoli come parte di un contesto sociale.
I giuslavoristi, in quanto custodi delle regole del gioco nella dinamica fra offerta e domanda di lavoro, insieme con gli operatori delle direzioni del personale delle società, costituiscono una delle componenti sociali fondamentali del sistema.

I Legalcommunity Labour Awards sono ancora oggi il primo riconoscimento italiano nel settore del diritto del lavoro e i primi di settore in Italia.
© riproduzione riservata

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Toffoletto De Luca Tamajo
LAWYER OF THE YEAR	Francesco Rotondi - LabLaw Firm & Company
LAW FIRM OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	Valentina Pomares - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Trifirò & Partners
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Luca Failla - Failla&Partners
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION - HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	DWF
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION - HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Emanuele Licciardi - Morri Rossetti & Franzosi
LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - FINANCIAL	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - FINANCIAL	Davide Sportelli - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - INDUSTRIAL	Deloitte Legal
LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - INDUSTRIAL	Emanuele Barberis - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS	BCA Legal
LAWYER OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS	Maria Teresa Iannella - EY
LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - DIRECTORS	LabLaw Firm & Company
LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - DIRECTORS	Valentina Castelli - A&A - Albè & Associati
LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - C-LEVEL	Morpurgo e Associati
LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - C-LEVEL	Renato Scorcelli - Scorcelli & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS	Dentons
LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS	Alessandro Paone - NIUS
LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS - CROSS-BORDER	CastaldiPartners
LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS - CROSS-BORDER	Carlo Majer - Littler
LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - FINANCIAL	Legance
LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - FINANCIAL	Lorenzo Cairo - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - INDUSTRIAL	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - INDUSTRIAL	Cristina Capitanio - Gianni & Origoni
LAW FIRM OF THE YEAR SOCIAL SECURITY	Pavia e Ansaldo
LAWYER OF THE YEAR SOCIAL SECURITY	Cesare Andrea Pozzoli - Chiello & Pozzoli
LAW FIRM OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT	EY
LAWYER OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT	Filippo Valcanover - Studio Legale Valcanover
LAW FIRM OF THE YEAR SPORT LAW	LCA
LAWYER OF THE YEAR SPORT LAW	Cristina Mazzamauro - Tonucci & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR EQUALITY PLAN	Orsingher Ortu
LAWYER OF THE YEAR EQUALITY PLAN	Paola Primerano - Carbonetti e Associati
LAW FIRM OF THE YEAR TMT LABOUR	Hogan Lovells
LAWYER OF THE YEAR TMT LABOUR	Iacopo Aliverti Piuri - ALTEREGAL
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Studio Giordanengo Avvocati Associati
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Filippo Ferri - Cagnola & Associati

LAW FIRM OF THE YEAR

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

TRIFIRÒ & PARTNERS

ZAMBELLI & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

ANNALISA REAL
Chiomenti

FRANCESCO ROTONDI
LabLaw Firm & Company

PAOLA TRADATI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

LAW FIRM OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

TRIFIRÒ & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS

NICOLA BONANTE
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

LUCA FAILLA
Failla&Partners

EMANUELA NESPOLI
Toffoletto De Luca Tamajo

ALESSANDRO PAONE
NIUS

VALENTINA POMARES
Eversheds Sutherland

LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

BONELLIEREDE

EVERSHEDS SUTHERLAND

FAILLA&PARTNERS

MORPURGO E ASSOCIATI

TRIFIRÒ & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

LUCA FAILLA
Failla&Partners

MARCELLO FLORIS
Eversheds Sutherland

GIORGIO MOLTENI
Trifirò & Partners

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

VITTORIO POMARICI
BonelliErede

LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION - HEALTHCARE & LIFE SCIENCES

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CARBONETTI E ASSOCIATI

DWF

LCA

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION - HEALTHCARE & LIFE SCIENCES

VALENTINA CASTELLI
A&A - Albè & Associati

EMANUELE LICCIARDI
Morri Rossetti & Franzosi

GIORGIO MANCA
DWF

PAOLA PRIMERANO
Carbonetti e Associati

RANIERI ROMANI
LCA

LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - FINANCIAL

A&O SHEARMAN

DENTONS

LINKLATERS

PEDERSOLIGATTAI

SIMMONS & SIMMONS

LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - FINANCIAL

FEDERICA BARBERO
Linklaters

LIVIO BOSSOTTO
A&O Shearman

LUCA DE MENECH
Dentons

FRANCESCO SIMONESCHI
PedersoliGattai

DAVIDE SPORTELLI
Simmons & Simmons

LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - INDUSTRIAL

CHIOMENTI

DE LUCA & PARTNERS

DELOITTE LEGAL

MORRI ROSSETTI & FRANZOSI

ORSINGHER ORTU

LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY - INDUSTRIAL

IVANA AZZOLLINI
Deloitte Legal

EMANUELE BARBERIS
Chiomenti

ALESSANDRO DE PALMA
Orsingher Ortu

EMANUELE LICCIARDI
Morri Rossetti & Franzosi

ROBERTA PADULA
De Luca & Partners

LAW FIRM OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS

BCA LEGAL

EY

FERRARIO PROVENZALI NICODEMI & PARTNERS

MORPURGO E ASSOCIATI

TONUCCI & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS

SIMONE CARRÀ
BCA Legal

MARIA TERESA IANNELLA
EY

CRISTINA MAZZAMAURO
Tonucci & Partners

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

PAOLO PROVENZALI
Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners

LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - DIRECTORS

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

CASTALDIPARTNERS

LABLAW FIRM & COMPANY

LITTLER

PEDERSOLIGATTAI

LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - DIRECTORS

VALENTINA CASTELLI
A&A - Albè & Associati

MARCO DE BELLIS
Marco De Bellis & Partners

EMANUELE LICCIARDI
Morri Rossetti & Franzosi

ALESSANDRO PAONE
NIUS

EDGARDO RATTI
Littler

LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - C-LEVEL

BONELLIEREDE

LEGANCE

MORPURGO E ASSOCIATI

SCORCELLI & PARTNERS

ZAMBELLI & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT - C-LEVEL

MARCO DE BELLIS
Marco De Bellis & Partners

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

CLAUDIO MORPURGO
Morpurgo e Associati

RENATO SCORCELLI
Scorcelli & Partners

ANGELO ZAMBELLI
Zambelli & Partners

LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LABLAW FIRM & COMPANY

LEGANCE

LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS

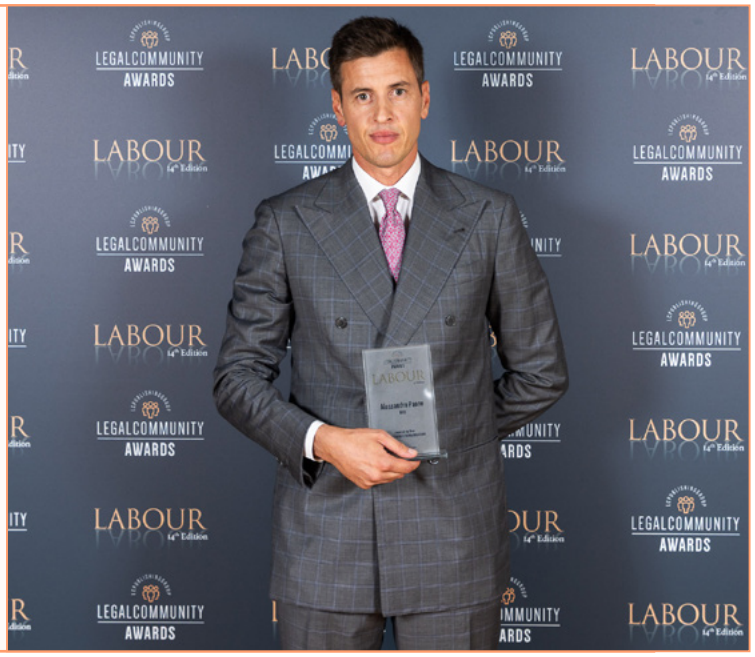
DAVIDE BOFFI
Dentons

MARCELLO FLORIS
Eversheds Sutherland

EMANUELA NESPOLI
Toffoletto De Luca Tamajo

ALESSANDRO PAONE
NIUS

FRANCESCO ROTONDI
LabLaw Firm & Company



LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS - CROSS-BORDER

CASTALDIPARTNERS

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

LITTLER

SIMMONS & SIMMONS

LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS - CROSS-BORDER

ELISABETH BIGET
CastaldiPartners

DAVIDE BOFFI
Dentons

CARLO MAJER
Littler

MARCELLO FLORIS
Eversheds Sutherland

STEFANO LAVA
Simmons & Simmons

LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - FINANCIAL

A&O SHEARMAN

DELOITTE LEGAL

LEGANCE

LINKLATERS

PEDERSOLIGATTAI

SIMMONS & SIMMONS

LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - FINANCIAL

IVANA AZZOLLINI
Deloitte Legal

FEDERICA BARBERO
Linklaters

LIVIO BOSSOTTO
A&O Shearman

LORENZO CAIRO
PedersoliGattai

MARCO D'AGOSTINI
Legance

DAVIDE SPORTELLI
Simmons & Simmons

LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - INDUSTRIAL

A&O SHEARMAN

CHIOMENTI

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

ORSINGHER ORTU

SIMMONS & SIMMONS

LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES - INDUSTRIAL

CRISTINA CAPITANIO
Gianni & Origoni

CLAUDIO CHIARELLA
A&O Shearman

CESARE DE FALCO
Orsingher Ortu

ANNALISA REALE
Chiomenti

DAVIDE SPORTELLI
Simmons & Simmons

LAW FIRM OF THE YEAR SOCIAL SECURITY

BCA LEGAL

CHIELLO & POZZOLI

DELOITTE LEGAL

PAVIA E ANSALDO

STUDIO LEGALE VALCANOVER

LAW FIRM OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT

EY

PEDERSOLIGATTAI

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

TONUCCI & PARTNERS

STUDIO LEGALE VALCANOVER

TEAM

LAWYER OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT

SIMONE CARRÀ
BCA Legal

MARIA TERESA IANNELLA
EY

VINCENZO LUCIANI
Toffoletto De Luca Tamajo

CRISTINA MAZZAMAURO
Tonucci & Partners

FILIPPO VALCANOVER
Studio Legale Valcanover

LAW FIRM OF THE YEAR SPORT LAW

DELOITTE LEGAL

LCA

LEGANCE

NORTON ROSE FULBRIGHT

TONUCCI & PARTNERS

LAWYER OF THE YEAR SPORT LAW

MARCO D'AGOSTINI
Legance

BORIS MARTELLA
Norton Rose Fulbright

CRISTINA MAZZAMAURO
Tonucci & Partners

STEFANO PIERO LUCA MINIATI
Deloitte Legal

FEDERICO VENTURI FERRIOLO
LCA

LAW FIRM OF THE YEAR EQUALITY PLAN

BCA LEGAL

CARBONETTI E ASSOCIATI

LITTLER

ORSINGHER ORTU

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

LAWYER OF THE YEAR EQUALITY PLAN

LAURA CORBEDDU
BCA Legal

ALESSANDRO DE PALMA
Orsingher Ortu

ORNELLA PATANÈ
Toffoletto De Luca Tamajo

PAOLA PRIMERANO
Carbonetti e Associati

MARTINA VIANELLO
Littler

LAW FIRM OF THE YEAR TMT LABOUR

A&O SHEARMAN

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

LITTLER

ORSINGHER ORTU

LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

CAGNOLA & ASSOCIATI

DE CASTIGLIONE INGRAFFIA ZANCHI E ASSOCIATI

SIMBARI AVVOCATI PENALISTI

STUDIO GIORDANENGO AVVOCATI ASSOCIATI

STUDIO GIORDANENGO
AVVOCATI ASSOCIATI

LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

ANTONIO BANA
Bana Avvocati Associati

ENRICO DE CASTIGLIONE
de Castiglione Ingraffia Zanchi e Associati

FILIPPO FERRI
Cagnola & Associati

GUGLIELMO GIORDANENGO
Studio Giordanengo Avvocati Associati

ARMANDO SIMBARI
Simbari Avvocati Penalisti

Diverso sarà lei

Violenza digitale: milioni di click, zero denunce. Parla Bernardini De Pace

di michela cannovale

ASCOLTA IL PODCAST

Ogni volta che pensiamo di aver toccato il fondo, scopriamo poco più tardi l'esistenza di un sotterraneo ancora più buio e freddo. La violenza contro le donne – anche nel suo formato digitale – lo dimostra: non conosce limiti né vergogna. E i numeri, più di ogni altra cosa, ci ricordano che il problema è molto più diffuso di quanto si supponga. Ecco qualche esempio da brivido:

- 32mila. Credete si tratti della capienza di un palazzetto dello sport? Dei tifosi di una squadra di Serie B riuniti allo stadio una domenica pomeriggio? Sbagliato! Erano gli utenti del gruppo Facebook "Mia Moglie". Non ultras né supporter, ma uomini che per sei anni hanno condiviso le foto delle proprie compagne come fossero figurine – scambiate, esibite, commentate, ridotte a oggetto di consumo.
- 800mila. Sarà il numero degli abitanti di una città come Genova, no? E invece no: erano gli iscritti a Phica.eu. Nato nel 2005 come piattaforma di pornografia amatoriale online, negli anni è diventato un gigantesco archivio di fotografie di donne rubate, private, caricate senza consenso.
- E ancora: 20 milioni. State forse pensando ai passeggeri che transitano in un grande aeroporto internazionale? Macché! Erano le visite annuali su Phica.eu. Un traffico enorme che generava più di un milione di euro l'anno di fatturato, in un'economia parallela che ha trasformato lo stupro digitale in un business a sei zeri.

A fronte di questi numeri, c'è chi, come lo street artist Andrea Villa, ha scelto di usare l'arma dell'ironia, tappezzando i muri di Torino con poster di mariti in mutande per ribaltare la logica del gruppo "Mia Moglie". E chi, come l'avvocata **Annamaria Bernardini De Pace**, ha provato a "violentare la giurisprudenza" (come lei stessa afferma) con una class action a difesa delle donne coinvolte.

Nessuna delle vittime, tuttavia, ha risposto all'appello. Solo tre telefonate, tutte anonime. «Non ho il coraggio di denunciare, mio marito mi picchia», racconta una. «Non voglio che mio figlio venga additato», confessa un'altra. Le ragioni cambiano, ma l'esito resta il medesimo: il silenzio.

Per Bernardini De Pace, la mancata adesione non è solo una sconfitta legale, ma un sintomo culturale: l'assenza di sorellanza, la connivenza silenziosa che alimenta la brutalità maschile, la rassegnazione di chi subisce. «Stare zitte vuol dire essere complici della violenza», mette in chiaro. E in questa puntata di *Diverso sarà lei* racconta la sua battaglia fallita, ma anche l'urgenza di un cambio di passo. Buon ascolto!

© *riproduzione riservata*

PUBLISHINGGROUP 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

Next-Gen Single Market: saranno i general counsel a ridisegnare l'Europa?

Per Stéphanie Fougou e Marcus Schmitt di Ecla la risposta è sì: la funzione legale diventa il motore della trasformazione delle imprese europee

di michela cannovale

Madrid, tardo pomeriggio. Le luci del General Counsel Forum 2025 organizzato da Ecla (European Company Lawyers Association) si stanno spegnendo, ma nei corridoi dell'hotel il brusio non accenna a diminuire. I duecento giuristi d'impresa che hanno partecipato alla due giorni madrilena si salutano dopo 48 ore di confronto serrato su AI, Esg e governance nel contesto del Next-Gen Single Market, la strategia europea che punta a costruire un mercato unico più integrato, innovativo e competitivo.

Poco più in là, ai microfoni di MAG, **Marcus Schmitt**, general manager di Ecla, riflette su quanto emerso: «Il general counsel non è un passeggero. È il pilota del cambiamento».

Accanto a lui, la presidente **Stéphanie Fougou** sorride e rilancia: «Ed è proprio questo il punto: i general counsel europei stanno assumendo un ruolo chiave nella trasformazione delle imprese. Sono strategici, non solo per gestire il rischio, ma per guidare il cambiamento in modo responsabile e sostenibile».

È in questa doppia visione che si riflette l'anima di Ecla, l'organizzazione che da oltre quarant'anni rappresenta e collega i giuristi d'impresa di tutta Europa. Nata per dare voce a una professione in continua evoluzione, oggi Ecla è il punto di riferimento di una comunità internazionale che, proprio a Madrid, si è riunita per discutere il futuro dei dipartimenti legali e il loro ruolo nel nuovo scenario europeo.

OLTRE LA COMPLIANCE: I GENERAL COUNSEL COME CERNIERA DEL CAMBIAMENTO

«Il general counsel non può più limitarsi a controllare che tutto sia in regola», spiega Fougou a MAG. «Oggi è una figura di leadership, chiamata a partecipare alle decisioni strategiche, a proporre visioni di lungo periodo, a guidare la transizione digitale e sostenibile delle imprese».

Un'evoluzione che, per Schmitt, è ormai irreversibile: «L'Unione Europea sta cercando di ridurre burocrazia e barriere. E chi meglio di un legale d'impresa, che conosce sia il diritto sia il business, può aiutare le aziende a tradurre questa evoluzione in pratica? I general counsel sono le persone giuste per trasformare la complessità in opportunità».

«Il general counsel non è un passeggero. È il pilota del cambiamento. Conoscendo diritto e business, può trasformare la complessità in opportunità e guidare le aziende nel nuovo scenario del Next-Gen Single Market»

Marcus Schmitt

Nel nuovo scenario delineato dal Next-Gen Single Market, la funzione legale non è più percepita come un vincolo, ma come un acceleratore di innovazione, trasparenza e fiducia. Ed Ecla, attraverso i suoi forum e le sue iniziative, vuole contribuire a definire la nuova identità del giurista d'impresa europeo: un professionista strategico, consapevole del proprio impatto, capace di agire come cerniera tra impresa, società e istituzioni.

L'AGENDA EUROPEA E LE BARRIERE DA ABBATTERE

A più di trent'anni dalla nascita del mercato unico, l'Europa resta ancora frammentata da differenze giuridiche, fiscali e regolatorie. Ma il progetto del Next-Gen Single Market mira proprio a superare queste disomogeneità, aprendo una nuova fase di integrazione e competitività. «Le imprese europee – osserva Schmitt – convivono con ventisette regimi legali e fiscali diversi. È un'eredità che rallenta la crescita e frena l'innovazione. Ma il progetto del cosiddetto "28° regime", come quadro normativo unico da affiancare a quelli nazionali, potrebbe rappresentare una svolta epocale: un contesto più coerente e accessibile per operare oltre confine. Una "corsia europea parallela", uguale per tutti, più chiara e più efficiente».

Un cambiamento che, secondo Fougou, non può essere lasciato solo alle istituzioni europee.

«Oggi i general counsel europei stanno assumendo un ruolo chiave nella trasformazione delle imprese. Sono strategici, non solo per gestire il rischio, ma per guidare il cambiamento in modo responsabile e sostenibile»

Stéphanie Fougou

Perché a giocare un ruolo determinante in questo processo saranno proprio i general counsel, chiamati a fare da ponte tra impresa e regolatore. «Oggi i general counsel non sono più meri interpreti delle regole – spiega – ma interlocutori delle istituzioni. Devono contribuire alla semplificazione normativa e allo sviluppo di politiche che favoriscano la competitività e l'innovazione. È un ruolo che richiede visione, coraggio e la capacità di tenere insieme interessi diversi».

GUIDARE CON UNO SCOPO

Se cambia l'Europa, cambia anche la professione. Digitalizzazione, intelligenza artificiale, Esg, moltiplicazione delle normative: le sfide sono molteplici, ma rappresentano anche una grande occasione di crescita.

Sottolinea Fougou: «I general counsel devono saper dominare la tecnologia. Non devono subirla, ma integrarla nei processi decisionali. Devono essere agili, curiosi, aperti al nuovo. E soprattutto devono guidare con uno scopo: le nuove generazioni cercano leader che trasmettano senso, non solo regole. È questa la chiave per attrarre e motivare i talenti».

Per Schmitt, la trasformazione è già in corso: «Il general counsel del futuro sarà un "generalist specialist" in grado di coniugare conoscenze tecniche e visione strategica. La professione

sta diventando più ampia, più fluida, più vicina ai temi che determinano la competitività delle imprese. Ed è proprio questo a renderla così affascinante oggi».

IL FUTURO DEL GENERAL COUNSEL EUROPEO

Guardando avanti, Fougou è convinta che la professione diventerà sempre più influente: «Il giurista d'impresa non è solo il custode della legalità, ma il promotore di un cambiamento etico e sostenibile. È colui che traduce i valori europei – trasparenza, equità, Stato di diritto – in azioni concrete dentro le aziende. Il suo ruolo sarà sempre più strategico, ma anche più umano».

Schmitt condivide l'ottimismo: «Il futuro del general counsel sarà ancora più entusiasmante che in passato. Il Next-Gen Single Market ha bisogno di queste figure: professionisti che uniscono diritto, innovazione e visione. Nel frattempo, Ecla continuerà a essere la loro casa europea, un luogo di confronto, formazione e crescita collettiva».

Proprio a questo proposito, l'obiettivo di Ecla è diventare una piattaforma di confronto e collaborazione tra giuristi d'impresa di tutto il continente. «Ogni anno – spiega Fougou – pubblichiamo benchmark che fotografano la realtà della professione in Europa. In molti Paesi, questi studi sono diventati strumenti di advocacy e di dialogo con le istituzioni. Ma il vero valore è nella condivisione: nei nostri gruppi di lavoro, i general counsel mettono a fattor comune esperienze, policy e modelli su temi come AI, Esg, governance e legal operations. È così che si costruisce una cultura europea della professione».

«Ecla – chiosa Schmitt – non è più la *Sleeping Beauty* di un tempo. Oggi è un network vivo, connesso, dove ogni settimana si incontrano – anche virtualmente – professionisti di ventiquattro Paesi. Le nostre *AI Breakfasts*, ad esempio, sono momenti di scambio informale ma denso di contenuti, in cui si parla di tecnologia, budget e organizzazione dei team legali. È una comunità in movimento, e il suo impatto cresce di anno in anno».

Un impatto che va oltre il perimetro associativo e si riflette nella quotidianità dei dipartimenti legali europei in cui, nel pieno della transizione verso il Next-Gen Single Market, i general counsel si trovano di fronte a un bivio: rimanere figure tecniche o diventare veri protagonisti del cambiamento.

Il confronto di Madrid ha mostrato che molti hanno già scelto la seconda strada. Ed è lì, tra la complessità delle regole e la spinta all'innovazione, che si gioca la partita del futuro giuridico ed economico dell'Europa.

© *riproduzione riservata*

Focus sul Next-Gen Single Market

Il Next-Gen Single Market è la nuova strategia con cui l'Unione Europea vuole aggiornare e rilanciare il mercato unico, nato oltre trent'anni fa. L'iniziativa prende forma nel 2024 dal Rapporto Letta, redatto dall'ex premier italiano Enrico Letta su incarico del Consiglio europeo con l'obiettivo di rendere il mercato interno più competitivo e sostenibile.
La sfida è affrontare una nuova generazione di priorità: digitalizzazione, transizione verde, innovazione industriale e sicurezza economica.
Il piano punta a rimuovere le barriere ancora presenti tra i Paesi membri, armonizzare norme in settori chiave come energia, finanza e digitale, e creare un contesto favorevole a imprese e investimenti. Non un "nuovo mercato unico", dunque, ma una nuova fase dell'integrazione europea, pensata per rendere l'economia dell'UE più agile e capace di competere su scala globale.

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

TIMO MATTHIAS SPITZER

Human leadership 4.0: la lezione di Spitzer ai giuristi d'impresa

Per l'head of legal di Santander CIB la vera leadership legale è un atto umano, fatto di giudizio, coraggio e coscienza. «Perché la vera autorevolezza, oggi, non nasce dall'avere tutte le risposte, ma dal saper difendere la domanda giusta»

di michela cannovale

C'è un momento, nelle grandi organizzazioni, in cui il tempo si ferma. È il momento in cui i numeri non bastano, i modelli predittivi non dicono tutto, le regole non coprono l'imprevisto.

Una decisione cruciale – un contratto da firmare, un accordo da chiudere, una crisi da gestire – resta allora sospesa tra convenienza e coscienza. Gli sguardi si incrociano in sala riunioni: una voce rompe il silenzio, «Possiamo davvero farlo?», un'altra segue, «E se qualcosa va storto?».

Poi, come per istinto, gli occhi si posano sul general counsel. Lo guardano i manager, i team leader, gli analisti, l'amministratore delegato. Non per sapere se un documento è conforme, ma per capire se la decisione è giusta.

LA CAPACITÀ DI FERMARSI A PENSARE

Durante il General Counsel Forum di Madrid organizzato da Ecla (European Company Lawyer Association), dove era presente anche la redazione di MAG, **Timo Matthias Spitzer** ha messo in parole questa sensazione che molti in house counsel conoscono bene: «In strutture aziendali sempre più tecnologiche, automatizzate e guidate dai dati, la leadership non può – e non deve – essere lasciata ai codici. Ciò che serve è una leadership autenticamente umana, fondata sull'integrità».

Spitzer sa di cosa parla. Da executive director e Head of legal di Santander Corporate & Investment Banking per Germania, Austria, Svizzera e Paesi Nordici, supervisiona ogni giorno transazioni transfrontaliere, operazioni di corporate banking e finanza strutturata.

Ma dietro le formule tecniche, vede l'aspetto più fragile – e decisivo – di ogni processo aziendale: la scelta. Come ha ricordato a Madrid, «nessuna operazione, per quanto impeccabile dal punto di vista tecnico, è sostenibile se manca una guida etica che tenga insieme persone e scelte»
In altre parole: ciò che distingue una decisione efficace da una decisione giusta non è la velocità,

TIMO MATTHIAS SPITZER

ma la capacità di fermarsi a pensare.

Da questa riflessione prende forma il vero nucleo del suo messaggio: il valore del dubbio come strumento di leadership. Non un segno di incertezza, ma un atto di coscienza. Non un ostacolo, ma una forma di potere. Non esitazione, ma responsabilità.

IL NUOVO POTERE DEL DUBBIO

In un ambiente regolato da procedure, dati e

automatismi – o, per dirla alla Spitzer: «nelle strutture tech-centric, dove il tempo delle macchine supera quello degli uomini» – la capacità di avere ed esprimere un dubbio e quindi di fermarsi a riflettere è diventata una competenza manageriale a tutti gli effetti. Per Spitzer si tratta anzi di una responsabilità: la garanzia che, prima dell'esecuzione, ci sia una riflessione.

L'algoritmo, d'altronde, non conosce il contesto. E i dati non comprendono le persone. E la logica non basta a costruire fiducia, la reputazione, la dignità, la coerenza.

Dal palco madrileno, il professionista di Santander CIB ha invitato i general counsel a coltivare il dubbio come si coltiva una virtù manageriale. «Perché la vera autorevolezza, oggi, non nasce dall'avere tutte le risposte, ma dal saper difendere la domanda giusta».

Spitzer la chiama "integrity-driven leadership": una guida che non si limita a far rispettare le regole, ma le riempie di significato, e che al contempo trasforma il giurista in "chief meaning officer" – colui che traduce la legge in linguaggio umano e la restituisce alla collettività aziendale come bussola di senso.

IL MANIFESTO DELLA LEADERSHIP SPITZERIANA

Cosa significa, quindi, essere un general counsel dotato di una leadership "autenticamente umana" e "guidata dall'integrità"? Non chiudersi dietro il linguaggio dei contratti o dei protocolli, innanzitutto, ma accettare che ogni decisione aziendale produce onde emotive, reputazionali, sociali. È su questa consapevolezza che si fonda il manifesto della leadership umana delineato da Spitzer: quattro principi che descrivono come esercitare la leadership.

1. **Integrità prima della competenza**
   La competenza è la base, ma non basta. L'integrità è ciò che rende credibile una decisione e trasparente un processo. Per Spitzer, guidare con integrità significa non limitarsi a valutare la conformità, ma chiedersi se una scelta rispetta i valori su cui si fonda l'impresa. È la differenza tra applicare una norma e assumersene la responsabilità.

«In strutture aziendali sempre più tecnologiche, automatizzate e guidate dai dati, la leadership non può – e non deve – essere lasciata ai codici. Ciò che serve è una leadership autenticamente umana, fondata sull'integrità»

2. **Empatia come forma di governo**
   Riconoscere l'impatto umano delle decisioni significa prevenire i conflitti, costruire fiducia, garantire coerenza. Un general counsel empatico non "ammorbidisce" le regole: le rende comprensibili e praticabili.
3. **Tecnologia come alleata, non sostituta**
   L'innovazione digitale è un'opportunità, ma anche un rischio se sostituisce il giudizio umano. Spitzer invita i general counsel a usare la tecnologia come supporto. L'obiettivo non è automatizzare il pensiero, ma liberarlo usando l'efficienza dei dati per alimentare la qualità del giudizio.

4. **Coraggio morale nell'incertezza**
   Le regole non bastano a coprire ogni scenario. Il coraggio morale consiste nel prendere posizione anche quando la legge tace o l'opinione dominante spinge altrove.

RESISTERE AL TEMPO

Nelle imprese di oggi, insomma, il general counsel è l'unico che può ancora dire "aspetta". È una responsabilità sottile, quasi invisibile, ma decisiva. Non c'è algoritmo che possa sostituirla, né governance automatizzata che possa riprodurla. Come ha sottolineato Spitzer, «le decisioni prese con integrità non sono mai le più facili, ma sono le uniche che resistono al tempo».

© riproduzione riservata

PUBLISHINGGROUP LC

PREZZO
39.90€

ORDINA
LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

LIDIA: IL PRIMO ADAPTIVE LEGAL ASSISTANT PER STUDI PROFESSIONALI E AZIENDE

Intervista al team fondatore della piattaforma di AI specializzata per il diritto italiano

ALESSANDRO MUSELLA

EMANUELA SEMINO

MARCO PAGANI

Come nasce l'idea di Lidia?
«L'esperienza nelle top tier firms ci ha mostrato con chiarezza dove intervenire», spiega Alessandro Musella (BonelliErede), cofondatore insieme a Emanuela Semino (Allen & Overy) e Marco Pagani (Chiomenti). «Volevamo creare un'AI che liberasse tempo ai professionisti per concentrarsi sulla qualità del lavoro, riducendo la pressione quotidiana».

Cosa distingue Lidia dalle altre soluzioni AI?
«I workflow specializzati», risponde Emanuela Semino. «Due anni di training su M&A, pareri, contratti e contenzioso hanno generato flussi testati che permettono analisi approfondite e redazione di documenti complessi. Inoltre, Lidia si adatta: utilizza conversazioni e archivio per ottimizzare continuamente le risposte, integrandosi nel metodo di lavoro di ciascun cliente».

In cosa siete diversi dai competitor internazionali?
«La profonda conoscenza del diritto italiano», sottolinea Marco Pagani. «Questo garantisce maggiore precisione, qualità e adattabilità alle esigenze degli studi locali. A differenza delle soluzioni generaliste, i nostri workflow affrontano attività complesse con possibilità di personalizzazione avanzata».

Come supportate l'adozione?
«Ogni cliente segue un percorso di affiancamento dedicato», spiega Semino. «Non basta fornire lo strumento: occorre accompagnare l'integrazione dell'AI nei processi quotidiani per ottenere risultati concreti».

Quali risultati sul campo?
«Lidia è operativa presso oltre 25 studi e aziende», aggiunge Musella. «Registriamo riduzioni del 40-50% dei tempi, un incremento dell'80-100% del rate orario per gli studi e un aumento superiore al 50% della capacità produttiva nelle aziende».

Prossimi sviluppi?
«Stiamo lavorando allo sviluppo degli agenti, all'evoluzione della ricerca normativa e giurisprudenziale e a un add-in Word per il markup diretto», conclude Marco Pagani.

Lidia

ILT

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Real Estate Awards 2025

I vincitori

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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

Alle Officine del Volo di Milano si sono tenuti i **Legalcommunity Real Estate Awards 2025**. La community degli avvocati attivi nel settore immobiliare si è riunita per celebrare gli studi e i professionisti che si sono distinti nel mercato legale nel periodo di riferimento.

Di seguito, l'elenco di tutti i vincitori della serata

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Chiomenti
LAWYER OF THE YEAR	Emanuela Molinaro - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR DEVELOPMENT & CONSTRUCTION	Dentons
LAWYER OF THE YEAR DEVELOPMENT & CONSTRUCTION	Marco Mastrorosa - Legance
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Legance
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Francesco Lombardo - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR FUND FORMATION	Chiomenti
PROFESSIONAL OF THE YEAR FUND FORMATION	Francesco Assegnati - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & PPP	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & PPP	Carmen Leo - LCA
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	BonelliErede
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Carlo Comandè - CDRA Avvocati
LAW FIRM OF THE YEAR COMMERCIAL & RETAIL	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL & RETAIL	Andrea Caputo - Ashurst
LAW FIRM OF THE YEAR DATA CENTER	AndPartners
LAWYER OF THE YEAR DATA CENTER	Patrizia Liguti - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR NPLs	DWF
LAWYER OF THE YEAR NPLs	Giampaolo Corea - Demosthenes
LAW FIRM OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY	Emiliano Russo - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR TAX	Withers
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX	Francesco Mantegazza - FIVERS
LAW FIRM OF THE YEAR TOWN PLANNING	SI - Studio Inzaghi
LAWYER OF THE YEAR TOWN PLANNING	Paolo Bertacco - Bertacco Recla & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR TRANSACTIONAL INVESTMENTS	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR TRANSACTIONAL INVESTMENTS	Rocco Ferrari - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Studio Isolabella
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Paola Severino - Studio Severino Penalisti Associati
LAW FIRM OF THE YEAR LOGISTICS	Dentons
LAWYER OF THE YEAR LOGISTICS	Benedetta Amisano - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT	Federico Sutti - Dentons
LAWYER OF THE YEAR ENERGY REAL ESTATE	Cristiano Chiofalo - GA-Alliance
LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	Todarello & Partners
LAWYER OF THE YEAR ENVIRONMENTAL	Roberto De Simone - Ontier
LAW FIRM OF THE YEAR URBAN REGENERATION	PwC TLS
NOTARY FIRM OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY	FM Notai
NOTARY OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY	Davide Mascagni - Mascagni | Studio Notarile
NOTARY FIRM OF THE YEAR OFFICES	Studio Notarile Ciro de Vivo
NOTARY FIRM OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT	Caruso Andreatini Notai Associati
NOTARY FIRM OF THE YEAR FUND FORMATION	ZNR notai
BEST PRACTICE HEALTHCARE	Rosaria Arancio - GA-Alliance

LAW FIRM OF THE YEAR

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

DENTONS

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

NICOLA IANNONE, CARLA PICCITTO, RICCARDO CECATIELLO, VIRGINIA REZZA
GIULIA BIGHIGNOLI, LUCA CARCIELLO, FLAVIA PAGNANELLI, PATRIZIA LIGUTI
GAIA LENTINI, ANDREA OGGIONI, ALESSANDRO GIACOSA

LAWYER OF THE YEAR

GIUSEPPE ABBRUZZESE
Legance

UMBERTO BORZI
Chiomenti

ROCCO FERRARI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

EMANUELA MOLINARO
Simmons & Simmons

FEDERICO SUTTI
Dentons

LAW FIRM OF THE YEAR DEVELOPMENT & CONSTRUCTION

ASHURST

BERTACCO RECLA & PARTNERS

DENTONS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

LEGANCE

IN PIEDI DA SINISTRA A DESTRA: ELENA COSSUTTA, VALTER VILLÌ, MARIA PAOLA LUCCA
ELISABETTA COLOMBO, ALESSANDRO GNOATO, SEBASTIANO BERTO, GIORGIO MAZZOCCA
IN BASSO IN GINOCCHIO DA SINISTRA A DESTRA: DAVIDE CARLONI
MARGHERITA NICOLINO, ANTONIO OLIVA

LAWYER OF THE YEAR DEVELOPMENT & CONSTRUCTION

ANDREA CAPUTO
Ashurst

FILIPPO CECCHETTI
Gianni & Origoni
Rocco Ferrari - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

MARCO MASTROROSA
Legance

FEDERICO SUTTI
Dentons

LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

A&O SHEARMAN

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

EDOARDO ROMANI, MARIA MACRÌ, FRANCESCA TIRRITO, GIOVANNI TROISI
FRANCESCO CASTOLDI

LAWYER OF THE YEAR FINANCE

GAETANO CARRELLO
PedersoliGattai

LUCA MARIA CHIEFFO
Ashurst

EMANUELA DA RIN
Herbert Smith Freehills Kramer

FRANCESCO LOMBARDO
Freshfields

PIETRO SCARFONE
A&O Shearman

LAW FIRM OF THE YEAR FUND FORMATION

ANDPARTNERS

CBA

CHIOMENTI

DELOITTE LEGAL

SIMMONS & SIMMONS

LUCA CARCIELLO, VIRGINIA REZZA, PATRIZIA LIGUTI, FLAVIA PAGNANELLI
GIULIA BIGHIGNOLI, GAIA LENTINI, ALESSANDRO GIACOSA

PROFESSIONAL OF THE YEAR FUND FORMATION

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

GIOVANNI GIULIANI
PedersoliGattai

EMANUELA MOLINARO
Simmons & Simmons

EMILIANO RUSSO
Deloitte Legal

BARBARA SANCISI
Legance

DA SINISTRA, NELLA FILA DIETRO E IN PIEDI: NICOLÒ GARBERI, GIUSEPPE SERRANÒ
BARBARA ORLANDO, FEDERICA ROTA, PIERLUIGI ALESSIO, NICA BARCELLONA
FEDERICA UGGERI, LEONARDO CASALENO;FILA DAVANTI, ACCOVACCIATI: ANNA CAGGIU
VIRGINIA CALECA, FRANCESCO ASSEGNATI.

LAW FIRM OF THE YEAR NON-INFRASTRUCTURE & PPP

A&O SHEARMAN

DENTONS

GIANNI & ORIGONI

LCA

LEGANCE

GAETANO ALFARANO, MARIA LISA SALVATORI, GIANFRANCO TOSCANO, SARA BERETTA
GIULIA MINETTI FLOCCARI, MARIANGELA DE CESARE, TOMMASO RUDELLI
ELEONORA LAURITO E TOMMASO IADANZA.

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & PPP

BENEDETTA AMISANO
Eversheds Sutherland

ROSARIA ARANCIO
GA-Alliance

ANDREA CAPUTO
Ashurst

CARMEN LEO
LCA

OTTAVIANO SANSEVERINO
Gianni & Origoni

LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

CDRA AVVOCATI

FIVERS

GIANNI & ORIGONI

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

ANTONIO AURICCHIO
Gianni & Origoni

MASSIMO BARONI
BonelliErede

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

ALFREDO CRACA
FIVERS

FRANCESCA PETRONIO
A&O Shearman

LAW FIRM OF THE YEAR COMMERCIAL & RETAIL

ASHURST

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

WITHERS

IN ALTO DA SX A DX: MATTEO LUISON , VERONICA BLEVE, MARIA ADELAIDE DEL CONSOLE
ANDREA FRANCESCO CASTELLI, ENRICO PIRO, VALENTINA BRAMBILLA
SIMONLUCIO IDOLO SCARPELLI. IN BASSO DA SX A DX: LAURA PALLANTE
DONATELLA DI GREGORIO, MARCO BERTOLO, ALESSANDRO, NANNI, FABIO BELTRANO

LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL & RETAIL

MATTIA BIASI
Withers

GABRIELE CAPECCHI
Legance

ANDREA CAPUTO
Ashurst

ANDREA FRANCESCO CASTELLI
PedersoliGattai

FILIPPO CECCHETTI
Gianni & Origoni

IN ALTO DA SX A DX: MATTEO LUISON , VERONICA BLEVE, MARIA ADELAIDE DEL CONSOLE
ANDREA FRANCESCO CASTELLI, ENRICO PIRO, VALENTINA BRAMBILLA
SIMONLUCIO IDOLO SCARPELLI. IN BASSO DA SX A DX: LAURA PALLANTE
DONATELLA DI GREGORIO, MARCO BERTOLO, ALESSANDRO, NANNI, FABIO BELTRANO

LAW FIRM OF THE YEAR DATA CENTER

A&O SHEARMAN

ANDPARTNERS

CHIOMENTI

DWF

EVERSHEDS SUTHERLAND

PRIMA FILA: DOTT. COMM. ALBERTO PORCELLI, AVV. VIRGINIA PENTIMALLI
DOTT. COMM. MATTIA FORESTI. SECONDA FILA: AVV. LUCA DI NUNZIO
AVV. PAOLO PIANTAVIGNA, AVV. GIOVANNI LEONI, DOTT. COMM. ANDREA DE NIGRIS
DOTT.SSA CHIARA VETULLI, DOTT. COMM. PIETRO BRACCO, DOTT. COMM. RAFFAELE SALZILLO

LAWYER OF THE YEAR DATA CENTER

BENEDETTA AMISANO
Eversheds Sutherland

ANDREA DE NIGRIS
AndPartners

PATRIZIA LIGUTI
Chiomenti

SARA POETTO
Dentons

DANIELE ZANNI
DWF

NICOLA IANNONE, ALESSANDRO GIACOSA, RICCARDO CECATIELLO, GAIA LENTINI
VIRGINIA REZZA, FLAVIA PAGNANELLI, PATRIZIA LIGUTI, GIULIA BIGHIGNOLI
LUCA CARCIELLO, ANDREA OGGIONI, CARLA PICCITTO

LAW FIRM OF THE YEAR NPLs

CBA

CHIOMENTI

DEMOSTHENES

DWF

FRESHFIELDS

TANCREDI MARINO; SILVANA MASSAROTTI; SARA MASSARO; DANILO CICERO
DANIELE ZANNI; EMANUELA FUSILLO; CLAUDIA LATERZA
ANTONIO AREZZI; FRANCESCO MONTALCINI.

LAWYER OF THE YEAR NPLs

GABRIELE ARCURI
Pirola Pennuto Zei & Associati

ROBERTO BRUSTIA
CBA

GIAMPAOLO COREA
Demosthenes

FRANCESCO LOMBARDO
Freshfields

DANIELE ZANNI
DWF

LAW FIRM OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY

A&O SHEARMAN

DELOITTE LEGAL

DENTONS

GIANNI & ORIGONI

PWC TLS

MARIA CHIARA COSTANTINI, VALENTINA MASUCCI, RICCARDO DI LAURA
ENRICO ROVEDA, ANTONIO BUSSOLINO, ROBERTA ERRICO, ANDREI AVRAM, MARCO MAZZOLA
LAURA MARGELLI, FLAVIA GUANCIOLI, ALESSANDRO CARTA MANTIGLIA PASINI, ANDREA DE PIERI

LAWYER OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY

FRANCESCA BIGNAMI
PwC TLS

ANDREA DE PIERI
A&O Shearman

MARCO MASTROROSA
Legance

EMILIANO RUSSO
Deloitte Legal

FEDERICO SUTTI
Dentons

LAW FIRM OF THE YEAR TAX

ANDPARTNERS

CBA

FIVERS

GA-ALLIANCE

WITHERS

MATTIA BIASI, RICCARDO SCOMPARIN, FRANCESCO PAGGIARO, MAURO PALADIN
SARA PAGANINI, STEFANO CORBARA, ROBERTO BONOMI

PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

ROBERTO BONOMI
Withers

LUCA DEZZANI
GA-Alliance

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

FRANCESCO MANTEGAZZA
FIVERS

EDOARDO IANIGRO, LUCA RUSSO, FEDERICA ZARO, ROSANNA BELLONI PERESSUTTI
BEATRICE CARNEVALI, FRANCESCO MANTEGAZZA, SOFIA MASOTTI, SILVIA CASTIGLIONI
ANDREA BRAMBILLA, COSIMO LAMANNA, EDOARDO BASSI, SIMONE CAVALLERI

LAWYER OF THE YEAR TOWN PLANNING

PAOLO BERTACCO
Bertacco Recla & Partners

CARLO COMANDÈ
CDRA Avvocati

FABRIZIO MAGRÌ
CBA

MAURO PISAPIA
Simmons & Simmons

FABIO TODARELLO
Todarello & Partners

LAW FIRM OF THE YEAR TRANSACTIONAL INVESTMENTS

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI

IN ALTO DA SX A DX: LAURA PALLANTE, MATTEO LUISON, VALENTINA BRAMBILLA
DONATELLA DI GREGORIO, ENRICO PIRO, MARCO BERTOLO, MARIA ADELAIDE DEL CONSOLE
IN BASSO DA SX A DX: VERONICA BLEVE, ALESSANDRO NANNI
ANDREA FRANCESCO CASTELLI, SIMONLUCIO IDOLO SCARPELLI, FABIO BELTRAMO

LAWYER OF THE YEAR TRANSACTIONAL INVESTMENTS

GIUSEPPE ABBRUZZESE
Legance

ALESSANDRO BALP
BonelliErede

CLAUDIO CERABOLINI
Clifford Chance

ROCCO FERRARI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

FEDERICO SUTTI
Dentons

LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

PERRONI E ASSOCIATI

STUDIO ISOLABELLA

STUDIO SEVERINO PENALISTI ASSOCIATI

STEFANO SOLIDA, FRANCESCO ISOLABELLA

LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

ANTONIO BANA
Bana Avvocati Associati

MAURIZIO BORTOLOTTO
Gebbia Bortolotto Penalisti Associati

FRANCESCO ISOLABELLA
Studio Isolabella

GIORGIO PERRONI
Perroni e Associati

PAOLA SEVERINO
Studio Severino Penalisti Associati

MARCO CALDERARO, BENEDETTA BENVENUTO, MARTA CALÌ, CATERINA COVA
RICCARDO BERTOLESI, SANDRO PARZIALE, MARCO BELLITTI

LAW FIRM OF THE YEAR LOGISTICS

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

FRESHFIELDS

JONES DAY

LEGANCE

IN PIEDI DA SINISTRA A DESTRA: ELENA COSSUTTA, DAVIDE CARLONI, GIORGIO MAZZOCCA WALTER VILLÌ, ALESSANDRO GNOATO, ELISABETTA COLOMBO
IN BASSO IN GINOCCHIO DA SINISTRA A DESTRA: SEBASTIANO BERTO MARGHERITA NICOLINO, ANTONIO OLIVA, MARIA PAOLA LUCCA

LAWYER OF THE YEAR LOGISTICS

BENEDETTA AMISANO
Eversheds Sutherland

FRANCESCO DE BLASIO
Linklaters

MARIA SOLE INSINGA
Dentons

FRANCESCO LOMBARDO
reshfields

DOMENICO TULLI
Gianni & Origoni

LAW FIRM OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT

BERTACCO RECLA & PARTNERS

DENTONS

DWF

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI

ARRIGO ARRIGONI, MARIA LOIZZI, GIULIA MINETTI FLOCCARI E OTTAVIANO SANSEVERINO

LCPUBLISHINGGROUP

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

LCPUBLISHINGGROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

10th EDITION

16.10.2025

19:15 Check-in

19:30 Cocktail

20:15 Ceremony

21:00 Standing dinner

PADIGLIONE VISCONTI - VIA TORTONA, 58, MILANO

Partners

A&O SHEARMAN · Becker & Poliakoff · CastaldiPartners · CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · Clifford Chance · Deloitte. Legal · DiliTrust Where Legal Leads · GEBBIA BORTOLOTTO · Hogan Lovells · Legance · MORRI ROSSETTI & FRANZOSI · ORSINGHER ORTU · PAROLA ASSOCIATI · Qlt · SWOT LEGAL

Sponsor

Desolvo

#ihcommunityAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.it

LAWYER OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT

PAOLO BERTACCO
Bertacco Recla & Partners

DAVIDE BRAGHINI
Gianni & Origoni

ANDREA FRANCESCO CASTELLI
PedersoliGattai

EMANUELA MOLINARO
Simmons & Simmons

FEDERICO SUTTI
Dentons

IN PIEDI DA SINISTRA A DESTRA: ELENA COSSUTTA, VALTER VILLÌ, MARIA PAOLA LUCCA ELISABETTA COLOMBO, ALESSANDRO GNOATO, SEBASTIANO BERTO, GIORGIO MAZZOCCA IN BASSO IN GINOCCHIO DA SINISTRA A DESTRA: DAVIDE CARLONI MARGHERITA NICOLINO, ANTONIO OLIVA

LAWYER OF THE YEAR ENERGY REAL ESTATE

SIMONE AMBROGI
Legance

CRISTIANO CHIOFALO
GA-Alliance

LUCA DI NUNZIO
AndPartners

CARLA MAMBRETTI
PedersoliGattai

FABIO TODARELLO
Todarello & Partners

LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL

DWF

HOGAN LOVELLS

LCA

TODARELLO & PARTNERS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

FILA IN PIEDI IN ALTO: AVV FRANCESCO SCHIANO DI COLA, AVV ALBERTO TAVERNIT AVV FILIPPO SOCINI, AVV GIULIA SCURZIO, AVV FABIO TODARELLO, AVV RAFFAELE ARCADI AVV DELIA SCHIAROLI. FILA IN BASSO: DOTT ALESSANDRO CASTELLINI AVV GIACOMO GUGLIELMINI, AVV MICHELA TREVISAN, AVV FEDERICA FERRARA

LAW FIRM OF THE YEAR URBAN REGENERATION

ANDPARTNERS

DWF

PWC TLS

SIMMONS & SIMMONS

WITHERS

FILIPPO ZUCCHINELLI, CAMILLA NORDERA, SALVATORE CUZZOCREA, FRANCESCA CAVICCHI
FRANCESCA BIGNAMI, PIETRO BUCCARELLI, SABRINA DE SALVO, FEDERICA PANNIA.

NOTARY FIRM OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY

CARUSO E ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

FM NOTAI

MASCAGNI STUDIO NOTARILE

STUDIO NOTARILE CIRO DE VIVO

ZNR NOTAI

MARCO FARINA (NOTAIO E FOUNDING PARTNER), VERONICA CHIODI, MARIA CHIARA DUI
DEMETRIO MALTESE (NOTAIO E FOUNDING PARTNER), FEDERICO BAGNI.

NOTARY OF THE YEAR HOTELLERIE & HOSPITALITY

CLAUDIO CARUSO
Caruso e Andreatini Notai Associati

CIRO DE VIVO
Studio Notarile Ciro de Vivo

MARCO FARINA
FM Notai

DEMETRIO MALTESE
FM Notai

DAVIDE MASCAGNI
Mascagni Studio Notarile

NOTARY FIRM OF THE YEAR OFFICES

CARUSO E ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

FM NOTAI

MASCAGNI STUDIO NOTARILE

STUDIO NOTARILE CIRO DE VIVO

ZNR NOTAI

NOTAIO ALBERTO CERVIA, AVVOCATO STEFANO DE LUCA, NOTAIO CIRO DE VIVO
AVVOCATO ROBERTA RIVA, AVVOCATO MARIKA SANTISI

NOTARY FIRM OF THE YEAR RESIDENTIAL DEVELOPMENT

CARUSO E ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

FM NOTAI

MASCAGNI STUDIO NOTARILE

STUDIO NOTARILE CIRO DE VIVO

ZNR NOTAI

ALESSANDRO ANDREATINI, MARIANNA CATELLO E CLAUDIO CARUSO.

BEST PRACTICE HEALTHCARE

ROSARIA ARANCIO
GA-Alliance

Cartoline

Family Office, l'Italia corre: +10% in un anno e strategie sempre più hi-tech

Il mondo dei Family Office in Italia vive una stagione di forte espansione. Al 1° giugno 2025 sono **244 le strutture operative**, in aumento del **10,4%** rispetto all'anno precedente: **126 Single Family Office (SFO), 96 Multi-Family Office (MFO)** e **22 di origine bancaria**, nate per aggregare risorse e know-how al servizio di più famiglie.

I SFO, che restano la forma più diffusa, sono spesso il risultato di **eventi di liquidità (56%)** e si concentrano per oltre il **90% nel Nord Italia**, con la **Lombardia (48%)** in testa, seguita da Veneto, Piemonte ed Emilia-Romagna. Le famiglie fondatrici provengono in larga parte dal manifatturiero – materiali, meccanica, tessile e moda – settori storici del Made in Italy.

Secondo il **Report 2025 dell'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano**, il settore sta attraversando un'evoluzione profonda: la crescente volatilità macroeconomica e le sfide normative impongono un cambio di passo, spingendo le strutture verso **modelli più professionali, digitali e multidisciplinari**. Tecnologie avanzate, algoritmi e intelligenza artificiale entrano stabilmente nei processi decisionali, permettendo di monitorare i portafogli in tempo reale e simulare scenari alternativi.

«Il Family Office non è solo un gestore finanziario, ma il **custode dei valori e della visione familiare**», sottolinea **Josip Kotlar**, direttore scientifico del Report. «Competenze legali, fiscali e strategiche si integrano per accompagnare famiglie sempre più globali e intergenerazionali».

Anche i MFO si rafforzano, ampliando i servizi e proponendosi come **hub di competenze** per patrimoni tra 50 e 250 milioni di euro. Cresce l'attenzione per **ESG, impact investing, private equity e co-investimenti**, con modelli più simili a quelli degli endowment fund internazionali.

In un contesto di grandi cambiamenti e passaggi generazionali imminenti, i Family Office italiani si confermano protagonisti della gestione della ricchezza, chiamati a coniugare tradizione, innovazione e visione di lungo periodo.

© riproduzione riservata

PUBLISHINGGROUP

LC

BUSINESS LEGAL ACADEMY

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

MBI

Master Business Inhouse Counsel

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

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

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

I 50 della finanza italiana

Leadership, operatività, innovazione. Ecco i professionisti che hanno lasciato il segno nel 2025 secondo Financecommunity.it

di valentina magri

Anche quest'anno, MAG e Financecommunity.it hanno voluto valorizzare i traguardi raggiunti dai 50 protagonisti del mondo della finanza italiana. Sono stati raccolti i profili degli attori principali dei diversi settori finanziari: banking, advisory, fintech e crediti distressed. Non troverete invece i professionisti del settore private equity, ai quali (come ormai da tradizione) è dedicato uno speciale ad hoc. I profili che raccontiamo si sono distinti per aver raggiunto specifici obiettivi: qualcuno ha chiuso importanti operazioni straordinarie, altri hanno ricevuto una nomina in un ruolo apicale, qualcun altro ha messo in atto progetti innovativi. C'è chi è stato al centro di operazioni che, per volume o numero, hanno cambiato il panorama del mercato italiano, in primis quelle legate al risiko bancario, il fenomeno trasformativo di questa ultima stagione.

Ecco di seguito i ritratti dei protagonisti del mercato nel 2025.

Luigi Lovaglio, Banca Mps, *ceo*

Classe '55. Origini lucane (è nato a Potenza). Luigi Lovaglio passerà alla storia per essere stato il banchiere autore del rilancio del Monte dei Paschi di Siena. Sotto la sua guida, nel 2025, Banca Mps ha compiuto un'impresa straordinaria riuscendo a chiudere con successo l'opas su Mediobanca, dapprima con l'assenso del Mef (che ha approvato il sottostante aumento di capitale necessario) e poi dei principali azionisti della banca milanese, raggiugendo adesioni dell'86,3%. Lovaglio ha raccontato di aver pensato l'operazione fin da fine 2022 (anno in cui è arrivato a Siena), proponendola al ministro dell'Economia, Giancarlo Giorgetti. Lovaglio è un manager di lungo corso. Lavora nel settore bancario da oltre 40 anni, di cui 20 trascorsi in Unicredit, dove è entrato nel 1973, a soli 18 anni. Nel 1997 ha assunto la carica di Capo del Dipartimento Strategia e Pianificazione di Gruppo del Credito Italiano, partecipando al processo di fusioni delle banche neo-acquisite che ha dato origine all'attuale Gruppo Unicredit. Nel 1999 è stato nominato capo della pianificazione di Gruppo Banche Estere, divenendo uno dei fondatori della divisione nuova Europa. Negli anni 2000-2003 Lovaglio è stato vice presidente del management board e direttore esecutivo di Bulbank AD, la più grande banca bulgara. Nel settembre 2003 ha assunto il ruolo di direttore generale e vice presidente di Bank Pekao Polonia, finalizzando con successo la fusione e lo scorporo di BPH. Nel 2011 è stato eletto presidente del management board e ceo della banca, mantenendo la posizione sino a giugno 2017, quando Unicredit ha venduto la partecipazione di controllo della banca a entità controllate dallo Stato polacco. A quel punto Lovaglio è tornato in Italia e si è occupato della ristrutturazione di Credito Valtellinese. Quest'ultima sotto la sua guida ha quasi raddoppiato la capitalizzazione di mercato ed è stata oggetto di un'offerta pubblica di acquisto volontaria lanciata nel 2020 da Crédit Agricole Italia, completata nell'aprile 2021 per un valore di circa un miliardo di dollari.

Giuseppe Castagna, Banco Bpm, *ceo*

Nato a Napoli nel 1959, Giuseppe Castagna è amministratore delegato di Banco BPM. Quest'anno Castagna ha tenuto testa all'offerta pubblica di scambio di Unicredit sulla banca, considerata da subito dal Cda di piazza Meda ostile e non conveniente per gli azionisti di Banco Bpm. La difesa orchestrata da Castagna si è giocata su più fronti: dal successo dell'opa su Anima Holding, alla valorizzazione del modello di banca a servizio delle pmi italiane, fino al fatto che l'offerta di Unicredit sia rimasta per tutta la sua durata sempre a sconto rispetto al valore del titolo Banco Bpm. Sull'ops di Unicredit ha pesato anche l'intervento del Governo, che con l'applicazione del golden power ha imposto condizioni stringenti a Unicredit.
Anche quella di Castagna è una lunga storia di management bancario. Nel 1981 è entrato nel Gruppo Intesa Sanpaolo, l'allora Banca Commerciale Italiana, dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità. Dopo aver lasciato il Gruppo Intesa Sanpaolo a giugno 2013, è stato nominato presidente della Italian Private Debt Initiative di Munizich & Co. Dal 2014 a fine 2016 è stato consigliere delegato e direttore generale di Bpm e, dal primo gennaio 2017, amministratore delegato del Gruppo Banco Bpm.

Andrea Orcel, Unicredit, *ceo*

Andrea Orcel è stato senza dubbio uno dei principali protagonisti della stagione di risiko bancario andata in scena nel corso di quest'anno. Mentre i piani di M&A in Italia (su Banco Bpm) sono stati accantonati, all'estero Unicredit ha raggiunto lo scorso agosto una quota potenziale del 26% di Alpha Bank in Grecia e del 29% di Commerzbank, dove eventuali trattative per un'integrazione si prospettano tuttavia difficili. Unicredit intanto ha aperto alcuni sportelli in Polonia, in attesa di capire se potrà integrare anche mBank, il braccio di Commerzbank in quel Paese.
Orcel ha iniziato la sua carriera nel 1987 in Midland Montagu nel fixed income. Nel 1988 ha lavorato per Goldman Sachs e nel 1990 è passato in The Boston Consulting Group. Dal 1992 al 2012 ha lavorato in Merrill Lynch (poi Bank of America). Nel 2012, Orcel è entrato in Ubs. Il 15 aprile 2021 è stato nominato amministratore delegato del Gruppo Unicredit. Nel luglio 2022 Orcel ha assunto i ruoli di head of Italy e di presidente di Unicredit Foundation. Nel dicembre 2023, Orcel è diventato presidente di HypoVereinsbank - Unicredit Bank. Il titolo Unicredit dall'aprile 2021 è salito di oltre il 600% portando la capitalizzazione intorno ai 100 miliardi.

Frederik Geertman, Banca Ifis, *ceo*

Nato a Oristano nel 1970, Frederik Geertman è amministratore delegato di Banca Ifis da aprile 2021. Banca Ifis sotto la sua guida ha partecipato al risiko bancario quest'anno, lanciando l'8 gennaio 2025 un'opas totalitaria su Illimity Bank. La banca è riuscita a convincere i suoi azionisti ad aderire, anche grazie al miglioramento dell'offerta con un bonus aggiuntivo in contanti del 5%. Lo scorso agosto Banca Ifis ha completato con successo l'offerta, raggiungendo il 100% del capitale e procedendo al delisting di Illimity, che ora sarà incorporata in Banca Ifis.
Laureato in Ingegneria Chimica presso la Delft University of Technology in Olanda, Geertman ha conseguito un MBA ad Insead, a Fontainebleau in Francia. Prima di approdare in Ifis, ha trascorso quasi dieci anni in Unicredit. Ha iniziato la propria attività lavorativa presso una primaria società di consulenza strategica, McKinsey & Co., prima in Olanda e poi in Italia. Dal 2016 al 2020 ha ricoperto il ruolo di vice direttore generale e chief commercial officer di Ubi Banca.

Gianni Franco Papa, Bper, *ceo*

Gianni Franco Papa ha lunga carriera nell'ambito dei mercati finanziari, sviluppata per oltre 20 anni a livello internazionale – tra Asia, America ed Est Europa. Da aprile 2024 è amministratore delegato di Bper. La banca nel febbraio scorso ha annunciato un'ops su Banca Popolare di Sondrio, che si è chiusa con successo nel luglio scorso.
In precedenza, Papa ha ricoperto diversi incarichi in numerose banche e società italiane ed estere del Gruppo Unicredit, banca nella quale ha avuto inizio il suo percorso professionale. Nel 2000 è stato direttore Asia (Singapore), nel 2003 direttore per le Americhe (New York), nel 2005 è rientrato in Europa per assumere la direzione generale della slovacca UniBanka. Nel 2008 è diventato direttore generale di Ukrosotsbank (Ucraina). Nel 2010 ha assunto la responsabilità della divisione Central Eastern Europe ed è diventato vice ceo di Bank Austria del Gruppo Unicredit. Nel 2015 ha assunto il ruolo di responsabile della divisione corporate & investment banking e vice direttore generale di Unicredit, del quale nel 2016 è stato nominato direttore generale.

Carlo Cimbri, Unipol, presidente

Carlo Cimbri, nato a Cagliari nel 1965, è entrato nel Gruppo Unipol nel 1990. Sotto la sua guida, nel corso degli anni, Unipol si è trasformata da compagnia assicurativa regionale a gruppo di primo piano nel settore assicurativo italiano. Cimbri ha guidato importanti operazioni strategiche, tra cui l'acquisizione di Fondiaria-SAI nel 2012, che ha portato alla creazione di UnipolSai.
Quest'anno il percorso di crescita è proseguito: Unipol è salita al 100% di Bim Vita acquisendo il 50% del capitale detenuto da Banca Investis e portando così la partecipazione al 100%. L'operazione permette a Unipol di consolidare la propria posizione nel settore della private insurance, dove Bim Vita è attiva con un'offerta di prodotti di investimento e soluzioni previdenziali rivolti a una clientela ad alto profilo patrimoniale. Unipol ha anche preso parte al risiko bancario, aderendo all'ops di Bper su Banca Popolare di Sondrio.

Massimo Doris, Banca Mediolanum, *ceo*

Il ceo di Banca Mediolanum ha archiviato il 2024 con un utile record pari a 1,12 miliardi di euro, in crescita del 36% rispetto al 2023 e masse gestite e amministrate a 138,49 miliardi euro, in aumento del 17%. Risultati eccellenti, nonostante il continuo susseguirsi di scenari incerti e mutevoli, sono il frutto dell'impostazione strategica del ceo Massimo Doris e della validità del business model. Laureato in scienze politiche presso l'Università Statale di Milano, Massimo Doris dal 1996 fa parte del Cda di Mediolanum. Dopo aver collaborato con Ubs, in Merrill Lynch e Credit Suisse Financial Product, nel 1999 ha iniziato la sua carriera in Banca Mediolanum. Dal 2003 al 2005 è stato Italian Network Manager di Banca Mediolanum. Dal 2005 fino al 2008 ha ricoperto la carica di amministratore delegato e direttore generale del Banco de Finanzas e Inversiones (ora Banco Mediolanum S.A.), capogruppo del conglomerato finanziario spagnolo. Dal luglio 2008, rientrato in Italia, è stato nominato amministratore delegato e direttore generale di Banca Mediolanum (quest'ultima carica ricoperta fino al 30 aprile 2014).

Anna Tavano, HSBC, *Head of Banking Continental Europe*

Anna Tavano è Head of Banking per l'Europa Continentale di HSBC, con responsabilità su 13 Paesi. Siede nell'Executive Committee dell'Europa Continentale, nell'OPCO di Banking per Europa & Americas, nel ROC di Banking per Europa & Americas e nel comitato regionale che approva l'utilizzo del capitale. Inoltre, presiede l'OPCO e il Risk Management Meeting (RMM) di Banking per l'Europa Continentale, contribuendo a definire la strategia, la governance e la gestione dei rischi per l'intera area. Nel suo ruolo attuale ha contribuito a originare e guidare numerose operazioni strategiche per primari gruppi europei, rafforzando il posizionamento di HSBC come partner di fiducia.
È entrata in HSBC nel 2017 come Head of Banking per l'Italia, ha successivamente assunto la guida del Global Banking per l'Europa Continentale e, contemporaneamente, la responsabilità europea dell'Investment Banking. Accanto all'impegno manageriale, dedica particolare attenzione ai giovani, promuovendo iniziative di mentoring e role modeling.

Dario Scannapieco, Cdp, *ceo*

Romano, classe 1967, Dario Scannapieco ha iniziato la sua carriera in Telecom Italia nel 1992. Dal 1997 al 2002 è stato componente del Consiglio degli esperti del Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano, a diretto riporto del direttore generale del Tesoro. Dal 2002 al 2007 è stato direttore generale finanza e privatizzazioni dello stesso dicastero. Dal 2007 al maggio 2021 Scannapieco è stato vicepresidente della Banca Europea per gli investimenti (Bei). È stato inoltre presidente del Fondo Europeo per gli investimenti dal 2012 al maggio 2021. Nell'ultimo anno Cdp Venture ha partecipato a numerosi round di startup, Cdp Real Asset sta lanciando progetti di service e student housing e Cdp Equity sta prendendo parte a operazioni di M&A importanti (Saipem-Subsea7; Diagram), oltre che sottoscrivendo fondi come quello di Pimco dedicato ai data centre. Scannapico è laureato con lode in Economia e Commercio alla Luiss di Roma, ha conseguito anche un Master in Business administration dell'Harvard Business School nel 1997.

Sergio P. Ermotti, Ubs, *ceo*

Nel momento delicato dell'acquisizione di Credit Suisse nel 2023, il Cda di Ubs ha scelto la via della prudenza, richiamando alla guida dell'istituto di credito Sergio P. Ermotti, che aveva lasciato il ruolo nel 2020. La fusione è stata completata nel maggio 2024. Nato a Lugano nel 1960, Ermotti ha intrapreso un percorso nel banking decisamente non convenzionale: a 15 anni ha lasciato la scuola per inseguire il sogno di diventare calciatore, ma qualche anno dopo è entrato come apprendista nella Cornèr Banca di Lugano, dove lavorava il padre. Dopo aver conseguito l'attestato federale di esperto bancario, ha lavorato per Citigroup, Merrill Lynch & Co. e Unicredit, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità. Attualmente è lead non-executive director di Ermenegildo Zegna Group e membro del board di Innosuisse, l'agenzia governativa svizzera per l'innovazione. Negli ultimi anni ha anche ricoperto la carica di presidente di Swiss Re. Ermotti è inoltre titolare di un certificato dell'Advanced Management Program rilasciato dall'Università di Oxford.

Orlando Barucci, Vitale & Co., *managing partner*

Orlando Barucci è socio fondatore di Vitale & Co dal 2001. Di recente ha assistito Anima Holding nell'ambito dell'opa promossa da Banco Bpm Vita, Piovan nell'ambito dell'offerta promossa da Investindustrial, Intermonte nell'opa promossa da Banca Generali, Tod's nell'opa promossa da L-Catterton, Saipem nel rafforzamento patrimoniale, Postepay nell'acquisizione di Lis, Tim per i progetti Fibercop e Sparkle, Poste Italiane nell'acquisizione di una minoranza in Tim, Webuild nell'offerta su Astaldi. Ha agito come advisor anche nella cessione della maggioranza di Falck Renewables, nella vendita di Sia a Cdp Equity e quest'ultima nell'acquisto di una quota di Euronext.

Giuseppe Baldelli, Mediobanca, *co-head of corporate and investment banking*

Nel giugno 2022 è entrato in Mediobanca come co-head global Cib, country head Italia e chairman of global coverage. Il suo nome compare nei dossier più importanti dell'ultimo anno, come: l'offerta di MFE su Prosiebensat.1; l'acquisizione di Sellsy da parte di TeamSystem; l'acquisto di Genetic da parte di Renaissance Partners e Aurora Growth Capital; la cessione a Lone Star delle business area specialty chemicals e high performance polymers di RadiciGroup; l'ingresso di Permira in K-Way; l'acquisizione di 2i Rete Gas da parte di Italgas. In precedenza, Baldelli ha lavorato per Credit Suisse e Deutsche Bank.

Andrea Vismara, Equita, *ceo*

Andrea Vismara ha iniziato la carriera a Londra, da Goldman Sachs International, per poi proseguire in Barclays e Credit Suisse. Dopo aver svolto il ruolo di consulente per importanti gruppi industriali, è entrato in Equita nel 2008 per sviluppare l'investment banking. Dal 2017 ricopre il ruolo di ceo e nello stesso anno ha portato Equita sul mercato. Diverse le partnership strategiche ed acquisizioni realizzate sotto la sua guida, tra cui il ramo d'azienda di Nexi, K Finance, Equita Real Estate e la più recente Cap Advisory (oggi Equita Debt Advisory). Nell'ultimo anno Equita ha anche lanciato con successo un terzo fondo di private debt e un fondo infrastrutturale green.

Francesco Cardinali, J.P. Morgan, *senior country officer*

Francesco Cardinali è senior country officer per J.P. Morgan in Italia. In questo ruolo dal 2018 guida e supervisiona tutte le attività della banca nel Paese, che comprendono la Commercial & Investment Bank e Asset & Wealth management. Tra le principali operazioni di quest'anno, Cardinali ha curato l'offerta di Mps su Mediobanca; la vendita di una quota del 30% di EniLive a KKR; l'acquisizione di 2iRete gas da parte di Italgas e il successivo aumento di capitale; l'acquisizione di Namirial da parte di Bain Capital.

Marco Samaja, Lazard Italy, *ceo*

Marco Samaja è da 15 anni ceo di Lazard in Italia, oltre che co-head di Lazard in Europa del settore Utilities & Infrastructure. Quest'anno Lazard ha seguito con successo la "difesa" di Bpm dall'ops di Unicredit e la partnership su Tinexta con Advent e Nextalia. È di Samaja la regia della riorganizzazione della Nuova Sorgenia e l'ingresso di Sixth Street e di Eni nella valorizzazione dei suoi asset upstream in Africa e della ricerca di partner per i Gruppi Vigorito e FemoGas. Samaja inoltre ha affiancato le operazioni strategiche di Pirelli, Kedrion Ecoeridania e De' Longhi.

Andrea Donzelli, Jefferies, *vice chairman - investment banking, country head – Italy*

Andrea Donzelli vanta un'esperienza trentennale tra Lehman Brothers, Iri e Credit Suisse. Dal 2023 è vice chairman della divisione investment banking di Jefferies e country head per l'Italia, con un team di 20 professionisti nell'investment banking e 20 nel capital market. Fra le operazioni rilevanti di Jefferies in Italia quest'anno: l'ops di Mps su Mediobanca, la difesa di Banca Illimity nell'ops di Banca Ifis; la quotazione di Ferrari Group, l'assistenza a Cdp nell'aumento di capitale in Open Fiber.

Alberto Gennarini, Vitale & Co., *managing partner*

Alberto Gennarini è socio fondatore di Vitale e vanta oltre 35 anni di esperienza nel settore dell'investment banking. Prima di fondare Vitale, è stato vicedirettore generale di Euromobiliare Corporate Finance. Alle sue spalle, vanta un track record unico in Italia nell'M&A, con oltre 250 operazioni concluse, in particolare nel settore del food, del retail e dei Consumer Goods, con specializzazione nel segmento mid-cap. Gennarini è inoltre membro del Cda di diverse aziende operanti nel settore dei consumer goods.

Igino Beverini, Lazard Italy, *European Co-Head of Capital Structure Advisory*

Igino Beverini è co-responsabile europeo di capital structure advisory di Lazard. Beverini ha assistito il gruppo Sofidel nell'espansione americana attraverso le acquisizioni di Clearwater e Royal Paper. Si è occupato della cessione di Sicit al consorzio formato da TPG e Reneissance e della vendita di Bialetti a Nuo Capital. Ha inoltre assistito il Gruppo Rina nell'acquisizione della finlandese Foreship. Sotto la sua regia, Lazard ha chiuso con successo in Italia il mega rifinanziamento di Open Fiber e in UK la ristrutturazione di CityFibre.

Irving Bellotti, Rothschild & Co, *ceo per l'Italia e global partner Rothschild & Co*

In Rothschild & Co dal 1995, Irving Bellotti è ceo di Rothschild & Co Italia dall'inizio del 2025. Ha contribuito tra gli altri alla creazione della Fondazione Giorgio Armani, di cui è membro del Cda. Fra le sue ultime operazioni: l'assistenza a Poste nell'acquisizione del 9,8% di Tim; il supporto a Temasek nell'investimento in Ermenegildo Zegna Group; la consulenza ad Ambienta nella cessione di Namirial; l'assistenza a Carrefour nella vendita delle operation italiane di Carrefour Group; la consulenza ad Advent nell'acquisizione della maggioranza di Tinexta; l'assistenza a Sammontana e Investindustrial nel carve-out di Lizzi.

Francesco Moccagatta, DC Advisory Italy, *ceo*

Francesco Moccagatta dal 2021 è ceo di DC Advisory Italy. Il professionista vanta oltre 25 anni di esperienza nell'investment banking. Prima di entrare in DC, è stato presidente e managing partner di Alantra, oltre ad aver ricoperto ruoli presso Banca IMI e Daiwa Capital Markets Europe. Quest'anno ha seguito Aurelius nell'acquisizione di FIAMM da Resonac Corporation, Edison nella cessione di Elpedison a Helleniq Energy Holdings e Patrizia nell'acquisizione di una partecipazione di minoranza in Greenthesis e nel conseguente delisting delle azioni di Greenthesis.

Nicola Savoini, Morgan Stanley, *co-head investment banking*

Con una carriera di oltre 20 anni nel settore finanziario, Nicola Savoini ha maturato una significativa esperienza nell'investment banking. Prima di entrare in Morgan Stanley, nel 2005, ha lavorato in altre importanti istituzioni finanziarie. Dal 2022 è co-head dell'investment banking di Morgan Stanley, dove ha lavorato al fianco di KKR nell'offerta sulla rete Telecom e assistito Eni nella combinazione dell'attività upstream in UK con Ithaca Energy.

Alessio De Comite, Rothschild & Co, *partner, co-head Europe di debt advisory & restructuring e responsabile del settore infrastrutture e real estate in Italia*

Alessio De Comite è in Rothschild da oltre vent'anni e vanta un track record di operazioni di grande rilevanza: recentemente, ad esempio, ha gestito, per conto delle banche, il rifinanziamento di Open Fiber, l'ingresso nel capitale di Rocco Forte da parte del fondo saudita PIF, la cessione da parte di Leonardo del business Armaments & Systems (UAS) a Fincantieri, il ribilanciamento patrimoniale di Saipem e la negoziazione di un pacchetto di indebitamento finanziario. Attualmente sta seguendo la cessione delle quote detenute da Infravia e Dws negli aeroporti gestiti da Save di Venezia, Verona e Brescia ed è impegnato nel rafforzamento patrimoniale di Giochi Preziosi.

Roberto Nicastro, Banca AideXa, *presidente*

Roberto Nicastro, classe 1964, è presidente e cofondatore di Banca AideXa, senior advisor Europa per Cerberus Capital e vicepresidente di Velobank (Polonia). Nel 2015-2017 è stato presidente delle 4 Good Banks (Chieti, Ferrara, Etruria, Marche). In precedenza, Nicastro ha lavorato per 18 anni presso il gruppo Unicredit. Nel 2020 ha cofondato Banca AideXa, di cui è presidente. La banca nel 2024 ha superato il miliardo di euro di erogazioni a micro e pmi ha raggiunto il punto di pareggio. Quest'anno Nicastro ha guidato con successo l'aumento di capitale da 12 milioni di euro di Banca AideXa.

Francesco Pascuzzi, Goldman Sachs, *country head Italia*

Francesco Pascuzzi guida la divisione italiana di Goldman Sachs, ed è head of the natural resources Group Emea e global co-head of power and infrastructure della banca. Sotto la sua guida il team italiano ha seguito diverse operazioni strategiche, tra cui spicca il deal tra Tim e KKR. Nel 2024 ha gestito: l'acquisto del 25% di Enilive da Eni da parte di Kkr; l'acquisto di 2i Rete Gas da Ardian e F2i da parte di Italgas; l'acquisto di Encore Wire da parte di Prysmian; l'acquisizione del 14% di SQ Renewables da parte di IFM Investors.

Gian Maria Mossa, Banca Generali, *ceo e direttore generale*

Gian Maria Mossa è entrato in Banca Generali nel luglio 2013 in qualità di condirettore generale, prima di essere nominato direttore generale nell'aprile 2016 con responsabilità sulla società. L'anno successivo è diventato anche amministratore delegato. Mossa nell'arco del suo mandato in Banca Generali ha più che triplicato le masse, sviluppato i servizi dedicati alla gestione del patrimonio a 360° e avviato un modello unico di vicinanza alle imprese. Nel 2024 ha scelto la strada dell'internazionalizzazione, con l'inaugurazione di BG Suisse Private Bank e realizzato l'opa su Intermonte, chiusa con successo.

Stefano Giudici, Nomura, *Co-head of investment banking Italy*

Stefano Giudici ha oltre trent'anni di esperienza. È cresciuto professionalmente in Lazard a Londra, che ha lasciato nel 2005 con il ruolo di Managing Director per entrare in Hsbc come head of corporate & investment banking per l'Italia.
Nel 2017 Nomura lo ha nominato responsabile investment banking Italia. Per accelerare lo sviluppo dell'attività nel mercato italiano, dall'inizio del 2024 Umberto Giacometti, che ricopre anche la carica di responsabile financial sponsors EMEA, è stato nominato co-head per l'investment banking Italia. Quest'anno Nomura ha seguito diverse importanti operazioni, tra cui a marzo in qualità di advisor di Bain Capital l'acquisizione di Namirial e a maggio in qualità di advisor di TPG l'acquisizione di SICIT.

Mauro Premazzi, Jefferies, *head of Italy investment banking*

Dopo dieci anni in Bank of America Merrill Lynch Mauro Premazzi è passato a Jefferies, dove nel 2016 ha aperto la divisione di investment banking milanese. Premazzi quest'anno ha curato operazioni importanti, confermando la vicinanza di Jefferies al mondo del private equity e dell'imprenditoria nazionale. Fra queste: l'acquisizione di Atlantic GeoConstruction Holding da parte di ICOP, il licence agreement di Newron in Sud Corea, la cessione di Diesse a Fremann Capital.

Diego Selva, Banca Mediolanum, *direttore investment banking*

Alla guida dei 25 professionisti della direzione Investment banking di Banca Mediolanum c'è Diego Selva, entrato a fine del 2017. Quest'anno Mediolanum Investment Banking è stata advisor di: Essematica nella quota residuale di Maticmind; Mercuri nella cessione a Frigoveneta; FSI nella vendita della quota in Lynx; IGI nella cessione a Lifco, oltre che nell'acquisizione di ramo d'azienda da parte di Camping del Sole. Dalla sua costituzione la direzione ha seguito operazioni per un controvalore complessivo di oltre 1 miliardo di euro, oltre ad aver organizzato cinque Elite Mediolanum Lounge.

Carlo Andrea Volpe, Equita, *co-responsabile investment banking*

Romano, classe 1969, Carlo Andrea Volpe è entrato nel 2008 in Equita, dove ha ricoperto il ruolo di responsabile del team di corporate advisory e successivamente il ruolo di co-responsabile dell'investment banking. Tra i mandati di advisory M&A, Equita ha assistito il Cda di Tim nella cessione di Sparkle, Gyrus Capital nella cessione di Intellera ad Accenture, Acea nella cessione di Alta Tensione di Areti a Terna, F2i nella vendita di una minoranza di Iren Acqua a Ireti ed Amco nell'acquisizione di Exacta, oltre ad aver avuto un ruolo chiave nelle grandi partite del risiko bancario.

Guglielmo Manetti, Intermonte, *ceo*

Nato a Milano nel 1969, si è laureato in Economia Politica all'Università Cattolica di Milano. Guglielmo Manetti è amministratore delegato di Intermonte dal 2018. Sotto la sua guida, la società si è quotata su Borsa Italiana nel 2021. Nel 2025 Intermonte è entrata a far parte di Banca Generali, a seguito dell'opa lanciata da quest'ultima. Quest'anno, sotto la guida di Manetti, Intermonte ha agito come advisor finanziario a difesa del Banco Bpm nell'ops non concordata di Unicredit o come bookrunner negli accelerated book building di Maire, Iren e SYS-Dat.

Elena Goitini, Bnl Bnp Paribas, *ceo*

Elena Goitini ricopre il ruolo di amministratore delegato e direttore generale di Bnl Bnp Paribas. Ha assunto la carica nel 2021, diventando la prima donna a guidare la banca nella sua storia.
Prima di entrare in Bnl, ha lavorato in PwC e Unicredit. Goitini è nota per la sua competenza in ambito bancario e finanziario, e per il suo impegno nell'innovazione digitale e nella trasformazione del settore bancario. Sotto la sua guida, Bnl sta attuando importanti iniziative di digitalizzazione e sostenibilità.

Riccardo Mulone, Ubs, *country head Italia*

Country head per l'Italia di UBS e responsabile dell'investment bank del gruppo nel Paese, Riccardo Mulone vanta trent'anni di esperienza come manager nel settore finanziario, maturata tra investment banking, wealth management e asset management. Guida le attività cross-divisionali di Ubs in Italia e ha condotto la complessa integrazione con Credit Suisse. Ha seguito oltre cento operazioni di rilievo per un valore complessivo di circa 350 miliardi di euro, assistendo imprenditori, società, fondi e istituzioni di primo piano.

Giuliano Guarino, DC Advisory Italy, *co-head*

Giuliano Guarino è il co-fondatore della sede di DC Advisory in Italia. Vanta oltre 20 anni di esperienza nell'investment banking. Prima di entrare a far parte di DC, ha lavorato per 13 anni in Lazard e, prima ancora, per due anni presso Mediobanca. Vanta un track record di operazioni straordinarie per un controvalore superiore ai 35 miliardi di euro. Ha recentemente assistito Progressio nella cessione di Giorgetti a un consorzio di investitori, Argos nell'acquisizione di Axitea da Stirling Square e nella vendita di Fulgard a Seven2, e Azimut nella cessione di Sicer ad Ardian.

Enrico Chiapparoli, Société Générale, *country head Italia*

Enrico Chiapparoli da novembre 2024 è country head per l'Italia di Société Générale. Ha iniziato la sua carriera nel 1995 presso Bank of America Merrill Lynch. Nel 2016 è passato in Barclays. Lo scorso agosto ha agito come bookrunner nel collocamento per IBL Banca di titoli asset-backed per un valore di 390 milioni di euro e come original lender di un progetto di 367,5 milioni per la costruzione di impianti fotovoltaici per il gruppo Eni Plenitude. A settembre, ha curato l'emissione del bond a tasso fisso per Tim e l'emissione in dollari per Enel.

Stefano Bellavita, Alantra, *presidente esecutivo e managing partner Italia*

Laureato in finanza internazionale all'Università Bocconi, Stefano Bellavita vanta oltre 35 anni di esperienza nell'investment banking. Ha lavorato a Milano e Londra per Schroders, Citigroup e J.P. Morgan. Prima di entrare in Alantra, Bellavita ha fondato Eidos Partners, una boutique di consulenza finanziaria con sede a Milano. Lavora in Alantra da oltre 10 anni e ha creato e guidato il business ECM italiano. Nel maggio 2024 è stato nominato presidente esecutivo e managing partner in Italia. Ha completato più di 50 operazioni di M&A e oltre 60 quotazioni sulla Borsa Italiana.

Eugenio Morpurgo, Fineurop Soditic, *amministratore delegato*

Eugenio Morpurgo è amministratore delegato e socio fondatore di Fineurop Soditic, membro del Cda di Fineurop e di Fineurop Investment Opportunities e uno degli sponsor della Spac SprintItaly. Ha iniziato la sua carriera nel Gruppo Matuschka a Monaco, poi si è trasferito a Francoforte dal gruppo Deutsche Bank e nel 1993 è stato nominato responsabile del settore M&A del Gruppo Sopaf. Morpurgo vanta 40 anni di carriera e circa 800 deal conclusi con il suo team. Recentemente, ha seguito le operazioni di: Pietro Carnaghi; Gallo; a.i. gen., Microtec, Millefili ed Epipoli.

Maria Luisa Gota, Eurizon Capital sgr, *ceo*

Dopo una laurea in matematica, un dottorato di ricerca in matematica applicata all'economia e alla finanza e un periodo come ricercatrice accademica, dal 1997 Maria Luisa Gota ha ricoperto diversi ruoli con crescenti responsabilità nel settore finanziario e assicurativo. Dal 2024 è a capo dell'asset management di Intesa Sanpaolo, primo operatore del settore in Italia e lo scorso aprile è stata nominata all'unanimità presidente di Assogestioni, prima donna alla guida dell'associazione del risparmio gestito in Italia.

Alessandro Erbanni, Banca Akros, *head of corporate finance*

Alessandro Erbanni è laureato in economia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano. Ha lavorato per Oaklins Italy, con ruolo di managing director, e per Mediobanca dal 2006 al 2017. A inizio 2018 è entrato in Banca Akros, dove ha ricoperto per oltre cinque anni il ruolo di managing director e head of industrials presso Banca Akros, nel 2023 Erbanni è stato nominato head of corporate finance. Tra le operazioni che ha seguito quest'anno, ricordiamo la sua assistenza lo scorso luglio ad Almac, controllata da Wise Equity, che ha acquisito Easy Lift.

Giacomo Marino, Unicredit, *head of M&A e corporate development*

Veronese, 46 anni, Giacomo Marino lavora a stretto contatto con Andrea Orcel. Il banker, infatti, lo ha formato negli anni in cui entrambi lavoravano presso la sede londinese di Merril Lynch prima e Ubs poi e, dopo l'esperienza di Marino in Fondazione Cariverona come direttore generale. Portano la sua firma di Marino tra i vari dossier l'internalizzazione delle assicurazioni vita, l'acquisto di Aion e Vodeno, l'acquisto del 9% della greca Alpha Bank con la successiva salita al 26% del capitale e altri investimenti in segmenti innovative, come il lancio di un fondo sul secondario con Cdp.

Dario Maria Spoto, Kpmg, *Partner*

In Kpmg dal 2019, dopo alcune esperienze presso primari istituti bancari e in altre Big Four, Dario Maria Spoto è partner del corporate finance e coordina il settore financial services. Nel 2016 ha guidato la prima cartolarizzazione di Npl in Italia con garanzia Gacs. Di recente ha assistito Mps nella valutazione delle azioni di Mediobanca, CrediaBank nell'acquisizione della maggioranza di Hsbc Malta e Banca del Fucino nella negoziazione con Mcc dell'85,3% della Cassa di Risparmio di Orvieto. Attualmente assiste il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi nel risanamento di Banca Progetto.

Elio Milantoni, Deloitte Advisory *senior partner M&A*

Elio Milantoni, con oltre 30 anni di esperienza in Deloitte, ha maturato una profonda competenza nel settore M&A. Ha assistito player del mondo corporate e private equity, costruendo un collegamento virtuoso tra private companies ed investitori finanziari principalmente nei settori consumer, industrial, tech e lshc. Nel corso dell'ultimo anno ha seguito diverse importanti operazioni, tra cui il rifinanziamento di Morato Group erogato nel settembre scorso e l'acquisizione di Hennig Arzneimittel da parte di Polifarma.

Paola Pietrafesa, Allianz Bank, *ceo*

Paola Pietrafesa è membro del consiglio Assoreti e, dal 2018, amministratore delegato di Allianz Bank Financial Advisors. Nel 2021 è diventata inoltre vicedirettore generale con il ruolo di responsabile della direzione distribution & market in Allianz. Dal 2018 al 2021, ha ricoperto il ruolo di dirigente responsabile della divisione insurance products life di Allianz. In precedenza, ha lavorato 10 anni presso Deloitte&Touche, dove è arrivata a ricoprire il ruolo di senior manager della divisione banche e finanza. Dal 2005 al 2007 ha lavorato presso Allianz Global Investors Italy.

Matteo Manfredi , Houlihan Lokey, managing director e co-head of industrials, Europe

Matteo Manfredi è managing director e co-head of industrials presso Houlihan Lokey. In precedenza, è stato ceo e fondatore della società di consulenza Leonardo & Co., poi acquisita da Houlihan Lokey, e ha lavorato per Lazard per oltre 10 anni. Nell'ultimo anno ha seguito, tra gli altri: la cessione da parte dei fondi Alto Partners e Trilantic Europe di Domixtar Pharmaceutical; la vendita a Cinven della quota di maggioranza di Obiectway; la cessione di Fiamm Energy Technology da parte di Resonac Corporation; la cessione di Irplast da parte del fondo Cheyne Strategic Value.

Alessandra Ricci, Sace, *ex ceo*

Nata a Roma nel 1969, Alessandra Ricci si è laureata in Economia e Commercio presso l'Università Luiss di Roma. Ha iniziato la sua carriera nel 1995 in Mediocredito Centrale. Nel 2005 è approdata in Sace, di cui è diventata prima chief business officer e quindi chief marketing & underwriting officer. Dal 2017 al 2020 Ricci ha ricoperto la carica di amministratore delegato di Simest, controllata da Sace dal 2016 al 2022. Nel 2020, il ritorno in Sace per sviluppare i programmi legati ai nuovi mandati di Sace sul mercato domestico, diventando nel 2021 responsabile del Programma Garanzia Italia. E' stata amministratore delegato di Sace per 20 anni, fino all'agosto 2025.

Valerio Capizzi , ING Bank, *global lead utilities*

Valerio Capizzi è entrato in ING Bank nel 2007 con il ruolo di head of structured and project finance dopo aver maturato un'esperienza decennale nella City di Londra. Nel 2018 è stato nominato Head of Energy Emea. Nel 2024 ha poi assunto una nuova responsabilità in qualità di global lead utilities. Sotto la sua guida, ING Bank ha acquisito un ruolo di primaria importanza nel mercato energy italiano e ha consolidato la propria posizione come attore di rilievo a livello internazionale nel mondo delle utility.

Roberto Massarenti, Natixis, *head of infrastructure finance*

Roberto Massarenti è stato nominato nel 2022 head of infrastructure finance and power & renewable industry per Natixis Corporate & Investment Banking. È stato uno dei fondatori di Hideal Partners e in precedenza ha trascorso nove anni presso il team di Babcock & Brown European infrastructure and project finance e cinque anni in Techint Group. Nell'ultimo anno Natixis Cib ha erogato un finanziamento sindacato a medio-lungo termine da 215 milioni di euro a Greenthesis ed è stata advisor del fondo infrastrutturale Marguerite nell'investimento in FibreConnect insieme a Fondo IPC.

Marco Ginnasi, EY, *partner*

Marco Ginnasi è in EY da dieci anni, dove attualmente ricopre il ruolo di partner. In precedenza, ha lavorato per Fondo Italiano d'Investimento e Deloitte. Quest'anno ha seguito, tra gli altri: Permira nell'acquisizione di una quota di minoranza significativa in K-way; Unigasket, controllato dal private equity Palladio Holding (PFH) e da Vittorio Calissi, nell'acquisto di Assotech; Aksìa e Mir nella vendita di quest'ultima a Quadrivio Group, PM&Partners nell'acquisizione di Montata; Progressio e Consilium nella vendita di Gelit.

Alessandro Grandinetti, PwC Italia, *partner*

Alessandro Grandinetti, partner di PwC Italia, vanta oltre trent'anni di esperienza nella progettazione e gestione di programmi complessi di corporate transformation, digitalizzazione e innovazione strategica per grandi gruppi nazionali e multinazionali. Partner dal 2001, dal 2018 ricopre il ruolo di clients and markets leader per l'Italia. Dal gennaio 2025 è anche co-managing partner di PwC TLS. A livello internazionale è leader Emea energy, membro del global leadership team per il settore energy e chairman di PwC EU Services EEIG.

Paolo Cirani, Arkios, *ceo e fondatore*

Paolo Cirani vanta più di 15 anni di esperienza nell'M&A come ceo e fondatore di Arkios Italy Group. In 15 anni ha seguito più di 60 operazioni di M&A come advisor di medie imprese italiane e private equity. Ha ricoperto inoltre la carica di amministratore delegato e deputy chairman in Integrae sim, società leader nelle ipo sul segmento Euronext Growth di Borsa Italiana, precedentemente parte del Gruppo Arkios. In precedenza, ha maturato una significativa esperienza nel business development e nell'M&A all'interno del gruppo Seat Pagine Gialle.

Cristiana Procopio, CC & Soci, *managing director*

Cristiana Procopio vanta un'esperienza di 23 anni nell'investment banking e ricopre attualmente il ruolo di managing director in CC & Soci, che, tra le altre operazioni, nel 2025 ha assistito Banca Ifis nell'opas su Banca Illimity e nella successiva razionalizzazione del Gruppo. Dal suo arrivo in CC & Soci ad inizio 2020, Procopio ha gestito operazioni di M&A per un Enterprise Value complessivo superiore a 30 miliardi di euro. In precedenza, ha lavorato per Cdp, Leonardo & Co. (ora Houlihan Lokey) e Capitalia (ora Unicredit).

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V ed

In collaborazione con

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

Media Partner

CAMERA ARBITRALE DI MILANO

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

ASGP ALTA SCUOLA FEDERICO STELLA SULLA GIUSTIZIA PENALE

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

MASTER

EUGENIO MORPURGO

Morpurgo: «È il tempo del private equity e dei giovani»

Per tenere testa alla concorrenza è essenziale avere valori condivisi chiari, un approccio propositivo al cliente e, soprattutto, un ambiente di lavoro stimolante e non competitivo. Parla il fondatore e ceo di Fineurop Soditic

di letizia ceriani

Fineurop Soditic si avvicina alla fase della maturità. Nata nel 1998 come società finanziaria indipendente specializzata in operazioni di finanza straordinaria e pioniera nel mercato del M&A per il private equity, oggi come ieri è specializzata nell'M&A, nell'acquisition financing e nel debt advisory. Basata a Milano, la società è composta da una squadra di oltre venti persone che condividono un sistema di valori e un modus operandi tracciato dal suo fondatore e ad, Eugenio Morpurgo. A MAG Eugenio ha raccontato una caparbietà che, superando le sfide dello start up e dei primi anni, trova oggi terreno fertile. «Nel '98, quando abbiamo iniziato, il mercato era fatto per lo più da compratori strategici e gli acquirenti finanziari erano quasi residuali. Si pensava che i fondi fossero troppo selettivi e offrissero prezzi troppo bassi. Nonostante ciò, abbiamo cominciato a fare le nostre operazioni, aprendo il mercato dei secondary buy out e nel 2000 ci siamo lanciati anche nel debt advisory, oggi seguito da un team di otto professionisti, che lavora sia con fondi di private equity che con soggetti corporate», spiega Morpurgo.

Membro e consigliere di AIFI da svariati anni, e professore di Investment Banking all'Università Bocconi di Milano, il banchiere d'affari porta avanti, insieme ai partner fidati - Germano Palumbo, Gilberto Baj Macario, Umberto Zanuso, Ilenia Furlanis e Francesco Panizza – una realtà basata su un ambiente sano, affiatato e non competitivo, ma soprattutto aperto al cambiamento e alle nuove generazioni. Racconta il founder: «Ci sembra chiaro che, dopo quasi 28 anni di attività, sia necessario lasciare più spazio e responsabilità ai giovani, essenziali per espandere il nostro track record e stare al passo coi tempi».

Sul mercato, la boutique di advisory rimane generalista ma con le caratteristiche di un forte "country specialist", e con alcuni «campi di eccellenza», operando nel tessuto imprenditoriale italiano composto – si sa – per la maggior parte da pmi. Pare ottimista Eugenio Morpurgo: «Oggi il mercato è molto competitivo, ma ci distinguiamo per la nostra conoscenza capillare, riconosciuta dai più, del mercato degli investitori finanziari e delle aziende famigliari e il nostro heritage quasi trentennale è un biglietto da visita importante».

Con 15 operazioni già chiuse, e altre cinque in cottura, Fineurop Soditic si prepara a chiudere l'anno, ancora una volta, con risultati molto positivi. L'intervista di MAG a Eugenio Morpurgo.

Dottor Morpurgo, tutto sembra dire che in Italia sia il momento del private equity, mentre, come sappiamo l'M&A ha visto un notevole rallentamento quest'anno.
Di certo il private equity sta andando bene, i dati sono in crescita, a discapito delle IPO e questo è un trend, se non Il trend. Nel nostro Paese, e non solo, il private equity offre multipli maggiori rispetto alla Borsa e si è allargato l'universo degli investitori finanziari di private equity. Oggi non ci sono solo fondi ma strutture diverse come club di investitori e family office che stanno prendendo sempre più piede. È insomma un panorama più variegato. Inoltre, l'Italia rispetto al passato ha acquisito maggior credibilità e il rischio Paese viene percepito come molto moderato, e addirittura più basso di quello di altri Paesi come la Francia. E questo porta a un interesse crescente per le aziende italiane da parte di soggetti provenienti da tutti gli angoli del mondo.

«C'è tanta concorrenza, ma non ci spaventa. Nell'M&A abbiamo sviluppato un expertise importante sia nell'ambito TMT (cybersecurity, AI, software) che healthcare e, nell'ultimo periodo, anche nei servizi b2b»

La società in cifre

1998
Anno di fondazione

750+
Operazioni completate ad oggi

22 miliardi+
di controvalore ad oggi

20+
Corrispondenti internazionali

22+
Professionisti nel team

L'Italia è fatta perlopiù da aziende a conduzione famigliare. Come viene percepito oggi l'ingresso dei fondi?
Molto meglio, soprattutto se si combina con un progetto di crescita sia interna che esterna. Questo atteggiamento più positivo ha preso il posto del pregiudizio, molto diffuso fino a qualche anno fa. L'investitore finanziario non viene più visto solo come un interlocutore che eroga denaro ma come un partner che contribuisce allo sviluppo operativo e manageriale dell'azienda. Oggi c›è un›accettazione maggiore da parte delle nuove generazioni di imprenditori, ma anche di quelle più vecchie, dell›idea di avere un socio di questo tipo.

Quali sono le maggiori sfide oggi?
Innanzitutto, sviluppare e mantenere i giovani talenti. A differenza di quando è nata la nostra società, oggi la concorrenza è ampia e su più fronti, tenendo conto del fatto che anche i fondi di private equity, club di investitori e holding familiari sono alla ricerca di nuove leve. Un›altra sfida importante è quella di posizionarsi in maniera adeguata nei comparti in crescita ossia quelli correlati alla silver economy, digitalization e transizione energetica. Tutti gli investitori vogliono questi settori e dobbiamo adeguarci, mentre il manufatturiero tradizionale e l'oil & gas hanno perso molto terreno. In questo contesto, come si distingue la società? Nasciamo generalisti, ma abbiamo sviluppato alcuni campi di eccellenza. Sicuramente le medie imprese, sia familiari che possedute dai fondi di private equity, sono il nostro mercato privilegiato. Abbiamo una conoscenza capillare del mercato degli investitori finanziari; non solo fondi, ma anche club di investitori e family offices. Abbiamo poi un forte reparto del debito, dove ci distinguiamo in termini di qualità, capacità di innovazione e rapidità dell›execution. C'è tanta concorrenza, ma non ci spaventa, perché la nostra conoscenza del mercato ci distingue da molti altri. Nell'M&A, che è altrettanto competitivo, abbiamo sviluppato un expertise importante sia nell'ambito TMT (cybersecurity, artificial intelligence, software) che nell'healthcare e, nell'ultimo periodo, anche nei servizi b2b.

Quali sono le vostre caratteristiche vincenti?
Siamo chirurgici e selettivi, con un approccio tailor made, evitiamo il ricorso a procedure standard. Giova ovviamente anche la seniority delle persone coinvolte direttamente nelle trattative. Ci sono

attualmente 22 risorse e, di queste, c'è una buona quota di giovani tutti più o meno sui trent'anni. Ne andiamo molto fieri. Abbiamo inoltre un forte ed esteso network internazionale di M&A advisor in Europa ma anche UK, Turchia, India, Brasile, Messico, Giappone, Australia etc.

Cosa vi aspettate dall'ultimo trimestre? Il 2025 avrà un bilancio più o meno positivo dell'anno precedente?
Stiamo indubbiamente crescendo. Contiamo di chiudere almeno quattro deal entro dicembre. Imprevisti e tempistiche permettendo ovviamente. Il nostro current trading è molto positivo e sono ottimista sul fatto che il 2025 si chiuda meglio dell'anno scorso.

«L'investitore finanziario non viene più visto solo come un interlocutore che eroga denaro ma come un partner che contribuisce allo sviluppo operativo e manageriale dell'azienda»

Tra le varie cose, lei è anche membro del Consiglio direttivo di AIFI. Cosa bolle in pentola?
In AIFI sono membro del Consiglio Generale e ho la fortuna di occuparmi molto della parte internazionale, oltre che del mercato M&A in quanto vicepresidente della commissione dedicata. AIFI mi permette di svolgere la principale missione che è quella di diffondere il verbo del private equity e di sottolineare la sua utilità per il sistema Paese. Particolarmente attuale è il dibattito sull'ingresso di nuovi soggetti sul mercato italiano, siano essi fondi infrastrutturali o family offices, italiani ed esteri, e su come accoglierli e motivarli. C'è poi il tema del venture capital, che sta cercando di espandersi. E poi parliamo molto dell'importanza dei giovani e del loro coinvolgimento. In questo senso, AIFI sta organizzando corsi per gli associati, che hanno lo scopo di fornire importanti contenuti e aggiornamenti. Sullo sfondo, ovviamente, c'è sicuramente l'incertezza globale, i dazi di Trump, le guerre. Nonostante tutto gli investitori, così come le Borse, non si fermano. Non sono intimoriti dal contesto attuale e quindi non lo siamo nemmeno noi.

© riproduzione riservata

FINEUROP SODITIC SOCI

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10-13 NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI
Hogan Lovells
Legance
VITALE

Gold Partners

Accuracy
A&O SHEARMAN
AON
Arcus Financial Advisors
bip.
SBNP Biscozzi Nobili & Partners Studio legale tributario
BonelliErede
DLA PIPER
EQUITA
ethica group
GPBL
Morpurgo e Associati

Silver Partners

Arkios Italy
BNP PARIBAS
DeepTree Intelligence for private markets
FINERRE
ING
Jefferies
Nextalia Investment Management

Sponsor

Deloitte.

Supporters

AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt
Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano

www.financecommunityweek.com

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

Financecommunity Week 2025 – Program (in progress)

Open with registration *Invitation only*

MONDAY ***10 NOVEMBER***

09:00 - 13:00	**Opening Conference** "Business and finance in the new global (dis)order"	CHIOMENTI M&M VITALE	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Unlocking Full Potential through Corporate and Structured Finance"	bip.	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	**Cocktail** "Sparkling Finance"	BonelliErede	**BonelliErede** Via Barozzi 1, Milan	FOR INFO

TUESDAY ***11 NOVEMBER***

09:30 - 13:00	**Conference** "Financial Instruments for Italy's Growth"	Hogan Lovells	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "CEOs and New Leadership: Choosing Change, Embracing Challenge"	Morpurgo e Associati	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Insurance investments in private equity and venture capital. Opportunities and strategies"	GPBL	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:15 - 18:00	**Roundtable**	Accuracy	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	**Cocktail** "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN In partnership with Church's English shoes	**10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano** Corso Venezia, 11	FOR INFO

WEDNESDAY ***12 NOVEMBER***

09:00 - 11:00	**Roundtable** "Alternative Finance Opportunities: Real Estate Securitisations and Beyond"	DLA PIPER	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Banking and Philanthropic Foundations: Strategies, Impact and Investments for the Common Good"	SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Transatlantic Deals: Navigating Italy–US Cross-Border Transactions"	AON	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER

THURSDAY ***13 NOVEMBER***

09:00 - 13:00	**Conference** "Private Equity"	Legance	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Buy & Build: creating and implementing a winning strategy"	EQUITA	**Four Seasons Hotel Milan** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	**Financecommunity Awards**	FINANCECOMMUNITY AWARDS	**East End Studios** Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

CHIOMENTI

minima moralia M&M idee per un Paese migliore

VITALE

OPENING CONFERENCE

BUSINESS AND FINANCE IN THE NEW GLOBAL (DIS)ORDER

10 NOVEMBER - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

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

REGISTER HERE

2025

#financecommunityweek

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

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

ROUNDTABLE

UNLOCKING FULL POTENTIAL THROUGH CORPORATE AND STRUCTURED FINANCE

10 NOVEMBER - 14.00 - 16.00

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

REGISTER HERE

2025

#financecommunityweek

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

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BonelliErede

10
NOVEMBER
2025

FROM 18.30

SPARKLING FINANCE

BONELLIEREDE
VIA BAROZZI 1
MILAN

The invitation is strictly personal

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Morpurgo e Associati

ROUNDTABLE

CEOs AND NEW LEADERSHIP: CHOOSING CHANGE, EMBRACING CHALLENGE

11 NOVEMBER - 11.00 - 13.00

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

REGISTER HERE

2025

#financecommunityweek

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

Financecommunity Week *is supported by*

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

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

GPBL

ROUNDTABLE

REGISTER HERE

INSURANCE INVESTMENTS IN PRIVATE EQUITY AND VENTURE CAPITAL

OPPORTUNITIES AND STRATEGIES

2025

11 NOVEMBER - 14.00 - 16.00

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

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

#financecommunityweek

Financecommunity Week *is supported by*

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

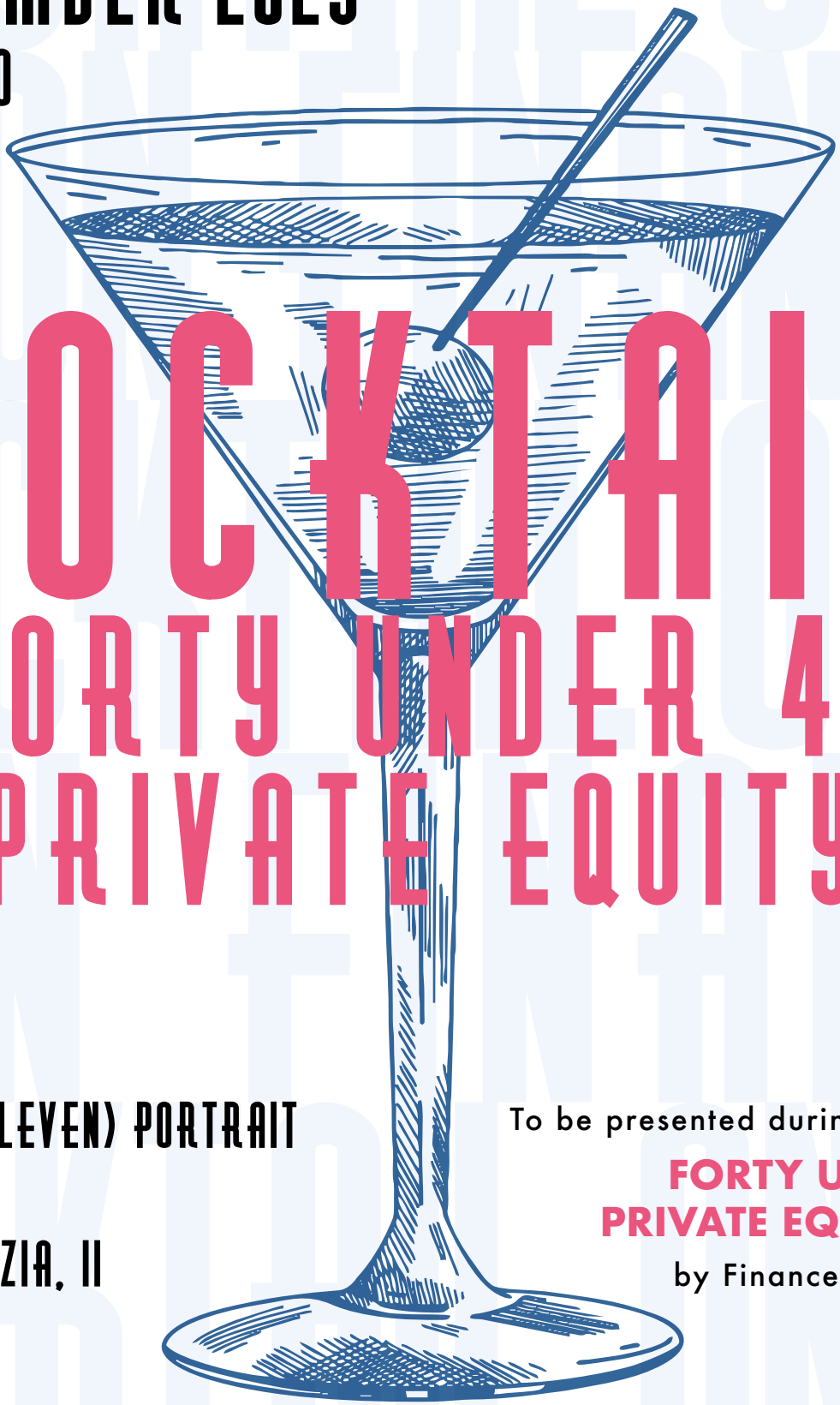
FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

A&O SHEARMAN

In partnership with
Church's
English shoes

11 NOVEMBER 2025
FROM 19.00



COCKTAIL
FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY

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

To be presented during the event:
FORTY UNDER 40 PRIVATE EQUITY LIST
by Financecommunity.it

This invitation is strictly personal

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

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

DLA PIPER

ROUNDTABLE

ALTERNATIVE FINANCE OPPORTUNITIES: REAL ESTATE SECURITISATIONS AND BEYOND

12 NOVEMBER - 09.00 - 11.00

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

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

REGISTER HERE

2025

#financecommunityweek

Financecommunity Week *is supported by* AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt — FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS
Studio legale tributario

ROUNDTABLE

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

12 NOVEMBER - 11.00 - 13.00

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

REGISTER HERE

2025

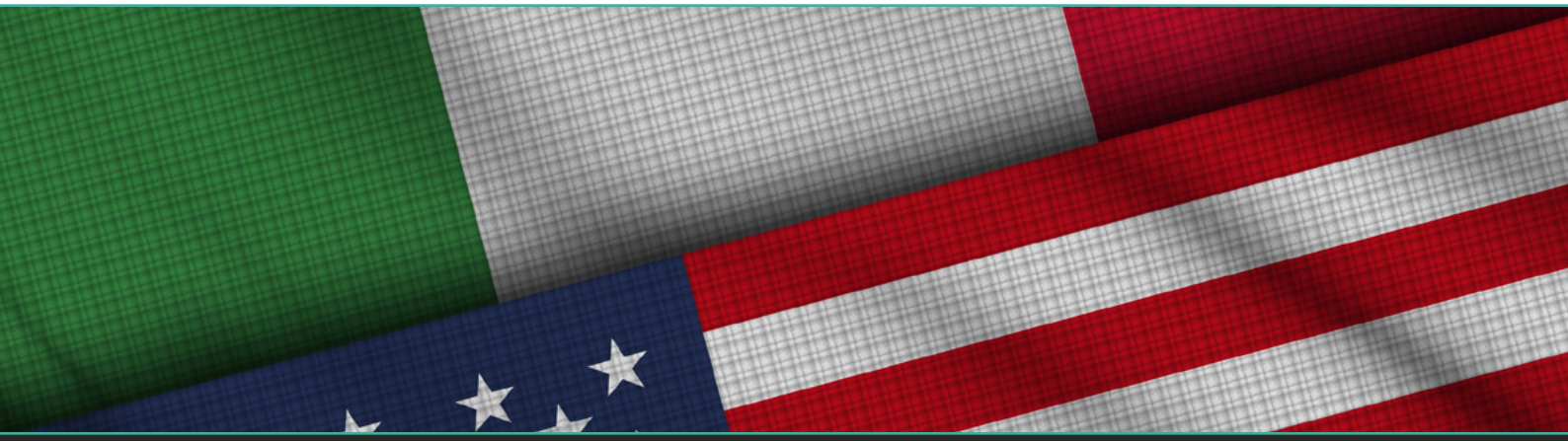
#financecommunityweek

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

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

AON



ROUNDTABLE

TRANSATLANTIC DEALS: NAVIGATING ITALY–US CROSS-BORDER TRANSACTIONS

REGISTER HERE

2025

12 NOVEMBER - 14.00 - 16.00

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

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

#financecommunityweek

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Legance

CONFERENCE

PRIVATE EQUITY

13 NOVEMBER - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

REGISTER HERE

2025

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

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

#financecommunityweek

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

EQUITA

ROUNDTABLE

BUY & BUILD: CREATING AND IMPLEMENTING A WINNING STRATEGY

REGISTER HERE

2025

13 NOVEMBER - 14.00 - 16.00

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

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

#financecommunityweek

Financecommunity Week *is supported by* AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt — FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITY AWARDS

11th Edition

13.11.2025

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

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

Partners

Becker CHIOMENTI CLEARY GOTTLIEB DENTONS Hogan Lovells Legance simmons+simmons

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

DA SINISTRA, VITO PESARE, TOMMASO PROFAZIO, MATTIA ROSSI, LORENZO ACERBONI, MICHAEL LOLLI-GHETTI

Cherry Bay Capital, dentro la strategia. "Capitali di famiglia per imprese di famiglia"

A due anni dalla partecipazione in AWP, Cherry Bay Capital realizza un'"exit con rientro" vendendo la quota a Regardia (Nextalia) e reinvestendo nella capogruppo. L'operazione riflette l'approccio del gruppo: investimenti mirati, sostegno agli imprenditori illuminati e valorizzazione di eccellenze italiane nel private capital e wealth advisory

di valentina magri

Risale solo al luglio 2025 l'ultimo deal chiuso da Cherry Bay Capital: una "exit con rientro" dato che ha venduto la partecipazione in AWP (Animal Wellness Products) a Regardia (che fa capo a Nextalia) in cui ha reinvestito. «L›operazione è orientata a fare sistema con Nextalia per consentire ad AWP di superare i propri limiti dimensionali e a Regardia di poter accedere a soluzioni scientifiche innovative ad elevato ebitda margin (40+%), consolidando probabilmente il primo gruppo industriale italiano per la produzione di animal food e circular economy. L' exit, oltre ad aver registrato una significativa creazione di valore in soli due anni, ha previsto la possibilità di reinvestire nella capogruppo Regardia a dimostrazione di come continuiamo a credere nel progetto e nella futura ulteriore creazione ulteriore di valore», spiega a MAG **Mattia Rossi**, cofondatore di Cherry Bay Capital insieme a **Daniel Lolli-Ghetti**. Con Rossi abbiamo fatto il punto sulla strategia e i piani futuri di Cherry Bay Capital.

Quale è la visione sottostante alla nascita di Cherry Bay Capital?
Cherry Bay Capital nasce con la visione di dare vita a un player indipendente di riferimento all›intersezione tra private capital e wealth advisory per un numero selezionato di family office e Uhnwi, orientato ad accompagnare imprenditori illuminati in ambiziosi progetti di espansione. Mantenendo un profilo che amo definire, da torinese, di "understatement sabaudo" per fiducia, rigore, riservatezza e concretezza, abbiamo costruito in pochi anni relazioni con primarie famiglie industriali. Queste hanno trovato in Cherry Bay Capital un modello di finanza nuova per fare sistema e investire capitali, connessioni e competenze imprenditoriali a servizio di quell›economia reale fatta da imprese di famiglia.

Quale ruolo assume il Principato di Monaco?
Cherry Bay Capital è nata a Monte Carlo come multi-family office, tra i primi e pochi ad essere autorizzati nel Principato, grazie al sodalizio con il mio socio monegasco Daniel Lolli-Ghetti che si occupa di clientela internazionale su aspetti di wealth advisory, anche a supporto delle attività di investimento. Il Principato di Monaco rappresenta un hub strategico sia in termini di densità di capitali e relazioni internazionali sia per comprendere macro trend finanziari in anticipo rispetto al mercato. È anche grazie a questo osservatorio privilegiato che abbiamo capito già nel 2018, infatti, come il modello del multi family office si sarebbe imposto quale alternativa qualificata a competere con banche e fondi di investimento per rispondere alla propensione di Uhnwi a disintermediare gli operatori tradizionali, concepiti sempre più come provider di commodity, e ad investire direttamente in private equity.

Nel 2020 e 2021 avete lanciato il private investment office di Milano e Cherry Bay Capital Investment Club. Qual è il loro ruolo nell'ecosistema di società del Gruppo Cherry Bay?
La rapida crescita della base clienti-investitori, operazioni di private equity/club deal di successo come quella promossa nel 2019 a supporto di Poggipolini e un posizionamento che si è rivelato fin da subito differenziante per gli imprenditori che vogliono crescere, ci hanno spinti nel 2021 ad assumere la forma di Gruppo ed aprire un «private investment office» a Milano.
Meno di due anni dopo e con l'obiettivo di evolvere lo schema club deal abbiamo promosso Cherry Bay Capital Investment Club, una piattaforma – riservata a un numero limitato di investitori pre-determinati e non aperta al pubblico – capace di operare con la disciplina tipica delle holding e, contemporaneamente, di beneficiare della flessibilità e discrezionalità del club deal permettendo ai clienti-investitori di decidere con che magnitudo e se partecipare ad ogni singola operazione identificata.

In portafoglio Cherry Bay detiene sia investimenti di tipo private equity che tattici. Ci spiega come li scegliete?
Il private investment office si declina in una practice private equity ed una tactical investment, oltre ad attività di advisory in materia di corporate finance. Idealmente, identifichiamo come deal di private equity quelle operazioni off market che abbiano come oggetto piccole e medie aziende private in grado di esprimere "eccellenze" e posizioni di leadership nei rispettivi settori di riferimento su scala internazionale. In queste operazioni, fino ad oggi proposte in via privilegiata al nostro Cherry Bay Capital Investment Club,

La società in cifre

2018
nasce Cherry Bay Capital

10
membri del team

8
società in portafoglio

50+
family office e UHNWI clienti

100
milioni di euro investimenti in private equity

20
club deal ed add on

300+
milioni di euro fatturato aggregato (esclusi gli investimenti tattici)

450+
milioni EV aggregato

40+%
crescita media fatturato dall'investimento

20%
Margine ebita medio delle società in portafoglio

60+
milioni di euro di capex dall'investimento

+40%
nuovi posti di lavoro dall'investimento

privilegiamo minoranze (tra 10 e 20 milioni di euro di equity *ndr*) prevalentemente in aumento di capitale per massimizzare l›allineamento di interesse con l'imprenditore.

Quindi?
Non ci limitiamo a fare da provider di risorse e competenze finanziarie ma garantiamo un supporto proattivo coinvolgendo anche direttamente il nostro network di investitori. Oltre ad AWP e Poggipolini, che ha raggiunto una dimensione di oltre quattro volte superiore rispetto al nostro ingresso avvenuto nel 2020, abbiamo creduto nell›automazione per pharma, cosmetics e industriale specialty di Groupack fondata dall›ingegner Giovannini (ex Guala) e Limolane di Fabio Nalucci (promotore della piattaforma di innovazione b2b Gellify), digital company che aggrega l'offerta rappresentata da un lato da un mercato enorme e polverizzato di NCC e dall›altro dalla domanda in continua crescita di mobilità business alto spendente. Insieme a noi e grazie ad un'intensa attività di buy&build, Limolane è passata da registrare un ebitda trascurabile nel 2023 a 10 milioni organici previsti nel 2025, senza considerare l›effetto di ulteriori add-on su cui stiamo lavorando.

Riguardo alle operazioni tattiche, invece?
Le operazioni che, invece, consideriamo tattiche hanno come oggetto target di difficilissimo accesso che proviamo ad intercettare appena prima che esprimano rilevanti creazioni di valore. Vista tipicamente l›assenza di coinvolgimento nella governance e un gradiente di rischio più alto tendiamo in prima battuta a contenere l›esposizione valutando se crescere in cap table nel tempo. In quest'ottica, abbiamo silenziosamente investito in Bending Spoons nel 2021, reinvestito nel 2023, 2024 e ancora nel 2025 fino a rappresentare oggi probabilmente la realtà in cui abbiamo complessivamente investito di più tra quelle in portafoglio e sicuramente quella che ha scritto ad oggi la più significativa storia di creazione di valore. Un altro esempio virtuoso di operazione "tattica" è quella di Cutiss, biotech svizzera recentemente entrata nell'ultima fase del processo clinico autorizzativo, fondata da una ricercatrice di Canicattì che ha rivoluzionato la pratica di trapianto cutaneo attraverso la coltivazione di cellule autoctone

«Non siamo un fondo tradizionale: il nostro modello permette agli imprenditori-investitori di partecipare con flessibilità e discrezionalità alle operazioni, garantendo supporto concreto alle imprese di famiglia e costruendo relazioni di fiducia a lungo termine»

Mattia Rossi

che ha permesso di salvare già numerose vite, anche di bambini, che oggi a distanza di anni svolgono una vita normale ed impensabile prima.

Cosa distingue l'approccio di Cherry Bay da quello di un private equity tradizionale?
Non siamo un fondo di investimento in quanto non operiamo su base discrezionale e non perseguiamo strategie di investimento predeterminate. Non gestiamo risparmio e i nostri clienti hanno totale discrezionalità se partecipare o meno ai club deal. Siamo flessibili e capaci di garantire soluzioni cucite addosso alle esigenze delle imprese e degli imprenditori, inclusi cambi generazionali. Vantiamo piuttosto un manifesto: "Capitali di famiglia per imprese di famiglia". Imprenditori-investitori per imprenditori, con l'ambizione che anche questi ultimi che sono oggetto di deal diventino un giorno investitori anche loro, così come già successo in alcuni casi.

Cherry Bay offre anche consulenza alle imprese negli ambiti: strategia, corporate finance ed M&A, capital markets e creazione di ricchezza, senza adottare un approccio "fee and run". Cosa significa?
Premesso che il nostro core business è l'attività di private capital, siamo tipicamente coinvolti in attività di advisory strategica ed M&A sia per le portafolio company sia a supporto di clienti-investitori. Se per le prime è evidente come contino su Cherry Bay Capital per essere supportate in

DANIEL LOLLI-GHETTI

percorsi di acquisizione o progetti di buy&build, i rapporti di fiducia e intimità costruiti nel tempo con i secondi ci portano spesso a lavorare su esigenze legate alla loro sfera privata o alle aziende a loro riconducibili, spesso gruppi industriali noti e di dimensioni rilevanti. Difficilmente scendiamo nella gestione strettamente operativa di processi di M&A, sediamo però spesso al fianco degli imprenditori e delle loro holding per decifrare decisioni strategiche complesse fino a validare l'outcome di consulenti e banche d'affari coinvolte nell'execution. Diversamente da questi, finita la consulenza rimaniamo vicini agli imprenditori che sono (o abbiamo l›obiettivo diventino) anche clienti-investitori: prima di massimizzare la fee di breve, dunque, vogliamo coltivare e proteggere rapporti di fiducia a lungo termine.

Infine, è frequente lavorare a supporto di imprenditori che cercano investitori diversi da noi. Se un'operazione non è nelle corde - ad esempio se un imprenditore non ha continuità famigliare e intende cedere la propria azienda o partecipazione - non significa non sia necessariamente una buona operazione per un operatore diverso da Cherry Bay Capital, anzi troviamo sano e coerente con la nostra visione supportare quell›imprenditore a creare valore e risolvere tematiche delicate di cambio generazionale.

Può anticiparci qualcosa sui deal in chiusura da qui a fine 2025?
Oltre ad essere costantemente attivi nella ricerca di nuove eccellenze da sostenere, stiamo supportando Limolane in un secondo aumento di capitale volto ad accelerarne ulteriormente lo sviluppo. Dal momento però che i dati macro di mercato rilevano una evidente difficoltà per gli operatori a generare exit e registrano holding period sempre più lunghi a discapito delle performance, vogliamo dimostrare che siamo in grado di andare in contro tendenza realizzando exit che esprimano ritorni rispetto alla media accorciando, ove possibile, la permanenza nel capitale delle società in portafoglio.
Stiamo dunque lavorando a due dismissioni, una parziale e una totale, che contribuiranno a consolidare ancora di più il nostro track record ma soprattutto, stiamo lavorando in silenzio ad una nuova fase di sviluppo di Cherry Bay Capital, Insomma auspico si debba prevedere presto un›altra chiacchierata...

© riproduzione riservata

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

#UIAGDL

69TH UIA CONGRESS

SAVE THE DATE

29 OCTOBER - 2 NOVEMBER, 2025

GUADALAJARA

GUADALAJARA 2025 UIA CONGRESS

WEDNESDAY, 29 OCTOBER

- Opening Ceremony

THURSDAY, 30 OCTOBER

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

FRIDAY, 31 OCTOBER

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

SATURDAY, 1 NOVEMBER

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

SUNDAY, 2 NOVEMBER

- General excursion

The Congress will be held at Expo Guadalajara

REGISTER NOW

Preferential rates for Latin American participants

Price: €1,350

IBERIANLAWYER
MEDIA PARTNER
iberianlawyer.com

THE LATINAMERICANLAWYER
MEDIA PARTNER
thelatinamericanlawyer.com

LEGALCOMMUNITY
MEDIA PARTNER
legalcommunity.it

Private capital tra exit difficili, sfida AI e raccolta in rallentamento

All'Ipem di Parigi, operatori e investitori si confrontano su tre temi chiave che plasmeranno il futuro del settore: difficoltà nelle exit, impatto reale (e limiti) dell'intelligenza artificiale e una raccolta sempre più selettiva e orientata al mid-market

di valentina magri

Exit, intelligenza artificiale e rallentamento della raccolta. Queste le preoccupazioni degli operatori del private capital al centro dei dibattiti tra addetti ai lavori all'Ipem, la conferenza annuale globale sul private capital che si tiene a Parigi ogni anno a fine settembre, di cui Financecommunity è stata media partner.

LA SFIDA DELLE EXIT

Le exit restano una nota dolente per i fondi di private equity, in particolare quelle effettuate tramite quotazioni in borsa. Secondo i dati di PitchBook, le exit sono scese per il secondo trimestre consecutivo nel 2025, con un calo del valore dei disinvestimenti del 22,9% su base trimestrale e del numero di uscite dell›11,5% su base trimestrale. L›aumento della volatilità nel secondo trimestre si è tradotto in una maggiore incertezza per gli sponsor che hanno adottato un approccio attendista, poiché i multipli di valutazione hanno oscillato. Le uscite che si sono concretizzate sono state spesso di entità modesta, poiché le mega-exit stanno registrando il loro peggior anno dal 2019. Infatti, nel secondo trimestre le uscite hanno subito un rallentamento più rapido rispetto alle operazioni e, di conseguenza, il rapporto operazioni/uscite è aumentato ulteriormente a 2,8x, rispetto a 2,2x nel 2024. Alla luce delle exit difficili, prosegue la crescita del continuation fund.

LA SFIDA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Negli ultimi due anni abbiamo assistito a un›esplosione dell›intelligenza artificiale generativa, grazie all›impegno di hyperscaler e aziende native AI come OpenAI nel promuovere l›innovazione. Nonostante l›intelligenza artificiale sia sempre più promossa dalle aziende come leva per la creazione di valore, la sua adozione rimane modesta, anche all'interno di numerosi fondi di private equity.
Un'eccezione è costituita da Divergent, private equity basato a Londra e uffici anche a Lisbona e New York attivo nel mid-market che impiega l'intelligenza artificiale per guidare i ritorni. «Tre anni fa abbiamo riflettuto su come l'AI potessse aiutarci nella ricerca di opportunità di investimento e nella creazione di valore», racconta la socia Sabina Colin. Nel dettaglio, Divergent seleziona un settore, quindi utilizza l›intelligenza artificiale per individuare i sottosettori, li studia e cerca altri dati utili a individuare le opportunità di investimento. «L›AI è in grado di elaborare un›enorme quantità di informazioni, ma è necessario un controllo umano per verificare che i dati siano corretti e che siano state poste le domande giuste. Abbiamo ancora bisogno di esperti del settore, ma anche di data scientist», ammonisce Colin.
Un altro private equity londinese che sta utilizzando la tecnologia per ottimizzare le decisioni di investimento è Clipway. Il suo socio Harry Vander Elst ha spiegato: «Di solito i team di investimento per effettuare le due diligence estraggono i dati manualmente e li inseriscono in Excel. Noi impieghiamo l'intelligenza artificiale per estrarre i dati automaticamente. Seguono la convalida di un essere umano e un'analisi automatica dei dati. Non occorrono più 'eroi di Excel', ma possiamo tornare alle basi: analizzare le aziende, assicurarsi di non correre rischi indesiderati, essere bravi a costruire relazioni (è più facile essere simpatici se non si dedica troppo tempo all›analisi, dato che lo fa l›AI), negoziare e comprendere il business». Inoltre, la tecnologia avrà un impatto sul rapporto tra GP (gli investitori nei fondi di private capital) e LP (gli investitori) e diventerà in futuro un elemento della loro

«Il secondo trimestre del 2025 registra un calo del 22,9% nel valore dei disinvestimenti e dell'11,5% nel numero di operazioni, con le mega-exit ai minimi dal 2019. La volatilità spinge i fondi a un approccio attendista e aumenta l'importanza dei continuation fund»

NICOLAS MOURA

negoziazione. «Gli LP non chiederanno solo un ritorno in cambio di un loro impegno a investire, ma anche una partnership strategica che fa leva sulla tecnologia», avverte Elst.
Infine, Nevin Raj, ceo e cofondatore di Grata (società di private market intelligence del Gruppo Datasite), ha sottolineato che «il vantaggio non sta nei dati, ma nel modo in cui li si utilizza e si collegano le informazioni. È importante essere in grado di unire i dati di mercato con quelli che le imprese hanno già al loro interno».

LA SFIDA DELLA RACCOLTA

Secondo i dati sul private equity europeo di PitchBook, è in atto un rallentamento nella raccolta del private equity. La buona notizia è la ripresa nella raccolta dei fondi del mid-market. Oltre metà della raccolta europea è effettuata in Gran Bretagna. Nicolas Moura, CFA, CAIA, senior analyst, Emea private capital di PitchBook, ha spiegato: Questa prima metà dell'anno è stata caratterizzata da una ripresa dei fondi del mid market, che hanno già raccolto il 75% dell›importo totale del capitale raccolto nel 2024. Inoltre, i fondi del mid-market stanno diventando più grandi perché spesso sono fondi di follow-on che raccolgono capitali con step-up più elevati».
Dati che fanno il paio con quelli di Aifi (Associazione italiana private equity, venture capital e private debt) e PwC Italia, relativi al primo semestre 2025, che hanno rilevato un calo della raccolta del 40% in Italia rispetto allo stesso periodo del 2024.
Le difficoltà nella raccolta da parte del private capital e il focus sul mid-market sono state rilevate anche dall›Ipem allocation and fundraising trend report 2026, realizzato da AlixPartners sondando i pareri di 1.865 LP e 1.709 GP attesi all'Ipem.
Secondo lo studio, i GP presenti alla conferenza di quest›anno sono meno propensi a raccogliere fondi rispetto allo scorso anno, con l›87% che prevede di farlo nei prossimi 12 mesi rispetto al

91% dello scorso anno.
Ciò si riflette anche nei dati relativi ai fondi attualmente sul mercato: il 32% dei quali prevede di effettuare una prima chiusura nei prossimi 12 mesi, il 23% nella seconda metà del 2025 e il 9% nel primo semestre del 2026, mentre lo scorso anno questa percentuale era del 34%. Un quarto dei fondi attualmente in fase di raccolta ha effettuato una prima chiusura negli ultimi 18 mesi, in calo rispetto al 31% dello scorso anno, a indicare che continuare a ottenere l›adesione degli LP rimane difficile e che i GP non prevedono cambiamenti in tal senso.
Il calo della raccolta ha portato a minori allocazioni sui fondi da parte degli LP. Le strategie preferite dai LP sono sempre private equity (38%) e private debt (22%), ma con pesi inferiori dell'1% ciascuna rispetto all›anno scorso. Parallelamente sta salendo l'attenzione sulla qualità da parte degli LP, oltre alla propensione a stringere relazioni.
«Il mercato si muove ma lentamente e molto attentamente, come negli ingorghi stradali», ha chiosato Nicolas Beaugrand, partner e managing director, co-leader of private equity di AlixPartners. Che ha altresì effettuato una classificazione delle priorità di LP e GP, rilevando una offerta eccessiva di prodotti che investono in

«Nonostante l'adozione ancora limitata, l'intelligenza artificiale si fa strada come strumento strategico per due diligence, deal sourcing e creazione di valore. Gli LP iniziano a chiedere partnership tecnologiche oltre ai ritorni finanziari»

AI e una offerta ancora troppo bassa per i veicoli che puntano su biotech, medtech e cybersecurity. Mentre i criteri Esg non sono più una priorità né per i LP, né per i GP.
«Il focus è sulla creazione di valore e sulla sua realizzazione, quindi: analisi approfondita dal lato acquirente con due diligence; attenzione alla performance; ruolo crescente dell›intelligenza artificiale nella due diligence, che rappresenta un›opportunità per ottimizzare i processi dei nuovi servizi, accelerare i tempi decisionali e monitorare la performance del portafoglio», conclude Beaugrand.
© riproduzione riservata

NICOLAS BEAUGRAND

LCPUBLISHINGGROUP

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

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES

Follow us on

www.financecommunity.es

ANDREA DIAMANTI

Wholesale banking e sostenibilità guidano la crescita di ING in Italia

Un team di oltre 100 persone si sta facendo spazio nel panorama nazionale diventando un interlocutore di fiducia in materia di servizi alle imprese e di finanza sostenibile. In linea con l'obiettivo del gruppo: growing the difference. MAG ne ha parlato con Andrea Diamanti, head of wholesale banking

di letizia ceriani

In Italia ING Bank opera nel business wholesale dal 1979. Ad oggi, la banca si distingue nella platea europea come un attore di fiducia e un consulente attento e strategico. A raccontarlo è Andrea Diamanti, head of Wholesale Banking ING Italia a partire dal 2023. «Come ING siamo parte di una rete internazionale presente in più di 100 Paesi, con oltre 40 milioni di clienti. Solo nel 2024 abbiamo chiuso a livello globale oltre 830 accordi in ambito sostenibilità per un valore totale di 130 miliardi di euro di valore mobilitato. L'ambizione è quella di crescere ulteriormente a 150 miliardi all'anno a livello globale entro il 2027». Gli obiettivi che muovono la strategia di crescita del gruppo sono molto chiari e il Belpaese riveste un ruolo privilegiato per la realizzazione di questo progetto.

Il team italiano, composto oggi da oltre 100 persone, aumenta insieme ai volumi, e solo nel primo semestre 2025 si è ampliato con 7 nuove figure in ruoli e funzioni chiave, a cui vanno sommati i colleghi arrivati dal network internazionale. ING Italia investe nei professionisti, nella ferma convinzione che «ogni strategia di crescita passa necessariamente dalle persone». Sulle persone vivono ed evolvono i tre fattori differenzianti che distinguono il modus operandi del Gruppo: l'internazionalità del network, la competenza settoriale e l'expertise nella sostenibilità. I dati ne sono prova tangibile.

Nel primo semestre 2025, il team italiano di ING ha chiuso 17 operazioni ESG, di cui 13 nuovi green & sustainable loans e 4 green & SDG linked bonds, contribuendo a mobilitare circa 2,65 miliardi di euro di volumi di finanza sostenibile all'interno del network internazionale del gruppo, più del doppio rispetto allo stesso periodo del 2024. È una scia positiva quella segnata nell'ultimo biennio. Solo nel 2024 a livello globale sono stati portati a termine 835 accordi in ambito sostenibilità per un valore totale di 130 miliardi di euro di valore mobilitato, mentre la dimensione del business si aggira attorno ai 7 miliardi di euro di total income. In poche parole, basi ottime da cui partire. «Lo scopo finale – sottolinea Diamanti – è quello di diventare la banca di riferimento tra i player internazionali del wholesale banking».

In questo articolo, l'intervista ad Andrea Diamanti, head of Wholesale Banking ING Italia.

«Lo scopo finale è quello di diventare la banca di riferimento tra i player internazionali del wholesale banking italiano. Ci riusciremo facendo leva su internazionalità, expertise settoriale e sostenibilità»

Dottor Diamanti, a quando risale il suo ingresso in ING?
Sono approdato in ING nel 2023, quando il gruppo ha deciso di investire ancora di più sull'Italia, un Paese dove c'è la possibilità di avere un impatto e su cui focalizzare risorse e investimenti. L'Italia rientra nei cosiddetti "large countries" dell'Unione europea: è il terzo Paese dal punto di vista del PIL, la seconda più grande manifattura europea dopo la Germania, ed è al secondo posto per la dimensione di ricchezza delle famiglie. Ecco perché, per una banca come ING, molto attiva sia sul banking retail che sul wholesale banking, l'Italia è strategica. Il mio ingresso vuole disegnare una nuova strategia per le attività di wholesale banking, delineando un piano d'azione preciso.

In cosa consiste?
Lo scopo finale è quello di diventare la banca di riferimento tra i player internazionali del wholesale banking italiano. E ci riusciremo facendo leva su alcuni fattori differenzianti che giocano a nostro favore. In primis, abbiamo un network internazionale. ING è presente in oltre 35 Paesi, a livello di attività di wholesale banking, e questo è un plus per le aziende nazionali. I clienti rimangono spesso colpiti della nostra capillarità geografica, che ci rende partner naturali dal punto di vista del-

le operazioni bancarie internazionali. Sul mercato ci differenziamo anche per un'ampia conoscenza settoriale. ING è attiva in 7 settori, divisi a loro volta in 32 sottosettori, e copre di fatto quasi tutto lo spettro dell'economia italiana, europea e mondiale; all'interno di ognuno di questi ambiti, lavoriamo per collegare aziende clienti con gli specialisti del settore di riferimento, con cui condividere informazioni e suggerimenti. L'obiettivo della strategia è quello di crescere: vorremmo raddoppiare il volume d'affari della banca, in linea con la strategia globale di ING "Growing the Difference", e siamo convinti che sia una grande opportunità anche per il Paese Italia. Per questo, stiamo dedicando sempre maggiori risorse non solo ai finanziamenti, ma anche ai servizi di gestione dei rischi, supporto nei pagamenti, e garanzie per il commercio e l'export. L'intento è quello di sostenere il sistema industriale italiano puntando sulle eccellenze.

Privilegiate settori specifici?
Ci sono settori che da tempo presidiamo in Italia: Energy, Real Estate, Financial Institutions, ma, in linea con il mercato, puntiamo anche ad altri settori strategici, dal Manufacturing, al TMT, all'Healthcare. In termini di capitalizzazione, in questo momento la nostra clientela è di taglio medio-grande, dai 350 milioni di euro di fatturato a salire.

Crescendo i volumi, crescerà anche l'organico?
Ogni strategia di crescita passa necessariamente dalle persone. Aumentando il numero di clienti e il volume d'affari, anche il team sta crescendo di conseguenza. Stiamo cercando una combinazione di skills, la capacità di intessere relazioni e anche un approccio orientato ai clienti e alla soddisfazione dei loro bisogni. Quest'anno abbiamo arricchito l'organico di circa quindici persone, provenienti dal mercato italiano o dal network internazionale di ING. Come detto, la banca globale ha un know-how su cui può giocare trasferendo e contaminando in maniera positiva i Paesi in cui è presente, e spostando quindi anche le persone. Crediamo molto nella cross fertilization.

Passiamo ai numeri. Guardando alle attività di ING nel 2025, c'è stata una notevole crescita dei finanziamenti.
ING ha un bilancio forte e cerca di metterlo al servizio dell'economia in Italia e in Europa, specialmente attraverso le attività di cross-selling, che consentono di supportare i clienti in tutte le loro attività finanziarie e bancarie. In questo senso, il finanziamento determina spesso l'avvio di una relazione. Nella prima parte di quest'anno, abbiamo erogato 740 milioni di euro di nuovi finanziamenti ad aziende italiane, il 20% in più rispetto all'anno precedente. Anche se è prematuro commentare i numeri della seconda parte dell'anno, siamo fiduciosi. Abbiamo acquisito 19 nuovi clienti corporate e istituzionali e, solo nel settore finanziamenti, abbiamo erogato 25 nuovi prestiti a supporto dei nostri clienti e il trend continua a essere positivo. La mia impressione è che le aziende cerchino partner solidi, in un contesto globale segnato da tensioni geopolitiche e da dinamiche di ricomposizione degli equilibri competitivi all'interno del settore finanziario stesso. Il risiko bancario degli ultimi mesi ha preoccupato non di poco i tesorieri, ma credo che, nonostante le turbolenze, il mercato sia ricco di opportunità per l'economia italiana, perché le difficoltà portano sempre a cercare nuove vie, nuovi modi di lavorare, sbocchi commerciali, la ricerca di una maggiore efficienza e di una miglior gestione dei rischi. Gli imprenditori sanno come vogliono gestire le proprie attività per navigare le difficoltà

«Nella prima parte del 2025 abbiamo concluso con i nostri clienti 17 operazioni con caratteristiche Esg, di cui 13 operazioni green & sustainable loans e 4 green & SDG-linked bonds. In totale, siamo riusciti a mobilitare 2,65 miliardi di euro di finanza sostenibile, più del doppio dell'anno precedente»

del momento e tramutarle in opportunità.

Nel vostro track record spiccano le operazioni di finanza sostenibile, che sappiamo essere uno dei vostri cavalli di battaglia.
ING ha sempre investito nella sostenibilità. Abbiamo un team globale molto forte che accompagna i clienti sia nella definizione di politiche finanziarie basate su strumenti sostenibili, sia nella definizione di piani di transizione sostenibile. Nella prima parte del 2025 abbiamo concluso con i nostri clienti 17 operazioni con caratteristiche Esg, di cui 13 operazioni green & sustainable loans e 4 green & SDG-linked bonds. In totale, siamo riusciti a mobilitare 2,65 miliardi di euro di finanza sostenibile, più del doppio dell'anno precedente. La seconda parte dell'anno ha visto la continuazione di questo trend. Secondo me, è proprio il maggior livello di incertezza che si respira oggi a porre l'attenzione sugli aspetti di sostenibilità. Il cambiamento climatico e i fattori di rischio legati ad una scarsa sostenibilità dei business model, per esempio, costringono le aziende a riflettere sugli impatti che ne possono derivare. Tante di loro si stanno adeguando, puntando sulla transizione, su modelli più sostenibili, nuove tecnologie e infrastrutture con soluzioni sostenibili. Intendiamo mobilitare, entro il 2027, 150 miliardi di euro di finanza sostenibile globalmente.

Come?
Il nostro approccio è fortemente science-based; abbiamo un team di oltre 60 persone che si occupa, a livello mondiale, della consulenza specifica su prodotti finanziari e su piani di transizione Esg. I nostri servizi poggiano su basi scientifiche molto solide.

Quali sono le operazioni di lending più significative di quest'anno?
Storicamente in Italia siamo molto attivi sui settori legati all'energia, all'immobiliare e alle financial institutions e queste competenze rimangono. Abbiamo fatto anche diverse operazioni nel settore delle comunicazioni, in particolare operazioni con caratteristiche di point balancing sulle fibre e sui data center e stiamo continuando a crescere lungo queste direttrici, soprattutto nell'ambito dell'energia solare, dei fotovoltaici e, più di recente, del biometano, in forte crescita in Italia. Per esempio, quest'anno abbiamo strutturato il maxifinanziamento a favore di EF Solare da 2,2 miliardi, insieme a un pool di banche. Abbiamo anche avuto ruoli senior nel project financing da 370 milioni di GreenIT – la joint venture di produzione di energia da fonti rinnovabili partecipata da Plenitude e Cdp Equity – per nuovi progetti greenfield in Italia; si tratta di un finanziamento conforme ai green loan principles. Abbiamo di recente anche supportato Enfinity Global, un player internazionale nelle rinnovabili per otto impianti solari tra Romagna, Lazio e Basilicata, strutturando un club deal, con Rabobank e Bnp Paribas. Questi sono solo alcuni esempi.

Per quanto riguarda il Capital Market, invece?
Stiamo rafforzando il team dedicato. Nella prima parte dell'anno abbiamo supportato i nostri clienti italiani nell'emissione di 18 tranche obbligazionarie, il 50% con impronta ESG, per un volume complessivo di circa 15 miliardi di euro. Questo ci ha consentito di passare dal diciassettesimo al sesto posto nella classifica dei bookrunner più attivi sul mercato italiano. Siamo diventati la terza banca estera più attiva nel Paese in ambito Debt Capital Markets.

Qual è il pronostico per l'ultimo trimestre? Cosa dobbiamo aspettarci dal 2026?
Se quest'anno è iniziato in maniera più cauta, vista l'incertezza geopolitica globale, portando un innegabile rallentamento dell'economia, nel secondo trimestre il PIL è cresciuto dello 0,1% rispetto allo 0,3% precedente. Per la seconda parte dell'anno ci aspettiamo quindi un'accelerazione in alcuni settori, per esempio nel manifatturiero, trainato da mercati, come quello tedesco, che stanno varando importanti investimenti infrastrutturali. Questo dinamismo potrebbe avere un impatto positivo anche sull'Italia. Il settore dei servizi è un po' meno brillante rispetto agli anni precedenti, ma potrebbe riprendere il ritmo. Per quanto riguarda ING, stiamo aumentando la nostra quota di mercato, crescendo a una velocità molto più alta di quella del sistema economico italiano. La seconda parte dell'anno sarà molto attiva, sia nella parte di finanziamenti, che nella parte relativa all'attività di gestione dei rischi, pagamenti, trade finance e garanzie. E lo stesso discorso vale per i primi mesi del 2026.

© riproduzione riservata

LCPUBLISHINGGROUP

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

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM

Forensic Investigations & Intelligence

PER AZIENDE E STUDI LEGALI

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

Chambers
RANKED IN
Litigation Support
2025

Scopri di più!

info.forensic@rsmitaly.com

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

© RSM International Association, 2025

Dino Corsini (Consilium sgr) rileva Chocolitaly

di letizia ceriani

Dino Corsini, società controllata da Consilium SGR attraverso il fondo di private equity CPEF III, ha acquisito Chocolitaly, azienda italiana specializzata nella produzione di torte e macarons.

I compratori sono stati assistiti da: KPMG, con **Matteo Contini** ed **Edoardo Sorrenti**, per la due diligence contabile; dallo studio legale Ughi e Nunziante per gli aspetti legali – con un team guidato dal partner Amon Airoldi, coadiuvato dalla senior associate **Deniz Kivage** e dall'associate **Marco Borrelli**, occupatosi dei profili M&A, societari, di due diligence legale e regolatoria dell'operazione; da Greenwich, con **Mario Angelo Pinoli** e **Leonardo Drago**, per le due diligence EHS.

Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti da **Russo De Rosa Associati**, con un team composto dal partner **Alessandro Manias**, dall'associato **Andrea Massaccesi** nonché da **Mimmo Lombardi** e **Gian Maria Garzi**.

Salvatore Terranova, socio fondatore di Chocolitaly, è stato assistito da Gianni & Origoni per la parte legale, fiscale e immobiliare - con un team composto dal partner **Luigi Maraghini Garrone**, dall'of counsel **Vittorio Zucchelli**, dal counsel **Tommaso Iadanza** e dall'associate **Giuseppe Bianchini Riccardi**; e dallo Studio Donghi, con **Matteo Donghi**, per la parte fiscale; MAP è stata assistita dallo Studio Cocirio per la parte legale-fiscale.

Dino Corsini, fondata a Bologna, è attiva nella produzione di dolci da forno confezionati (plumcake, pancake, muffin e tortini), distribuiti in Italia e all'estero attraverso il canale Gdo e discount, nel formato private label per il trade e copacking per l'industria. Dal 2019 la società è partecipata da Consilium, che ne sostiene i progetti di crescita e internazionalizzazione. Chocolitaly, con sede a Bareggio alle porte di Milano, è una realtà italiana specializzata nella produzione di macarons e torte colate con o senza farciture, conosciuta per l'elevata qualità delle materie prime, l'attenzione al dettaglio e la capacità di innovare nel segmento delle specialità.

L'operazione rappresenta un passo importante nel percorso di crescita intrapreso da Dino Corsini, che punta a rafforzare il proprio posizionamento nel settore dolciario italiano ed europeo, integrando competenze e know-how complementari. L'ingresso di Chocolitaly nel Gruppo contribuirà ad arricchire il portafoglio prodotti con una gamma di prodotti premium, internazionali e ad elevata riconoscibilità, capaci di intercettare tendenze di consumo, e consolidare il presidio in un settore in forte crescita, sia nazionale che internazionale.

Food Finance

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

a cura di letizia ceriani*

Il capitale privato continua la sua corsa nel mondo del Food&Wine in Italia. L'osservatorio dedicato al settore ha selezionato anche questo mese le operazioni più rilevanti.
Partendo dalle più recenti, l'azienda italiana Manuzzi, attiva nel mercato della frutta secca, è stata ceduta da Hyle Capital Partners al gruppo olandese Acomo. Passando poi al mondo del cioccolato, la società bolognese controllata da Consilium Dino Corsini ha rilevato Chocolitaly, specializzata nella produzione di torte e macarons. Seconda operazione in pochi mesi per Spoon Brands che, dopo Antica Focacceria S. Francesco, ha messo gli occhi su Rossopomodoro, entrando nel capitale con una quota del 45%. Il private equity è attivo anche nel panorama vinicolo: la cantina abruzzese Tenuta Ulisse, la cui maggioranza è detenuta da *White Bridge Investments II,* ha acquisito la realtà campana Montevetrano. Teca, family office della famiglia veneta Toffano Pagnan, tramite il veicolo societario Tecagrain, è entrato nel capitale di Pane Forno Italiano. Infine, si espandono Auricchio e GranTerre entrando nel capitale del gruppo spagnolo Hispano con una quota del 40%.

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

Hyle Capital Partners cede l'azienda Manuzzi al gruppo olandese Acomo

Acomo, gruppo diversificato di ingredienti alimentari a base vegetale quotato su Euronext Amsterdam, ha acquisito da Hyle Capital Partners e altri azionisti l'azienda italiana Manuzzi. L'acquisizione rafforzerà ulteriormente il segmento spezie e frutta secca del gruppo stabilendo un punto d'appoggio nei mercati dell'Europa meridionale.

Nel contesto dell'operazione, NautaDutilh ha agito come consulente legale e fiscale di Acomo; KPMG e Deloitte hanno fornito rispettivamente consulenza fiscale e di due diligence finanziaria.

GOP ha affiancato lo studio olandese NautaDutilh (con un team composto, tra gli altri, da **Willem Bijveld**, partner, **Dineth de Gaaf, Rosa Jelsma, Jafar Alhashime** e altri, con un team composto dal partner **Federico Dettori**, dalla managing associate **Arianna Paone**, da **Michela Focareta** per i profili M&A e di due diligence. La managing associate **Paola Cavalli** e l'associate **Alessia Zarattini** hanno seguito gli aspetti labour e quelli relativi ai directorship agreements, mentre l'of counsel **Vittorio Zucchelli** e l'associate **Claudia Stradotti** hanno seguito i profili tax nella redazione della spa.

Hyle Capital Partners è stato assistito da Vitale & Co. come advisor finanziario esclusivo – con un team composto da **Alberto Gennarini** (managing partner), **Valentina Salari** (partner), e **Salvatore Celozzi** (vice president, in foto a destra), da Advant Nctm come consulente legale – con un team composto dai partner **Pietro Zanoni** e **Alessia Trevisan**, assieme ai managing associates **Antonio Lindiner** e **Fabio Saguato**, per tutti gli aspetti M&A dell'operazione e dalla counsel **Bianca Macrina** con l'associate **Andrea Bertoni**, per i profili banking; e da Spada Partners come consulente fiscale.

Manuzzi continuerà a operare con il proprio nome utilizzando il noto marchio Manuzzi e opererà congiuntamente con la società del Gruppo Acomo Delinuts Netherlands per collaborare strettamente ed esplorare insieme nuovi mercati e opportunità di business.

L'annuncio dell'acquisizione prevista è in linea con la strategia di Acomo "Building routes to healthier foods" presentata al Capital Markets day del 7 aprile 2025. La strategia specificava, tra le altre cose, che ulteriori nuovi investimenti nel segmento Spezie & Frutta Secca sono in cima all'agenda del Gruppo.

Con l'acquisizione di Delinuts Nordics lo scorso anno, Acomo ha già ampliato la propria presenza nel mercato scandinavo. L'acquisizione di Manuzzi offre al Gruppo anche un punto d'appoggio nell'Europa meridionale. Manuzzi è un'azienda italiana specializzata nel settore della frutta secca e disidratata. L'azienda opera nell'importazione e nella distribuzione e vendita a livello nazionale di un'ampia gamma di frutta secca, semi, noccioli, frutta disidratata e legumi a clienti grossisti e al dettaglio, all'industria alimentare e al mercato out-of-home. Gestisce con successo il proprio marchio retail Manuzzi, prodotti su misura per vari clienti private label e un impianto di produzione con linee di confezionamento situato a Cesena (Italia).

Spoon Brands entra in Rossopomodoro con una quota del 45%

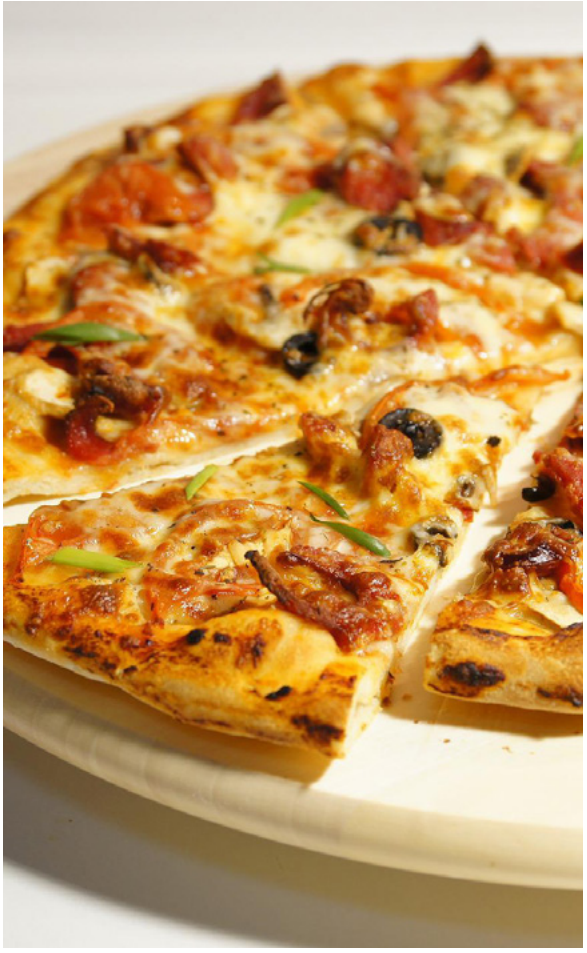
Spoon Brands, basket company di Spoon Holding specializzata nel food retail, ha acquisito il 45% delle quote di Rossopomodoro. L'obiettivo è imprimere un'accelerazione allo sviluppo della catena, che, nata nel 1998, oggi ha oltre 100 ristoranti in oltre 10 Paesi.

Gli azionisti di Rossopomodoro sono stati assistiti da: Spayne Lindsay & Co. in qualità di M&A advisor – con un team composto da **Patrizio Finicelli** (partner), **Chris Dedman** (partner) e **Jerome Rayner** (associate) -, da Dentons come advisor legale – che ha agito con un team multidisciplinare guidato dal partner **Enrico Troianiello**, che, insieme al senior associate **Giacomo Pino** e alla junior associate **Bianca Balestri**, ha curato tutta la contrattualistica per l'ingresso del nuovo socio nel capitale sociale, mentre il partner **Alessandro Fosco Fagotto**, head del dipartimento di Banking and Finance in Italia e in Europa, insieme alla senior associate **Gaia Grossi**, ha seguito tutti i profili relativi alla rinegoziazione dei contratti di finanziamento esistenti -; e da Vanzetta in qualità di tax advisor.

CMS ha agito come advisor del management con un team composto dai partner **Paolo Bonolis** e **Stefano Giuliano**, dal counsel **Danilo Festeggiato**, dal senior associate **Saverio Brocchi** e dall'associate **Eva Lecce**.

Spoon Brands è stata assistita da: Vitale come M&A advisor – con un team composto da **Alberto Gennarini** (partner), **Valentina Salari** (partner), **Sara Martini** (director) e **Fernando Maria Rosi** (analyst) -; da Chiomenti per tutti gli aspetti legali; da KPMG Financial Advisory per le attività di due diligence finanziaria con un team composto da **Massimiliano Di Monaco** (partner), **Davide Delfino** (senior manager), **Eugenio Leoni** (senior), **Federico Masci** (senior), **Juri Di Fruscia** (senior).

L'ingresso di Spoon Brands nel capitale di Rossopomodoro aiuterà a finanziare un ambizioso piano di sviluppo che prevede il rilancio dello storico brand e l'allargamento della presenza delle sue pizzerie sia in Italia che all'estero, facendo leva sugli attuali formati casual e fast che evolveranno con un occhio alla modernità, all'innovazione, ai gusti del pubblico e uno alla tradizione. Spoon Brands investe da sempre in marchi italiani di eccellenza, affiancandoli nella crescita con un approccio strategico a lungo termine, oltre che su marchi internazionali che vogliono accedere al mercato italiano. L'operazione segue quelle riguardanti KFC – Kentucky Fried Chicken, player globale nel settore del pollo fritto, Milos Greek Food, la prima catena di street food greco in Italia, e Antica Focacceria San Francesco, marchio storico di cucina tradizionale siciliana.



Tenuta Ulisse (White Bridge Investments) acquisisce la cantina campana Montevetrano

Tenuta Ulisse, cantina abruzzese attiva nella produzione e commercializzazione di vini autoctoni abruzzesi, la cui maggioranza è detenuta da White Bridge Investments II, ha acquisito Montevetrano, prestigiosa realtà vitivinicola campana riconosciuta a livello internazionale per i suoi vini di alta gamma.

Tenuta Ulisse è stata assistita da Giovannelli&Associati per gli aspetti legali, da Athena Associati

per gli aspetti financial e tax, e da Proj-Eco per gli aspetti HSE.

Montevetrano è stata supportata **Lorenzo Tersi** (founder e ceo della società di consulenza LT Wine & Food advisory) come advisor finanziario dell'operazione, da Nobili Rtz Legal per gli aspetti legali, e dallo Studio Bagni Fiorcari Huller per gli aspetti financial e tax.

Fondata e guidata da **Silvia Imparato**, Montevetrano nasce negli anni '90 e si è affermata come una delle più raffinate espressioni dell'enologia italiana, punto di riferimento del panorama vinicolo per eleganza, complessità e capacità di invecchiamento dei suoi vini. Con questa operazione, Tenuta Ulisse conferma la volontà di costruire una piattaforma multi- regionale focalizzata sulle eccellenze del Centro-Sud Italia, mettendo a sistema tradizioni produttive di grande valore territoriale e rafforzando la propria presenza nei mercati internazionali.

Il family office Teca entra nel capitale di Pane Forno Italiano

Teca, family office della famiglia veneta Toffano Pagnan, tramite il veicolo societario Tecagrain, è entrato nel capitale di Pane Forno Italiano, azienda specializzata nella produzione di pane surgelato destinato ai canali Gdo, horeca e industria.
Per gli aspetti legali, le parti sono state assistite dallo Studio Legale SAT.

Per la consulenza fiscale e strategica, la parte acquirente si è avvalsa del supporto di **Antonio Guarnieri**, partner dello Studio Cortellazzo & Soatto, mentre la parte venditrice è stata assistita da **Giovanni Papesso** dello Studio Testolin Crestani. Advisor finanziario dell'operazione è stato lo Studio Linko Farinazzo.

Pane Forno Italiano, fondata nel 2008 a Isola Vicentina (VI) da **Cristian Campesato** e **Alberto Morato** – quest'ultimo membro della famiglia fondatrice di Morato Pane Spa – si è affermata nel tempo come realtà di riferimento nel segmento del pane surgelato di alta qualità. Con una presenza consolidata a livello nazionale, l'azienda dispone di un portafoglio clienti ampio e diversificato, in continua crescita, con un focus particolare sul canale GDO, dove collabora con le principali insegne del settore. Grazie alla combinazione di artigianalità, innovazione tecnologica e una struttura produttiva performante, PFI è in grado di produrre una grande varietà di prodotti, circa 100, per lo più speciali e ad alto valore aggiunto. L'ingresso del nuovo partner in PFI ha l'obiettivo di rafforzare la presenza dell'azienda sui mercati nazionali e internazionali, nel pieno rispetto dei valori e delle competenze che ne hanno ispirato e guidato la crescita sin dalle origini.

Nel nuovo assetto societario, Pane Forno Italiano ha definito un piano industriale mirato a raggiungere un fatturato annuo di 25 milioni di euro entro il 2029, sostenuto anche dall'attivazione di una nuova linea di produzione capace di rispondere alla crescente domanda di pani morbidi cotti al 100%. I ricavi attesi per il 2025 ammontano a circa 13 milioni di euro, con un incremento del 20% rispetto ai dati di bilancio 2024. L'Ebitda è stimato a 2,1 milioni di euro, in aumento del 33% rispetto all'anno precedente. I soci fondatori, Morato e Campesato, continueranno a ricoprire attivamente i rispettivi ruoli, affiancati dal nuovo socio con una solida esperienza nel settore frozen, maturata anche grazie al rilancio dello storico pastificio Canuti, acquisito nel 2015 in una fase di crisi e ceduto al fondo americano Riverside nel 2022: è stato trasformato in uno dei principali produttori di pasta fresca surgelata per il canale Horeca, con una presenza in oltre 34 Paesi.

Auricchio e GranTerre entrano nel capitale del gruppo spagnolo Hispano

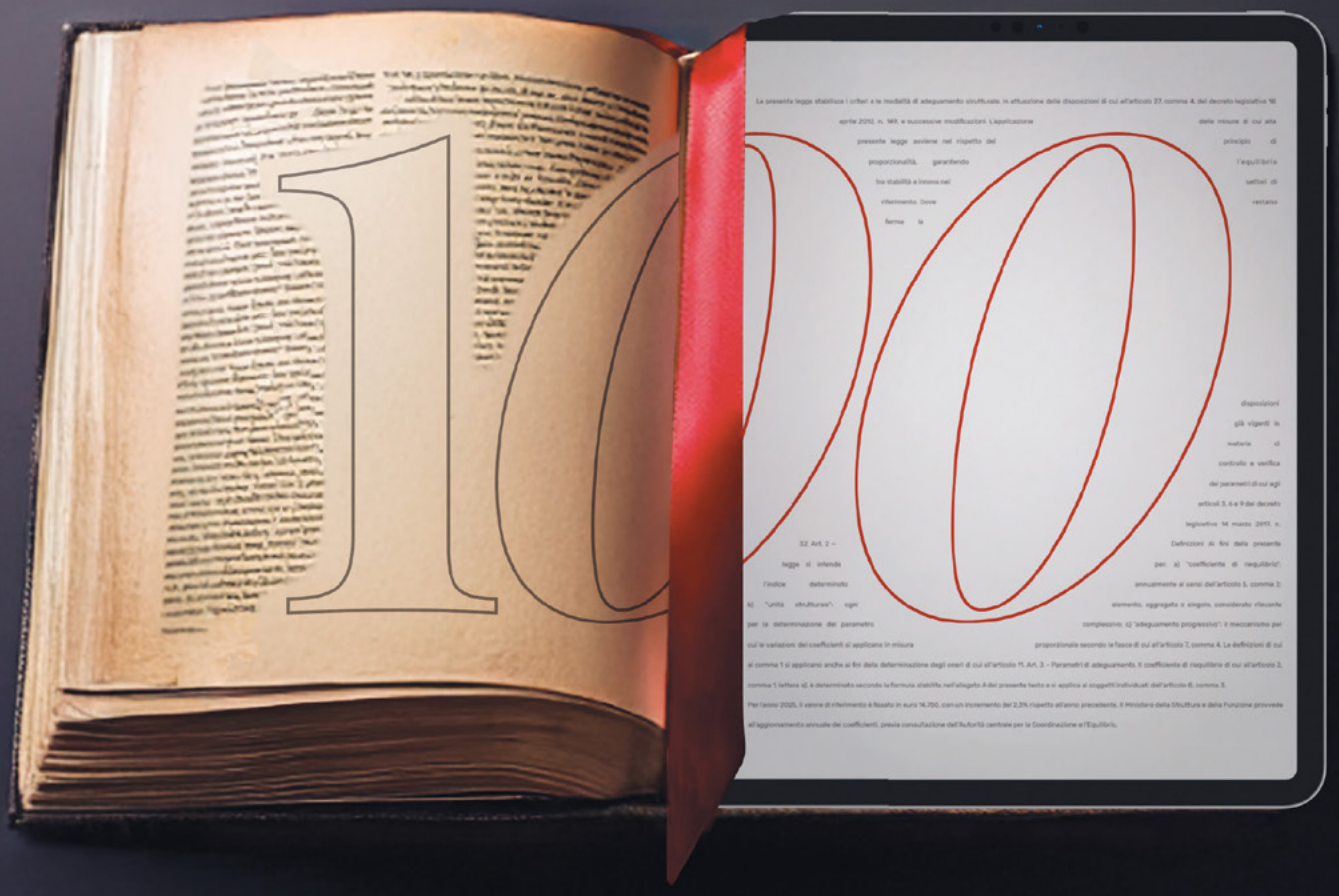
Gennaro Auricchio e Gruppo GranTerre, tramite la controllata Caseifici Granterre, hanno siglato un accordo che prevede l'ingresso al 40% del gruppo modenese nelle quote della società spagnola Hispano Italiana de Charcuteria, con Auricchio al 60%. Alla guida di Hispano, che in Spagna importa e distribuisce eccellenze alimentari made in Italy, è stato designato **Costantino Petroccia**, già responsabile commerciale nel mercato iberico per il Gruppo GranTerre.

Il Gruppo Auricchio è stato assistito per gli aspetti legali da Gitti and Partners – che ha agito con un team composto dal managing partner **Vincenzo Giannantonio**, dal partner **Giacomo Pansolli** e dall'associate **Vera Greco**. Gli aspetti di diritto spagnolo sono stati gestiti dallo studio legale Broseta, con un team guidato dal partner **Julio Veloso Caro**.

Granterre è stata assistita nell'operazione dalla responsabile dell'ufficio legale, **Alessandra Rizzo**.

100
Ius Laboris Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

Leggere il cambiamento, anticipando le risposte.
Una storia bellissima.



Da 100 anni, affianchiamo le organizzazioni nelle sfide della gestione delle risorse umane, trasformando la complessità in opportunità, con soluzioni chiare e innovative.
Bello avere un secolo di storia: ancor più bello raccontarlo.

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

www.toffolettodeluca.it

MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

LIFE SCIENCES WARS: ARBITRATION STRIKES BACK

16th CAM Annual Conference

Milan, 27 November 2025

via Meravigli 9/b

Media partner:

INHOUSECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

Illy accelera la crescita globale: investimenti, acquisizioni e sostenibilità

Consolidare la leadership nel caffè di alta qualità puntando sull'internazionalizzazione e investendo in sostenibilità e innovazione. Su queste direttrici si sviluppa il piano strategico del gruppo, tra i player di riferimento nel mercato del caffè. MAG ne ha parlato con Olga Bologna che in azienda svolge il ruolo di Chief Strategy and Investor Relations Officer

di letizia ceriani

Il caffè Illy, in Italia, è un'istituzione. Con quasi un secolo di storia alle spalle, l'azienda, presente attraverso filiali e distributori in oltre 130 Paesi nel mondo, non mostra segni di stanchezza e registra importanti risultati in un mercato segnato dal costante rialzo dei prezzi della materia prima, dalle pressioni finanziarie – accentuate dall'annuncio dei dazi doganali da parte del presidente americano Trump -, e dalle sempre mutevoli stagioni consumistiche.

L'antica bevanda – nata probabilmente nel Medioevo in una zona compresa tra l'Etiopia e lo Yemen, ed esplosa in Europa nella prima metà del Seicento -, è vestita di un fascino fatto di storia, cultura, biodiversità e innovazione. Tutti aspetti chiari ed evidenti quando si parla di aziende come la triestina Illy, fondata nel 1933 da Francesco Illy, di origini ungheresi, capostipite della famiglia tutt'ora proprietaria del gruppo all'80%, mentre il restante 20% è in mano, dal 2020, al fondo americano Rhône Capital.

Illy produce un unico blend 100% arabica, composto da 9 ingredienti diversi e seleziona solo l'1% dei migliori chicchi senza difetti. Ogni giorno vengono gustate più di 10 milioni di tazzine di caffè Illy all'interno di bar, ristoranti, alberghi, case e uffici in tutto il globo.

«Dal 1933 ci impegniamo a deliziare le persone nel mondo con il miglior caffè che la natura possa offrire -. Racconta, interpellata da MAG, **Olga Bologna**, Chief Strategy and Investor Relations Officer di Illycaffè -. Questa missione guida le nostre strategie di crescita e consente di custodire un'importante eredità di etica ed eccellenza». Una narrazione che dimostra la propria coerenza nella studiata gestione della filiera produttiva, e da un piano d'espansione molto ambizioso sostenuto da numeri incoraggianti.

Sono infatti positivi i dati finanziari dell'ultimo triennio e lo conferma anche Bologna. Nel 2024 sono stati registrati ricavi pari a 630 milioni, in aumento del 6% rispetto all'anno precedente, grazie alla crescita organica su tutti i principali mercati e canali. Anche il 2025 è partito e

prosegue bene. «Il primo semestre del 2025 si è chiuso con un miglioramento di tutti gli indicatori economici. A fine giugno il fatturato ha raggiunto i 319 milioni di euro, segnando un incremento dell'11% a cambi costanti, guidato in larga parte dalla crescita organica del business e, in misura minoritaria, da un adeguamento dei prezzi a fronte dell'aumento dei costi della materia prima. Anche la redditività è risultata in aumento nonostante l'impennata del caffè verde, che impatterà in maniera più importante nella seconda parte dell'anno».

La crescita è sostenuta anche dall'espansione territoriale, in Italia e all'estero.

LE ULTIME MOSSE

Gli ultimi mesi hanno visto Illy protagonista di due importanti operazioni di M&A. Una prima iniziativa ha riguardato il rilevamento del distributore svizzero del gruppo, con sede a Thalwil, con lo scopo di presidiare in maniera più efficace il mercato premium e ad alto potenziale. A luglio scorso, il gruppo ha poi acquisito la maggioranza di Capitani, azienda specializzata nella progettazione e produzione di macchine da caffè per i sistemi porzionati principalmente per il segmento casa. «Questa operazione – commenta Bologna – ci permetterà di sviluppare sinergie ed economie di scala, valorizzando le capacità di innovazione ed efficienza industriale di Capitani. Per il futuro, restiamo aperti a valutare nuove opportunità di acquisizione, sempre in coerenza con la nostra visione strategica: consolidare la leadership nel caffè di alta qualità, accelerare l'internazionalizzazione e investire in sostenibilità e innovazione».

Le intenzioni strategiche annunciate da Illy sono sostenute, inoltre, da un piano di investimenti da 120 milioni che ha lo scopo di sostenere alcuni progetti importanti sul lungo periodo, tra cui una nuova tosteria, il potenziamento delle principali linee produttive e l'ampliamento del polo logistico. Una solidità, quella di Illy, che passa anche dall'attenzione all'ambiente.

NON È UNO SLOGAN

Illy alla sostenibilità ci crede davvero. Società benefit dal 2019, due anni dopo diventa B Corp, certificazione che viene assegnata alle organizzazioni impegnate a rispettare alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità e che operano nel rispetto dei criteri Esg.

«Dal 1933 ci impegniamo a deliziare le persone nel mondo con il miglior caffè che la natura possa offrire. Questa missione guida le nostre strategie di crescita e consente di custodire un'importante eredità di etica ed eccellenza»

Gli ideali dell'azienda si rispecchiano nel concreto su più livelli, a partire dal prodotto. È degli ultimi mesi il lancio di CoffeeB, un sistema monodose senza capsula che consiste in una sfera di caffè pressato, avvolta da una pellicola naturale a base di alginato, che preserva l'aroma e allo stesso tempo è 100% compostabile. Sono state pensate sulla scia dell'innovazione anche le capsule con sistema proprietario X-CAPS che sono realizzate in alluminio riciclato e, grazie alla tecnologia Hyperinfusion, sono in grado di garantire intensità, ricchezza e aroma.

Sono queste conferme concrete della solidità del modello di business di Illy, che si muove per creare valore cercando di rispettare ogni anello della filiera. Conclude Bologna: «Per noi la sostenibilità non è un progetto a sé stante, ma un pilastro strategico che guida ogni scelta, dal chicco alla tazzina, fino al modo in cui ci rapportiamo con clienti e consumatori».

COMPLESSO È BELLO

Non mancano ovviamente le sfide. Oltre al contesto geopolitico estremamente instabile, il prezzo della materia prima, il caffè verde, non accenna a fermarsi.

Spiega Bologna: «Il prezzo si mantiene su livelli eccezionalmente alti (circa 380 centesimi per libbra, tre volte la media storica) a causa di una serie di fattori concatenati: le condizioni climatiche avverse in Paesi chiave come Brasile e Vietnam, le speculazioni sui mercati internazionali, l'impatto dei dazi americani sul caffè brasiliano, l'aumento dei costi energetici e logistici, fino alle nuove normative europee che, pur necessarie per la sostenibilità, hanno comportato ulteriori oneri per la filiera. Il risultato è un aumento medio dei prezzi al consumo: oggi una tazzina al bar costa il 19% in più rispetto al 2021 e si stima che entro la fine del 2025 il prezzo medio possa avvicinarsi ai 2 euro».

La vera sfida delle aziende produttrici di caffè oggi è quella di difendere i margini in questo contesto. A complicare le cose, la recente introduzione dei dazi verso gli Stati Uniti, un mercato che, dagli anni '80 in poi, è il secondo di riferimento per il gruppo triestino e rappresenta circa il 20% del fatturato, oltre ad essere il Paese più grande al mondo per consumo di caffè.

Nonostante ciò, assicura Bologna, quest'anno Illy sta crescendo a doppia cifra negli Usa con un incremento che, già nei primi mesi, ha superato il 20%. Non si escludono eventuali ragionamenti nel medio-lungo periodo. «Stiamo valutando la possibilità di produrre direttamente sul posto alcuni prodotti pensati specificamente per quel mercato, ad esempio le bevande ready-to-drink a base di caffè». Va di pari passo il rafforzamento, come raccontato, della presenza in Europa e l'ingresso in nuovi mercati che allarghino le prospettive. Le premesse per fare bene ci sono tutte.

© riproduzione riservata

Tavole della legge

Dal collettivo di Lomazzo, nasce la costola fiorentina Tratto

di letizia ceriani

La location. È un'idea di cibo e di convivialità a legare a doppio filo Trattoria Contemporanea – la realtà stellata capitanata dal ventinovenne Davide Marzullo nel comasco – e Tratto, nuova apertura fiorentina nata all'interno di W Florence (secondo W Hotel in Italia del portfolio Marriott Bonvoy), in Piazza dell'Unità, a due passi dalla Basilica di Santa Maria Novella. Il ristorante si trova infatti all'interno dell'edificio originario degli anni '60 e reinterpretato dalla ristrutturazione dello studio Genius Loci Architettura con eleganza e contemporaneità. La palette degli arredi mantiene i toni della capitale toscana: verde acceso, rosso Medici e insormontabile blu. Gli spazi sono pensati per creare un ambiente vivace, dinamico e accogliente. La hall riversa sulle ampie sale da pranzo e sul cortile interno, affacciato sulle stelle nelle sere d'estate.

Il concetto. Il progetto gastronomico è firmato a più mani e voluto fortemente dai quattro fondatori di Fabbrica e di Trattoria Contemporanea. La proposta culinaria è cullata dai cinque giovani chef che portano avanti il manifesto di una cucina creativa, libera da schematismi e spiccatamente audace. Al fianco di Marzullo, Andrea Noto, Christian Malatacca, Elena Orizio e Mattia Piotto, ormai da mesi si occupano della formazione della brigata della cucina di W Florence. Il neonato brand mantiene – dalla colazione alla cena - l'anima originaria di Trattoria ma in veste più casual. Niente menu degustazione, solo piatti à partager. Antipasti che sembrano secondi e primi che paiono piatti unici, fino al carrello dei dolci, che apre le danze all'after dinner.

L'esperienza. Il benvenuto, la "madeleine proustiana" di Marzullo, riuscitissimo e sempre in carta, è il crème caramel al cappero con olio all'erba cipollina. Un propedeutico per le prime portate condivise. Cominciamo con un delicato manzo tagliato finissimo, servito a mo' di roastbeef e arricchito dal suo fondo di cottura,

impreziosito da ginepro e cipolle caramellate, con un'aggiunta di olio al prezzemolo. Nel mentre, in base all'ordine di assaggio, si viaggia verso Sud. Succose e irrinunciabili le bombette alla griglia a base di controfiletto di maiale e caciocavallo podolico, condite con salsa di soia ed erba cipollina. Sa di mare e di vacanze lo spiedino di calamari, morbidissimi, avvolti in una salsa a base di 'nduja, peperone bruciato e polvere di pane. Terminiamo le entrées con un involtino di pesce spada cotto alla brace e servito con una freschissima salsa allo yogurt, il tutto adagiato su un letto di rucola che regala una piacevole nota amarognola.

Seguono i primi, entrambi all'insegna dell'abbondanza, di ingredienti e di gusto, presentati agli astanti ospiti nella loro pentola di rame. Partiamo con un risotto alla pizzaiola, cotto nella salsa di pomodoro, profumato di origano e viziato da un'onda di stracciatella. La quintessenza dell'italianità. Passiamo poi a un'altra portata che ammicca alla tradizione: pasta, patate e cozze. Qui, gradito lo spiegone dello chef: prima di arrivare a metà cottura, inizia la mantecatura della pasta con l'aggiunta di crema di patate, acqua di cozze, cozze tritate in maniera grossolana, prezzemolo, caciocavallo per la cremosità e, infine, una spolverata generosa di "pan povero" (pane seccato, tritato e condito con aglio, olio e peperoncino). Piatto ruffiano, direte voi. Forse sì, ma incredibilmente godurioso.

Chiudiamo (questa volta per davvero) con i dessert, al plurale. In un locale votato alla cucina nostrana non può mancare il tiramisù, ovviamente. Qui classico, senza fronzoli, con la sua base di savoiardi e caffè e la sua deliziosa crema al mascarpone. Si percepisce l'abile mano della pastry chef di Trattoria. E il suo zampino è confermato dagli ormai iconici maritozzi home made riempiti al momento con panna montata e un velo di marmellata di ciliegie. Che ci augurano definitivamente sogni d'oro.

© *riproduzione riservata*

PIAZZA DELL'UNITÀ ITALIANA 4,
FIRENZE - 055 994 6663

SPIEDINO DI CALAMARO&BOMBETTA DI MAIALE

RISOTTO ALLA PIZZAIOLA

LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL MENSILE DIGITALE

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Follow us on

N.231 | 14.10.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

In redazione
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria iaquinta

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

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

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

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

Market Research Assistant
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

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

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

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

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

Marketing & Sales Department
alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

Editore
LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com