

LC PUBLISHING GROUP



# MAG

NUMERO 236	Marzo 2026
---------------	---------------

SPECIALE

Legalcommunity  
Finance Awards 2026

## Le tavole della legge

Da Onda: bocconi al gusto umami

## Food Finance

I deal nel settore e i loro advisor

# Food & Beverage, trend e complessità: il ruolo degli advisor

M&A, ESG, digitale e contenzioso. Il mondo dei consumi alimentari visto attraverso gli occhi di chi lo affianca ogni giorno: advisor legali e finanziari hanno raccontato a MAG un settore che sta attraversando una fase di consolidamento e di slancio, resistendo e reagendo alle turbolenze globali

# Editoriale

Nicola Di Molfetta



## Come nasce un leader nel mercato legale?

Nel mercato dei servizi legali, la nascita di un leader non coincide con un atto formale, né con una votazione interna. È un processo (come raccontiamo anche nella nostra prima Monografia del 2026). Non basta un titolo, non è sufficiente l'elezione a managing partner, per trasformare un professionista in un punto di riferimento. La leadership, soprattutto in uno studio legale, è il risultato di un percorso lungo, stratificato, misurabile. È la conseguenza – non la premessa – della reputazione.

In un settore sempre più competitivo, dove i clienti valutano competenze, specializzazione e capacità di execution con criteri imprenditoriali, il ruolo di managing partner diventa (o dovrebbe) semmai la certificazione di un percorso già compiuto, l'ultimo tassello di un mosaico costruito negli anni attraverso operazioni complesse, relazioni consolidate, risultati economici verificabili. Non si diventa leader perché si viene eletti: si viene eletti perché si è già riconosciuti come leader.

Il sottostante di un profilo di successo è fatto di elementi concreti. Innanzitutto, la credibilità professionale. Un partner autorevole (managing o meno che sia) è, prima di tutto, un avvocato che ha guidato transazioni significative, che ha assistito clienti in passaggi strategici, che ha saputo generare fiducia nei momenti decisivi. Le operazioni concluse con successo non sono semplici referenze: sono pubbliche prove di competenza.

Accanto alla qualità tecnica vi è la dimensione economica. Il fatturato non è un dettaglio, ma un indicatore oggettivo di rilevanza. In un'organizzazione complessa, la capacità di attrarre mandati, sviluppare business e contribuire in modo sostanziale ai risultati dello studio è un elemento fondativo della leadership. La reputazione interna si costruisce anche così: dimostrando di saper creare valore.

Ma vi è un terzo elemento, spesso sottovalutato: il riconoscimento del mercato. Le classifiche internazionali, le citazioni nelle operazioni più importanti, il passaparola qualificato tra general counsel e imprenditori rappresentano un termometro dell'impatto reale di un professionista. Non è l'autoproclamazione a costruire autorevolezza, bensì la validazione esterna.

La leadership nei servizi legali, dunque, non è un atto simbolico ma un equilibrio tra competenza, risultati e visione. Quando accade il contrario, il rischio è di confondere il ruolo con il valore.

Un vero leader di mercato nasce prima nella sostanza e solo dopo nella forma. È il professionista che ha già dimostrato di saper interpretare il cambiamento, di attrarre talenti, di guidare team con l'esempio e con i numeri. Il titolo deve rendere visibile una leadership che esiste già; non illudersi di crearla.

In definitiva, nel mercato dei servizi legali, la differenza tra un capo e un leader sta tutta qui: il primo riceve un incarico, il secondo lo merita. E il mercato sa sempre riconoscere la differenza. 📌

© riproduzione riservata

# EVENTS CALENDAR 2026

## MARCH

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

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

## JUNE

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

## JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

## LEGEND

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

## SEPTEMBER

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

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 08/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Day Milano, 22/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

## NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

# EVENTS CALENDAR 2027

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

## FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 18/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 11/02/2027

## ITALY

Contact Referent [guido.santoro@lcpublishinggroup.com](mailto:guido.santoro@lcpublishinggroup.com)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

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

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

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

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

## SWITZERLAND

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

## MENA

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

MENA		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/08/24	
Deadline Submission	27/06/2025	

## LATAM

Contact Referent [janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

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



**8**

**AGORÀ**

Barbara Pontecorvo alla guida di PwC Legal STA: una nuova fase tra persone, tecnologia e crescita

**16**

**BAROMETRO**

Un mese "in salute" per l'M&A

**28**

La Scala, un piano strategico per crescere

**34**

Internazionale e di nicchia: la formula Eptalex

**38**

VPB, genesi e prospettive di una boutique

**44**

Tra cinema e TV, la "regia" legale delle grandi produzioni

**50**

Da Milano Cortina a Svizzera 2038: cosa cambia per i legali dello sport

**54**

Riforma 231, tra innovazione e cristallizzazione di principi già noti

**88**

**DIVERSO SARÀ LEI**

Sulle giuriste che hanno cambiato il mondo

**90**

Da in2law a P4law: quando il modello si fa piattaforma

**96**

**CARTOLINE**

L'immobiliare italiano nel 2025? Volumi record e polarizzazione tra asset core e value-add

**98**

La prima volta di un club deal in una società di consulenza professionale

**124**

L'anima di Kyip Capital: Esg, digitalizzazione e value creation

**130**

Banca Mediolanum per le Pmi: crescita, finanza e operazioni strategiche

**134**

**PRIVATE EQUITY FOCUS**

**140**

**SPECIALE**

Legalcommunity Finance Awards 2026

**160**

Notai da notare

**179**

**FOOD FINANCE**

**183**

**TAVOLE DELLA LEGGE**

Onda: bocconi al gusto umami

**185**

**CALICI E PANDETTI**

Contro gli stereotipi, per il Chianti: elogio dell'autenticità italiana

## Agorà

# Barbara Pontecorvo alla guida di PwC Legal STA: una nuova fase tra persone, tecnologia e crescita

di nicola di molfetta



**Barbara Pontecorvo** è il nuovo amministratore delegato di PwC Legal STA, la società legale di PwC Italia che negli ultimi mesi ha avviato un'importante fase di consolidamento e sviluppo. Arrivata a settembre 2025 con un'importante team di professionisti provenienti da Deloitte Legal, Pontecorvo porta con sé un'esperienza pluriennale nell'assistenza a clienti istituzionali e fondi di investimento, operando in operazioni complesse sia a livello nazionale sia internazionale. «La nostra scelta è stata guidata dalla volontà di far crescere le persone e metterle al centro. I clienti ci hanno seguito, ma la priorità era garantire che le risorse fossero valorizzate per il loro talento e le loro potenzialità», racconta Pontecorvo a *Legalcommunity*.

Il gruppo che ha seguito l'avvocata nella nuova avventura include professionisti di alto profilo come **Stefano Cirino Pomicino**, **Federico Loizzo** e **Magda Serriello**, specializzati in incorporate M&A, real estate e project finance. Pontecorvo spiega che la decisione di spostarsi in PwC è nata dalla volontà di replicare un modello già consolidato in precedenza: «Abbiamo trovato in PwC un'organizzazione che considera la valutazione qualitativa delle persone al pari dei risultati quantitativi».

Oggi PwC Legal STA conta circa 180 professionisti, di cui 23 soci con un focus su corporate M&A, project finance e consulenza legale integrata con l'area fiscale (che è stata concentrata nella Stp guidata da **Alessandro Catona**, mentre **Marco Meulepas** è il presidente di entrambe le società).

Pontecorvo chiarisce la scelta strategica di rimanere nel contesto delle Big Four, nonostante l'esperienza in studi legali tradizionali: «L'offerta legale più interessante oggi è integrata: un cliente ha bisogno di molteplici servizi e poterli offrire in un contesto multidisciplinare rappresenta un vantaggio competitivo enorme». «Gli studi tradizionali garantiscono una consolidata riconoscibilità, ma le Big Four possono offrire un'offerta diversa, multidisciplinare e internazionale, che risponde in maniera puntuale ai bisogni del mercato».

Guardando al futuro, i target principali della nuova leadership sono chiari: consolidare le competenze esistenti, trattenere i talenti e attrarre nuovi professionisti con valori condivisi. «Il primo obiettivo è consolidare e aggregare il gruppo, creare un clima sereno e una leadership gentile. In parallelo vogliamo farci riconoscere sul mercato per le competenze e attrarre professionisti, anche da importanti studi legali, che condividano i nostri valori umani e professionali», spiega Pontecorvo.

Tra le iniziative in programma, la piena integrazione tra Legal e Tax, il rafforzamento di competenze come diritto amministrativo e restructuring, e l'uso estensivo di tecnologia avanzata per rendere i processi più efficienti. Insomma, approccio integrato, tecnologia e centralità del capitale umano rappresentano i principali driver della crescita futura. «Il nostro obiettivo è creare un team riconosciuto non solo per le competenze tecniche, ma anche per i valori, la collaborazione e l'innovazione che portiamo sul mercato», conclude Pontecorvo, aprendo un nuovo capitolo nella storia di PwC Legal STA.



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



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



## ITA Airways verso un riassetto del legal: D'Atri alla guida del team



**Ranieri D'Atri** è il nuovo chief legal & compliance officer di ITA Airways, al posto di Paolo Quaini. In azienda dalla nascita della newco, è stato chief corporate affairs & governance officer e board secretary, occupandosi di governance, M&A e operazioni finanziarie, incluso l'ingresso di Lufthansa. In passato ha lavorato in Hitachi Rail STS, Covivio, Nissan ed ERG. La nomina segnerebbe continuità in una fase strategica per la compagnia.

## Permira nomina Giorgio Dinaro responsabile dell'ufficio di Milano

**Giorgio Dinaro** è il nuovo responsabile dell'ufficio di Milano di Permira. Succede a Francesco Pascalizi, che resta partner e global co-head of consumer. Presente in Italia dal 1988, il gruppo ha investito in oltre 55 aziende, tra cui Arcaplanet, Golden Goose, Gruppo Florence e Valentino. In Permira dal 2014, Dinaro è managing director consumer e siede nei cda di Golden Goose e Gruppo Florence. In passato ha lavorato in Bank of America Merrill Lynch.



## Orsingher Ortu: Guidomaria Brambilla è il nuovo partner



Orsingher Ortu – Avvocati Associati annuncia l'ingresso di **Guidomaria Brambilla**, proveniente da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici. L'avvocato rafforzerà il dipartimento Corporate. Brambilla è specializzato in corporate M&A e assiste operatori industriali e fondi di private equity in materia di diritto commerciale e societario. In precedenza ha trascorso oltre 7 anni in Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, dov'è approdato nel 2018 dopo 3 anni in Gianni & Origoni.



FINANCECOMMUNITY

ITALIAFINTECH

4th Edition

# FINTECHAWARDS

## 19 MARCH 2026

- 
- 18.45 Check-in
- 19.00 Fintechtalk  
Emanuela Campari Bernacchi, Equity Partner Head of the Structured Finance, *PedersoliGattai*  
Camilla Cionini Visani, General Manager, *ItaliaFintech*  
Gianluca Dettori, Founder and President, *Primo Capital sgr*
- 19.50 Ceremony
- 20.30 Standing Dinner
- 

### MAGNA PARS

Event entrance: Via Tortona 15, Milano

Partners



DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

#fintechawards

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

## L'ufficio legale di Banco BPM apre le porte a Federico Vitale



Il dipartimento legal e regulatory affairs di Banco BPM si rafforza con **Federico Vitale**, che entra così nel team guidato da Antonia Cosenz. Proviene da Open Fiber, dove ha guidato governance e comitati endoconsiliari e ha ricoperto il ruolo di segretario del cda, affiancando il management in operazioni finanziarie complesse. In precedenza è stato senior associate in Legance e ha lavorato in Mundys e BonelliErede su M&A e finanza straordinaria.

## Sara Rachele Napolitano entra in Lincoln International come managing director

Lincoln International consolida il team technology con l'ingresso di **Sara Rachele Napolitano** come managing director. Con quasi 20 anni di esperienza in investment banking, la professionista ha seguito operazioni M&A in diversi Paesi europei, con focus su cybersecurity e data & AI. Con la sua nomina, i managing director dedicati ai servizi tecnologici salgono complessivamente a 5, formando il team di settore più ampio in Europa.



## Andersen: Jacopo Celesia entra come partner



Andersen rafforza la practice di contenzioso, Alternative Dispute Resolution e arbitrato con l'ingresso di **Jacopo Celesia** in qualità di partner. Il professionista proviene da Legance dove ricopriva il ruolo di counsel. Specializzato in contenziosi complessi in materia energetica, immobiliare, nel settore degli appalti civili, industriali e terziari, nonché nell'ambito farmaceutico e delle nuove tecnologie, ha assistito società di capitali, fondi di investimento e investitori privati.

CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

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

**30.03.2026**

**18.45** CHECK-IN AND WELCOME COCKTAIL

**19.15** INSPIRATALK

FEDERICA PAVESI, Chief Legal, Corporate Affairs, Collection & Privacy, Banca AideXa  
BARBARA PONTECORVO, CEO, PwC Legal STA

**20.00** CEREMONY

**20.45** STANDING DINNER

ISTITUTO DEI CIECHI DI MILANO • VIA VIVAIO 7 | MILAN

PARTNERS

A&O SHEARMAN Baker McKenzie. Law & Tax DENTONS FIVERS FRESHFIELDS HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER Linklaters +simmons simmons

Follow us on 

#inspiralawIT

For info: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com) - 02.36727659

DRESSCODE

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS

## Veronica Gallo passa alla privacy di Bulgari



Il dipartimento privacy e compliance di Bulgari si rafforza con **Veronica Gallo**, nominata privacy officer della Maison del gruppo LVMH. Nel ruolo presidia data protection e compliance in un contesto internazionale, contribuendo alla governance dei dati e all'integrazione delle strategie privacy nei processi aziendali. In passato ha lavorato per Ferrero, anche in Lussemburgo, oltreché in studi internazionali con focus su protezione dati e rischio privacy.

## EOS IM rafforza il team di investimento infrastructure strategy con Claudio Vescovo

EOS Investment Management Group potenzia la strategia infrastructure con l'ingresso di **Claudio Vescovo** come senior partner. Contestualmente promuove **Diego Parra** a senior investment director, Riccardo Belli a investment director e **Mauro D'Addetta** a senior technical director. Con oltre 20 anni negli investimenti infrastrutturali, Vescovo ha gestito circa 2 miliardi nelle rinnovabili e lanciato piattaforme equity e credito per la transizione energetica.



## Qlt Law & Tax: D'Amora e Romano restano co-managing partner



Qlt Law & Tax ha confermato gli avvocati Nicola Romano (sede di Roma, M&A, Real Estate, Commercial) e Francesco D'Amora (sede di Milano, Labour e Privacy) co-managing partner anche per il biennio 2026-2027. Il nuovo mandato è volto ad implementare una strategia di sviluppo dello studio a livello nazionale ed internazionale e ad ampliare la partnership sia attraverso la crescita interna dei professionisti, sia attraverso lateral hire.



HERBERT SMITH  
FREEHILLS  
KRAMER



FINANCECOMMUNITY

# PRIVATE CAPITAL DAY

## SAVE THE DATE

### 19<sup>TH</sup> MAY 2026

#### MILAN

---

9:00 – 13:00

---

#### Light lunch to follow

Park Hyatt

Event entrance: Via Silvio Pellico 3, Milan  
(MIO Lab Cocktail Bar)

---

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

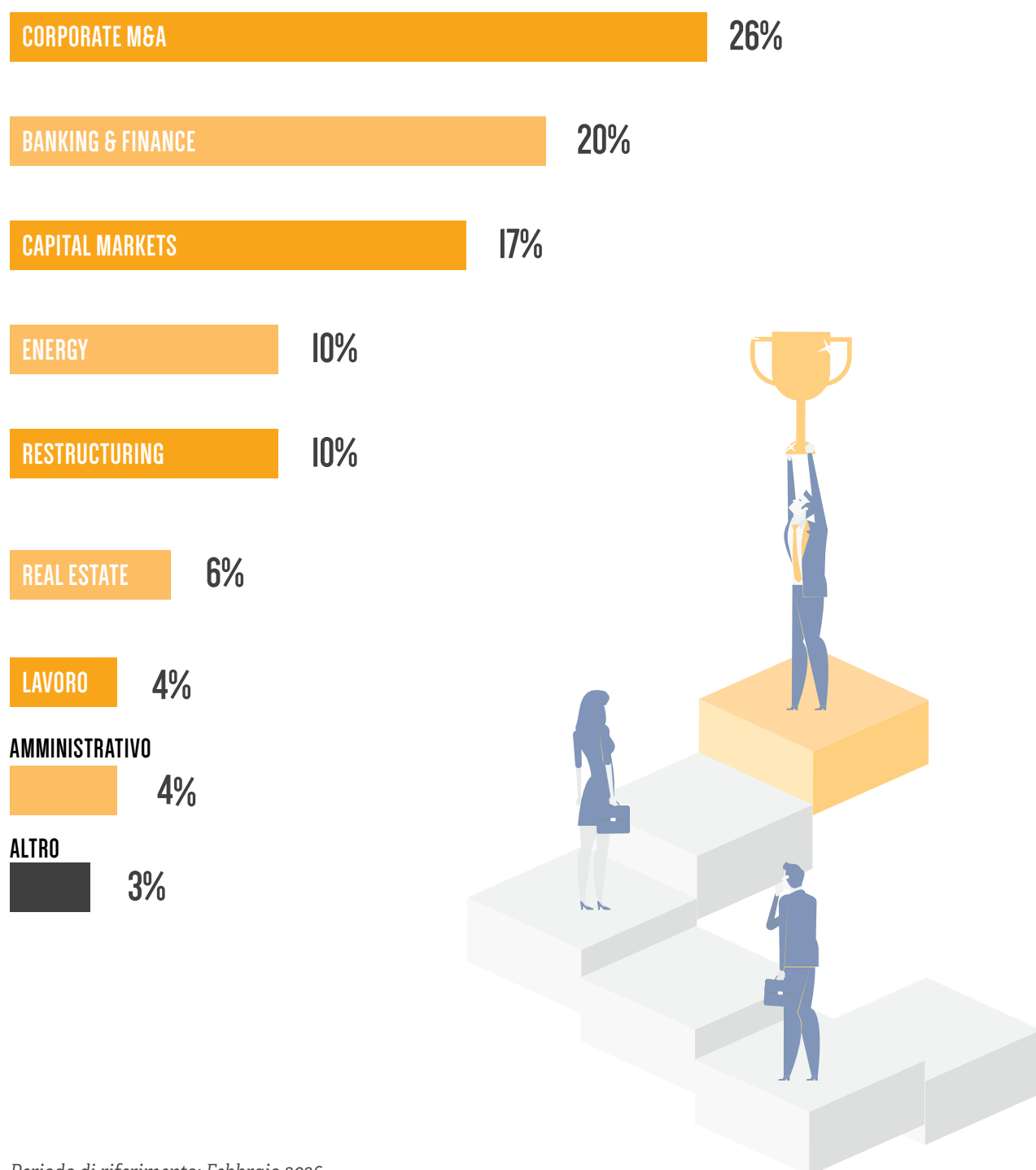
## Il barometro

---

# Un mese "in salute" per l'M&A



# I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Febbraio 2026

## Fidia Farmaceutici rileva Altacor

Fidia Farmaceutici ha acquisito l'intero capitale di Altacor, società britannica specializzata nella distribuzione di prodotti oftalmici. Attraverso questa operazione Fidia entra direttamente nel mercato oftalmologico del Regno Unito, rafforzando così il know-how e l'offerta in una delle aree terapeutiche chiave per il gruppo. Altacor porta nel portafoglio brand come Clinitas, linee dedicate alla secchezza oculare. Fidia prevede di introdurre in UK le proprie soluzioni innovative a base di acido ialuronico (FHA 1.0), includendo lacrime artificiali, coloranti diagnostici, complementi alimentari oftalmici e supporti chirurgici per la cataratta e cross-linking corneale. L'operazione è stata finanziata tramite risorse interne e si colloca nel percorso di espansione internazionale avviato dalla società, che prevede un impegno finanziario complessivo di 150 milioni di euro per il periodo 2025-2026.

Per l'operazione in UK, Fidia è stata assistita da McDermott Will & Schulte con un team multidisciplinare per gli aspetti corporate, M&A, regulatory, IP, labour, coordinato dal partner **Alfonso Annibale de Marco**, con i partner **Ettore Scandale** dell'ufficio di Milano e **Jason Anthony Zimmel** e **Sharon Lamb** dell'ufficio di Londra, composto tra gli altri da **Chris Marshall**.



LEONARDO GRAFFI



ANDREA CARTA MANTIGLIA



ALFONSO ANNIBALE DE MARCO



EDOARDO FRATINI



SHARON LAMB

**LA PRACTICE:**  
corporate M&A

**IL DEAL:**  
Fidia Farmaceutici compra Altacor

**GLI STUDI:**  
McDermott Will & Schulte

## Benta acquisisce Nerpharma da NMS Group

Benta, gruppo internazionale attivo nel settore farmaceutico che offre servizi integrati di produzione, attività di CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization) e soluzioni strategiche per il mercato sanitario, ha sottoscritto un accordo con NMS Group, società specializzata nella ricerca e sviluppo di farmaci antitumorali, per l'acquisizione di Nerpharma, società operante come CDMO in ambito farmaceutico e specializzata nella formulazione e produzione di principi attivi.

Nerpharma ha sede a Nerviano (Milano) e conta oltre 100 dipendenti. L'operazione si inserisce nel percorso di rifocalizzazione strategica di Nms Group verso l'innovazione in oncologia.

Benta è stata assistita da Gianni & Origoni con un team composto dal partner **Raimondo Premonte** e dagli

associate **Vito Quaglietta** e **Filippo Tirelli**.

NMS Group è stata affiancata dalla general counsel **Serena Alvino** e da BonelliErede con un gruppo multidisciplinare del Focus Team Healthcare & Life Sciences, guidato dal partner **Andrea Carta Mantiglia**, leader del Focus Team, e composto dal managing associate **Edoardo Fratini**, dall'associate **Mara Bergamelli** e da **Annamaria Parlato**. Il partner **Ivan Rotunno** e la senior associate **Giulia Rivarola di Roccella** hanno agito per i profili data protection e cybersecurity.

**LA PRACTICE:**  
corporate M&A

**IL DEAL:**  
Benta rileva Nerpharma

**GLI STUDI:**  
BonelliErede, Gianni & Origoni

**GLI INHOUSE:**  
Serena Alvino

## Numantec acquisisce Dual Cap Prevention

Numantec, produttore globale di dispositivi medici per la terapia infusione, tramite la sua controllata statunitense Health Line International Corp, ha acquisito la linea di prodotti DualCap da Merit Medical Systems.

L'operazione rafforza il portafoglio di Numantec, consentendo alla



MICHAEL IMMORDINO



RAIMONDO PREMONTE



IVAN ROTUNNO



ETTORE SCANDALE



SERENA ALVINO

società di ampliare la propria offerta di soluzioni per la prevenzione e la disinfezione nel settore sanitario e di consolidare la propria posizione sul mercato statunitense.

Il team di White & Case che ha assistito nell'operazione è stato guidato dai partner **Michael Immordino** (Londra e Milano) e **Leonardo Graffi** (Londra e Milano) e ha incluso l'associate **Elena Ruggiu** e l'avvocato **Artem Arzumanov** (entrambi dell'ufficio di Milano).

Plante Moran ha condotto la due diligence finanziaria e fiscale, oltre alla consulenza fiscale generale, con **Scott Sneckenberger** e **Beth Babich** alla guida della parte finanziaria e **Don Stanovcak** e **Jason Parish** alla guida della parte fiscale. ProductLife Group ha condotto la due diligence normativa, guidata da **Pietro Caiazza**. Merit Medical è stata seguita da Parr Brown Gee e Loveless in relazione alla transazione. L'operazione è stata finanziata da Banco BPM, in qualità di banca agente, e Muzinich & Co.

**LA PRACTICE:**  
corporate M&A

**IL DEAL:**  
Numantec rileva Dual Cap Prevention

**GLI STUDI:**  
White & Case

**LE BANCHE:**  
Banco Bpm

**ALTRI ADVISOR:**  
Plante Moran, ProductLife Group, Merit Medical



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# IIP & TMT

14<sup>TH</sup> EDITION

26.03.2026

OFFICINE DEL VOLO  
VIA MECENATE 76/5 | MILAN

---

**19.15** CHECK-IN  
**19.30** COCKTAIL  
**20.15** CEREMONY  
**21.00** STANDING DINNER

---



**Federico Aguggini**  
Head of AI Transformation – Data Science & Responsible AI, *Intesa Sanpaolo*



**Emiliano Berti**  
Head of Legal & Compliance MN, Europe President of the BoD, *Nokia Italia*



**Gloria Bertini**  
Legal Director Italy & Greece – Ethics & Compliance Officer, *Saint Gobain Italia*



**Valerio Bruno**  
Director of Legal Services ICEG Contracting *Accenture*



**Fabio Cangiano**  
Head of Legal *Postepay*



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



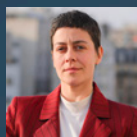
**Vittorio Catapano**  
Responsabile Legal & Compliance Italia *TÜV Rheinland Italia S.r.l.*



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



**Serena Contu**  
Head of Data Protection – Corporate Liability Compliance – Ethic Code Values *Eni Plenitude*



**Caterina Crivellaro**  
Group Legal Director *DATA4 Group*



**Furio Curri**  
Head of Group General Legal Affairs *Assicurazioni Generali*



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



**Catherine Doldirina**  
General Counsel *D-Orbi*



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



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



**Carmelo Fontana**  
Senior Corporate Counsel *Google*



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



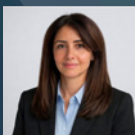
**Niccolò Giora**  
Legal Manager B2C *Fastweb+Vodafone*



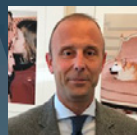
**Ming San Hu**  
Data Protection Officer *Nexi Group*



**Stefano Iesurum**  
Head Of Legal & Corporate Affairs *Diesel*



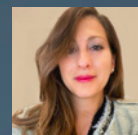
**Vanessa La Greca**  
Legal Director *YOOX Group*



**Antonello Lauro**  
General Counsel *Pomellato*



**Anna Paola Lenzi**  
Compliance Director e DPO *TeamSystem*



**Tiziana Lombardo**  
General Counsel *Haeres Capital Italia*



**Fabrizio Manzi**  
General Counsel *Italiaonline*



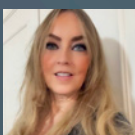
**Ester Marino**  
Group Legal Manager *Cellularline Group*



**Ludovica Marvasi**  
Director of Legal *Sky Italia*



**Riccardo Mazzola**  
Head of legal Department *Gruppo Desa*



**Monica Nannarelli**  
Direttore Ufficio Legale *Morellato*



**Daniela Paletti**  
Head of Legal Europe *Edizioni Condé Nast*



**Davide Resentini**  
Legal Reference – Intellectual and Industrial Property *Eni*



**Daniele Santoro**  
General Counsel Italy *ArcelorMittal Group*



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



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



# Dentro la “scatola” dell’innovazione: il modello Prompt Lawyer di LCA

Fatti e cifre di una delle iniziative che meglio racconta l’evoluzione della professione in questa fase storica. MAG ne parla col socio Benedetto Lonato:  
«L’obiettivo? aumentare l’intelligenza legale»

di nicola di molfetta

L'innovazione come metodo, non come slogan. È questa la cifra con cui LCA sta affrontando la trasformazione tecnologica che attraversa la professione forense. Uno dei tasselli di questo percorso è il progetto denominato Prompt Lawyers.

A guidare il lavoro è l'avvocato **Benedetto Lonato**, socio e componente del comitato di gestione con delega all'innovazione e alla tecnologia, che racconta a MAG l'iniziativa.

La premessa è chiara. Non si parla solo di selezione e utilizzo di strumenti, bensì si ragiona di architettura del lavoro.

«I Prompt Lawyer rappresentano il 7-8% dei nostri professionisti e dedicano circa il 20% del loro tempo allo studio degli strumenti AI e alla trasformazione dei processi di lavoro dello studio», racconta Lonato a MAG. Non si tratta



BENEDETTO LONATO

**«Puntiamo ad aumentare la qualità, non a ridurre i tempi. Nei lavori lunghi e ripetitivi, la macchina - ben coordinata con la persona - offre un plus evidente in termini di precisione»**

di una task force isolata, ma di un laboratorio diffuso. «Sono i primi a testare flussi integrati con l'intelligenza artificiale, veri e propri case study operativi».

Il loro contributo, tuttavia, va oltre la sperimentazione. «Documentano i prompt sviluppati, codificano le metodologie di prompting — incluso come far costruire prompt all'AI stessa e come interrogarla sulla qualità degli output — e stanno progressivamente costruendo workflow replicabili per ciascun ambito di applicazione». In altre parole, l'innovazione viene messa a sistema e resa patrimonio comune nell'ecosistema di studio.

## REVERSE MENTORING: IL DOPPIO BINARIO DELL'APPRENDIMENTO

Il progetto si intreccia con un modello organizzativo che supera la tradizionale trasmissione verticale del sapere. «I modelli tradizionali garantiscono risultati consolidati, ma presentano un limite strutturale: la conoscenza fluisce solo in senso radiale, dal centro verso la periferia, con i professionisti senior come unico polo di irradiazione».

**Quanto agli obiettivi, il traguardo è operativo: «Implementare i sistemi e garantirne l'utilizzo effettivo da parte del 70% dei nostri professionisti in tutti i processi di lavorazione»**

#### NOMI E COGNOMI

##### I 20 professionisti nel progetto

Il gruppo dei Prompt Lawyer è guidato dal Comitato di Gestione con **Benedetto Lonato** ed è composto da **Elena Rachele Agnelli, Giancarlo Aiello, Emilio Barozzi, Alberto Basilico, Guido Berti, Christian Caserini, Francesco Chiarparin, Giacomo Cioccarelli, Vincenzo Cocoluto, Gianmarco Corradi, Maria Alessia Di Gioia, Annalisa Gobbo, Olivier Macquet, Nicole Meyerhoff, Fabrizio Miceli, Valerio Navarra, Federica Pecorini, Laura Scarola, Nicoletta Serao, Giuseppe Serenelli, Riccardo Sismondi e Veronica Scuro.**

Guardando al futuro, la visione è quella di «uno studio legale in cui l'AI sarà invisibile ma indispensabile: non un elemento distintivo, ma parte integrante del modo di pensare, decidere e lavorare del giurista».

Il reverse mentoring introduce invece «un doppio binario: apprendimento dal centro e verso il centro». Un meccanismo che, secondo Lonato, consente di «procedere più rapidamente — un fattore cruciale, specialmente per realtà domestiche — valorizzando al contempo le competenze dei senior e l'energia dei junior in uno scambio virtuoso».

Il presidio qualitativo resta ai professionisti più esperti, ma «i più giovani acquisiscono responsabilità diretta». La finalità è chiara: «L'obiettivo resta uno solo: aumentare l'intelligenza legale e la qualità del servizio. Tutto il resto — inclusa la valorizzazione dei talenti emergenti — è una conseguenza naturale».

## SELEZIONE E CULTURA DELL'INNOVAZIONE

Diventare Prompt Lawyer non è una nomina formale, ma l'esito di un processo strutturato. «La selezione avviene attraverso survey interne su attitudini e competenze, colloqui con i responsabili di dipartimento e un'analisi condotta da un team misto che include membri del comitato di gestione e del team IT & Innovazione».

Le competenze tecniche sono importanti, ma non decisive. «Ciò che cerchiamo è soprattutto una forma mentis specifica: curiosità profonda verso l'innovazione, disponibilità a mettersi in gioco investendo tempo in attività che esulano dalla pratica quotidiana». L'impegno è significativo: «È uno sforzo stimato intorno al 20% del tempo complessivo, soprattutto nei primi anni di esplorazione».

LCA ha scelto un approccio inclusivo. «Tutti i professionisti in LCA conoscono il ruolo dei Prompt Lawyer e li supportano; specularmente, i Prompt Lawyer accompagnano gli altri nello sviluppo delle competenze di interazione con l'AI». L'immersione deve essere collettiva: «Circa il 70% dei professionisti dispone degli stessi strumenti di cui dispongono i Prompt Lawyer, perché il cambiamento deve essere radicato e radicale».



## DALLA RICERCA GIURIDICA ALL'ANALISI MASSIVA

L'intelligenza artificiale è già operativa in diverse practice. «Se devo indicare le aree dove l'impatto è già tangibile, citerei la ricerca di nozioni e informazioni per la costruzione di posizioni giuridiche e note legali, e l'analisi documentale nei processi di analisi massiva».

La filosofia è però distante dalla retorica dell'efficienza a ogni costo. «Puntiamo ad aumentare la qualità, non a ridurre i tempi». Nei lavori lunghi e ripetitivi «la macchina - ben coordinata con la persona - offre un plus evidente in termini di precisione». Oggi «oltre il 50% dei nostri professionisti completa quotidianamente almeno una sessione di lavoro con gli strumenti AI a disposizione».

L'AI entra anche nei processi interni: amministrazione, timesheet, conflict check, selezione dei collaboratori. «Il perimetro si sta ampliando rapidamente».

## RESISTENZE CULTURALI E GOVERNANCE

LCA rivendica di aver iniziato presto. «Abbiamo sviluppato una soluzione interna che utilizziamo da anni, prima dell'avvento delle grandi piattaforme». Questo anticipo ha consentito di affrontare con gradualità i nodi centrali: sicurezza del dato e formazione.

«Le questioni centrali erano intuibili: sicurezza del dato e formazione delle nuove generazioni». In questo percorso è stato determinante l'ingresso del professor Edoardo Raffiotta, che coordina un team dedicato alla regolamentazione interna dell'AI.

«Abbiamo costituito un team coordinato dal Prof. Raffiotta che ci ha dotati di policy condivise e sottoscritte da tutti i professionisti». Le regole sono vincolanti: «Ciascun professionista accetta di farsi guidare dallo studio nel percorso di avvicinamento all'AI, utilizzando esclusivamente gli strumenti e le modalità indicati». La soluzione interna «risiede e opera esclusivamente su storage di nostra proprietà: un ambiente controllato dove effettuiamo sperimentazioni».

## AISEEK, E-BIBLES E LA “SCATOLA” APERTA

Il progetto Prompt Lawyer si inserisce in un percorso di ricerca e sviluppo avviato da oltre sei anni, con il supporto di consulenti come Alessandro Musella di Vectis e del team di Sintia Lab. In questo arco temporale LCA ha analizzato più di 50 soluzioni software e ha partecipato allo sviluppo di strumenti proprietari come Aiseek, dedicato all'analisi del know-how documentale, ed E-Bibles, per la gestione evoluta dei fascicoli digitali. E-Bibles, spiega Lonato, «è un progetto nato prima dello sviluppo delle soluzioni AI», ma resta centrale. «Genera fascicoli e rilegature virtuali consultabili da clienti e colleghi». Sarà potenziato grazie all'integrazione con nuovi strumenti.

Diverso il caso di Aiseek, «il prodotto su cui abbiamo investito maggiormente, tra successi e difficoltà». È nato per «riorganizzare il know-how interno rendendolo più facilmente consultabile e intellegibile (che è uno dei grandi talloni d'Achille di molti studi legali e uffici legali interni, checché se ne dica). Poi, meritano una menzione anche i progetti di Business Intelligence sviluppati negli anni. Sono stati tutti percorsi impegnativi, con qualche scivolone, ma hanno avuto il merito fondamentale di farci aprire per la prima volta "la scatola". Il valore, al di là dei singoli tool, è culturale. «Abbiamo rimosso quel timore reverenziale verso ciò che si ammira senza conoscere, esplorando l'interno insieme a informatici e ingegneri che ormai fanno parte del nostro team». Un processo che ha reso lo studio «più consapevole, a tutto vantaggio — anche in termini di sicurezza — del servizio che offriamo ai clienti».

## TRASPARENZA E OBIETTIVI 2026

Il rapporto con i clienti non cambia nella sostanza, ma si arricchisce di confronto. «Siamo totalmente trasparenti sul tema. Offriamo

sessioni di approfondimento ai team legali interni che ci interpellano». L'idea è chiara: «Dobbiamo avanzare insieme».

Quanto agli obiettivi, Lonato evita metriche da software house. «Parlare di ROI è più cosa da commerciale, in questa fase». Il traguardo è operativo: «Implementare i sistemi e garantirne l'utilizzo effettivo da parte del 70% dei nostri professionisti in tutti i processi di lavorazione».

Un modello replicabile? «Certo. Ma servono investimenti economici e, soprattutto, di tempo». Perché «il tempo investito oggi non si capitalizza in altro modo che nelle modalità di lavoro di domani». 📄

© riproduzione riservata

### ULTIM'ORA

#### L'alleanza con Harvey: 200 avvocati in campo

Proprio in questi giorni, Harvey AI Corporation e LCA Studio Legale hanno annunciato una collaborazione strategica nel segno dell'intelligenza artificiale generativa, con l'obiettivo di integrare in modo strutturale l'AI nella pratica legale. Il progetto coinvolge oltre 200 professionisti e punta a creare uno dei primi grandi gruppi di lavoro italiani integrati con sistemi di AI. Non un utilizzo episodico, ma una customizzazione avanzata e una razionalizzazione condivisa dei processi di tutti i dipartimenti, grazie anche al contributo dei “prompt lawyer” interni, specializzati nella progettazione e validazione delle interrogazioni ai sistemi generativi. «LCA è impegnata a integrare Harvey in modo profondo all'interno dello studio per dare ai propri avvocati ulteriori strumenti e trasformare il loro modo di lavorare», afferma John Haddock, CBO di Harvey.

sky original

MEDIA PARTNER



LEGALCOMMUNITY

legalcommunity.it

A V V O C A T O  
LIGAS

sky

Nuova serie  
dal 6 marzo

141 | sky.it | negozi Sky



CHRISTIAN FAGGELLA, MARCO PESENTI

# La Scala, un piano strategico per crescere

**Il presidente Marco Pesenti e il ceo Christian Faggella illustrano a MAG il progetto al 2028. Consolidare le aree in cui lo studio è già rilevante. Sviluppare i settori in cui ci sono chiari margini di crescita: dal restructuring all'm&a. Lo studio si apre anche alla crescita per linee esterne. E guarda al territorio**

di nicola di molfetta

Nel segno della continuità, ma con l'ambizione di cambiare passo. Il 2026 comincia con due importanti novità per La Scala Società Tra Avvocati. La prima, anticipata da Legalcommunity a gennaio, riguarda il passaggio del testimone nel ruolo di presidente tra **Giuseppe La Scala** e **Marco Pesenti** che, per i prossimi tre anni guiderà lo studio in tandem con il ceo **Christian Faggella**, confermato nel suo ruolo. La seconda, di cui MAG può riferire in anteprima, è il nuovo piano strategico 2026-2028 dello studio legale messo a punto in collaborazione con i consulenti di Unistudio Business Consulting.

Si tratta, quindi, dell'avvio di una fase che il neo presidente Pesenti definisce «l'inizio di una nuova stagione», mentre il ceo, Faggella, parla di «evoluzione sistemica, non di rottura».

Il disegno è chiaro: mettere lo studio nella condizione di valorizzare le proprie potenzialità inespresse oltre che continuare a farlo crescere nel presidio e sviluppo delle aree di business già consolidate, ovvero in quelle dove ha una posizione rilevante. Tutto, come si dice in questi casi, senza snaturare un'identità costruita in oltre trent'anni di attività. Tradotto in termini pragmatici: nessuno slancio in avanti, nessuna velleità trasformativa. Per usare le parole di Pesenti: zero «avventure speculative».

## GOVERNANCE: CONTINUITÀ AL VERTICE, RIVOLUZIONE OPERATIVA

Sul piano formale, la governance resta in larga parte invariata. «Il consiglio di amministrazione è rimasto sostanzialmente identico, con l'inserimento di un nuovo consigliere», spiega Pesenti. «La continuità al vertice è totale». E il nuovo consigliere è **Vittorio Palazzo**, da più di 13 anni nel gruppo, in cui svolge il ruolo di direttore generale e ceo delle partecipate La Scala Service e La Scala Formazione. **Luciana Cipolla**, inoltre, partner, e presidente di La Scala Formazione, è stata nominata vicepresidente.

Piuttosto, la novità vera sta sotto il Cda. Il piano prevede la creazione di dodici comitati operativi – business e tecnici – con una composizione trasversale rispetto ai dipartimenti. «È sulla parte operativa, intesa non solo come gestione

ma come sviluppo del business, che abbiamo introdotto la maggiore innovazione», conferma il presidente.

A fare da cerniera tra Cda e comitati è stato istituito un Comitato di gestione composto, oltre che dai membri del consiglio, dalla responsabile marketing e comunicazione, **Gisella Reda**.

I comitati, insiste Faggella, «non sono gruppi di lavoro che si limitano a confrontarsi su idee. Sono tavoli operativi con obiettivi dichiarati, azioni tracciate e investimenti dedicati». In ciascuno siederanno anche rappresentanti di finance e operations, per garantire implementazione e monitoraggio.

L'obiettivo è superare la compartimentazione tradizionale. «Tutti i comitati sono trasversali», rimarca Pesenti. «Non esiste più il team chiuso nel proprio perimetro. Questo contaminerà positivamente il modo di lavorare dello studio». È un modello che combina approccio top down e bottom up: una visione strategica definita al vertice, ma alimentata dal contributo attivo dei soci.

**«Non c'è nulla nel piano che non abbia già un embrione concreto. È ambizioso, ma non velleitario»**

**Marco Pesenti**

## UN TRIENNIO DI CAMBIAMENTO E CONSOLIDAMENTO

Il piano si sviluppa su tre anni e lega lo studio a obiettivi precisi. «Lo abbiamo scritto, lo abbiamo presentato a 150 persone e ci legheremo a quei risultati», afferma Pesenti. Gli obiettivi economici sono importanti (si punta a portare i ricavi della sola S.t.a.p.a. a 20,5 milioni con un incremento del 15%), non sono il cuore del progetto. È il momento, dice Pesenti, «di decidere di fare un salto, sapendo di poter contare su risorse che valgono». La strategia si articola in tre direttrici: Core, Grow e Transform.

Il Core, definito “legal servicing”, comprende contenzioso, recupero crediti, concorsuale e assistenza a clienti bancari, finanziari, utilities e operatori del credito. «Non siamo uno studio advisory puro», chiarisce Faggella. «La nostra identità è legata al litigation e al servizio continuativo al cliente».

Qui l’obiettivo è consolidare e crescere. A gennaio 2026 sono stati nominati cinque nuovi soci interni, tra i 39 e i 47 anni. Si tratta, come riportato da Legalcommunity, di **Elisa Confalonieri, Arianna Corsaro, Mirko La Cara, Roberta Maria Pagani e Luca Scaccaglia**. «È un segnale forte», dice Pesenti. «La crescita interna resta centrale».

**«I comitati operativi sono tavoli con obiettivi dichiarati, azioni tracciate e investimenti dedicati»**

**Christian Faggella**

Le aree Grow puntano, invece, alla diversificazione su versanti attigui a quelli delle competenze Core. Sul restructuring, per esempio, lo studio intende sistematizzare competenze storiche, con focus su UTP e single name. «Vogliamo mettere a frutto relazioni e know-how che già abbiamo, ma con un approccio più chirurgico», spiega Pesenti.

Sul Corporate M&A, cresciuto organicamente negli anni, il triennio sarà di investimento. «Ora abbiamo una base sufficiente per investire seriamente», osserva sempre Pesenti.

La direttrice Transform riguarda invece La Scala Service, business unit controllata al 100% che investe in portafogli di crediti deteriorati e special situation. «Qui l’avvocato si trasforma», afferma Faggella, «da consulente a investitore». Non una svolta improvvisata: «Sono anni che investiamo. Ora vogliamo farlo in modo programmato e strutturato».

## CRESCITA ESTERNA E RADICAMENTO TERRITORIALE

Altra novità di rilievo è l’apertura alla crescita per linee esterne. «Per noi è una big news», ammette Pesenti. Non si tratta di acquisizioni aggressive, ma di partnership integrate, anche con professionisti non avvocati.

A Roma è già operativa una collaborazione con due commercialisti esperti in restructuring; a Treviso è stata aperta una nuova sede con un professionista attivo in Corporate M&A e ristrutturazioni. «Non è un bollino da network», precisa Faggella. «È una presenza coerente con le aree in cui vogliamo crescere».

Il modello resta selettivo: «Non abbiamo bisogno di professionisti di passaggio», dice Pesenti. «Chi entra deve integrarsi in una dinamica collegiale. Deve sposare lo spirito e la cultura che sono alla base del piano e che nutrono l’identità dell’organizzazione».

## TECNOLOGIA COME LEVA STRATEGICA

Elemento abilitante del piano, e destinato ad avere una rilevanza operativa crescente, è Legalsofttech, altra società partecipata (costituita

in tandem con Advant Nctm) che integra informatici e avvocati con competenze IT. «Non è un centro di profitto», chiarisce Faggella, «ma una gamba tecnologica insostituibile». La società ha sviluppato sistemi di automazione degli atti e lavora su prodotti legal tech legati ad AI, cyber security, compliance e 231. «È un unicum nel mercato legale italiano», sostiene il ceo, sottolineando il valore strategico del laboratorio tecnologico.

## FINANZIAMENTO E POSIZIONAMENTO

Il piano sarà prevalentemente autofinanziato. Per gli investimenti in crediti e special situation si farà ricorso a business partnership finanziarie. «Non immaginiamo soci industriali nella struttura principale», afferma Pesenti. «Siamo

trattati dal sistema come una PMI, con accesso al credito bancario».

Nel 2028, l'ambizione è avere uno studio «più tecnologico, più business oriented e più ramificato», sintetizza Faggella. Pesenti aggiunge un elemento culturale: «Vorremmo uno studio più corale. Oggi le voci che lo rappresentano all'esterno sono troppo poche. Se vogliamo crescere ancora, dobbiamo moltiplicare le energie e le responsabilità».

Un'evoluzione che non rinnega il passato, ma lo rilancia. «Non c'è nulla nel piano che non abbia già un embrione concreto», conclude Pesenti. «È ambizioso, ma non velleitario». ▣

© riproduzione riservata





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# Tax 13<sup>th</sup> edition

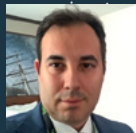
07.05.2026

---

**19.15** CHECK-IN  
**19.30** COCKTAIL  
**20.15** CEREMONY  
**21.00** STANDING DINNER

---

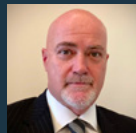
**OFFICINE DEL VOLO**  
Via Mecenate, 76/5 - Milano



**Raffaello Bianchi**  
Head of Transfer Pricing & International Tax Affairs, *Marelli*



**Nicola Bottino**  
Responsabile Ufficio Fiscale, *Gruppo Buzzi*



**Stefano Casarelli**  
CEO, *Petroholding Italia*



**Ludovica Conti**  
Head of Tax, M&A and Valuation, *Haier Europe*



**Paola De Laurentiis**  
Tax Manager, *Gruppo Carraro*



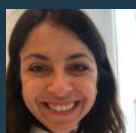
**Anna De Stefano**  
Angel Investor – Startup Mentor & Advisor – European Women of Legal Tech 2020, *Italian Angels for Growth*



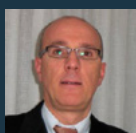
**Francesca Fabbri**  
Head of Administration, Accounting and Tax – *ITALO*



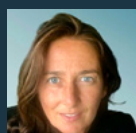
**Paola Flora**  
Responsabile Fiscalità Finanziaria, Internazionale e Corporate, *Intesa Sanpaolo*



**Gaia M. Frascetti**  
Group Tax Director – *Ermenegildo Zegna Group*



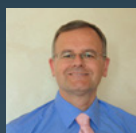
**Claudio Frigerio**  
Head of Tax, *CA Auto Bank*



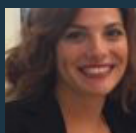
**Laura Emma Greco**  
Tax Director – Operations & Finance Department, *Sky Italia*



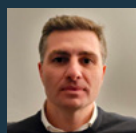
**Valentina Incolti**  
Senior International Tax Manager, *Amazon*



**Emanuele Marchini**  
Country Tax Lead Italy, *Shell Italia Oil Products*



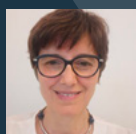
**Francesca Mazza**  
Head of Tax Compliance, *FinecoBank*



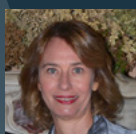
**Francesco Nardacchione**  
Tax Director, *Bolton Group*



**Silvia Roselli**  
Head of Fund Finance Italy, *Savills Investment Management*



**Silvia Sardi**  
Head of Tax, *Ariston*



**Nicoletta Savini**  
Group Tax Director, *TIM*



**Alberto Tripiciano**  
CFO e Head of Debt, *Merope*



ANDREA IANNACONE, JACOPO GASPERI, CARLO GARZIA

# Internazionale e di nicchia: la formula Eptalex

Lo studio Garzia Gasperi Iannaccone & Partners punta alla crescita attraverso un approccio distintivo, con le “persone al centro”. MAG fa il punto sul progetto a sei anni dall’avvio

di nicola di molfetta

L'ultimo passaggio è stato duplice: un lateral hire e il cambio della denominazione. Il brand resta Eptalex, ma con l'arrivo di **Andrea Iannaccone** da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, l'estensione Garzia Gasperi & Partners è diventata Garzia Gasperi Iannaccone & Partners. Una novità che, a fine 2025, ha segnato un ulteriore capitolo nel percorso di sviluppo avviato nel 2020 da Gasperi e Garzia.

Nell'ultimo anno lo studio è passato dalla forma di Stp a quella di Sta. Al di là delle etichette, però, Eptalex resta un'entità unica, integrata tra tax e legal, pur articolata – per ora – in tre sedi. «Siamo cresciuti troppo in fretta», si schermiscono i soci fondatori, che MAG ha incontrato insieme al neo name partner Iannaccone.

A sei anni dalla nascita e con numeri che confermano il buon funzionamento della “macchina”, Eptalex si presenta come una boutique con più di un tratto distintivo.

«Siamo partiti in due – racconta **Jacopo Gasperi** – e oggi siamo quasi quaranta in Italia. Considerando anche le sedi estere, il numero dei professionisti cresce di altre cento unità». Positivi anche i risultati economici: i ricavi 2024 (inclusi gli incarichi personali) hanno superato i 4 milioni di euro, in forte crescita rispetto al 2023, e il 2025 – assicurano i soci – ha registrato un'ulteriore crescita, con l'obiettivo di raggiungere i 6 milioni nel 2026, tenuto conto anche degli incarichi personali.

## IDENTITÀ E STRUTTURA

«Lo studio è unico e, a differenza di molti altri, il dipartimento fiscale è pienamente integrato con quello legale», spiega Gasperi. «L'unione di due realtà con caratteristiche simili è stata una scelta strategica, fondata su esperienze consolidate. L'ingresso di soci più giovani ci ha permesso di strutturare l'organizzazione e garantire continuità: arriverà un momento in cui Eptalex sarà semplicemente Eptalex».

Un passaggio chiave si è avuto nel 2023, con la nomina di otto nuovi equity partner, valorizzando i talenti cresciuti nei primi anni di attività: Gabrio Antonioli e Gabriella Opromolla per il diritto societario; Cristina Knupfer e Andrea Zoppi alla guida,

## La società in cifre

**2020**

Anno di fondazione

**11**

I soci

**+19%**

La crescita nel 2024

**6**

I milioni di fatturato target per il 2026

**3**

Le sedi

**140**

Il totale dei professionisti, estero incluso

rispettivamente, dei dipartimenti internazionalizzazione e contenzioso; Lorenzo Mulazzi per la compliance integrata; Stefano Barelli e Alessandra Nitti per la compliance fiscale e la fiscalità real estate; Giacomo Petrizzelli per la fiscalità corporate, i regimi alternativi e, da ultimo, i search funds seguiti anche lato legal.

In un solo passaggio i fondatori hanno portato a dieci il numero dei soci, saliti oggi a undici con l'ingresso di Iannaccone.

L'obiettivo è costruire uno studio capace di crescere oltre i fondatori, garantendo solidità e sostenibilità. «La crescita è un obiettivo. L'approccio è semplice: restare fedeli alla nostra identità», sintetizza Gasperi.

**A fine 2024 Eptalex ha aperto a Istanbul attraverso l'integrazione dello studio locale Mtn Hukuk; negli stessi giorni ha annunciato l'ingresso di tre nuove partner a Dubai. Nel 2025 sono arrivati due partner e un of counsel nella sede di Abu Dhabi**

## INTERNAZIONALIZZAZIONE: FOCUS SUI MERCATI COMPLESSI

L'identità di Eptalex si definisce anche attraverso una precisa strategia geografica. «Non abbiamo scelto i tradizionali mercati europei come Francia o Germania», racconta Gasperi. «Abbiamo lavorato in circa cinquanta Paesi, tra cui la particolare specializzazione storica dell'India, con progetti in Libia, Iraq, India e Algeria. I mercati complessi offrono opportunità maggiori».

Per Gasperi, la dimensione cross-border è l'ambiente naturale di sviluppo. L'avvocato mantiene da anni un rapporto di collaborazione con lo stu-

dio indiano Titus, del quale è tuttora of counsel. «A Milano abbiamo uno dei pochi avvocati di diritto indiano che parla italiano. Questo ci consente di offrire una consulenza realmente integrata e multiculturale», aggiunge Carlo Garzia.

L'espansione internazionale, però, non è solo simbolica. «Non ci limitiamo a piantare bandierine», precisa Gasperi. «Negli Emirati Arabi Uniti e in Libano abbiamo avvocati locali e managing partner abilitati alla litigation, una rarità per studi stranieri. Vogliamo che il cliente di Milano ritrovi gli stessi standard anche all'estero».

A fine 2024 Eptalex ha aperto a Istanbul attraverso l'integrazione dello studio locale Mtn Hukuk; negli stessi giorni ha annunciato l'ingresso di tre nuove partner a Dubai. Nel 2025 sono arrivati due partner e un of counsel nella sede di Abu Dhabi. Oggi lo studio conta uffici negli Emirati Arabi Uniti (nel distretto finanziario di Abu Dhabi, ad Abu Dhabi e Dubai), in Libano (Beirut e Jounieh), in Turchia (Istanbul), oltre a un desk in Arabia Saudita (Riyadh).

## LA NICCHIA COME ASSET

Il secondo tratto distintivo è la scelta delle nicchie: mercati geografici poco presidiati e settori ancora in fase di consolidamento.

Eptalex si è messo in evidenza, per esempio, nella



ANDREA IANNACCONI, JACOPO GASPERI, CARLO GARZIA

**In un mercato in cui gli studi tendono ad aggregarsi o a essere aggregati, Eptalex punta a giocare il ruolo di aggregatore. L'ingresso di Iannaccone - primo lateral hire a livello di socio - va in questa direzione**

mobilità elettrica e nel mondo dei search fund. Nel primo ambito ha assistito Be Power nel passaggio a Eni e ha sviluppato contratti standard per le colonnine di ricarica quando il mercato era ancora agli inizi.

Sul fronte dei search fund, Garzia ha guidato operazioni come la nascita di Vela Equity Partners e la due diligence, con relativi aspetti fiscali, dell'investimento di Fitex Capital in Napolillo Industry.

## TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

Il terzo pilastro del modello Eptalex è rappresentato da tecnologia e innovazione. Lo studio investe in strumenti digitali e intelligenza artificiale per supportare la compliance e gestire grandi volumi di dati. «Grazie alla tecnologia possiamo ottenere risultati paragonabili a quelli di team molto più numerosi», osserva Gasperi.

Dal 2023 è attivo un dipartimento Innovazione che, in collaborazione con società di servizi, offre assistenza legale e fiscale nei campi della trasformazione digitale, ESG, compliance, IT e cybersecurity. Il team è coordinato dal senior associate Luca Marasco, in linea con la strategia di presidiare ambiti emergenti e anticipare le tendenze.

In questo contesto si inserisce anche Eptakey, nata come società esterna e oggi business unit interna dedicata a accounting, privacy, antiriciclaggio (AML) e compliance fiscale.

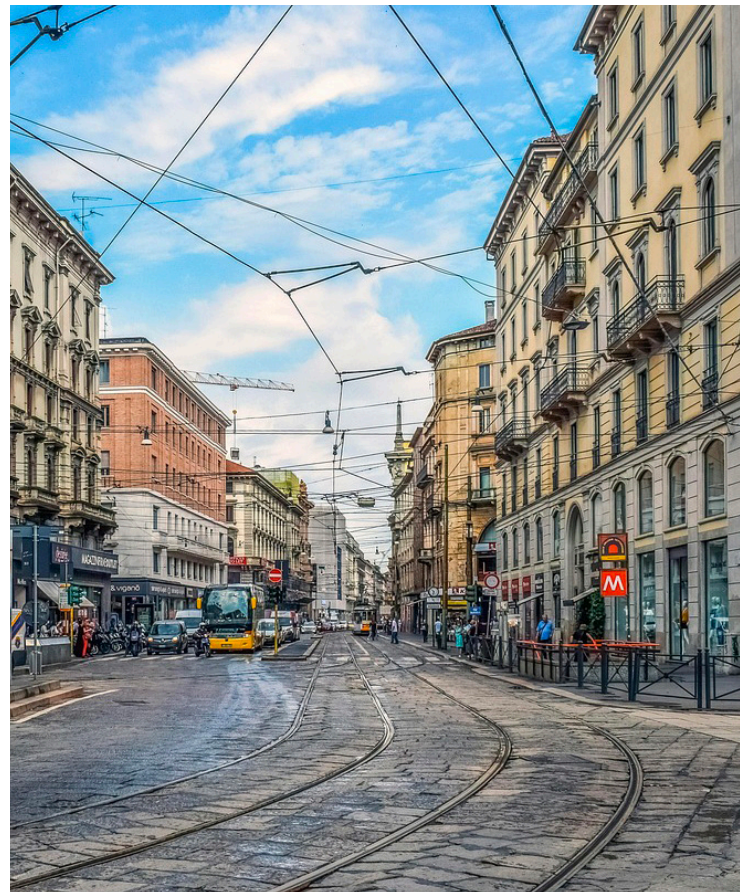
## CRESCITA E PROSPETTIVE

In un mercato in cui gli studi tendono ad aggregarsi o a essere aggregati, Eptalex punta a giocare il ruolo di aggregatore. L'ingresso di Iannaccone - primo lateral hire a livello di socio - va in questa direzione. «Aggregare significa portare in casa competenze che rafforzano il nostro progetto globale», afferma Gasperi.

Iannaccone conferma: «Ho apprezzato fin da subito la visione, i valori e il progetto. La combinazione tra competenze nazionali e internazionali e la prospettiva di sviluppo in mercati sfidanti è stata naturale. E poi c'è una cultura sana, un ambiente umano che fa la differenza».

Un punto su cui insiste anche Garzia: «Il luogo di lavoro deve essere sano. Le persone crescono con noi e chi va via spesso torna. Creare una legacy capace di durare nel tempo: questo resta il nostro obiettivo».

*@riproduzione riservata*





I FONDATORI VPB

# VPB, genesi e prospettive di una boutique

Frutto dell'unione tra quattro soci provenienti da Visconti & Associati e de Bedin & Lee, lo studio parte con tre sedi: a Milano, Roma e Hong Kong. In arrivo un nuovo of counsel

Anche il 2026 è cominciato col debutto di una nuova insegna nel panorama legale nazionale. Si tratta dello studio VPB, una nuova realtà che sceglie la dimensione boutique per unire specializzazione, visione strategica e rapporto diretto con il cliente. **Gaia Griccioli** ed **Edoardo Vassallo**, già soci di Visconti & Associati (l'avvocato Giuseppe Visconti continuerà a collaborare con lo studio), insieme ad **Alberto Predieri** e **Marco Bisceglia**, provenienti da de Bedin & Lee, hanno deciso di unire esperienze e sensibilità maturate in contesti affini, dando vita a uno studio dalla «governance snella» e dall'identità ben definita. Con sedi a Milano e Roma e un presidio stabile a Hong Kong, VPB guarda al mercato nazionale e internazionale offrendo assistenza integrata in ambito corporate, M&A, contenzioso, real estate e private wealth. In questa intervista i soci fondatori raccontano la genesi del progetto, le scelte organizzative e le ambizioni di crescita, tra radici italiane e vocazione globale.

**Quali sono stati i principali fattori che vi hanno spinto a unire le vostre esperienze professionali e creare VPB studio legale associato?**

**Gaia Griccioli (GG):** Il fattore determinante è stato *riconoscerci*. Abbiamo avuto più di un'occasione di scambio professionale in passato e l'impostazione che abbiamo condiviso è l'approccio alla professione, il *fairplay*, l'attenzione per la cura dei dettagli e l'approfondimento. Lavorando insieme, come controparti e come colleghi abbiamo potuto apprezzare reciprocamente le qualità personali e le competenze professionali.

Quando è stato il momento di ragionare sul futuro della professione, dal nostro osservatorio del mercato, è successo quasi spontaneamente di chiedersi se non avremmo potuto affrontarlo insieme. Da lì abbiamo constatato di condividere visione, aspettative e anche stile. Il passaggio alla costituzione di una nuova associazione professionale è arrivato da sé.

**Avete parlato di una governance "snella" e di una forte identità. Come si traduce questo nella gestione quotidiana dello studio e nei rapporti tra soci e collaboratori?**

**Marco Bisceglia (MB):** Siamo pochi, abbiamo un programma di crescere ma non di superare la dimensione che ci consenta di presidiare tutti i



GAIA GRICCIOLI

dossier e di riunirci spesso tra noi per prendere le decisioni. La governance per essere snella ha bisogno di due elementi: poche regole ma davvero condivise. Rapporti troppo strutturati e burocratizzati non sono nella nostra indole, mentre ci sono la solidarietà professionale, la condivisione e l'attitudine per le discussioni aperte e franche.

**VPB punta a servire grandi imprese, PMI internazionali e clienti privati. Come riuscite a coniugare esigenze così diverse all'interno dello stesso studio legale?**

**Edoardo Vassallo (EV):** È quello che siamo. Sia in Visconti & Associati che nello studio de Bedin & Lee abbiamo sempre messo il lavoro al primo posto e i clienti sullo stesso piano. Non ci sono operazioni di serie A e operazioni di serie B; crediamo fermamente che la reputa-

**«Il fattore determinante è stato riconoscersi. Abbiamo avuto più di un'occasione di scambio professionale in passato»**

Gaia Griccioli

Segue ➔

**«Siamo pochi, abbiamo in programma di crescere ma non di superare la dimensione che ci consenta di presidiare tutti i dossier»**

**Marco Bisceglia**

zione di un avvocato si costruisca sulla cura che dedica alla propria attività, non sulla dimensione della stessa. Naturalmente abbiamo inclinazioni personali e campi tecnici di elezione, preferenze e settori dei quali ciascuno di noi conosce ogni meandro.

In questo modo possiamo affiancarci in team variamente composti per affrontare le difficoltà che i clienti ci propongono e sciogliere correttamente ed efficacemente i nodi che le loro attività o famiglie affrontano.

La successione in una impresa familiare può presentare criticità che si giovano di una specifica competenza nel litigation e nell'ADR, prevenire i



MARCO BISCEGLIA E ALBERTO PREDIERI

conflitti è spesso meglio di vincere le cause, ma lo stesso vale per le operazioni societarie. Poco importa la dimensione dell'impresa, le questioni per l'imprenditore sono sempre di vitale importanza e l'avvocato deve essere al suo fianco.

**Con uffici a Milano, Roma e Hong Kong, quali vantaggi concreti offre la presenza internazionale ai vostri clienti e al vostro sviluppo professionale?**

**MB:** Milano è sempre di più il centro del business europeo ed è anche la casa di famiglie importanti e di grandi patrimoni. Il lavoro nel settore dei private clients e del family business, prima ancora che del corporate e degli investimenti immobiliari, richiede la presenza in questa piazza, dove peraltro, ognuno di noi ha costruito la sua reputazione e credibilità. Roma è fondamentale un appoggio per alcune relazioni istituzionali e per seguire i contenziosi che approdano alle Corti superiori.

Hong Kong invece è una sede che consideriamo storica, avendo lavorato con i colleghi che vi risiedono per anni e tenuto a battesimo e visto

**«A Hong Kong siedono due of counsel con i quali lavoriamo abitualmente. Justin Chow e Francesca Biroli sono professionisti con cui abbiamo un legame stretto»**

**Alberto Predieri**

crescere joint ventures che sono nate quando ancora l'Isola non era tornata alla Cina. È vero che Hong Kong sta cambiando molto, ma resta una porta privilegiata per fare business nel Far-East. È recente la notizia che a Hong Kong sono in coda 117 IPO e che nel 2025 il mercato delle IPO abbia riconquistato la leadership globale con 118 IPO registrate. Un aumento di quasi il 70% rispetto al 2024, conferma la centralità di Hong Kong nel mercato mondiale.

**Che tipo di presidio avete all'estero? Uffici diretti, avvocati? Potete essere più chiari su questo?**

**Alberto Predieri (AP):** Ad Hong Kong siedono due of counsel con i quali lavoriamo abitualmente, insieme con i loro collaboratori. Justin Chow e Francesca Biroli sono professionisti molto capaci con cui abbiamo un legame stretto e profondo. Con loro condividiamo, pur nella diversità di giurisdizione, le caratteristiche fondamentali del servizio legale prestato ai clienti.

**Siete attivi in molte aree, dal diritto societario all'M&A, dal real estate al contenzioso internazionale. Queste aree di specializzazione sono un po' il portato della vostra storia. Ci saranno delle aree su cui investirete in particolare d'ora in avanti?**

**GG:** Consigliamo ai nostri clienti di anticipare le scelte di business e testiamo insieme a loro la fattibilità e la tenuta delle idee nuove. Come avvocati, però, dobbiamo necessariamente occuparci di quello che ci viene chiesto e in questo momento osserviamo che le competenze di Real Estate, Corporate Governance e su tutti gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie sono richieste più che in passato e probabilmente lo saranno ancora più in futuro. Apprezziamo il ritorno di investimenti stranieri e, dal nostro punto di vista, anche la vivacità e la capacità innovativa dell'impresa italiana.

**Lo studio nasce con dimensioni boutique. È ancora sostenibile questo tipo di assetto in un contesto dove le grandi law firm puntano su massa critica, economie di scala e valore aggiunto?**

**AP:** Crediamo fortemente di sì. Questo è quello che dimostrano di apprezzare i nostri clienti. Non importa di quale sia la dimensione dell'in-



EDOARDO VASSALLO

vestimento, del deal o del contenzioso, i clienti apprezzano sinceramente di aver a che fare con pochi avvocati e di trattare direttamente con i soci. Abbiamo condiviso un piano di crescita a cinque anni che prevede di aprirci o nominare altri soci e di avviare la ricerca di collaboratori di conseguenza. Per ora siamo in trattativa con un importante of counsel di cui non posso ancora svelare il nome; con il quale puntiamo a un ulteriore rafforzamento della practice di corporate M&A. (n.d.m.)

*©riproduzione riservata*

**«Non ci sono operazioni di serie A e operazioni di serie B; crediamo fermamente che la reputazione di un avvocato si costruisca sulla cura che dedica alla propria attività»**

**Edoardo Vassallo**

# 5 Gambit Disputes

Zurich • New York

— ICCA 2026 • MADRID —



*Join us for a night to remember*

**TUESDAY, 14 APRIL 2026 | 10:30 PM**

**FORTUNY HOME CLUB**

C. de Fortuny, 34, Chamberi, 28010 Madrid



FINANCECOMMUNITY e CliffordChance

Sono lieti di invitarla al

# PRIVATE EQUITY COCKTAIL

**17 MARZO 2026**  
dalle 18.30

**CLIFFORD CHANCE**  
**VIA BROLETTO, 16 - MILANO**

DURANTE LA SERATA  
VERRÀ PRESENTATA LA LISTA  
**“I 50 DEL PRIVATE EQUITY”**  
DI FINANCECOMMUNITY.IT

DRESSCODE

**BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS**

Per informazioni: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)



# Tra cinema e TV, la “regia” legale delle grandi produzioni

**Strutture societarie, incentivi fiscali, finanziamenti, diritti e mobilità del talento: cosa accade dietro la macchina da presa. Iberian Lawyer ne ha parlato con il team Media di Baker McKenzie in Spagna**

di *ilaria iaquinta*

“Motore, ciak, azione!” è la formula che inaugura ogni ripresa su un set. Ma chi pensa che una grande produzione cinematografica o una serie TV siano solo studio e cast si sbaglia: sono anche, e soprattutto, operazioni industriali complesse. Dietro le quinte si disegnano strutture societarie, si pianificano contratti e trasferte di professionisti provenienti da diversi Paesi, si coordinano regole fiscali e requisiti per accedere agli incentivi e, spesso, si “traduce” la documentazione finanziaria internazionale nella realtà giuridica locale.

È in questo spazio — tra sviluppo, produzione, finanziamento e distribuzione — che si inserisce l'attività del team Media di Baker McKenzie in Spagna, attivo da 25 anni sotto la direzione del socio **José María Méndez**. Nel corso del tempo ha partecipato a produzioni come *Scontro tra titani* e ha accompagnato le riprese in Spagna di titoli blockbuster come *Il Trono di Spade*. Più recentemente è stato coinvolto in produzioni quali *The*



JOSÉ MARÍA MÉNDEZ



ROSSANNA D'ONZA

*Walking Dead: Daryl Dixon* e *Asteroid City*. L'approccio, spiega Méndez a *Iberian Lawyer*, «è settoriale e multidisciplinare, con l'idea di funzionare come un vero e proprio one-stop-shop per il cliente». In concreto, il team riunisce competenze fiscali, finanziarie e giuslavoristiche - col socio tax **Manuel Alonso**, la socia di banking & finance **Rossanna D'Onza** e la counsel di labour & immigration **Pamela Mafuz** - e conta una dozzina di professionisti. Quando la complessità del progetto lo richiede, viene attivata anche la rete internazionale dello studio per gli aspetti transfrontalieri. L'obiettivo, nelle parole di Méndez, è «cercare di parlare la stessa lingua del cliente» e fare in modo che «perda il minor tempo possibile», un elemento decisivo in un settore in cui ogni giornata di riprese incide in modo significativo sul budget

## L'INDUSTRIA AUDIOVISIVA

Ma cosa rende la Spagna così attrattiva agli occhi

dei produttori internazionali? Secondo Méndez, la risposta è una combinazione di fattori. Anzitutto i costi di produzione competitivi, insieme a un clima favorevole e a una straordinaria varietà di location: «Abbiamo mare, deserti, montagne, boschi, grandi città», oltre a «un clima stupendo», sottolinea. A ciò si aggiunge una logistica efficiente, che consente di spostare rapidamente troupe e attrezzature. Accanto agli elementi più visibili, però, c'è un fattore meno scenografico ma altrettanto determinante: l'evoluzione del quadro normativo. Negli anni il team ha accompagnato gli operatori del settore nel dialogo con le istituzioni per contribuire alla costruzione di un contesto più competitivo e allineato agli standard internazionali. Non si tratta solo di percezioni. Secondo l'ultimo rapporto della *Spain Film Commission*, per ogni euro incentivato il ritorno economico stimato è pari a nove euro. Un dato che trova riscontro anche nella pratica: «La Spagna ha dimostrato una grande serietà», osser-



PAMELA MAFUZ



MANUEL ALONSO

va Méndez, tanto che «intere stagioni vengono ormai girate nel Paese», generando «una percezione molto forte di affidabilità e di certezza del diritto».

Quando un grande studio straniero sceglie di produrre in Spagna, la prima questione operativa riguarda il "veicolo" più adatto per girare, assumere, pagare e sostenere finanziariamente il progetto. La struttura societaria e l'architettura contrattuale devono conciliare requisiti locali ed esigenze internazionali, comprese le aspettative di controllo e reporting dei finanziatori. Questo si traduce nell'ingaggio di società di produzione esecutiva e fornitori, nella definizione di garanzie sul controllo della produzione e nell'organizzazione della documentazione per minimizzare gli imprevisti.

La fiscalità rappresenta l'altro grande asse. Manuel Alonso spiega che la produzione deve «essere coerente con l'incentivo fiscale» e ricor-

da che in Spagna si distingue, nella prassi, tra schemi destinati alle produzioni internazionali e quelli per produzioni spagnole o europee, in base agli elementi creativi e tecnici coinvolti. Sul piano normativo, la deduzione prevista dall'articolo 36 della legge sull'imposta sulle società prevede un limite massimo di 20 milioni di euro per produzione e, nel caso delle serie, 10 milioni per episodio. Nelle Isole Canarie il regime specifico innalza percentuali e massimali, con aliquote che nel settore si collocano attorno al 45%–50% e, in alcuni casi, fino al 54% per il primo milione di euro investito. Il punto, sottolinea Alonso, non è «forzare» la norma, ma strutturare il progetto in modo corretto: ad esempio, se presenta un chiaro «DNA europeo», può essere opportuno valutarne la qualificazione come produzione europea, anche perché «facilita la vendita in Europa».

## FINANZIAMENTO

La dimensione finanziaria è altrettanto centrale. Rossanna D'Onza evidenzia che nelle grandi produzioni internazionali intervengono finanziatori con standard e documentazione tipici del mercato statunitense, spesso regolati dal diritto della California. La sfida consiste nell'adattare la struttura delle garanzie al sistema spagnolo, caratterizzato da un impianto più formalista, assicurando al finanziatore un adeguato livello di tutela anche in scenari critici (ritardi, extra costi o necessità di assumere il controllo del progetto). Il legame tra incentivi e finanziamento è diretto: le spese che qualificano per beneficiare degli incentivi risultano generalmente più finanziabili, poiché il rimborso dipende dall'ottenimento delle certificazioni richieste e non dall'andamento commerciale dell'opera.

Un ulteriore nodo riguarda la catena dei diritti. «Bisogna garantire che vengano acquisiti tutti i diritti necessari» per il trasferimento finale allo studio, sintetizza Méndez. In concreto, ciò implica contratti e autorizzazioni relativi a materiali preesistenti — musiche, materiali d'archivio, marchi — oltre a un impianto documentale ordinato ai fini della distribuzione e dell'assicurabilità del progetto, compresa, ove richiesta, la polizza E&O.

Sul piano operativo, la mobilità internazionale del talento può rappresentare il punto di non ritorno: se la troupe non entra nel Paese, le riprese non iniziano. Pamela Mafuz spiega che nelle produzioni ad alto budget arrivano professionisti da numerosi Stati e che la pianificazione deve coprire permessi, regole di soggiorno, eventuali permanenze pregresse nell'area Schengen e la scelta tra ingresso con passaporto, visto o canali specifici per il settore audiovisivo. Dal novembre 2021 il quadro normativo è diventato significativamente più favorevole per artisti e tecnici, riducendo attriti e tempi. In materia di immigrazione si è passati da un sistema poco calibrato sulle esigenze dell'audiovisivo a una disciplina più moderna e attrattiva.

## PROSPETTIVE

La difficoltà principale, osserva Méndez, sta nell'allineare e dimostrare che «la parte regolatoria, la parte fiscale, la parte lavoristica e la parte finanziaria funzioneranno» in modo coerente. L'affidabilità è decisiva: «In alcuni mercati europei, l'esperienza recente ha dimostrato che non sempre si è verificato questo allineamento e non sempre sono state soddisfatte le aspettative sulla percezione degli incentivi». Sul piano pratico pesano scadenze non prorogabili, la necessità di coordinare numerosi attori e un'interlocuzione amministrativa non sempre specializzata nel settore.

Per rafforzare ulteriormente il sistema, il team individua quattro leve prioritarie: ridurre la frizione amministrativa e accelerare le procedure; promuovere una maggiore specializzazione audiovisiva all'interno della Pubblica amministrazione; rivedere la struttura dei massimali per attrarre produzioni di grande budget; garantire maggiore stabilità normativa, soprattutto in materia di mobilità internazionale. Su quest'ultimo punto Mafuz è netta: «Preferisco una norma di rango superiore», perché «un'ordinanza può essere abrogata con un'altra». L'obiettivo finale è consolidare la Spagna come hub audiovisivo di riferimento internazionale, capace di coniugare competitività, certezza del diritto e solidità operativa. ■

©riproduzione riservata



# 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](http://www.legalcommunity.ch)



# 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](http://www.legalcommunitymena.com)



MILANO CORTINA 2026: LA CEREMONIA DI APERTURA DEI GIOCHI OLIMPICI

# Da Milano Cortina a Svizzera 2038: cosa cambia per i legali dello sport

**L'Olimpiade che ha inaugurato la formula della doppia città ospitante traccia la strada per eventi sportivi sempre più globali e legalmente complessi**

Lo scorso 22 febbraio è calato il sipario sulle Olimpiadi di Milano Cortina 2026. Fin lì, per più di due settimane, migliaia di tifosi e i loro atleti hanno popolato le strade delle due città, indossando giacconi invernali e cappelli in lana che ne rivelavano immediatamente la provenienza. Al cocktail ospitato la sera del 12 febbraio durante la seconda settimana olimpica, nella sede Milanese di LCA ed in collaborazione con lo studio svizzero Kellerhals Carrard, gli avvocati sorridevano delle notizie arrivate da Cortina D'Ampezzo. **Federica Brignone**, idolo di casa, aveva appena messo al collo la prima delle sue due imprese Olimpiche, e il ragazzo d'oro dello sci svizzero, **Franjo von Allmen**, era fresco della terza vittoria al debutto assoluto. Milano Cortina è stata infatti la prima edizione della storia — considerando le edizioni estive — a rompere la formula della singola città ospitante. Il programma delle competizioni, mai così diffuso, è stato spalmato su di sette località e quattordici strutture diverse. Nuovi standard quelli posti dai Giochi, destinati ad impattare il mondo dei grandi eventi sportivi, già da adesso.



**«Ogni edizione porta con sé un'evoluzione incrementale che, naturalmente, coinvolge il team legale»**

**Federico Venturi Ferriolo**



**«In futuro, i Giochi potrebbero viaggiare tra nazioni diverse»**

**Vincent Jäggi**

Per **Federico Venturi Ferriolo**, partner a capo del team sport per LCA, ogni Olimpiade si rivela un po' diversa da quella precedente. «Ogni edizione porta con sé un'evoluzione incrementale che, naturalmente, coinvolge il team legale,» spiega Venturi Ferriolo. «Oggi, siamo abituati a incontrare il cambiamento su molte aree diverse, a partire dalla fase preparatoria, fino al giorno della gara, e all'eredità successiva lasciata dai Giochi. Nei soli due anni che separano le Olimpiadi estive da quelle invernali, siamo passati attraverso varie riforme. Il marketing e la comunicazione, ad esempio, stanno vivendo un momento di trasformazione significativo, l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie stanno plasmando concretamente il lavoro degli specialisti IP».

Circa due anni fa, LCA ha costruito una squadra ad-hoc proprio in vista di Milano Cortina 2026, con focus su proprietà intellettuale, diritto del lavoro, fiscale e dell'immigrazione, che ha lavorato a fianco di stakeholder direttamente coinvolti nella com-

petizione. Tra questi, l'americana NBC Universal, broadcaster esclusivo dell'evento negli States, supportato da un team LCA a guida **Giulio Vecchi**, con il contributo del team sport, e di **Giovanni Morgese** per i profili penali, **Mirian Loro Piana** per i profili IP, **Giuseppe Bologna** e **Alessia Ajelli** per gli aspetti giuslavoristici e di diritto dell'immigrazione.

## EVENTI ITINERANTI

Venturi Ferriolo spiega come la struttura legale di un Olimpiade non si discosti troppo da quella di un mondiale di calcio. «Tuttavia,» aggiunge, «i Giochi danno vita a dinamiche transnazionali con una scala di impatto differente, mettendo insieme sistemi legali diversi, culture diverse, e creando livelli di complessità che vanno ben oltre gli aspetti regolamentari, perché inglobano la dimensione sociale e culturale».

Ed è proprio la variabile transnazionale che pare destinata a diventare una costante per i grandi



**«La candidatura svizzera è nazionale, quindi multi-cantonale, il che presenta ancora più complessità rispetto a un modello a doppia città»**

**Riccardo Coppa**



**«la vicinanza geografica delle istituzioni olimpiche facilita gli scambi con gli stakeholders chiave dei Giochi»**

**Frédéric Favre**

appuntamenti sportivi. La FIFA World Cup 2026, in tal senso, sarà già una novità. Per la prima volta, il mondiale verrà giocato sui campi di tre nazioni diverse: USA, Messico, e Canada. L'attesa sale, dopo anni di preparativi. Nel settembre 2024, in vista del calcio d'inizio, la FIFA ha trasferito l'intero dipartimento legale dalla storica sede di Zurigo a Downtown Miami, adibita a centro operativo dell'evento. «In un certo senso, la decisione riflette un cambiamento globale,» commenta **Vincent Jäggi**, partner in Kellerhals Carrard nella sede di Losanna e presente al rendez-vous olimpico di LCA. «Losanna rimane – e probabilmente rimarrà nel lungo termine – la capitale dello sport mondiale. Lì, è basata la maggior parte delle federazioni internazionali e, accanto a loro, molti stakeholder chiave. La centralità della città non è in discussione. Tuttavia, l'ecosistema sport si evolve ad un ritmo estremamente rapido, e il contorno legale e di governance non può che adattarsi di conseguenza, anche attraverso la creazione di società controllate

commerciali o entità affiliate all'estero, in vista di competizioni specifiche».

Il calendario itinerante ritornerà per l'edizione 2030 dei mondiali di calcio, a cavallo tra Spagna, Portogallo, e Marocco. Per Jäggi, è solo questione di tempo prima che la formula conquisti anche l'universo Olimpico, con Milano Cortina come punto di partenza. «In Italia, abbiamo vissuto l'esperienza della doppia città ospitante, ma, in futuro, i Giochi potrebbero viaggiare tra nazioni diverse, dando vita a situazioni piuttosto articolate, dato che tifosi, atleti e membri dello staff viaggeranno attraverso giurisdizioni differenti. Naturalmente, questa macchina potrebbe diventare più complessa da gestire dal punto di vista legale».

## VERSO SVIZZERA 2038

Esiste però, in quanto a complessità, un livello intermedio, legato alla possibilità, ormai più che concreta, di un'Olimpiade invernale sciolta dalla formula cittadina e ospitata da una nazione intera. Da novembre 2023, l'associazione Switzerland 2038 e il comitato Swiss Olympic, corrispettivo elvetico del CONI, intrattengono un dialogo esclusivo con il Comitato Olimpico Internazionale. Un privilegio, il loro, che scadrà a fine 2027, quando verranno prese in considerazione anche altre candidature. La macchina di Svizzera 2038 non si muoverebbe solamente di città in città, ma di cantone in cantone, dunque, di giurisdizione in giurisdizione. A Milano, durante una conferenza stampa in occasione della consueta sessione pre-olimpica dell'IOC, il presidente per la commissione "future hosts" del Comitato **Karl Stoss** ha confermato che la candidatura svizzera si appoggerebbe geograficamente su quattro "clusters", ognuno dedicato a un gruppo di discipline sportive.

Già da ora, Kellerhals Carrard è a fianco di Switzerland 2038 — collaborazione confermata a MAG da entrambe le parti. Un team dal dipartimento sportivo dello studio, nella sede di Losanna, sta lavorando agli aspetti preliminari della candidatura. Tra le priorità, oltre la preparazione dei documenti legali richiesti dall'IOC, l'adozione di un nuovo

modello finanziario per i Giochi, pensato per renderli più sostenibili. Ma non solo; governance interna e future strutture organizzative rimangono temi caldi. **Frédéric Favre**, CEO di Switzerland 2038 (contattato da MAG a margine dell'evento serale in LCA), sottolinea come la vicinanza geografica delle istituzioni olimpiche rappresenti un vantaggio importantissimo in termini legali, dato che «facilita gli scambi con gli stakeholders chiave dei Giochi, e garantisce una conoscenza solida del diritto svizzero, che governa molti degli strumenti legali legati alla preparazione di Svizzera 2038».

Di sicuro, la torcia olimpica avrebbe ancora qualche anno da percorrere prima di raggiungere le Alpi svizzere, il che concede alla comunità locale degli avvocati specializzati in diritto sportivo un tempo per riflettere e prepararsi. Per **Riccardo Coppa**, senior associate in Kellerhals Carrard nella sede di Losanna, il lavoro legale alla base dell'edizione svizzera dovrà tener conto delle differenze cantonali. «La candidatura svizzera è nazionale, quindi multi-cantonale, il che presenta ancora più complessità rispetto a un modello a doppia città», spiega. «Ad esempio, su molti aspetti i cantoni operano secondo quadri giuridici differenti, il che richiede un buon grado di coordinamento. La vera sfida consiste nell'allineare tutti i soggetti coinvolti attorno a una visione comune».

La formula Milano Cortina, della doppia città ospitante e di un'Olimpiade diffusa, torna dunque utile come punto di riferimento, oltre il recinto legale. «Milano Cortina offre un esempio interessante di come si possa realizzare un autentico spirito olimpico anche quando sedi e competizioni sono distribuite in località diverse», commenta Coppa. «Un modello così decentralizzato dimostra che l'unità dipende meno dalla geografia che dalla condivisione di una visione e di impegni comuni. Questo approccio potrebbe ispirare l'organizzazione di altri grandi eventi sportivi internazionali, soprattutto in un momento in cui la sostenibilità futura, la pianificazione sull'eredità delle competizioni, e la collaborazione interregionale stanno diventando elementi centrali». 📄

© riproduzione riservata



# Riforma 231, tra innovazione e cristallizzazione di principi già noti

**I penalisti Pasquale Annicchiarico, Enrico Maria Mancuso e Jean-Paule Castagno raccontano la proposta di legge che ridisegna dopo oltre vent'anni l'architettura del D.Lgs. 231/2001: dalla colpa organizzativa all'estinzione anticipata dell'illecito, ecco cosa potrebbe cambiare davvero per le imprese**

di letizia ceriani

Il 29 settembre 2025 è stata presentata alla Camera dei Deputati la proposta di legge A.C. 2632, recante la riforma della parte generale e sostanziale del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231. L'iniziativa – elaborata con il contributo dell'Università degli Studi di Bergamo e dell'AIGA (Associazione Italiana Giovani Avvocati), sotto il coordinamento del consigliere Giorgio Fidelbo della Corte di Cassazione – si propone di rinnovare il sistema delineato dal D.Lgs. n. 231/2001 razionalizzandolo e semplificandolo: da un lato, per conciliare certezza del diritto ed efficienza aziendale, dall'altro, per valorizzare la funzione preventiva dell'organizzazione societaria e la collaborazione *post delictum* dell'ente.

Da oltre vent'anni la 231 per come la conosciamo plasma, spesso faticosamente, il rapporto tra imprese e responsabilità da reato. Ora, dopo un lungo lavoro di revisione, il disegno di legge, che ne ridisegna l'architettura, è pronto. Manca solo il via libera definitivo del Parlamento, atteso da più parti entro l'estate. Tre penalisti che da anni frequentano le aule dove la 231 si costruisce e si smonta – **Pasquale Annicchiarico**, partner di Dentons e head of white collar crime, **Enrico Maria Mancuso**, partner di Herbert Smith Freehills Kramer, e **Jean-Paule Castagno**, partner di BIP Law & Tax – hanno raccontato a MAG cosa cambia davvero e perché, questa volta, vale la pena aspettarsi qualcosa di sostanziale.

## L'ARTICOLO 8-BIS: LA SVOLTA

La novità più significativa riguarda l'articolo 8-bis, che introduce nel sistema 231 un meccanismo di estinzione anticipata dell'illecito amministrativo. La logica è lineare: se l'ente ha adottato un modello ma, nonostante ciò, è incorso in un illecito, e se prima della chiusura delle indagini è disposto ad autodenunciarsi, risarcire il danno, a restituire il profitto e a porre in essere un piano rimediabile per colmare le lacune organizzative emerse, il giudice dichiara l'estinzione dell'illecito amministrativo contestato. «Questo è il beneficio principale», puntualizza l'avvocato Pasquale Annicchiarico. «Va a codificare, per tutti i reati presupposto, un comportamento collaborativo e virtuoso da parte della società che abbia adottato un modello il quale, per qualche ragione, non ha funzionato, ma sulla cui



**«Abbiamo assistito fino a questo momento a un doppio binario: l'iscrizione delle società a Milano, dove la 231 si applica, e la non iscrizione nel resto d'Italia, dove la 231 è sostanzialmente disapplicata»**

**Pasquale Annicchiarico**

lacuna è pronta ad intervenire attuando un idoneo piano rimediabile, con restituzione del profitto e risarcimento del danno».

Il vantaggio non è solo processuale, «è evidente soprattutto il beneficio dal punto di vista reputazionale», sottolinea Annicchiarico. La sentenza che dichiara l'estinzione dell'illecito consente all'ente di non essere coinvolto nel processo, con evidenti vantaggi anche sul piano dell'immagine. La norma prevede espressamente un "freno" antiabuso: l'estinzione può essere dichiarata al massimo due volte. Il meccanismo non è del tutto inedito. Come ricorda il partner di Dentons, è già stato sperimentato nella prassi della Procura di Milano — in particolare nelle vicende legate agli appalti di manodopera, al centro del lavoro del pubblico ministero Paolo Storari — e ora confluisce nell'articolo 8-bis, codificandone la logica a livello nazionale.



**«Il vecchio testo aveva alcuni ambiti di incertezza e di mancata normazione. Il legislatore intende superare quella logica secondo cui sussiste una responsabilità per il solo fatto che il reato è stato commesso»**

**Enrico Maria Mancuso**

Jean-Paule Castagno, che ha lavorato anche come consulente dell'autorità, oltre che come legale delle aziende, valorizza il dialogo e il confronto volto a trovare soluzioni operativamente e finanziariamente sostenibili ma in compliance con la normativa italiana soprattutto per quei business innovativi, spesso promossi da gruppi societari transnazionali. «Quello che si è fatto è stato accompagnare le società nella valutazione del rischio reato, per verificare quali omissioni o sottovalutazioni del rischio avessero consentito la realizzazione del reato e implementare il nuovo assetto organizzativo nel dialogo diretto con l'autorità inquirente».

## L'OBBLIGO DI ISCRIZIONE E IL CONTROLLO SULL'ARCHIVIAZIONE

Due ulteriori innovazioni procedurali meritano attenzione, soprattutto per chi opera in contesti dove la 231 è applicata in modo disomogeneo. La prima riguarda l'obbligo del pubblico ministero di iscrivere la notizia di reato a carico della società. «Abbiamo assistito fino a questo momento a un doppio binario», racconta Annicchiarico: «l'iscrizione delle società a Milano, dove la 231 si applica, e la non iscrizione nel resto d'Italia, dove la 231 è sostanzialmente disapplicata. Questa modifica da parte del legislatore comporterà una proliferazione di procedimenti 231 a carico delle società con un'automatica e doverosa iscrizione nel registro degli indagati delle società in tutta Italia», con annessa possibile responsabilità disciplinare per il pm che vi si sottraesse.

La seconda riguarda il controllo sull'archiviazione. Fino a oggi il pm poteva archiviare la posizione dell'ente in autonomia; con la riforma, anche per la 231, l'archiviazione dovrà essere richiesta al giudice (come avviene per i reati commessi dalle persone) introducendo un filtro giurisdizionale che prima mancava.

## UN CAMBIO DI PARADIGMA, NON MERA ESTETICA

Il filo rosso che attraversa il testo è uno: la colpa di organizzazione diventa il cuore del sistema, spostando il baricentro della responsabilità dell'ente dall'accertamento del reato presupposto al deficit strutturale che lo ha reso possibile. Non è invero una novità teorica – la giurisprudenza ci lavorava già da tempo, con le Sezioni Unite Thyssenkrupp-Impregilo (Cass. pen., SS.UU., n. 38343/2014) in testa – ma è la prima volta che il principio viene cristallizzato in un testo legislativo.

«Il vecchio testo presentava alcuni ambiti di incertezza e di mancata normazione», spiega Enrico Mancuso. «Il legislatore intende oggi superare quella logica del *post hoc ergo propter hoc* (letteralmente “dopo di ciò, quindi a causa di ciò”, ndr), secondo cui sussiste una responsabilità per il solo fatto che il reato sia stato commesso. La modifica prevede, invece, l'esclusione di questa responsabi-



**«Il nuovo impianto normativo eleva il livello qualitativo della compliance, trasformandola da un esercizio facoltativo a un obbligo sostanziale, e da mera conformità procedurale a un impegno concreto ed effettivo»**

**Jean-Paule Castagno**

lità qualora ci sia una carenza di colpa d'organizzazione».

Questa scelta, illustra Castagno, ha una portata concreta: «La società viene chiamata a rispondere quando il reato è stato favorito dalla mancata adozione del modello, dalla sua inidoneità o dalla sua inefficace attuazione. Si esce dalla distinzione tra apicali e subordinati, si esce dall'inversione dell'onere della prova a carico dell'ente nel caso di un illecito commesso dagli apicali, per valorizzare l'organizzazione che la società si dà ai fini della prevenzione del rischio reato».

È un passaggio che – almeno in teoria – alleggerisce la posizione delle aziende che hanno davvero investito in compliance, ma richiede attenzione, perché rischia di essere frainteso. «Il rischio è che

le aziende interpretino l'adempimento in un'ottica puramente formalistica come un'automatica garanzia di immunità. Non è così: il nuovo impianto normativo eleva il livello qualitativo della compliance, trasformandola da un esercizio cosmetico a un dovere sostanziale, e da una mera conformità di facciata ad un impegno concreto ed effettivo, da una compliance *nice to have* a *must to have*».

## LA PROSPETTIVA NEL CONCRETO

Per bilanciare la nuova centralità della colpa organizzativa, la riforma interviene sui criteri con cui il giudice deve valutare l'idoneità del modello. Il testo del disegno di legge compie qui una scelta precisa: introduce le best practice, le linee guida e gli standard di settore come parametro di riferimento vincolante, e obbliga il giudice che intende discostarsene a motivare in modo rafforzato una risposta diretta alla cronica volatilità dei giudizi di idoneità dei modelli che la giurisprudenza di merito ha prodotto nel corso degli anni. «Il legislatore ha dato un parametro al giudice richiedendogli di considerare le best practice e gli standard di settore», conferma Castagno, «imponendo una motivazione rafforzata nel momento in cui se ne distacchi. Un grande passo avanti, anche in termini di maggiore certezza per le imprese».

Una certezza che, di fronte ai membri dei consigli di amministrazione, diventa un argomento potente e persuasivo. «Questa riforma premia la governance reale ed effettiva e penalizza quella cosmetica. La compliance 231 non è più un presidio formale, ma diventa un'architettura integrata di sistemi di controllo interno, che si intreccia con il principio dell'art. 2086 c.c. in termini di responsabilità degli amministratori nel garantire alla società un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo».

L'articolo 7 del disegno di legge codifica per la prima volta i requisiti minimi del modello: risk assessment, protocolli che definiscano i controlli, gestione trasparente delle risorse finanziarie, flussi informativi verso l'organismo di vigilanza e verso gli organi di governance. «Non è un fulmine a ciel sereno», osserva Castagno, «sono tutti concetti che quotidianamente portiamo nelle realtà aziendali e imprenditoriali». La novità sta nell'averli finalmente messi nero su bianco.

Mancuso sottolinea poi un dettaglio rilevante sul piano dimensionale: «I giudici saranno portati a guardare sempre di più alla singola impresa, con modelli e procedure semplificate per le pmi. Per le multinazionali, nel valutare l'idoneità del modello, il giudice dovrà anche considerare lo Stato estero in cui l'attività sia stata pensata e i requisiti di compliance previsti in quello Stato».

## ADDIO ALL'IMPRESCRITTIBILITÀ

Un'altra stortura del sistema vigente – tra le più criticate – è l'imprescrittibilità dell'illecito amministrativo. Oggi, una volta iscritta la contestazione, non esiste un termine oltre il quale il procedimento debba chiudersi, con processi che si trascinano per moltissimi anni. Commenta Annicchiarico: «Nel momento in cui c'è la contestazione, l'illecito amministrativo è privo di termine di prescrizione». Il disegno di legge per introdurre un termine prescrizionale prevede due possibili opzioni: ancorarlo a quello del reato presupposto, oppure fissarlo a sei anni, prorogabili per altri sei in presenza di atti interruttivi.

## GRUPPI SOCIETARI: NESSUNA RESPONSABILITÀ A CASCATA

La riforma non prevede l'estensione della responsabilità ai gruppi societari: risponde la singola società all'interno della quale è stato commesso il reato presupposto, e solo in presenza di un'ingerenza concreta della controllante — che ecceda la mera direzione e coordinamento ex art. 2497 c.c. — e di una coincidenza soggettiva tra le persone fisiche coinvolte nelle due entità si potrà allargare il perimetro della contestazione anche alle controllate. «Il legislatore, in linea con la giurisprudenza di legittimità, non ha ritenuto di estendere la responsabilità ai gruppi societari», spiega Annicchiarico: «il coinvolgimento della controllante è possibile solo se c'è il concorso nel reato presupposto da parte di suoi esponenti e l'illecito amministrativo sarà insussistente se l'ingerenza è limitata ai soli atti di direzione e coordinamento».


## IL CAMBIO CULTURALE CHE ANCORA MANCA

Al di là delle norme tecniche, Annicchiarico, Mancuso e Castagno concordano su un punto: la

riforma funzionerà davvero solo se produrrà un cambiamento nella cultura dei board aziendali.

«Questa riforma deve essere portata in termini di education al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale», insiste Castagno, «perché si apra una nuova era: l'era della sostanza e della valorizzazione delle funzioni interne. Le funzioni di compliance, di internal audit e in generale quelle di controllo, vengono ancora viste come quel grillo parlante un po' scomodo che prova a frenare il business, anziché come un angelo custode che consente di costruire un paracadute da aprire nel momento del bisogno». È una questione di proattività. «Se da anni la letteratura specialistica segnala che i contratti di appalto espongono le imprese al rischio di somministrazione illecita di manodopera, ci si aspetterebbe che un consiglio di amministrazione realmente sensibile al rischio convochi compliance, internal audit e organismo di vigilanza per verificare se la propria realtà aziendale presenti criticità o se sia opportuno avviare uno special audit. Questa capacità di presidiare proattivamente il rischio fatica ancora ad affermarsi, poiché persiste una cultura organizzativa che preferisce non sapere». Una filosofia che l'art. 2086 c.c., letto in combinato disposto con la riforma del D.Lgs. 231/2001, rende sempre più difficile da sostenere sul piano giuridico. Come sottolinea Mancuso, l'obiettivo della riforma è «il ripristino della legalità profittevole, affinché l'ente che svolga un'attività lecita non venga estromesso dal circuito produttivo».

## SI FARÀ?

Il testo approderà in aula nei prossimi mesi? Il lavoro tecnico è completato e la bozza è solida, costruita in modo bipartisan e con il contributo di più anime della giurisprudenza italiana. L'unico nodo ancora aperto riguarda la prescrizione: le due opzioni sul tavolo non hanno ancora trovato una sintesi definitiva. I tempi del legislatore hanno logiche proprie, ma non è escluso che si veda la fine già quest'estate. «I tempi non si possono prevedere, ma certo è che ripartiamo da un milestone importante. La giurisprudenza, la dottrina e il confronto faranno gli aggiustamenti necessari. Il primo passo per il progresso è iniziare», conclude Castagno.  ©riproduzione riservata

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 10<sup>th</sup>



# E D I T I O N

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL  
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners

Silver Partner



CHIOMENTI



CLEARY GOTTLIB



MAISTO E ASSOCIATI

PAVIA e ANSALDO  
STUDIO LEGALE



Trevisan & Cuonzo

VITALE

[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)



For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

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

THURSDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN		
09:00 13:00	<b>Conference:</b> Tax	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Pharma	 HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Fashion & Luxury	<b>Baker McKenzie.</b>	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
19:00	<b>Rock the Law</b>	 ROCK THE LAW	Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16	<a href="#">REGISTER</a>

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

OPENING CONFERENCE

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

08/06/2026  
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE 

## PROGRAM\*

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**  
**Aldo Scaringella**, CEO, LC Publishing Group S.p.A
- 9:15 **Opening speech: where is the international legal market heading?**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 9:30 **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**  
**Eliana Catalano**, Managing Partner, BonelliErede  
**Bruno Gattai**, Managing Partner, PedersoliGattai  
**Francesco Gatti**, Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici  
**Filippo Modulo**, Managing Partner, Chiomenti  
**Filippo Troisi**, Senior and Co-Managing Partner, Legance  
**Giuseppe Velluto**, Co-Managing Partner, Gianni & Origoni
- 10:45 **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**  
**Roberto Bonsignore**, Partner, Cleary Gottlieb  
**Patrizio Messina**, Managing Partner, Hogan Lovells Italy  
**Laura Orlando**, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, Herbert Smith Freehills Kramer  
**Paolo Sersale**, Managing Partner, Clifford Chance Italy
- 11:30 Coffee Break
- 12:00 **ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**  
**Leonardo Graffi**, Office Executive Partner, White & Case Italy  
**Michele Milanese**, Managing Partner, Ashurst Italy  
**Paolo Nastasi**, Managing Partner, A&O Shearman Italy  
**Ermelinda Spinelli**, Managing Partner (Italy), Freshfields LLP
- 13:00 Lunch
- 14:00 **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**  
**Daniele Caneva**, Law Leader - IP Department Leader, EY  
**Francesco Paolo Bello**, Managing Partner, Deloitte Legal Italy  
**Barbara Pontecorvo**, CEO, PwC Legal STA  
**Giovanni Stefanin**, Managing Partner, BDO Law Sta
- 15:15 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: international networks, clients, and growth strategies**
- 16:00 Coffee Break
- 16:30 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: when it all began**  
**Luca Arnaboldi**, Managing Partner, Carnelutti Law Firm  
**Enrico Castaldi**, Chairman, CastaldiPartners  
**Giovanni Lega**, Founding Partner, LCA Studio Legale | Honorary Chairman, ASLA  
**Franco Toffoletto**, Managing Partner, Toffoletto De Luca Tamajo
- 17:45 **Closing remarks**
- 18:00 Light Cocktail

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

GPBL

# GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026  
From 18.30



**Gatti Pavesi Bianchi Ludovici**  
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:  
**GC CHAMPIONS LIST 2026**  
by [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it)

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL. FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)


Legalcommunity Week is supported by





09/06/2026  
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# POST-DEAL INTEGRATION IN M&A: NAVIGATING FINANCIAL, OPERATIONAL AND GOVERNANCE CHALLENGES

09/06/2026 - 11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**Baker  
McKenzie.**



# Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026  
from 19:00

**Baker McKenzie**  
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

**10 JUNE 2026****6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

The fee includes: participation to the run, use of the changing room, gadget, breakfast.

**WHERE:**

Canottieri San Cristoforo  
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**

6:15 am general gathering  
6:30 am race departure  
7:00 – 8:30 am use of the changing room and breakfast

Organized by

PUBLISHINGGROUP  
**LC**

Partner


**MOPI**  
2013  
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com)



10/06/2026  
09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# FROM COVENANTS TO CONTROL: PRIVATE DEBT AND OPPORTUNISTIC FUNDS IN RESTRUCTURING AND DISTRESSED NEGOTIATIONS

10/06/2026 - 09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by






CONFERENCE

10/06/2026  
09:15 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

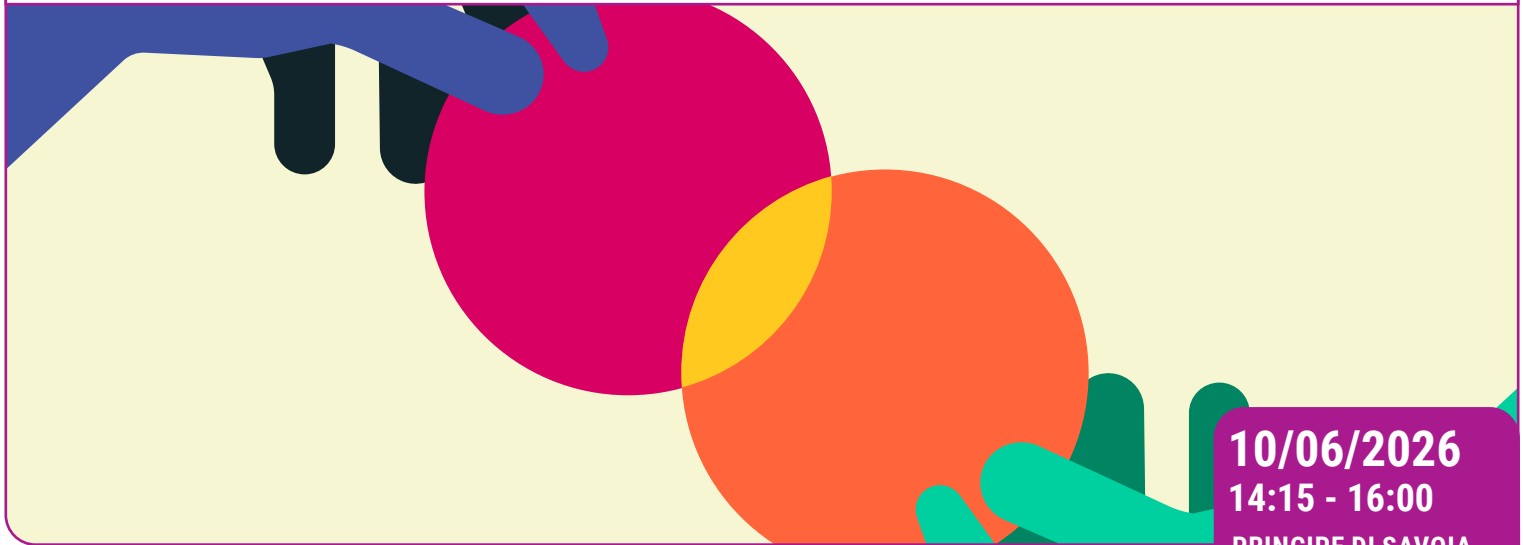
SAVE THE DATE

REGISTER  
HERE 

# WHEN GOOD LAWYERS NEGOTIATE BAD DEALS: WHAT REALLY DRIVES SUCCESS (AND FAILURE) AT THE TABLE


For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10/06/2026  
14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

10/06/2026 - 14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# corporate

12<sup>th</sup> edition

10.06.2026

---

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

---

**PADIGLIONE VISCONTI**

Via Tortona, 58 | Milan



#rockthelaw  
#legalcommunityweek

**ROCK  
THE LAW**

#legalcommunityweek

# CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

**11.06.26**  
from **19.00**

**MAGAZZINI GENERALI**  
Via Pietrasanta, 16  
Milan

**REGISTER HERE**

Media Partner



For Info

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



# Inspiraw 2026: 50 protagoniste del mercato legale

Tra studi legali e aziende, i nomi che oggi orientano strategie, governance e operazioni straordinarie e guidano il diritto d'impresa italiano

a cura di michela cannovale e nicola di molfetta



Segue →

Inspirallaw torna anche quest'anno con una selezione di 50 giuriste – 25 del libero foro e 25 del mondo in house – che attraverso il loro lavoro stanno avendo un impatto sulla professione legale. Non è una classifica e non intende stabilire gerarchie. È piuttosto un racconto su chi orienta strategie, governa processi, guida organizzazioni e contribuisce a ridefinire la cultura del mestiere. La scelta di affiancare studi legali e direzioni legali aziendali riflette l'evoluzione del mercato: le operazioni straordinarie, le trasformazioni industriali, le sfide regolatorie e reputazionali richiedono una regia condivisa tra advisor e impresa. L'influenza, oggi, si misura anche nella capacità di costruire questo dialogo, superando i confini del proprio ruolo e contesto organizzativo.

Secondo una recente analisi del think tank Global 50/50 che ha esaminato 171 organizzazioni legali a livello internazionale, solo un quinto delle law firm nel mondo è guidato da una donna. Ancora più significativo è il dato sulla parità nei ruoli senior: appena il 13% degli studi legali raggiunge un equilibrio di genere ai livelli più alti e solo il 5% registra una prevalenza femminile. Il divario non riguarda soltanto le law firm. Se si considerano tutte le organizzazioni analizzate, le donne occupano il 40% delle posizioni apicali complessive, ma la distribuzione varia sensibilmente: sono maggioritarie nelle organizzazioni non governative internazionali, mentre restano sottorappresentate nei tribunali internazionali e nelle associazioni forensi globali. Il quadro italiano non è diverso. Nel libero foro la presenza femminile ha raggiunto percentuali prossime alla metà degli iscritti, mentre nel mondo in house la rappresentanza è significativa ma meno consolidata nei ruoli di vertice. E, anche qui, la crescita numerica non coincide automaticamente con una redistribuzione dell'influenza decisionale.

In questo contesto, Inspirallaw accende i riflettori su chi sta già esercitando leadership nei nodi chiave del mercato. Tenendo conto, ovviamente, che le forme della leadership possono essere molteplici. C'è chi guida practice strategiche in studi internazionali, chi siede nei consigli di amministrazione, chi coordina riorganizzazioni complesse dall'interno delle aziende, chi promuove nuovi approcci alla gestione del rischio

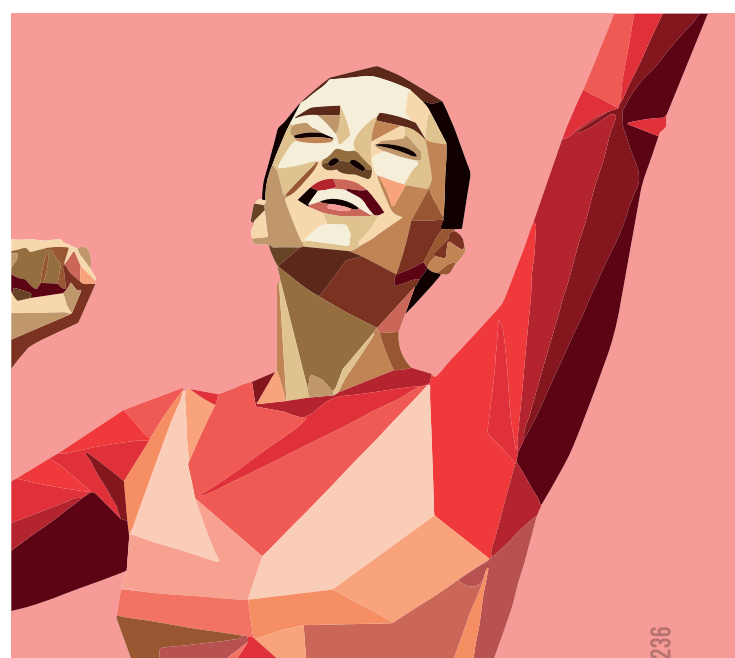
o alla trasformazione digitale delle funzioni legali. Non esiste un unico modello di successo, e proprio questa pluralità restituisce l'immagine più fedele di un mercato in evoluzione.

Resta però una questione di fondo che il settore non può eludere: se il talento femminile è ampiamente presente, perché l'accesso ai vertici continua a essere disomogeneo? Le risposte chiamano in causa cultura organizzativa, criteri di selezione, reti relazionali, politiche di retention e, non da ultimo, la disponibilità di dati trasparenti su cui basare le scelte.

Abbiamo deciso di presentare queste 50 professioniste in ordine alfabetico per sottrarle alla logica della competizione diretta e per valorizzarne il contributo individuale all'interno di un quadro collettivo. Ogni profilo racconta una storia diversa, ma insieme delineano la geografia del potere femminile nel diritto d'impresa italiano.

I dati internazionali dicono che senza trasparenza e visibilità il cambiamento resta lento. Per questo, raccontare queste esperienze significa per noi fotografare una realtà che esiste già e renderla più evidente. E significa anche aprire una riflessione più ampia su come si costruisce la leadership e su come si distribuisce il potere all'interno della professione. ▣

*©riproduzione riservata*





## BARBARA BARDELLI

Dopo un percorso professionale maturato in Eni, con un focus sulla contrattualistica internazionale, dal 2016 è tra le figure di riferimento del team legale di Plenitude. Segue le attività commerciali retail e business in Italia, presidiando i rapporti contrattuali con clienti e partner strategici.

## ALESSANDRA BATTAGLIA

Dal 2023 è general counsel di Fincantieri, dove ha recentemente contribuito all'importante aumento di capitale di Fincantieri, riservato a investitori qualificati e istituzionali e con chiusura anticipata del collocamento. In precedenza era in Cassa Depositi e Prestiti, dove seguiva legal advisory e affari normativi.



## BARBARA BENZONI

In Eni dal 1998, la giurista è oggi alla guida dell'area legale dedicata alle attività internazionali mid-downstream e chemicals. Punto di riferimento per il management, affianca il gruppo nei principali progetti strategici, con un ruolo di primo piano nelle iniziative legate al gas naturale liquefatto.

## SARA BIGLIERI

È socia co-responsabile della practice area civil litigation nello studio Chiomenti. Il suo inserimento nella partnership dello studio fa parte di un progetto di investimento strategico nell'area del contenzioso civile commerciale. Tra le altre cose, l'avvocata è anche presidente non esecutiva di Equita Group.



## EMANUELA CAMPARI BERNACCHI

Socia di PedersoliGattai, partner del dipartimento di banking and finance, dirige il dipartimento di finanza strutturata dello studio. Oltre che per le operazioni seguite nel corso dell'anno (tra le più recenti una cartolarizzazione di crediti commerciali strutturata da Banca Akros), l'avvocata si è messa in luce per l'impegno sul fronte fintech.



## MARILÙ CAPPARELLI

Alla guida del team legale di Google per l'area Emea dal 2009, è una delle figure italiane più presenti nei board internazionali. Siede nel consiglio di amministrazione di Tod's e partecipa a diverse realtà istituzionali e associative, contribuendo al dialogo tra impresa, tecnologia e governance.

## GERMANA CASSAR

Partner di Dla Piper, è considerata tra le avvocate maggiormente esperte in materia di diritto amministrativo, energy, appalti pubblici, ambientale e urbanistica. Nel corso dell'ultimo anno è stata assiduamente attiva sul fronte amministrativo e regolamentare nelle operazioni seguite dallo studio in ambito energy.



## ELIANA CATALANO

È diventata la prima avvocate a ricoprire il ruolo di managing partner in BonelliErede. Siede anche nel cda di Be Lab, alternative legal service provider controllato dai soci dello studio. È una m&a lawyer di grande talento. Tra le pochissime avvocate attive nel private equity. Nell'ultimo anno ha assistito Prada nell'acquisizione di Versace.



## ROSY CINEFRA

Con oltre 20 anni di esperienza in tech, AI e cybersecurity, è la group chief legal, compliance, risk & esg officer di Fibonacci. A gennaio ha guidato il suo team nella nascita di Finomnia, coordinando profili giuridici, regolamentari e di governance, oltreché la registrazione e tutela del nuovo marchio.

## MILENA CIRIGLIANO

Dal 2001 è responsabile compliance integrata, antitrust e privacy di Ip e dpo del gruppo Api. Ha sviluppato un modello di multicompliance che supera la logica dei silos normativi, coordinando l'attuazione della direttiva NIS2 con 231 e Gdpr in un framework di governance unitario e orientato al rischio.



## PAOLA COLAROSSO

Prima managing partner donna di Baker & McKenzie in Italia. Attiva nel dipartimento corporate m&a. Guida la practice corporate Reorganizations. L'avvocata è entrata nella law firm nel 1997 come praticante. Nel 2015 è diventata socia equity. Nel 2021, è entrata nel Global equity, diversity & inclusion committee.

## MONICA COLOMERA

In Legance fin dalla sua fondazione (a fine 2007), è una dei dodici senior partner (unica donna assieme alla fiscalista Claudia Gregori). Coordina il dipartimento di Energy & Infrastructure ed è membro del comitato remunerazione. Tra i clienti che assiste, fra gli altri, spiccano Cassa Depositi e Prestiti, BEI e F2i.



## SILVIA COLOMBO

General counsel di CNP Vita Assicura e membro del Comitato Alta Direzione, ha costruito il proprio percorso tra studio legale, carrier assicurativi e insurtech. Esperta di diritto assicurativo e mercati finanziari, affianca board e management su governance, compliance e sviluppo di nuovi business.



## LUCIA CORRADI

Socia di Advant Nctm è uno dei profili che più si sta mettendo in luce sul versante corporate m&a. Tante le operazioni nel suo track record. Tra le più recenti, l'assistenza ad Actus Capital nel deal su Delo, e l'affiancamento di Terlos nell'acquisizione di Casa Optima da Charterhouse Capital Partners.

## ANTONIA COSENZ

Head of legal and regulatory affairs di Banco Bpm dal 2017, è una delle figure chiave del recente riassetto del sistema bancario italiano. Ha presidiato i principali dossier strategici del gruppo, dall'ops di Unicredit all'opa su Anima, contribuendo anche alla nascita di Numia nel comparto della monetica.



## GABRIELLA COVINO

È un punto di riferimento nel settore corporate e delle ristrutturazioni dello studio Gianni & Origoni. Vice chair del Corporate and m&a law committee e membro del constitution and governance committee dell'Iba. È, inoltre, vicepresidente di Banca del Fucino. Di recente ha seguito Sapa nell'acquisizione di Megatech, e Campbell's nella partnership con La Regina.



## ROBERTA CRIVELLARO

Da 20 anni in Withers. È managing partner della sede italiana. All'incarico, negli anni, si è aggiunto quello di responsabile degli 'Italian desk' nel mondo. Porta avanti la strategia di crescita e sviluppo. È un punto di riferimento per le operazioni di family office e imprese familiari. Nel 2025 ha ottenuto la certificazione della parità di genere per lo studio.

## SILVIA D'ALBERTI

Socia di Orsingher Ortu dal 2024, è una delle giuriste più autorevoli e rispettate in materia di competition e antitrust. È stata funzionario e responsabile di procedimenti istruttori dell'Agcm e per 5 anni condirettrice della Direzione energia. Ha guidato la practice antitrust in studi come Allen & Overy e Gattai. È considerata tra le donne più influenti nel settore antitrust nel mondo.



## ILARIA DE BENEDICTIS

General counsel di Manifatture Sigaro Toscano, è anche responsabile delle relazioni istituzionali e membro dell'organismo di vigilanza. Affianca il management nelle scelte strategiche del gruppo, integrando governance, compliance e dialogo con le istituzioni in un presidio legale trasversale.

## ALESSIA DE COPPI

Un'intera carriera all'interno di Latham & Watkins dov'è diventata socia nel 2021. Assiste fondi di private equity, istituzioni finanziarie, società e multinazionali in complesse operazioni di finanziamento. Tra i deal a cui ha partecipato più di recente, l'assistenza ai lenders nel finanziamento da 671 milioni per Verdalia Bioenergy.



## ANNALISA DENTONI LITTA

Partner di Hogan Lovells dove si è trasferita a inizio 2024 assieme a un nutrito gruppo di legali ex Orrick. Specializzata in operazioni di finanza struttura e debt capital markets, ha al suo attivo un'ampia esperienza in operazioni di covered bond dopo aver assistito le principali banche italiane e greche nella costituzione di numerosi programmi.



## OMBRETTA FAGGIANO

Chief legal, compliance, corporate tenders & sustainability di Esaote dal 2014, affianca il gruppo nel presidio legale e guida l'integrazione dei principi esg nelle strategie aziendali. Supervisiona la sostenibilità e l'evoluzione dei processi interni in chiave responsabile e orientata al lungo periodo.

## ANGELA MARIA GALIANO

Head of legal affairs, HRO and compliance di Free To X – Mobilize (Renault), a febbraio ha ampliato le proprie deleghe includendo HR e risk management, rafforzando il ruolo nella governance. Ha seguito gli accordi di investimento di Renault e vanta oltre dieci anni alla guida legale di ALD Automotive (gruppo Société Générale).



## FRANCESCA GESUALDI

Partner della practice Litigation della sede italiana di Clifford Chance. È membro del comitato esecutivo della Commissione per le Relazioni Internazionali del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano. L'avvocata è ammessa anche al New York Bar. Tra le attività più recenti la vittoria con A2A nella class action sull'Opa Edison.



## RITA IZZO

General counsel di Unicredit da giugno 2024, presidia i principali dossier strategici del gruppo. Dopo l'ingresso nel capitale di Commerzbank, ha coordinato il team legale nell'operazione da 2 miliardi per l'acquisizione del 20% di Plenitude, con il relativo acquisition financing.

## TESSA LEE

È entrata in Linklaters nel 2004 ed è diventata socia nel 2021. Abilitata sia in Italia che in Inghilterra e Galles, guida il gruppo di Energy & Infrastructure in Italia e il gruppo Export Finance dello studio a livello europeo. È inoltre head del gruppo interdisciplinare che si occupa di esg in Italia.



## MARIA MARINIELLO

Chief corporate & legal affairs di Tinxeta da settembre 2025, vanta oltre 20 anni di esperienza in diritto societario, m&a e corporate governance. Ha operato in studi internazionali e in grandi gruppi come Tim e Dovalue, seguendo operazioni complesse in Italia e all'estero.

## LUCIA MARTINOLI

Group general counsel di Banca Ifis, ha guidato i profili legali dell'opas su Illimity Bank conclusa nel 2025. Con l'integrazione delle funzioni legali e di corporate governance sotto la sua direzione, accompagna il percorso di fusione e il riassetto organizzativo del nuovo gruppo bancario.



## MARTA MASSARELLI

Head of legal and sustainability affairs di Hippocrates Holding dal 2022, affianca la crescita del primo retail farmaceutico italiano. Nel 2025 ha seguito l'operazione di rifinanziamento che ha portato le linee a oltre 1,25 miliardi, sostenendo l'espansione della rete Lafarmacia verso 600 punti vendita.

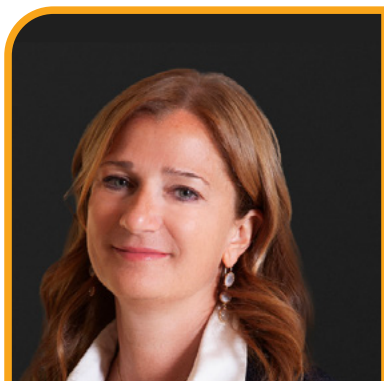


## GERMANA MENTIL

Dal 2022 è la general counsel di Italgas. Ha guidato i principali dossier legali del gruppo: dall'acquisizione di 2i Rete Gas al successivo aumento di capitale da 1 miliardo di euro, fino al riassetto del perimetro con la cessione di 12 Atem, in una delle operazioni più rilevanti del settore energetico europeo.

## VALENTINA MERCATI

Dal 2024 è ceo di Five-e Italia, dopo averne accompagnato la nascita nel 2022 come group general counsel e general manager. Oggi unisce quindi responsabilità legali e guida strategica, contribuendo allo sviluppo industriale e al posizionamento della società nel mercato della transizione energetica.



## EMANUELA MOLINARO

Socia del real estate group di Simmons & Simmons, cui si è unita nel 2023. Conta su oltre 20 anni di attività in operazioni nel settore immobiliare e corporate, con particolare riferimento ad acquisizioni e sviluppo immobiliare, su singoli asset o complessi portafogli, anche attraverso la strutturazione di fondi di investimento e joint venture.



## BARBARA NAPOLITANO

Socia di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, è protagonista nel settore del corporate m&a dove guida il team di fusioni e acquisizioni nella sede di Roma. È membro del comitato sviluppo internazionale e si occupa di tematiche di diversity and inclusion. Ha seguito la cessione da parte della famiglia Brachetti Peretti del 99,82% in Italiana Petroli e MIP a Socar.

## ANGELICA ORLANDO

General counsel di Sky Italia da fine 2024, guida il team Legal & Regulatory a diretto riporto del ceo. Dopo un percorso nell'energy tra Enel, Sorgenia ed Engie, è approdata nel TMT, presidiando in un gruppo media internazionale profili regolatori, corporate e di public affairs ad alta esposizione pubblica.



## LAURA ORLANDO

L'avvocata esperta di Ip e Life Sciences continua a raccogliere grandi risultati personali e per la sede italiana di Herbert Smith Freehills Kramer. Il successo più recente l'ha ottenuto sul fronte lateral hire riuscendo a portare in squadra una fuoriclasse del Banking & Finance come Emanuela Da Rin. Un innesto che conferma la strategia full service dello studio.

## ELISABETTA PAGNINI

La group general counsel di Intesa Sanpaolo guida dal 2019 la funzione legale del gruppo su operazioni straordinarie, prodotti bancari e nuovi servizi. Con un percorso iniziato tra Freshfields e Allianz, vanta una solida esperienza in m&a, finanza e gestione del rischio legale in contesti internazionali.



## FEDERICA PAVESI

Chief legal, corporate affairs, collection & privacy di Banca Aidexa, ha seguito l'accordo di distribuzione con Deutsche Bank, rafforzando il posizionamento della fintech nel credito alle pmi. Con un solido background in compliance e AML in gruppi internazionali, unisce governance e innovazione finanziaria.



## FRANCESCA PETRONIO

Socia di A&O Shearman, si occupa di contenzioso e arbitrati. È cofondatrice di Arbitrando, associazione italiana per la promozione dell'arbitrato. Membro del gruppo di lavoro sul whistleblowing istituito dall'Aitra e membro del comitato direttivo di Aodv231, Associazione dei Componenti degli Organismi di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001.

## ANNA MARIA PINZUTI

Oltre 15 anni di carriera in Ashurst dove è socia dal 2022. Partner della practice energy e infrastrutture. È una delle professioniste più attive e apprezzate nel settore. Di recente, ha assistito Foresight Energy Infrastructure Partners II nell'acquisizione di una partecipazione di maggioranza in Flyren Energy Group.



## VALENTINA POMARES

Executive partner dal 2021 di Eversheds Sutherland, è co-head del dipartimento Employment and Pensions della sede italiana da oltre 10 anni. Gode di grande considerazione nel mercato. Sta attivamente promuovendo la strategia diversity e inclusion della firm, con una netta accelerazione delle policy inclusive attuata nel corso degli ultimi anni.



## BARBARA PONTECORVO

A settembre scorso è stato ufficializzato il suo ingresso in Pwc dove, a inizio anno, è stata nominata ceo della neocostituita società tra avvocati. Guida un team di lavoro con 23 soci e 180 legali. In precedenza è stata socia responsabile della sede di Roma di Deloitte Legal, e prima ancora socia di Tonucci & Partners.

## GABRIELLA PORCELLI

Un percorso che attraversa energy, beni di consumo, farmaceutica e lusso prima dell'approdo all'automotive. Dal 2022 siede nel board di Iveco Group come general counsel e chief compliance officer, guidando le funzioni legale e compliance in un gruppo industriale quotato di respiro internazionale.



## STEFANIA RADOCCIA

Giuslavorista d'esperienza e manager di talento ha fondato e guida Bip Law & Tax, lo studio legale e tributario nato all'interno della società di consulenza Bip. Dopo aver guidato EY SLT ai vertici del mercato in Italia, ha lanciato un progetto innovativo che mira a raggiungere 70-80 milioni di euro di fatturato in tre anni.

## SILVIA ROMANELLI

Nel 2025 è entrata in Fivers raccogliendo la sfida di guidarne la sede romana con il ruolo di managing partner. Ha portato con sé un team coeso e sta contribuendo al consolidamento della presenza della su-per boutique a livello nazionale nelle sue aree di elezione: public m&a, capital market, esg, politiche di governance e rapporti con gli stakeholders.



## ANGELICA RUGGERI

Dal 2022 è general counsel di Golden Goose, dove presidia tutti i dossier m&a, corporate e Ip. Nel corso del 2025 ha seguito i profili legali dell'ingresso di HSG come socio di maggioranza del gruppo, con Temasek investitore di minoranza. È inoltre amministratrice indipendente di Zignago Vetro.



## FRANCESCA SECONDARI

Dopo un percorso da partner in BonelliErede con focus su m&a e governance nel settore lusso, nel 2023 è entrata in Prada come group general counsel e chief legal officer. Per il gruppo ha seguito le operazioni strategiche che hanno portato all'ingresso in Rino Mastrotto Group e all'acquisizione di Versace.

## LAURA SEGNI

Alla guida della direzione legale IMI CIB, ricopre anche il ruolo di general counsel ed executive director di Intesa Sanpaolo. Nel nuovo modello per le pmi del gruppo, la sua struttura ha partecipato direttamente alla strutturazione dei deal mid-cap, gestendo negoziazioni complesse tra finanza strutturata, ecm, dcm e m&a.



## ERMELINDA SPINELLI

A luglio scorso, ha debuttato come office managing partner per l'Italia di Freshfields. Socia nel dipartimento Antitrust e Regolazione, ha maturato la sua esperienza lavorando tra Milano, Bruxelles e Londra. È punto di riferimento in settori come fintech, telecomunicazioni, sanità e tecnologia. La sua idea di leadership? Corale e inclusiva.



## BARBARA URSELLI

È partner nell'ufficio Dentons di Roma e membro della practice globale di Corporate m&a. L'avvocata Urselli ha maturato un'esperienza di oltre 20 anni nell'ambito della consulenza legale. Nel corso della sua carriera ha lavorato in Grimaldi, Simmons & Simmons e Dewey & LeBoeuf. Tra i clienti che segue più assiduamente, il colosso Eni.

## MICAELA VESCIA

In ATM dal 2019 come direttrice affari legali e societari, ha seguito le operazioni più rilevanti del gruppo, come l'acquisizione e avvio della M4 di Milano ma anche l'espansione internazionale, inclusa l'acquisizione del 100% di International Metro Service da Hitachi e l'ingresso nel mercato francese.





# 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](http://www.legalcommunitygermany.com)

## Diverso sarà lei

# Sulle giuriste che hanno cambiato il mondo

di michela cannovale



ASCOLTA  
IL PODCAST

L'8 marzo nasce nel Novecento. Ortensia vive duemila anni prima.

È una delle protagoniste di *Storie di giuriste che hanno cambiato il mondo*, il libro di Ilaria Iannuzzi pubblicato da Le Lucerne. Una raccolta di storie di donne che, in secoli e contesti diversi, hanno trovato nel diritto uno strumento per farsi spazio.

Ortensia lo fa nell'antica Roma e nel pieno della guerra civile. I triumviri hanno bisogno di soldi per combattere contro i cesaricidi e decidono che a contribuire saranno millequattrocento donne tra le più abbienti della città. Devono dichiarare i loro beni e pagare in proporzione, sotto minaccia di sanzioni. Sono previste punizioni per chi mente e premi per chi denuncia. Persino gli schiavi, questa volta, possono segnalare omissioni.

Molte hanno già perso mariti, figli, fratelli. All'inizio tentano una mediazione: vanno dalle mogli dei triumviri chiedendo di convincere i mariti a ritirare o ammorbidire il provvedimento. Qualcuna le ascolta, qualcuna chiude la porta. Non funziona. Allora cercano un avvocato.

Nessun uomo accetta. E qui entra in scena Ortensia.

Secondo la tradizione romana, parlare in pubblico non è cosa da donne. Non è opportuno, non è previsto, non è decoroso. Ortensia invece entra nel Foro. E parla.

Dice una cosa molto concreta: se le donne sono escluse dalle magistrature, dal voto e dalle cariche



pubbliche, perché devono pagare per guerre decise da altri?

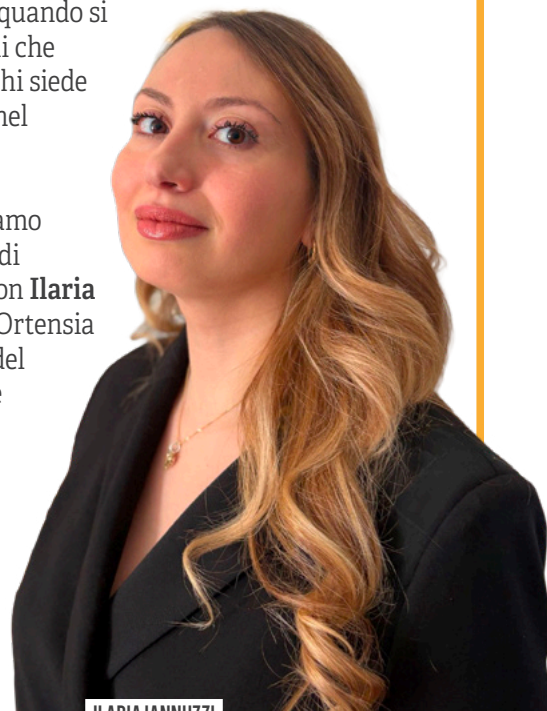
Ortensia mentre parla utilizza gli strumenti del diritto, quelli che ha imparato dal padre, fra i più grandi oratori del suo tempo.

E funziona. I triumviri fanno una piccola marcia indietro: il tributo resta, ma viene imposto solo a quattrocento romane invece che a millequattrocento. È una vittoria parziale. Ma è ottenuta da una donna per altre donne.

Probabilmente oggi Ortensia troverebbe curioso scoprire che esiste una giornata dedicata alle donne. Ma conoscendo la sua storia, immagino che la sua attenzione andrebbe altrove: quando si prendono decisioni che riguardano tutti, chi siede davvero al tavolo nel 2026?

È da qui che partiamo in questa puntata di *Diverso sarà lei*. Con **Ilaria Iannuzzi** parlo di Ortensia e di altre giuriste del passato, per capire cosa significa raccontare le loro storie e che cosa continuano a dirci sul rapporto tra donne e diritto.

© riproduzione riservata



ILARIA IANNUZZI

# SEGUI I NOSTRI PODCAST

PUBLISHING GROUP  
LC



LE INTERVISTE  
SULL'ATTUALITÀ  
DEL MERCATO  
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO  
DI LUCI E OMBRE  
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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





MARCO PIETRABISSA E SIBILLA RICCIARDI

# Da in2law a P4law: quando il modello si fa piattaforma

**Il progetto fondato da Ricciardi e coordinato insieme a Pietrabissa entra nell'ecosistema di Partners4Innovation e rafforza la dimensione strutturale dei servizi legali alternativi**

di michela cannovale

Per anni si è chiamata in2law. «Era un incubatore di professionisti che creavano un ponte tra diritto e tecnologia», ricorda la fondatrice Sibilla Ricciardi, facendo presente che si trattava di «un modo diverso di lavorare, più flessibile, più integrato con le aziende. Volevamo togliere dalla scrivania dei nostri clienti ciò che non era *core*, sia per gli avvocati sia per le imprese».

Nata nel 2015, la realtà si è sviluppata come community di in2lawyers, molti con esperienza in house, chiamati a integrarsi temporaneamente nei team aziendali o a supportare imprese su progetti specifici. Un modello costruito attorno alle persone, alla relazione diretta con il cliente e a un'idea di diritto fortemente connessa ai processi.

Dal 2024 alla fine del 2025, l'iniziativa è stata parte di Deloitte. Oggi, invece, quel progetto si chiama P4law ed è diventato una service line dedicata ai servizi legali alternativi all'interno di Partners4Innovation, gruppo Digital360. Alla guida restano **Sibilla Ricciardi** e **Marco Pietrabissa**, insieme al team che negli anni ha costruito e fatto crescere l'iniziativa.

«Non è un cambio di identità», precisa Ricciardi, professionista di lunga esperienza, già respinsabile degli affari legali di Microsoft tra il 2007 e il 2014. «È un'evoluzione naturale: più struttura, più capacità di execution, più tecnologia, più possibilità di crescita, restando noi stessi».

## UN MERCATO CHE SI CONSOLIDA

Negli ultimi anni, anche in Italia, il segmento dei servizi legali alternativi ha assunto contorni più definiti. Accanto agli studi tradizionali si sono affermati modelli basati su team flessibili, professionisti con esperienza in house e una maggiore integrazione tra competenze giuridiche, tecnologiche e organizzative.

Parallelamente, l'aumento della complessità normativa, la diffusione di strumenti digitali e l'attenzione crescente ai temi di compliance hanno reso più frequente il ricorso a soluzioni ibride, capaci di affiancare l'azienda nella gestione continuativa dei processi legali.

È in questo quadro che prende vita P4law, evoluzione organizzativa di un modello già consolidato.



SIBILLA RICCIARDI

## «ABBIAMO VOLUTO DARE I SUPERPOTERI AI NOSTRI IN2LAWYERS»

Il cambiamento più evidente riguarda l'architettura del servizio. Spiega Ricciardi: «Prima era un modello fortemente incentrato sulla risorsa. Oggi è un servizio incentrato sulla risorsa abilitata dalla piattaforma. Abbiamo voluto dare i superpoteri ai nostri in2lawyers».

La piattaforma diventa il fulcro operativo del servizio: «Diamo accesso ai clienti a strumenti di monitoraggio legislativo, moduli per la formazione interna, survey», prosegue. «Non è più solo eccellenza e qualità della persona. È anche struttura. Se la persona cambia o il cliente ha bisogno di più

**«Non cambiamo nello spirito restano le nostre tre P: *purpose, people, plug and play*. E se ne aggiunge una quarta, quella di *platform*, che diventa il facilitatore»**

professionisti, tutti hanno accesso allo storico. Questo garantisce coerenza nell'output».

Per Pietrabissa, il passaggio è legato anche al tema della scalabilità: «Un business fatto solo di persone, per definizione, non è scalabile. Diventa scalabile quando metti insieme persone e tecnologia».

L'intelligenza artificiale, in questo contesto, è uno strumento da governare. «Oggi – osserva Pietrabissa – con l'AI serve qualcuno che governi l'implementazione della tecnologia. Senza controllo può produrre output notevoli, ma anche far imboccare strade sbagliate. I nostri professionisti sono in grado di farlo, e ora possono farlo dentro un sistema integrato».

## DALLA COMMUNITY ALLA GOVERNANCE

Uno degli aspetti più delicati riguarda la gestione della community, elemento fondante del modello di business. «Il nostro modello – racconta Ricciardi – si basa sulla capacità di intercettare e soddisfare le esigenze dei nostri clienti in modo rapido ed efficace. La nostra community composta da più di 100 professionisti con esperienza in house è un luogo di confronto e di contaminazione di idee e di innovazione, che crea un metodo di lavoro e una modalità di ingaggio non tradizionali. Partner4innovation è la realtà che lo ha capito meglio di tutti. Il passaggio a P4law viene descritto come una presa d'atto organizzativa. «Abbiamo trovato una struttura abbastanza organizzata da contenerci e



MARCO PIETRABISSA

indirizzarci, e abbastanza agile da permetterci di fare le cose velocemente. Nel primo mese abbiamo già implementato un tool di AI per supportare la revisione e la negoziazione contrattuale, integrato nuovi servizi in piattaforma e chiuso un cliente importante», afferma Pietrabissa.

«Non cambiamo nello spirito», insiste Ricciardi. «Restano le nostre tre P: *purpose, people, plug and play*. E se ne aggiunge una quarta, quella di *platform*, che diventa il facilitatore».

## IL DIRITTO INTEGRATO NEI PROCESSI AZIENDALI

Durante l'intervista, il tema dei servizi legali alternativi viene affrontato con una precisazione. Ricciardi spiega che «oggi fare servizi legali alternativi significa fare diritto con il cliente al centro. Si ragiona insieme in termini di processo, di gestione della complessità, di multidisciplinarietà».

Pietrabissa sottolinea la complementarità rispetto agli studi: «L'interpretazione della norma resta fondamentale. Il lavoro degli studi è centrale. Ma a questo si aggiunge la capacità di tradurre quella interpretazione in processi aziendali».

L'ambito di intervento è soprattutto quello dell'implementazione e del mantenimento. «Dopo il deep dive giuridico – continua – c'è un'area di gestione continuativa che spesso viene demandata. È lì che i servizi legali alternativi possono dare una grande mano».

## SCALABILITÀ E CULTURA DEL LEGALE NELLE PMI

Se con le grandi imprese il modello è consolidato, con le PMI il confronto resta più complesso. «La difficoltà più grande è culturale: nelle piccole e medie imprese spesso manca la comprensione del vero valore del legale interno. Si fa riferimento ad altre figure professionali che seguono l'azienda in altri ambiti. Anche se notiamo che il passaggio generazionale sta muovendo i primi passi verso una strutturazione anche della funzione legale», sottolinea Ricciardi.

Pietrabissa collega il tema alla crescente complessità normativa e tecnologica. «Viviamo in un mondo pieno di overload normativo. E con l'AI devi fare i conti volente o nolente. O la governi, o il rischio legale e di compliance diventa esplosivo».

Il modello *plug & play*, in questo contesto, per Pietrabissa non è solo flessibilità temporanea. «Nel mid-market, nei momenti di crescita o di riorganizzazione, serve un supporto senior. Nelle PMI spesso si tratta di costruire una struttura legale interna che prima non esisteva, e anche una cultura legale necessaria per partecipare ai bandi».

E aggiunge: «Abbiamo maturato un'esperienza tale da poter consigliare sia clienti piccoli sia grandi. A volte le aziende non hanno ancora preso piena coscienza delle loro necessità, oppure fanno fatica a valutarne le priorità».

## COSA CHIEDONO OGGI I CLIENTI

Il confronto con le aziende mostra una domanda più articolata rispetto al passato.

«Abbiamo fatto una survey con clienti che ci conoscono da anni. Ci chiedono tre cose: un servizio integrato, la condivisione del pricing rispetto al modello, e trasparenza sull'utilizzo dell'AI», racconta Pietrabissa.

L'integrazione è quindi il primo elemento: «Non vogliono più il parere isolato. Chiedono diritto e processo aziendale insieme. Vogliono che l'interpretazione normativa venga tradotta in qualcosa che funzioni dentro l'organizzazione». Il secondo punto riguarda il modello economico: «Se utilizziamo l'AI, vogliono capire come viene usata, quali sono i benefici, come si riflette sul prezzo. Non gli basta uno sconto. Vogliono partecipare alla costruzione del modello».

Ricciardi aggiunge un aspetto operativo: «C'è meno domanda di standardizzazione fine a se stessa e più attenzione a processi che permettano di gestire la complessità in modo veloce, sia interna sia esterna».

Non mancano, tuttavia, le resistenze. «Il legal design, per esempio. Tutti lo adorano, ma nessuno lo compra. È un investimento che puoi rimandare, perché è difficile tradurlo in un ROI di breve periodo, tuttavia sarebbero investimenti che permetterebbero di governare molto meglio i processi interni e di avere risparmi importanti sul lungo periodo», ammette Ricciardi.

Le fa eco Pietrabissa: «Il legal design significa cambiare la relazione con l'AD, con il marketing, con altre funzioni. È un processo che impatta più livelli dell'organizzazione. Proprio per questo diventa più complesso da avviare».

Anche sull'adozione della tecnologia l'entusiasmo convive con la cautela. «C'è molta voglia di tech – conclude Pietrabissa – ma anche tanti vincoli

**«L'interpretazione della norma resta fondamentale», dice Pietrabissa. «Il lavoro degli studi è centrale. Ma a questo si aggiunge la capacità di tradurre quella interpretazione in processi aziendali»**

tecniche e prudenza. Le novità sono continue. Non sempre le aziende vogliono investire su una soluzione che potrebbe risultare obsoleta dopo qualche mese».

**UNA CONTINUITÀ NELLA LEADERSHIP**

Il rapporto tra Ricciardi e Pietrabissa resta uno degli elementi di continuità, concretizzata nella complementarietà di esperienze diverse e nell'identità di visione strategica

«La decisione di entrare in questa nuova realtà è stata presa in modo convinto», aggiunge lui. «Sia sul modello sia sulla scelta della nuova casa. Il fatto che la squadra ci abbia seguito è stata una conferma».

Molti professionisti, nel tempo, sono stati assunti dai clienti. «Per noi è un valore», osserva Pietra-

bissa. «Significa che il meccanismo funziona. È un win-win».

**OLTRE IL NOME**

P4law, nelle parole dei fondatori, è una diversa organizzazione del servizio iniziale. «Restiamo noi stessi – ribadisce Ricciardi – ma oggi abbiamo un impianto più flessibile e strumenti tecnologici più avanzati».

In un mercato in cui tecnologia, compliance e complessità organizzativa si intrecciano sempre più strettamente, il cambio di contesto coincide con un'evoluzione del modello operativo. E per Ricciardi e Pietrabissa significa di dotare il progetto di un'architettura capace di sostenerne la crescita nel tempo. ▣

*©riproduzione riservata*



PUBLISHING GROUP  
LC

# DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

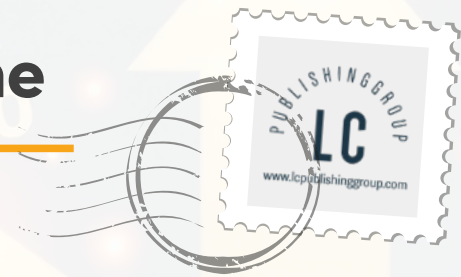
LUCI E OMBRE DELLA DIVERSITY  
NEGLI STUDI LEGALI E IN AZIENDA.  
MICHELA CANNOVALE INTERVISTA  
I PROTAGONISTI DELLA BUSINESS COMMUNITY.

ASCOLTALO  
ORA



+5%

## Cartoline



# L'immobiliare italiano nel 2025? Volumi record e polarizzazione tra asset core e value-add

Il 2025 si chiude per il mercato immobiliare italiano con risultati eccezionali: i volumi di investimento hanno superato i 12,6 miliardi di euro, il livello più alto degli ultimi sei anni, registrando una crescita del 28% rispetto al 2024. A trainare questa performance è stato un quarto trimestre particolarmente dinamico, con transazioni per 4,5 miliardi di euro, il miglior risultato trimestrale recente.

Il comparto Retail si conferma leader assoluto per volumi, con 3,5 miliardi di euro investiti nell'anno (+49% rispetto al 2024) e un quarto trimestre da 1,2 miliardi. Notevole anche la performance del settore Hospitality, che ha totalizzato circa 2,4 miliardi di euro, con operazioni di conversione di immobili di pregio in strutture ricettive di lusso rivolte a una clientela internazionale. La logistica cresce del 29%, con 2,2 miliardi complessivi e 900 milioni solo nell'ultimo trimestre. Il segmento Office, pur mostrando una ripresa trimestrale di 700 milioni, chiude l'anno a 2 miliardi, in lieve contrazione del 6%, con Milano e Roma come mercati di riferimento.

Settori emergenti come Living e Alternative consolidano la loro attrattiva, raggiungendo 2,5 miliardi (+51%). In particolare, lo Student Housing raddoppia i volumi, mentre healthcare e data center continuano a suscitare interesse crescente. Sul piano europeo, Milano si posiziona al 7° posto per prospettive di investimento secondo PwC/ULI, davanti a Barcellona, Francoforte e Amburgo, mentre Roma guadagna tre posizioni arrivando al 16°. I settori con migliori prospettive per il 2026 includono data center (punteggio 4,53), infrastrutture energetiche (4,45) e student housing (4,25).

Le dinamiche dei tassi d'interesse e dei *cap rate* hanno influenzato il mercato: dopo fasi di incremento dei tassi (2022-2023) e successiva stabilizzazione (2024-2025), lo spread tra *cap rate* e tasso risk-free si è compresso, riducendo il premio di illiquidità. Questo ha accentuato la polarizzazione tra asset core, con rendimenti stabili o in compressione, e asset value-add, dove i rendimenti si ampliano. Le strategie di investimento si trasformano: cresce l'interesse per il core (38% degli investitori) rispetto al 21% del 2024, pur restando rilevanti le strategie value-add (47%). Antonio Martino, Partner PwC Italia e Real Estate Advisory Leader, sottolinea che in questo contesto la performance dipenderà principalmente dalla crescita organica dei canoni di locazione e da una gestione attiva degli asset, mentre l'uso del debito richiederà prudenza, adottando rapporti loan-to-value più contenuti per preservare flessibilità e sicurezza finanziaria. 🏠

© riproduzione riservata

+10





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](mailto:info@lcpublishinggroup.com)



ANTONIO DA ROS

# La prima volta di un club deal in una società di consulenza professionale

**Antonio Da Ros, cofondatore e ceo di Quantico Investment Club Opportunities, racconta a MAG i retroscena dell'operazione su Spada Partners e la strategia di build-up**

di valentina magri

C'è sempre una prima volta. Anche per l'investimento di un soggetto finanziario in una società di consulenza professionale. Il pioniere in questo ambito è Quantico Investment Club Opportunities, club deal company co-fondata in Italia nel gennaio 2025 dal ceo **Antonio Da Ros** (ex Mediobanca), dal presidente **Paolo Langè** e dal notaio **Angelo Busani** e che lavora in partnership con Unicredit (fund raising e origination delle operazioni).

Quantico ha l'obiettivo di affiancare gli imprenditori italiani come partner strategico, per accompagnarli nei loro percorsi di crescita, con focus su internazionalizzazione, aggregazioni e cambiamento tecnologico. Quantico opera in partnership con Unicredit, che supporta l'attività di fundraising e di origination, garantendo un accesso unico alla media impresa in Italia e in 13 Paesi europei.

Il suo primo deal, in dirittura di arrivo questo mese, è l'acquisizione di Spada Partners, società tra professionisti che opera nell'ambito della advisory finanziaria, fiscale e societaria. L'attività dello studio è focalizzata sulla consulenza ed assistenza in materia tributaria, societaria e contabile e si caratterizza per l'approfondimento, l'aggiornamento e la ricerca applicata alla casistica professionale. Spada Partners ha un'esperienza pluridecennale nella consulenza tributaria nazionale e internazionale. Lo studio è noto per la particolare attenzione nella pianificazione fiscale e gestione di complesse operazioni di riorganizzazione, ivi compresa l'esecuzione di tax due diligence nelle operazioni di acquisizione a supporto di fondi di private equity e operatori industriali. I clienti di Spada Partners sono soprattutto società di grandi e medie dimensioni operanti nei settori: industriale, commerciale, finanziario e assicurativo.

Dal canto suo, Quantico è il primo soggetto finanziario in Italia a investire in una società di consulenza professionale. Antonio Da Ros, cofondatore e ceo di Quantico Investment Club Opportunities, ha anticipato a MAG che quest'ultimo acquisirà il 60% dello studio professionale. A fare da ponte tra le due parti è stato un amico comune, che sapeva sia che Quantico era alla ricerca di

## La società in cifre

- 2025**  
Anno di fondazione
- 9**  
I professionisti
- 1**  
Partnership esclusiva (con Unicredit)
- 100+**  
Investitori privati coinvolti
- 50-100**  
I milioni di euro di equity ticket

uno studio prestigioso nel mondo dei commercialisti, sia che Spada Partners stava parallelamente conducendo delle riflessioni sul futuro. Così, ha deciso di far incontrare le due parti a una cena. Con Unicredit come invitato speciale. «Abbiamo lavorato sul progetto con la banca, che promuove il club deal Quantico. Unicredit può contare su una struttura capillare a livello provinciale, per cui sa quali sono i tre studi principali di ogni provincia in base a reputazione, qualità dei clienti (medie e grandi imprese e grandi patrimoni) e dei servizi a valore aggiunto offerti da ogni studio. Da questi tre fattori discendono buoni fatturato e marginalità. Nella nostra valutazione degli studi target siamo partiti da elementi qualitativi, che sono condizione necessaria, poi i numeri li rendono una condizione sufficiente», spiega Da Ros.

Il motivo principale che ha spinto Quantico a investire in uno studio professionale è stata la constatazione di un'opportunità chiara nel settore dei commercialisti. «Abbiamo studiato tanti verticali nel mondo delle professioni: commercialisti, avvocati, contabile, architetti, ingegneri.

Abbiamo visto un'opportunità chiara nel settore dei commercialisti perché in Italia esiste solo una minoranza di studi di medie dimensioni, lontani per dimensioni dai grandi operatori anglosassoni. Il nostro progetto consiste nell'aggregare studi di eccellenza, per arrivare a 150 milioni di fatturato aggregato, competendo così contro gli operatori anglosassoni. Le nostre armi saranno i servizi specialistici, grazie a un team di professionisti verticali e soprattutto alle relazioni dei commercialisti con imprenditori e famiglie sul territorio. Anche perché gli studi anglosassoni sono percepiti come fornitori di servizi per un certo periodo o progetto, mentre i commercialisti sono consultati per tutta la vita e sono impiegati anche per raggiungere altri professionisti, come ad esempio gli avvocati. La nostra idea è ampliare i servizi che i commercialisti possono fornire direttamente, senza appoggiarsi ad altri professionisti. All'estero è già accaduto, in paesi come Germania, Gran Bretagna, Francia, Benelux, Paesi Nordici, Usa. Solo l'Italia e la Spagna sono rimaste indietro», spiega Da Ros.

Che ha deciso di avviare il progetto partendo da Spada Partners in virtù della reputazione dello studio, dei valori del fondatore **Roberto Spada** e dei suoi soci, della sua offerta di due diligence e ad alto valore aggiunto, del posizionamento di



ROBERTO SPADA

alto livello, dell'intesa e comunanza di visione con fondatore e i suoi soci. Tutti elementi che hanno portato alla scelta di fare l'operazione.

Che ovviamente non è esente da rischi, alla luce del fatto che quello dei commercialisti è un super people-business, per cui occorre molta attenzione nella gestione dei professionisti. «Mitighiamo questo rischio attraverso una struttura in cui tutti i soci dello studio reinvestono e tutte le generazioni future potranno beneficiare di un meccanismo incentivante basato sui ritorni del progetto. Inoltre, introduciamo delle azioni in linea con le best practice di gestione per valorizzare i junior, come percorsi di carriera e incentivi più trasparenti e Kpi visibili. L'operazione avviene anche in ottica di trampolino per lo studio per crescere ancora, consentendogli di effettuare maggiori investimenti in tecnologia, formazione, comunicazione e marketing, che altrimenti non potrebbe permettersi», evidenzia il cofondatore e ceo di Quantico Investment.

Che porterà avanti per Spada Partners una strategia di tipo buy & build, sfruttando le sinergie sul piano industriale rilevanti: le aree in cui sono attivi studi; le sinergie con imprenditori azionisti di Quantico che potranno diventare clienti del gruppo, così come lo potranno eventualmente diventare i clienti di Unicredit.

Il progetto prevede l'aggregazione di studi di commercialisti e di boutique altamente specializzate in ambito financial advisory. «Non compreremo studi legali perché il mercato dei servizi legali è molto diverso, popolato da numerosi studi domestici e internazionali presenti su un ampio numero di servizi, a differenza del mondo dei commercialisti, dove c'è uno spazio più chiaro da aggredire, senza una grande competizione. Inoltre, gli studi legali sono complessi dal punto di vista regolamentare e l'esecuzione del deal sarebbe complicata. Pertanto, non siamo interessati a questo settore», precisa Da Ros. Attualmente Quantico ha l'ambizione di unire tanti studi di alto livello sul territorio. «Stiamo facendo una due diligence in parallelo con altri tre studi italiani, che pensiamo di avere a bordo nella prima metà dell'anno, e avviando parallelamente dei dialoghi con altri due studi», ha anticipato Da Ros. ▣

©riproduzione riservata

# ILT



## ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

**Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.**

---

Per informazioni: [info@italianlegaltech.it](mailto:info@italianlegaltech.it)

Per membership: [membership@italianlegaltech.it](mailto:membership@italianlegaltech.it)

 [www.italianlegaltech.it](http://www.italianlegaltech.it) - T: +39 02 36727659




# 150 del private equity

---

Sono i professionisti che nell'ultimo anno si sono maggiormente distinti. Una fotografia firmata Financecommunity.it che racconta i profili e il lavoro svolto in questi dodici mesi

di valentina magri

Segue 

Nel 2025 in Italia sono state annunciate 1.744 operazioni di M&A (+7,4% su base annua), il livello più elevato degli ultimi dieci anni, per un controvalore complessivo di 109 miliardi di euro (+18,8%). La crescita dei volumi è stata trainata in modo deciso dai segmenti small e mid-cap. Lo certifica il Report M&A in Italia 2025 e Outlook 2026, diffuso nel gennaio scorso dalla banca d'investimento Arkios Italy.

Ecco di seguito i profili dei professionisti del private equity che hanno lasciato il segno nell'ultimo anno.





## NICOLÒ SAIDELLI

### ARDIAN

Head of Ardian Italy, advisor del ceo su strategia e acquisizioni e membro dell'executive committee

Nicolò Saidelli è entrato in Ardian nel 2008 per consolidare la presenza della società nel mercato italiano, rafforzando al contempo il suo posizionamento strategico in Europa. Attualmente è head of Ardian Italy e advisor del ceo su strategia e acquisizioni. oltre che membro del comitato esecutivo. È anche co-responsabile del buyout e membro del comitato direttivo del buyout. Ha svolto un ruolo decisivo nell'espansione di questa storica attività di Ardian e nella trasformazione di eccellenze imprenditoriali in campioni globali. Prima di entrare in Ardian nel 2008, ha lavorato per cinque anni come partner di L Capital e responsabile della sua sede italiana. In precedenza, ha lavorato con GE Equity Italia, Salomon Smith Barney, Lehman Brothers, il Gruppo Richemont, Canal Plus e il Gruppo Olivetti. Nel 2025 Ardian sotto la guida di Saidelli ha chiuso operazioni chiave tra energia, infrastrutture e real estate, sostenute da una raccolta globale record. In Italia ha acquisito 117 impianti fotovoltaici (116 MW), firmato con Finint l'accordo per Milione/Save (aeroporto di Venezia) e avviato la riqualificazione dell'ex Caserma Mameli a Milano, investendo anche nello student housing a Milano, Bologna e Firenze.



## FRANCESCO CANZONIERI

### NEXTALIA SGR

Amministratore delegato e presidente dei comitati investimenti ed Esg

Francesco Canzonieri ha oltre 25 anni di esperienza tra private equity e banche d'investimento. Ha lavorato per Goldman Sachs, Barclays e Mediobanca. Nel 2021 ha fondato Nextalia sgr che recentemente ha promosso con Advent un'opa su Tinexta, oltre ad aver concluso la raccolta di Nextalia Flexible Capital e aver effettuato il primo closing di Nextalia Credit Solutions. Inoltre, ha ceduto la maggioranza di Firstance e venduto Diagram. Nell'ultimo anno, Nextalia ha investito in Westrafo, Business Changers, Di Sano, Ca' Zampa, Flo, Lingokids e Rain Technologies.



## ANDREA BONOMI

### INVESTINDUSTRIAL

Fondatore e presidente

Andrea C. Bonomi è fondatore e presidente di Investindustrial, che vanta 17 miliardi di euro di capitale raccolto. Nel 2025 il fondo ha acquisito, tra le altre, TreeHouse Foods (private label), Kiremko, Idaho Steel Products e Reyco Systems (macchine per il settore agroalimentare), e ha annunciato la creazione di un polo aerospaziale integrando Global Aerospace Technologies con Officina Stellare. Ha, inoltre, aperto uffici a Tokyo e ad Abu Dhabi e raccolto 4 miliardi di euro per il fondo Investindustrial VIII.



## NINO TRONCHETTI PROVERA

### AMBIENTA

Founder e managing partner

Nino Tronchetti Provera è il fondatore e managing partner di Ambienta, oltre che presidente della Fondazione Ambienta e membro del Cda della Fondazione San Patrignano. Nell'ultimo anno Ambienta ha effettuato acquisizioni tramite le controllate Wateralia, Inovara, Frigoveneta, Babcock Wanson, Officine Maccaferri, Cap Vert Group, Phoenix. Inoltre, Ambienta ha rilevato Agronova Biotech, No Dig Alliance. La sgr ha anche aperto un ufficio a Stoccolma, raccolto 500 milioni per la strategia small-cap, accolto 25 nuovi professionisti e chiuso la exit da Namirial.



## ALESSANDRO BENETTON

### 21 INVEST

Fondatore e managing partner

Alessandro Benetton ha fondato 21 Invest nel 1992. Sotto la sua guida, nell'ultimo anno la società ha rilevato ParkinGo, Prosol ed Else Solutions (entrambe tramite il fondo ad impatto 21 Invest Healthcare). Inoltre, il fondo ha effettuato acquisizioni attraverso le controllate TheNiceKitchen e Omega Pharma e concluso la exit da Sifi. Insieme a Edizione e Tages Capital, lo scorso dicembre 21 Invest ha raggiunto un accordo preliminare per il lancio di 21 Next, piattaforma innovativa che opererà nel mondo dell'alternative asset management con focus sui private market.



## ALBERTO SIGNORI

**KKR**

Partner del team European infrastructure

Alberto Signori è nel team infrastrutture di KKR dal 2018, dove si occupa principalmente di investimenti nell'area Emea. Il suo nome è diventato noto soprattutto per il deal relativo alla separazione e acquisizione della rete fissa infrastrutturale di TIM, conclusa nel 2024. L'operazione ha dato vita alla nuova FiberCop. Più recente è il suo ruolo nell'operazione Enilive, quando il fondo infrastrutturale ha acquisito da Eni prima una quota del 25% per 3 miliardi di euro, poi un ulteriore 5%, per un controvalore complessivo di circa 3,5 miliardi.



## ANDREA VALERI

**BLACKSTONE**

Presidente Blackstone Italia e senior managing director

Andrea Valeri è senior managing director e chief investment officer per i business di private credit europei e APAC di Blackstone Credit and Insurance (BXCI), oltre a essere presidente di Blackstone Italia. Prima del suo ruolo attuale, Valeri ha lavorato nel Tactical Opportunities Group e nel Private Equity Group. Prima di entrare in Blackstone nel 2005, Valeri è stato vice president di Goldman Sachs e ha lavorato in Bain & Co. Valeri siede nei Cda di JOA Group, Superbet, Murka, Mundys, ADR e ASPI.



## GIOVANNI TAMBURI

**TAMBURI INVESTMENT PARTNERS**

Fondatore, presidente e amministratore delegato

Giovanni Tamburi è fondatore, presidente e amministratore delegato di T.I.P. (Tamburi Investment Partners), gruppo indipendente e diversificato focalizzato sullo sviluppo e la crescita delle medie aziende italiane con caratteristiche di eccellenza, quotato sul mercato STAR di Borsa Italiana. T.I.P. è il più grande investitore privato italiano, con 5 miliardi di euro investiti (inclusi i club deal) su aziende di medie dimensioni. Tamburi è consigliere di Alpitour, Azimut Benetti, Amplifon, Beta Utensili, Interpump, Dexelance, Itaca Equity Holding, OVS, Roche Bobois e altre.



## FABIO BARCHIESI

### CDP EQUITY

Amministratore delegato

Fabio Barchiesi è vice direttore generale di Cdp spa, amministratore delegato e direttore generale di Cdp Equity. Ha conseguito una laurea magistrale in Scienze Economiche, un executive master presso la Luiss Business School e un altro presso l'Università Bocconi. In Cdp Barchiesi ha la responsabilità della direzione investimenti, risorse umane, trasformazione e relazioni esterne. Dal 2023 al 2025 ha ricoperto l'incarico di direttore sviluppo, governance e business equity presso Cdp Equity. Siede nel Cda di Ansaldo Energia e di Italgas.



## RENATO RAVANELLI

### F2i

Amministratore delegato

Renato Ravanelli, nel suo ruolo di amministratore delegato di F2i, nel 2025 ha portato il primo fondo infrastrutturale italiano a nuovi traguardi. Nel comparto energetico ha promosso il consolidamento delle attività rinnovabili nella società del portafoglio Sorgenia, con l'ingresso di Sixth Street al 38%. La piattaforma logistica del fondo si è arricchita di nuove acquisizioni sotto il neonato FHP Group. Le numerose exit di successo, tra cui la cessione di 2i Rete Gas a Italgas, hanno permesso a F2i di distribuire ai propri investitori nel 2025 quasi 3 miliardi di euro.



## DOMENICO LOMBARDI

### FII SGR

Amministratore delegato

Domenico Lombardi è amministratore delegato di Fondo Italiano d'Investimento (FII) sgr da ottobre 2025. Ha iniziato la sua carriera presso la Banca d'Italia, per poi ricoprire incarichi nel Fmi e nella Banca Mondiale. Attualmente è consigliere indipendente di Banca Monte dei Paschi di Siena e professore presso la School of Government della Luiss. Sotto la sua guida, FII sgr ha rilevato le partecipazioni di controllo in Vetraco, NPO Torino, Isoclima e Alimenta. Inoltre, ha promosso operazioni di co-investimento, tra cui quella in DMX Pharma.



## GIAMPIERO MAZZA

**CVC CAPITAL PARTNERS**

Managing partner

Giampiero Mazza dal 2010 è a capo di CVC per le attività in Italia, dove ha investito circa 6 miliardi di euro di equity in 12 operazioni, fra cui Sisal, Recordati, Multiversity, La Piadineria. Nel 2025 CVC ha giocato un ruolo centrale nel cambio di controllo di Tim, operazione ideata da CVC ma poi ceduta a Poste Italiane. Nell'ultimo anno CVC ha concluso la exit da Genetic e, tramite le sue controllate, ha rilevato Law Camp-Scuola Notarile Viggiani, Bitka ed Energyworx. Attraverso le sue attività di credito CVC ha inoltre investito in Fatro, SICIT, Ourvita e Biofarma.



## PATRIZIA MICUCCI

**AURORA GROWTH CAPITAL**

Fondatrice e senior partner

Patrizia Micucci è fondatrice e senior partner di Aurora Growth Capital. Ha iniziato negli Usa la sua carriera in Lehman Brothers dove è rimasta per 17 anni, raggiungendo il ruolo di Head of Investment Banking Division Italy. Dal 2010 al 2016 è stata chief country manager di Société Générale, prima donna alla guida di una banca in Italia. Nell'ultimo anno Aurora Growth Capital ha realizzato due disinvestimenti, BluVet ed Exacer, e ha arricchito il portfolio companies con due nuovi investimenti: Eurmoda e Genetic.



## ANDREA OTTAVIANO

**CLESSIDRA PRIVATE EQUITY SGR**

Amministratore delegato

In oltre vent'anni di vita, Clessidra è diventata uno dei principali operatori italiani di private equity, con all'attivo più di 30 investimenti, 34 add-on e 23 exit. Dal 2019, alla guida di Clessidra Private Equity c'è Andrea Ottaviano, già in L Catterton Europe e Sofipa Private Equity. Nell'ultimo anno Clessidra Private Equity ha acquisito Microtech da GSS e lo scorso luglio ha lanciato il nuovo fondo Green Harvest, con cui ha già rilevato il 70% di Laurieri. Attraverso le controllate Impresoft ed Everton Tea ha realizzato gli add-on rispettivamente di Mainsim e di Eastern Tea.



## EUGENIO DE BLASIO

### GREEN ARROW CAPITAL

Fondatore e presidente esecutivo

Imprenditore e manager di lungo corso, Eugenio de Blasio è fondatore e presidente esecutivo di Green Arrow Capital, gruppo che con il completamento dell'acquisizione di Dea Capital Alternative Funds sgr diventerà il primo operatore per dimensioni attivo in Italia negli investimenti alternativi e nel private equity, con una piattaforma di oltre 8 miliardi di euro di masse (raccolta storica), 30 fondi e 7 strategie di investimento. Tra le operazioni del 2025 in ambito private equity figura la cessione della partecipata Seven a F.I.L.A., al termine di un virtuoso percorso di crescita.



## MARCO DE BENEDETTI

### CARLYLE EUROPE PARTNERS

Chairman of Italy

Marco De Benedetti ricopre il ruolo di chairman of Italy per la piattaforma Carlyle Europe Partners, ed è basato a Milano. In precedenza, è stato amministratore delegato di Telecom Italia. Nell'ultimo anno Carlyle Europe Partners ha ceduto Twinset a Borletti, Quadrivio e Pambianco. La piattaforma Carlyle Global Credit guidata in Italia da Nicola Falcinelli, deputy head of European Private Credit, è stata attiva durante l'anno, fornendo tra l'altro un finanziamento a Bialisi insieme ad Arcmont, co-guidando il finanziamento del Progetto Informatica ed erogando capitale al Gruppo Lynx.



## IGNAZIO CASTIGLIONI

### HAT SGR

Ceo e co-fondatore

Co-fondatore e ceo di Hat sgr, Ignazio Castiglioni è un manager e imprenditore italiano con oltre 20 anni di esperienza. Negli anni Hat si è conquistata un posizionamento unico in Italia grazie alla forte specializzazione in innovazione e tecnologia, ottenendo rendimenti medi di circa 3 volte il capitale investito. Ad oggi, Hat ha realizzato oltre 90 investimenti. Lo scorso luglio Hat è stato l'unico fondo italiano a partecipare al round da 80 milioni di dollari di Huma Therapeutics. Lo scorso novembre Hat insieme a TXT e-solutions ha acquisito il 100% di Webgenesys.



## JEAN-PIERRE DI BENEDETTO

**ARGOS**

Managing partner

Italo-francese, Jean Pierre Di Benedetto è in Argos da oltre 20 anni. Managing partner dal 2019, ha iniziato la carriera come trader di derivati in JPMorgan. Con un patrimonio gestito di 2,4 miliardi di euro, oltre 35 anni di esperienza e sei uffici in giro per il mondo, Argos ha supportato finora più di 100 imprese. Quest'anno il private equity guidato da Di Benedetto ha acquisito Axitea da Stirling Square Capital. Inoltre, Argos ha finito di investire il fondo 8, e ha avviato la raccolta del fondo 9, che finora ha raccolto 500 milioni di euro rispetto a un obiettivo di 600 milioni.



## SARA PERILLO

**AKSIA**

Partner

Sara Perillo opera nella finanza aziendale e nel private equity dal 2006, dopo esperienze in BS Investimenti e DGPA. Nel 2013 è entrata in Aksia, affiancando i fondatori Marco Rayneri e Nicola Emanuele e contribuendo alla crescita della società, oggi con oltre 600 milioni gestiti e circa 20 professionisti. Nell'ultimo anno Aksia ha realizzato due exit rilevanti (Alba Tramezzini e MIR) e due acquisizioni sul fondo VI (Fornaio Del Casale e Seasmart). Ha completato inoltre cinque add-on sul fondo V ed è in fase avanzata di closing su altri otto add-on del fondo VI.



## MAURO MORETTI

**THREE HILLS**

Fondatore e ceo

Mauro Moretti è il fondatore e amministratore delegato di Three Hills. In precedenza, è stato partner di Hutton Collins e ha lavorato presso BC Partners e nella divisione M&A di J.P. Morgan. Moretti è anche fondatore e presidente di Nice To Meet You Foundation. Nel 2025 Three Hills, sotto la guida di Moretti, ha guidato un round in Groupack Holdings e nella francese Socomore. A ottobre 2025 British Columbia Investment Management Corporation è entrata nel capitale di Three Hills come socio di minoranza. Ad oggi Three Hills gestisce con tre strategie per 3,3 miliardi di euro di asset.



## FRANCESCO PASCALIZI

### PERMIRA

Partner e global co-head of consumer

Francesco Pascalizi è partner e global co-head of consumer di Permira. Prima di entrare in Permira, Pascalizi ha lavorato nel team di private equity di Bain Capital e, in precedenza, nel team M&A di UBS, sia a Milano sia a Londra. Sotto la sua guida, Permira nel 2025 ha parzialmente realizzato l'investimento in Golden Goose, di cui ha ceduto la maggioranza al private equity e venture capital cinese HSG (ex Sequoia China), mantenendo una quota di minoranza dell'azienda veneta. Pascalizi è attualmente membro del board di Golden Goose, Gruppo Florence e KWay.



## FABIO CANÈ

### RENAISSANCE PARTNERS

Fondatore e managing partner

Fabio Cané è fondatore e managing partner di Renaissance Partners. In precedenza, è stato capo dell'investment banking di Intesa Sanpaolo, co-fondatore e presidente di Yoox (ora YNAP) e partner di Bain & Co. a Milano. Sotto la sua guida, Renaissance nell'ultimo anno ha investito con Aurora nel 50% di Genetic, ha acquisito Lodestar, ha ceduto la propria partecipazione in SICIT per acquisirne il controllo congiuntamente con TPG Rise Climate. Nel periodo, Renaissance ha anche ceduto Hydro Holding al gruppo Danfoss.



## MAURIZIO TAMAGNINI

### FSI

Ceo

Maurizio Tamagnini è fondatore e amministratore delegato di FSI. È stato amministratore delegato di Fondo Strategico Italiano, che ha diretto sin dal suo avvio. Dal 2014 al 2025 è stato presidente e vicepresidente del Consiglio di Sorveglianza di STMicroelectronics. In precedenza, ha lavorato per Bank of America Merrill Lynch. Sotto la sua guida, FSI nel 2025 ha completato la raccolta del secondo fondo, FSI II, con sottoscrizioni per circa 1,6 miliardi di euro. Inoltre, nel corso dell'anno FSI ha investito in Casalasco in partnership con il Consorzio.



# 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](http://www.inhousecommunity.it)

Sono aperte le iscrizioni alla

# II EDIZIONE

**25 settembre - 27 novembre 2026**

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



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



## GABRIELE CIPPARRONE

**APAX**  
Partner

Gabriele Cipparrone è alla guida del team tech europeo di Apax, dove lavora dal 2003 nell'ufficio di Londra. In precedenza, ha lavorato per McKinsey & Company e Soros. Cipparrone è membro dei consigli di amministrazione di Teciem, Finomnia (l'ex Fibonacci), Odido e Lutech. Inoltre, è amministratore delegato della Fondazione Apax. Nell'ultimo anno Apax ha effettuato alcune acquisizioni attraverso le controllate Lutech, Pib Group e Finomnia. Inoltre, Apax ha anche effettuato la exit da Tivit, ceduta ad Al maviva nel giugno 2025.



## ALESSANDRO BINELLO

**QUADRIVIO**  
Ceo e co-fondatore

Alessandro Binello è un imprenditore italiano con oltre 25 anni di esperienza nella finanza. Dottore commercialista, è co-fondatore e Group ceo di Quadrivio Group, che ha raccolto negli anni oltre 2 miliardi di euro portato a termine oltre 100 operazioni. Attualmente il Gruppo promuove e gestisce cinque fondi di private equity tematici: Made in Italy Fund, Made in Italy Fund II, Industry 4.0 Fund, Silver Economy Fund e Artificial Intelligence PE Fund. Tra le operazioni più recenti, le acquisizioni di Pipeline, One4 e MDM Consulting, Twinset, Biotec, Mir, Sessùn e l'exit di Mohd.



## STEFANO MAZZOLI

**OAKTREE CAPITAL MANAGEMENT**  
Managing director

Stefano Mazzoli è managing director di Oaktree Capital Management, investment manager americano specializzato in investimenti alternativi, con masse in gestione per oltre 218 miliardi di dollari (dato al 30 settembre 2025). Prima di entrare in Oaktree nel 2007, Mazzoli ha lavorato per oltre due anni come analista nella divisione investment banking di Morgan Stanley a Londra. In precedenza, ha ricoperto il ruolo di analista nella divisione M&A di Gallo & C. (Meliorbanca Group) a Milano. Inoltre, Mazzoli ha lavorato nel dipartimento di derivati azionari di Société Générale a Parigi.



## PAOLO GAMBARINI

### WISE EQUITY

Partner fondatore

Paolo Gambarini ha fondato insieme a Michele Semenzato nel 2000 Wise Equity, sgr che vanta 45 investimenti diretti, oltre 1,3 miliardi di euro di capitali raccolti e circa 150 operazioni complessive realizzate in 25 anni di attività. L'ultima operazione è l'investimento in maggioranza in Marullo. Nel 2025 Wise Equity ha realizzato numerosi add-on, tra cui l'acquisizione di Vilmar da parte di Special Flanges, quella di Alba Milagro per Greenexta, Easy Lift per Almac, Pizze Vincenti per Casa della Piada, Promostar per MEP e la linea di prodotti oftalmici di Pharmathen per NTC.



## GIOVANNA DOSSENA

### AVM SGR E AVM ASSOCIATI

Principal

Giovanna Dossena ha fondato AVM insieme a Claude Breuil nel 2016. Ha oltre 25 anni di esperienza nel private equity e ha prestato consulenza per decine di transazioni, per un totale di più di 500 milioni di euro. È professoressa ordinaria all'Università di Bergamo, membro del comitato scientifico del Parco tecnologico KilometroRosso. Nell'ultimo anno AVM ha investito nei round di Oversonic Robotics e Next Generation Robotics. Inoltre, AVM insieme a un gruppo di investitori è entrata nel capitale del Gruppo Bracca-Pineta e ha lanciato il fondo Gaia Growth.



## RAFFAELE LEGNANI

### H.I.G. CAPITAL

Managing director e head of Milan office

Attivo nel mondo del private equity dal 1996, Raffaele Legnani dirige le attività di H.I.G. Capital in Italia. Il fondo d'investimento internazionale è dedicato in Europa principalmente alle pmi. Prima di entrare nel fondo, Legnani ha fondato Atlantis Partners e ha lavorato per Goldman Sachs a Londra. Sotto la sua guida H.I.G. Capital nell'ultimo anno ha acquisito Ala e aggregato Logic Medical. Inoltre, ha effettuato l'acquisizione di Logic Medical attraverso la controllata Sincronis, di Fastpoint attraverso Bullonerie Berardi e ha concluso la exit da Xtera.



## LUCA VALERIO CAMERANO

### ALGEBRIS GREEN TRANSITION FUND

Managing director e senior partner

Algebris Green Transition Fund, guidato da Luca Valerio Camerano, è il fondo di private equity dedicato agli investimenti nei settori della transizione green di Algebris Investments. Il fondo lo scorso dicembre ha ceduto Aquanexa, specializzata nella fornitura di soluzioni integrate per la gestione intelligente del ciclo idrico, che in due anni e attraverso undici acquisizioni (tra cui Gest IoT, Tec-AM, Network Engineering) è diventata un gruppo industriale di primo piano in Italia. Algebris GTF ha inoltre in portafoglio Esapro, Eurocoltellerie, Omisyst e OpenEconomics.



## MARCO MORGESSE

### KOINOS CAPITAL

Ceo e partner fondatore

Con una comprovata esperienza di top manager presso Booz Allen Hamilton e Consilium sgr, Marco Morgese è un esperto riconosciuto nel mondo del private equity specializzato in operazioni di buy & build. Ha collaborato con Goldman Sachs e nel 2020 ha co-fondato Koinos Capital sgr, di cui è ceo dal 2023. Nell'ultimo anno ha seguito l'acquisizione da parte di Lapi del 100% di S.I.M.P.L.A. L'attività di Morgese si è concentrata, inoltre, sulla gestione del portafoglio di Koinos Uno che, oltre a Lapi, comprende: Meduspace, Futur-A Group, Gruppo Tre Zeta, Platum e Rosa Ermando.



## GIOVANNI CAMERA

### BAIN CAPITAL

Partner

Giovanni Camera è entrato nel 2012 in Bain Capital, dove è partner nel team di private equity e co-head degli investimenti nel settore tecnologico in Europa. Prima di entrare in Bain Capital, ha lavorato per J.P. Morgan e per l'IFC (World Bank). Sotto la sua guida, Bain Capital in Italia nell'ultimo anno ha acquisito Namirial. Altre operazioni dove è stato coinvolto nel settore in Italia sono Engineering, OverIT e Nexi, mentre all'estero ha recentemente acquisito Softway e, attraverso Namirial, Signaturit, e ha partecipato ad altre operazioni come Inetum, Nexpublica e Kantar.



## FRANCO PRESTIGIACOMO

### XENON PRIVATE EQUITY

Co-ceo

Franco Prestigiaco fa parte del team di Xenon Private Equity dal 2000. Nell'ultimo anno Xenon ha lanciato i poli della gestione dei rifiuti sanitari, della gestione dei rifiuti speciali, delle verniciature industriali, della digital innovation e della realizzazione/manutenzione di linee elettriche. Inoltre, il private equity ha acquisito Tuttoambiente, Ecoricerche, Tea Consulting. Tramite le sue controllate, ha effettuato gli add-on di Bellatrice, Il Recupero e IVH. Infine, Xenon ha condotto le exit da Sostelia, Orion ed Excellera.



## MARCO PIANA

### VAM INVESTMENTS

Managing partner

Marco Piana è attivo nel private equity da 23 anni. 14 anni fa ha dato vita a Vam Investments, oggi dedicato a creare grandi piattaforme di consolidamento, che conta 20 persone oltre a 5 operating partner. Negli ultimi 5 anni Vam ha investito circa 600 milioni di euro in una decina di operazioni. Nel 2025 ha lanciato i nuovi progetti di aggregazione Gym Nation Italia (palestre), Etjca (servizi HR) ed Everest (servizi per la transizione energetica) e ha completato le exit da Slam e da Conformgest, portando le distribuzioni degli ultimi 3 anni a oltre 420 milioni di euro.



## FRANCESCO CASIRAGHI

### ADVENT INTERNATIONAL

Managing director

Francesco Casiraghi si è unito nel 2007 ad Advent, dove è managing director nell'ufficio di Milano e ha seguito oltre 10 investimenti. In precedenza, ha lavorato per cinque anni nel team di investment banking di Merrill Lynch, operando nelle sedi di Hong Kong, Londra, Milano e Roma. Prima di Merrill Lynch, ha lavorato come ingegnere di processo presso Procter & Gamble. Nell'ultimo anno Advent ha acquisito con Nextalia il 38,74% di Tinexta dopo aver lanciato un'opa finalizzata al delisting lo scorso agosto.



## NICOLA COLAVITO

### PENINSULA CAPITAL

Partner

Nicola Colavito è partner di Peninsula Capital dalla sua fondazione nel 2015. In precedenza, ha lavorato in Barclays, Goldman Sachs e JPMorgan a Milano, Londra e New York. Sotto la sua guida, Peninsula è uno dei fondi più attivi in Italia e oggi gestisce sei aziende: Prima Industrie, Veralab, Isola dei Tesori, MC2 StBarth, Mattioli e ISEM. Nell'ultimo anno Peninsula ha concluso la vendita di Isem a un grosso investitore istituzionale del Golfo e ha completato la raccolta del suo fondo V con un primo closing di 1,2 miliardi di euro e destinato a investimenti in Italia, Spagna e Francia.



## STEFANO MARSAGLIA

### AZZURRA CAPITAL

Fondatore e ceo

Stefano Marsaglia ha fondato Azzurra Capital nel 2021. Nell'ultimo anno, Azzurra Capital ha effettuato tre importanti investimenti in aziende leader di settore, acquisendo partecipazioni strategiche in Nextchem e Proger e il controllo di Domixtar Pharmaceutical. Inoltre, il fondo è stato selezionato come secondo gestore della linea ferroviaria ad alta velocità attraverso il tunnel sotto la Manica, investendo in partnership con Virgin Group ed Equitix. Infine, Azzurra Capital ha recentemente completato il primo closing di un nuovo fondo con sede a Hong Kong.



## MARCO BELLETTI

### AZIMUT LIBERA IMPRESA SGR

Amministratore delegato

Da settembre 2018, a capo di Azimut Libera Impresa (ALI) sgr c'è Marco Belletti. Ingegnere gestionale, ha alle spalle una carriera ventennale nel corporate e investment banking: ha infatti lavorato per Sopaf, Interbanca e Société Générale. ALI sgr è la piattaforma italiana di investimenti alternativi (private equity e credit, venture capital, infrastrutture) del Gruppo Azimut che sotto la guida di Belletti è cresciuta fino a raggiungere oggi 4 miliardi di euro di masse e 30 fondi. La sgr nel 2025 ha realizzato gli investimenti di private equity in NextChem e Mech-I-Tronic.



## MATTEO CHIEREGATO

**HYLE CAPITAL PARTNERS**

Managing partner

Matteo Chieregato vanta oltre 25 anni di esperienza nel private equity ed è managing partner di Hyle Capital Partners, che da sempre concentra la sua attenzione sulle pmi italiane. In precedenza, Chieregato è stato partner di 21 Invest e ha lavorato per Paladin Capital Partners e per Fincomit. Sotto la guida del managing partner Matteo Chieregato, nell'ultimo anno Hyle Capital Partners ha ceduto la controllata Manuzzi ad Acomo, gruppo diversificato di ingredienti alimentari a base vegetale quotato su Euronext Amsterdam.



## ALESSANDRO GRIMALDI

**ARMÒNIA SGR**

Ceo e fondatore

Alessandro Grimaldi nel 2003 è stato tra i fondatori di Clessidra, che ha lasciato nel 2013 per poi creare Armònia sgr nel 2015. Il secondo fondo di Armònia nell'ultimo anno ha acquisito PSH, Bia, Millefilii, Ceresoli Utensili, Dorigo Utensili e Lamev per la creazione di un gruppo specializzato negli utensili di precisione e ha lanciato una piattaforma nel beauty made in Italy con Orienta e Square Capital. Dopo l'ingresso di Alessandro Papetti come senior partner, Armònia lo scorso gennaio ha nominato Matteo Cangiano e Marco Formicola investment director.



## GIANFRANCO BUREI

**EULERO CAPITAL**

Partner fondatore e amministratore delegato

Nel 2020 Gianfranco Burei ha dato vita a Eulero Capital insieme a Roberto d'Angelo ed Enrico Palandri. Si tratta di una holding di investimento con ottica di permanent capital, che include nell'azionariato una trentina di primarie famiglie imprenditoriali italiane e che nell'ultimo anno ha intrapreso molti progetti interessanti. Lo scorso dicembre Eulero Capital ha rilevato Boart & Wire. Nel maggio scorso ha rilevato la tedesca Diewe Wheels tramite la controllata Gmp Group e nel febbraio 2025 ha ceduto ad Amco l'80% di Exacta.



## ROBERTO QUAGLIUOLO

**TIKEHAU CAPITAL**  
Co-head of Italy

Roberto Quagliuolo è entrato a far parte di Tikehau Capital nel 2018 e ricopre i ruoli di membro del private equity executive committee e di co-head of Italy, insieme a Daniele Germano. In precedenza, ha lavorato presso Oaktree Capital Management e Lazard. Sotto la sua guida, Tikehau Capital ha concluso diverse importanti operazioni, tra cui l'investimento di private debt in Dedalus, ha sottoscritto il bond da 120 milioni di euro di Labomar ed erogato un prestito senior da 42,1 milioni per la riqualificazione di un palazzo uffici a Roma.



## MARCO BELLINO

**PAI PARTNERS**  
Partner

Marco Bellino è entrato a far parte di PAI Partners nel 2025 come responsabile delle attività del fondo Flagship in Italia. Proviene da Ardian, dove ha ricoperto le cariche di managing director e vice responsabile del buyout in Italia. In precedenza, Bellino ha lavorato come investitore presso Hutton Collins e ha iniziato la sua carriera nell'investment banking presso UBS. Nell'ultimo anno, PAI Partners ha effettuato la exit da Marcolin, ha acquisito Orion da Xenon e rilevato Alphia tramite la controllata Sgd Pharma.



## LORENZO STANCA

**MINDFUL CAPITAL PARTNERS**  
Managing partner

Lorenzo Stanca è uno dei fondatori di Mindful Capital Partners (in origine Mandarin Capital Partners), oltre che managing partner e membro dell'advisory committee. Fa parte del team di investimento e si occupa di origination, strutturazione, negoziazione, esecuzione e monitoraggio degli investimenti, oltre a presiedere le attività di raccolta e relazioni con gli investitori. Attualmente, segue gli investimenti in Italcer, Waico e Selematic. Lo scorso giugno Mindful Capital Partners ha ceduto il 50% di Eurmoda ad Aurora Growth Capital.



## ANDREA MAZZAFERRO

### CAPITAL DYNAMICS

Senior managing director, head of primaries, Europe

Andrea Mazzaferro è senior managing director, head of European primaries e membro del comitato per gli investimenti in private equity. Ha una vasta esperienza nella valutazione, selezione e monitoraggio degli investimenti nell'intero spettro delle strategie di private equity e private debt a livello globale. Prima di entrare in Capital Dynamics, è stato chief investment officer presso Advanced Capital sgr a Milano. In Italia, Capital Dynamics ha completato la sua exit da Alphia nel 2025.



## GIANMARCO GANDOLFI

### ALTO PARTNERS

Amministratore delegato e partner

In Alto Partners da settembre 2023, Gianmarco Gandolfi è amministratore delegato e partner. Precedentemente è stato co-fondatore e senior partner di Equity Club, ha lavorato per il Gruppo Percassi, Banca Leonardo e Lazard & Co. In Alto Partners, Gandolfi si occupa di origination, negoziazione delle operazioni di investimento, gestione, monitoraggio e sviluppo del portafoglio. Nell'ultimo anno il fondo ha concluso le exit da Millefili, Olimpia Splendid e DMX Pharma. Nel maggio scorso ha rilevato Gallo e Fip Mec. Infine, tramite la controllata EF Group, ha acquisito Form Group e A&M Production.



## FRANCESCO CONTE

### QUATTRO R

Ceo

Francesco Conte vanta un'esperienza pluriennale nel private equity, prima in LBO Italia e successivamente in BC Partners, dove è stato ceo per l'Italia. In precedenza, ha lavorato per Morgan Stanley a Londra e successivamente per Bain. QuattroR sta finalizzando il closing del fondo MidCap. Con una dotazione di 200 milioni di euro ad ottobre 2025, il fondo ha già investito nell'ultimo anno in Cigierre - a fianco di Partners - e in Next Different, oltre ad aver reinvestito in Casalasco. Lo scorso dicembre QuattroR ha concluso la exit dal Gruppo Fagioli.



## NICOLA IORIO

**PALLADIO HOLDING (PFH)**

Managing partner

Nicola Iorio, entrato in PFH nel 2006, è alla guida di Palladio Holding dal 2020. Con un capitale investito netto di oltre 500 milioni di euro, la holding vanta un portafoglio diversificato di eccellenze industriali, attualmente costituito da 9 partecipazioni, dopo aver siglato l'accordo con Audiotonix (partecipata da Pai Partners) per la cessione di DPA Microphones, Wisycom e Austrian Audio, che entrano nell'Olimpo dell'audio professionale. Nel 2025, la partecipata Nice Footwear ha finalizzato la quarta acquisizione in due anni, consolidando ulteriormente il suo polo produttivo nel lusso.



## PIETRO BUSNARDO

**GRADIENTE SGR**

Managing partner

Pietro Busnardo è fondatore e managing partner di Gradiente, che ha lanciato nel 2009 insieme al team e ad alcune fondazioni di origine bancaria. In precedenza, Busnardo ha lavorato per Innogest sgr, McKinsey & Co., 3i Europe. Nell'ultimo anno Gradiente sgr ha finalizzato alcuni importanti investimenti. Nel luglio scorso ha rilevato AG Technical tramite la controllata Argos Surface Technologies, che ha venduto il mese successivo. Inoltre, lo scorso dicembre Gradiente sgr ha investito in Veneziani & Co.



## GIANLUCA LOSI

**KYIP CAPITAL**

Ceo e fondatore

Gianluca Losi, co-fondatore di KYIP Capital sgr, vanta un'esperienza ventennale in primari fondi di private equity italiani ed esteri (Alpha, The Equity Club). Nell'ultimo anno, la sgr ha puntato sul rafforzamento delle partecipate, completando i rifinanziamenti strategici di Datlas Group e Plena Education per sostenerne i piani di crescita. Sul fronte degli investimenti, KYIP ha consolidato la propria presenza nei servizi B2B con l'ingresso nel capitale di Etjca Group e nel settore healthcare attraverso l'ingresso nella rete odontoiatrica Confident.

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

# SAVE THE DATE

Platinum Partner



Gold Partners

A&O SHEARMAN



CHIOMENTI

Silver Partner

GPBL



HERBERT SMITH  
FREEHILLS  
KRAMER

PedersoliGattai

green arrow  
CAPITAL  
The Alternatives Platform

[www.financecommunityweek.com](http://www.financecommunityweek.com)



For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



GIANLUCA LOSI

# L'anima di Kyip Capital: Esg, digitalizzazione e value creation

Dopo sei anni la società si è consolidata sul lower mid market italiano, investendo in realtà ad alto potenziale e in mercati specializzati e in costante evoluzione. E il 2026 sarà una coda lunga positiva dell'anno precedente. MAG ha incontrato Gianluca Losi, founding partner e ad

di letizia ceriani

Fondata nel 2020, Kyip Capital è una società di gestione indipendente attiva nel lower-mid market italiano, nata con l'obiettivo di accompagnare le piccole e medie imprese nella trasformazione digitale attraverso l'efficientamento strategico e il consolidamento sul mercato. Una visione che, in qualche modo, ha anticipato i trend che oggi guidano una parte significativa degli investimenti più dinamici nel Paese. «In questi anni la squadra è triplicata: siamo persone estremamente dedicate e il mercato ci riconosce la capacità di coniugare innovazione, tecnologia e sostenibilità», racconta a MAG Gianluca Losi, amministratore delegato e founding partner di Kyip Capital, con oltre vent'anni di esperienza nel private equity e una solida dimestichezza nel settore dei servizi b2b.

Con 190 milioni di asset in gestione, la società opera attraverso due veicoli di investimento. Il primo, Kyip Investment Fund, lanciato nel 2021, è dedicato alle operazioni di growth buy-out e investe in pmi ad alto potenziale nei settori b2b digitali, tech ed education: conta attualmente cinque partecipate — Datlas Group, Plena Education, Volta Institute, Errevi System ed Etjca Group. Il secondo, Kyip Impact Mission Fund, lanciato nel 2024, è invece dedicato alla strategia "Impact" con focus sull'healthcare, e punta a implementare modelli scalabili capaci di generare un impatto positivo e misurabile.

Le società in portafoglio, spiega Losi in questa intervista a MAG, sono accomunate dalla volontà di crescere orientandosi alla creazione di valore nel lungo termine. «La nostra unicità è avere un framework proprietario di creazione di valore — che chiamiamo core digital and culture — capace di unire visione strategica e presidio operativo. I criteri ESG non sono un elemento accessorio, ma un pilastro strutturale della creazione di valore, integrati nel nostro piano accanto alle leve tradizionali di creazione di valore del private equity. Un modello che non nasce come strumento di mitigazione del rischio, ma come vero driver di trasformazione culturale».

### Quale spazio si è ritagliata Kyip Capital nel mondo degli investimenti?

La nostra piattaforma è specializzata in operazioni di growth buy-out e agisce da catalizzatore per

le pmi — il nostro mercato naturale — con aziende che fatturano dai 10 ai 50 milioni. Operiamo attraverso due strategie distinte ma complementari. La prima è incentrata sulla digital transition e si concentra esclusivamente su operazioni di maggioranza nei servizi digitali b2b, tech-enabled ed education. La seconda, classificata articolo 9 ai sensi della SFDR e di più recente raccolta, targetta invece operazioni di minoranza e preferred equity in ambito salute e benessere. Attraverso questi due pilastri, presidiamo settori che poggiano su trend secolari e fondamentali, e che stanno attraversando una fase particolarmente interessante. Oggi siamo una quindicina di persone e il mercato ci riconosce la capacità di coniugare innovazione, tecnologia e sostenibilità nel lower mid market italiano.

**«Il mercato ci riconosce la capacità di coniugare innovazione, tecnologia e sostenibilità nel lower mid market italiano. I nostri focus sono digital transition, servizi b2b, tech-enables ed education»**

**«La nostra unicità è quella di avere un framework proprietario per la creazione di valore che chiamiamo core digital and culture, che unisce visione strategica e presidio operativo. Questo significa che i criteri ESG sono un pilastro strutturale della creazione di valore»**

**Una specificità che vi distingue sul mercato è il focus di investimento in ambito education. Quali sono stati gli investimenti più significativi da questo punto di vista?**

Ad oggi abbiamo in portafoglio due asset nel settore. Innanzitutto, Plena Education – costruita con una classica strategia buy and build – un gruppo universitario accreditato in ambito belle arti, dove abbiamo coniugato la crescita organica dei singoli asset con la crescita inorganica, mettendo insieme nove realtà che insieme hanno creato il terzo gruppo italiano in ambito belle arti, dopo Naba e IED. Il secondo asset, un po' più recente, sviluppa una tesi di investimento sviluppata più di recente ed è Volta Institute, un player che ha l'head quarter a Bari ma è in attivo in tutta Italia, e opera nell'ambito del vocational training, ovvero scuole di formazione manageriale e di mestieri, organizza corsi brevi, online e in presenza, nei settori ICT, Digital, Sanità e formazione manageriale.

**Il 2025 che anno è stato a livello di risultati e operazioni?**

Il 2025 è stato un anno molto intenso e questi primi mesi del 2026 ne sono una coda lunga. La scorsa estate abbiamo completato la nostra ultima operazione, Etjca, una piattaforma di human capital solution, per coniugare servizi di placement per le persone con la formazione professionale, tramite l'aggregazione con Sirio, player nella formazione finanziata. In questi giorni abbiamo annunciato l'ingresso nel capitale di Chiron Group, attivo in ambito sanitario, tramite Kyip Impact Mission Fund. Realizzeremo un aumento di capitale dedicato per acquisire una partecipazione del 36% del capitale sociale del gruppo.

**Per quanto riguarda i settori di investimento, rimarrete specialisti o allargherete il raggio d'azione?**

Oggi la nostra volontà è quella di rimanere fedeli al nostro Dna. Siamo nati come una boutique di private equity verticalizzata e proprio per questo gli investitori ci riconoscono un plus, così come gli intermediari, gli operatori dell'M&A, i commercialisti.

**Un'impostazione, la vostra, che ben si adatta alla dimensione di imprese con cui vi interfacciate. Quali definireste come pilastri della vostra realtà?**

La nostra unicità sul mercato italiano è quella di avere un framework proprietario per la creazione di valore che chiamiamo core digital and culture, che unisce visione strategica e presidio operativo. Questo significa che i criteri ESG sono un pilastro strutturale della creazione di valore, dove coesistono le leve di creazione core tradizionali del private equity, quelle di valori digitali, ma anche i criteri Esg, integrati nel nostro piano. Questo modello evolve non come uno strumento di mitigazione di rischio, ma come un vero e proprio driver di trasformazione culturale, includendo l'evoluzione della leadership, l'attrazione di talenti, l'irrobustimento della struttura organizzativa e così via.

**Che ruolo gioca la leva finanziaria nella vostra strategia di investimento?**

La nostra filosofia è improntata alla prudenza: buona parte delle operazioni viene strutturata in full equity, senza ricorso alla leva, soprattutto nelle

## La società in cifre

**2020**

Anno di fondazione

**14**

Professionisti

**2**

Private equity strategies

**100%**

Investimento primario

**190 milioni di euro**

Asset gestiti

**5-25 milioni di euro**

Equity ticket

fasi iniziali in cui l'azienda ha bisogno di stabilizzarsi e costruire le basi manageriali adeguate. Detto questo, non escludiamo la leva per principio. Anzi, riteniamo che abbia senso introdurla in una fase più matura del percorso di professionalizzazione — tipicamente dopo un paio d'anni dall'ingresso, magari in concomitanza con un'acquisizione — proprio per ottimizzare la struttura finanziaria senza incrementare il profilo di rischio nelle fasi più delicate. L'obiettivo è combinare solidità iniziale ed efficienza finanziaria nel tempo.

**Nonostante si vedano segni di ripresa, il contesto macroeconomico resta complesso. Come incide sulle valutazioni e sulla strutturazione dei deal?**

Il contesto macroeconomico ha certamente generato incertezze significative. Detto questo, dalla nostra prospettiva - operando nei servizi b2b con leve contenute - posso dire che le turbolenze globali, dai dazi all'inflazione, ci riguardano solo in misura relativa. Nei nostri settori esiste un ampio bacino di aziende virtuose su cui intervenire, anche se manca ancora un catalizzatore capace di offrire una visione di più ampio respiro. Un modello che per noi funziona è quello di Plena: aggrega

tante piccole realtà, ciascuna con il proprio fatturato e la propria identità disciplinare, rafforzandole all'interno di un gruppo unico e competitivo sul mercato.

### Cosa proponete agli imprenditori?

Gli imprenditori con cui ci confrontiamo appartengono tipicamente a due categorie: chi ha l'ambizione di fare da consolidatore, con una visione strategica già definita, e chi invece percepisce questo percorso come qualcosa di troppo grande per le proprie forze. In entrambi i casi, se l'azienda sceglie di condividere il proprio cammino con noi, possiamo essere il pilastro su cui costruire insieme — partendo tanto dalle preoccupazioni quanto dalle ambizioni dell'imprenditore.

### Cosa prevede la pipeline per il 2026?

Stiamo lavorando su tante cose e mi auguro che Kyip le possa portare a termine tutte. Nei prossimi mesi concluderemo la raccolta del Fondo Salute durante l'estate e lanceremo il fundraising a fine anno del Fondo II della digital transition, con l'ambizione di raccogliere più di 200 milioni. Il 2026 sarà un buon anno. 🍷

© riproduzione riservata



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)

# 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





# Banca Mediolanum per le Pmi: crescita, finanza e operazioni strategiche

**Diego Selva, responsabile della direzione investment banking di Banca Mediolanum, racconta le peculiarità del suo modello di business, i deal chiusi finora e gli obiettivi di crescita**

di valentina magri

«La sovrapposizione negli ultimi anni di diversi fenomeni di portata globale (gli effetti del post pandemia, l'instabilità geopolitica, l'accelerazione dell'AI e la spinta verso la sostenibilità) impone alle aziende, soprattutto alle meno strutturate, la necessità di crescere e organizzarsi meglio, per affrontare un contesto competitivo sempre più complesso. Serve crescere velocemente con gli asset giusti e il progetto giusto. Questo investe tutti gli aspetti della pianificazione aziendale: passaggio generazionale, sviluppo delle competenze, internazionalizzazione. Le aziende possono beneficiare dall'apertura a nuovi soci come i fondi, la borsa o altri strumenti alternativi di finanziamento, in grado di dare risorse per la crescita e supporto nella gestione aziendale». Ne è convinto Diego Selva, responsabile della direzione investment banking di Banca Mediolanum, che ha concluso 9 operazioni nel 2025 e 35 operazioni nei 7 anni di vita della direzione. MAG ha fatto il punto con lui sul modello di business della direzione investment banking di Banca Mediolanum e sulle sue operazioni recenti e future.

#### **Cosa distingue il modello di business della sua divisione dall'area CIB delle altre banche?**

La direzione investment banking di Banca Mediolanum è nata da un'intuizione di Ennio Doris a seguito del lancio dei Piani Individuali di Risparmio. Nelle intenzioni del Governo i PIR dovevano avvicinare i risparmi degli italiani, un asset strategico per il Paese, alle eccellenze dell'economia reale. Avendo Banca Mediolanum numerosi imprenditori tra i suoi clienti, Doris pensò di creare una banca d'affari interna, dedicata alla nostra rete, capace di dialogare e di operare in totale sinergia con i family banker sul territorio, per permettere alle aziende clienti di accedere agli strumenti di finanza straordinaria, offrendo un'alternativa moderna e più evoluta rispetto al finanziamento bancario tradizionale.

#### **Chi sono i clienti-tipo della direzione investment banking di Banca Mediolanum?**

Le imprese clienti appartengono soprattutto ai settori più rappresentativi del tessuto delle pmi italiano: industria, manifatturiero, consumer, servizi, made in Italy. Sono prevalentemente di fascia mid-market (indicativamente con ebitda a

## La società in cifre

- 2018**  
Anno di lancio della direzione Investment Banking di Mediolanum
- 25**  
I professionisti della direzione
- 38**  
I professionisti in squadra tra due anni
- 35**  
Le operazioni seguite dalla direzione dal lancio
- 9**  
I deal siglati nel 2025
- 15**  
I mandati già in fase di esecuzione nel 2026

partire da 3-4 fino a 30 milioni di euro o un fatturato di 15-20 fino a 300 milioni di euro), e hanno almeno 50 dipendenti. Nella maggior parte dei casi si tratta di aziende familiari, con una relazione consolidata con i nostri family banker.

#### **Come scegliete le imprese da affiancare?**

La nostra rete di consulenti presente sul territorio in modo capillare ci segnala costantemente un volume molto importante di imprese con necessità di finanza straordinaria. Da quando siamo partiti è stata fatta moltissima formazione interna su queste tematiche per cui ora abbiamo tanti family banker con le competenze e la necessaria sensibilità per intercettare le potenziali esigenze degli imprenditori clienti. In parallelo, la direzione investment banking svolge anche attività diretta di scouting sul territorio per intercettare nuove aziende dove siamo invece noi ad attivare la rete. Una volta individuata una si-

## «Per il 2026 abbiamo 15 mandati attivi in fase di esecuzione e stiamo sviluppando una trentina di ulteriori dossier, in fase avanzata di discussione»

tuazione lavorabile, inizia un percorso di analisi sull'azienda e il mercato in cui opera. Ogni storia è a sé stante. Ci possono essere situazioni con una soluzione immediata e in tal caso l'affiancamento si traduce in una operazione da realizzare subito in tempi brevi. Esistono casi meno lineari che richiedono un percorso più lungo, che include step propedeutici come la stesura di un business plan o la riorganizzazione societaria. Ci capitano spesso mandati di aziende che vogliono vendere o quotarsi, ma che ancora non sono "pronte" per farlo.

### Come supportate le imprese che si affidano a voi?

Banca Mediolanum svolge un'attività di advisory su tre aree: M&A (cessioni, fusioni e acquisizioni); equity (raccolta di capitale in quotazione o una volta quotati); debt (emissione di minibond o altri strumenti su misura dove gli investitori tipici sono fondi di debito, family office o altri investitori istituzionali). Questi tre servizi consentono di supportare i nostri clienti in modo trasversale, facendo valutare tutte le opzioni in modo asettico e scegliendo poi la più adatta e coerente col progetto di vita dell'imprenditore e della sua famiglia. Nel caso in cui servano competenze professionali complementari alla nostra (ad esempio in ambito di consulenza strategica, fiscale o di due diligence), coinvolgiamo partner esterni. Non abbiamo accordi con singoli soggetti, ma abbiamo un portafoglio di relazioni sufficientemente ampio da poter presentare all'imprenditore diverse alternative per ogni specifica esigenza.

### Quali sono gli obiettivi della sua divisione per il 2026?

Per il 2026 abbiamo 15 mandati attivi in fase di

esecuzione e stiamo sviluppando una trentina di ulteriori dossier, in fase avanzata di discussione. Quest'anno intendiamo consolidare i risultati raggiunti nel 2025, possibilmente riuscendo a fare meglio. Auspichiamo di poter contare sia su una ripresa dei volumi di M&A che sulla ripartenza del mercato dell'equity, negli ultimi anni depresso e poco liquido, grazie anche all'impulso che potrebbe derivare dal recente lancio del nuovo Fondo Nazionale Strategico (FNS) da parte di Cdp.

Dal punto di vista organizzativo, visti i risultati positivi e l'ingaggio sempre maggiore da parte della rete dei nostri servizi, i tempi sono maturi per un'ulteriore crescita dimensionale della direzione investment banking. Rispetto agli attuali 25 specialisti che vi operano, nei prossimi 2 anni puntiamo a raggiungere un organico di circa 35-38 persone, attraverso l'inserimento di professionisti sia junior che senior che andranno a rafforzare le competenze su specifici verticali di settore e prodotto.

### Nel dicembre scorso la sua direzione ha agito come advisor dei soci del produttore italiano di sughi di pesce Esca, acquisito dal fondo di private equity Europe Capital Partners VII. Ci racconta l'operazione e le sue peculiarità?

Si tratta di un'operazione che rappresenta molto bene a mio avviso il nostro modo di affiancare i clienti imprenditori. Esca è una realtà di eccellenza nel suo comparto e molto nota sul territorio, La famiglia azionista, con la seconda generazione alla guida dell'azienda, era seguita da un nostro Wealth Advisor sin dalla sua precedente esperienza come vice direttore generale di una banca locale. Nel 2021, la famiglia ci ha manifestato l'esigenza di fare delle riflessioni sul passaggio generazionale e sugli scenari futuri. Insieme al wealth advisor abbiamo quindi affiancato i membri della famiglia in un percorso di esplorazione delle possibili alternative. È stato un percorso che è durato anni, fatto di ripensamenti, interruzioni e ripartenze, per trovare il partner giusto con il progetto industriale in grado di dare le migliori garanzie per valorizzare le potenzialità dell'azienda. È stato anche un percorso dove abbiamo aiutato la famiglia a trovare una sintesi

e un equilibrio fra le diverse dinamiche tipiche di una realtà familiare, dove quindi alla competenza tecnica abbiamo unito la profonda conoscenza e relazione col cliente. L'apertura del capitale a un fondo porta risorse, competenze e management, rendendola più forte e maggiormente in grado di crescere all'estero e di diversificare i canali distributivi. Una nuova fase di sviluppo quindi per la famiglia, i dipendenti e l'indotto.

**Lo scorso novembre Mediolanum Investment Banking ha seguito Special Corde, società specializzata nella produzione di conduttori speciali nella cessione a International Wire Group, società del portafoglio del fondo americano di private equity Olympus Partners. Ci racconta l'operazione?**

Anche in questo caso, l'operazione nasce dal rapporto fiduciario tra il nostro family banker e i fondatori di Special Corde. Gli imprenditori stavano riflettendo sul passaggio generazionale, dato che mancava continuità nella gestione futura. In virtù del rapporto consolidato gli imprenditori hanno quindi chiesto supporto a Banca Mediolanum, per valutare le alternative possibili, anche a fronte dell'interessamento proprio di International Wire Group, un grosso operatore industriale del settore. Abbiamo quindi supportato gli azionisti nello scouting sul mercato e in tutte le fasi della trattativa.

**Nel marzo 2025 Mediolanum Investment Banking ha affiancato Igi nella cessione alla holding svedese Lifco. Ci racconta i retroscena del deal?**

Igi è una piccola realtà romagnola di eccellenza nel suo settore di riferimento, ovvero i componenti e i motori per ascensori. L'imprenditore, anche in questo caso nostro cliente storico seguito da un nostro family banker, sentiva la necessità di farsi affiancare da un partner che lo aiutasse in un progetto industriale per accelerare il percorso di crescita, mantenendo e consolidando l'identità dell'azienda. Dopo una ricerca meticolosa sul mercato tra operatori finanziari e industriali, la scelta è caduta su Lifco, holding di investimento svedese quotata, che da tempo opera sul mercato italiano proprio scommettendo su pmi con alto potenziale di creazione di valore nel lungo periodo.

**La maggioranza delle operazioni del 2025 hanno riguardato l'acquisizione di una società italiana da parte di un fondo di private equity.**

È un caso o una strategia ben precisa?

Non si tratta di una strategia voluta, ma è la conseguenza del fatto che nel mid-market sono molto presenti i fondi di private equity. Oltre il 90% delle operazioni di M&A hanno una dimensione sotto 50 milioni di euro: un segmento in cui sono molto presenti private equity e family office. Il fondo in cambio della cessione della maggioranza quasi sempre offre all'imprenditore la possibilità di continuare a partecipare alla gestione, reinvestendo. Ecco perché spesso l'imprenditore preferisce vendere a un fondo piuttosto che a un operatore industriale, che probabilmente gli offrirebbe meno spazio in termini di governance e upside futuro del business.

Del mercato equity abbiamo già detto. Mentre nel caso del debito strutturato, è una tipologia che statisticamente incontriamo di meno rispetto agli altri due prodotti. Ma è un'area dove intendiamo comunque crescere e rafforzarci per la valenza "tattica", ovvero spesso strumenti come il minibond possono essere un "primo passo" nella finanza alternativa, quando l'imprenditore non è ancora pronto per aprire il capitale, senza comportare quindi temi di governance o diluizione. Dal lancio della direzione investment banking, abbiamo strutturato 4 minibond.

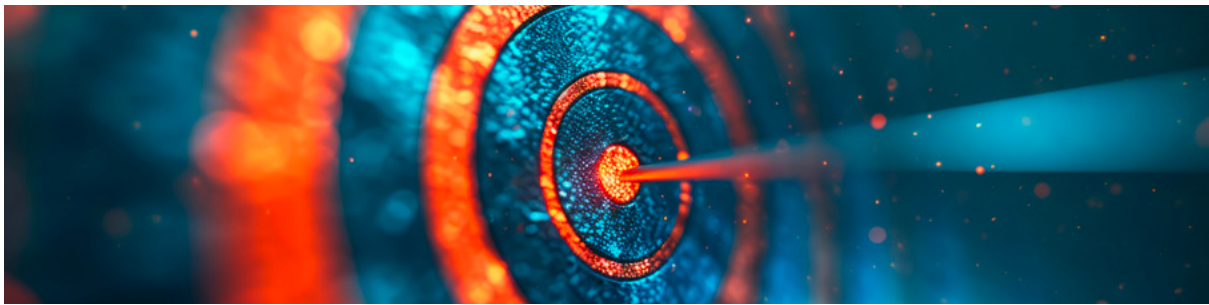
**Quali altre operazioni interessanti ha concluso nel 2025?**

Nel 2025 abbiamo assistito la famiglia Mercuri (cliente di Banca Mediolanum) nella vendita di Mercuri a Frigoveneta (Ambienta sgr). Abbiamo anche affiancato il fondo FSI nella vendita della sua quota all'imprenditore di Lynx. Abbiamo supportato l'imprenditore Carmine Saladino nella vendita della sua quota in Maticmind e i soci di Le Palme Lazise nell'ingresso in Club del Sole.

**Può anticiparmi qualcosa sulle prossime operazioni?**

Abbiamo in pipeline 3-4 operazioni, simili come tipologia a quelle descritte in precedenza, che dovrebbero chiudersi entro metà 2026. 📌

©riproduzione riservata



## Private Equity Focus

A cura di valentina magri

Dopo un anno caratterizzato da risultati assolutamente straordinari, che ha visto il settore confermarsi su livelli di attività rilevanti migliorando le evidenze del 2024 e superando anche i record del 2022, il mercato del private equity riparte nel 2026 con ottimi numeri: sono ben 49 i nuovi investimenti annunciati nel corso del mese di gennaio appena concluso. Nel 2025, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 33 investimenti (34 a gennaio dell'anno precedente). Si tratta del mese di gennaio con più alta intensità di attività nella storia dell'Osservatorio.

Il mid market è sempre protagonista, ma non manca qualche deal di dimensioni significative. “I numeri di gennaio confermano un dinamismo ormai strutturale del private equity italiano, capace di esprimere livelli di attività record anche in un contesto macroeconomico complesso. La forte presenza di operatori internazionali, che rappresentano stabilmente una quota maggioritaria delle operazioni, testimonia l'attrattività e la maturità raggiunta dal mercato domestico. Al tempo stesso, l'elevata incidenza di operazioni di add-on evidenzia una strategia sempre più orientata al consolidamento industriale e alla crescita per linee esterne delle partecipate, con un focus chiaro sulla creazione di valore nel medio-lungo periodo” dichiara **Roberto Travaglino**, senior partner e responsabile commerciale, investor relations ed Esg di Fondo Italiano d'Investimento sgr. A gennaio, le operazioni di buy out hanno

rappresentato il 65% dei deal totali, molto significativo il 29% di operazioni legate al mondo infrastrutture; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 61%, segnale che gli operatori si sono concentrati maggiormente sul potenziamento e la crescita per linee esterne società in portafoglio, evidenza tipica degli ultimi anni, più che sulla ricerca di nuove realtà per “arricchire” il proprio portafoglio. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia e Veneto sugli scudi, da segnalare la buona performance di Toscana e Lazio e del Centro Italia in generale (22%); prodotti industriali, ICT, terziario e alimentare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, ma si registra una dispersione settoriale molto elevata. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 59% delle operazioni concluse, decisamente sopra la media rispetto agli ultimi anni.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato quattro acquisizioni dirette all'estero realizzate da player domestici, oltre a cinque add-on aventi quale target company un'azienda straniera, anche qui a conferma di uno straordinario livello di attività.

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

© riproduzione riservata

# Fondo Italiano d'Investimento e The Equity Club rilevano Isoclima

Fondo Italiano d'Investimento sgr e la piattaforma di club deal The Equity Club, hanno sottoscritto un accordo vincolante per l'acquisto del 100% dal fondo paneuropeo Stirling Square Capital Partners del capitale di Isoclima, società opera in diversi settori industriali ad elevato contenuto tecnologico, tra cui aerospace, automotive ad alte prestazioni, soluzioni per la mobilità e il trasporto ferroviario, difesa e veicoli blindati, soluzioni complesse e ad elevata efficienza per l'architettura e la nautica esclusiva. Il perfezionamento dell'operazione è previsto entro la primavera 2026 ed è subordinato alle usuali condizioni legate ai requisiti di legge. L'operazione è avvenuta rispettivamente tramite il Fondo Italiano Consolidamento e Crescita II – FICC II, con cui Fondo Italiano promuove lo sviluppo di società italiane d'eccellenza nei settori chiave del made in Italy, e TEC Glass, veicolo indipendente costituito dai soci aderenti all'iniziativa di club deal The Equity Club.

Fondo Italiano d'Investimento sgr e TEC Glass sono stati assistiti da EY per gli aspetti finanziari, fiscali, di payroll e per la parte di strutturazione dell'operazione, da Roland Berger per la due diligence commerciale, da TAUW per la due diligence ESG, EHS & climate, da Efeso per la operational due diligence e da Marsh per gli aspetti assicurativi e la W&I. Fineurop Soditic in qualità di advisor sul debito, mentre Houlihan Lokey ha agito in qualità di advisor finanziario dell'operazione.

Il team di Houlihan Lokey era composto da: **Matteo Manfredi**, managing director e co-head of industrials, Europe; **Andrea Cibocchi**, director e **Andrea Piccini**, associate; **Andrea Russo**, analyst. Barings ha agito in qualità di lender, mettendo a disposizione un finanziamento unitranche a sostegno dell'operazione.

Per l'acquirente ha agito LMCR con un team coordinato da **Roberto Rio** ed **Elmar Zwick** e composto da **Elisabetta Pero**, **Marta Chiaffoni** e **Valerio Zanardo**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito TEC Glass con un team composto dall'equity partner **Franco Barucci** con il senior associate **Gianludivico Maggi**.

PedersoliGattai ha assistito Barings con un team coordinato dal partner **Lorenzo Vernetti** e composto dal senior counsel **Federico Tropeano** e dall'associate **Giuseppina Manusia**. Pavia e Ansaldo ha assistito Stirling Square Capital Partners con i partner **Stefano Bianchi** e **Paola Carlotti** e un team multidisciplinare composto, per gli aspetti corporate e contrattuali legati alla dismissione, dal senior associate **Riccardo Robuschi**, dall'associate **Arianna Cortese** e dal trainee **Alessio Macaluso**, per i profili giuslavoristici, dalla partner **Valentina Simonelli**, dal counsel **Michele Adduci** e dal junior associate **Pier Alberto Rosini**, nonché, per le questioni amministrativistiche, dal senior associate **Alessandro Paccione** e dall'associate **Raimondo Camponi**, supervisionati dal partner **Marco Giustiniani**.

La counsel **Maria Rosaria Raspanti** con l'associate **Nicolò Cagnato**, coordinati dal partner **Filippo Fioretti**, hanno curato gli aspetti regolamentari antitrust e FDI. L'acquirente è stato inoltre assistito, per i profili cross-border, dallo studio americano Becker Glynn Muffly Chassin Hosinki, con il partner **Eric Kuhn** e il foreign associate **Christian Prencipe**, e dallo studio tedesco Noerr, con il partner **Alexander Birnstiel** e la senior associate **Stefanie Grossmann**. Il venditore è stato inoltre assistito, per i profili cross-border afferenti alle controllate straniere del gruppo, dallo studio americano Becker & Poliakoff con il partner **Gabriel Monzon Cortarelli**, Chair of the International Practice Group, Europe and Latin America e la senior attorney **Valeria Angelucci**.

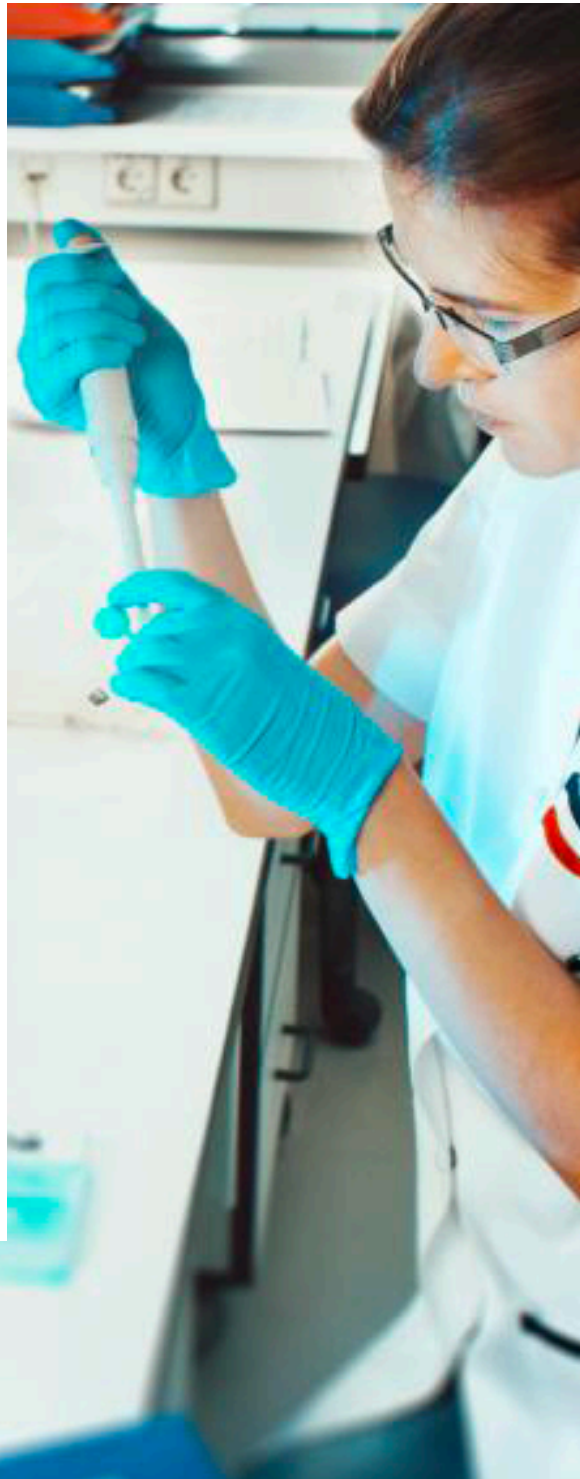
# Poliambulatorio Oberdan e X-Ray Service entrano in Bialalisi

Bialalisi, piattaforma indipendente di diagnostica integrata leader in Italia, attiva con un'offerta di sanità nei servizi di laboratorio, di diagnostica ambulatoriale e diagnostica per immagini, partecipata dai fondi Charme Capital Partners, Columna Capital e dall'imprenditore **Giuliano Caslini**, ha acquisito due centri di eccellenza nel bresciano: il Poliambulatorio Oberdan e X-Ray Service, entrambi situati nel capoluogo e punto di riferimento sul territorio per la qualità delle dotazioni tecnologiche, l'ampia offerta di prestazioni e l'elevato profilo dei loro professionisti.

Nelle due operazioni, Bialalisi è stata assistita per gli aspetti legali da Orrick, per gli aspetti contabili e finanziari dai dottori **Luca Zesi** e **Chiara Santonicola** di Deloitte e, per gli aspetti fiscali, dallo studio Advant-Nctm.

Orrick ha affiancato Bialalisi con un team composto dal partner Guido Testa, dallo special counsel **Filippo Cristaldi** e dalla managing associate **Roberta Dimaggio**. Bialalisi è stata assistita per i profili fiscali da Advant Nctm con un team composto dal partner **Manfredi Luongo** e dalla associate **Irene Aquili**, e per gli aspetti contabili e finanziari da Deloitte Advisory con un team composto dal senior partner **Luca Zesi** e dalla manager **Chiara Santonicola**.

I venditori per gli aspetti legali sono stati seguiti per gli aspetti fiscali dallo Studio Mazzoletti & Associati. PedersoliGattai ha assistito i venditori per i profili legali con un team composto dal partner **Andrea Faoro** e dal senior associate **Alessandro Passanisi**, mentre per i profili fiscali **Pietro Mazzoletti** dello Studio Mazzoletti.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Business Changers Srl		Nextalia SGR	
BHB Italia Srl	Salpa di Cherubini Domenico & C. s.a.s.	Apheon	
Company active in the public lighting market (1)	Civismart SpA	Patrizia	
Company active in the public lighting market (2)	Civismart SpA	Patrizia	
Company active in the public lighting market (3)	Civismart SpA	Patrizia	
Poliambulatorio Oberdan Srl	Bianalisi	Charme Capital Partners SGR	
X-Ray Service Srl	Bianalisi	Charme Capital Partners SGR	
Pintaudi Srl		Friulia	
Editoriale Nazionale Srl		LMDV Capital	
Società illuminazione pubblica (1)	Teike Srl	Pioneer Point Partners	
Società illuminazione pubblica (2)	Teike Srl	Pioneer Point Partners	
Vetraco SpA		Fondo Italiano d'Investimento SGR	
IGB Insurance Gold Brokers Srl	CB Consulbrokers SpA	JC Flowers & Co	
Quin Srl		Friulia	
The Producer Srl		Di Luccia Investment Club	
DiGel Srl		Nextalia SGR	
Di Sano Srl		Nextalia SGR	
F2i Levante		F2i SGR	
Valdisieve Hospital Srl	Lifenet SpA	Exor	
Photovoltaic plant (6.5 MW)	Zelestra	EQT Partners	
Photovoltaic plant (9.3 MW)	Zelestra	EQT Partners	
SRG Associati SpA		Augens Capital	
Redmark Srl	Mosaiq Group SpA	Arca Impresa Gestioni SGR	
Intimac Srl	Foeth BV	Intersaction	
Photovoltaic plants (13.7 MW)		Green Stone	Menara Capital
Electricase Srl	Fortech Srl	Perwyn	Scouting Investments
Pighi Srl	Eurofeu	IK Partners	
Loan Agency Services Srl	Global Loan Agency Services Limited	Oakley Capital	La Caisse
Alimenta Produzioni Srl		Fondo Italiano d'Investimento SGR	
SILC – Società Italiana Lavorazione Cellulosa SpA	Attindas Hygiene Partners	American Industrial Partners	
Casa del Gelato SpA		Canson Capital Partners	
Ballestra SpA	Nextchem SpA	Azzurra Capital	
Ramo azienda vendita software	TeamSystem SpA	Hellman&Friedman	
Spada Partners		Quant+ICO Investment Club Opportunities	
Conexus SpA	ATS – Advance Technologies System Srl	Maximum Return System Group	
Isoclima SpA		Fondo Italiano d'Investimento SGR	The Equity Club
Drago Forneria Genovese Srl		Club Deal guidato da ABC Company	
2G SAS	Vivaldi Group Srl	Unigrains Development	
EMM Srl		EasyGo	
PMG Italia SpA		Friends	
MITI SpA	SPW Fabrics	Alantra Private Equity	
IVH Group SpA	Miorelli Service SpA	Xenon Private Equity	
ECM (Ente Certificazione Macchine) Srl	Normec	Astorg	
Crafted Srl	T20 AdMedia Services SL	Aurica Capital	
MIXGCO SpA	Piovan SpA	Investindustrial	
BHT Srl	Piovan SpA	Investindustrial	
Systems Srl		Invest Unternehmensbeteiligungs AG	
Unicalce SpA	Carmeuse Holding SA	Compagnie Benelux Participations SA	
Photovoltaic plants (3MW)	Green Utility SpA	Infravia Capital Partners	

# CiviSmart (Patrizia Infrastructure) acquista tre società da Genera New Energy

CiviSmart, piattaforma italiana lanciata da Patrizia Infrastructure per promuovere l'efficienza energetica, lo sviluppo delle infrastrutture digitali e delle smart city nella Pubblica Amministrazione, nonché per supportare la transizione energetica del Paese attraverso progetti di decarbonizzazione, ha acquisito da Genera New Energy tre società titolari di concessioni di illuminazione pubblica. L'operazione si inserisce nel percorso di crescita strategica del Gruppo ed è stata realizzata sotto la guida di **Riccardo Amoroso** (ceo) e **Matteo Barchi** (cfo), con un ruolo centrale svolto dal team Finance di CiviSmart, che ha curato l'intero processo di analisi, strutturazione e execution dell'operazione. In particolare, il deal è stato seguito da **Federico Mazzotta** e **Roberto Cristuib Grizzi**.

L'acquisizione rappresenta un ulteriore passo nel consolidamento della leadership di CiviSmart nel settore dell'illuminazione pubblica intelligente. CiviSmart è stata assistita da studio Galante per la consulenza tecnica e da Kpmg per la consulenza finanziaria, fiscale e commerciale.

Inoltre, CiviSmart è stata seguita dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni con un team del dipartimento di Energia e Infrastrutture, guidato dal partner **Giuseppe Velluto**, e coordinato dal counsel **Giacomo Zennaro** per gli aspetti di diritto amministrativo e infrastrutturali e dal managing associate **Edoardo Marseglia** per i profili M&A, con l'associate **Carla Nuzzolo**.

Il venditore è stato seguito dallo studio legale internazionale Dla Piper, con un team coordinato dal partner **Giulio Maroncelli** e composto da **Martina Antonelli** e da **Lucia Demofonti**. Oltre agli aspetti M&A legati alla vendita, il team di Dla Piper ha curato anche la definizione degli accordi con i soci di minoranza in vista del closing. L'operazione è stata seguita internamente per Genera dal team legale guidato dal general legal counsel **Nemesi Lo Bianco** e dal senior legal specialist **Nicolò Cocci**.



# MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V<sup>ed</sup>

In collaborazione con



LEGALCOMMUNITY

*Media Partner*



CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

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



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore


MASTER

# Legalcommunity Finance Awards 2026



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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

Segue 



Allo Spazio Antologico degli East End Studios di Milano si sono svolti i **Legalcommunity Finance Awards 2026**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale in ambito Finance.

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



Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Chiomenti
LAWYER OF THE YEAR	Patrizio Messina - Hogan Lovells
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Legance
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Emanuela Da Rin - Herbert Smith Freehills Kramer
LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Legance
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Oriana Granato - EY
LAW FIRM OF THE YEAR BANKING	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR BANKING	Andrea Novarese - BonelliErede
LAW FIRM OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS	AGO Shearman
LAWYER OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS	Francesco Lombardo - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING	Giulia Battaglia - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS	Ashurst
LAWYER OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS	Norman Pepe - Gianni & Origoni
LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY	Carbonetti e Associati
LAWYER OF THE YEAR REGULATORY	Francesco Di Carlo - FIVERS
LAW FIRM OF THE YEAR SHIPPING	Norton Rose Fulbright
LAWYER OF THE YEAR SHIPPING	Francesco Dialti - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE	Orsingher Ortu
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Simone Lucatello - Simmons & Simmons
LAWYER OF THE YEAR STRUCTURED FINANCE	Gregorio Consoli - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE	Latham & Watkins
LAWYER OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE	Alessandro Fosco Fagotto - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS/FAMILY OFFICE	Deloitte Legal
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE CLIENTS/FAMILY OFFICE	Mario Abate - Pavia e Ansaldo
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE DEBT/MINIBOND	Bird & Bird
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE DEBT/MINIBOND	Mario Lisanti - LMS Studio legale
LAW FIRM OF THE YEAR WEALTH MANAGEMENT	PwC Legal
LAWYER OF THE YEAR WEALTH MANAGEMENT	Beatrice Molteni - LEXIA
LAW FIRM OF THE YEAR FINTECH	CMS
LAWYER OF THE YEAR FINTECH	Emanuela Campari Bernacchi - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL CRIME	Perroni e Associati
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL CRIME	Antonio Golino - Clifford Chance
LAW FIRM OF THE YEAR ACQUISITION FINANCE	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR ACQUISITION FINANCE	Davide D'Affronto - Chiomenti
LAW FIRM OF THE YEAR AVIATION FINANCE	Pierallini Studio Legale
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY FINANCE	Green Horse Legal Advisory
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE LENDING	DWF
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE LENDING	Gaetano Carrello - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL LAW	Lener & Partners
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL LAW	Laura Prosperetti - Cleary Gottlieb
DEAL OF THE YEAR FINANCE	Enel
	Chiomenti
	Gianni & Origoni
	NautaDutilh
	Simmons & Simmons
	Mediobanca



## LAW FIRM OF THE YEAR

A&O SHEARMAN

**CHIOMENTI**

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS

PEDERSOLIGATTAI



ALTO NICHOLAS LASAGN, BENEDETTO LA RUSSA, DAVIDE D'AFFRONTI, GIULIA BATTAGLIA  
FILIPPO NERI, LUDOVICA SOFIA RUSPANTINI, GABRIELLA ABBATTISTA, ALESSIA CAPODURI  
ANDREA SANTAMBROGIO. BASSO: FRANCESCO BURLA, GIADA CARAVELLO  
FABRIZIO NEBULONI, ANDREA BILLOTTI

## LAWYER OF THE YEAR

EMANUELA DA RIN  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

DAVIDE D'AFFRONTI  
*Chiomenti*

ANDREA GIANNELLI  
*Legance*

**PATRIZIO MESSINA**  
*Hogan Lovells*

STEFANO SENNHAUSER  
*A&O Shearman*



## LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

A&O SHEARMAN

DENTONS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

**LEGANCE**

LINKLATERS



FEDERICO LIBERALI, GUIDO IANNONI-SEBASTIANINI, ANDREA GIANNELLI  
BEATRICE ZILIO, ANDREA MAZZOLA, MATTIA LONGO, MARCO GAGLIARDI

## LAWYER OF THE YEAR FINANCE

MARCELLO BRAGLIANI  
*Latham & Watkins*

**EMANUELA DA RIN**  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

GIUSEPPE DE SIMONE  
*Gianni & Origoni*

ANDREA GIANNELLI  
*Legance*

PIETRO SCARFONE  
*A&O Shearman*



## LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

ASHURST

BONELLIEREDE

EY

GIANNI & ORIGONI

**LEGANCE**



ANTONIO PALAZZOLO, ALFREDO FABBRICATORE

## LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE

CAROLA ANTONINI  
*Chiomenti*

MONICA COLOMBERA  
*Legance*

**ORIANA GRANATO**  
*EY*

PIERPAOLO MASTROMARINI  
*Bird & Bird*

MARIA TERESA SOLARO  
*FIVERS*

CATIA TOMASETTI - BONELLIEREDE



ORIANA GRANATO E IL TEAM

## LAW FIRM OF THE YEAR BANKING

A&O SHEARMAN  
DENTONS  
LEGANCE  
**LINKLATERS**  
PEDERSOLIGATTAI



## LAWYER OF THE YEAR BANKING

IACOPO CANINO  
*Hogan Lovells*  
ETTORE CONSALVI  
*Linklaters*  
DAVIDE D'AFFRONTI  
*Chiomenti*  
MAURA MAGIONCALDA  
*PedersoliGattai*  
**ANDREA NOVARESE**  
*BonelliErede*



## LAW FIRM OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS

**A&O SHEARMAN**  
CHIOMENTI  
FRESHFIELDS  
HOGAN LOVELLS  
SIMMONS & SIMMONS



## LAWYER OF THE YEAR DEBT CAPITAL MARKETS

MASSIMILIANO DANUSSO  
*BonelliErede*

PAOLA LEOCANI  
*Simmons & Simmons*

PIERGIORGIO LEOFREDDI  
*Dentons*

**FRANCESCO LOMBARDO**  
*Freshfields*

CRISTIANO TOMMASI  
*A&O Shearman*



## LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING

CARBONETTI E ASSOCIATI

CHIOMENTI

**GIANNI & ORIGONI**

LEGANCE

LINKLATERS



## LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING

**GIULIA BATTAGLIA**  
*Chiomenti*

FRANCESCO FALDI  
*Linklaters*

LUCA FAUSTINI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

LUCA JEANTET  
*Gianni & Origoni*

GIUSEPPE SCASSELLATI-SFORZOLINI  
*Cleary Gottlieb*



**LAW FIRM OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS**

**ASHURST**

DENTONS

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

HOGAN LOVELLS



NICOLA BARESI, BENEDETTA FRANCESCA MONESTIER, ANNALISA SANTINI  
RICCARDO VERRASTRO E PIERLUCA CARBONE

**LAWYER OF THE YEAR NON-PERFORMING LOANS**

ANNALISA DENTONI-LITTA  
*Hogan Lovells*

FRANCESCO LOMBARDO  
*Freshfields*

ANTONIO MATINO  
*Legance*

**NORMAN PEPE**  
*Gianni & Origoni*

ANNALISA SANTINI  
*Ashurst*



**LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY**

**CARBONETTI E ASSOCIATI**

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

EY

FIVERS



ALBERTO MOZZI, GIORGIO POLITANO, MARCO ROMANELLI  
PIERGIUSEPPE FAIENZA, MARCO DE LEONARDIS, FRANCESCO MEZZASALMA

**LAWYER OF THE YEAR  
REGULATORY**

**FRANCESCO DI CARLO**  
*FIVERS*

LUCA LO PÒ  
*Ashurst*

MICHELE ODELLO  
*EY*

LAURA PROSPERETTI  
*Cleary Gottlieb*

MARCO ROMANELLI  
*Carbonetti e Associati*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
SHIPPING**

ADVANT NCTM

CBA

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

**NORTON ROSE FULBRIGHT**



CHIARA CONTI, GENNARO MAZZUOCOLO, LEONE SGARAVATTI

**LAWYER OF THE YEAR SHIPPING**

UMBERTO ANTONELLI  
*Ashurst*

**FRANCESCO DI ALTI**  
*CBA*

GENNARO MAZZUOCOLO  
*Norton Rose Fulbright*

BARBARA MICHINI  
*Gianni & Origoni*

FURIO SAMELA  
*Watson Farley & Williams*



## LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

A&O SHEARMAN

CLIFFORD CHANCE

GIANNI & ORIGONI

**ORSINGER ORTU**

SIMMONS & SIMMONS



COSIMO PASZKOWSKI, ANNA FIAMENI, MIRTA BRESCIA MORRA, MANFREDI LEANZA  
ANNA ARLATI, RICCARDO VALGOI, ANDREA MONTANARO

## LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

GIUSEPPE DE PALMA  
*Clifford Chance*

MANFREDI LEANZA  
*Orsingher Ortu*

MARIO LISANTI  
*LMS Studio legale*

FRANCESCO LOMBARDO  
*Freshfields*

**SIMONE LUCATELLO**  
*Simmons & Simmons*

PIETRO SCARFONE  
*A&O Shearman*



## LAW FIRM OF THE YEAR LEVERAGED FINANCE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

DENTONS

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

**LATHAM & WATKINS**



ALESSANDRO BERTOLAZZI, CHIARA COPPOTELLI, LORENZO SUZZI, FRANCESCA PARISIN  
NICOLA DALL'ACQUA, NICOLA NOCERINO, PASQUALE SPIEZIO

**LAWYER OF THE YEAR  
LEVERAGED FINANCE**

MARCELLO BRAGLIANI  
*Latham & Watkins*

IACOPO CANINO  
*Hogan Lovells*

EMANUELA DA RIN  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

DAVIDE D'AFFRONTA  
*Chiomenti*

**ALESSANDRO FOSCO**  
**FAGOTTO**  
*Dentons*



**LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE  
CLIENTS/FAMILY OFFICE**

**DELOITTE LEGAL**

GIANNI & ORIGONI

PAVIA E ANSALDO

PWC LEGAL

WITHERS



**LAWYER OF THE YEAR PRIVATE  
CLIENTS/FAMILY OFFICE**

**MARIO ABATE**  
*Pavia e Ansaldo*

LUIGI BAGLIVO  
*Orsingher Ortu*

FRANCESCO DI CARLO  
*FIVERS*

UBALDO MESSIA  
*Deloitte Legal*

CRISTIAN SGARAMELLA  
*PwC Legal*



**LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE DEBT/MINIBOND**

**BIRD & BIRD**

- DELOITTE LEGAL
- HOGAN LOVELLS
- LEGANCE
- LMS STUDIO LEGALE



SU: PIETRO CASTOLDI, MICHELE ARRUZZOLO, ANITA LUCCHINI  
 PIERPAOLO MASTROMARINI, GIOVANNI BEVILACQUA GIÙ  
 DIEGO DEL PRINCIPE, FEDERICO DEL MONTE, FRANCESCO BIANCO

**LAWYER OF THE YEAR PRIVATE DEBT/MINIBOND**

MICHELE ARRUZZOLO  
*Bird & Bird*

MARC-ALEXANDRE COURTEJOIE  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

**MARIO LISANTI**  
*LMS Studio legale*

GABRIELE PAVANELLO  
*Deloitte Legal*

NICOLE PUPPIENI  
*Cleary Gottlieb*



**LAW FIRM OF THE YEAR WEALTH MANAGEMENT**

- EY
- FIVERS
- ORSINGHER ORTU
- PAVIA E ANSALDO
- PWC LEGAL**



DAVANTI: PASQUALE SALVATORE, FRANCESCO BORDIN  
 DIETRO: MARGHERITA PETEY ALBERTO GALLARATI, COSTANZA FABBRO, SANTOLO LIPPIELLO

## LAW FIRM OF THE YEAR FINTECH

BIRD & BIRD

**CMS**

DENTONS

LEXIA

PEDERSOLIGATTAI



PAOLO BONOLIS, GIANFABIO FLORIO, EMILIANO LA SALA, GAETANO BONOLIS

## LAWYER OF THE YEAR FINTECH

LUIGI BAGLIVO  
*Orsingher Ortu*

PAOLO BONOLIS  
*CMS*

**EMANUELA CAMPARI**

**BERNACCHI**  
*PedersoliGattai*

ALESSANDRO ENGST  
*Dentons*

MICHELE ODELLO  
*EY*



## LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL CRIME

ALLEVA & ASSOCIATI

FORNARI E ASSOCIATI

IANNACCONE E ASSOCIATI

**PERRONI E ASSOCIATI**

STUDIO LEGALE DIODÀ



FEDERICO SIGNORINI, ALESSIA PONTACOLONE, EDOARDO MAGGIORI  
GIULIA VARACALLI, LAURA MANFREDINI, GIORGIO PERRONI, BRUNO ANDO'

**LAWYER OF THE YEAR  
FINANCIAL CRIME**

GIUSEPPE FORNARI  
*Fornari e Associati*

**ANTONIO GOLINO**  
*Clifford Chance*

ENRICO MARIA MANCUSO  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

NICOLA MENARDO  
*WEIGMANN Studio Legale*

GIORGIO PERRONI  
*Perroni e Associati*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
ACQUISITION FINANCE**

CHIOMENTI

DENTONS

**GATTI PAVESI BIANCHI  
LUDOVICI**

LATHAM & WATKINS

LINKLATERS



DA SINISTRA A DESTRA, IN ALTO: CAROLINA CASLINI, ANDREA LIMONGELLI, ANITA MANCINO  
MATTEO COLAVOLPE, RAFFAELE MOLLO, LEOPOLDO ESPOSITO. DA SINISTRA A DESTRA  
IN BASSO: RICCARDO BARRECA, MARC-ALEXANDRE COURTEJOIE, LUCREZIA NARONTE  
MARIA ELENA BEVILACQUA

**LAWYER OF THE YEAR  
ACQUISITION FINANCE**

GAETANO CARRELLO  
*PedersoliGattai*

EMANUELA DA RIN  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

**DAVIDE D'AFFRONTA**  
*Chiomenti*

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO  
*Dentons*

ANDREA LIMONGELLI  
*Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*



## LAW FIRM OF THE YEAR AVIATION FINANCE

BONELLIEREDE

EVERSHEDS SUTHERLAND

GIANNI & ORIGONI

LCA STUDIO LEGALE

**PIERALLINI STUDIO LEGALE**



## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY FINANCE

ASHURST

BONELLIEREDE

CBA

**GREEN HORSE LEGAL  
ADVISORY**

LEGANCE



## LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE LENDING

CHIOMENTI

DENTONS

**DWF**

FRESHFIELDS

PEDERSOLIGATTAI



**LAWYER OF THE YEAR  
FINANCIAL LAW**

FRANCESCO DI CARLO  
*FIVERS*

JEFFREY GREENBAUM  
*Hogan Lovells*

EMANUELE GRIPPO  
*Gianni & Origoni*

**LAURA PROSPERETTI**  
*Cleary Gottlieb*

MARCO ROMANELLI  
*Carbonetti e Associati*



**DEAL OF THE YEAR FINANCE**

**CHIOMENTI**



GABRIELLA ABBATTISTA, FABRIZIO NEBULONI, LUDOVICA SOFIA RUSPANTINI

**DEAL OF THE YEAR FINANCE**

**GIANNI & ORIGONI**



DAVIDE RONDINELLI, LUCA JEANTET, SIMONE D'AVOLIO, MATTEO ANDREOLA, NORMAN PEPE

**DEAL OF THE YEAR FINANCE**

**SIMMONS & SIMMONS**



SEBASTIANO BELFI, GIOVANNI DI GASPARE, SABINA ELIA, FRANCESCO BERTOLIN, FEDERICO PEREGO





# 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](http://www.financecommunity.it)



# 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](http://www.financecommunity.es)

# notai<sup>da</sup>notare

**"DALLA PIÙ COMPLESSA ALLA PIÙ PICCOLA,  
STESSA ATTENZIONE A OGNI PRATICA.  
RISPONDERE CON COMPETENZA E TEMPESTIVITÀ  
AL SERVIZIO DI CITTADINI E IMPRESE"**

Daide Mascagni

## CIRCOLAZIONE DEI BENI IMMOBILI DI PROVENIENZA DONATIVA. CON LA RIFORMA, ADDIO INCERTEZZA E BENVENUTE GARANZIE

di giovanni longo

Favorire la circolazione dei beni immobili di provenienza donativa, tutelando di più e meglio il terzo acquirente e garantendo contestualmente il diritto alla legittima. La riforma, proposta e fortemente voluta dal Consiglio Nazionale del Notariato, introdotta dall'art. 44 del Ddl Semplificazioni, ed entrata in vigore il 18 dicembre scorso, rappresenta un intervento di portata storica. Una rivoluzione particolarmente attesa dai notai, ma non solo, alle prese sino ad oggi (anzi, sino a ieri) con un pesante freno alla circolazione degli immobili di provenienza donativa e alla possibilità per gli stessi di costituire garanzia del finanziamento bancario.

Troppo elevato, infatti, il rischio di azioni avviate dagli eredi legittimari ai danni del terzo acquirente nel lungo termine di venti anni dalla trascrizione della donazione o di dieci dall'apertura della successione. Finora, infatti, il codice civile stabiliva che, in caso di decesso di una persona che aveva effettuato in vita una o più donazioni, i legittimari (coniuge, figli e, nei casi previsti, ascendenti), lesi nei loro diritti di legittima, potessero chiedere la restituzione del bene immobile oggetto di donazione e potessero farlo sia nei confronti del donatario che dei suoi aventi causa, entro un lasso di tempo molto ampio. L'azione di restituzione che il codice civile prevedeva, infatti, non si limitava al rapporto tra eredi e donatario, ma, in caso di incapacienza del patrimonio del donatario, poteva estendersi anche ai terzi che avessero successivamente acquistato in buona fede il bene donato. Un lunghissimo limbo che aveva generato un clima di grande precarietà e incertezza, incidendo negativamente e condizionando il mercato dei beni di provenienza donativa per via delle potenziali rivendicazioni degli eredi. Risultato: estrema difficoltà nella commercializzazione dei beni immobili e freno a mano tirato da parte delle banche, restie a concedere mutui, per via della "fluidità" delle garanzie che sarebbero venute meno nel caso in cui l'immobile ipotecato fosse stato oggetto di restituzione.

Ma perché, incidere negativamente sulla volontà (pensiamo agli anziani ancora nel pieno delle loro capacità mentali) di disporre del proprio patrimonio? Perché ostacolare oggi la regolazione della futura successione, prevenendo eventuali conflitti? Un principio sulla carta quasi scontato, ma quanto tempo c'è voluto per affermarlo. Meglio tardi che mai, verrebbe da dire. Con la nuova norma, chi acquista un immobile di provenienza donativa è più tutelato di fronte all'ipotesi di vederselo sottrarre un bel giorno (anzi, un brutto giorno) a fronte alle pretese (pur fondate) di uno dei legittimari. Il legislatore ha infatti eliminato l'azione di restituzione nei confronti dei terzi acquirenti, senza per questo passare da un eccesso all'altro: le tutele degli eredi, i quali conservano un diritto di credito verso il donatario per l'eventuale quota lesa, non vengono cancellate con un tratto di penna.

# Ereditaria

I numeri secondo i Dati Statistici Notarili parlano chiaro. In Italia sono oltre duecentomila le donazioni effettuate ogni anno. E non è solo una questione di notai e professionisti. La riforma avrà conseguenze pratiche nella vita di tutti i cittadini, a partire dall'accesso al credito da parte di giovani coppie, famiglie con redditi medi, imprenditori alle prese con la ricerca di finanziamenti. Il nuovo articolo 563 del codice civile prevede, più nel dettaglio, che la riduzione della donazione non pregiudichi i terzi ai quali il donatario ha alienato gli immobili donati, fermo l'obbligo del donatario medesimo di compensare in denaro i legittimari nei limiti in cui ciò si renda necessario per integrare la quota ad essi riservata.

Quanto alla efficacia, le nuove regole si applicheranno subito alle successioni aperte dopo il 18 dicembre 2025 (data di entrata in vigore delle nuove norme). Per le successioni già aperte in precedenza, valgono le vecchie norme solo se l'azione di riduzione sia già stata esercitata prima dell'entrata in vigore della nuova normativa oppure se l'azione di riduzione o l'atto di opposizione alla donazione siano stati o verranno notificati e trascritti entro 6 mesi dalla data di entrata in vigore della norma. Superata la fase cuscinetto, il nuovo regime sarà valido per tutte le ipotesi.

In sintesi: maggiore sicurezza per gli acquirenti; sblocco di vendite e transazioni congelate per anni; nuova linfa per il credito bancario sugli immobili donati per vie delle ipoteche più facili; benefici diretti e concreti per cittadini e imprese che possono programmare operazioni patrimoniali in un quadro finalmente stabile. Una riforma, dunque, dal grande impatto sociale ed economico e che consentirà ai notai di lavorare con più serenità, continuando a garantire al meglio diritti e interessi di tutte le parti coinvolte.

© riproduzione riservata



# “COMPETENZA E TEMPESTIVITÀ AL SERVIZIO DI CITTADINI E IMPRESE”

Davide Mascagni, 41 anni, radici tra Brescia e Mantova, milanese d'adozione, guida uno studio composto da una decina di professionisti. La bussola? “Un approccio rigoroso: lavoriamo con un metodo comune e con determinazione”. Dalla recente riforma in tema di circolazione di immobili di provenienza donativa, al real estate, passando per le pieghe del passaggio generazionale dei patrimoni, ecco le sfide.

Dal papà avvocato ha ereditato la passione per il diritto; dalla mamma, laureata in psicologia, la dedizione e la perseveranza. Davide Mascagni, 41 anni, radici tra Brescia e Mantova, milanese d'adozione, non è un figlio d'arte. La professione notarile l'ha cercata e inseguita con tutto sé stesso e oggi è alla guida di uno studio moderno che si occupa prevalentemente, ma non solo, di diritto societario e real estate. Mascagni ne apre idealmente le porte.

## **E' più difficile diventare notaio se non si è figlio d'arte?**

“Le statistiche dicono che circa l'80 % dei notai non è figlio d'arte. Ciò è indice di un settore meritocratico e, contrariamente a quanto si sarebbe potuto pensare in passato, aperto. Certo, la relazione con la professione notarile maturata in ambito familiare può rappresentare un fattore di vantaggio per un aspirante notaio. Ma tenacia e perseveranza sono caratteristiche forse più decisive per il superamento del concorso che resta un percorso selettivo e rigoroso e da preservare come tale”.

## **Qual è la sua formazione?**

“Mi sono formato a Milano: presso l'Università degli Studi di Milano, nel corso del dottorato in diritto commerciale, ho approfondito le tematiche legate al diritto societario, mentre ho preparato il concorso notarile studiando con il notaio Ubaldo La Porta, professore di diritto civile scomparso purtroppo prematuramente qualche anno fa. Ho vinto il concorso notarile indetto nel marzo 2013 e ho ottenuto il trasferimento a Milano nel 2017”.

## **Di cosa si occupa in particolare?**

“Come sanno i clienti dello studio, mi occupo prevalentemente di operazioni di diritto societario a supporto di società italiane e internazionali e di real estate anche a favore di gestori strutturati.

## **Può presentarci il suo team?**

“Siamo uno studio composto da una decina di professionisti, con un approccio rigoroso; credo che questo sia il tratto che ci accomuna: lavoriamo con un metodo comune e con determinazione. È un team in costante crescita in

termini di professionalità e che vuole coniugare approfondimento e rispetto delle tempistiche dell'operazione. Dopo dieci anni di attività, abbiamo forse imparato anche a concederci qualche piccola pausa. Ma su quest'ultimo aspetto... potremo aggiornarci più puntualmente in una futura conversazione”.

### **La recente riforma in tema di circolazione di immobili di provenienza donativa che impatto avrà sul vostro lavoro quotidiano?**

“Parliamo di un intervento appena entrato in vigore ma che avrà un rilevante impatto pratico nei nostri studi e renderà più semplice la gestione del patrimonio immobiliare familiare. La riforma sulla circolazione degli immobili di provenienza donativa, in vigore dal 18 dicembre 2025, è infatti un intervento atteso da anni specialmente dal notariato”.

### **Cosa cambierà in concreto?**

“Mentre sino alla fine dell'anno scorso un immobile donato restava a lungo esposto al rischio che i legittimari lesi ne chiedessero la restituzione

anche al terzo acquirente di buona fede, oggi quel rischio viene meno e l'azione di restituzione non è più esercitabile contro eventuali terzi acquirenti. I legittimari restano beneficiari di una tutela di natura obbligatoria, potendo vantare un diritto di credito verso il donatario, mentre si esclude una tutela di natura reale sul bene donato, analogamente a quanto avviene in altri ordinamenti europei, come quello tedesco”.

### **A proposito di passaggio generazionale della ricchezza...**

“Il tema del passaggio generazionale del patrimonio è un tema sicuramente rilevante. Si assiste spesso all'evidenza di una ricchezza privata depositata tra le generazioni più mature rispetto a quelle più giovani e ciò per alcune ragioni evidenti, tra cui il fatto di aver potuto beneficiare in passato di una crescita economica più robusta e stabile e di un welfare più generoso. E' ragionevole poter confermare che l'ampiezza del trasferimento di ricchezza in corso e atteso nei prossimi anni superi quella dei decenni passati”.



Il premio notaio dell'anno conferito a Davide Mascagni agli ultimi Legalcommunity Real Estate Awards





Un particolare di una delle sale riunioni

### **In cosa consiste in questi casi l'intervento del notaio?**

“L'intervento che il notaio è chiamato a svolgere è sicuramente di programmazione dei tempi e degli strumenti del trasferimento e ciò anche al fine di agevolare il “costo fiscale” del passaggio generazionale. In questo quadro, la pianificazione notarile consente continuità, certezza giuridica e coerenza fiscale del trasferimento”.

### **Come costruire un rapporto corretto non solo professionale, ma anche umano, con persone, clienti, consulenti, professionisti, colleghi con i quali interagite ogni giorno?**

“Esercitare la professione notarile in particolare in una grande città significa misurarsi non di rado con operazioni complesse, interlocutori preparati e una domanda che richiede competenza e rapidità. D'altra parte, la presenza in studio rende altresì evidente che anche le operazioni più classiche, per chi le vive, hanno un valore elevato e meritano la stessa attenzione di quelle più articolate. Credo che l'intersezione della professione notarile con i passaggi di più rilevante valore per le persone sia uno degli aspetti più riconosciuti e gratificanti della professione”.

### **Mercato immobiliare, il mattone è ancora un investimento sicuro?**

“Come è noto, il mercato immobiliare della nostra città ha attraversato nell'ultimo decennio una fase di crescita, caratterizzata da un aumento delle transazioni, da una domanda sostenuta anche internazionale e da un incremento dei prezzi. Questo, da un lato, ha vivacizzato il settore; dall'altro, ha fatto emergere alcune sfide, in particolare legate alla limitata disponibilità di prodotti adeguati di fascia media. Dalla fine del 2023, il rallentamento di numerosi interventi edilizi ha anche contribuito a una parziale contrazione dell'offerta e alla diffusione di un sentimento di maggiore cautela da parte di chi si appresta ad acquistare casa. Il settore si trova in una fase di transizione: meno euforica rispetto al passato e più orientata a un approccio pragmatico, razionale e attento alle esigenze strutturali della domanda”.

### **Quali sono le esigenze di chi cerca casa?**

“La domanda abitativa che oggi incontra maggiori difficoltà è sicuramente quella della fascia media, soprattutto per giovani coppie e giovani lavoratori.



Il credito bancario è tornato più disponibile rispetto agli anni successivi alla pandemia, ma senza una decisa spinta espansiva. In questo contesto, la riqualificazione strutturale ed energetica del patrimonio edilizio esistente credo sarà il terreno di intervento più auspicabile dei prossimi anni, e una risposta credibile alle esigenze di chi cerca abitazioni di fascia media non obsolete e sostenibili”.

**Se il mercato immobiliare è in fase di transizione, come si stanno comportando invece i mercati finanziari?**

“È noto che il mercato azionario italiano ha chiuso il 2025 con risultati tra i migliori degli ultimi decenni, dopo un 2024 già favorevole. Resta però evidente che il nostro sistema finanziario sconta alcuni ritardi storici e la crescente concorrenza di piazze europee che hanno saputo muoversi con scelte strutturali più tempestive. Non è un caso che diversi clienti guardino con interesse alla Borsa di Vienna come mercato di riferimento. Ne è prova, altresì, il numero rilevante di delisting dello scorso anno, di cui ha dato recentemente conto anche la vostra rivista. In questo quadro, la legge Capitali e i relativi decreti attuativi possono rappresentare un passo importante per colmare divari ancora esistenti e rendere il nostro mercato più competitivo e attrattivo, in attesa dello sviluppo di un mercato comune europeo”.

**Quali le conseguenze concrete di questo sviluppo sulle imprese, anche rispetto al territorio in cui operano?**

“È evidente che regole chiare e un mercato “accogliente” possono generare opportunità significative per la crescita e lo sviluppo delle imprese. Pensiamo alla pluralità di strumenti finanziari che il mercato mette a disposizione, o che potrebbe mettere a disposizione in ottica di internazionalizzazione, strumenti spesso più flessibili e diversificati rispetto a quelli proposti dal sistema bancario tradizionale. E’ questo quello che, in fondo, può servire alla crescita delle imprese: un mercato accessibile e uniforme, ricco di strumenti e capace di attrarre capitali quando necessari”.

**Il suo attuale impegno nell’ambito scientifico?**

“Sto curando in queste settimane la seconda edizione del volume Italian Company Law edito da Wolters Kluwer, un’opera dal taglio scientifico-



Il team al termine di una delle operazioni seguita dallo studio

pratico che ha riscosso buon riscontro editoriale. Mi piace anche continuare a partecipare alle attività delle cattedre di diritto commerciale della Statale”.

### **Il futuro della professione?**

“Innovare l’organizzazione del lavoro, preservando la centralità della competenza, è una delle sfide decisive per lo sviluppo della professione”.

### **Come si inserisce il tema delicato dell’uso corretto della Intelligenza artificiale tra opportunità e rischi?**

“Il tema delle tecnologie digitali e dell’intelligenza artificiale sarà sicuramente centrale, con ricadute che saranno positive in termini di efficienza e produttività. L’intelligenza artificiale potrà supportare il lavoro notarile automatizzando attività ripetitive, consentendo di concentrare tempo sulle funzioni a maggior valore giuridico. E’ però imprescindibile affrontare con rigore il tema della tutela e della riservatezza dei dati. Un esempio quotidiano è l’utilizzo dell’IA per la traduzione di contratti da e verso lingue straniere, ambito nel quale il supporto tecnologico è già oggi significativo: i dati devono restare all’interno del perimetro di controllo dello studio

o di infrastrutture certificate e affidabili. Per questo è fondamentale affiancare all’adozione degli strumenti tecnologici protocolli chiari di utilizzo, condivisi con i collaboratori, per garantire sicurezza ed efficienza. È una sfida attuale e concreta, che stiamo affrontando in studio con l’obiettivo di governare l’innovazione, senza arretrare sul piano della responsabilità professionale”.

### **Non si vive di soli atti e rogiti... Cosa fa nel poco tempo libero?**

“Ho scelto di vivere a contatto con uno dei parchi cittadini e mi piace per quanto possibile mantenere una connessione con la natura, anche nelle attività sportive che cerco di praticare. E’ chiaro che sia di valore non solo la quantità di tempo speso in studio ma la qualità della prestazione e la continuità di risultato nel lungo periodo. Condivido dunque l’idea che un buon equilibrio personale si rifletta positivamente anche sull’attività in studio”.

### **Il libro che sta leggendo adesso?**

“Non giuridico, sia chiaro... ma un interessante testo di Mike Maric sulla scienza del respiro”.

© riproduzione riservata

## I ROGITI DI FEBBRAIO IN PILLOLE LA “SQUADRA” DEGLI 11 NOTAI DEL MESE

Le operazioni notarili relative all'operazione con cui Sinergy Flow (soluzioni innovative per l'accumulo energetico di lunga durata) ha chiuso un round di investimento late seed da 7 milioni di euro, sono state affidate al notaio **Demetrio Maltese** dello studio **FM Notai** col supporto di **Vincenzo Pirato** e **Francesca Nigro**.

Il notaio **Lorenza Pellone** (studio **Ricci e Radaelli Notai Associati**) ha stipulato l'atto di aumento di capitale da 1,6 milioni di euro sottoscritto da un pool di investitori finanziari e industriali, a supporto del piano di crescita di Quido, piattaforma di intelligenza artificiale dedicata al private capital.

**Milano Notai**, con un team composto dal notaio **Stefania Anzelini** e da **Mattia Tracanna** e **Tommaso Mazzola**, ha curato gli aspetti notarili del finanziamento (project financing) da 80,5 milioni di euro a supporto di un portafoglio di impianti fotovoltaici sviluppato da Innovo Renewables.

Lo studio notarile **Scaravelli**, con il notaio **Monica Scaravelli**, ha seguito gli aspetti notarili dell'operazione con la quale EOS Investment Management Group (EOS IM) ha perfezionato l'acquisizione del 60% di Compton Industriale (progettazione e realizzazione di linee e macchinari industriali per il riciclo di materiale elettronico).

Gli adempimenti notarili relativi all'operazione con la quale Alcedo SGR, attraverso il Fondo Alcedo V e con il supporto di alcuni co-investitori, tra cui Banca Ifis, ha acquisito il 70% di EDG, società nel settore dell'home decor, sono stati seguiti dal Notaio **Andrea Todeschini**, in Padova.

Il notaio **Davide Mascagni** ha curato gli aspetti notarili della fusione inversa a valle del management buyout con cui Values AI S.r.l. ha acquistato il 78,8% delle azioni di Technis Blu S.p.A. detenute da Infordata S.p.A., gruppo Digital Value.

Gli aspetti notarili delle operazioni societarie connesse all'acquisizione da parte di Vice Pictures del 49% delle quote di LV Legacy Media da Leone Film Group (produzione e distribuzione di prodotti audiovisivi) sono stati curati dal notaio **Luca Amato** di Roma.

Il notaio **Silvia Ciurcina** di Torino ha curato gli aspetti notarili dell'operazione che ha portato Ovolab, società attiva nello sviluppo di soluzioni software e digitali, a diventare socio di maggioranza di Etiqua.

Gli aspetti notarili dell'operazione con cui Primo Capital, attraverso Primo Space (lead investor), e Forward Factory (follower investor), hanno partecipato al round di investimento da oltre 1,7 milioni di euro in MON5 (soluzioni innovative di cybersecurity) sono stati seguiti dal notaio **Federico Mottola Lucano** dello studio notarile **ZNR Notai**.

Il notaio **Ciro de Vivo** ha seguito gli aspetti notarili dell'operazione attraverso la quale Phenna Group (servizi di testing, ispezione, certificazione e conformità con sede a Nottingham), ha completato l'acquisizione di Sigmatre Lab.

Phenna Group ha anche completato l'acquisizione di A CUBE TIC Holding (servizi di certificazione, ispezione e valutazione della conformità). Gli aspetti notarili sono stati seguiti dal notaio **Giovanna dell'Erba** dello studio **Capasso – dell'Erba Notai**.



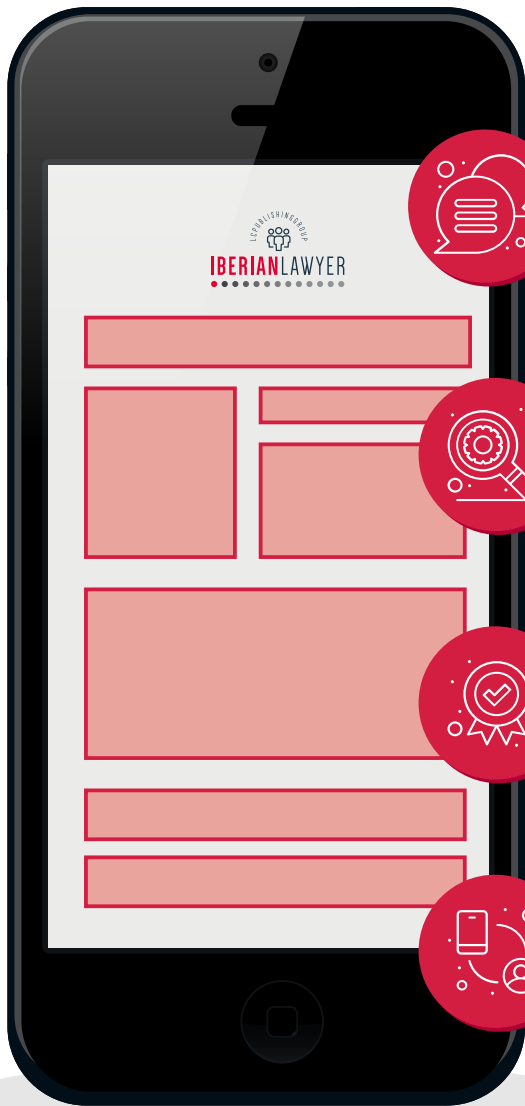


**IBERIANLAWYER**

# 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



For information: [info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: [info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

# Food & Beverage, trend e complessità: il ruolo degli advisor

M&A, ESG, digitale e contenzioso. Il mondo dei consumi alimentari visto attraverso gli occhi di chi lo affianca ogni giorno: advisor legali e finanziari hanno raccontato a MAG un settore che sta attraversando una fase di consolidamento e di slancio, resistendo e reagendo alle turbolenze globali

di letizia ceriani

Quello dei beni di consumo alimentari è oggi uno dei settori più dinamici e in evoluzione. Sostenibilità, competitività, produttività e transizione, digitale ed energetica, stanno ridisegnando il perimetro operativo delle imprese costitutivo del tessuto imprenditoriale europeo e soprattutto italiano. Acquisire quote di mercato e condurre operazioni di M&A richiede un approccio selettivo e una strategia sempre più oculata. Essenziale in questo senso il supporto degli advisor – legali e finanziari – che di questa agora commerciale hanno una visione trasversale e aggiornata in tempo reale.

## IL PUNTO DI VISTA LEGALE: NORMATIVA IN MOVIMENTO

Lo studio legale internazionale DLA Piper, e in particolare il settore Consumer Goods, Food & Retail guidato dagli avvocati **Elena Varese** (partner IP) e **Davide Rossetti** (partner Litigation & Regulatory), è un osservatorio privilegiato dove confluiscono competenze di IP, advertising, corporate, tax e litigation. Un perimetro



DAVIDE ROSSETTI



ELENA VARESE

volutamente ampio, perché le sfide che le aziende alimentari si trovano ad affrontare raramente appartengono a un'unica dimensione: il lancio di un prodotto, per esempio, tocca simultaneamente la comunicazione, il diritto della proprietà intellettuale, la filiera e la fiscalità.

Il tema dei green claim resta centrale nonostante la battuta d'arresto di una delle direttive europee ad hoc: l'AGCM ha intensificato l'attività sanzionatoria, colpendo operatori che hanno diffuso claim di sostenibilità non veritieri o non sostanziabili tramite evidenze concrete. La consulenza si è spostata su una revisione sistematica delle comunicazioni aziendali – dal packaging ai materiali marketing, dai siti web alla pubblicità televisiva. «Oggi la sostenibilità non è una mera etichetta, richiede di essere accuratamente provata», osserva l'avvocata Varese. Anche perché «l'onda reputazionale negativa in caso di procedimento per pratiche commerciali scorrette o pubblicità ingannevole può essere devastante». Stessa attenzione va alle collaborazioni con gli influencer – terreno

scivoloso dopo episodi recenti che hanno coinvolto campagne promozionali abbinate a iniziative benefiche – e alla comunicazione della corporate social responsibility.

## DIRITTO ALIMENTARE: WHAT'S NEW

Risultano aperti ad oggi molti fronti in merito alle novità normative. Se il dibattito sul meat sounding, come ha illustrato l'avvocato **Federico Maria Di Vizio**, è ancora bloccato nel trilogico europeo, più concreta è invece la norma sulla *shrinkflation* (la pratica commerciale che consiste nel ridurre le dimensioni o la quantità dei prodotti in vendita mantenendo immutato il loro prezzo, ndr): l'art. 15-bis del Codice del Consumo impone di segnalare sull'etichetta la riduzione di quantità rispetto alla referenza precedente, ma la Commissione europea ha sollevato profili di incompatibilità con la libera circolazione delle merci e l'entrata in vigore è attesa a luglio 2026. Dal 1° dicembre 2025 il Regolamento UE 2023/2411 estende la tutela come indicazione geografica anche ai prodotti artigianali e industriali. «Finora associavamo le IG (indicazioni geografiche, ndr) a vini e prodotti agroalimentari», nota **Ginevra Righini**, partner IP dello studio. «Adesso possono essere tutelati anche il Vetro di Murano e il Marmo di Carrara, la Ceramica di Faenza o la Liuteria di Cremona. Per l'Italia, che vanta un patrimonio di eccellenze artigianali unico al mondo, è un'opportunità straordinaria». La procedura di registrazione passa dall'UIBM presso il MIMIT, che trasmette poi la domanda all'EU IPO per l'esame a livello europeo. «Si tratta di uno strumento di tutela rafforzata», prosegue l'avvocata Righini. «Le imprese potranno finalmente contrastare le imitazioni dei prodotti artigianali Made in Italy con la stessa forza riservata finora ai prodotti DOP e IGP nel food & beverage».

## TAX E COOPERATIVE COMPLIANCE

Sugar Tax e Plastic Tax sono state rinviate al 1° gennaio 2027. Diversa la traiettoria della cooperative compliance: «Si tratta di un dialogo strutturato con l'Agenzia delle Entrate», spiegano **Antonio Longo** e **Andrea Di Dio**, entrambi tax partner dello studio. Le aziende condividono la mappatura dei rischi fiscali in anticipo, in

cambio di rimborsi accelerati, sanzioni ridotte e l'esclusione di alcune fattispecie penali tributarie. La soglia di accesso scende a 500 milioni nel biennio 2026-2027 e a 100 milioni dal 2028. Tra le 221 aziende già aderenti: Barilla, Ferrero, Lavazza, Campari, Nestlé e San Pellegrino. La fiscalità come leva strategica – non come adempimento – si afferma come segnale di affidabilità verso investitori e stakeholder.

## M&A E PRIVATE EQUITY: COSA BOLLE IN PENTOLA

Il food italiano, com'è noto, continua ad attrarre capitali con multipli superiori alla media europea. Secondo **Danilo Surdi**, partner corporate di DLA Piper, il settore resta dinamico e fortemente frammentato, dominato da PMI di eccellenza spesso a gestione familiare e con una marcata vocazione all'export, affiancate da nuove nicchie in crescita come il fast dining, la birra artigianale e il no /low alcohol. Nelle fasi di due diligence, la supply chain è ormai un'area critica: non ci si limita più all'analisi di bilanci e contratti, ma si mappano rischi lungo l'intera catena di fornitura. Dazi, imposte specifiche e temi di transfer pricing sono diventati parte integrante di qualsiasi operazione straordinaria nel settore, con una crescente attenzione anche ai profili antitrust. In un contesto ancora segnato da forte incertezza, nel comparto Food & Beverage ci si attende un incremento dei volumi di M&A, sia da parte dei fondi di private equity sia da parte di aziende italiane ed estere. Anche i player della GDO sono attivi, alla ricerca di produttori di private label da integrare nelle proprie filiere.

## ESG, DIGITALE E CONTENZIOSO

La sostenibilità non è più solo un tema reputazionale: è diventata un perimetro di responsabilità legale. CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) e CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impongono di documentare le intenzioni, renderle vincolanti lungo la filiera e riportarle. «Il legislatore europeo sta cercando di superare una lettura atomistica della responsabilità d'impresa», osserva Federico M. Di Vizio, avvocato del dipartimento Intellectual Property & Technology. Nel comparto food, la responsabilità riguarda



ANDREA PAGLIARA

l'intera filiera produttiva e l'effetto domino raggiunge anche le imprese non direttamente nel perimetro applicativo: chi non si adegua rischia di non essere più contrattualizzabile dalle imprese più grandi. Il rischio greenwashing si è esteso anche ai marchi, e in alcune occasioni gli uffici europei si orientano verso il rigetto di segni che includono claim "green" non verificabili. Governance fiscale, trasparenza e sostenibilità devono camminare insieme.

Sul piano digitale, l'IA ha un doppio effetto sull'IP: i sistemi di image matching consentono di individuare in secondi usi non autorizzati su scala globale; al tempo stesso, i modelli generativi addestrati su dataset che includono immagini proprietarie rischiano di riprodurle inconsapevolmente, aprendo nuovi fronti di contenzioso. Sul piano internazionale, potrebbe avere un impatto l'accordo UE-Mercosur, come nota l'avvocata Righini: «Abbiamo procedimenti in corso da quindici anni per bloccare prodotti che evocano le nostre eccellenze, senza riuscirci. Con il Mercosur qualcosa cambierà: è una vittoria importante per i consorzi e per i prodotti premium certificati».

Sul fronte del contenzioso, si consolida un trend preoccupante: private label e operatori terzi riproducono con aggiustamenti minimi prodotti noti, sfruttando trade dress e notorietà del brand altrui. Rispetto invece ai profili "pubblicitari", tenendo conto del fatto che l'apertura di un'istruttoria AGCM comporta già di per sé obblighi di collaborazione, poteri ispettivi significativi e danni reputazionali che non vengono cancellati nemmeno da un esito positivo, le aziende dovrebbero avere un piano di risposta pronto e investire nella prevenzione.

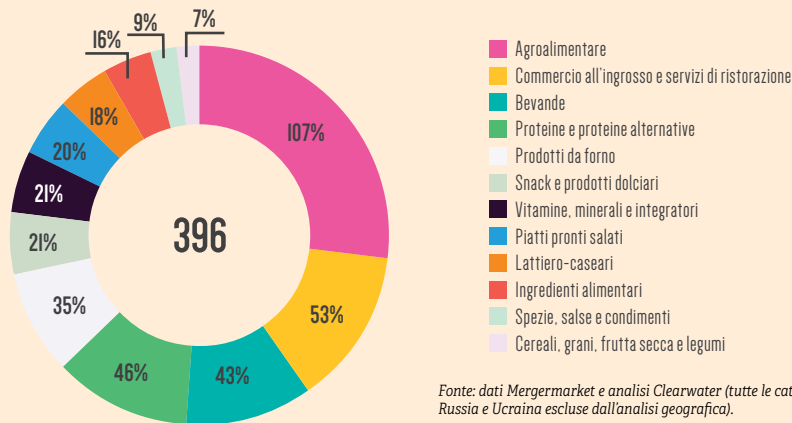
### M&A, MID MARKET E PROSPETTIVE 2026

Se il lato legale racconta un settore esposto a obblighi e rendicontazioni crescenti, quello finanziario rivela un mercato che non ha perso attrattività ma che sta cambiando passo. **Andrea Pagliara**, managing partner e co-founder della branch italiana di Clearwater, ha curato un report europeo sul food & beverage che illustra la fase di consolidamento del settore in Europa e in Italia. Nel 2025, in Europa, l'attività M&A relativa al comparto ha registrato un calo del 14% rispetto all'anno precedente, risentendo delle incertezze macroeconomiche e del contesto regolatorio complesso fino a qui descritto nel dettaglio.

Tuttavia, l'anno appena concluso ha portato una normalizzazione e razionalizzazione. Dopo il triennio di forti oscillazioni di prezzi — con il cacao, ad esempio, passato da 2.500 dollari per tonnellata a quasi 12mila, per poi tornare intorno ai 3.100-3.200 — le materie prime si sono stabilizzate. Questo non ha però automaticamente prodotto marginalità: «I consumi hanno rallentato, c'è meno domanda», osserva Pagliara. Con le materie prime in discesa, i margini hanno vissuto una fase crescente ma il trade ha fatto pressione sui produttori per ottenere maggiori sconti. In questo contesto, l'horeca ha tenuto ma senza brillare e la Gdo ha mostrato una crescita limitata con eccezione del canale discount cresciuto di circa il 3% nel 2025. Sul fronte degli investimenti, tra il 2021 e il 2025 molte imprese — grazie ai benefici di Industria 4.0 e delle agevolazioni connesse al Pnrr — hanno rinnovato macchinari aumentando la capacità produttiva.

## Volume delle operazioni (deal) nel settore Food & Beverage per categoria

Da inizio anno – nove mesi fino a settembre

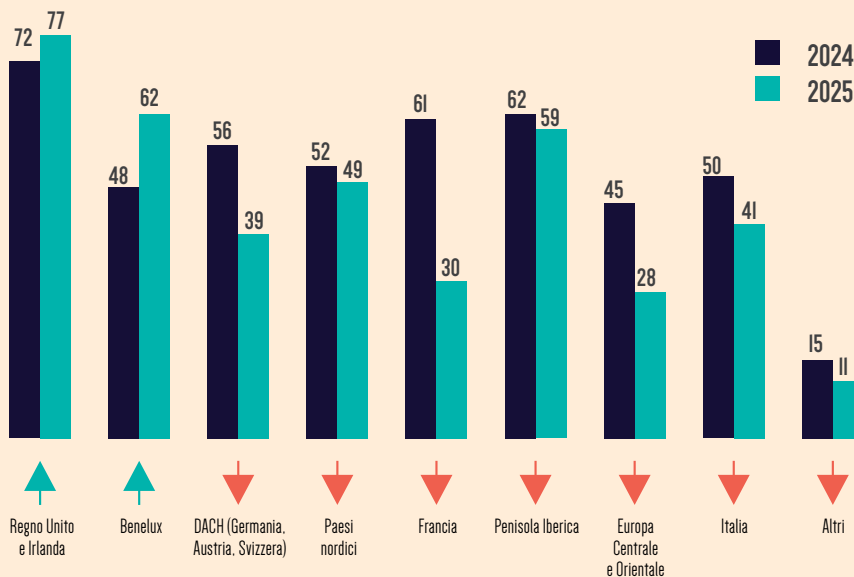


Fonte: dati Mergermarket e analisi Clearwater (tutte le categorie Food & Beverage e agroalimentari incluse. Russia e Ucraina escluse dall'analisi geografica).

Si è osservato un calo dell'attività di operazioni in quasi tutte le principali regioni dell'UE. Tuttavia, le regioni Regno Unito, Irlanda e Benelux rappresentano eccezioni rilevanti.

## Volume delle operazioni Food & Beverage per area geografica

Primi 9 mesi del 2025 vs. primi 9 mesi del 2024



Fonte: dati Mergermarket e analisi Clearwater (tutte le categorie Food & Beverage e agroalimentari incluse. Russia e Ucraina escluse dall'analisi geografica).

Dal punto di vista delle operazioni, racconta il managing partner, il 2025 è stato un anno record per Clearwater con un totale di 16 operazioni portate a termine. In ambito food la società ha supportato Platinum Equity nell'acquisizione

della maggioranza di F.Ili Polli, affiancato Zentiva nell'acquisizione di cinque brand dal Gruppo Aboca e agito come debt advisor nel finanziamento in pool a favore di Galvanina. Per il 2026 la pipeline è già ricca. «Nelle prossime



settimane chiuderemo un deal nel mondo dei prodotti freschi», anticipa Pagliara. «E abbiamo altri mandati nella filiera dei superfood e dei macchinari per l'industria alimentare».

I segmenti più attrattivi sono ad oggi i mondi del frozen bakery e dei piatti pronti, in quanto rispondono a un bisogno strutturale: prodotti di servizio per consumatori che – stando ai sondaggi – richiedono piatti pronti o prodotti surgelati con *shelf life* (letteralmente “vita da scaffale”, ndr) lunga. Il food retail, al contrario, sta scontando un rallentamento dopo gli investimenti del private equity di qualche anno fa non andati a buon fine facendo l'eco sul mercato.

## SELETTIVITÀ E RICAMBIO GENERAZIONALE

Il ricambio generazionale nel mid market resta un driver costante delle operazioni. «Lo scorso anno è mancata qualche figura storica del food italiano lasciando un'eredità da prendere in mano e rilanciare», osserva Pagliara. E sul fronte del private equity, a dominare sono gli investitori esteri, mentre i fondi italiani si sono in parte fermati. Selettività è diventata la parola d'ordine: «I fondi stanno dedicando molto tempo alla scelta del buyer in exit», sottolinea Pagliara. «Noi in qualità di advisor cerchiamo di capire chi possono essere gli acquirenti e le strategie migliori, come trovare asset buoni, e pensare in prospettiva a costruire la crescita inorganica».

## 2026, OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ: TIRIAMO LE FILA

Il quadro che emerge da entrambe le prospettive è quello di un settore in piena maturazione. Sul piano normativo italiano, il 2026 porterà nuove scadenze: l'entrata in vigore della norma sulla *shrinkflation*, attesa a luglio, il progressivo abbassamento della soglia per la cooperative compliance, l'implementazione del Regolamento sulle indicazioni geografiche per i prodotti non alimentari. Sul piano finanziario, il mercato risulta segnato da consumi piatti ma un deal flow solido, concentrato su segmenti ad alta specializzazione e su aziende capaci di efficienza produttiva.

La variabile comune, trasversale a ogni prospettiva, è la complessità. Una complessità normativa, innanzitutto, che chiede un presidio costante e la capacità di anticipare i cambiamenti. Operativa, che obbliga le imprese a lavorare sempre di più su produttività ed efficienza, in un contesto in cui la domanda è in stallo. E infine strategica: ogni operazione di M&A implica un esercizio di precisione: individuare il target giusto, strutturare l'operazione correttamente, e – soprattutto – pensare già all'exit prima di entrare. In questo scenario, il ruolo degli advisor, legali e finanziari, non è accessorio, ma sempre più strutturale e parte integrante del processo decisionale delle imprese. Compliance, reputazione e competitività sul mercato, in fondo, sono tutte facce della stessa medaglia. 🍷

© riproduzione riservata





## Food Finance

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

a cura di letizia cerianii\*

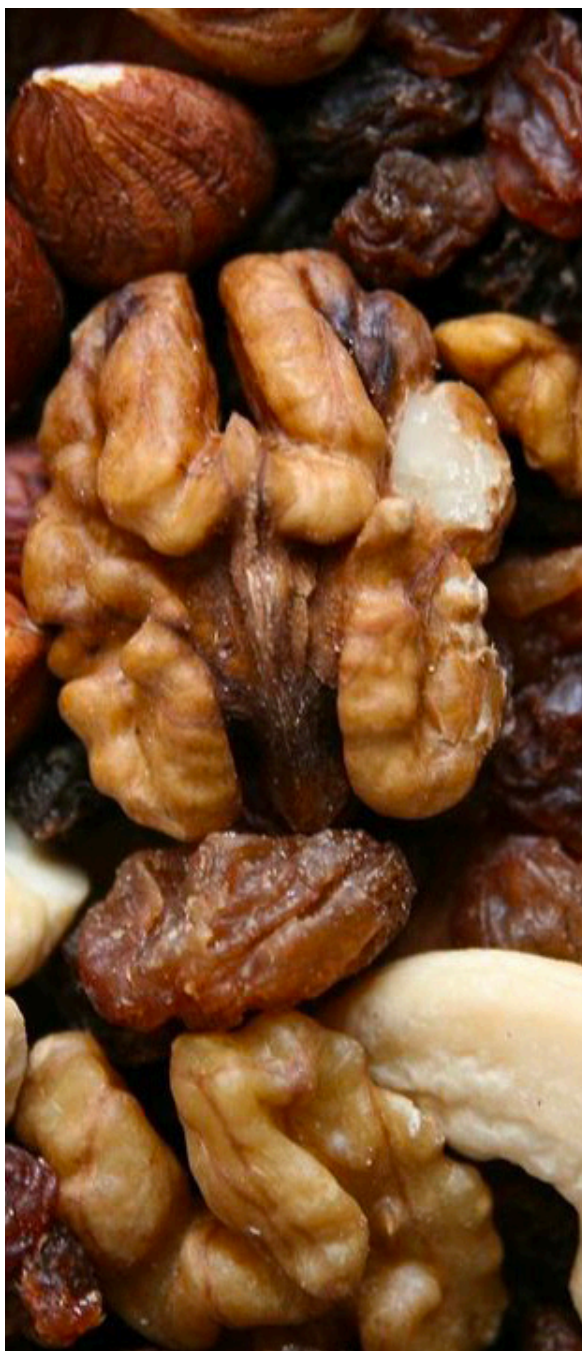
Il mese si apre con tre operazioni che confermano il dinamismo del food & beverage e dell'industria di filiera. Fürstenberg, attraverso il fondo illimity Credit & Corporate Turnaround Fund del gruppo Banca Ifis, ha acquisito la maggioranza di Noberasco, storico marchio italiano della frutta secca e disidratata, in un'operazione orientata al rilancio industriale con la famiglia fondatrice che resta in minoranza. Nel packaging flessibile, Flex Packaging AL ha rilevato il 100% di Plastar Pak e Rovex, consolidando la propria presenza in un settore trainato da innovazione e sostenibilità.

Chiude il quadro l'acquisizione di maggioranza di Latteria Montanari da parte di Latte Carso (gruppo Cepparo), a testimonianza della vivacità delle operazioni di integrazione nelle filiere agroalimentari regionali. 🇮🇹

© riproduzione riservata

\*Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a [letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com](mailto:letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com)

# Fürstenberg-Illimity rileva la maggioranza di Noberasco



Il fondo illimity Credit & Corporate Turnaround Fund, gestito da Fürstenberg, società di gestione del gruppo Banca Ifis, ha acquisito la maggioranza del capitale sociale di Noberasco, storico operatore italiano della frutta morbida disidratata e secca. L'operazione è finalizzata a sostenere il percorso di rilancio e crescita dell'azienda, mentre la famiglia Noberasco resterà azionista di minoranza.

New Deal Advisors ha supportato Fürstenberg, con un team guidato dal partner **Guido Pelissero**, occupandosi della financial due diligence.

Nell'operazione, Linklaters Italy ha assistito Fürstenberg-Illimity con un team multidisciplinare guidato dal banking partner **Ettore Consalvi**. Per i profili banking ha agito anche la managing associate **Marilisa Ciotta**. Per i profili corporate ha agito la counsel **Alessandra Ghezzi** con il supporto dell'associate **Andrea Serena**. Per i profili employment ha agito la counsel **Federica Barbero** con l'associate **Maddalena Vallino**.

Per Fürstenberg Sgr ha agito anche Freshfields LLP, con un team multidisciplinare guidato dal partner **Francesco Lombardo** e composto dai counsel **Valentina Armaroli** e **Toni Marciante**, dalla senior associate **Mara Ruberto**, dagli associate **Andrea Zucchini** e **Vincenzo Finocchiaro** e da **Matteo Piccione** e **Chiara Cester**.

Lo studio PedersoliGattai ha assistito Fürstenberg Sgr per le tematiche antitrust con un team composto da **Davide Cacchioli** e **Alessandro Bardanzellu**.

# Flex Packaging AL rileva Plastar Pak e Rovex

Flex Packaging AL, società attiva nella produzione di imballaggi flessibili prevalentemente con stampa flessografica, ha acquisito il 100% del capitale di Plastar Pak e Rovex, società specializzate, rispettivamente, in packaging flessibile per il settore food and beverage e nella gestione di immobili. L'acquisizione si colloca in un contesto di forte dinamismo del settore degli imballaggi flessibili per il food e no-food, caratterizzato da innovazione tecnologica, sviluppo di materiali avanzati e attenzione ai temi della sostenibilità e dell'efficienza produttiva e di servizio al cliente finale.

Watson Farley & Williams (WFW) ha affiancato Flex Packaging in tutte le fasi dell'operazione, curando la due diligence legale e fiscale nonché la negoziazione dei documenti contrattuali. Il team è stato guidato dal partner **Carlo Cosmelli**

con il supporto degli associate **Nicolò Ricci Petitoni** e **Tommaso Piccinetti**, mentre il counsel **Alfredo Guacci Esposito** ha gestito i profili fiscali dell'acquisizione.

Flex Packaging AL è stata assistita in qualità di sole financial advisor dalla boutique FP Corporate Finance, con un team composto dal senior partner **Mario Pascarella** e **Fabrizio Fiorito**.

Plastar Pak e i venditori sono stati affiancati per gli aspetti finanziari e di due diligence dai consulenti **Sergio Serra** di Rete d'Impresa Plus e **Andrea Pesenti**, mentre la parte legale e contrattualistica è stata seguita dallo studio Benassia Jorio.

Il ruolo di notaio è stato svolto da **Matteo Fasano**, dell'omonimo studio con sede a Cava dei Tirreni e Salerno.



# Latte Carso rileva la maggioranza di Latteria Montanari



Latte Carso, storica azienda lattiero-casearia friulana appartenente al gruppo Cepparo, ha acquisito la maggioranza del capitale di Latteria Montanari, azienda attiva nel settore della produzione di mozzarella per pizza. Lo studio Campeis Avvocati, con gli avvocati

**Massimiliano Campeis, Giovanni De Cal e Camilla Egle Cinti**, ha assistito Latte Carso. Lo studio BKD Dottori Commercialisti, con i partner **Andrea Bonfini e Daniela Kisling**, ha agito quale advisor finanziario e fiscale dell'acquirente.

## Tavole della legge

# Onda: bocconi al gusto umami

di letizia ceriani

Nel cuore di Via Savona, a due passi da Porta Genova, ha da poco superato il primo anno di attività una delle osterie contemporanee più interessanti del momento. Si chiama Onda e il progetto nasce dall'idea dello chef **Matteo Rocca** e dell'imprenditore **Vincenzo Cacaci**. Il locale è abbastanza piccolo ma tiene comodamente una ventina di coperti; lo stile dell'ambiente è minimal, tavoli e cassa sono di legno, le stoviglie retrò, le numerose bottiglie, provenienti quasi tutte dal mondo dei naturali, affollano le mensole che tappezzano le pareti della sala.

Il menu cambia spesso, ma i signature dello chef rimangono sempre in carta. Gli ingredienti sono di ottima qualità, i piatti pensati per scaldare gli stomaci ma anche per stupire, laddove la tradizione si sposa felicemente con una contaminazione moderna di ispirazione asiatico-orientale, a tratti più delicata, a tratti molto evidente.

A pranzo la cucina propone alcuni piatti più semplici per assecondare i ritmi degli uffici della zona per la pausa lunch, qui, va detto, particolarmente piacevole. La carta del giorno prevede una vellutata di zucca, polpette al sugo, e tre primi abbastanza semplici. È però sempre possibile pescare dal menù serale che regala decisamente più soddisfazione e creatività. E





così fosse, siamo rapiti. Pasta mista, fagioli, in crema mescolati alla bisque di pesce e interi, e un contorno di olio alle erbe che apporta colore, acidità e freschezza. Una coccola, eseguita alla perfezione, da tirare su con cucchiaio.

Sono molto particolari anche i secondi; dalle ali di razza al pepe verde e patate arrosto alla paprika, alla verza arrosto al miso con hummus di rapa rossa, nocciole salate e olio al basilico, fino alla trippa di rana pescatrice in rosso. Ma siamo talmente felici e satolli che lasciamo da parte la proteina per il prossimo viaggio. 🍴  
© riproduzione riservata

ONDA OSTERIA – VIA SAVONA, 45, MILANO  
344 6026017

beati noi: le proposte intrigano, a partire dagli antipasti che prevedono piatti più spinti – come il sashimi di toro di Carlo Giusti, mostarda miele e sgombero e topinambur –, piatti golosi e un po' ruffiani – come il toast di gambero mayo al kimchi –, e fantasie di vegetale. Per queste optiamo: il carpaccio di sedano rapa tagliato fino è servito con una salsa tonnata, capperi e infine, ecco che torna l'Asia, furikake, un mix essiccato giapponese a base di pesce, sesamo, alghe, sale e zucchero. Ottimo inizio. Scarpetta obbligatoria. Procediamo poi con due primi: l'orario richiama il carboidrato. Dal menu del giorno – e sono in molti a fare questa scelta in sala – sono ben riusciti, anche se leggermente asciutti, gli udon saltati alle verdure condite alla soia. Il piatto è colorato da una spolverata di sesamo nero.

Non possiamo esimerci dal provare il piatto dello chef, che dicono racchiuda l'anima del locale. Se



## Calici e pandette

# Contro gli stereotipi, per il Chianti: elogio dell'autenticità italiana

di uomo senza loden\*

Ci piace Fiorello. Non ci piace Carlo Conti.

Ci piace il Benigni de La vita è bella. Non ci piace il Benigni che tormenta La Divina Commedia.

Ci piacciono Lancia, Alfa Romeo, Fiat, Maserati, Abarth. Non ci piacciono: indovinate un po'? E stendiamo un pietoso velo sulla struttura societaria e sulla proprietà di tutti questi storici marchi...

Ma soprattutto, ci piacciono gli amanti del vino e della vita. Non ci piacciono gli ubriaconi. E confessiamo di serbare qualche riserva sugli astemi.

Ci piacciono coloro i quali vedono in una donna poesia e miracolo. Non ci piace chi guarda una donna in modo lascivo, volgare, e interessato.

Ci piace l'Inno nazionale cantato a cappella da una bambina durante la cerimonia inaugurale delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006. Ci piace l'Inno nazionale cantato da Laura Pausini per Milano Cortina 2026. Non ci piace Nel blu dipinto di blu un po' cianciato da una grande star internazionale.

Insomma: non ci piacciono gli stereotipi e i provincialismi.

Ci piace il Chianti. Ci piace il

Chianti? Certo che ci piace il Chianti! Non lo stereotipo, ma il Chianti che esprime quella Toscana colta, diretta, brutale e senza filtri: e avendo io origini (anche) toscane tutto ciò lo affermo con orgoglio!

Chianti Classico Riserva d.o.c.g. Marchiesi Antinori (proveniente da uve coltivate nella tenuta Tignanello) 2023 ci piace. Ci piace molto! Nel bicchiere uno spavaldo rosso rubino. Al naso, l'immagine delle colline toscane e dei viali segnati dai pioppi (ovviamente "in duplice filar", "bei cipressetti, cipressetti miei") si insinua nella nostra mente con toni floreali armoniosi. Frutta rossa matura, ma non giunta ai sentori di confettura, tabacco gentile, un pizzico di vaniglia (personalmente, un po' meno non mi sarebbe dispiaciuto: ma basta attendere qualche anno), una lieve prugna. Insomma una poesia: ed è chiaro che "né io sono per anche un manzoniano che tiri quattro paghe per il lezzo".

Al palato, grande armonia, tannini giustamente distanti, buona morbidezza ed eleganza, giusta sapidità e notevole lunghezza. Il tutto per comporre quella Toscana che ci piace! 🍷

©riproduzione riservata

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





# 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](http://www.foodcommunity.it)

# 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](http://WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM)



# 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.236 | 09.03.2026**

Registrazione Tribunale di Milano  
n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

**Vice Caposervizio**  
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

**In redazione**  
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com  
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

**Hanno collaborato**  
ilaria iaquinta

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

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

**Group Market Research Director**  
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

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

**Market Research Assistant**  
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

**CEO**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

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

**Group Communication  
and Business Development Director**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

**Group CFO**  
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

**Events Coordinator**  
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

**Events Department**  
alicia.gonzalez@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

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

**Iberian Lawyer e Financecommunity ES**  
magali.sica@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer**  
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

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

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

**Legalcommunity CH**  
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

**Learning and Development Department**  
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

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

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.com

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