

Food Finance

Le tavole della legge

L'identità di Grow: viaggio in Brianza

Illva Saronno acquisisce
Amaro Averna
e Zedda Piras da Campari



Editoriale

Nicola Di Molfetta



Quando il successo scatena tensioni: la convivenza difficile negli studi legali d'élite

Negli studi legali di successo, l'eccellenza tecnica non garantisce armonia. Avvocati di fama, abili sia in aula sia sui tavoli delle grandi transazioni, faticano spesso a convivere tra loro. Non è un difetto individuale, ma un fenomeno strutturale della professione. Gli annali del settore sono pieni di aneddoti che tutti ricordiamo.

Le personalità che l'avvocatura seleziona sono forti, competitive, orientate al confronto e al risultato. Qualità essenziali quando si negozia una fusione da centinaia di milioni o si difende un cliente in un contenzioso complesso. Ma quando più professionisti con queste caratteristiche condividono uffici, clienti e visibilità, quelle qualità si trasformano in un rischio di attrito endogeno.

Il successo (può sembrare paradossale) amplifica il problema. Più fatturato, più prestigio, più opportunità: più pressione sugli ego. Nei grandi studi d'affari, i colleghi diventano spesso competitor interni. Il cliente non è solo un incarico: è una fonte di reputazione. La collaborazione rischia di trasformarsi in una continua negoziazione di territori e meriti.

A peggiorare le cose, molti studi presentano gerarchie poco chiare e sistemi di riconoscimento opachi. La comunicazione professionale, impostata sul risultato, amplifica i conflitti. Non si tratta solo di divergenze di opinione: sono battaglie sottili, che si giocano in riunioni, e-mail, persino nel tono di voce. Lo stress costante, comune nel mondo legale d'élite, rende gli ambienti più fragili e meno empatici.

Ma c'è una buona notizia: la "pax legale" è possibile. Non nasce dall'indulgenza o dal buonismo, ma da regole chiare e leadership consapevole. Gli studi più stabili e solidi definiscono regole di ingaggio precise: chi decide cosa, come si distribuiscono i meriti (oltreché i guadagni), come si affrontano gli errori. I conflitti non vengono eliminati: vengono organizzati e incanalati, trasformandosi in confronto costruttivo anziché in veleno. Un conflitto gestito correttamente diventa leva di innovazione, efficienza e crescita.

La leadership, in questo contesto, non è solo capacità tecnica, ma capacità emotiva: ascoltare, mediare, riconoscere i meriti senza alimentare rivalità. Esercitarla non può essere un compito da affidare solo a chi fattura di più, perché in quel caso si continuano ad alimentare le deviazioni che abbiamo cercato di evocare.

Il paradosso degli studi legali di élite è evidente: investono enormemente in competenze tecniche, ma molto meno nella struttura delle relazioni interne. Eppure, nel lungo periodo, proprio la qualità dei rapporti determina la tenuta dello studio, la sua capacità di attrarre clienti e talenti, e la sostenibilità del successo.

Forse è tempo di comprendere che la vera eccellenza legale (in un mercato popolato da studi con dimensioni da media impresa) non si misura solo nelle cause vinte o nelle grandi operazioni chiuse, ma (anche) nella capacità di costruire convivenze efficaci, anche tra personalità eccellenti e ambiziose. Uno studio legale, alla fine, è un sistema complesso di relazioni che va governato con la stessa cura con cui si cura un portafoglio clienti multimilionario. ■

© riproduzione riservata

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

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

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

MARCH

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

MAY

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

LEGEND

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

JUNE

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

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

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

OCTOBER

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

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 19/11/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

ITALY

Contact Referent

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026
Report Publication	ott-26

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

DOWNLOAD
SUBMISSION


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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


FORTY UNDER 40

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


GOLD

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


SWITZERLAND

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


MENA

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


LATAM

Contact Referent

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

DOWNLOAD
SUBMISSION


Sommario

MAG 234



8

AGORÀ

Bip Law and Tax punta su Plusiders e Roma

16

BAROMETRO

I deal di fine 2025
e il nuovo stadio della Roma

20

EY Tax & Law, da gennaio diventa
una società (anzi due)

36

IPG Law Firm accelera
nella crescita e integra BTA

42

Fornari e Associati in cantiere
una rete of counsel

46

Boutique legale e hub:
Francesco Pezcoller scommette su
tech e innovazione

52

Consulenza legale esterna: conta
il brand, il prezzo o le persone?

56

DIVERSO SARÀ LEI

Soldi, soldi, soldi (ma non per tutte)

66

Carmelo Reale:
essere general counsel
quando il mercato bussa

72

SPECIALE

Legalcommunity MENA Awards 2025: i vincitori

100

CARTOLINE

M&A globale in ripresa:
il 2025 segna l'inversione di rotta.
L'Italia corre più dell'Europa

110

Buy & build all'insegna
di imprenditorialità e tecnologia

116

Kitra Advisory punta sul mid-market
e guarda all'espansione europea

120

PRIVATE EQUITY FOCUS

128

FOOD FINANCE

134

TAVOLE DELLA LEGGE

In Brianza la selvaggina
si eleva: l'identità di Grow

Bip Law and Tax punta su Plusiders e Roma



STEFANIA RODOCCIA

Obiettivo Tax. Obiettivo Roma. Secondo riferito da Legalcommunity.it a fine dicembre, lo studio Bip Law and Tax guidato dall'avvocata **Stefania Radoccia** si appresta ad annunciare un'importante integrazione sul fronte fiscale e tributario. Nel mese di gennaio, infatti, lo studio dovrebbe accogliere nella sua sede di Roma una trentina di professionisti. Si tratterebbe del team dello studio boutique Plusiders, tra cui spiccano i soci **Paolo Puri, Guido Lenzi, Raffaele Massimo Simone e Mario del Vaglio**.

Questa operazione punterebbe non solo a rafforzare l'offerta dello studio nato un anno fa sul fronte strategico della fiscalità d'impresa, ma rappresenterebbe anche un'ulteriore fondamentale mossa per rafforzare il presidio della piazza romana. In questo primo anno ([leggi l'articolo di approfondimento](#)) Stefania Radoccia ha dato più volte dimostrazione di essere in grado di attirare talenti e convincere colleghi della qualità del progetto professionale che sta portando avanti. In questi mesi c'è stata l'apertura del dipartimento di public law con l'ingresso, da PwC Tls, dell'equity partner **Francesca Isgrò** a Roma e del suo team di 10 persone specializzato in diritto pubblico amministrativo, diviso tra la capitale e Palermo, dove Bip ha aperto una nuova sede affidata a **Claudio Costantino**. Nel mentre c'è stato il lancio di "BIP.xTax", una practice di tax technology che mette assieme competenze fiscali, tecnologia e trasformazione, con l'ingresso nella sede di Milano dell'equity partner **Antonino De Benedictis**, già partner Data & AI, Technology e Alliances Leader for Tax di EY, insieme all'equity partner **Carlo Maria Andò**.

A proposito di nuove sedi, invece, oltre a Palermo Bip Law and Tax ha aperto anche a Napoli, con l'arrivo di tre professionisti esperti di corporate, litigation e restructuring provenienti da EY: il nuovo equity partner **Angelo Ciro Del Duca**, esperto nel diritto fallimentare e nelle crisi d'impresa, insieme a **Mario Lettieri** e **Brunella Conte**. Da ultimo, a Roma, c'è stato l'arrivo di **Antonio Cocco** come equity partner, proveniente da EY: commercialista esperto di accounting, compliance reporting, oltre che di risk compliance. In precedenza, c'è stato l'arrivo di un team di diritto del lavoro (proveniente da Wi Legal) formato da **Andrea Mordà**, **Eleonora Cangemi**, **Filippo Collia**, **Angela Zucchetti** e **Carlo Limuti**; per il corporate m&a sono arrivati **Alessandro Piermanni** da Dla Piper e John Sheata da Pirola Pennuto Zei & Associati; mentre a inizio anno lo studio ha accolto i tre equity partner **Aldo P. Brielli**, **Marco Muscettola** e **Giuliano Zanchi**, rispettivamente nei settori healthcare & life science, energy & infrastructure e corporate ([Leggi qui](#)). Successivamente, **Sara C. M. Filippo**, **Matteo Tamborini** e **Chiara Goggi** hanno arricchito il team portando in Bip Law and Tax la propria esperienza nei settori healthcare & life science ed employment law ([Leggi qui](#)).

PUBLISHING GROUP
LC

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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

MAG

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA



FINANCECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITYES



INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



IBERIANLAWYER



THELATINAMERICANLAWYER

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



Mediobanca, chiusa la partita sul general counsel: arriva Manlio Stefano Nuzzo



Il toto nomine per la guida della funzione legale di Mediobanca è giunto al traguardo: l'incarico di general counsel da gennaio è ricoperto da **Manlio Stefano Nuzzo**, in sostituzione di Stefano Vincenzi. Scelta di continuità, Nuzzo proviene da Unicredit, dove ha lavorato per quasi vent'anni ricoprendo ruoli apicali nella funzione legale sotto la guida dell'allora general counsel Gianpaolo Alessandro. Dopo una parentesi nella libera professione, Nuzzo è ora pronto a rientrare in house per guidare il presidio legale dell'istituto in una fase di delicata ridefinizione degli equilibri di governance.

Enrico Letta e Massimo Giordano nel comitato consultivo di Boerse Stuttgart Group



Boerse Stuttgart Group ha annunciato la costituzione del nuovo comitato consultivo, composto da sei figure di rilievo internazionale chiamate a supportarne la strategia di crescita. Ne fanno parte Massimo Giordano (ex managing partner Europe di McKinsey), **Enrico Letta**, **Sylvie Matherat** (ex Deutsche Bank), **Fleur Pellerin** (ceo di Korelya Capital), **Axel Weber** (ex Deutsche Bundesbank e UBS) e **Ron Zuckerman**, investitore tecnologico. Il comitato offrirà una visione indipendente sulle principali tendenze e opportunità strategiche, affiancando il top management nello sviluppo europeo del gruppo.



ITALIAN TAX SUMMIT

27 GENNAIO 2026

Palazzo Parigi Milano • Corso di Porta Nuova 1 • Milano

-
- | | |
|-------|---|
| 9:00 | Check-in e welcome coffee |
| 9:30 | Saluti
Andrea Silvestri, Senior Partner, <i>Legance</i> |
| 9:35 | Keynote Speech
Maurizio Leo, Viceministro, <i>Ministero dell'Economia e delle Finanze</i> |
| 9:50 | Incentivi fiscali alle imprese
Alessandro Bucchieri, Head of Tax Affairs, <i>Enei</i>
Massimo Ferrari, Head of Tax, <i>Pirelli</i>
Nicoletta Savini, Group Head of Tax, <i>TIM</i>
Giacomo Soldani, Head of Tax, <i>EssilorLuxottica</i>
Modera: Andrea Silvestri, Senior Partner, <i>Legance</i> |
| 10:30 | Novità fiscali per le imprese della legge di bilancio per il 2026
Diamara Agostinelli, Head of Tax and Public Grant, <i>Fastweb + Vodafone</i>
Alberto Trabucchi, Direttore Area Fiscale, <i>Assonime</i>
Giuseppe Zingaro, Head of Group Tax Affairs, <i>UniCredit</i>
Modera: Giulio Mazzotti, Partner, <i>Legance</i> |
| 11:10 | Coffee Break |
| 11:30 | Novità e temi aperti di fiscalità internazionale
Paola Bartoli, Dirigente, <i>Ministero dell'Economia e delle Finanze</i>
Antonella D'Andrea, Head of Tax, <i>Leonardo</i>
Vito Orlando, Tax Director, <i>WeBuild</i>
Modera: Andrea Silvestri, Senior Partner, <i>Legance</i> |
| 12:10 | Assicurazioni e rischi fiscali
Marcello Ciampi, Head of Legal Affairs, <i>Tages Capital</i>
Claudio Feliziani, Group Tax Director, <i>De Agostini</i>
Andrea Foti, Managing Director & CCO EMEA, <i>Aon</i>
Modera: Claudia Gregori, Senior Partner, <i>Legance</i> |
| 13:00 | Lunch |

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Solving rafforza la sede di Padova con cinque nuovi professionisti



ROBERTO LIMITONE

Solving, Studio Legale e Tributario, rafforza la presenza a Padova con l'ingresso di cinque professionisti nella sede guidata da **Roberto Limitone**. Entrano: **Giorgio Spanio**, senior advisor esperto in M&A e transazioni finanziarie, con esperienze in primari studi e in EY; **Francesco Lonardi** (senior associate) e **Chiara Fornasiero** (associate) nel team litigation e crisi d'impresa; **Marco De Cristofaro**, of counsel, professore ordinario di diritto processuale civile ed esperto in litigation e arbitration. Collabora inoltre come of counsel **Gabriele Donà**, con lunga esperienza davanti alla Corte di giustizia Ue.

Chiara Delucchi è la nuova general counsel di Piaggio Aerospace

Da gennaio **Chiara Delucchi** ha assunto il ruolo di general counsel di Piaggio Aerospace, attiva nella produzione di velivoli e motori aeronautici per operatori civili, governativi e militari. La società è stata recentemente acquisita dal gruppo turco Baykar Technologies. Delucchi arriva da Trenitalia, dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, guidando il contenzioso e successivamente il contract management e gli investimenti. In precedenza, ha lavorato in Bombardier, oltre ad aver maturato esperienze in ambito consulenziale e professionale, anche presso BonelliErede.



Alberto Bettoli nuovo co-head dell'operational improvement di Investindustrial



Alberto Bettoli è stato nominato co-head dell'operational improvement di Investindustrial, team in forte crescita che conta oggi oltre 30 professionisti. Bettoli lavorerà al fianco di Andrea Cicero per rafforzare le attività di advisory orientate alla creazione di valore del portafoglio. Il suo ingresso è previsto per aprile 2026. Contestualmente, Emanuela Cisini guiderà lo sviluppo del gruppo in Medio Oriente e Asia. Bettoli proviene da McKinsey & Company, dove è stato senior partner per 26 anni, con ruoli di leadership europea e una lunga esperienza in strategia, M&A e operations.



FINANCECOMMUNITY

ITALIA FINTECH

4th Edition

FINTECH AWARDS

19 MARCH 2023

18.45
19.00
19.50
20.30

Check-in
Roundtable
Ceremony
Standing Dinner

MAGNA PARS

Event entrance: Via Tortona 15, Milano

DRESSCODE

BUSINESS SUIT / COCKTAIL DRESS

DLA Piper nomina Lorenzo Vitali co-head del settore Media, Sport & Entertainment



DLA Piper annuncia l'ingresso di **Lorenzo Vitali** nella sede di Roma come co-head del sector Media, Sport and Entertainment, affiancando l'attuale sector head Giovanni Ragnoni Bosco Lucarelli. Avvocato d'affari abilitato in Italia e a New York, Vitali vanta esperienze in primari studi internazionali e ruoli apicali in azienda, tra cui AS Roma, dove è stato general counsel e chief administrative officer, seguendo operazioni strategiche e progetti infrastrutturali di rilievo internazionale. Il suo ingresso rientra nel percorso di crescita dello studio nel mercato romano.

Banca Profilo: Emiliano Verniero a capo della funzione legale e societaria

Emiliano Verniero è il nuovo general counsel del gruppo Banca Profilo, istituto specializzato nel private e investment banking e quotato dal 1999. Subentra a Giorgio Tosetti Dardanelli e guida il team legale e societario della banca. Verniero proviene da Unicredit, dove era head of group client solutions legal – anche lui, come Nuzzo, sotto la direzione di Alessandro. Formatosi a Napoli, ha maturato esperienze professionali tra Roma, Milano e Londra in studi nazionali e internazionali (tra cui Clifford Chance e BonelliErede) prima di passare in house, con ruoli apicali anche in GE Capital.



Niccolò Azzarini entra in Newport & Co come head of M&A



Niccolò Azzarini è il nuovo head of M&A di Newport & Co, piattaforma europea a capitale permanente specializzata in corporate carve-out e divestiture. Qui guiderà l'origination, l'esecuzione delle operazioni e la valutazione strategica delle opportunità di acquisizione in Europa. La nomina segue la prima acquisizione della piattaforma, quella di Prodotti Baumann dal gruppo Baumann Federn, e riflette l'accelerazione dell'attività di M&A. Azzarini proviene da FairCap, dove è stato head of M&A, e in precedenza da Mutares Group, con un track record in operazioni di carve-out e special situations.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

IIP&TMTR

14TH EDITION

26.03.2026

OFFICINE DEL VOLO
VIA MECENATE 76/5 | MILAN

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

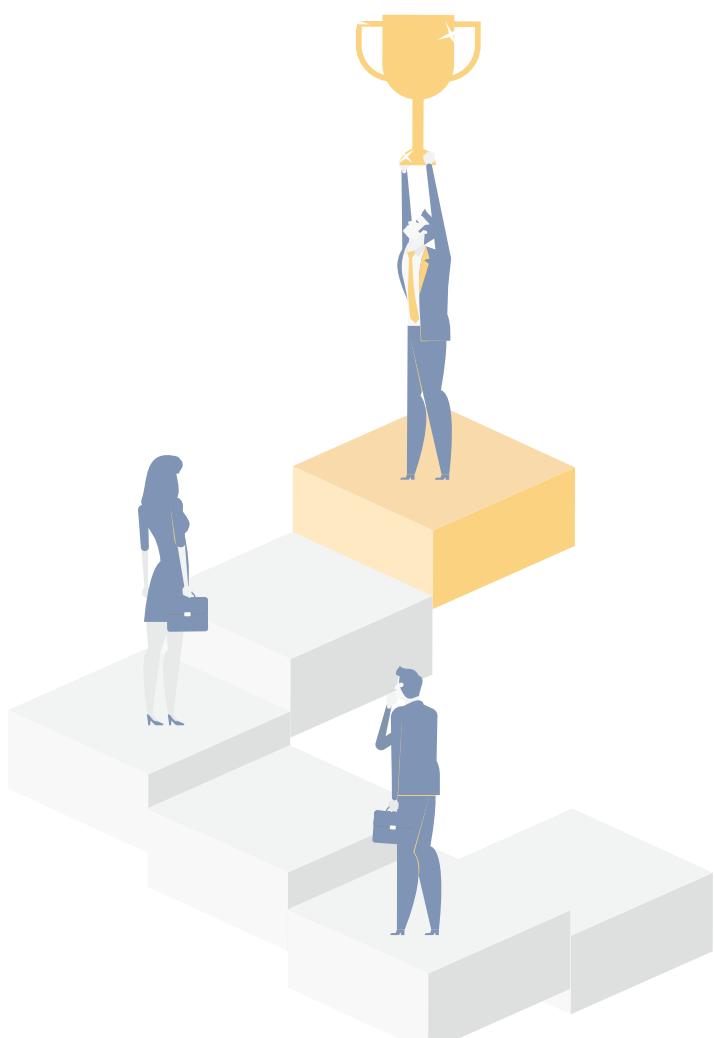
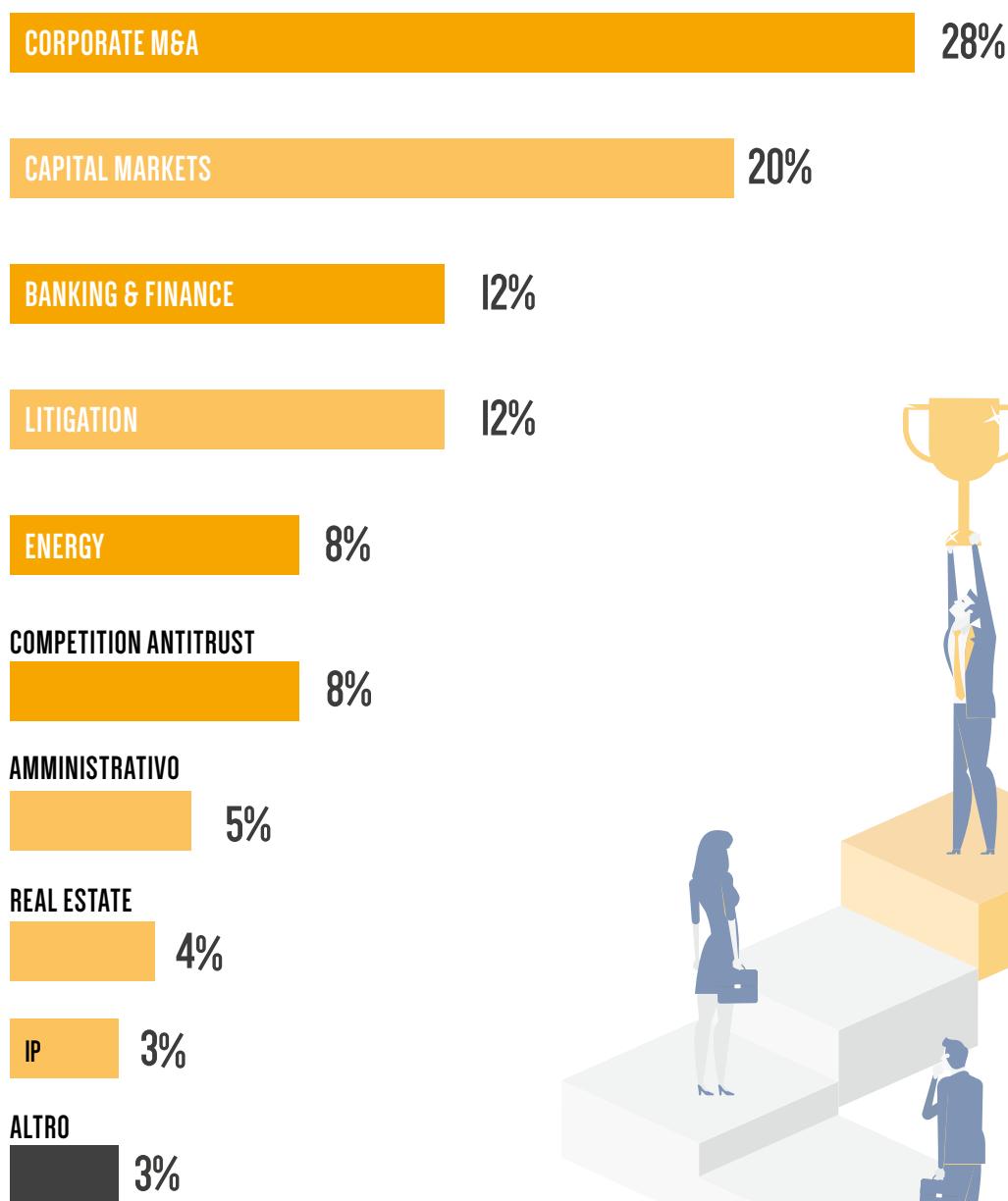
21.00 STANDING DINNER

Il barometro

I deal di fine 2025 e il nuovo stadio della Roma



I SETTORI che tirano



Periodo di riferimento: Dicembre 2025

Foresight al controllo di FlyRen Energy Group

Foresight Energy Infrastructure Partners II (FEIP II), fondo di investimento dedicato alla transizione energetica gestito da Foresight Group, ha acquisito la maggioranza in FlyRen Energy Group, uno dei principali operatori italiani nel settore delle energie rinnovabili.

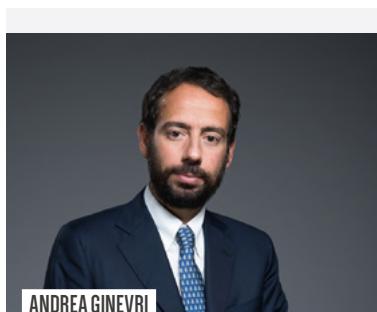
Ashurst ha agito con un team multidisciplinare coordinato dalla partner **Annamaria Pinzuti**, con il supporto dei senior associate **Giorgio Sorci**, **Federico Piccione** e **Federica Formentin**. I profili di diritto amministrativo sono stati seguiti dalla partner **Elena Giuffrè**, affiancata dal senior associate **Gianluca Di Stefano**. Gli aspetti antitrust e FDI sono stati curati dal partner **Gabriele Accardo**, con il supporto della counsel **Giulia Carnazza**. Foresight Group è stata seguita anche da: Deloitte (tax, financial, structuring, valuation and ESG); Elemens (market due diligence); Roland Berger (commercial due diligence) e Kiwa Moroni (technical due diligence). Watson, Farley & Williams ha assistito FlyRen con un team corporate coordinato dalla counsel **Arianna Neri**. Il partner **Giannalberto Mazzei** ha seguito i profili di diritto amministrativo. Il team Wfw ha operato in stretto coordinamento con il legal counsel del gruppo FlyRen, **Diego Bonetto**.



ANNAMARIA PINZUTI



ARIANNA NERI



ANDREA GINEVRI



STEFANO SCIOLLA



ALESSANDRO TRISCORNIA

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
Foresight compra la maggioranza di FlyRen Energy Group

GLI STUDI:
Ashurst, Watson, Farley & Williams

ALTRI ADVISOR:
Deloitte; Elemens; Roland Berger e Kiwa Moroni

GLI IN HOUSE:
Diego Bonetto

HSG al controllo di Golden Goose

HSG acquisirà una quota di maggioranza del marchio di lusso Golden Goose Group. Temasek entrerà come investitore di minoranza. Permira, Carlyle e altri azionisti manterranno una minoranza nel Gruppo. Latham & Watkins ha assistito HSG con un team guidato da **Stefano Scialla** per gli aspetti M&A e corporate. Lo studio ha anche prestato assistenza per i profili corporate di diritto cinese; per i profili capital markets di diritto statunitense; per i profili finance di diritto italiano e inglese; per i profili regolamentari e antitrust. Giliberti Triscornia e Associati ha affiancato Permira con **Alessandro Triscornia, Giuseppe**

Cadel, Francesco Ambrosio, Emiliano Zanfei, Martino Bruno Sioli, Alessandro Croce e Filippo Scotti.

Clifford Chance ha assistito Temasek e True Light Capital con un team cross-border guidato dal partner **Claudio Cerabolini**.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha seguito Golden Goose con un team guidato dall'equity partner **Andrea Giardino** e con il partner **Filippo Sola**. Per Golden Goose hanno agito anche la general counsel **Angelica Ruggeri**.

J.P. Morgan ha agito come consulente finanziario principale, mentre Bank of America come consulente finanziario di Permira. EY ha condotto la due diligence finanziaria di Permira.

LA PRACTICE:
corporate M&A

IL DEAL:
HSG compra la maggioranza di Golden Goose

GLI STUDI:
Clifford Chance, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, Giliberti Triscornia e Associati, Latham & Watkins

ALTRI ADVISOR:
Bank of America, EY, J.P. Morgan

GLI IN HOUSE:
Angelica Ruggeri, Valentina Barich



ANGELICA RUGGERI



ALESSANDRO BOTTO



CLAUDIO CERABOLINI



FILIPPO SOLA



ANDREA GIARDINO

La AS Roma presenta il progetto definitivo per il nuovo stadio di Pietralata

Lo scorso 23 dicembre la AS Roma ha presentato a Roma il progetto definitivo (PFTE) relativo alla concessione per la progettazione esecutiva, costruzione e gestione del nuovo stadio in località Pietralata, nell'ambito delle procedure delineate dalla Legge Stadi.

Legance ha fornito assistenza ad AS Roma per tutti i profili legali e regolamentari del progetto, fin dal suo avvio, con un team multidisciplinare coordinato da **Andrea Sacco Ginevri**, **Alessandro Botto**, **Giovanni Scirocco** e **Giacomo Testa**, col supporto, per i profili di project financing, della managing associate **Caterina Sitra**, per i profili amministrativi dal senior associate **Niccolò Elia Millefiori**; per i profili ambientali della senior counsel **Francesca Carlesi** e del senior associate **Lorenzo Minotti**; per i profili di real estate, urbanistici e contrattuali del partner **Gabriele Capecchi**, del senior counsel **Luca Lombardo**, della counsel **Francesca Iannò**, degli associate **Matteo Bianchi**, **Antonio Spampinato** e **Filippo Grigolon**; per i profili corporate dalla senior counsel **Giovanna Russo**, del counsel **Edoardo Manni** e dal managing associate **Lorenzo Locci**; per i profili IP della partner **Monica Riva** e della senior associate **Francesca Cordova**.

LA PRACTICE:
real estate

IL DEAL:
Il progetto del nuovo stadio per l'AS Roma

GLI STUDI:
Legance



MARCO MAGENTA

EY Tax & Law, da gennaio diventa una società (anzi due)

Tornato alla guida della service line Tax & Law di EY Italia, Marco Magenta avvia una riorganizzazione puntando su leadership inclusiva, innovazione tecnologica e crescita (oltre l'Eco Bonus). MAG lo ha incontrato per farsi raccontare tutti i progetti

di nicola di molfetta

All'inizio del 2024, **Marco Magenta** è tornato alla guida della service line Tax & Law di EY Italia, dopo aver ricoperto il ruolo di chief operating officer del network in Italia. Il suo ritorno segna l'avvio di un secondo mandato focalizzato su riorganizzazione, innovazione tecnologica e valorizzazione delle persone.

«Abbiamo combinato la competenza manageriale interna con quella sulla service line, e questo ha permesso di ripartire con una visione chiara». Magenta descrive una funzione che non si è limitata a cambiare pelle: è stata rifocalizzata, ampliata e messa nelle condizioni di affrontare un mercato che sta vivendo una delle sue trasformazioni più profonde.

RIORGANIZZAZIONE E LEADERSHIP INCLUSIVA

Il primo passo è stato rafforzare il Leadership team e il Consiglio direttivo (cda). La composizione del Cda è passata da 5-6 membri a un organo più ampio, con un terzo di donne, mentre il leadership team esteso ha raggiunto il 36% di presenza femminile, con una struttura organizzativa a matrice su tre dimensioni: practice di competenza tecnica, industry e territorio.

«Vogliamo rappresentare tutte e tre le dimensioni nel leadership team, con un approccio partecipativo e una forte attenzione al gender balance», afferma Magenta. Questo nuovo impianto – più partecipativo e trasversale – è stato accompagnato dalla definizione del ruolo di un general manager e dall'ingresso di profili di alto livello.

CRESCITA E SOSTITUZIONE DELL'ECO BONUS

Fino allo scorso anno, la service line ha beneficiato dell'opportunità di mercato legata all'Eco Bonus, che ha rappresentato una quota importante del fatturato complessivo (nel 2024 pari a 286 milioni di euro, sulla base alle stime di Legalcommunity BEST 50). Quindi, è stato avviato un piano per rifocalizzare la spinta commerciale sulle attività core, che sta già producendo risultati. Il 2025 ha significato la sfida di sostituire quel volume di business, concentrandosi sulla crescita delle attività

Lo studio in cifre

1.100

Il numero totale dei professionisti

52

I partner

14

Gli avvocati partner

38

I commercialisti partner

286 milioni di euro

Il fatturato 2024 (secondo Legalcommunity)

+2,14%

La crescita % sul 2023

tradizionali e sull'introduzione di nuovi servizi industrializzati.

La crescita dello scorso anno ha superato il budget dell'11%, arrivando al 12%, e attualmente il team è sopra budget (+14%). Magenta chiarisce: «Misuriamo il ricavo netto, quello che resta in casa dopo l'outsourcing. Questo indicatore ci mostra una crescita più significativa rispetto al fatturato nominale».

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E NUOVI SERVIZI

L'esperienza con l'Eco Bonus ha insegnato a gestire grandi volumi di attività a valore unitario relativamente basso tramite piattaforme tecnologiche. Ora questo modello viene applicato a settori come family office e recupero degli UTP per numerosi fondi clienti, tra cui, come noto, Kryalos Sgr che - attraverso Keystone, Fondo di Investimento Alternativo riservato ad investitori istituzionali

«La tecnologia ridurrà le attività di compliance, ma libererà risorse per tutto ciò che è high-end: in un contesto di complessità fiscale, la prevenzione diventa la leva più strategica»

per la gestione e valorizzazione di crediti *unlikely-to-pay* (UTP) - nel 2025 ha raggiunto una massa in gestione di 1 miliardo di euro.

La tecnologia, in questo contesto, è un asset chiave. EY ha investito 1,4 miliardi di dollari a livello globale in AI. A livello locale, sviluppa soluzioni grazie a team dedicati e in ecosistema con startup specializzate per rispondere alle esigenze dei singoli mercati. Formazione sull'AI è stata avviata anche con il Politecnico di Milano – Graduate School of Management per senior manager e partner, consolidando competenze tecnologiche interne.

DALLA COMPLIANCE ALLA GOVERNANCE: IL FUTURO DEL TAX & LAW

Il team rafforzato lavora anche su un trend emergente: la corporate tax governance. Dai visti di conformità ai modelli 231, dalla cooperative compliance alla gestione del rischio, la domanda cresce rapidamente, spinta da scenari geopolitici complessi e dalla necessità di prevenzione.

«La tecnologia ridurrà le attività di compliance, ma libererà risorse preziose per tutto ciò che è high-end», conclude Magenta. «In un mondo che va verso più conflitti fiscali, più accertamenti, più complessità normativa, la prevenzione sarà la parte più strategica del nostro mestiere».

STRATEGIA DI ACQUISIZIONE DI TALENTI E STUDI

La crescita è stata accompagnata anche dall'arrivo di nuovi professionisti nella partnership dello studio. EY ha puntato su inserimenti mirati di figure chiave: **Anna Luigia Cazzato** dall'Agenzia delle Entrate, **Marco Di Capua** ex vicedirettore vicario dell'Agenzia delle Entrate con esperienze in Ferrovie dello Stato, Fincantieri e Leonadro, **Aurora Marrocco**, esperta di trade & customs ex KPMG, e **Lidia Scantaburlo**, avvocato specializzato in real estate e diritto amministrativo, arrivata dalla sede italiana della law firm Dwf.



«Vogliamo rappresentare tutte e tre le dimensioni – practice, industry e territorio – nel leadership team, con un approccio partecipativo e una forte attenzione al gender balance»

In questo nuovo percorso, la filosofia di EY privilegia l'integrazione sinergica. È una strategia che punta «a una sinergia concreta e misurabile: i nuovi ingressi devono poter recuperare rapidamente le quote di portafoglio non "portabili" grazie all'integrazione del loro business case con un ecosistema – quello EY – che offre accesso a industry, territori e practice specialistiche», spiega Magenta.

Il modello mira a un "matrimonio di lungo periodo" con i professionisti, riducendo i rischi di fallimento degli inserimenti. EY offre un modello di partnership stabile, capace di gestire anche il passaggio generazionale degli studi – come avvenuto in precedenti operazioni, incluse quelle avviate a Bari – e di valorizzare gli ingressi tramite un processo strutturato di due diligence culturale oltre che numerica».

RIFOCALIZZAZIONE SUL LEGALE E LAVORO DI SQUADRA

Contrariamente a voci di mercato circolate sulle Big4, in EY non c'è stato un ripensamento della strategia legale: la linea è stata riconfermata a livello globale ed europeo. La strategia mira a creare un'offerta legale sensata e integrata, evitando aree esposte a potenziali conflitti d'interesse o naturalmente caratterizzate da bassa integrabilità con il resto dell'ecosistema EY. Il modello non è

quello del grande studio tradizionale, ma un «law sensato», integrato, con specializzazioni industriali coerenti con le attività di EY.

Niente diritto penale, poco interesse per l'antitrust, cautela sulla litigation a causa dei conflitti: la crescita è concentrata sulle aree dove EY può offrire sinergie reali e scalare in modo competitivo.

«La prevalenza dell'obiettivo collettivo sull'individuale è il nostro principio guida», spiega Magenta. La performance viene valutata sul lavoro di squadra, incentivando la collaborazione e massimizzando l'efficacia commerciale.

LA SVOLTA SOCIETARIA

Dal primo gennaio, intanto, EY ha completato un'operazione significativa: la creazione di due nuove società, una STP per i fiscalisti e una STA per gli avvocati.

«Questa scelta conferma la centralità del legale nella nostra strategia e ci consente di operare con maggiore focalizzazione, rispettando pienamente tutte le normative professionali», sottolinea Magenta. L'operazione permetterà di distinguere i percorsi professionali, semplificare i processi e mantenere coerenza e sinergia tra le due anime della service line.

HEADQUARTER RINNOVATO: MODERNITÀ E CAPACITÀ AUMENTATA

Parallelamente, la sede milanese – casa della practice da nove anni – è al centro di un radicale rinnovamento: incremento della capacità del 30%, modernizzazione degli impianti, nuove aree verdi, una caffetteria interna, ristorante all'ultimo piano e nuova buvette clienti.

«Non si tratta solo di un restyling estetico», sottolinea Magenta, «ma di creare spazi che favoriscano collaborazione, innovazione e benessere». Durante i lavori, EY ha attivato sedi temporanee in via Solari e in una torre di coworking adiacente, garantendo continuità operativa senza interruzioni. □
©riproduzione riservata



Avvocati in transito: in un anno, spostati 115 milioni di euro

Resta stabile, nel 2025, il numero di partner (170) che cambia studio, così come il valore del business che segue i professionisti coinvolti nel valzer delle poltrone (+2,7%)

Rimane alto il ritmo con cui i partner delle principali insegne legali d'affari attive in Italia si muovono da studio a studio alimentando il cosiddetto valzer dei cambi di poltrona. Il 2025 si è chiuso con cifre sostanzialmente in linea con l'anno precedente. Stando all'osservatorio di MAG e Legalcommunity, i lateral hire dell'ultimo anno sono stati 170 (erano stati 165 nel 2024) per un valore complessivo di fatturato "spostato" stimabile intorno ai 115 milioni di euro (erano stati 112 l'anno prima).

L'analisi delle principali operazioni monitorate da Legalcommunity restituisce l'immagine di un settore in trasformazione, segnato da una competizione accesa tra grandi law firm internazionali, studi full service italiani e realtà boutique. I movimenti hanno interessato in modo trasversale practice tradizionali e settori emergenti, con un'attenzione crescente alla redditività dei professionisti e al posizionamento strategico delle piattaforme.

I SETTORI SU CUI GLI STUDI HANNO INVESTITO DI PIÙ

L'osservatorio evidenzia come il corporate m&a resti la practice più strategica, con il 23,5% dei movimenti di soci e professionisti, seguito dal tax (12,3%) e dal litigation/arbitration (11,2%). Il banking & finance e il labour rappresentano ciascuno circa il 10%, mentre l'energy copre il 5,9% delle operazioni. Segue il restructuring con il 5,3%, e le aree di diritto amministrativo e competition/antitrust con il 4% ciascuna.

L'analisi conferma una attenzione da parte degli studi verso le competenze in ambito M&A, vede un ritorno dell'attenzione al tax in probabile chiave anticyclica come, del resto, lasciano pensare le numerose operazioni che hanno riguardato specialisti in ambito restructuring, labour, e antitrust.

GLI STUDI CHE HANNO ACQUISITO IL MAGGIOR NUMERO DI SOCI

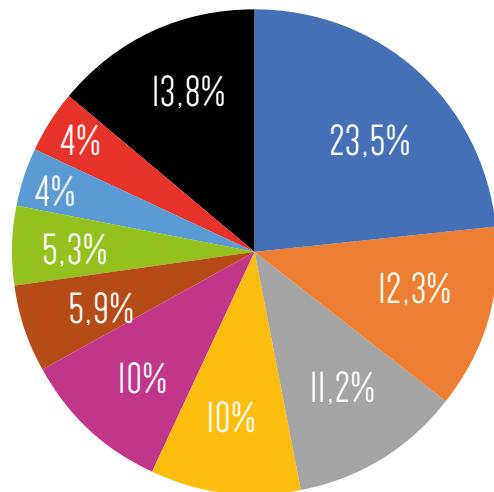
Tra i protagonisti assoluti del 2025 spicca Bip Law & Tax, che si è contraddistinto come uno degli operatori più attivi sul fronte del recruiting. Sono 17 i lateral hire conclusi dall'organizzazione guidata



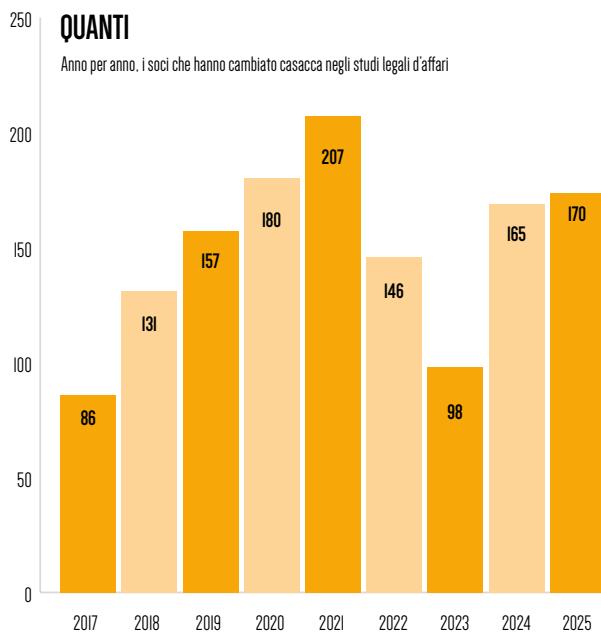
STEFANIA RODOCCIA

dall'avvocata **Stefania Radoccia** e collegata alla società di consulenza Bip. Lo studio, in fase di start up, ha già investito su numerose aree – dall'energy al labour, dal tax al competition antitrust – attraverso una lunga serie di ingressi provenienti, tra gli altri, da EY SLT, Lexia e Wi Legal, costruendo un modello multidisciplinare fondato su volumi e integrazione con la consulenza. L'attivismo di Bip

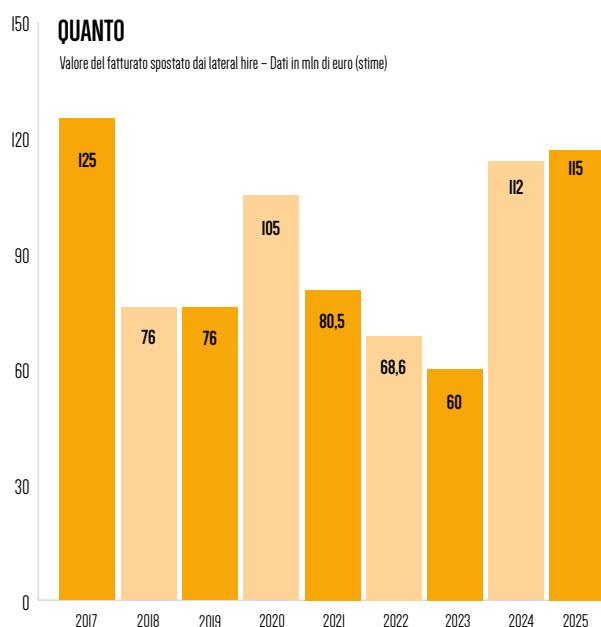
Le practice più richieste



Corporate m&a	Energy
Tax	Restructuring
Litigation/arbitration	Amministrativo
Banking & Finance	Comp. Antitrust
Labour	Altrò



Dati al 31 dicembre 2025



Stima calcolata sugli spostamenti al 31 dicembre 2025



Law & Tax dovrebbe continuare anche nel 2026. Legalcommunity e MAG (si veda la rubrica Agorà in questo numero) hanno già anticipato l'imminente integrazione della tax boutique Plusiders che dovrebbe, tra l'altro, avviare il progetto di espansione dello studio anche nella Capitale. Molto significativa anche la campagna acquisti proseguita da Hogan Lovells sotto la guida del managing partner **Patrizio Messina** e legata al ruolo centrale che l'Italia ha nei progetti di crescita della law firm (che è al lavoro sulla integrazione con gli americani di Cadwalader) in Europa e in particolare nell'area Fris (Francia, Italia, Spagna). Messina ha portato a bordo un intero nucleo di soci da White & Case, tra i quali spiccano i nomi di **Ferigo Foscari** e **Iacopo Canino**, e ha messo a segno anche un importante operazione sul fronte competition antitrustist prendendo **Domenico Gullo** da Dla Piper.

Tra i grandi italiani sono stati Gatti Pavesi Bianchi Ludovici (Gpbl), Gianni & Origoni (Gop), BonelliErede e Chiomenti gli studi che si sono mossi di più. In particolare, Gpbl ha concluso sette lateral hire intercettando un gruppo di quattro soci ex BonelliErede (tra cui l'm&a lawyer **Nanni Costa** e il litigator **Renato Bocca**) oltre all'ex Giliberti Triscornia, **Stefano Alberto Villata** e alla specialista IP **Anna Gardini** approdata in studio da Chiomenti.

Decisamente attivo anche Gop che ha preso quattro nuovi soci. Va però evidenziato che due di questi, vale a dire **Norman Pepe** e **Ciro Pellegrino**, sono passati allo studio fondato da **Francesco Gianni** e guidato dai co-managing partner **Giuseppe De Simone** e **Giuseppe Velluto**, con i loro studi iLS e Studio Ciro Pellegrino.

L'attivismo di Chiomenti, invece, si è indirizzato verso l'ulteriore rafforzamento dell'area finance con l'innesto di un team ex Simmons & Simmons guidato dai soci **Davide D'Affronto** e **Nicholas Lasagna** con cui lo studio ha rafforzato ulteriormente il presidio del debt finance e del private capital. Sempre in linea di continuità con operazioni realizzate negli anni precedenti (in particolare sul versante energia e infrastrutture) lo studio guidato da **Filippo Modulo** e **Gregorio Consoli** ha preso in squadra anche l'amministrativista **Pina Lombardi**, ex L&B Partners.

Dicevamo anche di BonelliErede. Lo studio ha (ri)aperto le porte ai partner **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi** che con **Francesco Pirisi** sono tornati in squadra nell'associazione professionale guidata da **Eliana Catalano** e **Massimiliano Danusso** andando a consolidare il presidio dell'area corporate finance. Lo studio ha investito in maniera significativa anche sul fronte contenzioso e arbitrati. Qui, in particolare, è entrato il partner ex Cleary Gottlieb, **Ferdinando Emanuele** e successivamente è arrivato anche l'of counsel **Enrico Castellani**, storico socio di Freshfields.



I 10 CAMBI PIÙ RILEVANTI



NINO LOMBARDO

Da Dla Piper a Crccd



DAVIDE D'AFFRONTO

Da Simmons & Simmons a Chiomenti



FERIGO FOSCARI

Da White & Case a Hogan Lovells



CATALDO PICCARRETA

Da Latham & Watkins a Ropes & Gray



IACOPO CANINO

Da White & Case a Hogan Lovells



FERDINANDO EMANUELE

Da Cleary Gottlieb a BonelliErede



EMANUELA DA RIN

Da BonelliErede a Herbert Smith Freehills Kramer



SILVIA ROMANELLI

Da BonelliErede a Fivers



NANNI COSTA

Da BonelliErede a Gatti Pavesi Bianchi Ludovici



MASSIMILIANO NITTI

Da Chiomenti a Linklaters



GIUSEPPE VELLUTO, GIUSEPPE DE SIMONE

NUOVE INSEGNE E GRANDI MOVIMENTI

Oltre a quelli citati, il 2025 ha registrato numerosi altri "grandi movimenti". Da segnalare, senza dubbio, c'è il passaggio del fiscalista **Giulio Andreani** da PwC Tls a Gianni & Origoni. Così come, di assoluto rilievo è stato il passaggio di **Antonio (Nino) Lombardo** da Dla Piper a Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din (Crccd). Le nuove super boutique, da questo punto di vista, si sono dimostrate soggetti particolarmente attivi ma anche capaci di aggregare professionalità di rilievo. Si pensi a Fivers, che ha portato in squadra **Giorgio Fantacchiotti** (ex Linklaters) e **Silvia Romanelli** (ex BonelliErede) dando un forte impulso alla crescita e allo sviluppo della practice corporate m&a. Un forte boost agli spostamenti dell'ultimo anno è arrivato, poi, dall'avvio di una serie di nuovi progetti professionali. Iniziative sia di matrice internazionale, sia di origine locale. La più rilevante, tra le prime, è stata l'avvio di un presidio italiano da parte della law firm americana Ropes & Gray che ha puntato su un trio di ex Latham & Watkins: **Cataldo Piccarreta, Giorgia Lugli e Luca Maranetto** a cui, in questo inizio anno si è unito anche il partner (ex PedersoliGattai) **Alessandro Grosso**. Tra le iniziative italiane, invece, va ricordato l'avvio del progetto Solving, nuova iniziativa che vede tra i suoi ispiratori il leggendario avvocato d'affari **Vittorio Grimaldi** e ha per protagonista un gruppo di soci ex GA.

IL FATTORE DI GENERE: SOLO IL 26% DEI LATERAL È DONNA

Dal punto di vista del genere, il 2025 mostra ancora una prevalenza netta di soci uomini tra i nuovi ingressi, che rappresentano circa i tre quarti delle operazioni. Tuttavia, la presenza femminile risulta significativa (26%) e in crescita in alcune practice specifiche, come labour, IP, amministrativo e corporate finance.

Tra i lateral di socie, vanno ricordati quello di **Emanuela Da Rin** passata da BonelliErede a Herbert Smith Freehills Kramer, ovvero il passaggio di **Federica Santonocito** (assieme al professor **Mario Franzosi**, entrato come of counsel) in Morri Rossetti & Franzosi, così come l'arrivo di **Francesca Gesualdi** in Clifford Chance

UNO SGUARDO D'INSIEME

Nel complesso, il 2025 si è rivelato un anno di profonda ridefinizione degli assetti tra i soci degli studi legali. Le operazioni non si sono limitate a singoli ingressi, ma hanno spesso assunto la forma di veri e propri "pacchetti" di professionisti, segno di una competizione sempre più strutturata e industriale. Un trend che, secondo molti operatori, è destinato a proseguire anche nel 2026, con effetti rilevanti sugli equilibri del mercato. □

© riproduzione riservata



ELIANA CATALANO

CAMBI DI POLTRONA 2025 (PARTNER - INCLUDE EQUITY E SALARY)

COGNOME	NOME	STUDIO DI PARTENZA	STUDIO D'ARRIVO
ESPOSITO	Diego	Linklaters	A&O Shearman
BERNARDO	Patrizio	Delfino Willkie Farr & Gallagher	Advant Nctm
BOURSIER NIUTTA	Enrico	Boursier Niutta	Advant Nctm
LA BARBERA	Luca	Accenture	Advant Nctm
QUINTANA	Raffaella	Dla Piper	Advant Nctm
DI BARI	Francesco	Legance	Alma Led
SANDOLI	Marco	Di Tanno Associati	Alma Led
LICINI	Matteo	Dla Piper	Amft
LAURENZANO	Nicola	Vialto Partners	Andersen
MAURO	Umberto	Eversheds Sutherland	Andersen
SCOLA	Michele	Studio proprio	Andersen
AZZARÀ	Antonio	Crcdd	Ashurst
CITARELLA	Michele	CBA	Bdo Tax
ANDÒ	Carlo Maria	EY SLT	Bip Law & Tax
BRIELLI	Aldo	EY SLT	Bip Law & Tax
CANGEMI	Eleonora	Wi Legal	Bip Law & Tax
COCCO	Antonio	EY SLT	Bip Law & Tax
COLLIA	Filippo	Wi Legal	Bip Law & Tax
DE BENEDICTIS	Antonino	EY SLT	Bip Law & Tax
DEL DUCA	Angelo Ciro	EY SLT	Bip Law & Tax
FILIPPO	Sara	EY SLT	Bip Law & Tax
ISGRÒ	Francesca	Pwc Tls	Bip Law & Tax
LIMUTI	Carlo	Wi Legal	Bip Law & Tax
MORDÀ	Andrea	Wi Legal	Bip Law & Tax
MUSCETTOLE	Marco	Lexia	Bip Law & Tax
PIERMANNI	Alessandro	Dla Piper	Bip Law & Tax
SHEHATA	John	Pirola Pennuto Zei & Associati	Bip Law & Tax
TAMBORINI	Matteo	EY SLT	Bip Law & Tax
ZANCHI	Giuliano	EY SLT	Bip Law & Tax
ZUCCHETTI	Angela	Wi Legal	Bip Law & Tax
DE SANTIS	Samuele	-	BLB
EMANUELE	Ferdinando	Cleary Gottlieb	BonelliErede
NOVARESE	Andrea	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	BonelliErede
PIRISI	Francesco	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	BonelliErede
STORCHI	Maria Cristina	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	BonelliErede
BUONAGUIDI	Vittorio	Lawyers Sta	Bsva
KARNER	Johannes		Bureau Plattner
CARMINATI	Lorenzo	Grant Thornton	CBA
LANDI	Daniele	Pwc Tls	CBA
NEGRI CLEMENTI	Annappola	Pavesio Associati with Negri-Clementi	Charles Russel Speechlys
D'AFFRONTI	Davide	Simmons & Simmons	Chiomenti
LASAGNA	Nicholas	Simmons & Simmons	Chiomenti
LOMBARDI	Pina	L&B Partners	Chiomenti

FANTI	Gianluca	White & Case	Clifford Chance
GESUALDI	Francesca	Cleary Gottlieb	Clifford Chance
DELLI FALCONI	Francesco	Scgt	CMS
LA SALA	Emiliano	A&O Shearman	CMS
CALZA	Barbara	De Berti Jacchia	Cocuzza
JULIEN	Lisa Alice	Dentons	Cocuzza
CAVALLO	Silvio	Pillarstone	Crcdd
FIORETTI	Daniela	GA Alliance	Crcdd
LOMBARDO	Antonio (Nino)	Dla Piper	Crcdd
RYOLO	Elena	Legance	Crcdd
TOZZOLI	Silvia	Legance	Crcdd
CAIAZZA	Massimo	Caiazza & Partners	De Berti Jacchia
CURSANO	Roberto	Baker McKenzie	Delfino Willkie Farr Gallagher
LANZANI	Marco	Ughi & Nunziante	Delfino Willkie Farr Gallagher
APUZZO	Ernesto	PwC Tls	Deloitte Legal
RUSCONI	Paolo	K&L Gates	Dentons
ROLLINO	Emanuela	Clas	Di Tanno Associati
SETTI DELLA VOLTA	Carlomaria	Chiomenti	Di Tanno Associati
BARUFFI	Francesco	Baker McKenzie	DWF
MARUFFI	Francesco	Baker McKenzie	DWF
FUSANI	Mario	GF Legal	Lexia
GANDOLFI	Cristina	GF Legal	Lexia
MOLESTI	Matteo	FairWise	Lexia
IANNACCONE	Andrea	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	Eptalex
MARANGIO	Pietro Massimo	Lexia	Eversheds Sutherland
SCANTAMBURLO	Lidia	DWF	EY Tax & Law
GERMINARIO	Tiziana	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	Fieldfisher
FANTACCHIOTTI	Giorgio	Linklaters	Fivers
ROMANELLI	Silvia	BonelliErede	Fivers
SOLARO	Maria Teresa	Green Horse	Fivers
BERALDI	Patrizia	Legal Challenge	GA Alliance
CUTOLO	Daniele	Legal Challenge	GA Alliance
FIGLIUOLO	Salvatore	LCA	GA Alliance
YANG	Candice	Eversheds Sutherland	GA Alliance
LAMANDINI	Marco	Studio proprio	Galbiati Sacchi Lamandini e Associati
BACCETTI	Niccolò	BonelliErede	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
BITETTO	Marco	BonelliErede	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
BOCCA	Renato	BonelliErede	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
COCCA	Livia	Chiomenti	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
GARDINI	Anna	Chiomenti	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
NANNI COSTA	Stefano	BonelliErede	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
VILLATA	Stefano Alberto	Giliberti Triscornia	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
ANDREANI	Giulio	PwC Tls	Gianni & Origoni
BURESTI	Cecilia	Norton Rose Fulbright	Gianni & Origoni
PELLEGRINO	Ciro	Studio proprio	Gianni & Origoni

PEPE	Norman	iLS	Gianni & Origoni
BERTOLINI	Paolo	Linklaters	Giovannelli e Associati
DE FRANCESCO	Diego	Gitti & Partners	Giovannelli e Associati
ETTORRE	Marco	Gitti & Partners	Giovannelli e Associati
CUZZOCREA	Francesca	Clifford Chance	Green Horse
BULGARINI D'ELCI	Giuseppe	Watson Farley	Greenberg Traurig
DA RIN	Emanuela	BonelliErede	Herbert Smith Freehills Kramer
CANINO	Iacopo	White & Case	Hogan Lovells
CARUSO	Bianca	White & Case	Hogan Lovells
DE MATTIA	Piero	White & Case	Hogan Lovells
FOSCARI	Ferigo	White & Case	Hogan Lovells
GULLO	Domenico	Dla Piper	Hogan Lovells
PRETTI	Andrea	White & Case	Hogan Lovells
SEGANFREDDO	Alessandro	White & Case	Hogan Lovells
SIMONE	Eusapia	Dla Piper	K&L Gates
MODICA	Mauro	DWF	Keoghs
CARBONE	Grazia	EY SLT	L&B Partners
GRITTI	Andrea	Portolano Cavallo	L&B Partners
MARCONI	Alessia	Crcod	L&B Partners
FANTINELLI	Serena	Baker McKenzie	LabLaw
FUNARO	Alessandro	Plusiders	LawaL
MAIO	Pierpaolo	BiomedLaw	LawaL
MASSARO	Giuseppe	Dla Piper	LawaL
SPEZIALE	Giuseppe	RP Legal & Tax	LawaL
BIANCHI	Stefano	GA Alliance	LCA
POSCIO	Ferdinando	Clifford Chance	LCA
ARTONI	Luca	Carnelutti	Legislab
COSSU	Silvia	Lipani	Lexia
FAZIO	Giulio	Risengo - Energy and Law	Lexia
GIALLOMBARDO	Renato	Fivers	Lexia
MARTINELLI	Marco	Gianni & Origoni	Lexia
PARACCHI	Giacomo	-	Lexia
NITTI	Massimiliano	Chiomenti	Linklaters
CAIAZZO	Rino	CDP	Lipani
DE CESARIS	Lucia	Ammlex	Lipani
LISANTI	Mario	Ashurst	LMS
NICCOLI	Fabio	Ashurst	LMS
DE MARCO	Alfonso Annibale	Curtis	McDermott Will & Schulte
MOLFA	Milo	Curtis	McDermott Will & Schulte
SANTONOCITO	Federica	Franzosi Dal Negro Setti	Morri Rossetti Franzosi
BIASI	Antonio	Watson Farley	Nomos
PINOTTI	Veronica	White & Case	Norton Rose Fulbright
SFORZA	Martino	White & Case	Norton Rose Fulbright
DE CARLO	Edoardo	CDP	Nunziante Magrone
DONNINI	Roberto	CDP	Nunziante Magrone

PAPPALARDO	Marisa	CDP	Nunziante Magrone
ZAPPALÀ	Stefano Maria	Juridicum	Ontier
BYRNE	Craig	A&O Shearman	Orrick
DEMEULENAERE	Frederic	A&O Shearman	Orrick
CIANI	Marzio	Legance	Orsingher Ortù
MUSSINI	Benedetta	LCA	Osborne Clarke
SARACENI	Luca	PedersoliGattai	Osborne Clarke
TELARICO	Giorgio	Baker McKenzie	Osborne Clarke
BENAZZO	Paolo	Giovanardi	Pavia e Ansaldi
CALÒ MARINCOLA	Achille	Legance	Pavia e Ansaldi
VITI	Valeria	Legance	PedersoliGattai
CIRINO POMICINO	Stefano	Deloitte Legal	PwC Tls
LOIZZO	Federico	Deloitte Legal	PwC Tls
PONTECORVO	Barbara	Deloitte Legal	PwC Tls
SERIELLO	Magda	Deloitte Legal	PwC Tls
LUGLI	Giorgia	Latham & Watkins	Ropes & Gray
MARANETTO	Luca	Latham & Watkins	Ropes & Gray
PICCARRETA	Cataldo	Latham & Watkins	Ropes & Gray
SCIMEMI	Ettore	Gianni & Origoni	SAT
GIALLORETI	Franco	Dentons	Simmons & Simmons
TOMAIUOLO	Tommaso	PwC Tls	Simmons & Simmons
BOFFOLI	Maddalena	GA Alliance	Solving
CONTI	Francesco	GA Alliance	Solving
GIANGROSSI	Ilario	GA Alliance	Solving
LIMITONE	Roberto	GA Alliance	Solving
PELLONE	Fabrizia	GA Alliance	Solving
PELLONE	Francesco	GA Alliance	Solving
PESCATORI	Annalisa	GA Alliance	Solving
RULLI	Paolo	GA Alliance	Solving
MINUTILLO	Flavia	-	Studio Rock
NIGRO	Roberto	Alma Led	Target
MUSY	Antonella	Musy Bianco	Toffoletto De Luca Tamajo
SATTA	Francesco	GA Alliance	Tonucci & Partners
PASCULLI	Matteo	DWF	Tremonti Partners
PAPPALARDO	Alessandro	Legalitax	Ughi & Nunziante
RACCHI	Luciano	Legalitax	Ughi & Nunziante
RESCIGNO	Andrea	Legalitax	Ughi & Nunziante
MENARDO	Nicola	Grande Stevens	Weigmann
MAFFIA	Luca	A&O Shearman	White & Case
SPEDICATO	Giovanni	Latham & Watkins	White & Case



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

13th Edition
energy

29.01.2026

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

19.15 CHECK-IN
19.30 COCKTAIL
20.15 CEREMONY
21.00 STANDING DINNER



Antonio Adami
Senior Director & General Counsel EMEA
Recurrent Energy



Antonello Amoroso
Founder
Amaranto Holding



Andrea Ancora
Chairman,
Sonfinter SpA



Edoardo Ascione
Responsabile Fiscale
Sorgenia



Umberto Baldi
Chief Legal Officer & General Counsel
Snam



Martina Beneventi
General Counsel, SIRAM
Veolia



Alessandro Biffi
Group Property Manager,
Sorgenia Green Solutions



Gianluca Boccanera
Global Managing Director,
NextEnergy Capital



Stefano Brogelli
Legal & Regulatory Director
Axpo Italia



Mirco Bucci
Senior Tax manager
EF Solare Italia



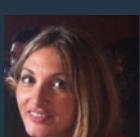
Laura Buzzi
Direttore Legal M&A
Edison



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA
ING Bank



Vita Capria
General Counsel
Delos Power



Ersilia Carbonara
Responsabile Assistenza Legale Rinnovabili Italia
Eni Plenitude



Stefano Cassella
Founding Partner – CEO
Arcus Financial Advisors



Michele Catanzaro
General Counsel Starlight Energy
NextEnergy Capital



Guido Cavaliere
Responsabile legale M&A
A2A



Alberto Cei
Founder and Partner
SURE – Sustainable Revolution



Simone Chini
General Counsel
SaipeM SpA



Marcello Ciampi
Head of Legal Affairs
Tages Capital SGR



Raffaele Ciotta
Managing Director
Real Assets
Foresight Group



Giuseppe Conticchio
Regulations & Contracts Manager
Metlen Energy & Metals



Guido D'Auria
Legal Counsel
MET ENERGIA ITALIA



Alessandro De Franco
Responsabile Unità Tax
Acea SpA



Filippo de Michelis
Head of Legal & Regulatory Affairs,
E-GAP GROUP



Camilla Dejana
Responsabile Legale Finance & Business Development
Italgas



Alessandro Demo
Head of Business Relations – Energy Utility market
Abbrevia S.p.A



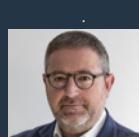
Nicola Di Agostino
Senior Directo
Bayern LB



Sara Di Mario
CEO,
Hazel New Energy



Claudia Fanelli
Head of Legal M&A | Head of Legal Renewables, Project Financing, RES Contracts and Permitting
Engie



Enrico Felter
General Counsel & Sustainability
Italgen



Paula Fernandez de Gubieda Alonso
General Counsel
Iberdrola Italia



Pietro Galizzi
Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs
Plenitude



Tommaso Garzelli
Direttore Finanza ed M&A



Matteo Grassani
Ambassador/Co-Founder
Zahid Group



Mauro Lajo
Ammministratore Delegato e consigliere delegato alla sostenibilità di Confindustria Cisambiente
Forever Bambù



Francesco Maggi
Investment Director Europe
Sosteneo Infrastructure Partners



Giuseppe Maronna
Head of Growth
Sonnedix



Roberto Massarenti
Head of Infrastructure Finance
Italy, Natixis



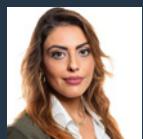
Andrea Megale
Head of Legal Italy
CIB, BBVA



Paola Merati
Head of legal
Sonnedix



Vincenzo Modica
Responsabile Presidio Normativo e Documentale
Tea Energia



Amalia Muollo
General Counsel
EF Solare Italia



Andrea Navarra
General Counsel
ERG



Daniele Novello
Managing Director – General Counsel
Totalenergies Italia Servizi



Lorenzo Andrea Ottaviani
Responsabile Legal M&A e Business Development
Gruppo A2A



Pietro Pacchione
Managing Director
Tages Capital SGR



Francesco Perrini
General Counsel
Ortus Italy



Chiara Piaggio
General Counsel
Ansaldo Energia



Federico Piccaluga
General Counsel
Duferco Group



Saverio Rodà
Investment Director
Tages Capital SGR



Francesco Saluto
Head of Asset Management
Delos Service SpA



Martina Spedale
Head of Legal
Unoenergy



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



Maurizio Telemetro
Finance & Facility Management Director
E.ON Italia



Sara Vetulli
Legal Counsel Italy
Sonnedix Italia Servizi S.r.l.



IPG Law Firm accelera nella crescita e integra BTA

Crescita, governance e visione imprenditoriale dietro il modello Legal & Tax. MAG incontra Marco Pistis, fondatore e managing partner dello studio: «Con questa operazione possiamo dire di essere arrivati davvero a Milano». L'organizzazione arriva a contare 120 persone

di nicola di molfetta

Il 2026 si apre con una novità strategica per IPG Law Firm: l'integrazione di BTA – Baudo Tax and Accounting, storico studio tributario milanese. Un'operazione che rafforza in modo significativo la presenza dello studio a Milano, dove IPG è già attiva dal 2019, e che porterà l'organizzazione a contare circa 120 persone tra professionisti e staff all'inizio del prossimo anno.

Un traguardo rilevante per uno studio che, nel giro di pochi anni, è passato da una decina di persone a una realtà strutturata su tre sedi – Torino, Milano e Roma – con una crescita definita dal managing partner e fondatore, **Marco Pistis**, come «una corsa importante, fatta però lungo direttive molto precise».

LEGAL E TAX SULLO STESSO PIANO

La direttrice principale è quella della piena integrazione tra competenze legali e fiscali. «Noi vogliamo essere uno studio legale corporate, che fa prevalentemente M&A – spiega Pistis – ma con un Tax fully fledged. Transfer pricing, fiscalità internazionale, adempimenti collaborativi: tutto quello che fa un vero dipartimento fiscale».

«Il nostro mestiere deve restare basato sul retainer. È una scelta etica prima ancora che strategica»



ANDREA BAUDO, MARCO PISTIS



Andrea Baudo: «Con IPG un'integrazione che va oltre la somma delle competenze»

L'ingresso di BTA in IPG è l'esito di un percorso avviato alcuni anni fa e consolidato attraverso un confronto costante, in cui i protagonisti hanno riconosciuto una forte convergenza di valori e modalità di lavoro. **Andrea Baudo**, che con questa operazione è diventato partner di IPG Law Firm, ha commentato così questa operazione. «Nel tempo è emersa con chiarezza la complementarietà delle nostre competenze e la possibilità di generare un risultato più ampio della semplice integrazione di due strutture. Condividiamo obiettivi e direzione come centralità del cliente, etica professionale e sviluppo di soluzioni avanzate per supportare la crescita delle aziende che assistiamo. Integrare le competenze fiscali all'interno di un contesto legale non rappresenta solo una scelta strategica, ma la decisione di rendere effettiva una visione comune. Questa unione consente di ampliare le prospettive, creare nuove sinergie e generare valore per tutti gli stakeholder. L'integrazione sposa perfettamente il modello di IPG: un modello che supporti le imprese in modo concreto, con strumenti efficaci e orientati ai risultati. Into the practice, appunto».

L'obiettivo non è solo offrire un servizio completo al cliente, ma costruire un equilibrio interno reale tra le due anime dello studio. «La cosa difficile – chiarisce – non è dire di essere uno studio integrato, ma mantenere vivo l'equilibrio tra le due professioni: nei numeri, nella marginalità e nel peso interno».

Una scelta che consente a IPG di presentarsi sul mercato come alternativa credibile sia agli studi legali tradizionali sia alle Big Four, soprattutto nelle operazioni mid market, dove sempre più spesso i clienti scelgono lo studio «sia sul fronte legal sia su quello tax».

LE SCELTE ORGANIZZATIVE CHE FANNO LA DIFFERENZA

Alla base della crescita c'è una struttura organizzativa pensata in modo esplicitamente "aziendale". Per preservare la redditività del Tax, IPG ha scorporato tutte le attività di compliance in Prioritas, una società di servizi controllata dalla holding dello studio. «Così – racconta Pistis – i costi più pesanti non gravano sulla struttura professionale e gli utili tornano comunque ai soci, avvocati compresi».

A questo si aggiunge una regola netta: tutti gli incarichi personali vengono fatturati dallo studio. Una scelta che ha contribuito a mantenere l'equilibrio economico complessivo, portando IPG a stimare per l'ultimo esercizio una marginalità intorno al 65%, «un dato molto alto anche per uno studio legale».

APICAL FINANCE E IL RIFIUTO DELL'ORIGINATION "IN CASA"

Un altro tassello distintivo è ApicAll Corporate Finance, la società creata per gestire l'origination M&A. «Non volevamo essere quelli a cui il cliente dice: devo vendere, conosci qualcuno? – sottolinea Pistis –. Volevamo essere scelti per la nostra bravura professionale».

Per questo l'attività di origination è stata separata dal mandato legale, evitando modelli a success fee e possibili conflitti di interesse. «Il nostro mestiere deve restare basato sul retainer. È una scelta etica prima ancora che strategica».

Oggi IPG detiene la maggioranza di ApicAll Corporate Finance, che lavora anche con altri studi e advisor. Il risultato è una maggiore dinamicità:



MARCO PISTIS

circa 50 operazioni l'anno, prevalentemente nel mid market, con una clientela per il 75% internazionale.

MILANO AL CENTRO DELLA CRESCITA

Se Torino resta la sede storica, Milano è ormai il motore dello sviluppo. Presente dal 2019, lo studio ha investito progressivamente sulla piazza e, con l'integrazione di BTA, la sede meneghina è destinata a crescere ulteriormente, superando Torino per numero di professionisti.

«Con questa operazione – osserva Pistis – possiamo dire di essere arrivati davvero a Milano». Anche la scelta della nuova sede va in questa direzione: spazi moderni, open space, facilità di accesso e vicinanza a un polo business in evoluzione in via Nervesa. «Qui si lavora in modo diverso, più in team. È un ambiente che favorisce il confronto e la collaborazione».

PRIVATE EQUITY, FAMILY OFFICE E PASSAGGI GENERAZIONALI

Guardando avanti, IPG ha varato un piano pluriennale che punta a raddoppiare la struttura in quattro anni. Il focus è chiaro: private equity, family office e investimenti legati ai passaggi generazionali. «Vediamo un'enorme quantità di capitale che entrerà nell'economia reale – dice

Pistis – e per come siamo strutturati, i family office sono il cliente perfetto: cercano un one-stop shop e non hanno al loro interno le competenze di un fondo».

GOVERNANCE SERRATA E CULTURA CONDIVISA

Alla base di tutto c'è una governance dichiaratamente «serrata». «Basta comitati che non decidono mai – afferma Pistis –. Preferiamo fare qualche errore in più, ma decidere in fretta». Il modello prevede senior partner con voto decisivo e un managing partner con delega effettiva, basata su risultati e consenso.

La remunerazione segue un lockstep modificato: «Se ognuno pensa solo al suo, lo studio non lo costruisce». Il lavoro di squadra è anche un fatto culturale. «Molti di noi sono amici da quindici anni. È più complesso da gestire, ma nel lungo periodo crea un valore enorme».

L'integrazione di BTA si inserisce esattamente in questo disegno: non una semplice operazione di crescita dimensionale, ma un ulteriore passo nella costruzione di uno studio che prova a coniugare rigore professionale, visione imprenditoriale e capacità di stare sul mercato che cambia. □

©riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

13th EDITION

FINANCE

05.03.2026

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

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



**Alberto
Arrota**
Presidente CdA
Merit Sgr



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



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



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



**Pierluca
Collini**
Head of Real Estate
Finance CIB
BPER Banca



**Emanuela
Crippa**
Legal Director
Intrum



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



**Laura
Del Favero**
Chief Administrative Officer
Nomura International Plc
Italian Branch



**Alessandro
Erbanni**
Head Of Corporate Finance
Banca AKROS Gruppo
Banco BPM



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



**Maurizio
Fanetti**
Partner
Armonia SGR



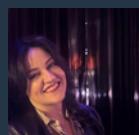
**Raffaele
Faragò**
CEO
130 Servicing S.p.a.



**Andrea
Ferrari**
Head of Equity Capital
Markets
Gruppo EQUITA



**Teresa
Gaglio**
Director Project Finance
Banco BPM



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



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



**Laura
Lazzarini**
Head of Structured Lending
Deutsche Bank



**Salvatore
Marrone**
Direttore Compliace
e Antiriciclaggio
Banca Sistema



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



**Roberto
Micoli**
CFO
Green Alliance Group



**Francesco
Moccagatta**
Italy Chief Executive
DC Advisory



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



**Marco
Nigra**
Responsabile Corporate
Lending, Finanza Strutturata
Banco BPM



**Luca
Pellegrino**
Responsabile desk Real
Estate Finance
Banco BPM



**Francesco
Piovanelli**
Managing Director
Fürstenberg SGR



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



**Alessandro
Santini**
Group Executive
Board Member
Ceresio Investors



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



GIUSEPPE FORNARI

Fornari e Associati, in cantiere una rete di counsel

Obiettivo? Ampliare l'offerta dello studio e integrare il core business del white collar crime. Giuseppe Fornari racconta a MAG l'evoluzione del penale societario, sempre meno reattivo e sempre più integrato nella vita dell'impresa. Compliance, prevenzione dei rischi e supporto alle scelte strategiche diventano centrali

di nicola di molfetta

Nel diritto penale d'impresa il tempo della difesa esclusivamente reattiva è finito da un pezzo. Oggi il penalista è sempre più una figura centrale e fisiologica nella vita delle aziende «nonostante il nostro ruolo principale sarà sempre nelle aule di giustizia, il penalista è ormai chiamato non solo a gestire le crisi ma a prevenirle e, spesso, a orientare le scelte strategiche». È da questa consapevolezza che nasce la nuova fase di sviluppo di Fornari e Associati, una delle boutique più importanti del Paese, fondata dall'avvocato **Giuseppe Fornari**, che guarda al futuro con l'idea di affiancare allo studio una rete strutturata di professionisti of counsel.

Lo studio, oggi composto da circa venti persone e quattro soci, è il risultato di una scelta precisa fatta fin dall'inizio. «Ho deciso di far crescere giovani fin dalla pratica, responsabilizzandoli e facendoli diventare soci per meriti sul campo, non per apporto di clientela o di fatturato. È una delle cose di cui vado più orgoglioso, dopo mio figlio Gianmarco», racconta Fornari. Una crescita interna che ha portato **Enrico Di Fiorino**, **Lorena Morrone** ed **Emanuele Angiulli** a diventare partner, ciascuno con una propria identità professionale, e che potrà portare, in futuro, altri componenti del team a diventare soci dello studio. Fornari, avvocato saldamente tra i leader del mercato del penale dell'economia, si definisce un penalista "tradizionalista che guarda al futuro", innamorato dell'aula e del confronto processuale, ma insieme ai propri partner ha avviato un percorso finalizzato ad affiancare all'attività giudiziale i temi della divulgazione e della compliance, oggi sempre più centrali per le imprese.

La svolta culturale spiega il fondatore di Fornari e Associati, affonda inevitabilmente le radici nel 2001, con l'introduzione del D.Lgs. 231. «Il modello organizzativo ha cambiato pelle al diritto penale. Oggi il penalista non è più percepito come uno spaurocchio, ma come una presenza fisiologica nella vita dell'impresa». Compliance, modelli etici, sistemi anticorruzione, deleghe di funzione, sicurezza sul lavoro e prevenzione dei reati ambientali sono diventati elementi strutturali, con ricadute anche sul rating di legalità e sulla capacità di fare business.

«Il penalista è ormai chiamato non solo a gestire le crisi, ma a prevenirle e, spesso, a orientare le scelte strategiche»

Questo ruolo si estende ormai anche alle operazioni straordinarie. «Sempre più spesso veniamo coinvolti nelle acquisizioni: non si tratta solo di verificare numeri e contratti, ma di capire quali rischi penali e reputazionali quella società si porta dietro. Nessuno vuole comprare una scatola che dentro ha un virus», osserva Fornari. Una consapevolezza che sta maturando soprattutto tra gli amministratori, sempre più attenti alle conseguenze personali e aziendali delle scelte strategiche.

L'avvocato penalista, oggi, ha dunque una duplice anima: «la consulenza a manager e imprese è ormai un'attività quotidiana, che si affianca a quella che è – e rimarrà – la nostra dimensione naturale, all'interno del processo, anche in ragione della tendenza del Legislatore a creare fatispecie di reato sempre nuove». Fornari non nasconde una critica netta a quello che definisce il "pan-penalismo". «In Italia si pensa di risolvere tutto con nuovi reati e con l'inasprimento delle pene. Ma non è così che

Lo studio in cifre

2010

Anno di fondazione

20

I professionisti

3

Le sedi: Milano, Roma e Bari

2

Le specializzazioni:
penale d'impresa e compliance

«Non voglio rinunciare alle relazioni con le importanti realtà professionali con cui da anni collaboriamo che già funzionano, ma dare una prima risposta più strutturata ai clienti», spiega Fornari. Le aree individuate sono quelle in cui le richieste sono più frequenti: M&A, diritto amministrativo e ambientale, diritto tributario, con l'ipotesi di includere anche competenze non strettamente giuridiche, come un economista d'impresa o un aziendalista. L'obiettivo è accompagnare l'impresa a 360 gradi, in un'ottica preventiva e strategica. Le prime integrazioni potrebbero arrivare già tra il 2026 e il 2027.

Si tratta di un modello diverso rispetto ai tentativi, rimasti sulla carta, di fusioni o aggregazioni più invasive. Qui l'autonomia dei professionisti resta intatta, ma inserita in una cornice comune di valori, stile ed etica. «La qualità tecnica è fondamentale, ma lo è anche il modo di intendere la professione», sottolinea Fornari.

Il tutto si inserisce in una visione più ampia della professione, maturata in oltre trent'anni di carriera, iniziata nei primi anni Novanta, in piena Tangentopoli, e proseguita con l'apertura del primo studio a poco più di trent'anni. Oggi Fornari e Associati è anche un punto di riferimento per i giovani, grazie a un'intensa attività di mentorship e a collaborazioni con associazioni studentesche, in particolare con l'Università Bocconi.

Sul futuro pesa anche la sfida dell'intelligenza artificiale, che Fornari definisce «una rivoluzione storica». Ma il messaggio è chiaro: tecnologia e umanità devono convivere. «Più aumenta la tecnologia, più bisogna coltivare un nuovo umanesimo. Chi pensa di affidarsi solo all'Ai, trascurando il rapporto umano, la formazione e la sensibilità, è destinato a fallire». Nel penale d'impresa, dove sono in gioco libertà personali e reputazione, il fattore umano resta insostituibile: «nell'epoca digitale, la vicinanza al proprio assistito è essenziale; anche per questo abbiamo aperto le sedi di Roma e di Bari, in modo da poter garantire ai clienti un punto di riferimento su tutto il territorio nazionale». E proprio su questo equilibrio tra innovazione e valori si gioca la scommessa futura della boutique. ■

© riproduzione riservata

diminuiscono i reati». La vera prevenzione, secondo l'avvocato, passa da misure concrete: sicurezza reale nei cantieri, politiche intelligenti, educazione, incentivi mirati alle imprese virtuose. «Accendere un lampioncino in più in un quartiere buio è spesso più efficace che aumentare le pene».

Accanto alla dimensione tecnica, resta centrale il rapporto umano. «La fiducia che si crea con l'amministratore durante un processo penale è paragonabile solo a quella medico-paziente», dice Fornari. Un rapporto che porta i clienti a chiedere consiglio anche oltre il perimetro strettamente penalistico, riconoscendo nel penalista una figura autorevole e di riferimento. È anche da qui che nasce l'idea di fare un passo in più rispetto alle tradizionali collaborazioni esterne: «Il penalista ormai collabora sempre più a stretto contatto con altri professionisti d'impresa e questo porta inevitabilmente a guardare al futuro con la possibilità di pensare a forme di collaborazione sempre nuove e più strutturate».

Il progetto per i prossimi anni è chiaro: affiancare allo studio, che rimarrà una boutique penalistica, alcune figure of counsel integrate in modo stabile.



5th Edition

Italy
law

CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

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

30.03.2026

18.45 CHECK-IN AND WELCOME COCKTAIL

19.15 INSPIRATALK

20.00 CEREMONY

21.45 STANDING DINNER

ISTITUTO DEI CIECHI DI MILANO • VIA VIVAIO 7 | MILAN

Follow us on

#inspiralawIT

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



FRANCESCO PEZCOLLER

Boutique legale e hub: Francesco Pezcoller scommette su tech e innovazione

Un originale percorso professionale partito dal Trentino e proseguito nel capoluogo lombardo, passando per aziende e grandi studi internazionali, fino alla decisione di creare PZC, una boutique specializzata in venture capital e innovazione tech. MAG ha incontrato l'avvocato Pezcoller

di letizia ceriani

Da Trento a Milano, passando per Fiat, Simmons & Simmons, Orrick e Bird & Bird, fino alla decisione di mettersi in proprio. L'avvocato Francesco Pezcoller, classe 1982, fonda la boutique legale PZC nel 2023 ritagliando il proprio percorso professionale con approccio coerente e non convenzionale e lasciandosi guidare dalla passione per il diritto societario e da un obiettivo che nel tempo è divenuto sempre più chiaro: promuovere l'innovazione e il settore tech. «Il mio è stato un cammino non lineare e non tradizionale. Mi sono laureato in Trentino, e non a Milano, e mi sono creato una carriera in un settore poco o per nulla esplorato», racconta Pezcoller a MAG. Il punto di svolta arriva nel 2010 con un master in International Trade Law a Torino, dove incontra Marco Bianchi, al tempo general counsel di Fiat Group Purchasing. «Mi ha insegnato che il contratto commerciale va concepito come un processo ingegneristico: le clausole sono come i Lego: devi assemblarle per costruire un palazzo». Dopo un anno in Fiat come inhouse, quasi tre in Simmons & Simmons, e un altro triennio in R&P Legal, Pezcoller inizia nel 2015 ad appassionarsi al venture capital supportando un gruppo di amici nel lancio di una startup; una sorta di iniziazione. «In quegli anni c'era poca fiducia nelle startup e nel mondo del venture italiano e gli studi legali dovevano ancora attrezzarsi. Non mi ha mai spaventato però e sono andato avanti per la mia strada». Nel 2017 entra in Orrick acquisendo competenze ed esperienza specifica nel venture che gli consentono nel 2020 di diventare responsabile dell'area Venture Capital di Bird & Bird, proprio all'inizio della pandemia. «Mi sono trovato con un nuovo ruolo: non dovevo solo lavorare sulle operazioni, ma fare origination, che consiste nel creare relazioni ex novo. Ho sempre cercato di farlo aiutando le persone, costruendo ponti e opportunità per generare valore», racconta l'avvocato.

Fino alla scelta, nel 2023, di fondare il proprio studio – che coinvolge altri collaboratori – all'interno di un hub votato all'innovazione. I primi due anni si sono conclusi molto bene sfruttando i vantaggi della boutique: piccola dimensione ma grande qualità e dedizione, al fianco di fondi di venture capital, scale-up, startup e imprese votate al mondo dell'innovazione e della tecnologia.

«L'innovazione e il tech in Italia iniziano ad avere uno spazio sempre più importante. Il venture capital è quello che è stato l'energy nel settore vent'anni fa: non esisteva un dipartimento dedicato in ogni studio, ma oggi è ovunque»

La squadra si ingrandirà, conferma l'avvocato, portando avanti gli stessi valori su cui si fonda PZC: una profonda conoscenza del settore, un grande investimento nelle connessioni e una mentalità sempre aperta e vocata al nuovo.

L'avvocato Pezcoller ha raccontato la storia della boutique a MAG.

Nel 2023 lascia Bird & Bird per creare il suo studio. Cosa l'ha spinta verso questa scelta?
 Mi sono reso conto che molte delle richieste che cercavo di portare all'interno dei grandi studi non trovavano risposta. L'innovazione e il tech in Italia oggi iniziano ad avere uno spazio sempre più importante, anche se ci vuole ancora del tempo. Il venture capital è quello che è stato l'energy nel settore legale vent'anni fa: non esisteva un dipartimento dedicato in ogni studio, ma oggi è ovunque. Ecco perché alla fine del 2023 ho deciso di creare la mia realtà ritagliandomi uno spazio libero.

LE OPERAZIONI - ANNO 2025

- DFF (Dutch Founders Fund) - round di investimento in Liablix
- DFF (Dutch Founders Fund) - round di investimento in Adorea
- AVM Gestioni SGR fondo Rialto - round di investimento in Pack
- Tuidi - round di investimento guidato da Vertis e Azimut
- Gruppo Sicuro - acquisizione della società Chino
- Join Capital (fondo tedesco) - round di investimento di PhotonPath
- K3RX - round di investimento eseguito da RoboIT, Pariter e Deep Ocean Capital
- Tot - round di investimento guidato da CDP Venture Capital
- Adelberg Development - cessione di asset IP a distributore italiano
- Brandplane - emissione SFP convertendi
- Omney - emissione SFP convertendi
- Tutornow - round di investimento guidato dall'imprenditore Mario Peveraro
- Id Technology (Eligo) - cessione della società a Lumi Global (UK)
- Dafne - emissione SFP convertendi
- Nexo - emissione SFP convertendi
- Next - emissione SFP convertendi

«Voglio costruire un gruppo via via più forte: inserendo professionisti che collaborano direttamente con il mio team e aggregando avvocati di altre aree di competenza - banking, regulatory, IP e contenzioso societario»

Uno spazio nuovo che non rientra nemmeno nei canoni estetici degli studi legali...

In effetti no, si trova all'interno di uno spazio di Wework in Via Mazzini a Milano, che è un vero e proprio hub del tech. Un piano intero è occupato da TikTok e poi coesistono fondi di investimento e realtà tecnologiche italiane e internazionali. Il mio ufficio affianca quello di Pinterest. Fa esattamente al caso mio. Credo che l'ufficio debba essere innanzitutto una piattaforma per i contatti, un luogo dove trovarsi per una riunione, fermarsi a lavorare, pranzare insieme...in poche parole, un ambiente dinamico.

Che tipo di operazioni segue la sua boutique?

Seguiamo l'M&A tech e in particolare il venture capital. Le operazioni di venture capital sono circa il 60% dei ricavi, mentre il 40% è costituito da altre operazioni M&A - spesso società che sono partite come startup, sono diventate scale-up e acquisiscono aziende più grandi oppure vengono a loro volta acquisite. Il numero di deal aumenta ogni anno, e sono molto contento. Nel corso del 2025 abbiamo chiuso più di venti operazioni. Seguiamo clienti italiani e stranieri.

Qual è il vantaggio di una boutique rispetto a un grande studio?

Sicuramente, in primis, la qualità della consulenza - la tipologia delle aziende tech e degli investitori in Italia soprattutto richiama una consulenza sartoriale - ma è la conoscenza del mercato a fare la differenza reale. Nel 2019 ho avuto la fortuna di incontrare Jacopo Mele, esperto digitale e investitore, e Alberto Giusti, business angel e imprenditore, che mi hanno trasmesso conoscenze fondamentali per lavorare nel mondo delle startup: come si valutano, quali sono le metriche, come capire se un pitch deck è valido. Non sono skills giuridiche ma sono essenziali per avere una conoscenza approfondita del settore con cui sia ha a che fare.

E qual è il ruolo dell'avvocato nell'assistenza agli imprenditori?

Dico spesso che un avvocato non è quello che può far prendere la scelta giusta all'imprenditore, ma è quello che lo aiuta a evitare la scelta sbagliata. Il nostro è un compito complesso e poliedrico, mai scontato. Mi capita di dare consigli anche che vanno contro il mio interesse, ma preferisco fornire un supporto di qualità ragionando insieme ai clienti su ogni aspetto dell'operazione e suggerendo ogni possibile alternativa.

Come è cambiato il mondo delle startup italiane negli ultimi anni?

La qualità si è elevata molto, anche grazie all'aggiunta di capitali, soprattutto istituzionali, arrivati dal 2019 con la nascita di CDP Venture Capital. Quello che manca però per lo step successivo è aumentare gli investimenti nell'innovazione da parte delle corporate e soprattutto chiudere il cerchio della fiducia tra investitori e start-up mediante le exit. Le exit in Italia sono ancora troppo poche e di piccola dimensione, ma sono necessarie per rimettere i capitali in circolo. Questo darebbe la spinta per creare altre startup e quindi nuove imprese di sempre più di maggior qualità. C'è ancora molto lavoro da fare ma occorre essere ottimisti.

Quali sono i maggiori limiti del venture capital in Italia?

La gran parte dei capitali investiti proviene da

fondi di investimento italiani, con round mediamente più contenuti e una minore presenza di capitali nelle fasi di crescita avanzate, fattori che limitano la nascita di scale-up. Negli ultimi due anni, tuttavia, si osserva una crescente partecipazione di fondi europei in co-investimento e, in alcuni casi, round guidati direttamente da investitori internazionali, un segnale positivo di apertura dell'ecosistema italiano verso l'estero. Resta inoltre un tema culturale legato all'accettazione del fallimento: in Italia la pratica di chiudere un'impresa per ripartire con una nuova iniziativa è ancora poco diffusa, ma il confronto sempre più frequente con investitori internazionali può contribuire a diffondere un approccio più maturo al rischio, allineando le startup italiane agli standard globali.

Quali strategie può adottare una startup per diventare più competitiva sul mercato?

Dovrebbe iniziare con un mindset internazionale: pitch deck in inglese, interesse a confrontarsi con altre realtà e capacità di crearsi un network di persone valide. In Italia c'è molta voglia di fare, ma serve più preparazione. Quello che noto è che i giovani imprenditori con le qualità per farcela, se non trovano il supporto giusto in Italia, vanno direttamente all'estero - a Londra o San Francisco, patria dell'innovazione. Questo è un problema che dobbiamo risolvere se vogliamo trattenere i talenti migliori in casa nostra.

E questo vale anche per la nuova generazione di avvocati. Quali sono gli obiettivi futuri di PZC?

Voglio costruire un gruppo via via più forte: inserendo professionisti che collaborano direttamente con il mio team e aggregando avvocati di altre aree di competenza – banking, regulatory, IP e contenzioso societario. Mi piacerebbe creare uno studio con relazioni internazionali mantenendo il mindset che mi contraddistingue: essere un avvocato al fianco del cliente, aiutarlo a strutturare le operazioni M&A, a trovare l'investitore e a creare connessioni. Non siamo dei semplici compilatori, siamo avvocati. Dobbiamo essere creativi, curiosi e appassionati: creatività per trovare la soluzione giusta, curiosità per vedere le cose nuove, e passione per notare le cose belle. ☑

©riproduzione riservata

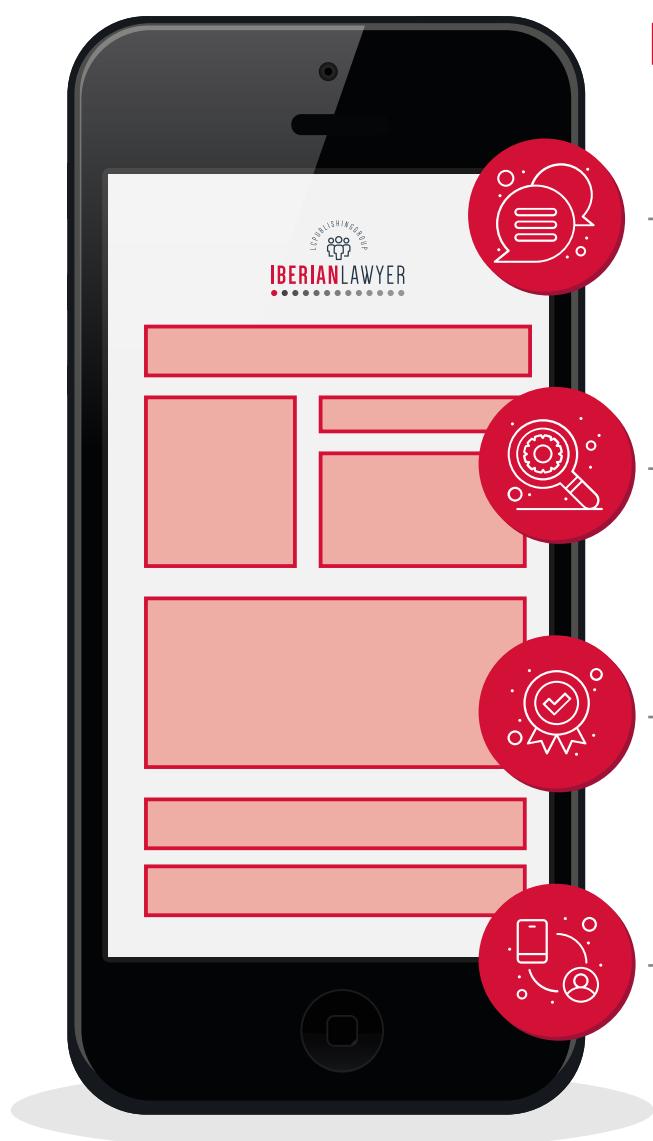


IBERIAN LAWYER
• • • • • • •

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on in



Consulenza legale esterna: conta il brand, il prezzo o le persone?

Come i team legali interni valutano specializzazione, tecnologia e fattore umano nella scelta degli studi che affiancheranno il business

di glória paiva

Tra le attività quotidiane di un avvocato in house, la scelta dello studio legale esterno è tra le più delicate e sempre più complesse. Se un tempo bastava una segnalazione informale o il rapporto con un "nome amico", oggi il processo è più tecnico e strutturato, anche grazie a strumenti digitali. Eppure, sottolineano molti responsabili legali d'azienda, al di là della tecnologia a fare la differenza restano tre driver: specializzazione, comprensione del business e fattore umano. Iberian Lawyer (rivista spagnola del gruppo LC Publishing Group) ne ha parlato con alcuni giuristi d'impresa a margine dell'ultimo *Inhouse-community Day* ([qui maggiori dettagli](#)).

C'è ampio consenso sul fatto che selezionare lo studio giusto incida direttamente sull'efficacia della funzione legale e, più in generale, sull'operatività dell'azienda. «Abbiamo un team legale ristretto. Ogni decisione, buona o cattiva, nella scelta del supporto esterno può avere un impatto diretto sul nostro lavoro. Gli studi devono essere costruttivi, orientati al business e capaci di proporre soluzioni concrete», afferma **Ursula Rodríguez Robles**, responsabile legale per Spagna e Portogallo in Kiabi. Anche per **María Echeverría-Torres**, head of legal di Nokia, la scelta dello studio ha una valenza strategica: «Lo studio giusto può diventare il tuo miglior alleato; quello sbagliato, invece, può generare incomprensioni, sforamenti di budget, frustrazione e rischi evitabili», osserva.

I CRITERI CHE PESANO DAVVERO

Specializzazione, reputazione, prezzo, conoscenza del business, competenze giuridiche e qualità relazionali: sono tanti gli elementi che possono influenzare la scelta di uno studio legale. Ma come si bilanciano? **Mariana García Fernández de Mesa**, general counsel per l'area Iberia di Accor, pone l'accento sul punto di partenza: «Gli studi devono comprendere a fondo il nostro business. Devono essere trasparenti, seguire costantemente le pratiche che affidiamo loro, assumersi responsabilità, guidare il progetto e svolgere un ruolo attivo nella gestione dei dossier». E aggiunge: «Non affidiamo molte attività all'esterno, ma quando lo facciamo è perché quegli avvocati possiedono una competenza molto specifica nel tema che dobbiamo affrontare».

Tra le pratiche più apprezzate, García Fernández segnala la *School of Law*: sessioni formative nelle quali gli studi legali aggiornano il team interno su materie di loro specializzazione. «Ci piace che siano proattivi, che vadano oltre le richieste iniziali e che sappiano identificare criticità non ancora emerse. E poi, il fattore umano è davvero decisivo», afferma.

La conoscenza operativa dell'azienda è centrale. In Ikea, ad esempio, gli avvocati esterni vengono invitati a trascorrere uno o due giorni nei magazzini e nei punti vendita per vedere da vicino processi e logistica. «Non come clienti, ma





URSULA REYES RODRÍGUEZ ROBLES



MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES



MARIANA GARCÍA FERNÁNDEZ DE MESA

come membri del team dietro le quinte», racconta Natália Veiga Rebelo, responsabile legale di Ikea in Portogallo. L'obiettivo: «comprendere a fondo il business e la logistica, per offrire soluzioni concrete e un supporto davvero su misura». A questo si aggiunge la richiesta di chiarezza espositiva: «Gli interlocutori troppo teorici sono difficili da gestire. Inoltre, ci aspettiamo che siano proattivi: non vogliamo essere colti di sorpresa da nuove normative».

Carlos Menor Gómez, direttore legale e compliance officer del Renault Group, condivide la stessa visione. Preferisce affidarsi a studi medio-piccoli, «perché capiscono di far parte della famiglia». E aggiunge un ulteriore criterio di selezione: «Gli onorari devono essere chiari e ragionevoli». Anche per **Javier Ramírez Iglesias**, vicepresidente e associate general counsel per il contenzioso regionale in HP e responsabile dell'advocacy di ACC Europe, ogni caso richiede un profilo specifico. «Oltre all'esperienza legale, cerchiamo anche le persone giuste: contano più i professionisti che il nome sul frontespizio dello studio», osserva.

METODI E STRUMENTI DI SELEZIONE

Per rendere la selezione più razionale ed efficiente, molte direzioni legali hanno introdotto policy e strumenti tecnologici. Nokia utilizza una *Panel Policy* e una *Standard Operating Procedure (SOP)* per scegliere i consulenti esterni e piattaforme come Legal Tracker per gestire attività e rapporti. «Gli studi che entrano nel nostro panel passano una rigorosa due diligence, operano con tariffe negoziate che generano sinergie e permettono agli avvocati interni di integrarli rapidamente e con efficienza», spiega María Echeverría-Torres.

Anche il team legale di HP lavora con panel strutturati. «I panel ci aiutano a negoziare, a ottenere le tariffe corrette e a selezionare i migliori studi in modo trasparente», spiega Javier Ramírez. Il suo team utilizza una combinazione di strumenti tecnologici e input umani per rendere più solido il processo decisionale. Carlos Menor sottolinea inoltre il valore delle raccomandazioni personali, delle conversazioni informali e dello scambio di esperienze all'interno delle associazioni professionali, come ACC.



NATÁLIA VEIGA REBELO

L'IA ENTRA NELLA CHECKLIST

L'intelligenza artificiale - spesso "l'elefante nella stanza" - è ormai un criterio in valutazione. I team in house si aspettano che i consulenti usino strumenti di IA per aumentare efficienza e capacità operativa. «L'IA è una grande opportunità per ridurre il carico di lavoro e ampliare le nostre competenze come avvocati», osserva Ursula Rodríguez. Molti studi l'hanno già integrata nei flussi: diventa quindi essenziale, nota Echeverría-Torres, capire come venga impiegata. Javier Ramírez guarda al cambio di paradigma: «Dobbiamo imparare tutti a lavorare con l'intelligenza artificiale. È una vera opportunità di business». 

© riproduzione riservata



CARLOS MENOR GÓMEZ

CHE COSA CONTA DAVVERO PER GLI IN-HOUSE

-  Comprensione del business
-  Specializzazione
-  Fattore umano
-  Prezzo
-  Trasparenza
-  Capacità di comunicare in modo chiaro
-  Proattività
-  Mentalità da partner

Secondo i professionisti intervistati, questi sono i criteri che oggi fanno davvero la differenza nella scelta di uno studio legale.



JAVIER RAMÍREZ IGLESIAS

Diverso sarà lei

Soldi, soldi, soldi (ma non per tutte)

di michela cannovale



ASCOLTA
IL PODCAST

“Soldi, soldi, soldi”. Betty Curtis li celebrava come un toccasana universale: ti scaldano i piedi, ti semplificano l'esistenza, ti danno donne e whisky, salute e figli maschi.

Eppure, in Italia parlare di soldi è sconveniente. Farlo se sei donna, quasi maleducato. Circa la metà degli italiani, infatti, non conosce concetti finanziari di base e solo una donna su sette (!) investe. Il sondaggio YouGov realizzato per Directa SIM lo conferma senza troppi giri di parole: oggi chi investe nel Belpaese è prevalentemente uomo, over 55, residente al Nord e con un reddito medio-alto. Le donne, i giovani e chi vive al Sud restano ai margini non solo per mancanza di risorse economiche, ma soprattutto per barriere psicologiche e culturali: la sensazione di non essere abbastanza preparati, l'idea che la finanza sia qualcosa di ostile, tecnico, non per tutti.

Scagli la prima pietra chi non crede che questo non sia un dato solo economico, ma anche politico e sociale. Perché l'educazione finanziaria non riguarda semplicemente i soldi, ma l'accesso alle scelte. Riguarda la possibilità di decidere sul proprio lavoro, sul proprio futuro, sulla propria indipendenza. Ecco perché dovremmo aggiungere una postilla alla canzone di Betty: viva i soldi, se sappiamo usarli. Perché l'educazione finanziaria non rende semplicemente pascià, ma rende liberi.

Lo stesso sondaggio di cui sopra, peraltro, mette in luce un paradosso evidente: oltre il 60% degli italiani riconosce che l'educazione finanziaria è

importante e più della metà sarebbe interessata a partecipare a iniziative formative. Il problema, allora, non è la mancanza di interesse, ma il modo in cui la finanza è stata raccontata finora: un linguaggio escludente, una narrazione costruita per pochi, una cultura che ha reso “naturale” per alcuni e “improprio” per altri occuparsi di denaro.

È questo il tema al centro del mio scambio con **Andrea Busi**, amministratore delegato di Directa SIM, ospite di questa nuova puntata di *Diverso sarà lei*. Directa SIM ha da poco lanciato Directa Academy, una piattaforma gratuita pensata per rendere l'educazione finanziaria più accessibile. Il suo messaggio è il seguente: occuparsi di soldi non è un talento innato, è una competenza. E come tutte le competenze, si può imparare.

Buon ascolto! ☎

© riproduzione riservata



LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



E D I T I O N

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



MAISTO E ASSOCIATI

www.legalcommunityweek.com



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



OPENING CONFERENCE

08/06/2026

08.45 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17

Milan, Italy

Event to be held in

**REGISTER
HERE**

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

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

Media Partners



OPENING CONFERENCE Elite legal symposium: (Shaping) the future of the legal market (in Italy and worldwide)

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?**
- 9:30 **ROUNDTABLE I: The Italian big firms: mergers and value creation**
Eliana Catalano, Managing Partner, *BonelliErede Italy*
Bruno Gattai, Managing Partner, *Pedersoli Gattai*
Filippo Modulo, Managing Partner, *Chiomenti*
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, *Legance*
- 10:30 **ROUNDTABLE II: Italy Through The Eyes Of Global Law Firms**
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*
- 11:15 Coffee Break
- 11:30 **ROUNDTABLE III: Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**
Ermelinda Spinelli, Managing Partner, *Freshfields Italy*
Paolo Nastasi, Managing Partner, *A&O Shearman Italy*
Michele Milanese, Managing Partner, *Ashurst Italy*
Leonardo Graffi, Managing Partner, *White & Case Italy*
- 12:15 **ROUNDTABLE IV: The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, *Deloitte Legal Italy*
Marco Magenta, Tax & Law Managing Partner, EY Italia and Regional Director of Operations, *EY Europe West*
Stefania Radoccia, Managing Partner, *BIP Law and Tax*
- 13:00 Lunch
- 14:15 **KEYNOTE SPEECH: Reforming the legal profession: institutions, associations and the future**
Giovanni Lega, Managing Partner, *LCA Studio Legale*
- 14:30 **ROUNDTABLE IV: Beyond Italy: international networks, clients, and growth strategies**
- 16:00 Coffee Break
- 16:30 **ROUNDTABLE V: Business lawyering: when it all began**
- 18:00 Light Cocktail

*in progress

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

Media Partners





Milano Cortina 2026: la tutela IP dei Giochi

Ambush marketing, diritti di trasmissione e il ruolo del giurista in house: tutto quello che c'è da sapere nel faccia a faccia esclusivo di MAG con l'head of Ip, Paolo Macchi

di michela cannovale

Quando, dal 6 al 22 febbraio, l'Italia tornerà a ospitare i Giochi Invernali Olimpici e Paralimpici, lo farà in una forma inedita. Milano e Cortina d'Ampezzo saranno le due città simbolo di un evento diffuso che coinvolgerà anche Verona, Rho, Assago, Bormio, Livigno, Predazzo, Rasun-Anterselva e Tesero. Un'Olimpiade "policentrica", la terza invernale nel nostro Paese dopo Cortina 1956 e Torino 2006, la quarta complessiva includendo Roma 1960. La prima ufficialmente ospitata da due città e una delle più articolate dal punto di vista territoriale, organizzativo e regolatorio.

È proprio questa articolazione a spiegare perché, all'indomani dell'assegnazione dei Giochi, nel 2019, sia stata costituita la Fondazione Milano Cortina 2026: il Comitato Organizzatore incaricato di dare attuazione, sul piano operativo e giuridico, agli obblighi assunti dall'Italia nei confronti del Comitato Olimpico Internazionale (CIO).

Come spesso accade nei grandi eventi sportivi, infatti, la fase più visibile è quella delle competizioni, ma la vera gara si gioca prima, negli anni di pianificazione infrastrutturale, contrattuale e normativa necessari a rendere

possibile un evento di scala globale. Una complessità che si riflette anche nella gestione degli asset immateriali. Accanto alla dimensione logistica, Milano Cortina 2026 richiede un presidio giuridico altrettanto sofisticato, incentrato sulla tutela della proprietà intellettuale e dei diritti di trasmissione in un ecosistema mediatico globale e iperconnesso. A guidare questo fronte per il Comitato Organizzatore è **Paolo Macchi**, head of intellectual property & broadcast rights della Fondazione Milano Cortina 2026. Avvocato abilitato in Italia, oltre che negli Stati di New York e California, Macchi coordina una strategia che lui stesso definisce "multinazionale, multilivello e proattiva". Un'impostazione necessaria per un evento che non ha confini.

LA STRATEGIA DI MACCHI E DEL SUO TEAM PER LA REGIA DELLA TUTELA IP

La protezione della proprietà intellettuale olimpica non si esaurisce nella registrazione dei marchi. Loghi, mascotte, torce, denominazioni ufficiali, elementi di design e contenuti audiovisivi concorrono a costruire l'identità dei Giochi e rappresentano un patrimonio





immateriale di valore globale, destinato a essere sfruttato – e quindi potenzialmente violato – ben oltre i confini del Paese ospitante.

In un evento che vive di esposizione mediatica planetaria, la tutela dell'IP diventa così una componente strutturale dell'organizzazione, da pianificare con largo anticipo e da presidiare in modo continuativo. «Cinque anni sono il tempo minimo per preparare un'Olimpiade, anche dal punto di vista IP», spiega Macchi ai microfoni di MAG. «Parliamo di una strategia che deve essere multinazionale, multilivello e soprattutto proattiva. L'IP olimpica è un ecosistema, per cui ogni asset – dal naming ufficiale ai contenuti audiovisivi – deve essere protetto in tutte le giurisdizioni rilevanti, attraverso la cooperazione con le autorità doganali e un presidio continuo del mercato fisico e digitale».

Il giurista guida un team di altri tre professionisti IP (Riccardo Camussi, Lorenzo Bagnadentro e Simona Del Greco), a sua volta inserito in un più ampio dipartimento legale all'interno della Fondazione Milano Cortina 2026. A coadiuvare la squadra IP di Macchi, scendono in campo

un'agenzia di investigazioni private e un service provider per il monitoraggio online della protezione dei marchi. Fondamentale anche la collaborazione con Indicam, l'associazione italiana per la tutela della proprietà intellettuale. A presidio di questa architettura di tutela si inserisce il decreto-legge n. 16 del 2020, pensato ad hoc per Milano Cortina 2026. Il provvedimento introduce una disciplina speciale contro l'ambush marketing, vietando la registrazione e l'uso di segni confondibili con quelli olimpici e innalzando sensibilmente il livello delle sanzioni. «È una normativa temporanea ma molto avanzata, che potrà diventare un modello di riferimento per i grandi eventi futuri», sottolinea Macchi.

IL PERIMETRO GIURIDICO DEI GIOCHI

La Fondazione Milano Cortina 2026 opera come soggetto di diritto italiano, ma all'interno di un perimetro giuridico definito a livello internazionale. L'architrave resta l'Host City Contract firmato a Losanna il 24 giugno 2019, che impone l'allineamento delle normative locali

GLOSSARIO

Per **ambush marketing** si intendono le pratiche con cui un'azienda tenta di associare il proprio marchio a un grande evento senza esserne sponsor ufficiale, sfruttandone visibilità e risonanza mediatica senza averne acquisito i diritti. Si tratta di una condotta considerata lesiva degli investimenti degli sponsor legittimi e potenzialmente ingannevole per il pubblico, motivo per cui, in occasione dei Giochi Olimpici, è oggetto di tutele normative rafforzate e sanzioni specifiche. Uno degli esempi più citati di ambush marketing è quello di Nike durante varie edizioni dei Giochi Olimpici (a partire da Atlanta 1996): pur non essendo sponsor ufficiale (ruolo ricoperto da Reebok), l'azienda ottenne un'enorme visibilità attraverso campagne pubblicitarie evocative, senza utilizzare simboli olimpici protetti. Altro caso famoso è quello di Bavaria ai Mondiali di Calcio FIFA 2010 in Sudafrica, quando, nonostante la sponsorizzazione ufficiale di Budweiser, la presenza di un gruppo di tifose vestite di arancione (colore richiamante il marchio Bavaria) durante la finale generò un'esposizione mediatica non autorizzata.

alla Carta Olimpica e alla tutela degli asset del movimento, in particolare a beneficio dei partner globali del CIO.

«Siamo un soggetto di diritto italiano, nato dopo l'assegnazione dei Giochi», racconta Macchi.

«L'influenza del CIO è strutturale e vincolante, ma l'attuazione concreta di quei principi avviene necessariamente a livello locale».

Il modello olimpico si fonda, di fatto, su questo equilibrio: principi uniformi e non negoziabili, la cui implementazione è demandata ai comitati organizzatori nazionali, chiamati a integrarli nei rispettivi ordinamenti senza comprometterne l'efficacia.

DIRITTI MEDIA: IL VERO MOTORE ECONOMICO

Se l'Olimpiade è anche un grande evento economico, il suo baricentro resta nei diritti media. Oltre il 50% delle entrate complessive

deriva dalla vendita dei diritti televisivi, negoziati dal CIO su base pluriennale e territoriale. «I diritti TV vengono venduti anche prima che sia selezionato il Paese ospitante, e così è successo anche nel caso di Milano Cortina», ricorda Macchi.

Negli Stati Uniti il riferimento è NBC, mentre in Europa i diritti free-to-air sono stati acquisiti dall'European Broadcasting Union (EBU), consorzio che riunisce i principali broadcaster pubblici, tra cui la RAI. Warner Bros. Discovery, tramite Eurosport, detiene invece i diritti di distribuzione streaming. «Il compito della Fondazione Milano Cortina 2026 non è vendere questi diritti, ma garantire che le clausole contrattuali siano rispettate sul territorio». Diverso il discorso per le Paralimpiadi: i diritti, inizialmente di proprietà del Comitato Paralimpico Internazionale (IPC), vengono venduti dalla Fondazione ai broadcaster internazionali.

PAOLO MACCHI



SPONSORIZZAZIONI, CLEAN VENUE E AMBUSH MARKETING

Il modello olimpico di sponsorizzazione è un unicum. I partner globali del programma TOP acquistano un'associazione "valoriale" con il Movimento Olimpico, non una visibilità diretta nelle venue, governate dal principio della "clean venue". «Niente marchi nelle arene: il protagonista deve essere l'atleta», spiega Macchi. Un'impostazione che tutela la centralità degli sportivi, ma rende più complessa la vendita rispetto ad altri eventi sportivi.

Accanto agli sponsor globali operano quelli locali, articolati in quattro tier e gestiti dal Comitato Organizzatore. Il coordinamento è delicato, soprattutto in presenza di esclusive di categoria commerciale che limitano la possibilità di attrarre sponsor domestici concorrenti. Da qui la necessità di un controllo rigoroso sull'uso dei marchi. «Nessuno, tranne il CIO, può usare i cinque cerchi da soli», ricorda. «E dobbiamo vigilare anche sugli sponsor ufficiali, per evitare che esercitino diritti superiori a quelli loro concessi».

L'ambush marketing resta una delle principali minacce all'equilibrio economico dei Giochi. Prosegue Macchi: «È una pratica scorretta che cerca di agganciarsi all'evento senza pagarne il corrispettivo. Oggi avviene soprattutto online, attraverso campagne digitali e social media». Accanto agli strumenti legali, la Fondazione ha attivato un sistema di monitoraggio digitale h24 in collaborazione con agenzie specializzate, Guardia di Finanza e Dogane.

FAN ENGAGEMENT E LIBERTÀ DI ESPRESSIONE

La protezione del brand olimpico deve però confrontarsi con una realtà in cui ogni spettatore è anche un potenziale broadcaster. «Questa è forse la sfida legale più complessa del nostro tempo: proteggere il marchio senza soffocare l'entusiasmo dei fan», ammette Macchi. Le linee guida adottate dalla Fondazione consentono la condivisione non commerciale dell'esperienza, purché non si traduca nella trasmissione integrale delle competizioni. È un



PAOLO MACCHI

equilibrio sottile, che richiede valutazioni caso per caso e una costante collaborazione con le piattaforme digitali.

CONTRAFFAzione, TICKETING E LEGACY

I settori più esposti alla contraffazione restano merchandising e biglietteria. Tessile, e-commerce e secondary ticketing sono le aree a rischio maggiore, anche se la digitalizzazione dei biglietti rende più difficile la falsificazione. La rivendita non autorizzata è vietata, così come l'hospitality al di fuori dei canali ufficiali.

Cosa rimarrà di questa esperienza? Guardando oltre il 2026, l'eredità dei Giochi non sarà solo infrastrutturale. «C'è una legacy intangibile – conclude Macchi –, un modello normativo contro l'ambush marketing, ma anche un'attenzione crescente alla sostenibilità e al riuso degli asset. Anche l'IP può e deve essere pensata in chiave circolare». Un lascito meno visibile delle piste e degli stadi, ma forse destinato a incidere sul futuro del diritto dei grandi eventi sportivi. ■

© riproduzione riservata

LE TAVOLE DELLA LEGGE

LA GUIDA AI RISTORANTI PIÙ AMATI DAGLI AVVOCATI

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

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA



PUBLISHING GROUP
LC

WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM



CARMELO REALE

Carmelo Reale: essere general counsel quando il mercato bussa

Tra l'opa su Intermonte, l'ops di Mediobanca e la governance
di una banca quotata, il punto di vista del legal di Banca Generali

di michela cannovale

Nel corso dell'anno appena concluso, il dipartimento legale di Banca Generali si è trovato al centro di due operazioni di segno opposto. Da un lato, l'offerta pubblica di acquisto (Opa) su Intermonte, deliberata e portata a termine in tempi rapidi. Dall'altro, la tentata offerta pubblica di scambio (Ops) promossa da Mediobanca, che ha esposto la banca a settimane di attenzione costante da parte di investitori, autorità e mercato. Nel primo caso, Banca Generali è stata affiancata dallo studio Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners (Crccd), mentre nel secondo si è avvalsa del supporto di PedersoliGattai.

Per **Carmelo Reale**, general counsel di Banca Generali, non si è trattato solo di seguire due dossier diversi. In gioco c'erano ruoli differenti da interpretare. Nell'Opa su Intermonte, ha accompagnato l'esecuzione di un'acquisizione approvata dal consiglio, garantendo velocità, correttezza procedurale e dialogo con i regulatori. Nell'Ops di Mediobanca, invece, la banca era oggetto dell'offerta: qui il presidio si è spostato sulla tutela dell'interesse degli azionisti, sulla gestione dei flussi informativi e sulla tenuta della governance.

Il quadro è reso ancora più delicato dalla struttura dell'istituto. Banca Generali è una banca quotata, capogruppo di un gruppo bancario, con un azionista di controllo – Assicurazioni Generali – che condivide brand e valori ma rispetto ai quali la normativa impone autonomia decisionale e indipendenza gestionale.

In questo difficile equilibrio si muove il general counsel: non solo come garante delle regole, ma come punto di raccordo tra interessi diversi, chiamato a decidere quando intervenire, quando rallentare e quando prendersi il tempo di "dormirci su". E da qui prende avvio la nostra intervista con Carmelo Reale.

In una banca rete come Banca Generali, quanto conta la relazione di fiducia nel modello di business e che ruolo ha il dipartimento legale nel sostenerla?

Il nostro modello si fonda sulla relazione

di fiducia tra banker e cliente. Su qualità e competenze abbiamo costruito una realtà che oggi gestisce oltre 110 miliardi di masse. Quello che ho trovato, entrando in banca, è una forte condivisione di valori prima ancora che di obiettivi: l'interesse del cliente è davvero al centro. In questo contesto, il ruolo del legal è aiutare a mantenere il perimetro chiaro, senza irrigidirlo, mettendo a disposizione strumenti e persone che consentano di trovare soluzioni corrette e sostenibili.

Nel rapporto quotidiano con la rete, in che modo il general counsel può aiutare i consulenti finanziari a mantenere coerenza e credibilità nel dialogo con i clienti?

In due modi, principalmente. Il primo è la formazione: ogni consulente finanziario – parliamo di oltre 2.400 professionisti – svolge in media più di 67 ore l'anno di formazione su temi che vanno dalla compliance all'antiriciclaggio, dal business alla sostenibilità. Il secondo è la disponibilità del dipartimento legale a ragionare insieme. La rete ci coinvolge molto, anche su situazioni che non sono standardizzabili. Non ci limitiamo a dire cosa si può o non si può fare: aiutiamo a prendere decisioni, a portare certezza e sicurezza. A volte il nostro intervento va oltre il parere tecnico ed entra nel terreno del confronto, del "come è meglio muoversi".

GLOSSARIO

Banca Generali opera come **banca rete**: un modello in cui la relazione con il cliente è affidata a una rete capillare di consulenti finanziari che operano su tutto il territorio. A differenza delle banche retail tradizionali, il fulcro dell'attività non è la filiale, ma il rapporto diretto e continuativo tra banker e cliente, soprattutto nella gestione dei patrimoni.

«Il nostro modello si fonda sulla relazione di fiducia tra banker e cliente. Su qualità e competenze abbiamo costruito una realtà che oggi gestisce oltre 110 miliardi di masse»

L'operazione su Intermonte e la tentata ops di Mediobanca hanno richiesto approcci molto diversi. Come è cambiato, in concreto, il ruolo del team legale nei due casi?

È vero che le due operazioni sono state molto diverse. L'opera su Intermonte si è chiusa con successo e con un consenso immediato del mercato. Nell'ops Mediobanca il nostro ruolo è stato quello di garantire trasparenza e parità di trattamento per tutti gli azionisti. In entrambi i casi è stato decisivo il dialogo con le autorità, spesso avviato in modo proattivo. Banca d'Italia e Consob, ciascuna per il proprio ambito, sono state interlocutori attenti e disponibili a indirizzare correttamente i passaggi più delicati.

In operazioni così esposte, cosa fa davvero la differenza nel rapporto tra general counsel e consulenti legali esterni?

In Italia esistono professionalità di altissimo livello. Su operazioni di questo tipo, però, non conta solo l'eccellenza tecnica. Conta la capacità di comprendere la pressione a cui è sottoposto il general counsel: il rapporto diretto con il consiglio, le interlocuzioni con i regulator, le aspettative del top management. Avere accanto consulenti che anticipano i problemi, che comprendono le dinamiche personali prima ancora di quelle giuridiche, fa la differenza.

Nel caso dell'ops di Mediobanca, cosa è stato più importante presidiare dal punto di vista del processo decisionale?

Abbiamo rafforzato il ruolo del Comitato Controllo e Rischi (Ccr) nel presidiare anche il dialogo con gli investitori. Subito dopo il lancio dell'offerta siamo stati contattati da numerosi fondi internazionali con richieste di chiarimento e istanze molto puntuali. Il coinvolgimento del Ccr ha consentito di allargare il confronto e mantenere coerenza e disciplina nel processo decisionale. È stata anche una conferma del valore di avere consiglieri preparati e indipendenti.



Chi è

Carmelo Reale
General counsel, Banca Generali

- Inizia la sua carriera in studi legali internazionali tra Washington, New York, Londra e Milano, occupandosi di diritto finanziario, bancario e dei mercati dei capitali.
- Nel 2013 entra nel gruppo Generali, dove ricopre ruoli di responsabilità nelle aree M&A, capital markets, riassicurazione e partnership strategiche, seguendo operazioni e riorganizzazioni in diversi Paesi.
- Lavora in Generali Deutschland e diventa general counsel Europ Assistance, con incarichi nel top management e responsabilità di coordinamento delle funzioni di controllo, oltre alla gestione di dossier regolamentari negli Stati Uniti, Europa e Asia.
- Dal febbraio 2020 è general counsel di Banca Generali, dove guida un dipartimento di circa 45 professionisti, con competenze che spaziano dagli affari societari e regolamentari al contenzioso, dalla governance alla sostenibilità.

«Su operazioni di questo tipo non conta solo l'eccellenza tecnica. Conta la capacità di comprendere la pressione a cui è sottoposto il general counsel»

Quando le decisioni si fanno così delicate, cosa cambia nel modo in cui il general counsel interviene?

Non esiste una regola fissa. Serve capire chi hai davanti e sviluppare un sesto senso per ciò che può accadere. In alcuni momenti devi proteggere, in altri devi scandire tempi e contenuti. La mia esperienza negli studi legali e nei ruoli ricoperti nel gruppo Generali mi ha aiutato molto a leggere le situazioni e ad adattare la postura.

Eppure, ci sono momenti in cui il vertice chiede una risposta immediata... Come si gestisce questa pressione?

Con l'esperienza e con il coraggio di dire: "ci devo pensare". Ogni amministratore delegato vorrebbe una risposta subito, ma lanciare una palla senza sapere cosa c'è oltre l'ostacolo fa perdere credibilità. Dormirci sopra, invece, cambia spesso la prospettiva. Quando hai 9 consiglieri, il ceo, il chief financial officer, le funzioni di controllo e le autorità da tenere allineate, prendersi tempo è una scelta di responsabilità.

Dal suo punto di vista, c'è ancora qualche equivoco sul ruolo del general counsel nelle grandi operazioni di mercato?

Nella mia esperienza no. Anzi, investitori e stakeholder vogliono il capo del dipartimento legale aziendale al tavolo proprio per comprendere i vincoli regolamentari entro cui si muovono le decisioni. È chiaro che il general counsel fa parte di una squadra più ampia, ma il suo contributo nelle operazioni di mercato è riconosciuto.

E quando, invece, la trasparenza rischia di diventare un boomerang?

Quando non è ben perimetrata. Comunicazioni su aspetti non rilevanti o opinioni personali possono generare effetti indesiderati. Il nostro obiettivo, come giuristi d'impresa, è mantenere rigore e fattualità, a vantaggio della fiducia del mercato. 

OTTOBRE 2025

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

Lez. I - STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI UN'AZIENDA

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

Lez. 2 - PRINCIPALI FUNZIONI AZIENDALI

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

NOVEMBRE 2025

07/10 c/o GA – Alliance | Corso Europa, I2 - Milano

Lez. 3 - CICLO OPERATIVO E PROCESSI AZIENDALI

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

Lez. 4 - ELEMENTI DI CONTABILITÀ E BILANCIO

Valentina Montanari, CFO, *Independent Board Member*

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

Lez. 5 - PIANI E BUDGET ECONOMICI FINANZIARI

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

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

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

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

Lez. 7 - INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI - OPERAZIONI STRAORDINARIE

Christian Christodulopoulos, Partner, *OCC Strategy*

Lez. 8 - NEGOZIAZIONE CON FORNITORI, OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI

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

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

Lez. 9 - SALES

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

Lez. 10 - MARKETING

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

DICEMBRE 2025

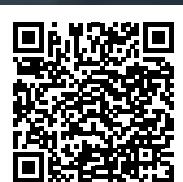
12/12 c/o Orsingher Ortu | Via Privata Fratelli Gabba, 3 - Milano

Lez. 11 - COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

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

Lez. 12 - COMUNICAZIONE DI PRODOTTO

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



GENNAIO 2026

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

Lez. I3 - RELAZIONI E AFFARI ISTITUZIONALI

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

Lez. I4 - DIREZIONE DEL PERSONALE

Roberto Zecchino, Partner, *Chaberton Partners*

23/01 c/o Alba Leasing | Via Sile, I8 - Milano

Lez. I5 - DIREZIONE IT

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

Lez. I6 - AI ACT - GUIDA SINTETICA PER GENERAL COUNSEL

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

30/01 c/o GA – Alliance | Corso Europa, I2 - Milano

Lez. I7 - DPO

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

Lez. I8 - RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ

Francesco Martinello, Compliance & Anti-Financial Crime Officer

FEBBRAIO 2026

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

Lez. I9 - COME FUNZIONA UN CDA

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

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

Fabrizio Manzi, General Counsel, *Italiaonline*

Simone Davini, Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole CIB Italy*

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

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

Giovanni Lombardi, Deputy CEO - General Counsel, *illimity S.p.A.*

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

Ian Tully, CEO, *SWOT Legal*

Laura De Favero, Chief Administrative Officer, *Nomura*

20/02 c/o AGO Shearman | Via Ansperto, 5 - Milano

Lez. 23 - DA GC A CEO/EXECUTIVE

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

Lez. 24 - CYBERSECURITY

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

Lez. 25 - SCENARI ATTUALI MONDO INHOUSE ITALY

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

Lez. 26 - FUTURE TRENDS

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

MBI

Master Business Inhouse Counsel

SAVE THE DATE

Sono aperte le iscrizioni alla

II EDIZIONE

Marzo - Luglio 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

Legalcommunity MENA Awards 2025

I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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

TRANSFORMATION, DIGITALISATION
The Future of Legal Services in

SPEAKERS

Abdullah Al Farha, Senior Governance
Mohamed Thabet, General Counsel, J

The winners of the Legalcommunity MENA Awards 2025 were announced during the gala ceremony held at the Hyatt Regency Riyadh Olaya in Riyadh.

The Legalcommunity MENA Awards recognised the excellence amongst In-House and Law Firms teams and professionals in the MENA Area.

The winners were the following:



PRIVATE PRACTICE CATEGORIES

LAW FIRM OF THE YEAR	AL TAMIMI & COMPANY
LAWYER OF THE YEAR	Jozza AlRasheed - Baker Botts
LAW FIRM OF THE YEAR - ARBITRATION	Youssef + Partners
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Nasser Alrubayi - Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan
LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Dreny & Partners
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Hossam Gramon - ADSERO - Ragy Soliman & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Mohammed AlDhabaan & Partners Eversheds Sutherland
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Norah Alonayz - SuhailPartners
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST	Al-Yaqout & Al-Fouzn Legal Group
LAWYER OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST	Salaheddin EL Busefi - Zahaf & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY	BonelliErede in cooperation with Bahaa-Eldin Law Office for Egypt
LAWYER OF THE YEAR ENERGY	Donia El-Mazghouny - Mazghouny & Co
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION	Dar Al-Muhama Law Firm
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION	Faisal Alsarraf - ASAM & Partners - Alsarraf, Almutawa & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan
LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	Faisal Alfahad - Alfahad & Partners Consultants & Attorneys
LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE	Clyde & Co
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Zeid Hanania - Eversheds Sutherland
LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR	Shalakany Law Office
LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Jacqueline Saad - Shahid Law Firm
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Shahid Law Firm
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Sherif Hikal - OGH Legal
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE M&A	Shalakany Law Office
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE M&A	Rasheed Kamel - Al Kamel Law Office
LAW FIRM OF THE YEAR INTERNATIONAL ARBITRATION	Meysan
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	Ali & Co.
LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE	Al-Yaqout & Al-Fouzn Legal Group
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Marya Mufti - Khalid Nassar and Partners
LAW FIRM OF THE YEAR TAX	Al Tamimi & Company
BEST PRACTICE FINANCIAL LITIGATION	ARKAN INTERNATIONAL LEGAL CONSULTANCY
IN-HOUSE CATEGORIES	
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Petromin Corporation
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Iryna Telychko - Etihad Rail
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS	Saudi EXIM Bank
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS	Omar Alyousef - Social Development Bank
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE	The Arab Energy Fund
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Novartis
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Rachel Cosgrove - Bayer Middle East
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Almarai
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Dina Aboelela - Unilever Egypt
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY	Siemens Energy
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY	Matteo Grassani - Zahid Group
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION & LUXURY	ELIE SAAB
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Edita Food Industries
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Sylvia Amin - Al Ahram Beverages Company
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Qiddiya
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Mostafa Shawky - Hassan Allam Holding
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE	AXA Egypt
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Amr Radwan - Chubb
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS	Aramco
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	Al Hamra
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE	Tamer Elwakeel - Mountain View
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT	stc
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Accenture
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Amr Abdelrahim - McKinsey & Company
RISING STAR	Ahmed Essam - Aayan developments



SEGUI I NOSTRI PODCAST



LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI



PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION



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



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

LAWYER OF THE YEAR

GIRGIS ABD EL-SHAHID
Shahid Law Firm

ESSAM AL TAMIMI
Al Tamimi & Company

SALMAN AL-SUDAIRI
Latham & Watkins

JOZA AL RASHEED
Baker Botts

ZIAD BAHAA-ELDIN
BonelliErede



LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION

AL-YAQOUT & AL-FOUZAN LEGAL GROUP

ALI & CO.

MEYSAN

QUINN EMANUEL URQUHART &
SULLIVAN

SHAHID LAW FIRM

YOUSSEF + PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

GIRGIS ABD EL-SHAHID
Shahid Law Firm

NASSER ALRUBAYYI
Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan

AHMAD ALSHORBAGY
Al-Yaqout & Al-Fouzan Legal Group

TAREK BADAWY
Meysan

KARIM A. YOUSSEF
Youssef + Partners



LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE

MOTAZ EL-DRENY
Dreny & Partners

MARIAM FAHMY
Shalakany Law Office

HOSSAM GRAMON
ADSERO - Ragy Soliman & Partners

ALEC JOHNSON
White & Case

AMAR MEHER
Norton Rose Fulbright



LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

NORAH ALONAYZ
SuhailPartners

MOTAZ EL-DRENY
Dreny & Partners

RAFIQ JAFFER
Al Tamimi & Company

ZEYAD KHOSHAIM
Khoshaim & Associates

TAREK YEHYA
Meysan



LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST

AL TAMIMI & COMPANY

**AL-YAQOUT
& AL-FOUZAN LEGAL GROUP**

GLA & COMPANY

MEYSAN

ZAHAF & PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST

ASAD AHMAD
GLA & Company

SALAHEDDIN EL BUSEFI
Zahaf & Partners

DAVID A. MONNIER
Baker McKenzie

CHRISTOPHER WEBB
Al Tamimi & Company

NADYN SALEH
Al-Yaqout & Al-Fouzan Legal Group



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY

ADSERO – RAGY SOLIMAN & PARTNERS

BAKER BOTTS

**BONELLIEREDE IN
COOPERATION WITH
BAHAA-ELDIN LAW OFFICE
FOR EGYPT**

DENTONS

MAZGHOUNY & CO



LAWYER OF THE YEAR ENERGY

JOZA AL RASHEED
Baker Botts

ZIAD BAHAA ELDIN
*BonelliErede in cooperation
with Bahaa-Eldin Law Office for Egypt*

DONIA EL-MAZGHOUNY
Mazghouny & Co

GIRGIS ABD EL-SHAHID
Shahid Law Firm

MALAK KHALILADSERO
Ragy Soliman & Partners



LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION

ASAM & PARTNERS - ALSARRAF,
ALMUTAWA & PARTNERS
CLIFFORD CHANCE
DAR AL-MUHAMA LAW FIRM
ESSA AL SULAITI LAW FIRM
MASHAEL AL SULAITI LAW FIRM



ABDULLATIF AL-OBAIDLY, MUBARAK ALDOUSARI, ABDULRAHMAN ALHOUTI

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION

FAISAL ABDULHAMEED AL SARRAF
ASAM & Partners - Alsarraf, Almutawa & Partners

SALMAN AL-SUDAIRI
Latham & Watkins
MAHMOUD S. BASSIOUNY
Matouk Bassiouny
MOHAMED HAMRA-KROUHA
Clifford Chance
MASHAEL M. AL SULAITI
Mashael Al Sulaiti Law Firm



LAW FIRM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

ADSERO - RAGY SOLIMAN & PARTNERS

ALFAHAD & PARTNERS COUNSELLORS &
ATTORNEYS
CLYDE & CO
ETIHAD LAW FIRM

**QUINN EMANUEL
URQUHART & SULLIVAN**



SAAD ALRUMAYYAN



PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

Le crisi sono grandi opportunità. In *Scenari Legali*, attraverso la voce dei protagonisti, proviamo a capire insieme il mondo di oggi e di domani in un momento di cambiamenti.

ASCOLTA LE PUNTATE ►



Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com

PUBLISHING GROUP
LC



PREZZO
39.90€

**ORDINA
LA TUA COPIA!**

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

AHMED ADIB - ADSERO
Ragy Soliman & Partners

FAISAL ALFAHAD
Alfaahad & Partners Consultants & Attorneys

NASSER ALRUBAYYI
Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan

MARK BESWETHERICK
Clyde & Co

ZAHRAA DIYAA
Etihad Law Firm



LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE

AL TAMIMI & COMPANY

CLYDE & CO

EVERSHEDS SUTHERLAND

KENNEDYS

NORTON ROSE FULBRIGHT



LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

MOHAMED ABDELGAWAD
ADSERO - Ragy Soliman & Partners

MELISSA MURRAY
Bird & Bird

MOHAMED NASSER
M. Nasser & Partners

JACQUELINE SAAD
Shahid Law Firm

JOYCIA YOUNG
Clyde & Co



LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

AL-YAQOUT & AL-FOUZAN LEGAL GROUP

ARKAN LEGAL CONSULTANTS

CLYDE & CO

OGH LEGAL

SHAHID LAW FIRM



LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

SARWAT ABD EL-SHAHID

Shahid Law Firm

NASSER ALRUBAYYI

Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan

BEN COWLING

Clyde & Co

HAMID HARASANI

Harasani and Alkhamees Law Firm

SHERIF HIKAL

OGH Legal

TAREK SAAD

BLK Partners



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE M&A

FARES ALHEJAILAN

Freshfields

MAJID AL-SHEIKH

AS&H Clifford Chance

SALMAN AL-SUDAIRI

Latham & Watkins

RASHEED KAMEL

Al Kamel Law Firm

OMAR SHERIF

Shalakany Law Office



LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

A&O SHEARMAN

AL-YAQOUT & AL-FOUZAN LEGAL GROUP

ALI & CO.

ASHURST

MEYSAN



LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

ADSERO – RAGY SOLIMAN & PARTNERS

AL-YAQOUT & AL-FOUZAN

LEGAL GROUP

ALI & CO.

AS&H CLIFFORD CHANCE

KHALID NASSAR AND PARTNERS



LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

LINDA AL-HMOUD

Al-Yaqout & Al-Fouzan Legal Group

MAJID AL-SHEIKH

AS&H Clifford Chance

HAYTHAM ALI

Ali & Co.

MOHAMED FATHY

ADSERO – Ragy Soliman & Partners

MARYA MUFTI

Khalid Nassar and Partners



BEST PRACTICE FINANCIAL LITIGATION

ARKAN LEGAL CONSULTANTS



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT

ETIHAD

ETIHAD RAIL

MERCEDES-BENZ EGYPT

PETROMIN CORPORATION

SIEMENS MOBILITY



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT

MOHAMMED JAMIL
Petromin Corporation

STACEY KENNEDY
Nissan Motor Corporation

OSAMA ROMEIH
Air Arabia

MARWA SALEH
Mercedes-Benz Egypt

IRYNA TELYCHKO
Etihad Rail





LEGAL COMMUNITY GERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.

It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



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

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS

BANQUE DU CAIRE

SAB

SAUDI EXIM BANK

SOCIAL DEVELOPMENT BANK

THE SAUDI NATIONAL BANK



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS

MOHAMMED ALDWISH
Saudi EXIM Bank

OMAR M ALYOUSEF
Social Development Bank

AHMED ALROWAILI
Riyad Bank

MOHAMED HASHEM
Banque du Caire

AKRAM KORANY
The Saudi National Bank



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE

ABDUL LATIF JAMEEL ENTERPRISES
AL AHLY TAMKEEN FOR MICROFINANCE
TERRAPAY
THE ARAB ENERGY FUND
THE SOVEREIGN FUND OF EGYPT



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

MOHAMED ABAZA
TCI SANMAR CHEMICALS

KAKI ABDULRAHMAN
Novartis

KHALED ASWAD
SIPCHEM

RACHEL COSGROVE
Bayer Middle East

NAVEENA SHASTRI
SABIC



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING

ALMARAI

EDITA FOOD INDUSTRIES

HSA GROUP

PEPSICO

UNILEVER



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING

DINA ABOELELA
Unilever

SULTAN ALGHAMDI
Saudia Dairy & Foodstuff Co. (SADAFCO)

SARAH RAOUF
PepsiCo Egypt

MAHMOUD SHAARAWY
HSA Group

SPYROS ZAMPELIS
Almarai



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

ENGIE

SAUDI ELECTRICITY COMPANY

PRINCIPAL BUYER | SAUDI POWER

PROCUREMENT COMPANY

SIEMENS ENERGY

ZAHID GROUP



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

NOURHAN GHAREEB
Infinity Power

MATTEO GRASSANI
Zahid Group

ALJAWHARAH H. ALASSAF
Principal Buyer / Saudi Power Procurement Company

MOHAMED H. THABET
Siemens Energy

MOSTAFA WAHSH
Saudi Electricity Company



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION & LUXURY

CHALHOUB GROUP

DAMAS JEWELLERY

ELIE SAAB

L'ORÉAL

LOUIS VUITTON



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

AL AHRAM BEVERAGES COMPANY

ALMARAI

EDITA FOOD INDUSTRIES

NESTLÉ

PEPSICO



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

SYLVIA AMIN

Al Ahram Beverages Company

SARAH RAOUF

PepsiCo Egypt

LOBNA KHATER

Edita Food Industries

MOHAMED SHALABY

Nestlé

SPYROS ZAMPELIS

Almarai



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

AL HAMRA

AAYAN DEVELOPMENTS

EEZZSTEEL

HASSAN ALLAM HOLDING

QIDDIYA





LEGALCOMMUNITY CH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS

ENGLISH

DEAL
ADVISOR



Follow us on



www.legalcommunity.ch



LEGAL COMMUNITY MENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS

ENGLISH

DEAL



Follow us on



www.legalcommunitymena.com

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

OMAR ELSAYED
Qiddiya

AHMED HEGAZI
Aayan Developments

MOSTAFA SHAWKY
Hassan Allam Holding

WALEED SHOUKRY
EZZSTEEL

AHMED ZAKI
Al Hamra



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE

ALLIANZ EGYPT

AXA EGYPT

CHUBB

INSURANCE AUTHORITY

METLIFE



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE

AHMED ABUAMARA
Insurance Authority

AHMED ABUL-SAOUD
MetLife

SAMY DAKHLY
Allianz Egypt

AMR RADWAN
Chubb

MOHAMED SHOUSA
AXA Egypt



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

AL HAMRA

AAYAN DEVELOPMENTS
HASSAN ALLAM HOLDING
KAFD
MOUNTAIN VIEW



ALHAMRA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE

AYMAN ALAWAD
KAFD

TAMER EL WAKEEL *Mountain View*

AHMED HEGAZI
Ayan Developments
MOSTAFA SHAWKY
Hassan Allam Holding
AHMED ZAKI
Al Hamra



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TMT

GARTNER
MICROSOFT
ORANGE
stc
VOIS



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

ACCENTURE

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)
GARTNER
KPMG
MCKINSEY & COMPANY

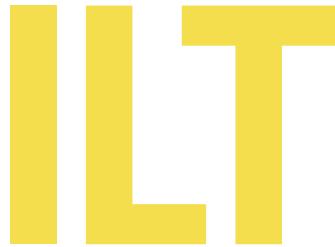


IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

AMR ABDELRAHIM *McKinsey & Company*

ABOBAKR DAFALLA
Kearney
FRANCESCA GORI
Accenture
YOSR HAMZA
Gartner
BASSAM OWEIDAT
Boston Consulting Group





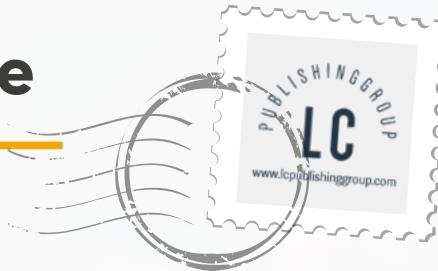
ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

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

Per informazioni: info@italianlegaltech.it
Per membership: membership@italianlegaltech.it
 www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

Cartoline



M&A globale in ripresa: il 2025 segna l'inversione di rotta. L'Italia corre più dell'Europa

Dopo due anni di forte volatilità, il 2025 ha rappresentato un punto di svolta per il mercato globale delle fusioni e acquisizioni. Secondo l'ultimo *M&A Sentiment Index* di Boston Consulting Group, nei primi nove mesi dell'anno il valore complessivo delle operazioni ha raggiunto 1.900 miliardi di dollari, in crescita del 10% rispetto al 2024. Una ripresa ancora selettiva, ma concreta, guidata da operatori esperti e da strategie orientate alla creazione di valore nel lungo periodo.

Nel panorama europeo, l'Italia si distingue come uno dei mercati più dinamici. Il valore delle operazioni di M&A è aumentato del 47% su base annua, superando la media storica e la crescita globale. Come sottolinea Enrico Tanduo, partner di BCG, il mercato italiano ha mostrato un rafforzamento della qualità delle transazioni, con un aumento del valore medio dei deal e un numero record di operazioni nel mese di luglio. I settori finanziario e dei beni di consumo hanno concentrato le principali operazioni del biennio 2024–2025, confermando l'attrattività del Paese per investitori industriali e finanziari.

A livello geografico, il Nord America resta il principale motore dell'attività M&A, con il 62% del valore globale e una crescita del 26%. L'Europa, invece, registra un calo complessivo del 5%, ma con forti differenze tra Paesi: brillano Paesi Bassi e Svizzera, mentre Spagna, Regno Unito e Francia mostrano un rallentamento. L'Asia-Pacifico scende ai minimi da dieci anni, mentre Africa, Medio Oriente e Asia Centrale crescono moderatamente.

Dal punto di vista settoriale, l'industria guida la ripresa con un aumento del 77%, seguita da energia, sanità e tecnologia. Tornano inoltre protagonisti i megadeal: nel terzo trimestre 2025 se ne contano già 27 sopra i 10 miliardi di dollari, segnale di una fiducia in graduale ricostruzione.

L'intelligenza artificiale e l'analisi avanzata dei dati stanno ridefinendo il dealmaking, migliorando due diligence, integrazione post-deal e capacità decisionale. In questo contesto, esperienza, disciplina operativa e visione strategica si confermano i veri fattori distintivi per creare valore in un mercato ancora complesso ma nuovamente ricco di opportunità. ■

© riproduzione riservata

Il tuo peggior incubo?

Non è un contenzioso.

:(
:(

**È una cartella condivisa
senza controllo.**

SCANNERIZZAMI



Ma davvero non sai chi è DiliTrust?

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



DILITRUST
Where Legal Leads



MiFELL

Master in Fashion and Luxury Law V^{ed}

In collaborazione con



LEGAL COMMUNITY

Media Partner



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

Inizio delle lezioni: **gennaio 2026**

Termine delle lezioni: **dicembre 2026**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Forensic Investigations & Intelligence

PER AZIENDE E STUDI LEGALI

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



Scopri di più!



info.forensic@rsmitaly.com

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



Il digitale dolce che piace alle pmi

Roberto Nicastro, presidente di Banca Aidexa, traccia un bilancio dell'attività del 2025 e racconta le novità del 2026

di valentina magri

Secondo un rapporto del Centro studi di Unimpresa, le pmi italiane costituiscono il 76,5% dell'occupazione e circa il 65% del valore aggiunto nazionale. Tra esse, le micro e piccole imprese rappresentano il 30% del Pil e il 50% dei posti di lavoro, dando un fondamentale contributo all'economia italiana. Tuttavia, rimangono un segmento molto trascurato dal settore bancario.

«Si tratta di un caso di "fallimento del mercato" comune anche all'estero. È il risultato di costi delle valutazioni creditizie tradizionali molto elevati per i prestiti piccoli, per cui alle banche non conviene erogarli e di asimmetrie informative (difficoltà a capire la bancabilità delle imprese); in Italia si aggiunge l'impossibilità di usare garanzie ipotecarie per finanziamenti a medio termine a causa dei lunghissimi tempi di escussione», spiega il presidente di Banca Aidexa, **Roberto Nicastro**.

Al contrario, le banche fintech sono efficaci soprattutto per le pmi di recente bancabilità: imprese di 5-10 anni, che hanno varcato la soglia prudenziale che dà accesso al credito, ma i cui bilanci dicono poco e hanno poca storia creditizia (perché sono partite con i capitali dei fondatori). Per capirle bisogna analizzarne i flussi di cassa recenti. «Le banche tradizionali faticano a farlo e si aprono spazi alle banche fintech», evidenzia Nicastro.

Che conosce bene il segmento delle micro e pmi, essendo figlio di artigiani e commercianti e avendo alle spalle una esperienza quasi ventennale in Unicredit, di cui è diventato direttore generale nel 2011. E che dopo l'impegno nel salvataggio delle Good Banks (Banca Marche, Banca Etruria, Carichieti e Carife), su incarico di Banca d'Italia, nel 2020 ha lanciato Banca AideXa, nel bel mezzo della pandemia. «Nel 2018 era stata implementata in Italia la PSD2 (*Payment Services Directive 2, ndr*), che ha aperto uno spazio tecnologico per accedere ai conti correnti al fine di comprendere il merito creditizio delle imprese. Parallelamente, è proseguita e accelerata dal Covid la digitalizzazione delle pmi italiane. Si è creata così una finestra di opportunità per usare l'AI in un ampio mercato e ciò ha spianato così

la strada al lancio di Banca Aidexa», racconta Nicastro, che è anche senior advisor Europa per Cerberus Capital.

La banca - che da inizio 2024 è guidata dall'ad Marzio Pividori e nel 2025 ha inaugurato X-Land, la nuova sede a Isola, zona fintech di Milano - si concentra su micro e pmi, con clienti target che hanno un fatturato tra 1 e 2 milioni di euro e tra 5 e 10 dipendenti. Banca Aidexa è nata in cloud, e si avvale di AI e machine learning soprattutto per la valutazione del merito creditizio e l'onboarding digitale dei clienti. I suoi dipendenti, gli "Aidexer", hanno un'età media di 33 anni. «Abbiamo un team di ragazzi straordinari che portano molto entusiasmo e tanta competenza e cerchiamo di promuovere una cultura che non punisce gli errori, ma stimoli a imparare da essi», precisa il presidente di Banca Aidexa.

Che dall'inizio del 2024 ad oggi, è passata da 70 a 130 dipendenti e quest'anno ha raccolto tramite un aumento di capitale 12 milioni di euro, di cui 8 milioni da azionisti preesistenti e 4 da nuovi azionisti. «Gli azionisti storici includono Generali, Banca Ifis, Isa e Sella; la maggior parte dei nuovi azionisti, invece, sono family office italiani. Ma si è aggiunto anche Confidi Sistema che, assieme ad Act (ArtigianCredito Toscano), Finpromoter (consorzio di fidi di Confcommercio), Confartigianato, Mcc, Confcommercio e Seac, costituiscono un circuito di azionisti-alleati per supportare le micro e piccole imprese, sottolinea Nicastro.

«*Nel nostro modello di servizio digitale, il cliente utilizza una piattaforma online affiancata da un business banker, che supporta l'imprenditore e gli dà consulenza»*

Questo quinto aumento di capitale ha portato a oltre 100 milioni di euro il totale di CET1 raccolto dalla nascita della banca. In aggiunta, sono stati raccolti 7,5 milioni di debito subordinato (Tier2) con il Fei (Fondo europeo per gli investimenti), a fronte dell'erogazione di finanziamenti unitari inferiori a 25 mila euro.

A Banca Aidexa non occorre più nuovo capitale per ripianare le perdite, avendo raggiunto il punto di pareggio. Il capitale raccolto servirà per far crescere gli impieghi, che ad oggi ammontano a quasi 1 miliardo di euro, mentre i ricavi cresceranno di oltre il 40% rispetto ai 29 milioni di euro del 2024.

Il bilancio di Banca Aidexa per Nicastro è positivo da tutti i punti di vista. Sul versante personale, è stata la sua prima esperienza imprenditoriale e si dice felice di essere «partito assieme ai co-fondatori, tra cui Federico Sforza, da un PowerPoint di 50 pagine» e di essere arrivato oggi a 1 miliardo di attivi, quasi 200 posti di lavoro generati (tra diretti e indiretti), oltre 40 milioni di euro di ricavi e più di 20 mila clienti. Da inizio 2025 Banca Aidexa ha erogato quasi 450 milioni di euro di finanziamenti (+33% sul 2024). Il tempo medio per l'erogazione di un finanziamento è inferiore alla media di mercato, attestandosi sui 20 giorni per i prestiti garantiti. L'istituto mantiene un CET1 ratio pro forma del 21,5%, a conferma della solidità patrimoniale raggiunta.



La banca in cifre

2020

Anno di fondazione

450+ milioni di euro

Nuovi finanziamenti erogati nel 2025

40+ milioni di euro

Ricavi nel 2025

21,5%

CET ratio pro-forma

20 mila

Clienti

130

Dipendenti totali

33 anni

Età media dei dipendenti

Sul versante finanziario, i risultati sono buoni e il modello di business è scalabile, caratterizzato da ingenti costi fissi iniziali, che ora sono stati superati dai ricavi per merito della leva operativa. «Siamo orgogliosi del sistema di scoring costruito da Banca Aidexa e del modello di servizio digitale "dolce": una piattaforma online affiancata da un business banker, che supporta l'imprenditore e gli dà consulenza se occorre, spesso insieme ai nostri partner sul territorio - mediatori, confidi, agenti, banche», afferma Nicastro.

Che tuttavia, oggi esclude la possibilità di erogare credito all'estero: «Abbiamo iniziato a fare raccolta anche fuori dall'Italia con il nostro prodotto di conto deposito che da qualche mese è disponibile anche per i clienti privati d'area tedesca. Il credito alle pmi, invece, tende ad essere abbastanza "locale", per cui non è modello semplice da esportare. Anche la Germania, pur caratterizzata da un ingente peso delle pmi, è diversa: c'è meno bisogno di finanziamenti perché tutte le imprese si pagano tra loro in meno di 30 giorni; esistono poi sistemi di garanzia supportati da KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau, la Cdp tedesca, *n.d.r.*); è, invece, molto utilizzato il credito ipotecario sulle

«Ci aspettiamo un'ulteriore crescita degli impieghi perché c'è domanda, rilevata tramite i partner Poste Italiane, Deutsche Bank, confidi e altri partner distributivi»

imprese perché lì le garanzie reali si escutono rapidamente», spiega il presidente di Banca Aidexa.

La fintech quest'anno punta ad ampliare il suo portafoglio di prodotti, lavorando in particolare sui crediti Iva, crediti a breve termine, nuove offerte di deposito per le pmi e, in prospettiva, prodotti assicurativi. «Ci aspettiamo un'ulteriore crescita degli impieghi perché la domanda c'è. Sta poi crescendo anche il partenariato con banche medie e grandi che si avvalgono della piattaforma Aidexa per canalizzare il credito sui clienti-impresa più piccoli», conclude Nicastro.

■ ©riproduzione riservata



FINANCE COMMUNITY WEEK

LCPUBLISHINGGROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner



Gold Partner



www.financecommunityweek.com



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



FINANCE COMMUNITY

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

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto 

www.financecommunity.it



Buy & build all'insegna di imprenditorialità e tecnologia

Questo è il modello di Koinos Capital sgr. MAG ha incontrato
Francesco Fumagalli - partner fondatore, insieme
a Marco Morgese - che ha raccontato le ultime operazioni

di valentina magri

La maggior parte dei fondi italiani investe alternativamente in private equity o venture capital. Koinos Capital è uno dei pochi fondi che investe in entrambe le asset class. La sgr è stata fondata nel 2020 da **Francesco Fumagalli** (founding partner) e **Marco Morgese** (ceo e founding partner) con il lancio del primo fondo di private equity. L'obiettivo era costruire una società di investimento focalizzata su investimenti alternativi, in particolare basata sui due valori fondanti di imprenditorialità e tecnologia. «Ci rendiamo sempre più conto dell'importanza di sviluppare investment company attorno a tecnologia e imprenditorialità, che sono il cuore di Koinos e funzionano per creare un gruppo di persone valide dentro Koinos e investimenti di qualità», ha affermato Fumagalli. Con lui MAG ha fatto il punto sulle ultime operazioni del private equity, sulla sua strategia e sui suoi piani per il 2026.

Cosa contraddistingue l'approccio di Koinos Capital da quello degli altri fondi di private equity?

La sgr ha quattro fondi: due fondi di venture capital (Italian Founders Fund per i round seed e pre-seed e Italian Founders Fund Expansion per i round di follow-on del primo fondo); un fondo di coinvestimento con fondi esteri; un fondo di private equity che effettua buy & build accelerato nel segmento small-cap, acquisendo tante piccole società e focalizzandosi sui business services che conducono trasformazioni tecnologiche: ci siamo ispirati per questo modello ad alcuni operatori dei Paesi Nordici e anglosassoni, pensiamo ci sia tanto spazio inesplorato in Italia. Con il fondo di private equity abbiamo creato sinora sette piattaforme. Negli ultimi quattro anni abbiamo comprato 17 aziende e attualmente circa altre 20 sono in fase di due diligence.

Nel giugno scorso Koinos ha chiuso un'altra operazione di buy & build: ha acquisito la maggioranza di People Design e di ManganoRobot e lanciato Futur-A Group. Nel dicembre scorso è entrata nel gruppo anche Smart Engineering. Ci spiega l'operazione?

Adottando una strategia buy & build, abbiamo individuato il segmento di R&S in ambito ingegneristico per il comparto manifatturiero

«Negli ultimi quattro anni abbiamo comprato 17 aziende e attualmente circa altre 20 sono in fase di due diligence»

come caratterizzato da piccoli studi, che si prestavano a integrazioni. Abbiamo parlato con 20-30 aziende e individuato le società adatte anche dal punto di vista umano per sposare il progetto Futur-A Group. Abbiamo considerato nella scelta delle target secondo una logica matriciale anche il presidio geografico di tutti i distretti; le competenze delle aziende nei vari verticali; il fatto di essere specialisti nel proprio settore. Con l'ingresso di SmartEngineering, Futur-A Group estende la presenza diretta sul territorio italiano con 13 hub locali ed all'estero (con presenza in Usa, Olanda e Serbia), con un team complessivo di 450 ingegneri e un'offerta ampia di servizi, rafforzata in maniera significativa anche nell'ambito della formazione. Puntiamo a 100 milioni di euro di fatturato in 4-5 anni.

Lo scorso novembre Koinos Capital ha rilevato Dynamicom Education, Formedica e Meeting Planner e ha lanciato il polo Meduspace. Qual è la ratio dell'operazione?

Koinos ha una lista di idee di investimento in settori frammentati (dove sono presenti numerose aziende, ma senza un leader chiaro), come i business services. Una volta trovato il settore in cui investire, mappiamo i settori e li dividiamo per geografia. Grazie agli advisor o direttamente, andiamo a conoscere gli imprenditori e proponiamo loro un progetto di aggregazione.

Nel caso di Meduspace, la formazione per i medici è un mondo molto regolato, che necessita di compliance, relazioni con il mondo farmaceutico e permette di lavorare sui dati. Tutte queste attività sono più semplici da svolgere se si hanno scala e continuità, con imprenditori che reinvestono nel progetto contestualmente all'acquisizione da parte di Koinos. Abbiamo così acquisito aziende forti

I numeri di Koinos Capital

2020

anno di fondazione

4

i fondi gestiti

300

milioni di euro circa le masse in gestione

22

i collaboratori

20

aziende in portafoglio

7

piattaforme create dal fondo di private equity di Koinos Capital

nella formazione in diverse specializzazioni e
creato la piattaforma Meduspace.
Sono allo studio altre operazioni. Ci piacerebbe
aggregare aziende nei prossimi 18 mesi per
raggiungere anche qui almeno 100 milioni di
fatturato aggregato (circa il 10% di quote di
mercato), triplicando il fatturato rispetto ad ora.

Nel maggio scorso Lapi Plast, società controllata dal dicembre 2024 da Koinos Uno, ha acquistato il 100% di Simpla, azienda di Feletto Umberto (Udine) attiva nella termoformatura e lavorazione di materiali trasparenti. Ci racconta l'operazione?

L'Italia è molto forte nel settore della termoformatura, con buoni produttori, interessanti margini e know-how, ma piccole dimensioni delle aziende, senza un chiaro leader di mercato. Ne abbiamo parlato con Simpla, anch'essa impegnata nella produzione di termoformati in materiali diversi, per cui abbiamo strutturato con loro e con Lapi

«Koinos ha una lista di idee di investimento in settori frammentati (dove sono presenti numerose aziende, ma senza un leader chiaro), come i business services»

un'operazione sinergica e utile a entrare in nuovi mercati di sbocco. Quest'anno ci saranno nuove acquisizioni da parte di Lapi.

Sempre nel maggio scorso il fondo Koinos Uno ha effettuato la exit da Impact Formulators Group (IFG). Qual è il suo bilancio di questa operazione?

È stata un'operazione di grande successo con un IRR largamente superiore agli standard di mercato, dopo soli 19 mesi. Stavamo cercando delle buone acquisizioni per IFG, poi è arrivata una buona offerta da Investindustrial, che voleva creare una piattaforma europea nel settore.

Aveva senso passarle il testimone per sviluppare il progetto avviato con gli imprenditori di IFG, che hanno reinvestito e stanno portando avanti un progetto su scala internazionale.

Questa operazione ha evidenziato il valore della costruzione veloce di un leader in Italia, rendendo IFG interessante per gli investitori esteri.

Koinos Capital è attiva anche nel venture capital tramite Italian Founders Fund (IFF). Di cosa si tratta e perché l'avete lanciato nel 2024?

Nel 2024 è nato il primo fondo IFF, poi è arrivato IFF Expansion nel 2025. Li abbiamo lanciati perché ci siamo resi conto che mancava in Italia un operatore con un'anima istituzionale come Koinos e che aggregasse la community tech italiana. Questo modello funziona all'estero, in parte come nel caso del Founders' Fund di Peter Thiel, dove la community tech locale americana è storicamente molto attiva nell'analizzare i progetti di imprenditori e nell'aiutare le loro startup a svilupparsi. IFF serve a far crescere l'ecosistema del venture capital italiano, con sempre maggiori capitali e sempre più fondi esteri interessati a progetti italiani. L'Italia oggi

è più interessante per loro, alla luce della sua stabilità politica. Inoltre, il senior team di IFF proviene dall'estero (Londra e Silicon Valley) e porta in Italia un network internazionale consolidato, un'elevata capacità di origination cross-border e un know-how anglosassone che consente sia di attrarre capitali esteri verso l'ecosistema italiano sia di supportare le startup nel loro percorso di crescita internazionale.

In cosa consiste la strategia di investimento di Italian Founders Fund?

Il veicolo ha una forte connotazione nel settore digitale. Conosciamo bene il settore dei software B2B e i suoi imprenditori, supportandoli anche grazie alla community, guardiamo anche software B2C, hardware e medtech. Investiamo molto all'estero nelle startup di italiani e in Italia. Tra gli scope del fondo rientra del resto anche il sostegno agli startupper italiani all'estero, soprattutto in Usa, Sudamerica e Asia.

Cosa distingue Italian Founders Fund dagli altri fondi di venture capital?

Sicuramente l'internazionalità del team e la community di fondatori tech, coinvolta attraverso numerosi eventi e attività, in costante contatto con il team di IFF.

Qual è il vostro bilancio del 2025?

Il 2025 è stato un anno positivo per tutte le strategie: un anno frenetico, ricco di investimenti, acquisizioni e piattaforme. La leggiamo come una conferma che la strategia small-cap in Italia funziona molto, a dispetto di un contesto macroeconomico difficile per il private equity. Anche i fondi di venture capital sono stati molto attivi, conducendo numerose operazioni in Italia e all'estero.

Quali sono i vostri piani per quest'anno?

Non abbiamo exit programmate, ma alcune società potrebbero essere pronte. Adottiamo un approccio opportunistico in base a come andranno i mercati, perché il contesto macroeconomico attuale è abbastanza instabile. Per quanto concerne il private equity, quest'anno intendiamo lanciare un nuovo fondo focalizzato sui business services e condurre altri numerosi add-on per creare una ottava piattaforma. Per quanto riguarda il venture capital, non sono in programma exit per Italian Founders Fund e Italian Founders Fund Expansion. Sono in pipeline una decina di nuovi investimenti, soprattutto nel settore software B2B, ma anche qualcuno nei software B2C basati su AI. ■

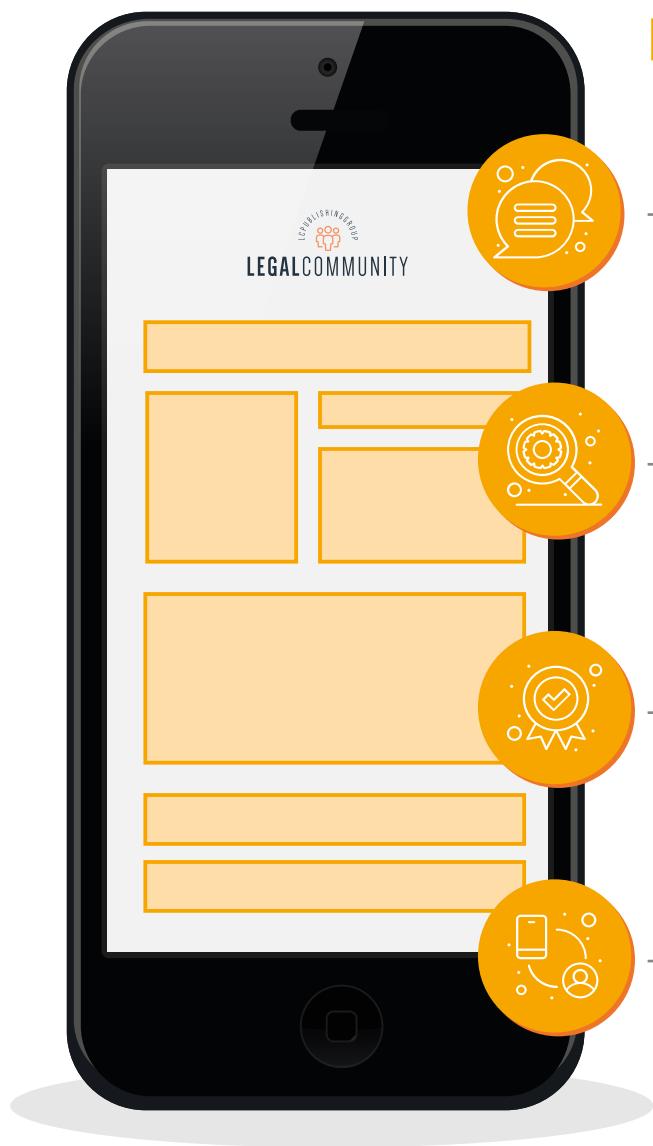
©riproduzione riservata



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



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





Kitra Advisory punta sul mid-market e guarda all'espansione europea

La boutique advisory guidata da Giuseppe Rossano Latorre, Fabrizio Montaruli e Silvano Lenoci ha chiuso il 2025 con 31 professionisti e 19 operazioni completate per 3,5 miliardi di euro. MAG incontra i soci

di letizia ceriani

«In questo momento siamo visti come l'advisor M&A di riferimento nel settore della distribuzione assicurativa, con diversi incarichi ongoing, sia buy-side sia sell-side»

Il 2025 della boutique di M&A advisory Kitra è stato caratterizzato da un significativo rafforzamento del management team: nel mese di giugno **Silvano Lenoci** è entrato come managing partner, affiancando i soci fondatori **Fabrizio Montaruli** e **Giuseppe Rossano Latorre**, rispettivamente presidente e ceo. I tre soci lavorano insieme da più di 20 anni e hanno un'esperienza complessiva di più di 75 anni in ambito M&A e Corporate Finance. MAG li ha incontrati per parlare dell'anno appena concluso e delle prospettive future. Anche i risultati operativi confermano la solidità del modello Kitra: in poco più di due anni, la società ha completato circa 20 operazioni per un controvalore complessivo delle transazioni di oltre 3 miliardi di euro. Attualmente la pipeline è particolarmente consistente con oltre 40 incarichi in corso e più di 10 operazioni in fase avanzata. La composizione del portafoglio rivela una strategia chiara: l'80% sono mandati M&A puri, con una prevalenza della consulenza sell-side (50%) rispetto a quella buy-side (30%). Significativo anche il dato sulle transazioni mid market, che rappresentano più del 70% del totale, mentre circa il 20% degli incarichi proviene da financial sponsor.

LA SQUADRA

Nel 2025, oltre a Silvano Lenoci, si sono uniti al team anche due managing director: **Giovanni Santella** e **Chiara Antonaci** insieme ad altri professionisti senior. Dalla sua fondazione, nel

marzo 2023, Kitra ha registrato una crescita costante del numero di professionisti, ogni anno, passando dai 4 iniziali a più di 30 a fine 2025, e ha inoltre dimostrato particolare attenzione allo sviluppo dei talenti più junior, offrendo a oltre 30 tirocinanti l'opportunità di maturare un'esperienza professionale presso la società.

POSIZIONAMENTO STRATEGICO E COMPETENZE SPECIALISTICHE

Quello che caratterizza Kitra Advisory, sottolinea Montaruli, sono le verticali di specializzazione, e, soprattutto, il posizionamento nel segmento M&A mid-market che comprende transazioni con un valore tra i 50 e i 500 milioni di euro. Una scelta che si differenzia da molte realtà bancarie operanti nell'investment banking, più focalizzate su



SILVANO LENOCI



FABRIZIO MONTARULI

operazioni di altre dimensioni. Kitra continuerà a concentrarsi sull'advisory M&A puro, privilegiando un approccio altamente personalizzato verso i clienti e dedicando particolare attenzione agli imprenditori che si confrontano per la prima volta con il mercato degli investitori professionali.

Al tempo stesso, la società prosegue il proprio percorso di crescita tramite l'inserimento di risorse specializzate, in grado di portare background specifici in nuovi segmenti di mercato. I recenti ingressi hanno visto, infatti, espandere i settori di specializzazione della boutique. Silvano Lenoci, con il supporto di Chiara Antonaci e **Filippo Cattabiani**, sta guidando il verticale sviluppato attorno al settore tech e dell'IT services, mentre Giovanni Santella affianca Latorre nel consolidamento del mondo della distribuzione

dei prodotti finanziari, con un focus particolare su broker, agenzie assicurative e MGA. «In questo momento siamo visti come l'advisor M&A di riferimento nel settore della distribuzione assicurativa, con diversi incarichi ongoing, sia buy-side che sell-side», spiega Latorre.

Gianluca Viola, neopromosso managing director e in Kitra sin dalla fondazione, si concentra invece sui business services e sul mid-market private equity, completando un quadro di competenze diversificate e complementari.

L'ufficio di Roma, che conta ad oggi circa 10 professionisti, ha visto l'ingresso nel 2025 di **Flavia Cermentini** e **Livia Scorzese**, entrambe con un focus su M&A industriale e servizi.

Tra le operazioni più rilevanti dell'anno appena concluso figurano: l'assistenza a J.C. Flowers & Co nell'acquisizione delle società italiane di Wefox, l'assistenza ad IBL Banca nell'acquisizione del 100% di Creditis, oltre alla rilevante operazione nel settore insurtech, dove Kitra ha agito come co-advisor di Axa nell'acquisizione di Prima Assicurazioni. L'ottima annata ha anche visto l'acquisto di una quota della società tecnologica BV Tech da parte del fondo PX3 e il supporto al fondo di private equity LBO France e alla famiglia Zanaglio che ha visto Abenex quale nuovo azionista di Zato unitamente al fondatore Valerio Zanaglio. L'ultimo deal annunciato a fine anno ha visto Kitra al fianco di Nexi nell'estensione della partnership strategica con il Gruppo BPER attraverso l'acquisto delle attività di merchant acquiring della Banca Popolare di Sondrio.

L'APPROCCIO

Il nome della boutique prende il nome dal termine greco κίτρα che evoca i concetti di forza e solidità. Declinato nell'ambito dell'advisory, intende esprimere, raccontano i soci, una certa capacità di prendere decisioni e un'attitudine distintiva. «Riteniamo che le collaborazioni con i nostri clienti e imprenditori siano l'ambito più privilegiato per offrire il nostro know-how non solo da un punto di vista tecnico-specialistico», ci tiene a precisare Latorre. C'è infatti una componente soft nell'advisory che può fare la differenza. «Facendo leva su integrità, indipendenza, attenzione al cliente offerta da professionisti con grande esperienza, lettura del contesto culturale

«Facendo leva su integrità, indipendenza, riusciamo ad indirizzare le scelte dei clienti nel modo più adeguato possibile e sempre nel loro interesse»

degli imprenditori e infine passione, riusciamo ad indirizzare le loro scelte nel modo più adeguato possibile e sempre nel loro interesse», aggiunge Montaruli.

È un arricchimento per il cliente, che il consulente ottiene portando sul campo la sua esperienza, mettendo in evidenza l'importanza della componente «soft» dell'advisory - quella capacità di lettura del contesto umano e culturale che permette di orientare le scelte strategiche in modo più efficace.

Nel corso delle operazioni, l'advisor affina la capacità di matchmaking: identificare quale profilo di investitore si adatta meglio alla cultura aziendale, alle aspettative dell'imprenditore e alla fase di sviluppo dell'azienda. Inoltre, continuano Montaruli e Latorre, l'esperienza diretta con fondi italiani ed esteri arricchisce il consulente di insight preziosi sulle differenze operative concrete - tempi decisionali, livello di coinvolgimento nella gestione, approccio alla governance, sensibilità verso le dinamiche familiari tipiche delle pmi italiane - tutti elementi che trasformano la consulenza da esercizio teorico a supporto strategico realmente calibrato e dedicato sulle esigenze specifiche di ogni imprenditore.

IL NETWORK INTERNAZIONALE

Oltre alle alleanze sul territorio domestico, sono diverse le collaborazioni sui mercati esteri sia con player di grandi dimensioni, quale per esempio Arcano, sia con boutique altamente qualificate che offrono copertura sia in USA che nell'Europa continentale in paesi quali UK, Francia, Germania e Spagna.

Il solido network di relazioni professionali costruito dal management team nel corso delle rispettive esperienze professionali consente di creare un network internazionale. «Abbiamo dalla nostra oltre vent'anni di esperienza e di conoscenze sia in Italia sia all'estero, e questo ci ha dato da subito credibilità nel settore», spiega Lenoci. Infatti, Latorre e Lenoci hanno entrambi rivestito posizioni apicali a livello globale ed europeo, sviluppando così un tessuto di relazioni di alto profilo che sta caratterizzando Kitra.

AMBIZIONI DI CRESCITA

Guardando al futuro più prossimo, confermano i soci, l'obiettivo è quello di consolidare la presenza nel mercato italiano, anche se la vera ambizione è fare un salto geografico tramite partnership più strutturate e collaborazioni con team in altri Paesi. «Vorremmo ampliare il dialogo con realtà simili alla nostra che siano interessate eventualmente a forme di collaborazione reciproca», spiega Latorre. Abbiamo, aggiunge Montaruli, l'ambizione di crescere anche in altri settori di attività, ad esempio, in quello della finanza strutturata, al fine di supportare i clienti anche attraverso la nostra approfondita conoscenza dei paradigmi del settore bancario.

L'instabilità geopolitica rappresenta di certo un fattore di incertezza, e il 2025 ha visto un rallentamento nelle operazioni M&A, specialmente su ticket importanti. Il mid-market, però, si è dimostrato più resiliente e il numero e la qualità delle operazioni, che continua ad aumentare, conferma la validità del posizionamento strategico scelto dalla boutique. □

©riproduzione riservata



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Il private equity conclude un mese di novembre ancora una volta straordinario per livello di attività. L'Osservatorio PEM di Università Carlo Cattaneo – LIUC, operante nell'ambito delle attività della LIUC Business School, ha registrato nel corso del mese di novembre recentemente conclusosi 52 nuovi investimenti rispetto ai 24 dello stesso periodo, monitorati nel 2024.

I primi undici mesi dell'anno registrano, anche a fronte di tale evidenza, un risultato parziale davvero straordinario rispetto al 2024 con 491 operazioni annunciate (contro le 379 nell'anno precedente), segnando un incremento del 29% e il miglior risultato nella storia più che ventennale dell'Osservatorio, che per la prima volta giungerà a fine anno con una mappatura complessiva di oltre 500 deal.

“Malgrado il contesto internazionale complicato, il Private Equity Italiano conferma un momento di straordinaria vivacità trainato dalle operazioni di add on che certificano ancora una volta e sempre di più che la via principale per la creazione di valore non può essere solo la finanza, ma deve necessariamente essere anche e soprattutto l'industria. Il rafforzamento delle nostre imprese non può che passare attraverso la crescita dimensionale e in questo il ruolo del Private Equity è strategico” dichiara **Filippo Guicciardi**, ceo Investment Banking, EQUITA Mid Cap Advisory.

A novembre, le operazioni di buy out hanno rappresentato ben il 90% dei deal totali, si

registrano anche quattro deals in capitale per lo sviluppo; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 61%.

Quest'ultimo appare essere un dato di grande continuità nell'ultimo triennio, se possibile in ulteriore crescita nel 2025.

Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Piemonte sugli scudi (da sole rappresentano il 70% del mercato), interessante il contributo proveniente da Lazio e Toscana; prodotti per l'industria, terziario, ICT, beni di consumo e alimentare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, con un bel grado di dispersione tra i vari comparti industriali. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 46% delle operazioni concluse, leggermente in diminuzione rispetto ai trend più recenti.

A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, si segnala che l'Osservatorio PEM ha mappato un investimento diretto all'estero concluso da player italiano (a San Marino) e ben sette add on perfezionati da imprese italiane sotto la regia di un operatore di private equity, essenzialmente in Europa.

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

© riproduzione riservata

Il gruppo Basicnet (K-Way) rileva Woolrich da L-Gam

Il gruppo torinese BasicNet, proprietario dei marchi Kappa, Robe di Kappa, K-Way, Superga, Sebago e Briko, ha rilevato il brand americano Woolrich prelevandolo dal fondo L-Gam. In un'ottica di rifinanziamento del debito esistente, l'operazione sarà strutturata, pur in presenza di disponibilità liquide, mediante il ricorso a linee di credito a medio-lungo termine e a una linea revolving per un totale di massimi 90 milioni di euro. L'operazione prevede l'acquisizione tramite una società interamente controllata da BasicNet, dei diritti sul marchio Woolrich per l'Europa e del 100% di Woolrich Europe, società che ne cura la distribuzione e il retail, il cui fatturato per l'esercizio 2025 si attesterà intorno ai 90 milioni di euro, per un enterprise value complessivo di 90 milioni di euro. I nuovi finanziamenti saranno messi a disposizione da Unicredit, in qualità di partner strategico del gruppo e sole lender dell'operazione.

BasicNet si è avvalsa per gli aspetti contrattuali e di due diligence legale dell'assistenza di Studio Legale Pavesio - con un team costituito da **Carlo Peyron, Marco Tessera Chiesa, Silvia D'Amario e Andrea Cristaudi** che ha coordinato gli aspetti di corporate finance; dallo Studio Sindico e Associate per gli aspetti di proprietà intellettuale con **Domenico Sindico e Federica Spina**; e da EY. L-Gam è stato assistito da: Houlihan Lokey – con un team composto da **André Pichler, Emilio Pestarino e Gianpaolo Sforzin** – da Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP per le questioni di diritto inglese e statunitense; e da EY per gli aspetti fiscali e finanziari dell'operazione. Linklaters ha assistito Unicredit con un team coordinato da **Ettore Consalvi, Alessandra Ortelli, Sara Giugiaro, Alice De Vita e Rosa Maria Moschella**. Labruna & Associati (LMS) ha agito con un team composto da **Fabio Labruna, Virginia Mazzotti, Nicolò Levati e Claudia Di Girolamo**,

per gli aspetti corporate/M&A, mentre **Mario Lisanti e Davide Cipolletta** hanno curato gli aspetti banking e finance di diritto italiano.



F&P Equity Partners acquisisce Nachmann

F&P Equity Partners, società indipendente focalizzata sul private equity e in particolare sul club deal, ha acquisito Nachmann, eccellenza italiana nel mondo delle chimiche speciali, dalla famiglia Cotilli, azionista della società, tramite la costituzione di una Newco che ha rilevato il 100% delle quote dalla famiglia Cotilli.

F&P Equity Partners è stata assistita da: Ethica Group – con il team di M&A Advisory composto da **Filippo Salvetti** e **Alessandro Corina**; CBA Studio Legale; RTZ per le due diligence e l'assistenza finanziaria e fiscale; Fortane Partners per la business due diligence; Ramboll per la due diligence ambientale; Orrick, Herrington & Sutcliffe ha assistito le banche sul contratto di finanziamento. Nell'operazione, la famiglia Cotilli è stata assistita da Scouting Capital & Family Advisors in qualità di advisor finanziario – con un team composto da **Filippo Bratta**, da **Marco Croci**, da **Federico Zanello** e da **Claudio Manfredonia**. Gli aspetti legali sono stati curati da **Mattia Odescalchi**. CBA Studio Legale e Tributario ha seguito F&P Equity Partners con un team multidisciplinare guidato da **Ilaria Antonella Belluco**, con **Luca Fabbrini** e **Alessia Crozzoli** per tutti i profili societari e contrattuali, nonché **Matteo Maci** per la due diligence lato corporate; da **Francesco Dialti**, con **Vincenzo Cimmino** e **Valentina Bombino** e **Lucrezia Ghezzi**, per gli aspetti finance; da **Gianvito Riccio** per la due diligence labour e da **Giovanna Boschetti** per i profili privacy. Orrick ha assistito le banche nel contratto di finanziamento con un team composto da **Marina Balzano**, da **Claudia Loriggio** e da **Elisa Zaccaria**.



TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Hobby Zoo Srl	Arcaplanet	Cinven	
Gigante Luca (Green Pet's)	Arcaplanet	Cinven	
Miele Italia Srl	Arcaplanet	Cinven	
Woolrich Europe SpA	Basic Net SpA	Heikon Investments	
Laurieri Srl		Clessidra SGR	
Centro Diagnostico Moscardi Srl	Brexia Med Srl	Quadrivio Group	
Diagnostica Moderna Srl	Brexia Med Srl	Quadrivio Group	
Fisiomedical Srl	Brexia Med Srl	Quadrivio Group	
Grifo Holding Srl	Groupe Premium	Eurazeo	
Nachmann Srl		F&P Equity Partners	
Special Corde Srl	International Wire Group	Olympus Partners	
Omec Srl	Holding Parts	Hind	
Seasmart Srl		Aksia Group SGR	
RES SpA		First Capital SpA	
Selmo Srl		Nibe Industrier AB	
Health Italia SpA		Clessidra SGR	
Garolfi SpA		VAM Investments	
Starter Energy Srl		VAM Investments	
Guidi Impianti Srl		VAM Investments	
Solarlys IS Srl		VAM Investments	
Omnia Energy3 Srl		VAM Investments	
NPO Torino Srl		Fondo Italiano d'Investimento SGR	
MP Insurance Brokers Srl	Ardonagh Group Holdings Limited	Madison Dearborn Partners	
Bia SpA		PM & Partners SGR	Arménia SGR
IVM SpA	De Wave	Platinum Equity	
Electrical Marine Srl	De Wave	Platinum Equity	
OM Project Srl	De Wave	Platinum Equity	
Cantieri navali San Carlo Srl	De Wave	Platinum Equity	
Birel Art Srl	Tatuus Racing SpA	The Equity Club	
Stormind Srl		Marsa Holding	
FIP MEC Srl		Alto Partners SGR	
AssiBrokerTirreno Srl	Wide Group Srl	Pollen Street Capital	
Seventy BG Srl	RP Group Srl	Ethica Global Investments	
Iconsulting SpA		Stirling Square Capital Partners	
Project Informatica Srl		EMK Capital	
Zenith Global SpA	IQ EQ	Astorg	
Phenopharm Srl	Solina SA	Astorg	
Krupps Srl	Thenicekitchen SpA	2i Invest	
HSL Srl		Armónia SGR	
RefSystems Srl	Syclef Synergie Climatisation Energie Froid SAS	Ardian	
Operamed Srl		Alcedo SGR	
Zeplast Srl	FTC SpA	Azimut	
Suolificio Ars-Suola Srl	FTC SpA	Azimut	
Mavit Srl	Vitaura	Lian Group	
Arco Srl		Xenon Private Equity	
Ideal System Srl	Cro.Mia Srl	Xenon Private Equity	
VP Verniciatura Srl	Cro.Mia Srl	Xenon Private Equity	
Atlantic Industria Vernici Srl	Vernici Caldari Srl	Itago SGR	
ID Technology Srl	Lumi Technologies Ltd	Vespa Capital	
Ci-Esse Srl		Smart Capital SpA	
Ricerca Diagnostica Srl	PureLabs	Red Fish Group	
Sondedile Srl	In Group SpA	Bravo Capital Partners	

Arcaplanet (Fressnapf Beteiligungs) rileva Hobby Zoo, Green Pet e Miele

Arcaplanet, azienda italiana attiva nella distribuzione specializzata di prodotti per animali domestici controllata da Fressnapf Beteiligungs dal luglio 2024, ha acquisito Hobby Zoo, Green Pet e Miele, titolari delle catene di negozi specializzati, presenti nelle regioni Veneto, Trentino e Marche. Il team Arcaplanet è stato coordinato da **Alessandro Strati**, insieme ad **Andrea Arienti, Pamela Parma e Linda Botto**. Grant Thornton ha affiancato Arcaplanet per gli aspetti finanziari, fiscali e payroll con un team multidisciplinare composto da **Alberto Alverà, Edoardo Dell'Acqua, Arianna Campanile e Francesco Tutucci** per il financial, da **Gianni Bitetti, Mattia Tencalla e Ludovica Mazzilli** per il tax, e da **Marco Agnoli, Andrea Giordan e Valentina Grasso** per il payroll. Gitti and Partners ha assistito Arcaplanet con un team multidisciplinare coordinato da **Vincenzo Giannantonio**, insieme a **Carlo Andrea Bruno, Cristina Cavedon, Daniele Rositani Conti, Elisabetta Trecani e Alessandro Baronchelli** per gli aspetti corporate-M&A; a **Virna Caterina Ferretto** per gli aspetti real estate, a **Elisa Mapelli e Francesco Cannavina e Michela Baldassarra** per i profili labour; a **Laura Sommaruga e Federico Ianeselli** per il diritto amministrativo; a **Marco Blei** per gli aspetti IP; nonché a **Rosanna Forcella**. I soci venditori delle società Hobby Zoo e Green Pet sono stati supportati dallo Studio Legale Associato Brandstätter, mentre i soci venditori di Miele sono stati seguiti dallo Studio Legale Associato Gori. Gli aspetti notarili dell'operazione sono stati seguiti dal notaio **Ciro De Vivo**.





Cos'è l'eleganza oggi

L'eleganza è armonia e funzionalità

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



Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING



Illva Saronno acquisisce Amaro Averna e Zedda Piras da Campari

di letizia ceriani

Illva Saronno Holding, multinazionale italiana dalla forte diversificazione strategica di business attiva nel mondo degli alcolici, ha acquisito i brand Averna e Zedda Piras da Davide Campari-Milano.

PwC ha assistito Illva Saronno Holding per la financial due diligence con un team coordinato da **Emanuela Pettenò** e **Alberto Zanatta**, e con **Francesco Morrone**; per la commercial due diligence con **Claudio Marrone**. PwC TLS ha assistito Illva Saronno Holding per la tax due diligence, con un team guidato da **Nicola Broggi** con **Pietro Bertolotti** (director). Illva Saronno Holding è stata assistita da BonelliErede, che ha agito con un team composto, per gli aspetti corporate, da **Gianfranco Veneziano**, **Francesca Peruzzi**, **Niccolò Ghizzani** e **Alessandro Colasanti**, per i profili antitrust da **Maurizio Pappalardo** e, per gli aspetti di Golden Power e diritto amministrativo, da **Marina Roma** e **Andrea Gemmi**. Per le attività di due diligence BonelliErede si è avvalso del team Transaction Services di beLab guidato da **Michel Miccoli** e coordinato da **Martina Mancuso**.

Campari è stata assistita da: Mediobanca, in qualità di financial advisor di Campari – con un team composto da **Matteo Calegari** e **Mario Salzano** ; da PedersoliGattai – con un team composto da **Eugenio Barcellona**, **Leonardo Bonfanti**, **Giulia Ambrosiani**, **Antonio Nisi** e **Edoardo Mura**, per gli aspetti corporate, da **Marco Trevisan**, **Francesca Perna** e **Alessandra Lonardo**, per gli aspetti di diritto amministrativo ; e da Biscozzi Nobili & Partners come consulente fiscale – con un team composto da **Massimo Foschi** ed **Enrico Colombo**.





Food Finance

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

a cura di letizia cerianii*

Anche l'ultimo mese del 2025 non ha deluso le aspettative del settore Food & Beverage, e il nostro osservatorio puntualmente ha segnato le operazioni più significative annunciate a dicembre. Innanzitutto, sul fronte spirits, ha colpito di nuovo Illva Saronno, che ha acquisito

Amaro Averna e Zedda Piras dal gruppo Campari. In ambito private equity, Europe Capital Partners VII ha rilevato la maggioranza di Esca, società con sede a Controguerra (TE), attiva nella produzione e distribuzione presso la Gdo di sughi pronti surgelati a base di pesce. Poi, il gruppo Candy Factory (promosso da FVS e Clessidra Capital Credit) ha acquisito la maggioranza della piemontese Italgum Caramelle, che produce caramelle gommosse e gelées. Infine, Freudenberg Italia del gruppo Freudenberg ha acquisito Eulip, produttore di oli e grassi specializzati di origine vegetale, con sede a Parma.

Nell'attesa di un altrettanto scoppiettante 2026, noi ci risentiamo a febbraio!

© riproduzione riservata

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

Europe Capital Partners VII rileva la maggioranza di Esca



Il fondo di private equity Europe Capital Partners VII ha acquisito la maggioranza di Esca, società con sede a Controguerra (TE), attiva nella produzione e distribuzione presso la GDO di sughi pronti surgelati a base di pesce. A vendere è stata la famiglia fondatrice Patrizi.

CS & Associati ha organizzato le attività a supporto dell'acquisizione per conto di ECP. Il fondo è stato assistito dallo studio legale Gatti Pavesi Bianchi Ludovici con un team guidato da **Andrea Giardino** con **Filippo Sola, Gianmarco Melillo** ed **Emilio Bonalumi**. I profili banking sono stati seguiti da **Matteo Colavolpe** con **Raffaele Mollo** e **Camilla Rinaldi** – da Spada Partners per la due diligence finanziaria con un team guidato da **Antonio Zecca**, da Pirola Pennuto Zei per la due diligence fiscale, da Yard Reas per la due diligence immobiliare, da ERM per la due diligence ambientale e da OC&C per

la business due diligence. I soci di Esca sono stati assistiti da Mediolanum Investment Banking in qualità di advisor finanziario, sotto la direzione di **Diego Selva**, coadiuvato da **Lorenzo Di Rosa**, e composto da **Mattia Varriale, Alessandro Regolo** e **Paola Castaldo**. Gli aspetti legali sono stati curati da **Simeone Valentini** di Civitanova Marche mentre quelli fiscali dallo studio di **Marina Rosa Liberati** di Fermo.

L'operazione è stata finanziata da un pool di banche organizzato da BCC Banca Iccrea e che include anche Banca Sella, Banco di Desio e della Brianza, Banca Popolare di Puglia e Basilicata, Tenax Capital Limited, Banca del Piceno e BCC di Milano. Le banche sono state assistite da Chiomenti con un team guidato da **Davide D'Affronto** e composto da **Cettina Merlino, Matteo Venuta** e **Tancredi Falcone**.

Candy Factory rileva la maggioranza di Italgum Caramelle



Il gruppo Candy Factory – promosso nel 2022 da FVS e Clessidra Capital Credit attraverso l'integrazione delle realtà industriali italiane del settore dolciario Casa del Dolce e Liking, a cui nel 2024 si è aggiunta Akellas (produttrice delle caramelle Monk's) – ha acquisito la maggioranza di Italgum Caramelle, azienda piemontese specializzata nella produzione di caramelle gommose e gelées a marchio proprio e per conto terzi. La famiglia Celoria rimarrà con una quota del capitale sociale e Dario Celoria rimarrà a capo di Italgum Caramelle come ad.

Candy Factory è stata assistita da Advant NCTM per gli aspetti legali e giuslavoristici e da Adacta Advisory per la due diligence contabile e fiscale. I soci venditori di Italgum sono stati assistiti da Credit Data Research in qualità di advisor finanziario.

I soci venditori e l'amministratore delegato di Italgum sono stati assistiti per tutti i profili legali dallo studio Giovannelli e Associati con un team guidato da **Ferrante Paveri Fontana**, assistito da **Azzurra Selvatico Estense**. Cdr Italia, con un team guidato dal ceo **Carlo Spagliardi**, è stata advisor finanziario di Italgum.

Capol, tramite Freudenberg Italia, acquisisce la parmense Eulip



Freudenberg Italia del gruppo Freudenberg ha acquisito Eulip, produttore di oli e grassi specializzati di origine vegetale, con sede a Parma. Eulip entrerà a far parte di Capol, l'unità di business per ingredienti alimentari e bevande di Freudenberg Chemical Specialities, un gruppo aziendale del Gruppo Freudenberg.

Deloitte ha agito come consulente finanziario e fiscale per Freudenberg Italia, con un team composto dal partner M&A Transaction Services **Paolo Cosentino**, dal director M&A Transaction Services **Andrea Sferrazza**, dal senior partner tax **Giorgio Orlandini** e dal tax director **Francesco Maria Paggini**. Hogan Lovells ha assistito l'acquirente con un team cross-border e multidisciplinare guidato da **Luca Picone** e composto da **Martina Di Nicola**, **Francesco De Michele**, **Marina Massaro** e **Andrea Foglia**, e

da **Giuseppe Angiò** per gli aspetti corporate. **Fabrizio Grillo** e **Giulia Maccioni** hanno prestato assistenza per i profili giuslavoristici, **Maria Deledda** e **Monica Nicoletti** per i profili real estate. **Maria Luce Piattelli**, **Annalisa Aurilio**, **Julia Kelly**, **Gaia Fanelli** e **Alessandro Bacchilega** per gli aspetti IP, mentre **Christopher Thomas** e **Deirdre Ryan** hanno seguito i profili antitrust.

Eulip è stata assistita da: Houlihan Lokey – con un team coordinato da **Tommaso Lillo** per la strutturazione della transazione –; da EY con **Marco Ginnasi** ed **Eliana Basile**, per le questioni contabili e fiscali; e dallo Studio Legale Sutich **Barbieri Sutich**, con un team coordinato da **Giorgio Barbieri** e composto da **Mario Varchetta** e **Alessandro Nironi Ferraroni**, per quanto riguarda gli aspetti legali e societari dell'operazione.



FINANCE COMMUNITIES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



FOODCOMMUNITY

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

IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI

APPROFONDIMENTI

SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD

INTERVISTE AI PROTAGONISTI

FATTURATI DEGLI CHEF

NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE
CON APPROCCIO ECONOMICO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto 

www.foodcommunity.it

Tavole della legge

In Brianza la selvaggina si eleva: l'identità di Grow

di letizia ceriani



Il ristorante. Sono giovani, fratelli e brianzoli **Matteo e Riccardo Vergine**, chef e maître di sala (rispettivamente classe 1997 e 1994) del ristorante Grow ad Albiate. La prima apertura del locale nel 2020 porta da subito un repentino e necessario cambiamento: da ristorante si trasforma in panetteria riuscendo così a superare il primo anno di vita, e coltivando un'arte della panificazione che ancora rimane colonna portante e marchio di fabbrica. Dal 2022, Grow apre ufficialmente i battenti e fin da subito l'approccio green viene premiato; nel 2023 arriva la stella verde Michelin, e l'anno dopo la stella rossa, con la riconferma per i due anni successivi. La cucina di Matteo Vergine è fatta di ricerca e di essenzialità e si sviluppa attorno all'amore per il

territorio lombardo, la selvaggina e il fuoco. Fun fact: è tra i pochi ristoranti in Italia a proporre per tutto l'anno una carta a base di selvaggina; a seconda della stagione, lo chef dedica un percorso monografico a un animale per lavorarlo e servirlo in tutte le sue parti. Il modus operandi si ispira liberamente alla cucina "trappeur", praticata dagli esploratori nordamericani tra XVIII e XIX secolo; costretti ad adattarsi a ciò che la natura offriva, cuocevano gli ingredienti principalmente sulla brace. È proprio lei a farsi strumento fecondo nelle mani dello chef Matteo Vergine, che riesce a unire origini e futuro in un solo boccone. In tavola, prodotti rigorosamente regionali, dalle erbe spontanee al pesce di lago ai formaggi d'alpeggio.

A tavola. È dicembre, le temperature iniziano ad abbassarsi, e Albiate ci accoglie in una coltre di nebbia. Il locale è silenzioso, le luci soffuse, e pochi i coperti. Il calore genuino di Riccardo riempie la sala. La monografia del momento ricade sul fagiano, volatile pregiato e dalle note selvatiche. Prima però una piccola entrée: spuma di funghi e mandorle croccanti con un gel al limone e brodo di selvaggina. A seguire il fagiano, servito in quattro bocconi: una sovraccoscia porchettata, da mangiare rigorosamente con le mani; uno stracotto di fagiano, ricavato dalla parte bassa della coscia; un brodo al naturale per pulire il palato; e infine il suo rocher, goloso e croccante. Poi, immancabile, soprattutto qui, la portata dedicata a pane e sfogliati, serviti con un burro salato come la tradizione comanda.

A spasso nel bosco, l'acidità rivendica la sua



appartenenza. Ed ecco arrivare un piatto di fagioli dall'occhio fatti cuocere in una crema di pasta, che in questo caso è semplicemente reidratata sott'aceto; a coprire, alloro e prezzemolo in polvere, lardo e pepe della Tasmania. Al vegetale lo chef dedica una sperimentazione coerente con la sua filosofia: essenziale e fuori dagli schemi.

Altra portata, altro animale. Pensereste mai di mangiare carne di daino in Brianza? Da Grow viene frollata per circa 50 giorni all'interno della cera d'api – che preserva liquidi ed enzimi esaltando le note floreali ed erbacee -, rimanendo soda e saporitissima; una volta tolta la cera, il daino viene porzionato e cotto alla brace. Nel piatto assume più versioni: è tartare, accompagnata da uno zabaione all'abete; i suoi nervetti vanno a riempire un takoyaki (un tipo di polpetta fritta giapponese) dalle note dolci e golose; infine, il filetto, sormontato da un velo di lardo di cinghiale che regala carattere al bite, qualche noce ossidata croccante, e il suo intingolo aromatizzato ai tre pepi.

Le portate salate terminano con una rivisitazione furba e buonissima della lasagna – non me ne vogliono le azdore bolognesi – che non si presenta come tale ma ne conserva sapore e anima; la sfoglia alle erbe viene cotta alla brace e condita con un ragù spinto di selvaggina e una fonduta di fatulì – formaggio Slow Food tipico della Valle Camonica, realizzato a latte crudo e molto raro -, con aggiunta di mele

sott'aceto e scorza di limone, che bilanciano i vari livelli di grassezza e complessità. Anche qui, bellissima presentazione.

A seguire, un non-dolce. Una torta di noci ossidata (già sentite con il daino), farcita con pere ghiacciate, e accompagnata con una crema densa di noci e un triangolo di pannerone, un formaggio grasso a pasta cruda del lodigiano conosciuto come predecessore del Gorgonzola; chiude il cerchio un brodo di noci che pare caffè. L'abbraccio finale è affidato al panettone della cucina, qui con cioccolato e pere: morbido, burroso e servito tiepido, ci regala l'ultimo sorriso della serata.

La cantina è affidata a Riccardo che per accompagnare la serata ci consiglia un Pas Dosè altoatesino della nota cantina Haderburg, costruito sulle fertili terre di Salorno, nel Sud dell'Alto Adige; un vino che si apre dopo qualche minuto, secco e deciso, dalla bollicina elegante e sapientemente costruita. □

© riproduzione riservata

GROW - VIA S. VALERIO, 4, 20847 ALBIATE MB
0362 136 0111





LC PUBLISHING GROUP
MAG

IL MENSILE DIGITALE
DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Follow us on



N.234 | 12.01.2026

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.rozza@lcpublishinggroup.com

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

Market Research Assistant
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

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

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

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

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

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

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

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

Marketing & Sales Department
alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

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

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

Iberian Lawyer
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

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

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

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

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

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

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