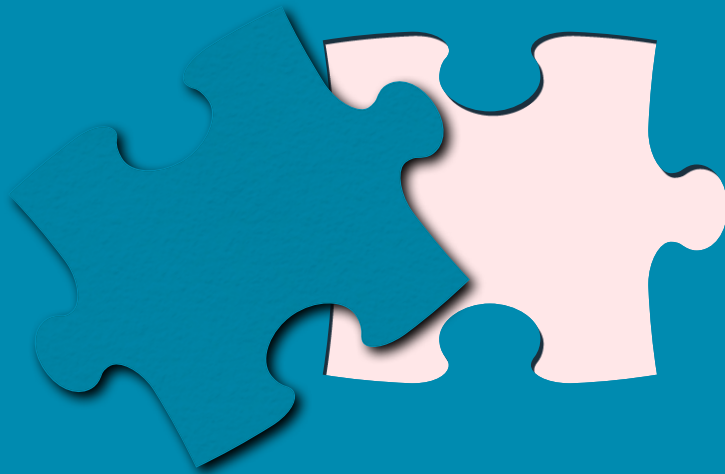




MAG

MONOGRAFIE

2 | 2026



lo stato dell'unione

Indice

3. Lo stato dell'unione

di Michela Cannovale

4. La legge del più grande

di Nicola Di Molfetta

8. Avvocati nella rete

di Michela Cannovale

12. Slow Food: costruire un'idea di mondo migliore, insieme

di Letizia Ceriani

18. Dalle imprese alle piattaforme

di Valentina Magri

22. Un'associazione finanziaria per promuovere l'attuazione della Costituzione

di Valentina Magri

N.2 | 2026

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Vice Caposervizio
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

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

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

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

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

Market Research Assistant
elizabeth.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
roberto.iantorno@lcpublishinggroup.com
marica.scaringella@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

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

Sales & Marketing Department
nabila.taous@lcpublishinggroup.com
magali.sica@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES
gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com

Iberian Lawyer
gloria.paiva@lcpublishinggroup.com

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

Legalcommunity MENA, Legalcommunity CH, Legalcommunity Germany
flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

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

Accounting Department
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

For information
info@lcpublishinggroup.com

Publisher
LC Publishing Group S.p.A.
Operational Office:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Registered Office:
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com

Lo stato dell'unione

di Michela Cannovale

Associarsi è uno dei gesti più antichi della vita economica e sociale. Lo si fa per rappresentare interessi comuni, per condividere conoscenze, per difendere valori, per costruire opportunità o semplicemente per sentirsi parte di una comunità più ampia. Le ragioni cambiano, così come cambiano le forme attraverso cui queste aggregazioni prendono vita.

Questa monografia prova a raccontarne alcune. *Lo stato dell'unione* è un numero dedicato all'associazionismo, alle reti professionali, alle comunità e alle nuove tipologie di aggregazione che attraversano il mondo delle professioni e della finanza.

In un momento storico in cui si parla spesso di personalizzazione, leadership individuale e percorsi sempre più autonomi, continua infatti a esistere una forza uguale e contraria: quella che spinge persone e organizzazioni a unirsi.

Nel settore legale, per esempio, questa tendenza assume oggi dimensioni globali. Le grandi fusioni internazionali che stanno ridisegnando la geografia della business law narrano di un mercato sempre più integrato, in cui la capacità di aggregare competenze, presenza geografica e investimenti tecnologici diventa un elemento decisivo. Da A&O Shearman a HSF Kramer, la crescita passa sempre più spesso attraverso l'unione di strutture, culture e modelli organizzativi differenti.

Ma il fare gruppo non riguarda soltanto le organizzazioni. Riguarda anche le persone. Lo testimonia l'evoluzione delle community professionali digitali: LinkedIn, Instagram e le piattaforme online stanno modificando il modo in cui gli avvocati costruiscono relazioni, reputazione e senso di

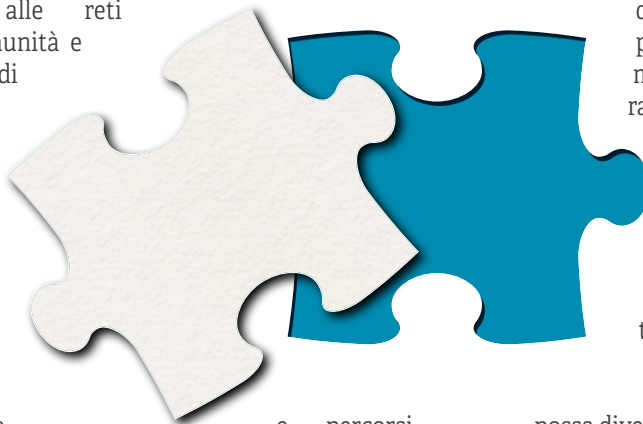
appartenenza. Nascono nuove reti di professionisti, nuove comunità di pratica, nuove forme di confronto che convivono con l'associazionismo tradizionale senza necessariamente sostituirlo. Cambiano gli strumenti, ma resta immutata l'esigenza di creare connessioni significative all'interno della professione.

In alcuni casi, l'associazionismo diventa motore di sviluppo per interi settori economici. La storia di Aifi, che quest'anno celebra quarant'anni di attività, ci dice proprio questo: come un'associazione possa contribuire a costruire un mercato, accompagnarne l'evoluzione, rappresentarne gli interessi e favorire il dialogo tra operatori, istituzioni e imprese. Un percorso che, per molti aspetti, coincide con quello del private capital italiano.

Anche nel mondo degli investimenti il tema delle unioni assume forme particolari. Le strategie di buy & build raccontate da AnaCap mostrano come l'aggregazione possa diventare una leva di crescita industriale prima ancora che finanziaria. Imprese, studi professionali e realtà specializzate vengono riuniti all'interno di piattaforme più ampie, mantenendo le proprie peculiarità ma beneficiando di competenze condivise, investimenti comuni e maggiore capacità di sviluppo.

Infine, esistono unioni nate attorno a qualcosa di ancora diverso: una visione del mondo. Slow Food è probabilmente uno degli esempi più emblematici. Nata nel 1986 a Bra, l'associazione è riuscita nel tempo a trasformarsi in una rete globale presente in oltre 160 Paesi, coinvolgendo milioni di persone attorno a un'idea di cibo, territorio e sostenibilità. La pubblicazione di questa monografia coincide con la scomparsa del suo fondatore, Carlo Petrini. Una circostanza che rende ancora più significativo il racconto di un'esperienza associativa capace di trasformare un'intuizione locale in un movimento globale.

©riproduzione riservata



La legge del più grande

A&O Shearman, HSF Kramer, Ashurst Perkins Coie, Hogan Lovells Cadwalader: le grandi aggregazioni transatlantiche ridisegnano la mappa della business law globale

di Nicola Di Molfetta



Quello dei servizi legali è un mercato che cambia per aggregazioni. La crescita e lo sviluppo organico degli studi legali sono stati capaci di cambiare, da soli, gli equilibri e la "geopolitica" del settore solo in rarissimi casi. Le aggregazioni, a loro volta, sono figlie di stagioni di passaggio: proprio come quella che stiamo vivendo in questo momento. Tecnologia, internazionalità e finanziarizzazione della professione sono gli

agenti di un processo di evoluzione che nel laboratorio globale ha già prodotto effetti concreti. Il più evidente? La corsa alla conquista di un posto nella cosiddetta global elite della business law.

Nel 2023 la fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling si è imposta all'attenzione del mercato globale dei servizi legali come evento di rottura. Era l'inizio di qualcosa che sarebbe andato oltre i destini delle law

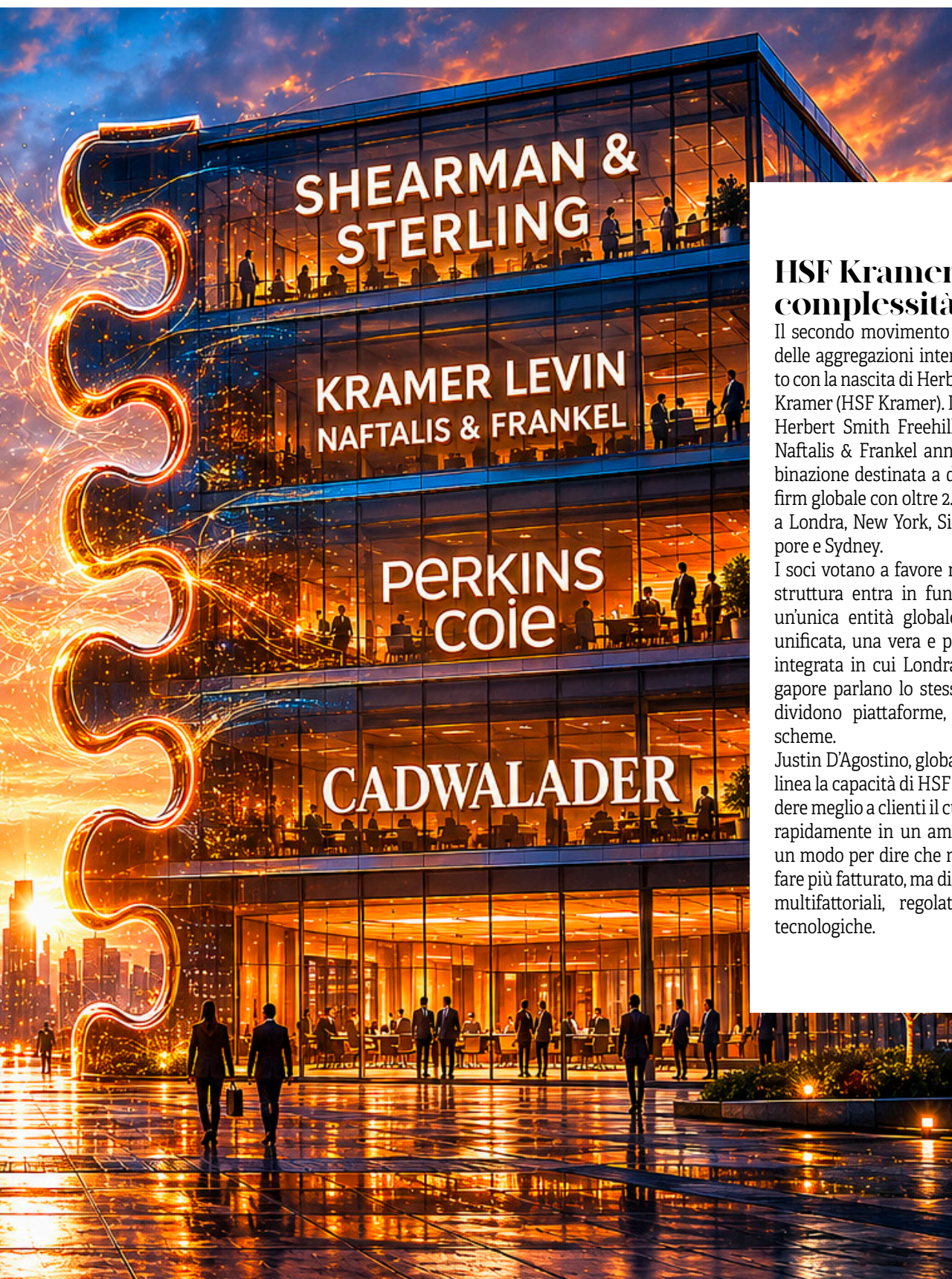
firm e degli avvocati direttamente interessati. E, a tre anni di distanza, possiamo senz'altro dire che la sensazione della prima ora è stata confermata. Il progetto che ha dato vita ad A&O Shearman non è rimasto un caso isolato. E in pochi anni, l'elenco delle operazioni volte ad accreditare ulteriori operatori del diritto degli affari nella categoria della élite globale del comparto, si è andato rapidamente allungando.

A&O Shearman: il primo gigante integrato

La storia di A&O Shearman è paradigmatica perché nasce dalla esplicita volontà di superare modelli "old style" e accelerare nella corsa alla leadership sull'asse Atlantico. Il sogno americano è anche delle grandi law firm di matrice inglese. E la prima ad essere stata capace di mettere a segno un'operazione potenzialmente transformational è stata proprio Allen & Overy. La nascita di A&O Shearman (dalla fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling) ha inaugurato la stagione delle unioni transatlantiche affermando una visione di mercato che cerca più scala e più integrazione.

L'annuncio di maggio 2023, con il completamento operativo arrivato il 1° maggio 2024, si è tradotto non solo nella unione di bilanci e squadre: è diventata l'idea di una piattaforma end to end per clienti che hanno bisogno di un referente full service con una singola struttura, un'unica piattaforma tecnologica, e un modello culturale coerente.





HSF Kramer sfida la complessità

Il secondo movimento di questa sinfonia delle aggregazioni internazionali è arrivato con la nascita di Herbert Smith Freehills Kramer (HSF Kramer). Il 20 novembre 2024 Herbert Smith Freehills e Kramer Levin Naftalis & Frankel annunciano una combinazione destinata a dare vita a una law firm globale con oltre 2.700 avvocati, e sedi a Londra, New York, Silicon Valley, Singapore e Sydney.

I soci votano a favore nel 2025 e la nuova struttura entra in funzione il 1° giugno: un'unica entità globale, con governance unificata, una vera e propria piattaforma integrata in cui Londra, New York e Singapore parlano lo stesso linguaggio, condividono piattaforme, processi e bonus scheme.

Justin D'Agostino, global ceo di HSF, sottolinea la capacità di HSF Kramer di «rispondere meglio a clienti il cui bisogno si evolve rapidamente in un ambiente complesso», un modo per dire che non si tratta solo di fare più fatturato, ma di gestire transazioni multifattoriali, regolatorie, geopolitiche, tecnologiche.

HSF porta in dote la sua leadership in UK EU, Asia Pacific, regolatorio, dispute, M&A, progetti complessi. Kramer Levin si presenta come una "macchina da guerra" focalizzata su life sciences, healthcare, M&A, finance, regolatorio e privacy, con relazioni consolidate con grandi player tecnologici, biotech e hedge fund. Un modello che si presenta come alternativa sia a studi troppo generalisti, sia a reti internazionali troppo deboli per coordinare in modo efficace team distanti.

Ashurst Perkins Coie: visione tech driven

Segue la fusione tra Ashurst e Perkins Coie. Anche questa, un'operazione transatlantica. Punta a distinguersi per l'esperienza nei settori della tecnologia, dell'energia e delle infrastrutture e dei servizi finanziari, settori al centro della trasformazione economica globale, oltre che per il posizionamento in materia di transazioni complesse e contenzioso.

La fusione approvata dai soci alla fine del 2025 unisce un gruppo britannico asiatico (Ashurst), forte in UK, Asia Pacific e con una presenza in crescita in Europa e Australia, con Perkins Coie, studio US based con radici profonde a Seattle, San Francisco, e New York. I numeri sono già significativi: circa 3.000 avvocati e un fatturato intorno a 2,8 miliardi di dollari, con una struttura pensata per fungere da piattaforma unica.

Hogan Lovells e Cadwalader: il prossimo tassello

L'operazione più recente nel flusso delle grandi integrazioni internazionali coinvolge Hogan Lovells e Cadwalader. Il processo di combinazione è stato annunciato a fine 2025, con l'obiettivo di entrare in vigore a luglio 2026 come una vera e propria fusione tra il gruppo globale Hogan Lovells – forte in UK, UE, Asia e USA – e lo studio newyorkese Cadwalader, noto per la sua profonda specializzazione in finanza, structured products, regolatorio bancario, insolvency, tax e M&A.

La narrazione dei vertici insiste sul tema dell'accesso strategico al mercato finanziario USA. Hogan Lovells, con una forte presenza in Londra, Bruxelles, Parigi, Monaco e Milano, ottiene una piattaforma consolidata negli Stati Uniti e una rete di relazioni con grandi banche, fondi e istituzioni. Cadwalader, dall'altra parte, accede a una rete internazionale di sedi e a un'offerta di M&A, dispute e regolatorio che amplia il suo raggio di azione fuori dal corridoio finanziario USA UK.

Cosa sta succedendo (davvero)

Leggendo insieme gli annunci seguiti alle operazioni che hanno dato vita ad A&O Shearman, HSF Kramer, Ashurst Perkins Coie e Hogan Lovells Cadwalader, emerge un profilo ricorrente di questa nuova global élite. Parliamo di studi con una governance unificata, un'unica piattaforma IT, un unico sistema di misurazione delle performance, e un unico modello di partnership. La logica non è più "due studi che si stringono la mano", ma un unico colosso con differenti sedi operative.

Più che la crescita fine a se stessa, è la possibilità di competere in progetti transnazionali con potenza di fuoco comparabile a quella di grandi banche d'affari e dei fondi (che ragionano per linee globali) ad animare queste iniziative.

Dietro i discorsi di "valore per il cliente" e "allineamento culturale" c'è anche una chiara attenzione alla gestione virtuosa dei costi fissi, con razionalizzazione delle partnership, delle sedi e standardizzazione di processi. Per tutti, infine, il nodo americano è stato determinante: New York, San Francisco, Washington DC. L'obiettivo è non dipendere più da accordi di referral, ma essere presenti fisicamente, con capacità di prendere decisioni locali coerenti con la strategia globale in quello che ormai è riconosciuto per essere il mercato dei servizi legali più importante e ricco del mondo.

L'impatto sull'Italia

Per il mercato italiano, l'effetto di queste operazioni è anzitutto culturale. Queste realtà e il mercato che stanno ridisegnando

rappresentano un benchmark di qualità e organizzazione, che spinge gli studi italiani top tier ad accelerare sui processi, sui dati e sulla governance. Sul piano strategico, invece, l'unica operazione che ha riguardato due studi con una presenza anche nel nostro Paese è stata la prima, quella che ha coinvolto Allen & Overy (da anni, con una presenza diretta) e Shearman & Sterling (che negli ultimi anni aveva una presenza indiretta). Del gruppo ex S&S solo due soci hanno scelto di passare alla sede italiana della nuova entità che, nel frattempo, ha continuato a rafforzare il proprio organico e a valorizzare le proprie risorse interne. Per gli altri, vale a dire HSF, Ashurst e Hogan Lovells, i movimenti a livello internazionale, hanno avuto o avranno soprattutto un impatto di riflesso consentendo anche alle sedi italiane di beneficiare delle sinergie che questi merger attiveranno appena saranno entrati nella piena operatività.

Per il resto, possiamo dire che anche il mercato italiano negli ultimi 25 anni è cresciuto e si è sviluppato per aggregazioni. Alcune operazioni, anche abbastanza recenti, hanno dimostrato una volta di più che la possibilità di accelerare nell'arena competitiva locale passa per operazioni complesse come possono essere merger o acquisizioni di studi. Il big deal più recente, ossia la fusione tra le (ex) super boutique Pedersoli e Gattai Minoli ha dato vita a un player che in appena due anni di vita ha messo assieme 385 professionisti, 67 soci e un fatturato di 150 milioni diventando da subito uno dei protagonisti della LC Best 10. Il precedente più rilevante, gli appassionati di storia del mercato dei servizi legali lo ricordano bene, risale al 1999, ovvero all'anno in cui le boutique di Sergio Erede, Franco Bonelli ed Aurelio Pappalardo, hanno unito le forze e le intelligenze professionali creando un campione di mercato che, tra i tanti record, è stato anche il primo a superare quota 200 milioni di fatturato nella LC Best 50 del 2021 dopo avere messo a segno un'altra integrazione capace di smuovere il mercato, portando a bordo il team di Lombardi e Associati.

©riproduzione riservata

Avvocati nella rete

LinkedIn, Instagram e le nuove community online stanno ridefinendo il modo in cui gli avvocati costruiscono relazioni, reputazione e senso di appartenenza professionale, tra networking digitale, personal branding e nuove forme di associazionismo forense

di Michela Cannovale



C'era un tempo in cui per costruire una rete professionale nell'avvocatura bisognava frequentare le stanze dell'Ordine, aspettare il convegno giusto, passare ore nei corridoi del tribunale o affidarsi al passaparola degli studi. Oggi, sempre più spesso, quel networking avviene altrove: su LinkedIn, nei gruppi Telegram, nei webinar, nei caffè virtuali organizzati online, su Instagram.

Le community digitali stanno infatti ride-

finendo il modo in cui i professionisti del diritto fanno gruppo, costruiscono reputazione, relazioni, opportunità lavorative e senso di appartenenza. Non si tratta più soltanto di comunicazione. In molti casi, le piattaforme online stanno diventando vere infrastrutture della professione.

Il fenomeno è trasversale. Riguarda i grandi avvocati di studio e i giuristi d'impresa attivi su LinkedIn, i legal-influencer che costruiscono community verticali sui social,

ma anche nuove associazioni professionali nate già dentro una logica digitale e reticolare.

LinkedIn come nuovo spazio professionale

Per i professionisti legali, LinkedIn è diventato negli ultimi anni molto più di una piattaforma di aggiornamento professionale. È uno spazio di confronto permanente.

Giuseppe Catalano, head of corporate affairs & company secretary di Generali e presidente emerito di AIGI – Associazione Italiana Giuristi d'Impresa, descrive bene questa trasformazione: «LinkedIn ha cambiato il modo in cui ci si incontra. Non aspetti più il convegno giusto per incrociare qualcuno con affinità professionale. Ci sei già, ogni giorno. Segui un dibattito in tempo reale, commenti una sentenza, condividi una posizione su una riforma in corso», dice alla redazione di MAG.

A cambiare è soprattutto la continuità della relazione professionale. Il networking non è più episodico, ma quotidiano. Non dipende dalla geografia o dall'appartenenza a un determinato circuito professionale, ma si crea in tempo reale attorno a temi comuni: AI, cybersecurity, compliance, governance, legal tech. E, nel caso dei giuristi d'impresa, i social hanno avuto anche un altro effetto: amplificare battaglie associative che altrimenti sarebbero rimaste confinate dentro assemblee e convegni specialistici. Catalano cita il caso del rico-

**«LinkedIn
ha cambiato
il modo in cui
ci si incontra.
Non aspetti più
il convegno giusto
per incrociare
qualcuno
con affinità
professionale.
Ci sei già,
ogni giorno»**

Giuseppe Catalano

noscimento della consulenza legale stragiudiziale dei giuristi d'impresa e il tema del legal privilege, diventati negli ultimi anni oggetto di una discussione molto più ampia anche grazie alla circolazione online di articoli, post e contenuti divulgativi.

Il digitale, insomma, aumenta la visibilità e accelera la circolazione delle idee. Permette di creare attenzione attorno a temi che un tempo sarebbero rimasti confinati dentro circuiti specialistici e rende il confronto tra professionisti molto più rapido e continuo.

Ma non basta ancora a sostituire la rappresentanza istituzionale, fa presente Catalano. Perché se le piattaforme riescono ad amplificare il dibattito, il lavoro di tutela delle categorie professionali, l'interlocuzione con le istituzioni e la capacità di incidere concretamente sui processi normativi continuano a richiedere strutture associative solide, organizzate e riconosciute.

La community come infrastruttura della professione

Se Catalano rappresenta il punto di vista dell'associazionismo tradizionale che usa il digitale come amplificatore, Alberta Antonucci racconta invece una dimensione più radicale della trasformazione.

Avvocata esperta di diritto del web e founder dello studio On The Web Side, Antonucci è tra le professioniste italiane che hanno costruito molto presto una presenza digitale forte e riconoscibile. Il suo profilo Instagram, seguito da oltre 46mila utenti, alterna contenuti divulgativi su AI, diritto di internet, tutela dei contenuti online e problematiche legate ai social network.

La sua esperienza racconta qualcosa di nuovo: la rete non come semplice strumento di comunicazione, ma come ambiente professionale vero e proprio. «I social mi hanno dato un accesso diverso a relazioni professionali trasversali



e internazionali che difficilmente avrei costruito in circuiti più tradizionali e rigidi», spiega a MAG. «Questa rete mi ha permesso di ritagliare una nicchia che riconosce la mia expertise».

Nel suo caso, il digitale ha modificato concretamente il modo di lavorare e di approcciarsi a temi come networking, acquisizione clienti, recruiting, collaborazione tra colleghi, costruzione della reputazione professionale. Uno degli esempi più interessanti riguarda proprio la selezione delle nuove leve: «Quando ho iniziato a lavorare, per cercare un praticante bisognava affidarsi ad un librone cartaceo. Oggi invece i miei collaboratori sono arrivati tutti attraverso candidature via Instagram».

Oltre il personal branding

Il rischio, naturalmente, è che tutto si riduca a una gigantesca operazione di autorappresentazione.

Lo stesso Catalano mette in guardia da una deriva "vetrina", fatta di annunci, visibilità e posizionamento personale senza reale confronto sui contenuti. Ma fermarsi qui sarebbe riduttivo. Secondo Antonucci, infatti, le community digitali non sono soltanto spazi di personal branding: esistono diverse reti professionali, soprattutto tra colleghi della stessa generazione, che utilizzano le piattaforme online per collaborare, confrontarsi e condividere problemi comuni. «In queste reti – racconta – ci si può esprimere sulla propria attività, descrivere problematiche concrete e confrontarsi più facilmente creando un vero senso di community».

I social, osserva l'avvocata, incentivano inevitabilmente la costruzione di un'identità pubblica, ma allo stesso tempo permettono la nascita di reti professionali molto più orizzontali rispetto ai modelli tradizionali dell'avvocatura. E anche il tono cambia. «C'è pure un lato divertente, c'è più informalità, immediatezza, leggerezza comunicativa», racconta Antonucci parlando dei contenuti realizzati online insieme ad altri professionisti del settore.

«Quando ho iniziato a lavorare, per cercare un praticante bisognava affidarsi ad un librone cartaceo. Oggi invece i miei collaboratori sono arrivati tutti attraverso selezioni via Instagram»

Alberta Antonucci



ALBERTA ANTONUCCI

Le nuove associazioni native digitali

La trasformazione non riguarda soltanto i singoli professionisti. Sta cambiando anche il modo in cui nascono e funzionano le associazioni. Le realtà più giovani, soprattutto quelle nate negli ultimi anni, utilizzano infatti il digitale non come semplice supporto organizzativo, ma come architettura stessa della community.

È il caso della GCA (General Counsel Association), fondata nel 2023 da Francesco Wembagher e costruita fin dall'inizio attorno a una logica di networking continuo e relazioni digitali. Incontri online, momenti informali di confronto e "caffè virtuali" diventano così strumenti ordinari di relazione professionale. Un modello più fluido e meno gerarchico rispetto all'associazionismo tradizionale.

«L'obiettivo di comunità come la GCA – racconta Wembagher a MAG – è quello di creare relazioni umane tra i soci. Se questa è la finalità, tutto ciò che permette alle persone di conoscersi meglio va bene, e dunque piattaforme o anche semplici app di messaggistica istantanea sono utili, abbinate agli eventi fisici, così da avere un mix di strumenti che intensificano e velocizzano la conoscenza e la fiducia reciproca».

La community, in questo caso, non si attiva solo durante gli eventi, ma resta continuamente connessa attraverso le piattaforme online. Ed è proprio questa continuità a rappresentare la vera novità rispetto ai modelli associativi più tradizionali. È un modello diverso da quello degli organismi storici come AIGI o gli Ordini professionali. Più fluido, più rapido, più orizzontale. E, soprattutto, pensato per una generazione di professionisti abituata a vivere la relazione professionale in modo permanente e non episodico.



La nuova geografia del potere professionale

Le community sostituiranno le associazioni? Probabilmente no. O, almeno, non del tutto. Su questo punto, le risposte raccolte da MAG nei tre incontri con Giuseppe Catalano, Alberta Antonucci e Francesco Wembagher convergono sorprendentemente.

Le piattaforme digitali funzionano molto bene per l'aggiornamento professionale, per il networking, il mentoring, il confronto informale, la ricerca di collaboratori e la diffusione di contenuti. Ma quando si tratta di rappresentanza istituzionale, interlocuzione politica e tutela normativa delle categorie, le strutture associative tradizionali restano ancora centrali.

Catalano lo dice chiaramente: alcune battaglie portate avanti da AIGI non sarebbero state possibili solo attraverso il networking digitale. È stato necessario un lavoro istituzionale lungo, strutturato e continuo con Parlamento, Governo e altre componenti del mondo forense.

Le community digitali costruiscono consapevolezza. Le associazioni tradizionali continuano invece a esercitare capacità di incidenza istituzionale. Più che una sostituzione, quindi, sembra emergere una redistribuzione delle funzioni.

Quello che sta cambiando, piuttosto, è il modo in cui si costruiscono autorevolezza e influenza dentro la professione legale. Per decenni il prestigio professionale è passato quasi esclusivamente attraverso i grandi studi e le associazioni di categoria consolidate. Oggi il quadro è più complesso: la capacità di produrre contenuti, costruire community, presidiare il dibattito pubblico e occupare spazi digitali sta creando nuove forme di leadership professionale.

Non significa che l'autorevolezza tradizionale sia sparita. Ma significa che non è più l'unica strada.

©riproduzione riservata

Slow Food: costruire un'idea di mondo migliore, insieme

Quarant'anni di storia, di impegno e di anarchia, che hanno cambiato per sempre il concetto del cibo. Il movimento internazionale fondato da Carlin Petrini, recentemente scomparso, e oggi guidato da Barbara Nappini, porta avanti con coraggio l'idea di un sistema fondato sul diritto a un'alimentazione buona e pulita, in un mondo governato dal paradigma dello spreco e dell'artificialità

di Letizia Ceriani

Chi ha detto che "l'uomo è un'isola" ha tagliato di netto una parte della natura umana che però, irriducibilmente, riemerge nello scontro con l'alterità. Comunque vogliamo metterla, sono le relazioni a definire i nostri percorsi, individuali e professionali, e la nostra persona. Le relazioni lasciano un segno. Una volta un saggio mi ha detto che "noi siamo le relazioni che abbiamo", che è nella comunità che riusciamo a esprimere noi stessi, bellezza e fragilità. Nella collettività scopriamo le nostre piccolezze e le nostre grandezze.

Di relazioni, cultura, comunità e ideali, parla la storia dell'associazione Slow Food che proprio quest'anno festeggia quarant'anni di attività, e che ha da poco detto addio al suo creatore: Carlo Petrini, per gli amici, e per tutti, Carlin.

Nel 1986, il movimento nato a Bra in Piemonte scuote il mondo del cibo, proponendo come alternativa al dogma dell'efficienza e della velocità – la Fast-Life – la lentezza come chiave per riscoprire la genuinità della tavola, dei prodotti della terra, di un godimento prolungato, "la difesa



del tranquillo piacere materiale". Fino a diventare movimento internazionale nel 1989. Slow Food da decenni difende le osterie, la biodiversità, storie e culture locali – tramite i suoi celebri presidi – cercando di educare al gusto e all'alimentazione consapevole nelle numerose iniziative organizzate in giro per il globo.

L'antidoto alla Fast-Life continua a cambiare il modo di concepire l'agricoltura, la gastronomia e la loro narrazione, e oggi più che mai è avanguardia. «Le idee di successo evolvono, si atualizzano e camminano sulle gambe di altri – ha rac-

contato a MAG Monografie **Barbara Nappini**, dal 2021 presidente di Slow Food –. Quel che invece non può cambiare è l'approccio che Carlin ha inventato: la lettura della complessità del mondo a partire da un elemento tanto semplice e quotidiano quale il cibo. E anche l'idea che il mondo, a partire dal cibo, lo si possa cambiare e con gioia».

Gli effetti della rivoluzione portata da Slow Food hanno dato vita a una rete di agricoltori, ristoratori, produttori, giornalisti, attivisti, che hanno deciso di cogliere l'anarchica proposta del manifesto sotto il segno della lumaca, simbolo inconfondibile della realtà piemontese, per diffonderla nel mondo. L'organizzazione è infatti presente in 160 Paesi e si muove tramite alcuni enti strumentali, come la B Corp Slow Food Promozione e Slow Food Editore, e gli enti territoriali e regionali. Slow Food è un organismo vivo che si regge su una fitta rete di relazioni, che restano «al centro» del progetto voluto da Carlin.

L'intervista a Barbara Nappini, presidente di Slow Food.



L'eredità di Carlo Petrini e la transizione. Slow Food ha appena salutato il suo fondatore dopo quarant'anni di storia dell'associazione, nata nel 1986. Come sta gestendo il passaggio di testimone – che comunque avveniva già da qualche anno?

Io sono presidente di Slow Food Italia dal 2021 e devo dire che Carlo (Carlin) Petrini è sempre stato una figura discreta, ma fondamentale: il suo appoggio per me è stato un grande conforto. Avere Carlin come maestro e amico è stato come poter contare su un riparo sicuro. Lui ha generato il mondo Slow Food, oltre all'associazione conta una casa editrice (Slow Food Editore), l'Università di Scienze Gastronomiche, la Banca del Vino, una fondazione internazionale... Lui era il perno di tutto questo: ma tra tutti i compiti a casa che ci ha lasciato – e che noi faremo e faremo bene – ha ripetuto instancabilmente fino all'ultimo: "State uniti". E quindi staremo uniti, e saremo tanti, perché per raccogliere un'eredità così grande, non serve un erede, ma serve una moltitudine!

Cosa cambia, e cosa non può cambiare?

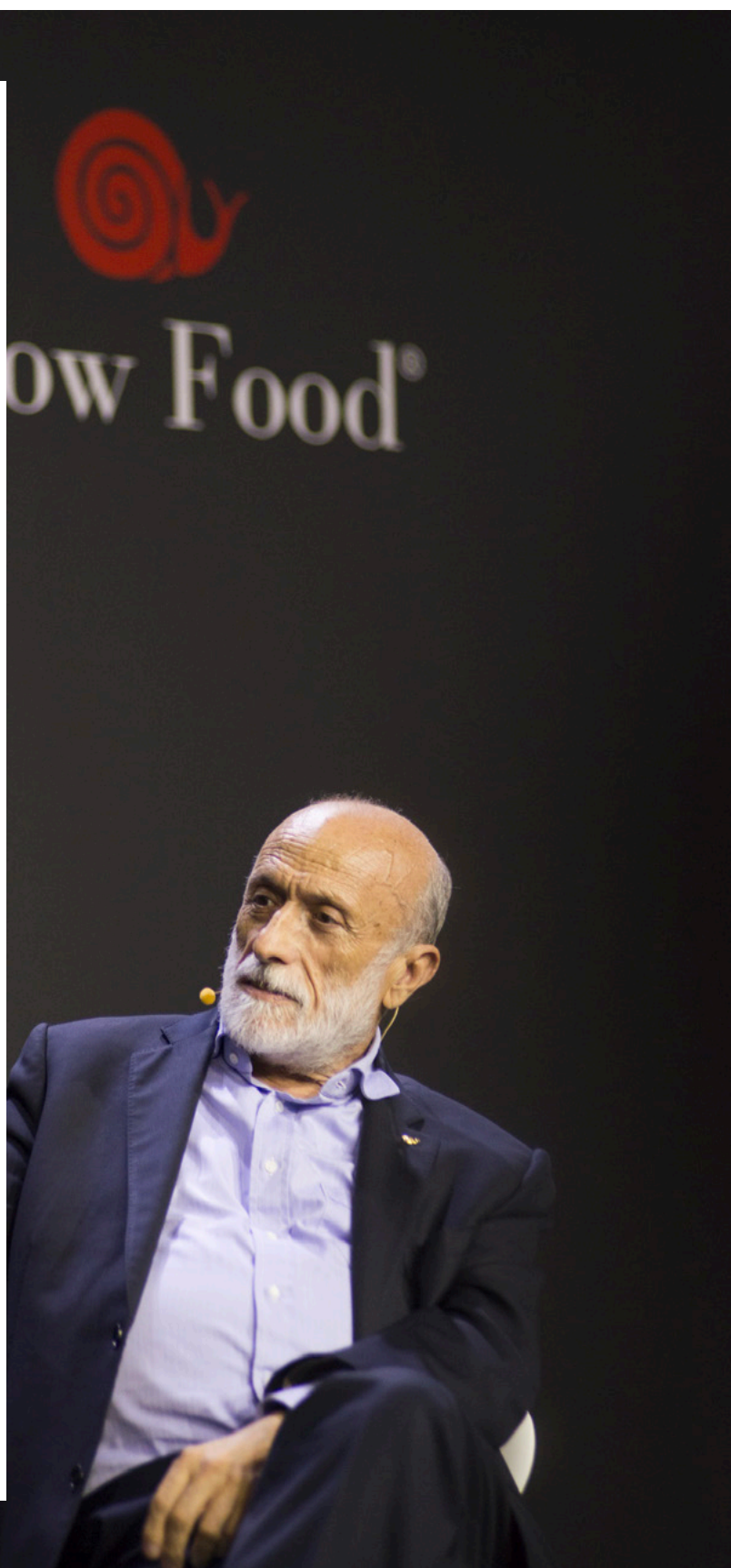
Potranno modificarsi certe declinazioni, le sfumature, alcune priorità: oggi, per esempio, è impensabile parlare di cibo senza parlare di ecologia integrale, di interconnessioni, persino di fisica quantistica! Le idee di successo evolvono, si aggiornano e camminano sulle gambe di altri. Quel che invece non può cambiare è l'approccio che Carlin ha inventato: la lettura della complessità del mondo a partire da un elemento tanto semplice e quotidiano qual è il cibo. E anche l'idea che il mondo, a partire dal cibo, lo si possa cambiare e con gioia.

Che cosa significa "fare rete" per Slow Food? Un milione di attivisti, 160 Paesi nel mondo, quasi 250 gruppi territoriali in Italia: Slow Food è forse il più grande esempio di associazionismo nel mondo del cibo. Com'è strutturata questa rete e come si tengono insieme visione globale e radicamento locale?

Slow Food ha sempre messo al centro le relazioni. Poi queste relazioni si possono organizzare in comunità, condotte, coordinamenti regionali, orti comunitari, sistemi locali del cibo, alleanza dei cuochi. Al centro resta la relazione. Per questo Carlin parlava tanto di "intelligenza affettiva", intesa come empatia, fratellanza, cooperazione. Nei 160 Paesi in cui siamo presenti, usando l'intelligenza affettiva, non abbiamo "esportato" un modello organizzativo: abbiamo coinvolto persone sulla base di un sistema valoriale e progetti concreti, ma Slow Food ha assunto la forma che il Paese stesso ha deciso di darsi. In alcuni luoghi parlare di tessera-mento sarebbe assurdo, eppure abbiamo gruppi di attivisti locali più o meno formali che seguono progetti in Ucraina come in Brasile, in Giappone come in tutto il continente africano. La rete è la dimensione collettiva nella quale far parte del movimento internazionale del cibo, dove ci si sente meno soli, dove si ha meno paura, dove un orizzonte di pace e prosperità può apparire un obiettivo comune e possibile, oltre che urgente.

Il modello organizzativo: condotte, comunità, reti tematiche. Da un lato le condotte territoriali, dall'altro le reti tematiche (Slow Wine, Slow Olive, Slow Grains...) e le coalizioni internazionali. Come si coordina un sistema così articolato e complesso?

Se questa domanda fosse posta a Carlo, lui direbbe "con austera anarchia!": questa è un'altra espressione bellissima che aveva coniato e amava ripetere. Certo,



l'austera anarchia è complessa, soprattutto in un contesto difficile come quello attuale – anche perché presuppone la fiducia e la buona fede. Ma cosa c'è di più rivoluzionario che ricusare la competizione sistematica e promuovere invece relazioni basate sulla fiducia e il dialogo? Noi siamo organizzati con coordinamenti nazionali e una fondazione internazionale che li “tiene insieme”. In Italia abbiamo circa 25mila soci, 250 gruppi locali, e poi i produttori dei Presidi, dei Mercati della Terra, gli orti scolastici e di comunità, le Reti tematiche! Tutto questo sta insieme perché c'è una tenace volontà di farlo vivere: oltre ai colleghi degli uffici di Bra, possiamo contare su una rete diffusa di persone convinte che il mondo sia un luogo migliore perché c'è Slow Food, persone che a fare ed essere Slow Food dedicano tempo ed energie: questa è la nostra forza più grande e preziosa.

L'aggregazione come strumento politico. Slow Food non è solo un'associazione di appassionati: porta le istanze dei produttori alle istituzioni europee,

«Slow Food ha sempre messo al centro le relazioni. Poi queste relazioni si possono organizzare in comunità, condotte, coordinamenti regionali, orti comunitari, sistemi locali del cibo, alleanza dei cuochi. Al centro resta la relazione»

dialoga con governi e organismi internazionali. In che misura la forza numerica della rete si traduce in peso politico reale?

Certo che poter rappresentare tante persone in Italia ci dà una forza notevole! Ci dà forza contare su una rete di 2000 produttori di Presidio, 500 cuochi che aderiscono al Progetto dell'Alleanza dei Cuochi, più di 400 istituti nel progetto Orti a scuola, 60 Mercati della Terra... Sono migliaia le persone che, al di là del tesseramento, entrano in contatto con i progetti Slow Food e questo ci permette di dialogare di cibo e agricoltura, di agroecologia e di biodiversità, con le istituzioni e i Governi, grazie a una delega di fiducia e autorevolezza riconosciuta e documentata. Oltre a questo, devo evidenziare che l'elaborazione contenutistica di Slow Food è in continua evoluzione: la nostra rete, gli studiosi e gli artisti che ci affiancano, i nostri uffici che si occupano di contenuti, la nostra casa editrice e la nostra Università, tutto contribuisce a sollecitare il pensiero di Slow Food, a preservare ma anche ampliare e far evolvere



quel patrimonio immenso che Carlin ci ha lasciato.

40 anni: bilancio e nuove sfide. Nel 1986 tutto nasceva attorno a un'idea geniale quanto semplice — il diritto al piacere e al cibo buono ed etico. Oggi, con la crisi climatica, un'industria alimentare globale e nuovi modelli di consumo, quella missione originaria è ancora sufficiente o va reinterpretata?

Quella missione è un obiettivo (purtroppo) ancora molto attuale. Il cibo, riconosciuto come diritto umano dalla risoluzione ONU 76/166 del 2021, è di fatto non garantito in termini di accesso, qualità e sicurezza sul Pianeta: ricordiamo che ancora nel 2026 quasi un miliardo di persone, soprattutto nel Sud del mondo, non ha regolare accesso al cibo. E dobbiamo altresì ricordare che la fame e la malnutrizione sono attualmente usati come arma di guerra contro la società civile, contro vecchi, donne e bambini. Quel che sta accadendo poco distante dall'Europa fa vacillare la mente e stravolge ciò che il cibo è sempre stato e deve continuare ad essere: fonte di vita, incontro, dialogo e ponte di pace. In questa cornice oggi è importante dire che il cibo è un argomento di cui si discute molto, e questo in gran parte grazie a Slow Food. Ma serve, da un lato, operare nel quotidiano sugli stili di consumo e di vita: più che mai serve una conoscenza diffusa che ci permetta di compiere scelte consapevoli per il bene individuale, collettivo e del vivente tutto. Dall'altra, serve agire in termini di partecipazione alla vita democratica e chiedere che la politica rimetta al centro della sua agenda il cibo come diritto inalienabile e la sovranità alimentare come priorità, prendendo decisioni per il bene dei popoli, lontano da logiche di forza e pressioni private che difendono interessi giganteschi e specifici.

La sfida della membership. Tenere insieme un milione di attivisti nel tempo, in un'epoca in cui l'attenzione è frammentata e le appartenenze si consumano in fretta, è una sfida enorme. Come si rinnova il senso di appartenenza a Slow

«Credo che sia importante aver chiaro che le persone si iscrivono a Slow Food per sostenerci: perché pensano che la società abbia bisogno della nostra voce. È questa la sfida vera: continuare a essere una voce originale, credibile, libera»

Food senza tradire l'identità storica del movimento?

Credo che mantenere alto il livello della discussione, conservare autonomia e credibilità sia quello che maggiormente siamo capaci di mettere in campo. Il nostro obiettivo in fondo non è fare più soci, ma far pensare, far partecipare, stimolare interesse per il prossimo, per la biodiversità, per le comunità all'altro capo del mondo, oltre che per il cibo e la gastronomia. Paradossalmente se riuscissimo a costruire un sistema alimentare equo e sostenibile, potremmo anche dissolverci in termini di struttura associativa. È un'iperbole naturalmente ma credo che sia importante aver chiaro che le persone si iscrivono a Slow Food per sostenerci: perché pensano che la società abbia bisogno della nostra voce. È questa la sfida vera: continuare a essere una voce originale, autentica, credibile, libera. La voce che chiede un cibo buono, pulito e giusto per tutte e tutti e che non tacerà finché non l'avremo ottenuto.

Il futuro dell'aggregazione nel mondo del cibo. Filiere corte, agroecologia, Mercati della Terra, Alleanza dei Cuochi: Slow Food ha costruito ponti tra produttori, cuochi e consumatori. Qual è, secondo lei, il modello di aggregazione che funziona davvero, e cosa può insegnare ad altri settori?

I sistemi relazionali sono indubbiamente molto complessi: un caro amico mi ha insegnato che "il mondo è un luogo complesso perché ognuno ha le sue buone ragioni". Però è anche nella collettività che gli esseri umani si realizzano pienamente, crescono, scoprono chi sono e si conoscono attraverso l'altro. Tutti i nostri progetti prevedono relazioni e comunità: gli orti sono collettivi, il progetto dei cuochi prevede un'alleanza dei ristoratori con i contadini, i Mercati della Terra portano i cittadini a incontrare direttamente chi produce il loro cibo, attorno ai Presidi si costruiscono comunità di agricoltori: insomma è nella dimensione collettiva che Slow Food si esprime! In fondo Slow Food nasce attorno ai tavoli delle osterie di Langa, in Piemonte, dove i commensali animatamente discutevano del cibo e del mondo con un bicchiere di vino buono in mano. Vorrei continuare a vedere un po' così ciò che facciamo e ogni tanto ritornarci con la mente: le comunità come commensali che condividono un tavolo, o un progetto. E il progetto cambia di volta in volta: può essere un orto comunitario, un corso di avvicinamento all'olio, un itinerario di viaggio "slow", una mensa buona pulita e giusta, ma potrebbe essere anche una linea di abbigliamento, un tipo di mobilità, un approccio diverso alla salute... Di fatto oggi la parola "slow" è talmente potente ed evocativa che viene applicata a qualsiasi ambito perché esprime un intero sistema valoriale. In fondo io credo che "slow" significhi un approccio dal basso, sistemico, che tiene insieme invece di dividere, che accoglie la complessità invece di banalizzarla. Slow Food è, per tutte e tutti, la possibilità di immaginare e costruire un'altra idea di mondo.

©riproduzione riservata

Dalle imprese alle piattaforme

La crescita per aggregazione come leva industriale nei mercati frammentati. Alberto Sainaghi, partner di AnaCap, illustra l'approccio del fondo britannico alla strategia di buy & build

di Valentina Magri

Il buy & build è fra gli strumenti più utilizzati dai fondi di private equity per sostenere la crescita delle partecipate. La strategia consiste nell'acquisizione di società più piccole dimensionalmente, con l'intento di integrarle gradualmente in un gruppo più grande. Abbiamo chiesto come funziona ad **Alberto Sainaghi**, partner di AnaCap, fondo di private equity paneuropeo, che dal 2016 investe nell'ecosistema dei servizi finanziari come servizi, software e tecnologie e dal 2008 è attivo anche in Italia.

Il buy & build è una strategia attuata da molti fondi. Cosa significa concretamente per AnaCap?

Per AnaCap il buy & build non è l'unico modello di investimento, ma rappresenta una leva di creazione di valore particolarmente efficace nei mercati frammentati, dove decine — a volte centinaia — di operatori sottoscala non dispongono delle risorse necessarie per crescere autonomamente e competere su scala più ampia. La strategia buy & build è la risposta a questa frammentazione: identifichiamo una piattaforma con caratteristiche



industriali solide, la rafforziamo con acquisizioni mirate e la trasformiamo in un'azienda in grado di confrontarsi con i competitor internazionali consolidati. Non si tratta soltanto di creare valore per i nostri investitori: c'è una soddisfazione autentica nel contribuire a costruire e sviluppare campioni italiani che altrimenti non esisterebbero.

Ne beneficiano anche i clienti finali — perché un gruppo più grande può investire di più in qualità del servizio, in tecnologia e in intelligenza artificiale — e ne beneficiano anche i dipendenti, che trovano percorsi di carriera più ambiziosi e

stimolanti di quelli che una piccola realtà indipendente potrebbe offrire.

Abbiamo già percorso questa strada con successo in più settori e più geografie, consolidando un *playbook* sistematico e collaudato in varie geografie europee. Ad esempio, nel brokeraggio assicurativo in Germania, abbiamo investito e poi ceduto MRH Trowe nel 2023 con un multiplo sul capitale investito di 4,2x, per poi applicare un approccio analogo in Italia attraverso Edge Group, oggi tra i cinque maggiori broker assicurativi indipendenti del Paese per dimensioni.

A questi si aggiungono il trust e i corporate services, e i servizi per fondi immobiliari e real estate, dove in Italia operiamo attraverso Ryze, il principale operatore indipendente del mercato italiano.

I fattori di successo sono molteplici, ma forse il più sottovalutato è l'integrazione. Il capitale è necessario ma non sufficiente: bisogna saper accompagnare gli imprenditori nel percorso di istituzionalizzazione dell'azienda, affiancare i cfo nell'accesso al credito anche attraverso il network AnaCap, e — soprattutto — assicurarsi che l'imprenditore della società

acquisita sia davvero determinato a integrare il business, non soltanto a monetizzare il valore dell'azienda.

Come identificate la società giusta su cui costruire una piattaforma?

Prima ancora dell'azienda, guardiamo alle persone. Puntiamo a essere il primo investitore istituzionale nell'azionariato: il rapporto con l'imprenditore è centrale. Deve esserci un allineamento di visione e di approccio manageriale.

Dal punto di vista industriale privilegiamo business caratterizzati da elevata ricorrenza dei ricavi. La prevedibilità dei flussi riduce la volatilità e rende più sostenibile il percorso di crescita.

A queste realtà offriamo molto più del capitale: siamo fisicamente presenti nelle aziende in portafoglio diversi giorni a settimana, non solamente all'interno degli organi di governance come i Cda, ma per offrire supporto concreto al management su strategia M&A, integrazioni operative, servizi digitali e adozione dell'intelligenza artificiale, e molti altri temi operativi su cui l'imprenditore ha desiderio di confrontarsi.

Il mercato del buy & build si è affollato negli ultimi anni. Cosa vi distingue concretamente dagli altri fondi?

Operiamo nel segmento lower mid-market europeo, un mercato spesso trascurato dai grandi fondi internazionali, per i quali il rapporto tra dimensione delle operazioni e impiego di capitali non sempre risulta attrattivo.

Siamo una ventina di professionisti in Europa, il che ci consente di operare con la profondità relazionale e comprensione delle dinamiche di mercato tipiche di un investitore domestico, ma al contempo offrendo alle nostre aziende l'accesso a un network continentale e di competenze settoriali che pochi operatori domestici possono offrire. La maggioranza dei nostri investimenti avviene al di fuori delle aste competitive: costruiamo relazioni nel tempo, conosciamo le aziende in profondità, e quando le condizioni sono mature formuliamo un'offerta.

C'è poi un elemento culturale. Parliamo la stessa lingua degli imprenditori, non solo



in senso letterale ma anche nel modo di interpretare il business. Il nostro DNA è fortemente imprenditoriale. La nostra presenza in Italia non è frutto di opportunismo: siamo qui da molti anni, attraverso le diverse fasi del ciclo economico, e questo si traduce in fiducia e in un flusso di operazioni che raramente transita dai canali tradizionali.

Edge Group è il vostro investimento più recente nel brokeraggio assicurativo in Italia, avvenuto nel 2025. Come si è sviluppata quella storia?

Edge Group nasce dall'intuizione di Manfred Sciarretta: dopo dieci anni in Marsh, aveva maturato una visione lucida di dove stava andando il mercato italiano del brokeraggio assicurativo e deciso di costruire una piattaforma aggregatrice a forte impronta imprenditoriale per i

broker di piccole dimensioni e altamente specializzati alla ricerca di una realtà italiana e non dall'approccio standard di una multinazionale.

Aveva già fatto un lavoro eccellente, aggregando alcune delle migliori realtà del mercato. Ma a un certo punto i ritmi della crescita erano superiori alle risorse richieste per poter continuare su base indipendente. Nel 2024 ci ha contattato direttamente — aveva seguito il nostro lavoro nel brokeraggio assicurativo in altri Paesi europei, e sapeva che eravamo già presenti in Italia con una struttura locale. L'intesa è stata rapida: a gennaio 2025 abbiamo acquisito la maggioranza di Edge Group. AnaCap ha agito da acceleratore: abbiamo portato capitali, ma anche instaurato una governance più strutturata, portato a bordo figure manageriali di alto profilo — tra cui un coo/cto dedicato

all'integrazione operativa e tecnologica — e una reportistica adeguata a un'azienda in rapida crescita dimensionale.

I risultati finora sono stati eccellenti: in poco più di un anno, Edge Group ha già completato 19 aggregazioni. Ciò che stiamo costruendo non è un insieme di aziende che convivono sotto lo stesso tetto, ma un gruppo integrato — con economie di scala reali, processi condivisi e specializzazioni complementari, con al centro del progetto gli imprenditori stessi. È questo tipo d'integrazione a generare significativo valore per i nostri investitori al momento dell'uscita dall'investimento.

Titan è il vostro progetto più recente in Italia, nel settore dei servizi professionali. Da dove nasce l'idea?

Tutto è cominciato nel Regno Unito, circa tre anni fa, dove il consolidamento dei servizi professionali — commercialisti, consulenti, studi di consulenza fiscale — stava già accelerando in modo evidente. Abbiamo deciso di studiare il fenomeno in profondità. I numeri parlano chiaro: le operazioni di M&A nel settore a livello europeo sono passate da 33 nel 2022 a oltre 117 nel 2025. Nei Paesi Bassi il consolidamento era già avanzato, e abbiamo scelto di entrarvi nel gennaio 2025 con DK Accountants, realtà con cui abbiamo già completato acquisizioni a doppia cifra.

Tramite un nuovo investimento l'Italia è il passo successivo di questa strategia, e rappresenta un'opportunità straordinaria proprio perché il mercato è ancora così frammentato: 65.000 studi professionali, di cui solo il 5% conta più di dieci collaboratori. Un settore da circa 21 miliardi di euro, dominato da microrealtà

che faticano ad affrontare da sole le sfide dei prossimi anni — la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale, la crescente domanda di advisory integrata da parte dei clienti.

Il commercialista oggi non è più soltanto un consulente fiscale: è un advisor a tutto tondo delle piccole / medie imprese, con competenze che spaziano dalle operazioni straordinarie alla pianificazione finanziaria.

Titan è stata fondata e lanciata nel maggio 2026 per rispondere a questa esigenza. Il modello è hub & spoke: gli studi entrano nella piattaforma mantenendo la propria autonomia nei confronti dei clienti esistenti, ma accedendo a una governance comune, a investimenti tecnologici condivisi e alla capacità di effettuare ulteriori acquisizioni grazie al capitale e al più ampio supporto di AnaCap. Esistono comitati interni dove i professionisti dei diversi studi interagiscono e collaborano e creano vere e proprie sinergie commerciali con un approccio condiviso tra tutti.

Come intendete far crescere Titan? Avete altri studi in pipeline?

Disponiamo di una solida pipeline di target, tutti nel nord e centro Italia, dove le relazioni degli studi con il tessuto imprenditoriale locale sono particolarmente radicate.

Su alcuni stiamo già conducendo la due diligence e contiamo di sottoscrivere gli accordi nei mesi estivi; sugli altri i dialoghi sono in fase avanzata e prevediamo di avviare la diligence a breve. Velocità ed efficienza sono valori fondamentali per AnaCap, ma non a scapito della qualità: vogliamo portare in ogni studio un

contributo concreto — soprattutto in termini di AI e adozione del digitale — per supportare i professionisti nelle attività quotidiane e liberare tempo per la consulenza ad alto valore aggiunto.

Può illustrarci la strategia di buy & build di Ryze?

Ryze è un caso di studio interessante perché dimostra come lo stesso approccio possa adattarsi a dinamiche settoriali molto diverse. Conoscevamo già l'azienda — all'epoca si chiamava ancora Yard Reas — e nel maggio 2024 ne abbiamo acquisito la maggioranza in partnership con i soci manager fondatori.

Il business era molto solido, ma la struttura azionaria frammentata limitava la capacità di cogliere le opportunità di crescita inorganica con la rapidità necessaria rispetto alle dinamiche richieste dal mercato.

La strategia di crescita inorganica di Ryze è meno seriale di quella di Edge — orientata a un numero inferiore di acquisizioni, più selettive — ma di maggiore rilevanza strategica.

La visione è costruire una piattaforma paneuropea, posizionando Ryze come interlocutore principale per la gestione integrata dei servizi real estate dedicata ai grossi fondi internazionali, alle banche e assicurazioni, e alle corporate, con un'offerta che spazia dal supporto all'investimento, alla gestione immobiliare, e alle valutazioni. In due anni abbiamo già completato quattro acquisizioni in Italia, due in Francia, e a breve prevediamo di completare ulteriori acquisizioni in Spagna.

©riproduzione riservata



Un'associazione finanziaria per promuovere l'attuazione della Costituzione

Marco Vitale e Anna Gervasoni raccontano la genesi e l'evoluzione di Aifi, l'associazione italiana del private equity, venture capital e private debt, attiva da 40 anni in Italia

di Valentina Magri

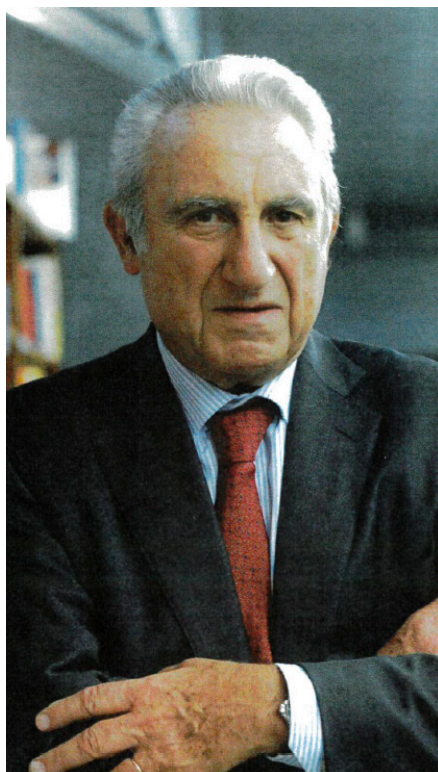


“Da soli possiamo fare poco. Insieme possiamo fare molto”. Così la scrittrice, attivista e insegnante statunitense **Helen Keller**. A unire **Giacomo Bonaveglia** (Eurovenca, il primo venture capital lanciato in Italia); **Giorgio Tellini** (Sofipa); **Fabio Cappon** (Gruppo Imi); **Pierleone Ottolenghi** (Promedia), **Gianmario Roveraro** (Italfinanziaria) era la convinzione che l'economia italiana dovesse darsi una

struttura finanziaria di mercato. Insieme si sono recati il 12 maggio 1986 a Milano davanti al notaio **Gianfranco Franchini** per costituire l'Associazione italiana finanziarie d'investimento (Aifi). Oltre a loro, sono da considerare fondatori dell'associazione anche **Jody Vender**, **Marco Vitale** e **Anna Gervasoni**.

«Aifi nacque con la mission di attuare l'articolo 47 della Costituzione Italiana, che

prevede di sviluppare degli istituti per collegare il risparmio alle imprese. Questo articolo, scritto dal costituente **Tommaso Zerbi**, docente di finanza all'Università Bocconi ed ex presidente onorario di Aifi, è alla base dell'attività dei fondi a supporto delle imprese, che avverrà tardivamente in Italia. Nel 1963 la prima crisi economica italiana suscitò grande preoccupazione della politica, che chiese con urgenza



«Io e Aifi abbiamo la soddisfazione di aver accompagnato il tragitto di attuazione dell'articolo 47 della Costituzione, nonostante tante delusioni e difficoltà»

Marco Vitale

al presidente della Borsa di Milano Aletti un progetto di legge per creare dei fondi di investimento. Ma una volta normalizzata la situazione, il sistema si richiuse nuovamente in sé stesso, e la legge rimase bloccata per vent'anni. Nel 1983 tornarono nuovi timori di crisi in Italia. Il Ministro del Tesoro **Beniamino Andreatta** capì che l'ambiente politico poteva essere favorevole all'istituzione dei fondi e chiese a **Isidoro Albertini, Marco Vitale** e all'avvocato **Pier Carlo Bruna** dello studio Chiomenti (che avevano creato il fondo lussemburghese Fonditalia, registrato in Lussemburgo perché all'epoca era illegale costituirlo in Italia) di riprendere la bozza di legge del 1963. La bozza fu aggiornata e con la legge Andreatta nacquero i fondi d'investimento», racconta Marco Vitale, economista d'impresa, docente e socio fondatore dello studio Vitale Zane & Co.

Partirono così i fondi aperti tra lo scetticismo delle banche (che le vedevano come dei prodotti concorrenti al credito bancario). Ciononostante, in meno di sei mesi e pochi veicoli lanciati realizzarono una raccolta notevole. «I politici pensarono che gli sviluppi dei fondi potessero essere buoni per il sistema e alcuni di loro approfondirono i fondi chiusi. Nel 1985 su stimolo del senatore **Enzo Berlanda** cominciammo a lavorare sui fondi chiusi, con un interlocutore politico curioso», ricorda Vitale, che divenne anche primo presidente di Aifi dal 1986 al 2003.

L'elemento di continuità di Aifi dagli albori fino a oggi ha un nome e un cognome: Anna Gervasoni, che fresca di laurea alla Bocconi fu segnalata a Marco Vitale come segretario tecnico di Aifi da Jody Vender, di cui era assistente. «All'epoca lei aveva poca esperienza, ma anche un piglio decisionale e una vocazione alla didattica. Nei primi anni di Aifi, quando vigevano una serie restrizioni ai fondi chiusi di Banca d'Italia, fu diplomatica ma al contempo tenace nel perseguire i suoi obiettivi. Gervasoni è ormai la colonna di Aifi», afferma Vitale.

Ai suoi albori, Aifi svolgeva attività di lobby di alto livello per sviluppare il concetto di equity, chiarire il rapporto tra equity e industria e spiegare perché i fondi aperti non bastavano per sostenere le pmi, ma servi-

vano quelli chiusi. Oggi l'associazione si concentra su tre aree di attività, che si sono sviluppate nel corso del tempo e sono ben presidiate dai responsabili dei tre uffici: tax e legal; studi e ricerche; comunicazione ed eventi. «Effettuiamo lobbying, forniamo documentazione per i soci sul contesto normativo e fiscale e ci confrontiamo su regolamentazione e normativa con le istituzioni tramite l'ufficio tax & legal di Aifi. Il nostro compito si è arricchito perché dobbiamo fare i conti con una normativa nazionale ed europea, per cui dobbiamo coordinarci con i nostri omologhi in Europa. Conduciamo studi e ricerche per promuovere il settore sulla base di statistiche curate in modo serio, lavorando come referente nazionale e internazionale per quanto riguarda l'analisi dell'Italia in tema di private capital. Infine, siamo impegnati nella comunicazione non solo agli associati, ma anche all'esterno, tramite formazione e divulgazione delle informazioni attraverso il sito, i social media, la newsletter, i seminari e gli eventi dal vivo e online, in linea con la nostra mission odierna di diffondere la



cultura finanziaria per le imprese», racconta Gervasoni, che dal 1997 ricopre il ruolo di direttrice generale di Aifi.

Dal 2014, l'associazione ha esteso ai fondi di private debt l'opportunità di aderire, divenendo Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt. Attualmente i suoi soci sono circa 400, di cui circa metà sono soci a pieno titolo (fondi e società di investimento), mentre l'altra metà degli aderenti sono studi e società che affiancano i fondi e collaborano con loro.

La base soci è cresciuta in modo speculare rispetto all'evoluzione del mercato. Aifi ha sempre rappresentato oltre 90% del mercato, per cui è cresciuta insieme al settore. Il maggiore incremento è avvenuto tra gli operatori internazionali, che costituiscono

«Riunire sotto un unico cappello gli operatori attivi in diverse aree ha contribuito al dialogo nella filiera, ad avere una voce unica verso le istituzioni e ha supportato la configurazione degli operatori, divenuti piattaforme che offrono prodotti differenti per i diversi segmenti»

Anna Gervasoni

I NUMERI DI AIFI

1986

La fondazione

2014

Estensione dell'adesione agli operatori di private debt

400

I soci attuali

no circa un terzo della base soci. «Riunire sotto un unico cappello gli operatori attivi in diverse aree (private equity, venture capital, private debt, infrastrutture e ristrutturazioni) ha contribuito al dialogo nella filiera, ad avere una voce unica verso le istituzioni e ha supportato la configurazione degli operatori, divenuti piattaforme che offrono prodotti differenti per i diversi segmenti», spiega Gervasoni.

Questo ha permesso ad Aifi di ottenere anzitutto una grande credibilità. «Siamo molto ascoltati in Italia all'estero, grazie alla serietà del nostro lavoro, ai numeri che supportano le nostre richieste e alla nostra compattezza nel presentarle. Il Tuf (Testo unico della finanza, ndr) ha riconosciuto per la prima volta private equity, venture capital e private debt come asset class tra investitori istituzionali e non. Siamo riusciti a farci conoscere dalle imprese, con cui lavora tutta la filiera di Aifi. Con Banca d'Italia e Consob abbiamo una serie di tavoli di lavoro per rendere l'attività dei soci sempre più competitiva», sottolinea Gervasoni.

Che le ha dato grandi soddisfazioni sia a livello personale, che professionale. «Ho avuto l'opportunità di lavorare in 40 anni e in tutta la mia vita professionale con presidenti di grande valore: Marco Vitale,

Giampio Bracchi, Claudio Demattè, Innocenzo Cipolletta. Sono cresciuta con loro e con tanti operatori e rappresentanti di istituzioni, che mi hanno permesso di sviluppare la mia professionalità. Per me è stato anche importante selezionare e crescere la squadra di Aifi, composta da 15 persone straordinarie, da me selezionate. Perché non è solo importante quello che fai, ma anche con chi lo fai. Parallelamente ho fatto carriera accademica, così ho avuto due visioni complementari. Inoltre, il mio approccio scientifico inoltre rende l'ufficio studi di Aifi molto rigoroso e attento». Bilancio positivo anche per Vitale, che grazie ad Aifi rivendica di aver «accompagnato il tragitto di attuazione dell'articolo 47 della Costituzione, nonostante tante delusioni e difficoltà. Abbiamo ottenuto l'istituzione in Italia di un sistema finanziario utile allo sviluppo produttivo. La parabola di Lu-Ve (*uno dei primi esperimenti di venture capital in Italia, nata nel 1985 dopo l'acquisizione di Contardo da parte del manager Iginio Liberali, cresciuta per acquisizioni e quotata in Borsa dal 2005, ndr*) è la dimostrazione che abbiamo creato qualcosa di utile».

©riproduzione riservata

