

IL MERCATO M&A ITALIANO CHIUDE IL 2025 IN LEGGERO CALO

- **Finalizzate circa 1350 operazioni per 70 miliardi di euro (-12% rispetto al 2024)**
- **Il settore Financial Services con 27 miliardi di controvalore vale il 38% del mercato**

Milano, 23 dicembre 2025 – Il mercato M&A italiano chiude il 2025 in leggero calo rispetto allo scorso anno: sono state infatti finalizzate circa 1.350 operazioni per un controvalore di oltre 70 miliardi di euro, rispettivamente -6% e -12%, rispetto al dato dello scorso anno.

Per Max Fiani, Partner KPMG e curatore del rapporto: *“L’incertezza, generata dall’introduzione dei dazi statunitensi e dal contesto geo-politico, ha impattato negativamente sul mercato delle fusioni ed acquisizioni del 2025. Questo nonostante la decisione da parte delle Banche Centrali di attuare una politica monetaria maggiormente accomodante ed il calo significativo nei costi energetici. Le prospettive per il 2026 sono però positive anche alla luce di un quadro macro-economico in miglioramento ed alla speranza che si possa mettere fine ai due grandi conflitti che hanno contraddistinto gli ultimi anni.”*

Il clima di incertezza che ha caratterizzato il 2025, dovuto a varie situazioni di natura geo-politica, economica e di settore, ha pesato, in particolare, sulle operazioni **cross-border**. Nel 2025, il cross-border rappresenta solo il 46% dei controvalori rispetto all’83% dello scorso anno, per un totale di 32 miliardi di euro di operazioni chiuse, rispetto ai 66 miliardi del 2024. In calo marcato il comparto degli investimenti esteri su Italia: si sono registrate circa 420 operazioni per **18,9 miliardi di euro** (- 48% rispetto ai 36,2 miliardi del 2024). Questo dato non rappresenta una inversione di tendenza strutturale, ma è piuttosto legato ad aspetti congiunturali e di mercato, che hanno contraddistinto il 2025.

La sostanziale tenuta del mercato M&A 2025 è stata possibile grazie al dinamismo registrato sul **mercato domestico** che ha quasi raddoppiato i propri controvalori arrivando a circa 38 miliardi di euro (rispetto ai 13,3 miliardi nel 2024). Questo è un segnale importante da parte delle nostre imprese e da parte degli operatori di *private capital* nel voler perseguire importanti percorsi di creazione di valore, non solo rivolti all’internazionalizzazione ma anche alla

crescita ed allo sviluppo del mercato interno, con chiari impatti positivi per il Sistema Italia, a livello di competitività e di produttività.

Particolarmente attivo il settore dei *Financial Services* che nel corso del 2025, ha vissuto un nuovo, importante processo di razionalizzazione e sviluppo ed ha visto la chiusura di operazioni trasformative, che, fino a pochi anni fa, sarebbe stato impossibile anche solo immaginare. Il settore è stato interessato da numerose operazioni di aggregazione e sviluppo che hanno coinvolto, in particolare il settore bancario. Il **Financial Services** rappresenta, infatti, il 38% del mercato totale italiano con 91 operazioni concluse, sia da operatori nazionali che internazionali, per un controvalore complessivo pari a 27 miliardi di euro (19 miliardi nel 2024). La principale operazione per controvalore, con oltre 15 miliardi di euro, è l'offerta pubblica di acquisto e scambio lanciata da **Banca Monte dei Paschi di Siena** su **Mediobanca** che si è conclusa con l'adesione di oltre l'83% del capitale sociale. A seguire, segnaliamo l'offerta pubblica di scambio lanciata da **BPER Banca** sul capitale di **Banca Popolare di Sondrio** conclusasi per un controvalore complessivo pari a 3,8 miliardi di euro per l'80,69% del capitale sociale di BP Sondrio e quella lanciata da **Banca IFIS** che ha portato al delisting di **Illimity** per un controvalore complessivo pari a oltre 300 milioni di euro.

Oltre alle grandi operazioni nel settore bancario, l'intero macro-comparto dei servizi finanziari è stato impattato da diverse operazioni concluse da parte di investitori strategici che hanno toccato il mondo del risparmio gestito, dei sistemi di pagamento, delle *specialty banks* e delle assicurazioni. Una vera, nuova ondata di operazioni, con forte valenza industriale, finalizzata alla ricerca di nuove fonti di ricavo, sinergie di costo e modelli di business ed organizzativi maggiormente in linea con le richieste della clientela. In particolare, per il mondo del risparmio gestito, è da ricordare l'offerta pubblica di acquisto da parte di **Banco BPM**, sul capitale di **Anima** per oltre 1,5 miliardi di euro, raggiungendo così l'89,95%. Per il comparto assicurativo è risultata particolarmente attiva **Unicredit** che ha acquisito il 4,1% di **Assicurazioni Generali** per un controvalore di quasi 2 miliardi di euro ed ha raggiunto il 100% delle Joint Venture, precedentemente sottoscritte con Allianz (**UniCredit Allianz Vita**) e con CNP Assurances (**CNP UniCredit Vita**), investendo rispettivamente 800 e 619 milioni di euro. Questo percorso di consolidamento, razionalizzazione e diversificazione, nell'ambito del Financial Services, impatterà anche a livello cross-borde. Un trend che non sembra terminato e caratterizzerà anche il mercato M&A nel 2026.

Si conferma la centralità del macro comparto **Consumer & Industrial markets** con oltre 750 operazioni concluse (circa il 56% del mercato italiano, in termini di numerosità) per un controvalore complessivo pari a 22,7 miliardi di euro (32% del mercato M&A italiano, a valore).

Il settore del **Consumer Market** ha chiuso il 2025 con oltre **420 deal** per un controvalore di circa **15 miliardi di euro**. I segmenti di mercato maggiormente attivi sono stati il *Fashion&Luxury*, il *Food&Beverage* e l'*Healthcare*. Nel segmento *Fashion&Luxury* continuano i processi di consolidamento, avviati ormai da tempo, che vedono grandi conglomerati internazionali, come LVMH, Kering o Richemont, detenere portafogli diversificati di marchi nei settori moda, gioielleria, pelletteria e beauty. Nel 2025 segnaliamo che il **Gruppo Prada** ha completato l'acquisizione di **Versace** da Capri Holdings, dopo aver ottenuto tutte le autorizzazioni necessarie, per un controvalore di 1,25 miliardi di euro. Il **Gruppo BasicNet** ha rilevato i diritti sul marchio **Woolrich®** per l'Europa e il **100% di Woolrich Europe S.p.A.**, società che ne cura la distribuzione e il retail, da L-Gam, per un enterprise value complessivo di 90 milioni di euro. Infine, il **Gruppo Hermès**, nell'ambito della strategia di integrazione verticale, ha rilevato una partecipazione di minoranza (15%) nel **Lanificio Colombo**, specializzato nella produzione di tessuti in cashmere e fibre nobili. Sempre in abito di operazioni di integrazione di filiera nel 2025 i principali player del lusso hanno investito nell'indotto italiano attraverso acquisizioni strategiche e partnership, per proteggere e rafforzare l'eccellenza delle rispettive filiere produttive. **Chanel** ha infatti rilevato una quota di maggioranza di **Grey Mer**, suo storico partner per la produzione di calzature; una quota del **20%** di **Leo France S.p.A.**, azienda specializzata nella produzione di gioielli, accessori metallici e pelletteria; una quota del 35% di **Mantero 1902**. Realtà comasca di eccellenza nella seta e il 20% di **Nuova Impala**, che produce pelli di vitello destinati ai settori calzature e pelletteria.

Infine, particolarmente attivo è stato il **Gruppo Dexelance**, polo del design italiano nel settore dei mobili, dell'arredamento, dell'illuminazione, che ha acquisito il 65% del capitale di **Mollura&C. S.p.A.** (Marchio Mohd), arredamento e l'illuminazione di design, eccellenza Made in Italy; il 25%, nel capitale di **Roda S.r.l.**, che produce arredamento outdoor ed ha esercitato l'opzione per l'acquisto del 49% di **Flexalighting**, illuminazione LED architettuale *Made in Italy*.

Per il comparto *Food&Beverage*, il principale deal è l'acquisizione da parte di **Ferrero** di **WK Kellogg Co** per circa 1,7 miliardi di euro, un'operazione che consolida la presenza di Ferrero nel mercato nordamericano, aggiungendo al suo portafoglio brand iconici come *Frosted Flakes*, *Froot Loops* e *Rice Krispies* e segnando una mossa strategica di diversificazione e crescita per il Gruppo italiano; sempre in ottica di diversificazione dei prodotti, il gruppo Ferrero, ha inoltre acquistato gli snack proteici a marchio **Power Crunch** da Bio-Nutritional Research Group.

Particolarmente attivo anche **Newprinces Group S.p.A.**, Gruppo agroalimentare italiano, nato a seguito dell'unione di Newlat Food e Princes Group nel 2024, che negli ultimi 12 mesi ha concluso l'IPO della partecipata UK **Princes Group Plc**, ammessa alle negoziazioni presso il London Stock Exchange, raccogliendo circa 200 milioni di sterline da investitori istituzionali. Newprinces Group, nel corso del 2025 ha anche completato l'acquisizione del 100% di **Carrefour Italia S.p.A.**, aprendo un nuovo capitolo nel proprio percorso di crescita e integrazione verticale, rafforzando la presenza di NewPrinces sul territorio italiano e avvicinando produzione e distribuzione; ha rilevato anche **Diageo Operations Italy S.p.A.** (rinominata Princes Ready to Drink S.p.A.), segnando un altro passo significativo nella strategia di NewPrinces volta a rafforzare la propria posizione nel settore delle bevande oltre a quello delle tradizionali bevande analcoliche. Infine, è previsto per la fine dell'anno il closing dell'acquisizione da parte di Heinz Italia S.p.A. del 100% del capitale sociale di una società di recente costituzione, nella quale saranno conferite le attività relative alla produzione, confezionamento, commercializzazione, vendita e distribuzione di prodotti alimentari per l'infanzia e alimenti a fini medici speciali e nutrizione specialistica, commercializzati sotto i marchi **Plasmon**, Nipiol, BiAglut, Aproten e Dieterba.

Particolarmente dinamico anche il comparto *Healthcare&Pharma* con circa 100 deals conclusi, molti dei quali supportati dai Fondi di Private Equity, che stanno investendo significativamente nella sanità italiana, attratti dalla elevata frammentazione del settore privato (diagnostica, ambulatori, RSA) per creare piattaforme articolate, favorendo l'innovazione digitale e migliorarne l'efficienza, in affiancamento del Sistema Sanitario Nazionale. La principale operazione è stata la cessione della **divisione Healthcare di DCC Plc**, Società di diritto irlandese quotata in borsa nel Regno Unito e attiva nei settori dell'energia, dell'assistenza sanitaria e della tecnologia, a **Healthco Investment Limited** (veicolo promosso da **Investindustrial**) per 1,05 miliardi di sterline. Tra gli altri deals segnaliamo le acquisizioni concluse dal **Gruppo Bianalisi**, controllato da Charme Capital, leader nella diagnostica integrata, nel capitale di Lucea, Nobiliore, Ecomedica e Meditech e quelle svolte da **Carehub**, controllato da Quadrivio, che ha perfezionato negli ultimi mesi tre nuove acquisizioni (Centro Diagnostico Moscardi, Diagnostica Moderna e Fisiomedical), portando il Gruppo a sei società acquisite e 10 centri polispecialistici.

Il settore **Industrial Market** ha chiuso il 2025 con **323 deal** per un controvalore di **7,8 miliardi di euro**. In termini di controvalore il settore ha beneficiato della conclusione di importanti operazioni, tra cui la procedura di ABB da parte di Exor NV, sulle azioni di **Ferrari** per **3 miliardi di euro** e il collocamento di circa 2,6 milioni di azioni di **Avio S.p.A.**, da parte di Leonardo S.p.A., pari circa 9,4% del

capitale sociale per **975 milioni di euro**. Si segnalano inoltre l'acquisizione strategica da parte di **Prysmian** dell'americana **Channell Commercial Corp**, per un controvalore pari a \$950 milioni (circa €832 milioni), che consente a Prysmian di posizionarsi come fornitore leader di soluzioni complete end to-end per il Fiber-to-the-Home (FTTH) e rafforzare la propria posizione globale nel settore delle soluzioni di connettività grazie a una maggiore portata commerciale. **Fincantieri** ha acquistato **WASS Submarine Systems** (business Underwater Armaments & Systems di Leonardo S.p.A.) con un investimento di 415 milioni di euro, finalizzato ad accelerare e consolidare il posizionamento del gruppo come leader nel settore della subacquea e della difesa navale. Da segnalare, anche il closing da parte di **Brembo** dell'acquisizione più rilevante della sua storia, **Öhlins Racing AB**, per circa 390 milioni di euro che consente al Gruppo di espandere la propria offerta per il mercato automotive, consolidando il suo ruolo di Solution Provider di soluzioni integrate.

Il settore **Energy & Utilities** conferma il suo momento positivo, registrando 106 deals per 13,2 miliardi di euro, circa il 19% del mercato M&A italiano in termini di controvalore. Il principale deal è l'ingresso del fondo di Private Equity statunitense **KKR** nel capitale di **Enilive** investendo oltre 3,5 miliardi di euro per il 30% della Società del Gruppo ENI. L'operazione conferma l'apprezzamento da parte del mercato e la solidità del modello di business di Enilive, che si impegna ad offrire servizi integrati e prodotti progressivamente decarbonizzati ai propri consumatori nel settore della mobilità sostenibile. A seguire troviamo: l'acquisizione da parte di **Italgas** del 99,94% del capitale sociale di **2i Rete Gas S.p.A.** dai venditori F2i SGR S.p.A. e Finavias S.à.r.l. per un corrispettivo di 2,1 miliardi di euro. Grazie a questa operazione il Gruppo Italgas diventa il primo operatore della distribuzione del gas in Europa. Da segnalare inoltre, l'ingresso nel capitale di **Eni Plenitude** da parte di **Ares Alternative Credit Management**, che ne rileva il 20% con un investimento di 2 miliardi di euro; ed il closing della cessione, da parte di ENI, del 30% nel progetto **Baleine in Costa d'Avorio** (giacimento di idrocarburi petrolio e gas offshore) a **Vitol** per un corrispettivo pari a 1,36 miliardi di euro.

Il settore Telecomunicazioni Media e Technology ha chiuso il 2025 con **5,4 miliardi di euro per 241 deals**. Particolarmente attiva nel settore *media*, **MFE-Media for Europe** (Gruppo Fininvest) che, in linea con la propria strategia di espansione paneuropea, sta consolidando la sua presenza in Germania. Nel corso del terzo trimestre si è conclusa l'Offerta pubblica di acquisto volontaria sulle azioni di **ProSieben** (41,93%; €0,84 mld) che ha portato il Gruppo MFE a detenere una quota pari al 75,61% del capitale sociale. Il Gruppo, tramite RadioMediaset, ha, inoltre, ampliato il proprio network con l'acquisizione di **Radio**

Norba, che si va ad aggiungere alle emittenti Radio 105, Virgin Radio, R101, Radio Monte Carlo e Radio Subasio. Nel segmento Technology si è contraddistinta **Bending Spoons**, tech company italiana, che negli ultimi mesi ha concluso diverse acquisizioni: **Brightcove** (quotata al Nasdaq), specializzata nella distribuzione e monetizzazione di video in streaming; **komoot**, piattaforma tedesca di pianificazione di percorsi e attività outdoor; **Loomly** (USA), piattaforma di gestione dei social media; **MileIQ Inc** (USA), specializzata nel monitoraggio automatico del chilometraggio per detrazioni e spese e **Vimeo** (quotata al Nasdaq), una delle principali piattaforme video per le imprese, per 1,38 miliardi di dollari. È, inoltre, previsto entro la fine dell'anno il closing dell'acquisizione da Yahoo di AOL, storico portale web e fornitore di servizi e-mail.

In ambito Telecomunicazioni si evidenzia l'uscita del Gruppo Vivendi dal capitale di TIM S.p.A. e il progressivo ingresso di **Poste Italiane**, che ha raggiunto una partecipazione complessiva pari al 27,32% delle azioni ordinarie TIM, corrispondente al 19,61% del capitale sociale, con un investimento totale che si aggira su circa 1,3 miliardi di euro. L'operazione rappresenta, nel suo complesso, per Poste Italiane un investimento di natura strategica, con la finalità di creare sinergie tra le aziende e favorire il consolidamento del mercato delle telecomunicazioni in Italia.

Si conferma, anche quest'anno, sempre più importante il ruolo dei Private Equity nel mercato M&A italiano, sia con investimenti diretti che tramite acquisizioni effettuate attraverso *portfolio company* o *platform* con strategie di *buy and build*. Ne è un esempio **Convivio**, holding operativa controllata dal fondo Food Excellence di Alkimia Sgr, creata per aggregare e valorizzare realtà leader nel food di qualità, con un focus sulla pasta fresca e sui piatti pronti. La Società ha effettuato diverse operazioni nell'arco dell'anno tra cui l'acquisizione del 100% di Valsugana Saponi (Trentino), di Parmachef (Emilia-Romagna), di Casanova Food, che opera con il brand Pasta di Venezia, del Pastificio Cecchin (Veneto) e di Poggiolini (Toscana).

Outlook

La **pipeline** in termini di operazioni annunciate ma non ancora finalizzate, si attesta su oltre 20 miliardi di euro.

Tra le principali ricordiamo che è atteso nel primo trimestre del 2026 il closing dell'acquisizione da parte della compagnia energetica statale dell'Azerbaijan, **Socar (State Oil Company of Azerbaijan Republic)** del 99,82% delle quote di **Italiana Petroli** (IP) dalla Famiglia Brachetti Peretti. Il valore dell'operazione, secondo indiscrezioni, è di circa 3 miliardi di euro ed è condizionata all'ottenimento delle necessarie autorizzazioni regolamentari (in materia di

Antitrust, sovvenzioni estere e Golden Power). Sempre in ambito energy, è attesa invece per metà del 2026 la finalizzazione della fusione tra **Saipem e Subsea 7**, circa 4,6 miliardi di euro, che darà vita ad un leader globale nel settore *energy services*. Infine, il Gruppo ENI, attraverso la controllata **Eni Plenitude**, ha ottenuto dal C.d.A. di ACEA il via libera per l'acquisto del 100% del capitale sociale di **ACEA Energia S.p.A.** (che include, tra l'altro, la partecipazione del 50% del capitale sociale di Umbria Energy S.p.A.), fatta eccezione per le linee di business energy efficiency, mobilità elettrica, economia circolare ed Energy Management. L'operazione consentirà a Plenitude di consolidare la propria quota di mercato, incrementando la propria clientela di circa il 10%.

Nel comparto *Industrial Markets*, il principale deal annunciato coinvolge **Iveco Group**, leader europeo nei veicoli commerciali e nella mobilità, e **Tata Motors Limited**, leader globale nell'*automotive*, che hanno raggiunto un accordo per creare un Gruppo nel settore dei veicoli commerciali che avrà la portata, il portafoglio prodotti e la capacità industriale per diventare un campione globale nel settore. Il Gruppo sarà posizionato al meglio per investire e fornire soluzioni di mobilità innovative e sostenibili facendo leva sui due network di fornitori per servire i clienti a livello globale. Il completamento dell'offerta è condizionato alla separazione del **Business Defence** di Iveco Group, per il quale Iveco ha già ricevuto un'offerta da **Leonardo** per un controvalore di euro 1,7 miliardi (*enterprise value*). Con questa operazione, Leonardo consoliderà la propria posizione nel settore della difesa terrestre e rafforzerà il proprio ruolo di OEM (*Original Equipment Manufacturer*) integrato, con un portafoglio di soluzioni complete per la difesa e la sicurezza, su piattaforme cingolate e ruotate. Il closing dell'operazione è previsto nel primo trimestre del 2026, subordinato all'approvazione da parte delle autorità regolatorie.

Ariston Group, leader nelle soluzioni sostenibili per il comfort climatico e il riscaldamento dell'acqua, ha annunciato di aver sottoscritto un accordo con Carrier Global Corporation per l'acquisizione del 100% di **Riello Group S.p.A. e Riello America LLC** per circa 290 milioni di euro.

Nel settore *Consumer Markets* il Gruppo Campari, nell'ambito del progetto di rifocalizzazione del portafoglio, ha annunciato di aver raggiunto un accordo per la cessione di amaro Averna e mirto di Sardegna Zedda Piras a Illva Saronno Holding S.p.A., proprietaria, tra gli altri, dell'iconico Disaronno e degli storici vini siciliani Florio e Duca di Salaparuta.

Nel settore TMT, continua la campagna acquisti da parte di Bending Spoons che ha annunciato di aver siglato diversi accordi per un investimento totale di oltre 2 miliardi per acquisire **AOL Inc** da Yahoo!, **Eventbrite**, marketplace globale per



esperienze condivise, **Typeform SL**, specializzata nella creazione di moduli online e sondaggi online, e **Elysium app**. Nel settore media, il Gruppo MFE-Media for Europe ha sottoscritto un accordo per sottoscrivere una partecipazione del 32,9% nel capitale di **Impresa**, Gruppo portoghese leader nel settore dei media e dell'intrattenimento, quotato alla borsa di Lisbona Euronext. Il closing dell'operazione è previsto tra la fine del 2025 e i primi giorni del 2026.

“Il leggero calo nel mercato M&A nel 2025, non desta alcuna preoccupazione ed è essenzialmente il risultato, fisiologico, del clima di forte incertezza che ha contraddistinto l'anno che sta per chiudersi. In particolare, questo contesto ha rallentato l'attività M&A cross-border, dove investitori ed imprese per buona parte dell'anno, sono stati impegnati nel definire gli impatti delle nuove politiche commerciali americane. Questo, per altro, ha avvantaggiato l'attività domestica e focalizzato l'attenzione degli operatori su interessanti progetti di creazione di valore lungo le nostre filiere industriali. La robusta pipeline di operazioni annunciate, i forti investimenti in nuove tecnologie ed infrastrutture, e la naturale resilienza di operatori industriali e finanziari, unite al percorso intrapreso di tagli nei tassi di interesse da parte delle Banche Centrali, fanno propendere per un forte recupero nell'attività M&A nel 2026, ed in particolare per la sua componente cross-border.” conclude Max Fiani.

Per ulteriori informazioni

Michele Ferretti

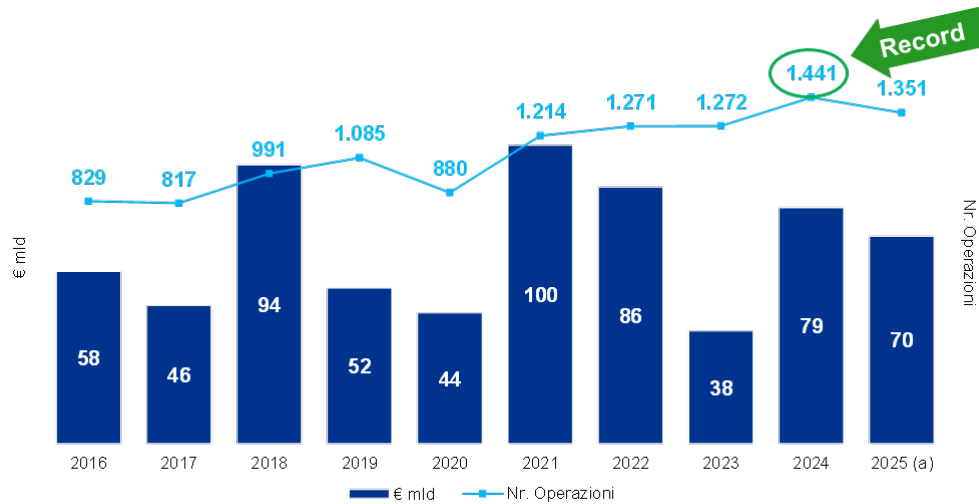
Director Corporate Communications

Mobile | +39 348 3081289

KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese attivo in 142 paesi del mondo con oltre 276 mila persone. Nell'ultimo anno fiscale il network KPMG ha fatto registrare ricavi aggregati a livello globale pari a 39,8 miliardi di dollari. In Italia il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory e nei servizi fiscali e legali.

Allegati

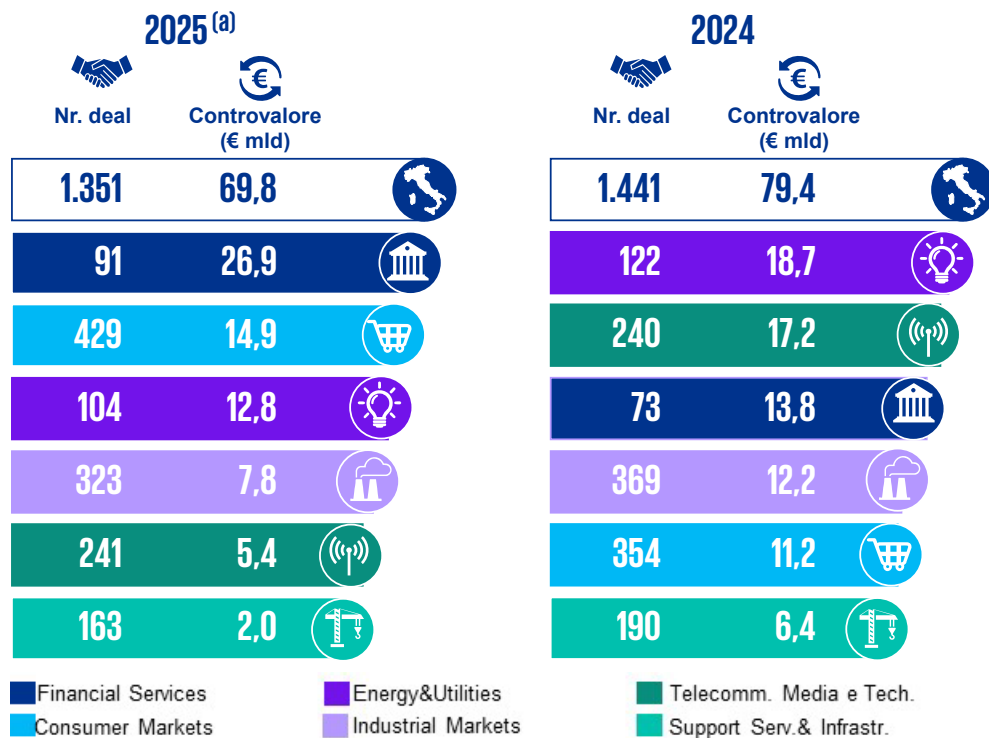
Trend mercato M&A dal 2016 al 2025



Fonte: KPMG Corporate Finance

Note: (a) dati preliminari al 15 dicembre 2025

I settori target 2025 vs 2024



Fonte: KPMG Corporate Finance

Note: (a) dati preliminari al 15 dicembre 2025

Le principali 10 operazioni M&A del 2025^(a)

	Target		Bidder		%	€mld	Cross border	Settore
1	Mediobanca S.p.A.		Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.		83,6% ^(a)	15,5		
2	Banca Popolare di Sondrio S.p.A.		BPER Banca S.p.A.		80,69%	3,8		
3	Enilive S.p.A.		KKR & Co. L.P.		30%	3,6	☒	
4	IGT's Gaming & Digital business		Apollo Global Management, Inc.		100%	3,5	☒	
5	Ferrari NV		Mercato (Accelerated Book Building)		4%	3,0		
6	EssilorLuxottica NV		Meta Platforms, Inc		3%	3,0		
7	2i Rete Gas S.p.A.		Italgas S.p.A		99,94%	2,07		
8	Eniplenitude S.p.A.		Ares Alternative Credit Management		20%	2,0		
9	Assicurazioni Generali S.p.A.		UniCredit S.p.A		4,1%	1,98		
10	WK Kellogg Co.		Ferrero International S.A.		100%	1,7	☒	

Fonte: KPMG Corporate Finance

Note: (a) dati preliminari al 15 dicembre 2025

La pipeline

	Target		Bidder		%	€mld		Settore
1	Saipem 7		Saipem S.p.A. e Subsea 7 S.A.		100%	4,6	☒	
2	Iveco Group N.V.		Tata Motors Limited.		100%	3,8		
	Iveco Defence Vehicles S.p.A.		Leonardo S.p.A.		100%	1,7	☒	
3	Italiana Petroli S.p.A. (Gruppo API) (Fam. Brachetti-Peretti)		Socar (State Oil Company of Azerbaijan Republic)		100%	3,0	☒	
4	AOL Inc.		Bending Spoons S.p.A.		100%	1,2	☒	
5	Radici Group (Business Area Specialty Chemicals e High Performance Polymers)		Lone Star Global Acquisitions, Ltd		100%	1,0	☒	
6	NXP Semiconductors N.V. (business Mems)		STMicroelectronics		100%	0,8	☒	
7	TI Sparkle S.p.A.		Boost BidCo (controllato dal MEF e partecipato da Retelit)		100%	0,7		
8	ACEA Energia S.p.A.		Eni Plenitude S.p.A.		100%	0,6		
9	Eventbrite Inc		Bending Spoons S.p.A.		100%	0,5	☒	
10	Riello Group S.p.A. e Riello America LLC (Carrier Global Corporation)		Ariston NV		100%	0,3	☒	

Fonte: KPMG Corporate Finance

Note: (a) dati preliminari al 15 dicembre 2025