



AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt

AIFI

YOUNG

Legance

Diversity & **Inclusion** **NEL PRIVATE CAPITAL**

GENDER GAP E NUOVE GENERAZIONI

FEBBRAIO 2026

I promotori della ricerca

AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt

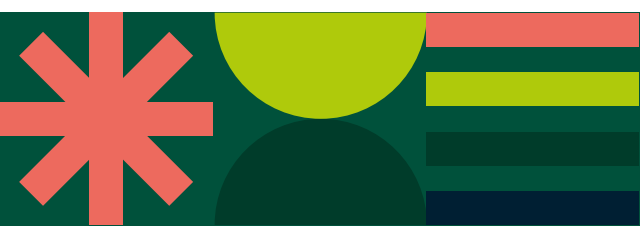
AIFI è l'Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt nata nel 1986 per sviluppare, coordinare e rappresentare, in sede istituzionale, i soggetti attivi sul mercato italiano. I membri Associati ad AIFI sono fondi e società specializzati che investono prevalentemente in aziende non quotate, attraverso la gestione e lo smobilizzo di partecipazioni e che offrono strumenti di debito flessibili e adattabili in relazione alle esigenze delle singole realtà.

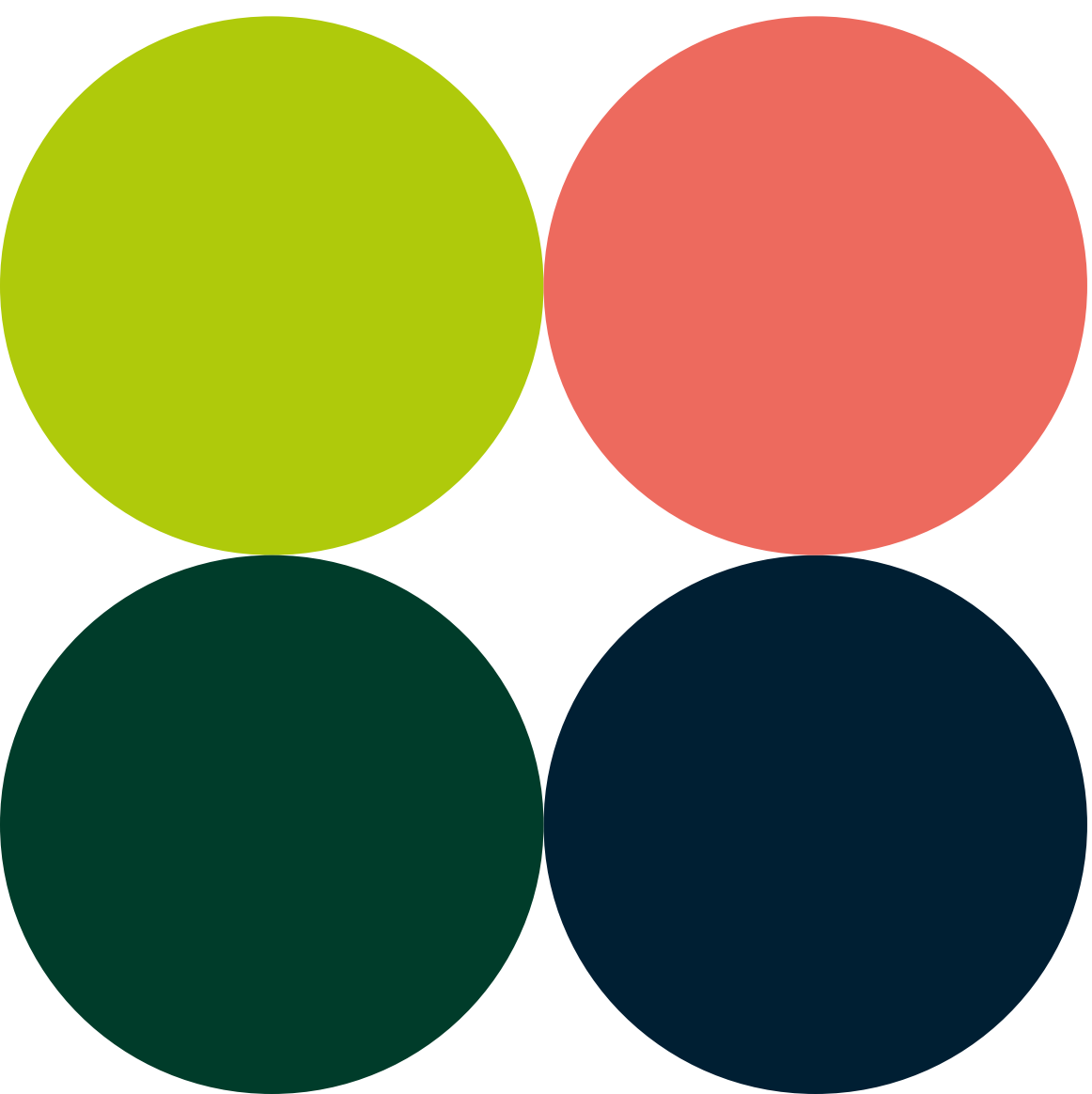


Legance

Legance è uno Studio legale indipendente con uffici a Milano, Roma e Londra. Fondato nel 2007 da un gruppo di affermati professionisti cresciuti nel medesimo studio, si distingue oggi nel mercato legale quale autorevole partner di riferimento per clienti e istituzioni.

Lo Studio vanta una spiccata propensione internazionale e supporta i clienti in numerose aree geografiche, organizzando e coordinando team multi-giurisdizionali.





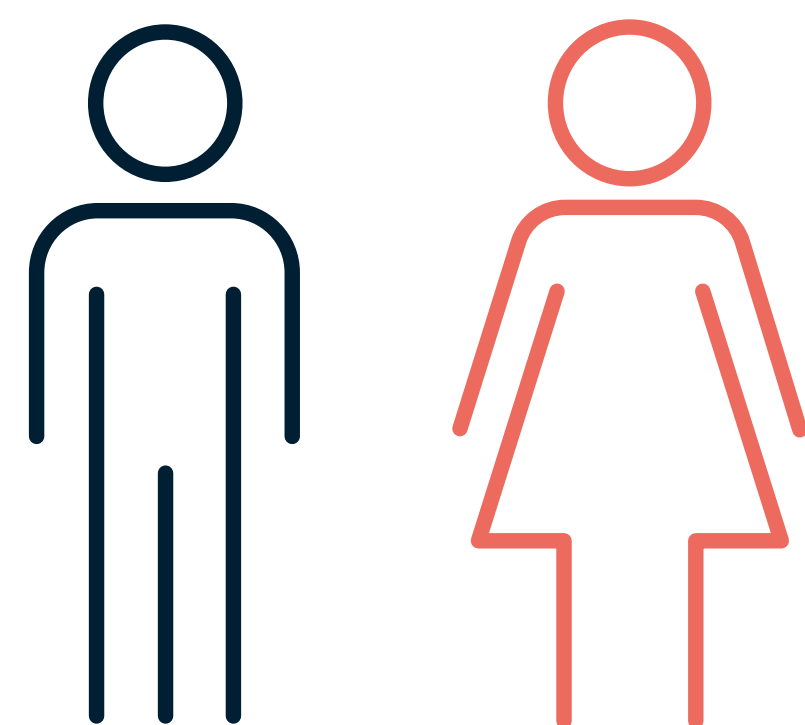
Le **dinamiche** de[] **gender gap**

NEL PRIVATE CAPITAL IN ITALIA

La composizione del campione

74

operatori che impiegano
oltre **2.500** dipendenti



Attività svolta

38

 PRIVATE EQUITY

23

 MULTI-ASSET

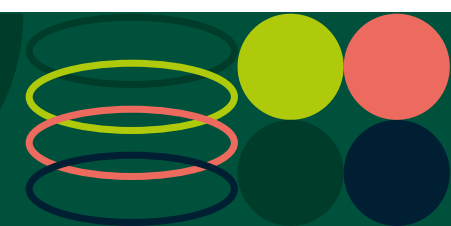
8

 VENTURE CAPITAL

5

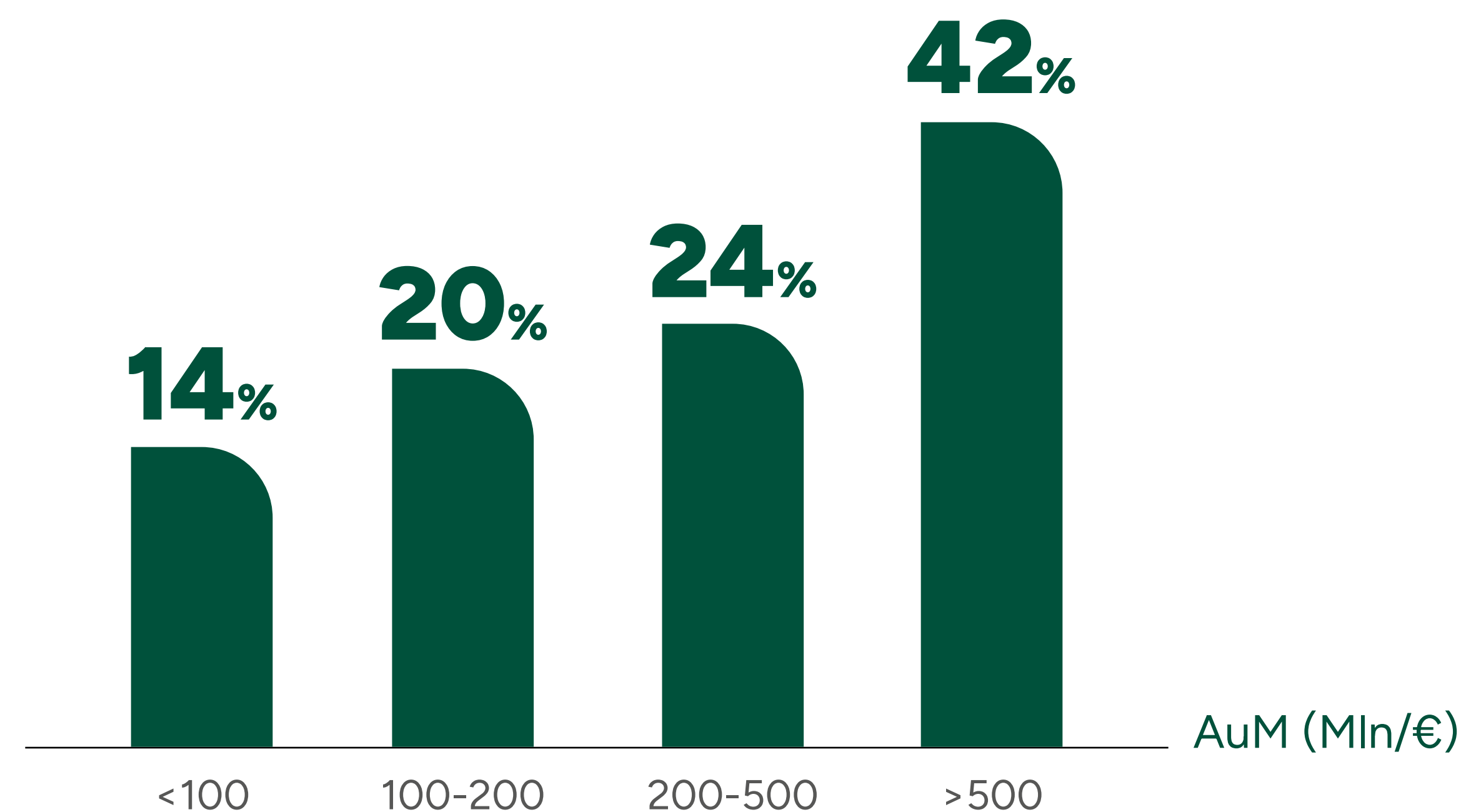
 PRIVATE DEBT

Nota: dati riferiti al 2025



Le caratteristiche degli operatori

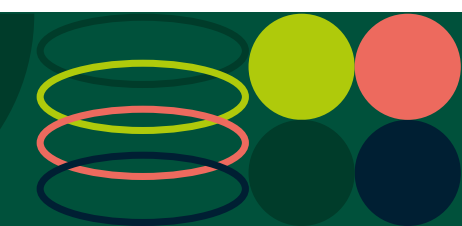
Distribuzione del campione per **dimensione** dell'operatore



Distribuzione del campione per **origine geografica** dell'operatore

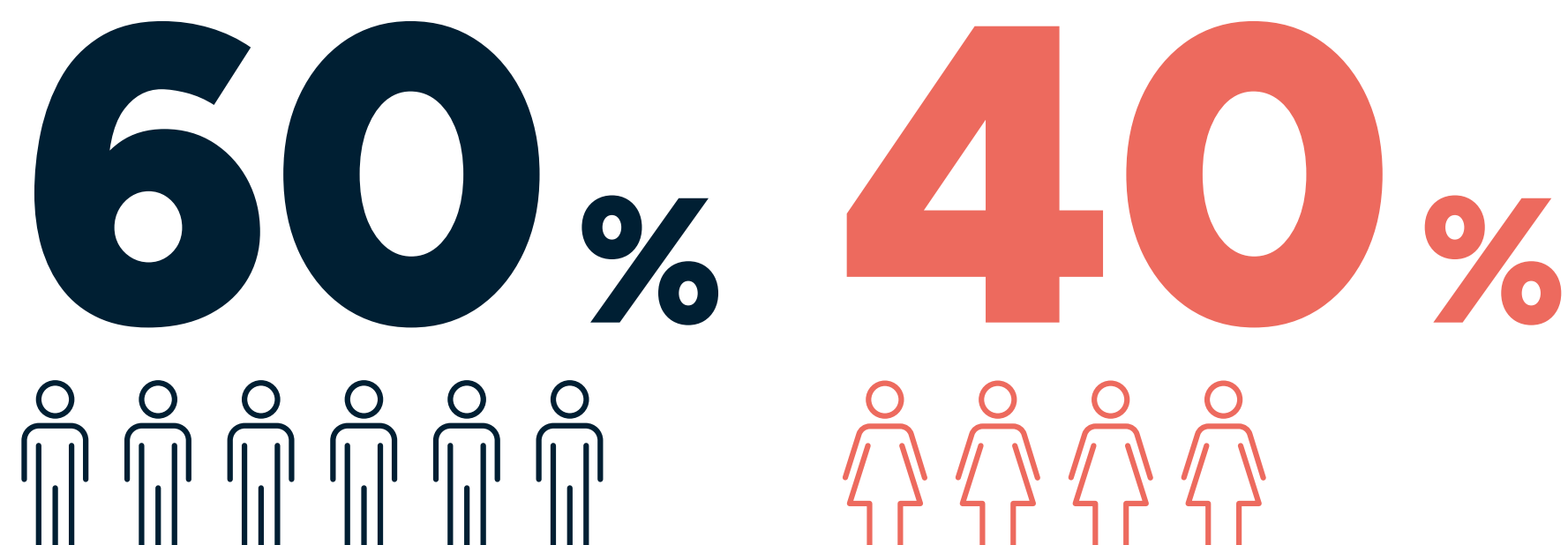


Nota: per alcune elaborazioni successive, analisi realizzate su un campione di operatori per i quali erano disponibili i dati



La gender diversity nel private capital

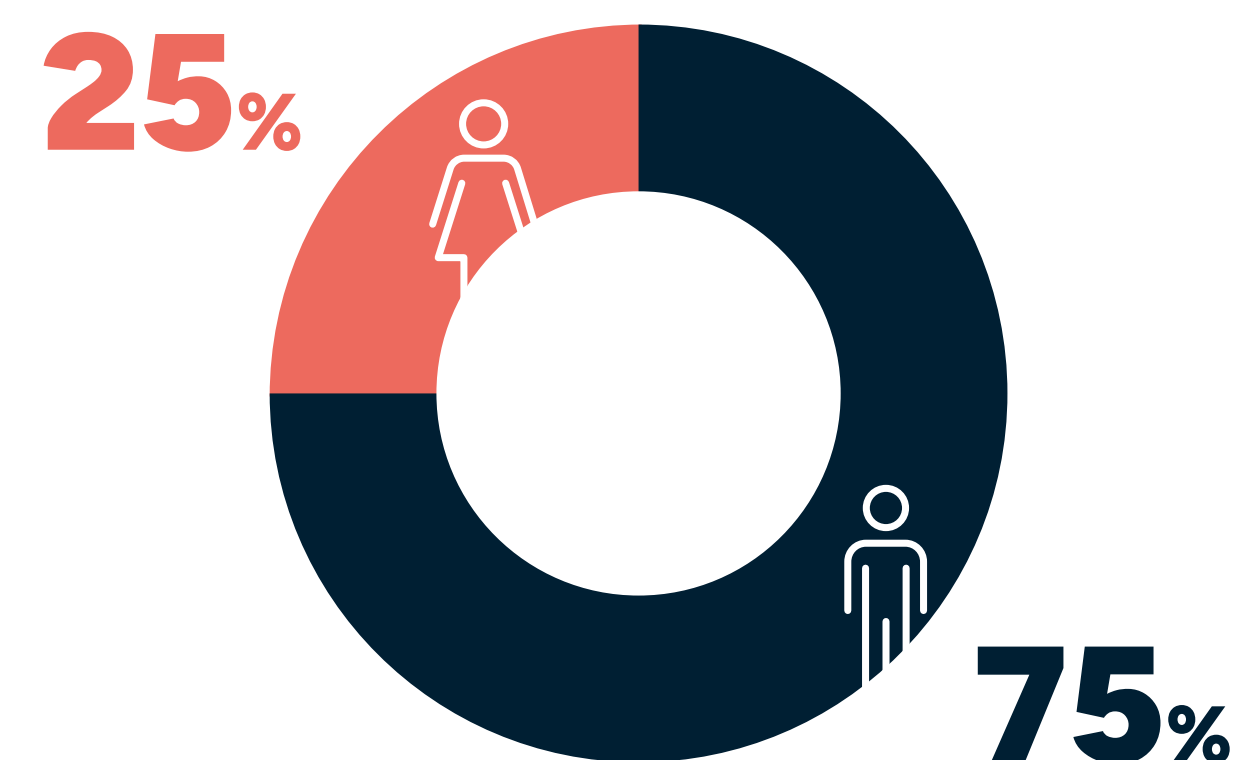
Totale forza lavoro



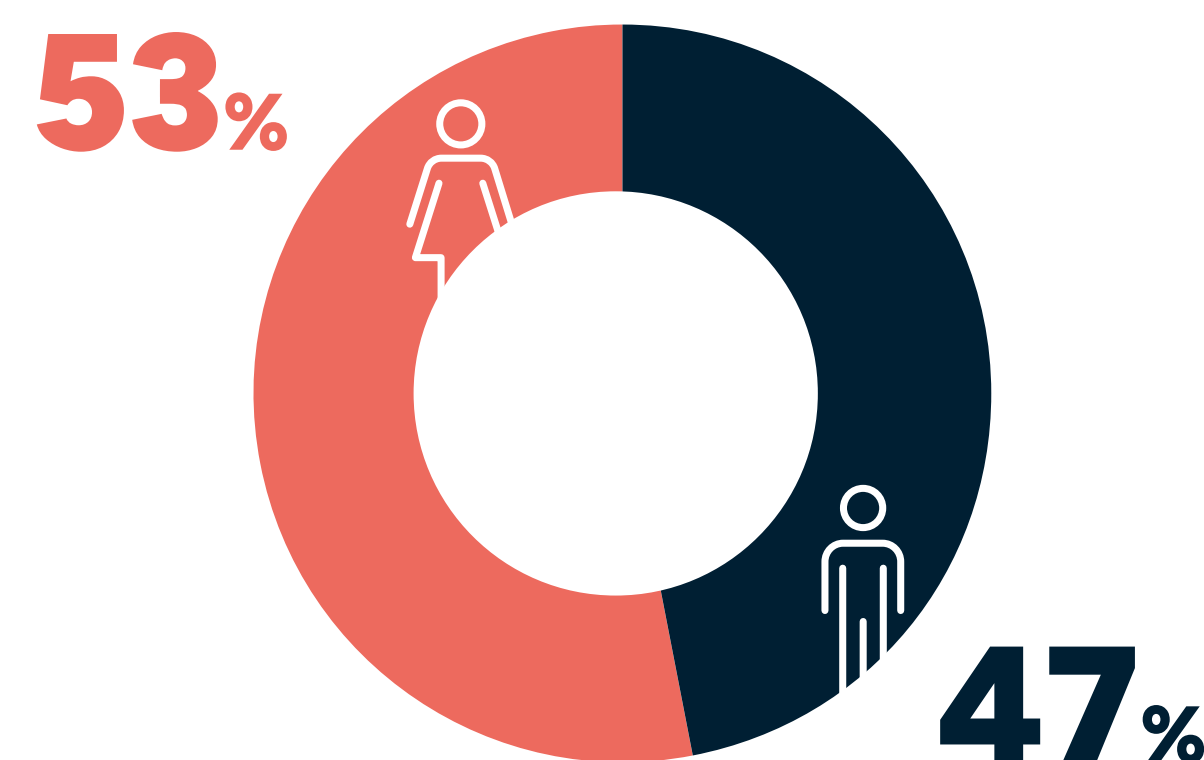
In termini di composizione complessiva della forza lavoro, **non emergono differenze rilevanti tra operatori domestici e internazionali.**

Gran parte delle strutture vede una maggioranza maschile all'interno della forza lavoro: soltanto nel 16% dei casi il numero di donne risulta uguale o maggiore a quello degli uomini.

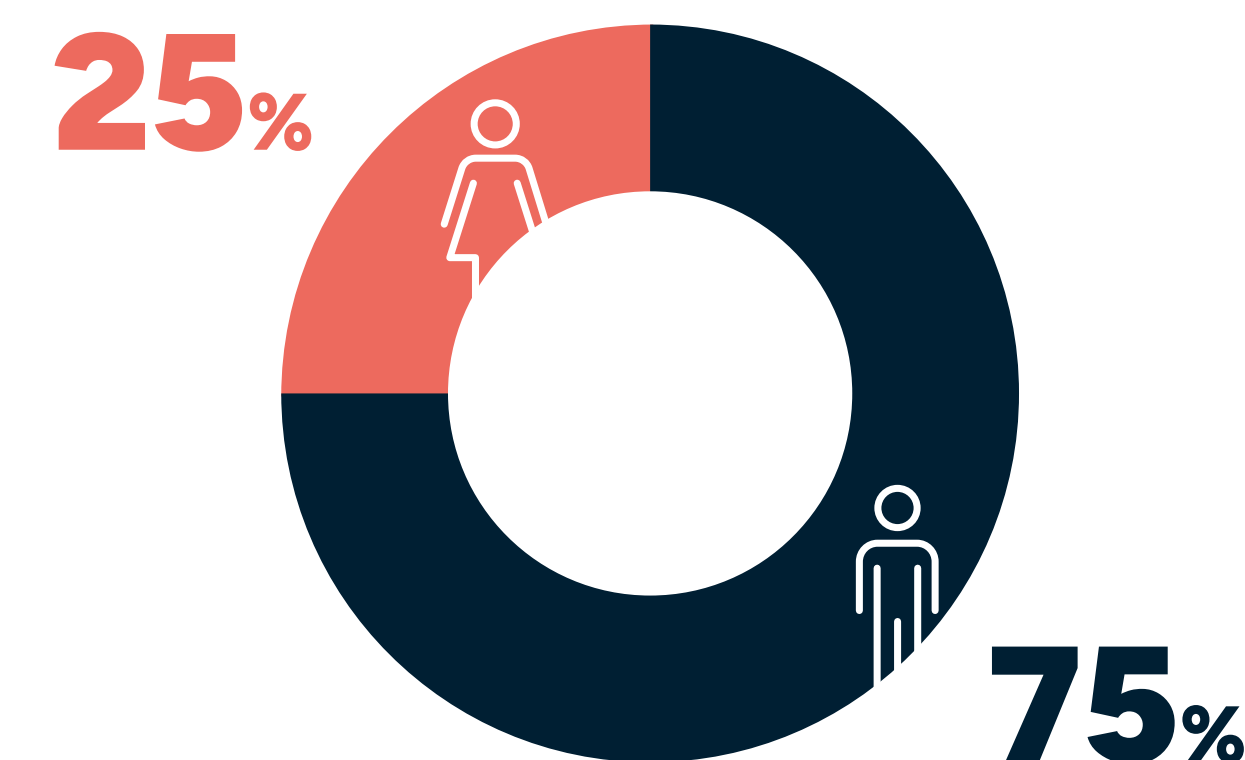
Team di investimento



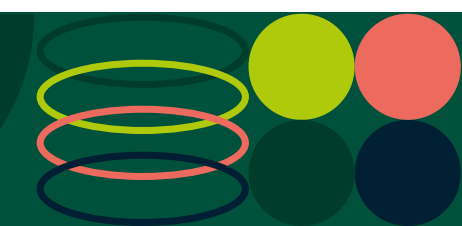
Funzioni Corporate



Composizione del CdA



Nota: I membri del CdA non rientrano nel totale della forza lavoro



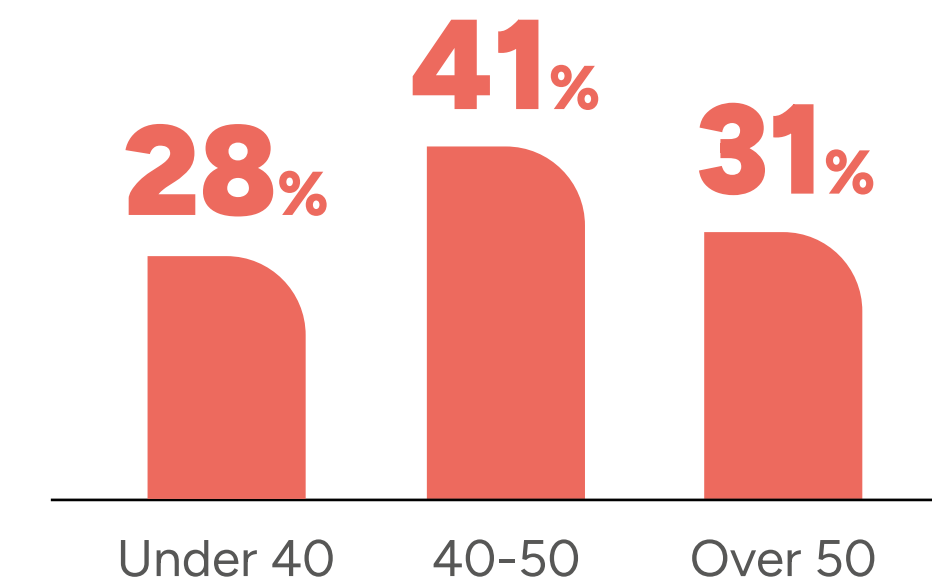
Il team di investimento

Percentuale di **presenza femminile** nei team di investimento

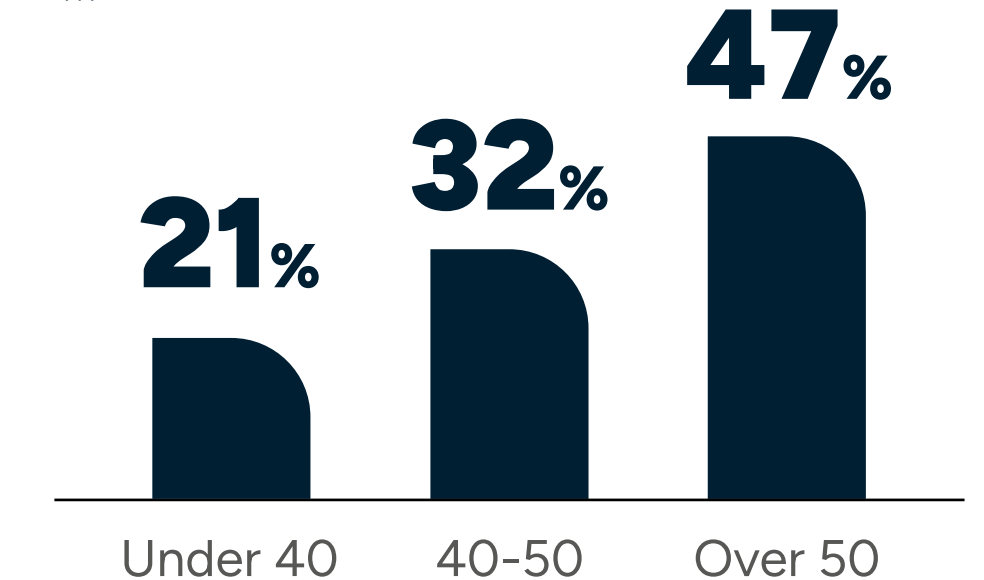
	TOTALE	<100 AuM (Mln/€)	100-500 AuM (Mln/€)	>500 AuM (Mln/€)
SENIOR	15%	21%	16%	15%
MID-LEVEL	31%	31%	37%	29%
JUNIOR	31%	11%	25%	35%

Età nelle posizioni senior

 **DONNE**



 **UOMINI**

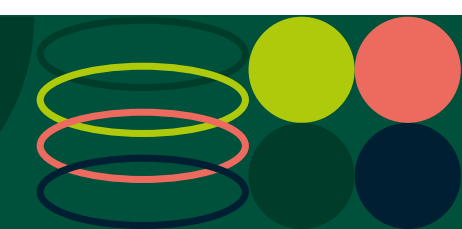


Le **donne risultano complessivamente sottorappresentate in tutti i livelli di inquadramento**. Tra il 2022, anno della precedente rilevazione, e il 2025, si evidenzia una leggera crescita della presenza femminile nel mid-level, che passa dal 25% al 31%.

Quasi 9 strutture su 10 hanno almeno una donna nel team di investimento, mentre soltanto nella metà di esse è presente una donna di livello senior.

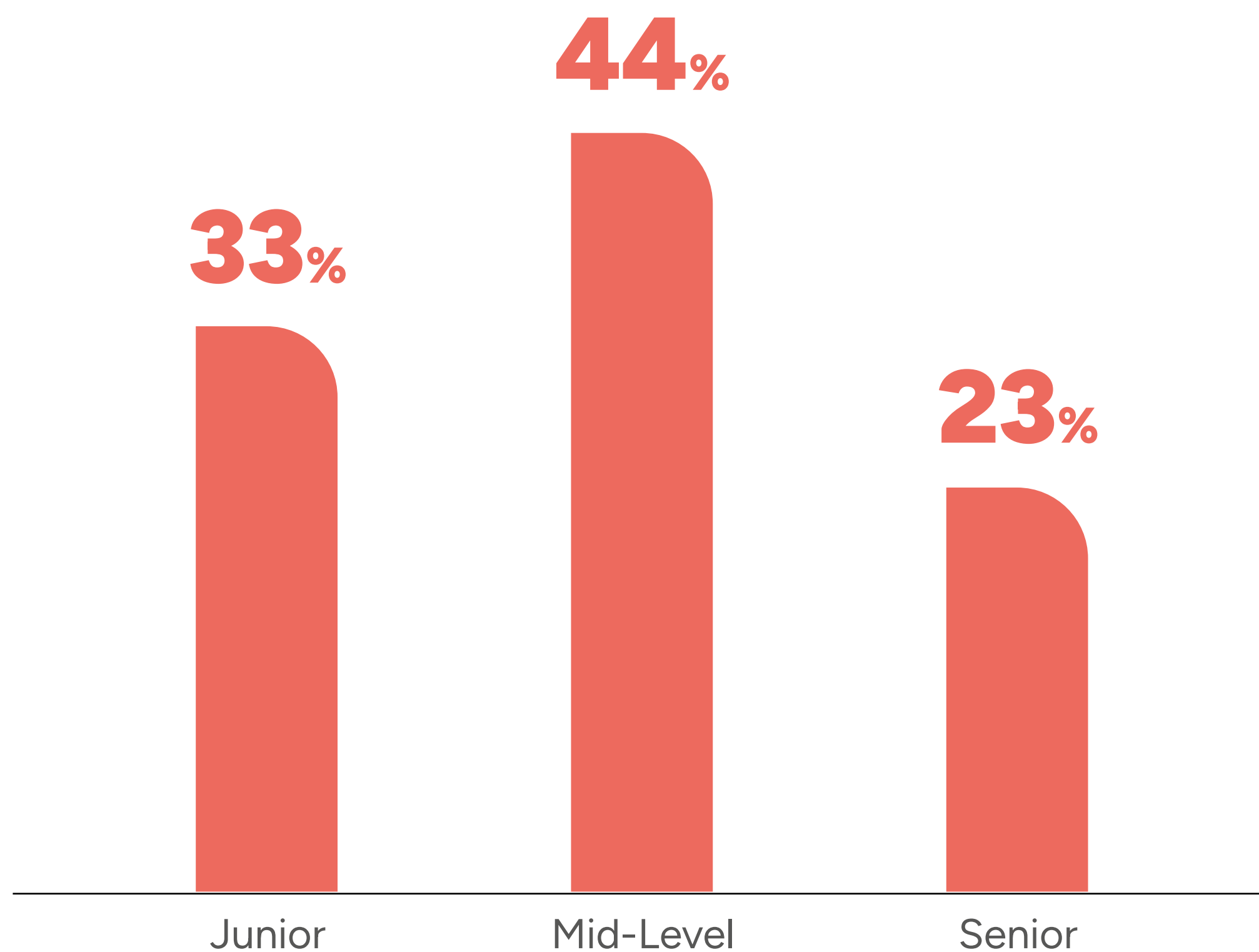
Un segnale interessante è dato dalla presenza di donne in posizioni senior con un'età mediamente inferiore rispetto agli uomini.

Nota: I livelli di inquadramento sono suddivisi nelle seguenti categorie: Junior (Analyst, Associate), Mid-Level (Senior Associate, Investment/Portfolio Manager, Senior Investment Manager), Senior (Director, Senior Director, Partner, Managing Partner, Senior Partner)

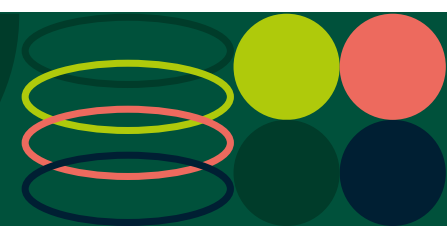
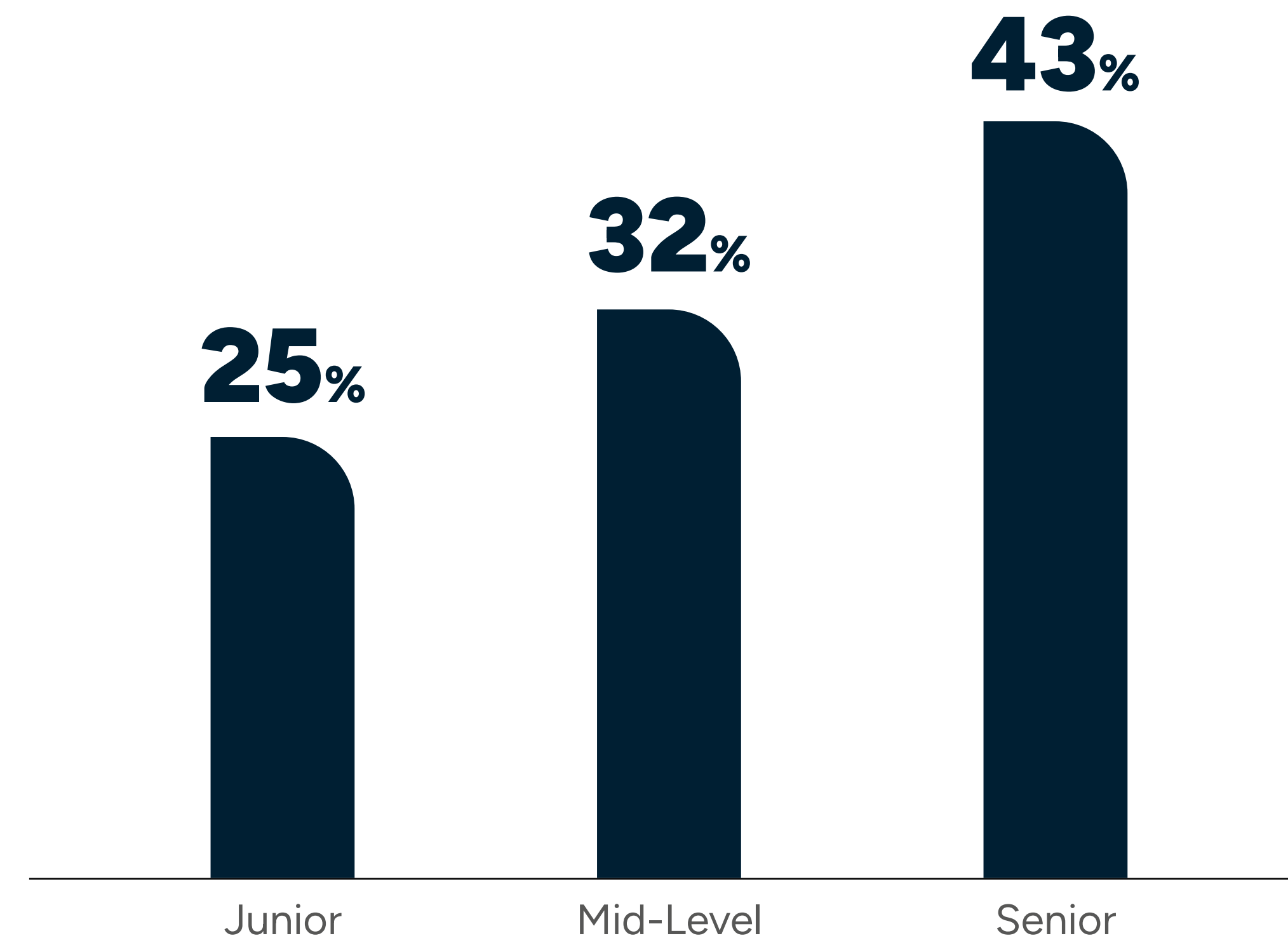


Il team di investimento

Distribuzione **donne** per livello di seniority

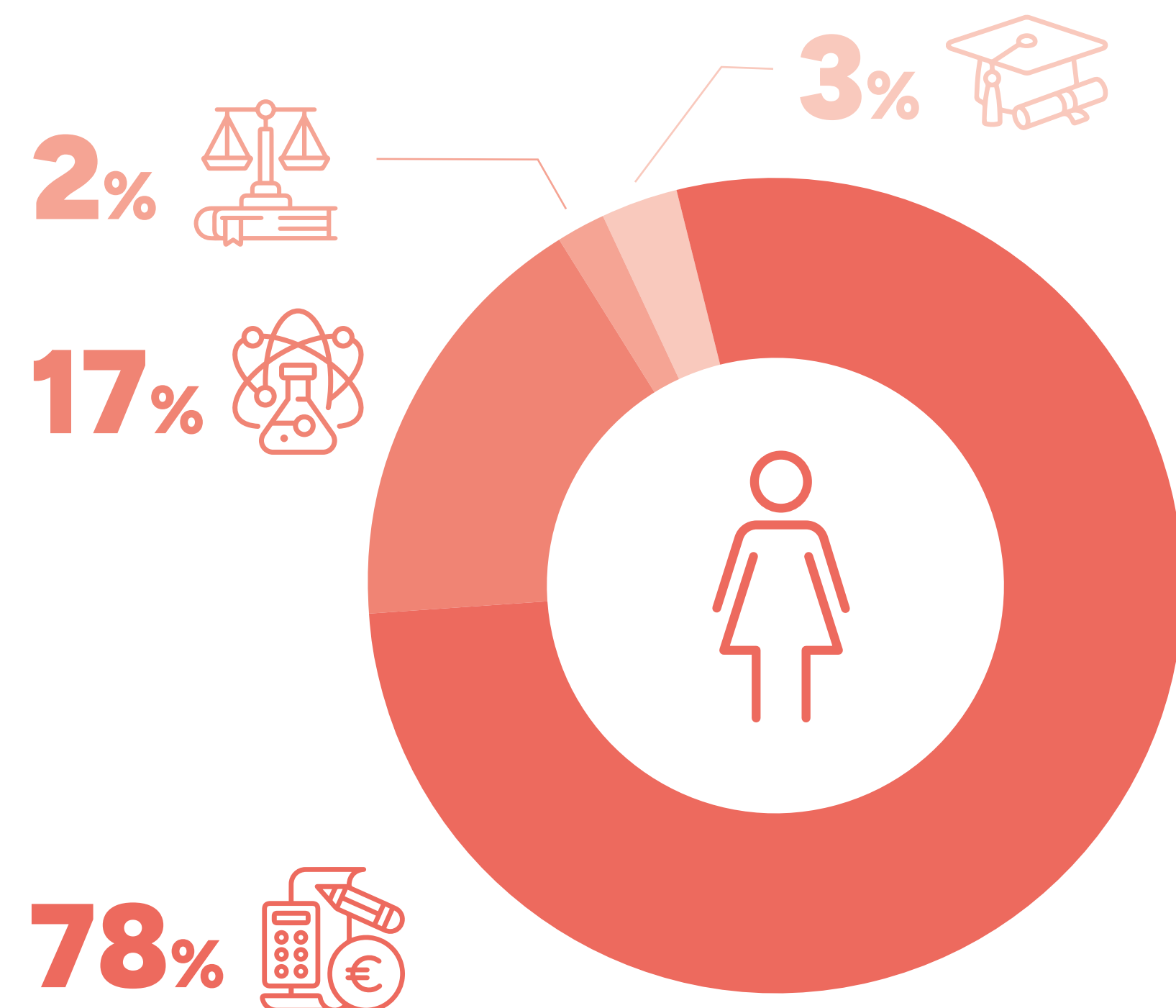


Distribuzione **uomini** per livello di seniority

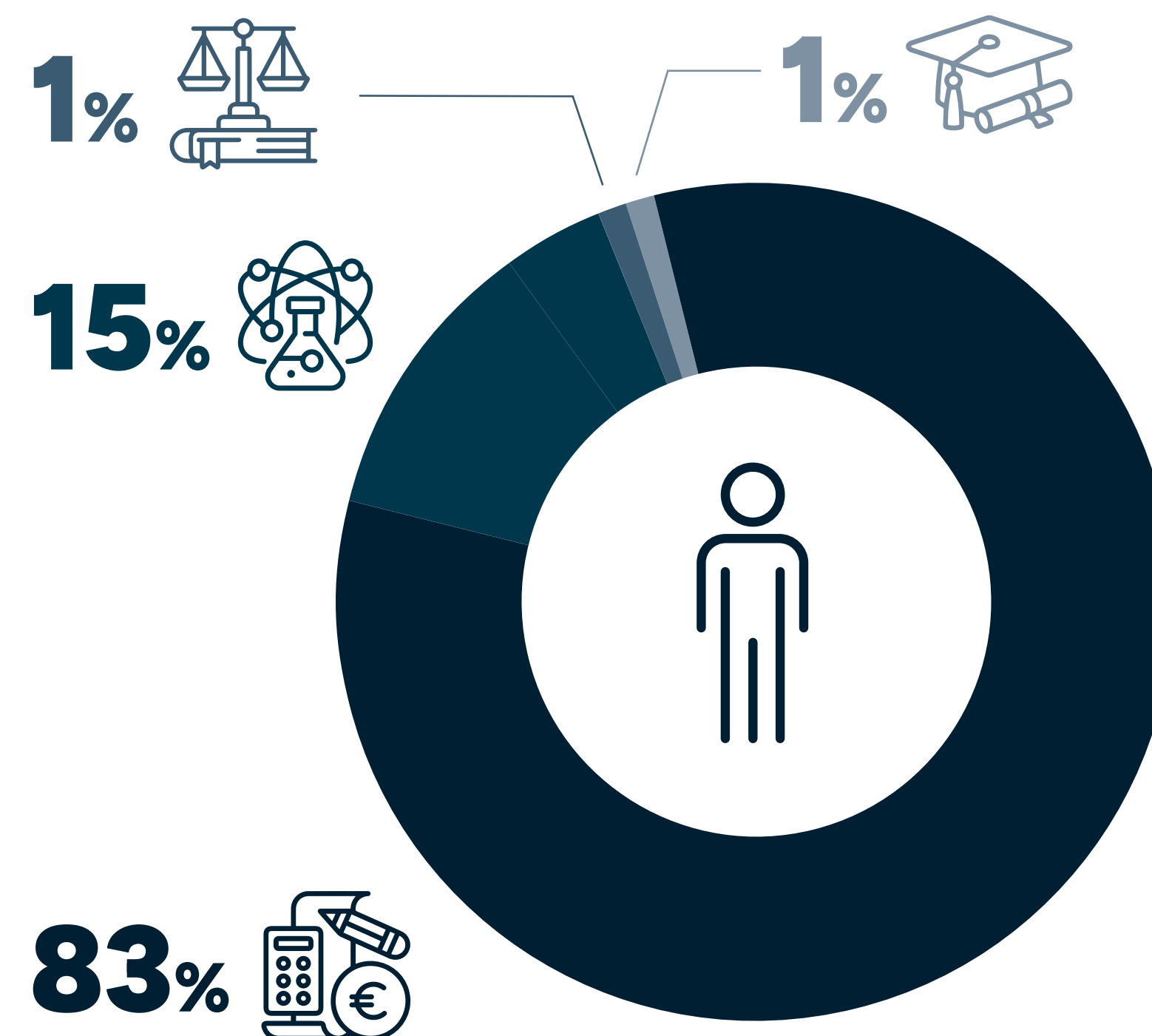


I percorsi di studio nel team di investimento

Percorso di studio delle **donne**

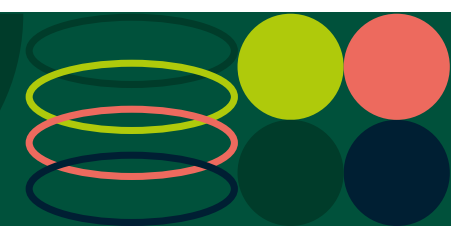


Percorso di studio degli **uomini**



Analizzando il percorso di studi per i componenti del team di investimento, emerge una sostanziale **parità tra uomini e donne**.

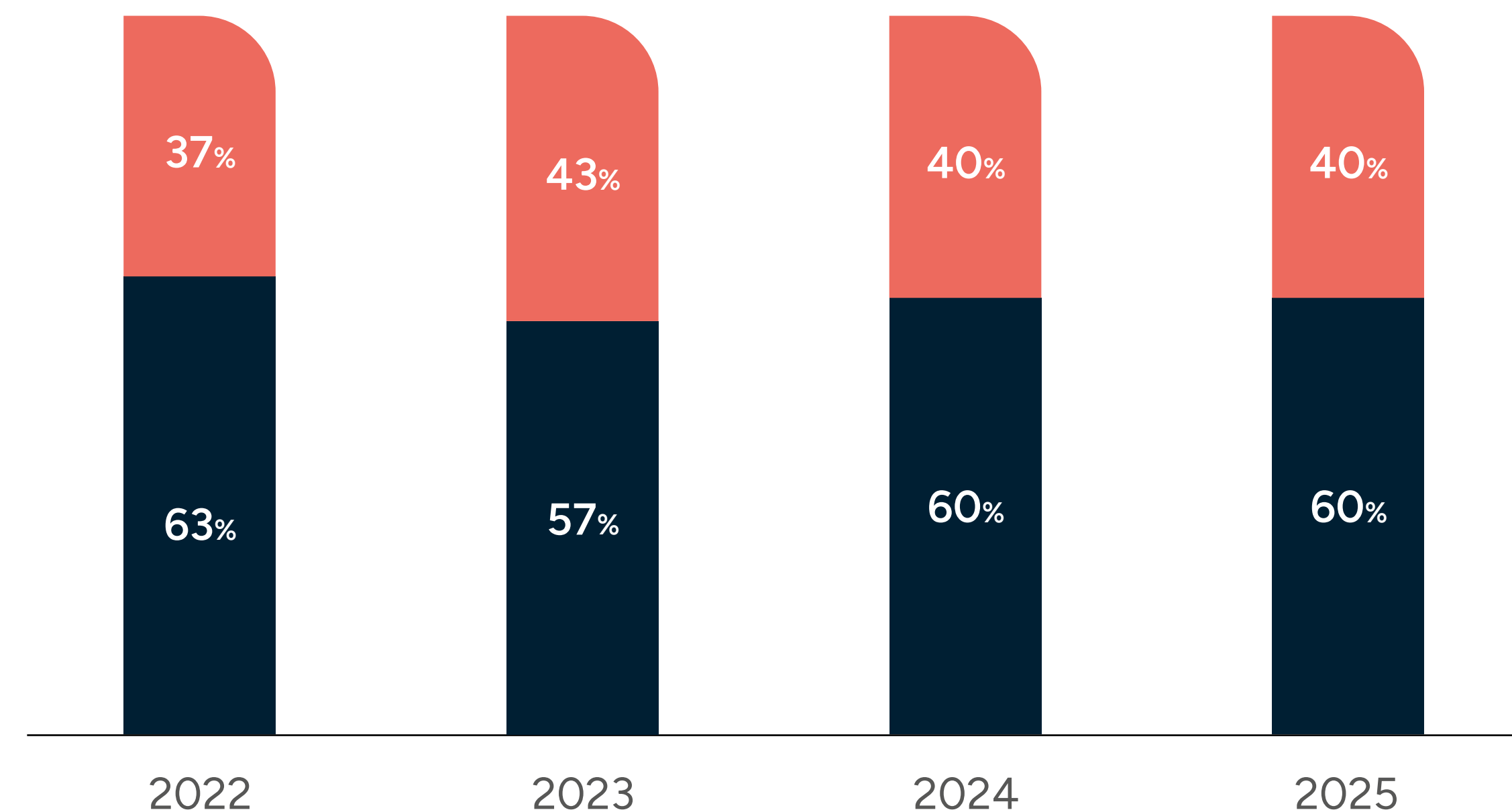
Il **13% delle donne** ha conseguito un **master/MBA**, mentre per gli **uomini** si parla del **18%**.



Le assunzioni e le promozioni

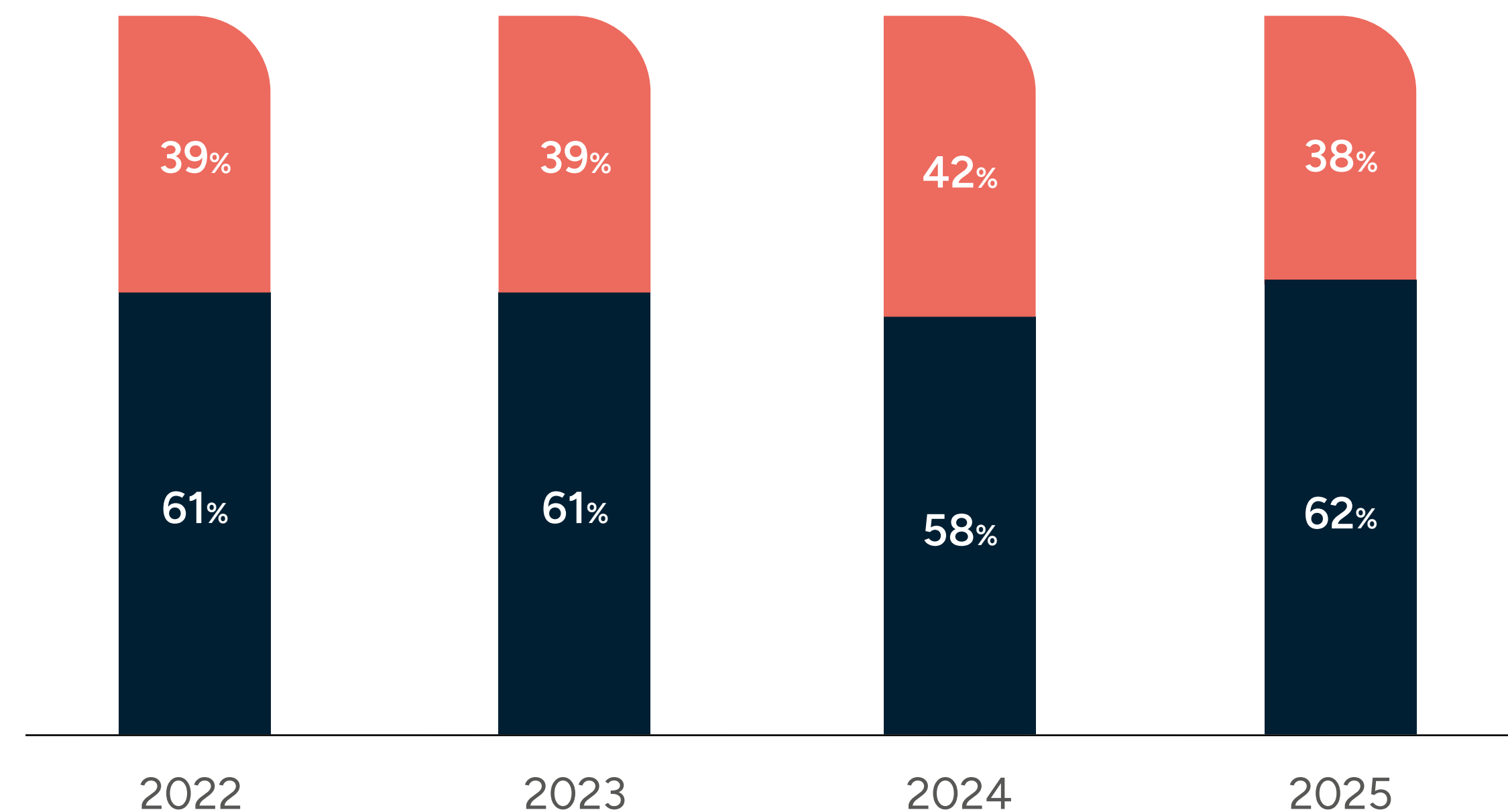
Assunzioni

Assunzioni di donne Assunzioni di uomini



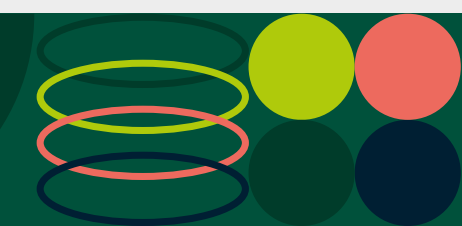
Promozioni

Promozioni di donne Promozioni di uomini



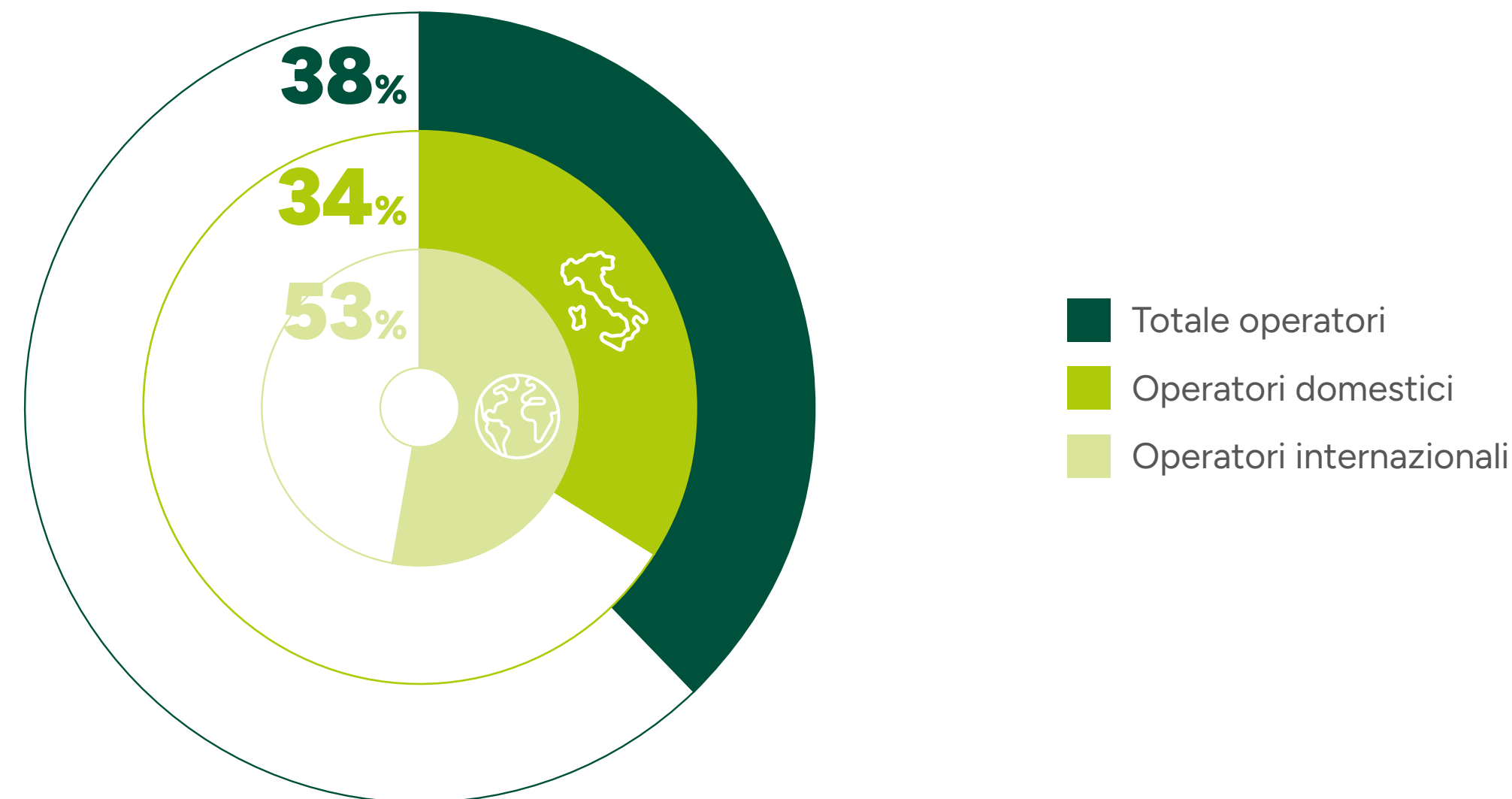
DATI 2022

Rispetto ai risultati della precedente rilevazione, la quota di donne sul totale delle assunzioni risulta sostanzialmente stabile, mentre si registra un incremento del peso femminile tra le promozioni: **la media delle promozioni di donne sul totale passa infatti da circa il 34% nel periodo 2019-2022 al 40% nel periodo 2022-2025.** Tale confronto va letto tenendo conto che si riferisce a due campioni di analisi differenti.



Le policy e i target sulla gender diversity

Quota di operatori aventi **policy** sulla gender diversity

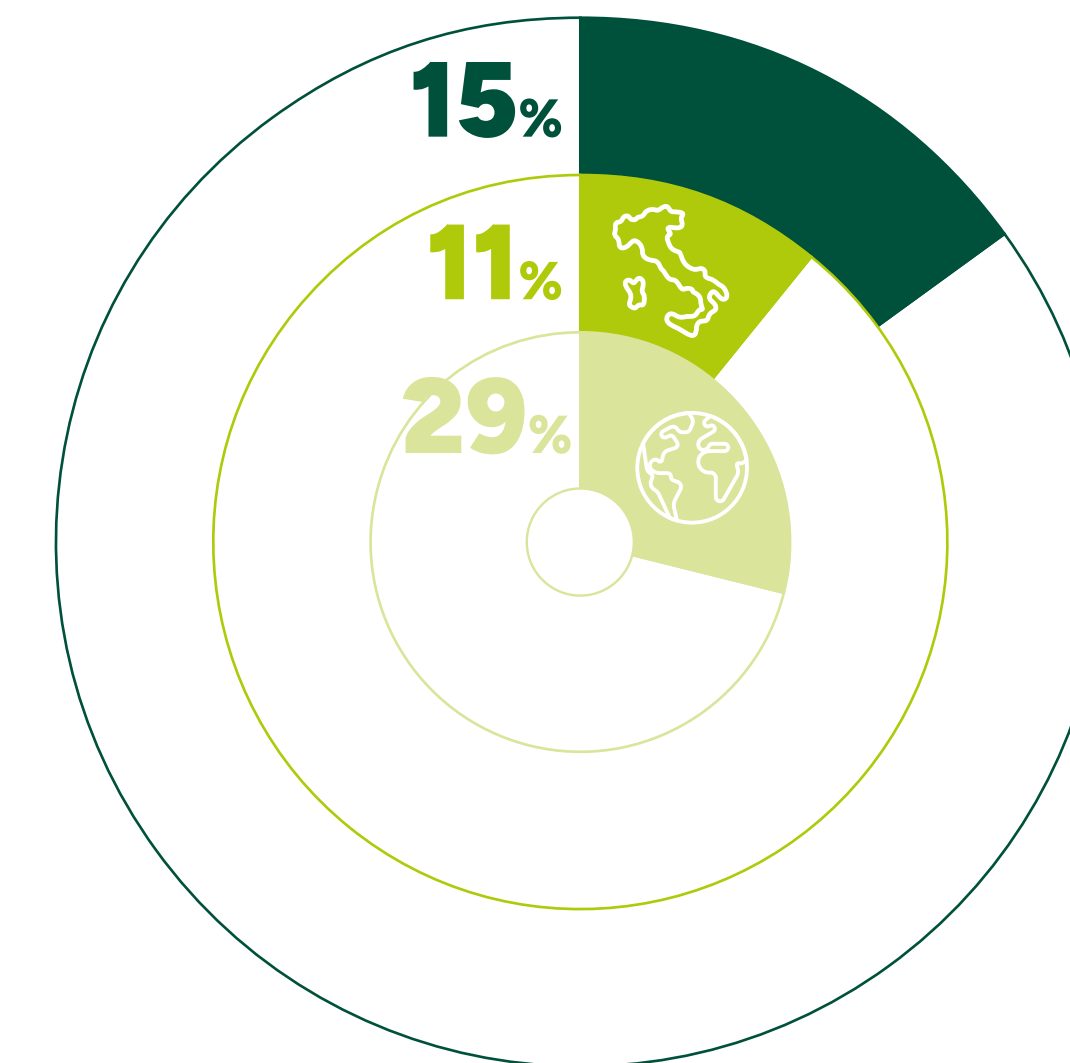


L'adozione di policy in materia di Diversity & Inclusion risulta più diffusa tra gli operatori di maggiori dimensioni.

Le policy e iniziative maggiormente diffuse risultano essere le seguenti:

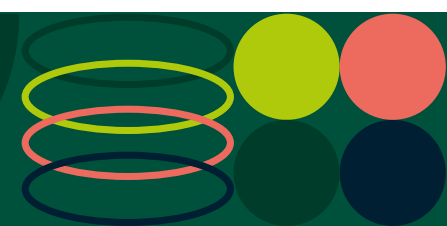
- adozione della UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere
- policy sulle pari opportunità e contro le discriminazioni
- policy retributive eque e trasparenti
- misure di welfare per la genitorialità
- formazione su parità di genere e DEI

Quota di operatori aventi **target** da raggiungere in termini di **composizione di genere** della forza lavoro



Nei casi in cui tali target sono presenti, gli obiettivi indicati prevedono una **quota di donne** nei team di investimento compresa **tra il 30% e il 50%**.

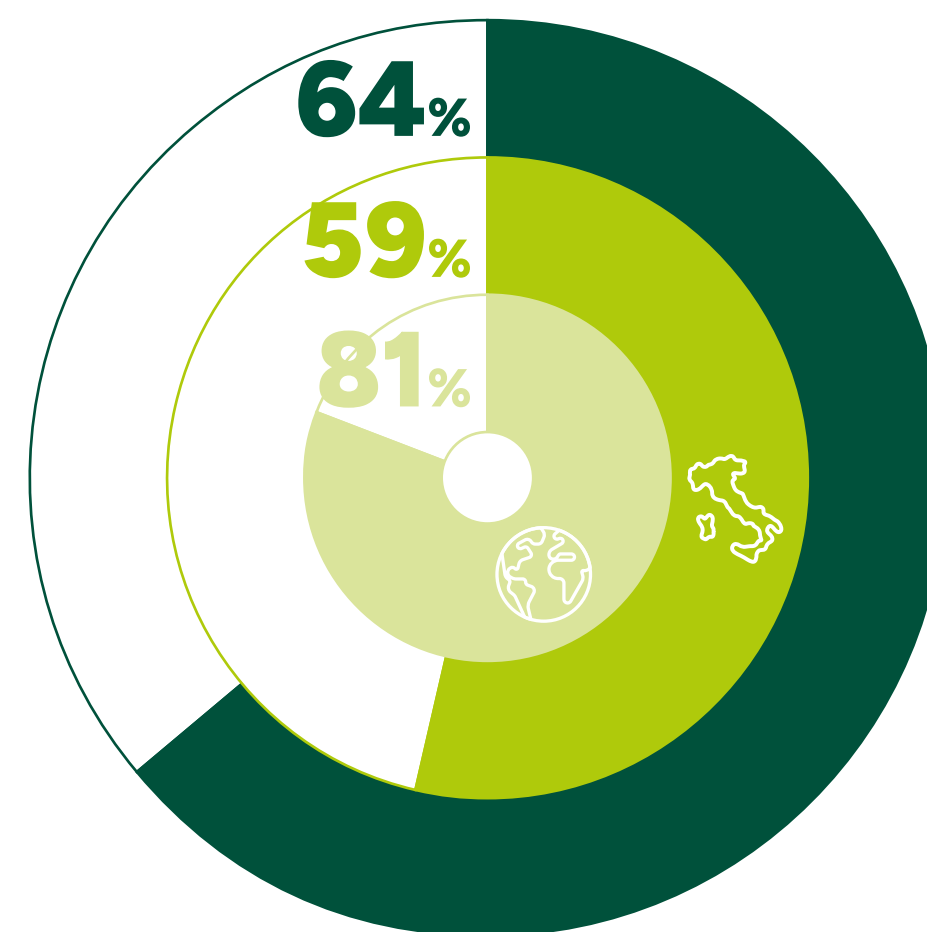
Tuttavia, seppure diversi gestori dichiarino la volontà di rafforzare la componente femminile, in molti casi segnalano che il bacino di candidature è ancora fortemente sbilanciato, con un numero di candidate significativamente inferiore rispetto ai candidati uomini.



La reportistica sulle tematiche di gender diversity

Operatori che effettuano reportistica agli LPs

■ Totale operatori ■ Operatori domestici ■ Operatori internazionali

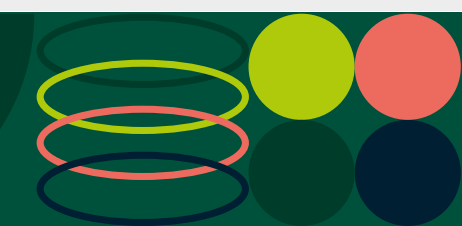
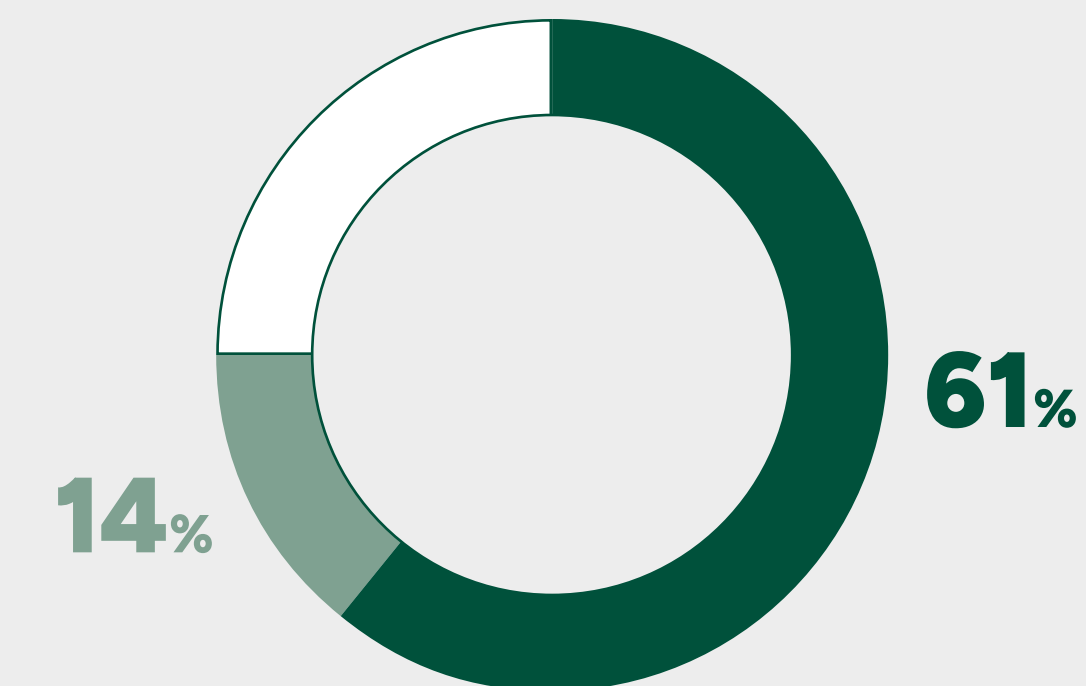
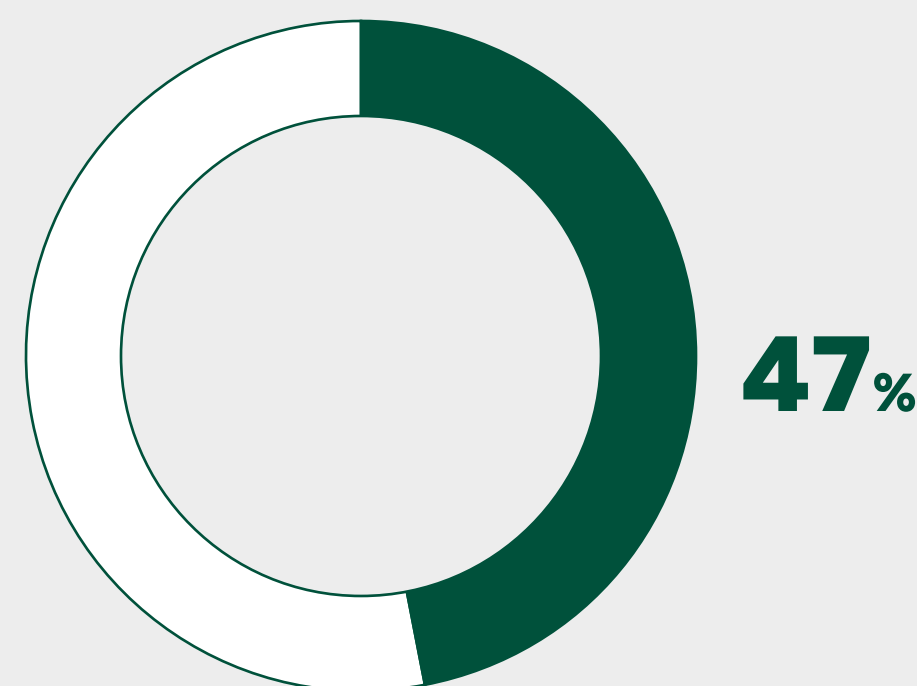


Società in portafoglio che effettuano reportistica agli operatori

■ Casi in cui viene effettuata ■ Casi in cui è prevista ma non ancora effettuata

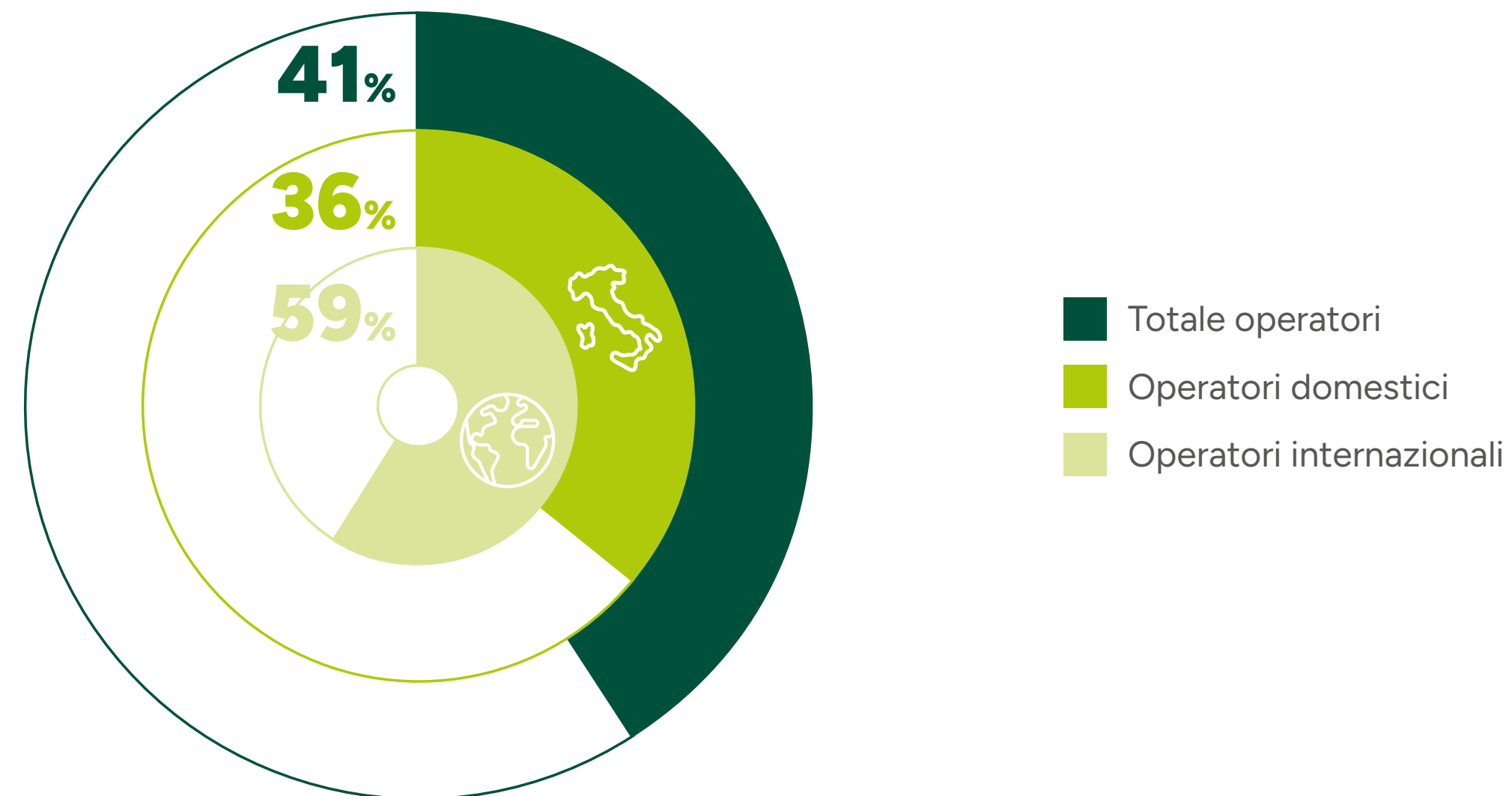


DATI 2022



Le iniziative a favore della gender diversity

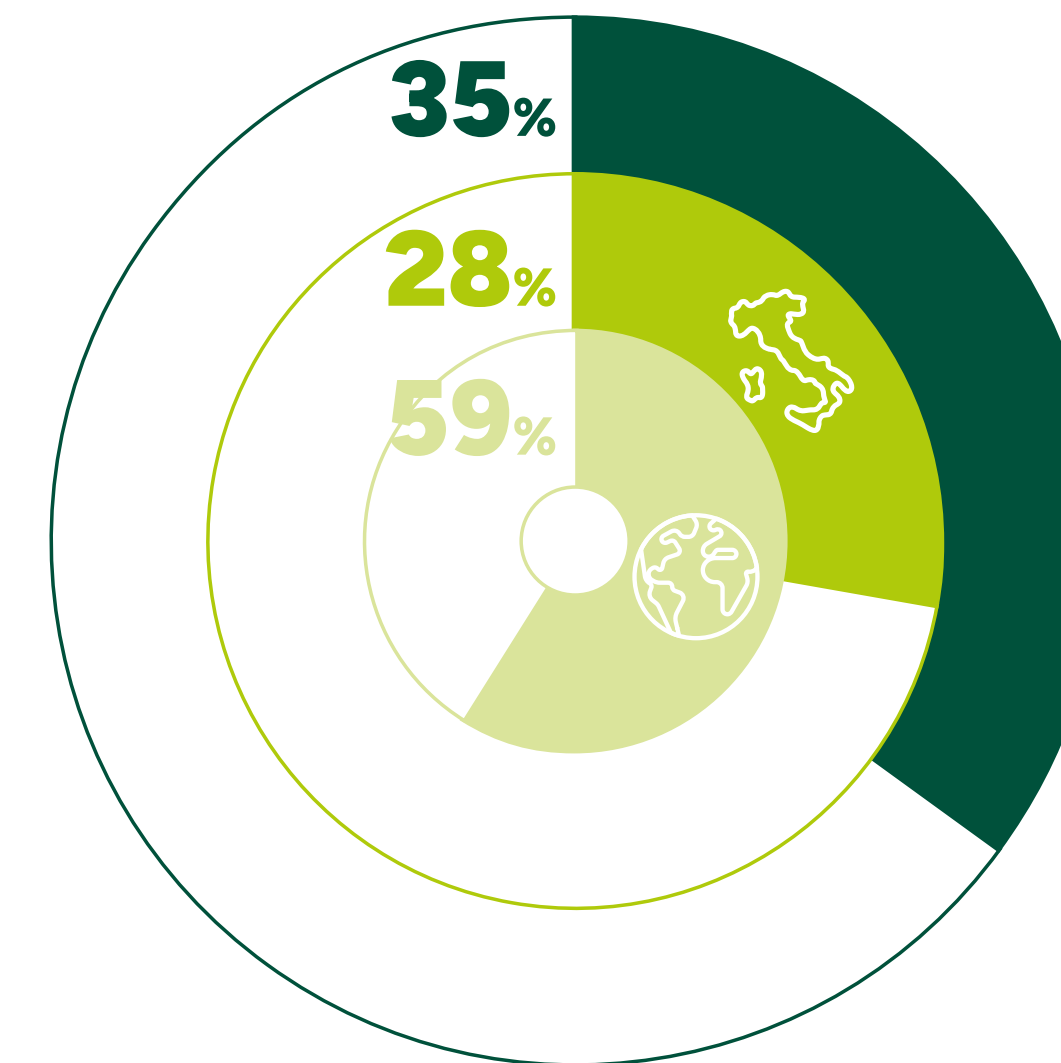
Presenza di iniziative per la gender diversity



Principali iniziative a favore della gender diversity:

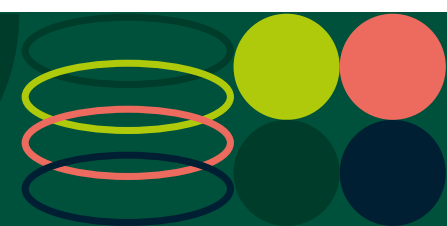
- target di genere nei processi di selezione
- programmi e percorsi dedicati alla crescita professionale femminile
- supporto alla genitorialità (supporto economico, flessibilità oraria, congedi paritari, coaching)
- partnership e adesione a iniziative esterne sul tema
- monitoraggio dei KPI di genere e attività di sensibilizzazione interna

Presenza di un responsabile o di un comitato



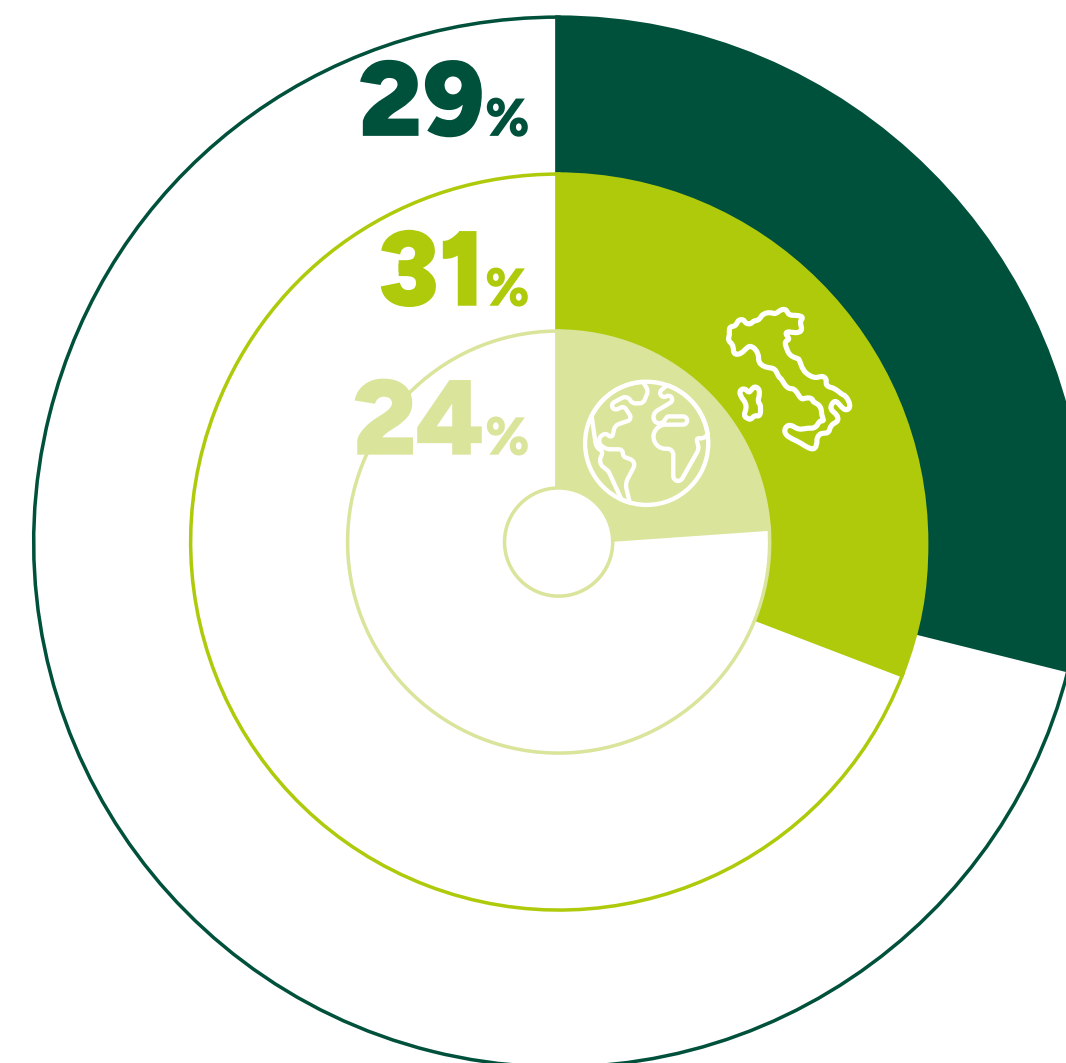
Principali comitati, strutture e figure responsabili per la gender diversity:

- comitato per la Parità di Genere
- comitato e working group interni su D&I
- comitato ESG
- struttura HR o Chief People & Culture Officer con responsabilità su D&I



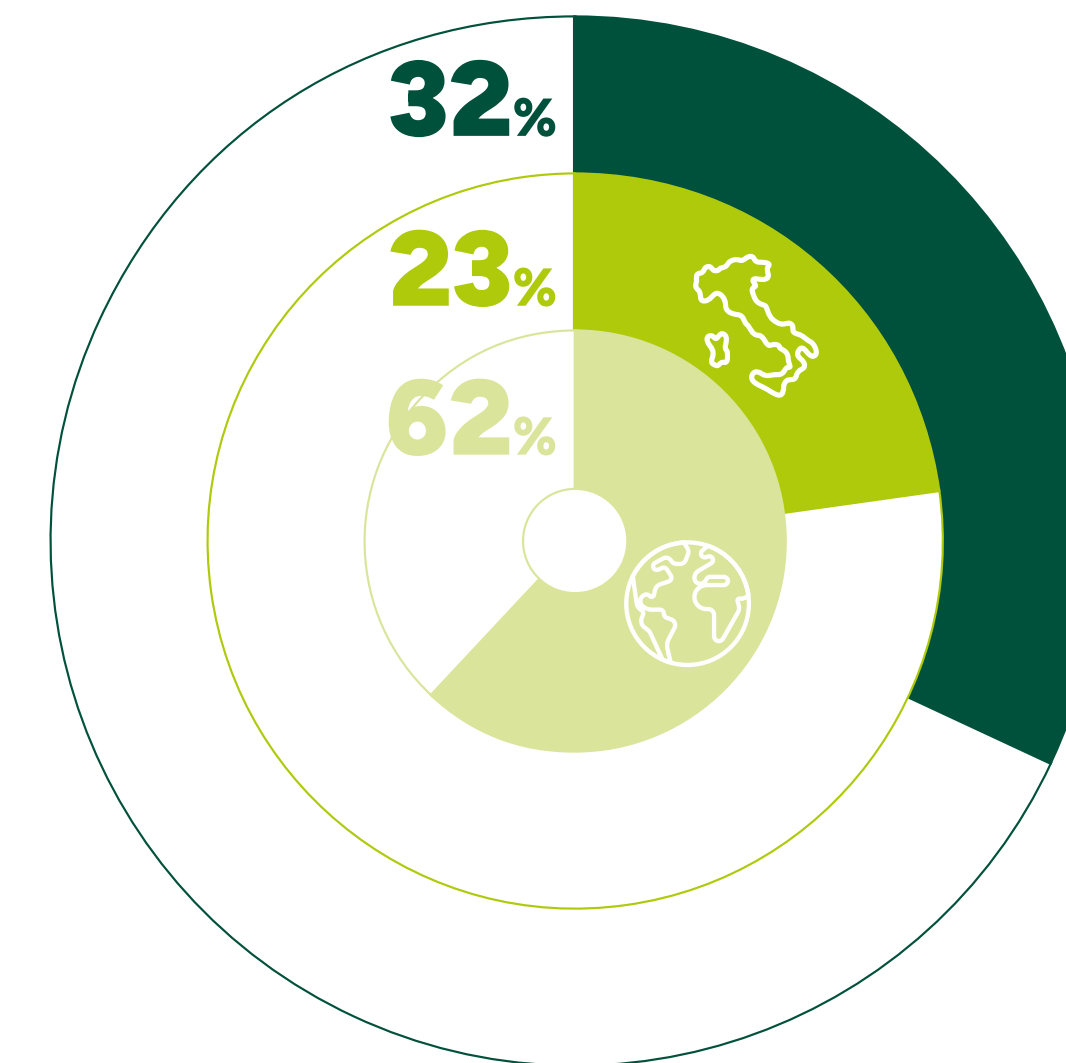
Le iniziative a favore della gender diversity

Presenza di misure per il **gender pay gap**



■ Totale operatori
■ Operatori domestici
■ Operatori internazionali

Presenza di corsi di **formazione** sulle tematiche **gender diversity**

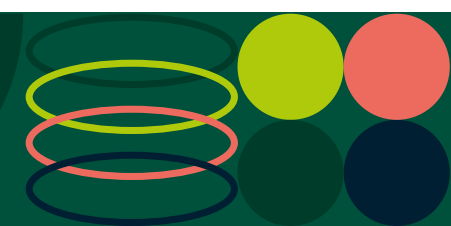


Principali misure segnalate per il gender pay gap:

- politiche retributive eque e non discriminatorie
- monitoraggio annuale del divario retributivo
- meccanismi di revisione e correzione interna
- adeguamenti post-maternità garantiti
- certificazione UNI/PdR 125:2022
- rendicontazione in report ESG o bilanci

Tra le iniziative più diffuse emergono:

- corsi su unconscious bias
- workshop tematici
- programmi di leadership femminile
- webinar interattivi rivolti al personale e ai manager



Le conclusioni

L'analisi sul gender gap nel private capital italiano restituisce l'immagine di un settore che, pur rimanendo storicamente e strutturalmente a prevalenza maschile, ha progressivamente sviluppato una maggiore attenzione verso il tema della parità di genere. Questa evoluzione si manifesta soprattutto sul piano delle dichiarazioni di principio, delle policy formali e delle iniziative dedicate, in linea con un contesto internazionale in cui le tematiche di diversity & inclusion hanno assunto un ruolo sempre più rilevante, anche in risposta alle aspettative degli investitori istituzionali. Tuttavia, i risultati del report mostrano come a questa crescente consapevolezza non corrisponda ancora un riequilibrio sostanziale delle dinamiche occupazionali e, soprattutto, dei processi decisionali all'interno del settore.

La fotografia complessiva della forza lavoro evidenzia una presenza femminile pari al 40%, ma questo dato riflette una distribuzione non omogenea tra le diverse funzioni. La componente femminile risulta infatti maggiormente concentrata nelle funzioni corporate, dove si osserva una sostanziale parità di genere, mentre nei team di investimento e nei CdA la quota femminile si riduce in modo significativo, attestandosi intorno al 25% del totale. Il dato aggregato sulla forza lavoro è quindi il risultato della combinazione di un'area corporate relativamente bilanciata e di un'area investimento e decisionale ancora fortemente sbilanciata.

È nel perimetro dei team di investimento che l'analisi sulla gender parity si concentra maggiormente e individua il principale disequilibrio strutturale: la presenza femminile si attesta intorno al 30% già nei livelli junior e mid-level e si riduce ulteriormente nelle posizioni senior, dove scende a circa il 15%. Questa dinamica può essere interpretata secondo due chiavi di lettura. Da un lato, suggerisce che le donne incontrino maggiori difficoltà nel progredire dai livelli junior e mid-level verso posizioni di leadership all'interno dei team di investimento. Dall'altro, la componente generazionale contribuisce a spiegare parte del fenomeno, poiché le posizioni senior sono ancora in larga misura occupate da professionisti entrati nel settore in fasi storiche in cui il private capital era maggiormente sbilanciato dal punto di vista di genere; in prospettiva, la presenza femminile nei livelli intermedi potrebbe quindi mostrare un parziale riequilibrio nei prossimi anni.

Su assunzioni e promozioni emerge un segnale complessivamente positivo: sia nelle assunzioni sia negli avanzamenti di carriera, circa il 40% dei casi complessivi riguarda dipendenti donne, in linea con la composizione della forza lavoro. Questo suggerisce che, almeno a livello aggregato, all'interno delle strutture non emergono dinamiche sistematiche di avanzamento o inserimento che favoriscano gli uomini rispetto alle donne. Con riferimento



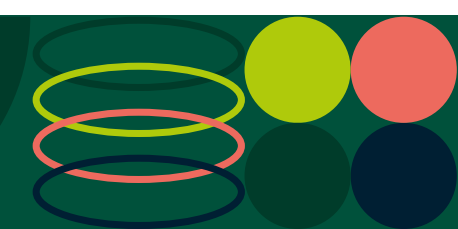
Le conclusioni

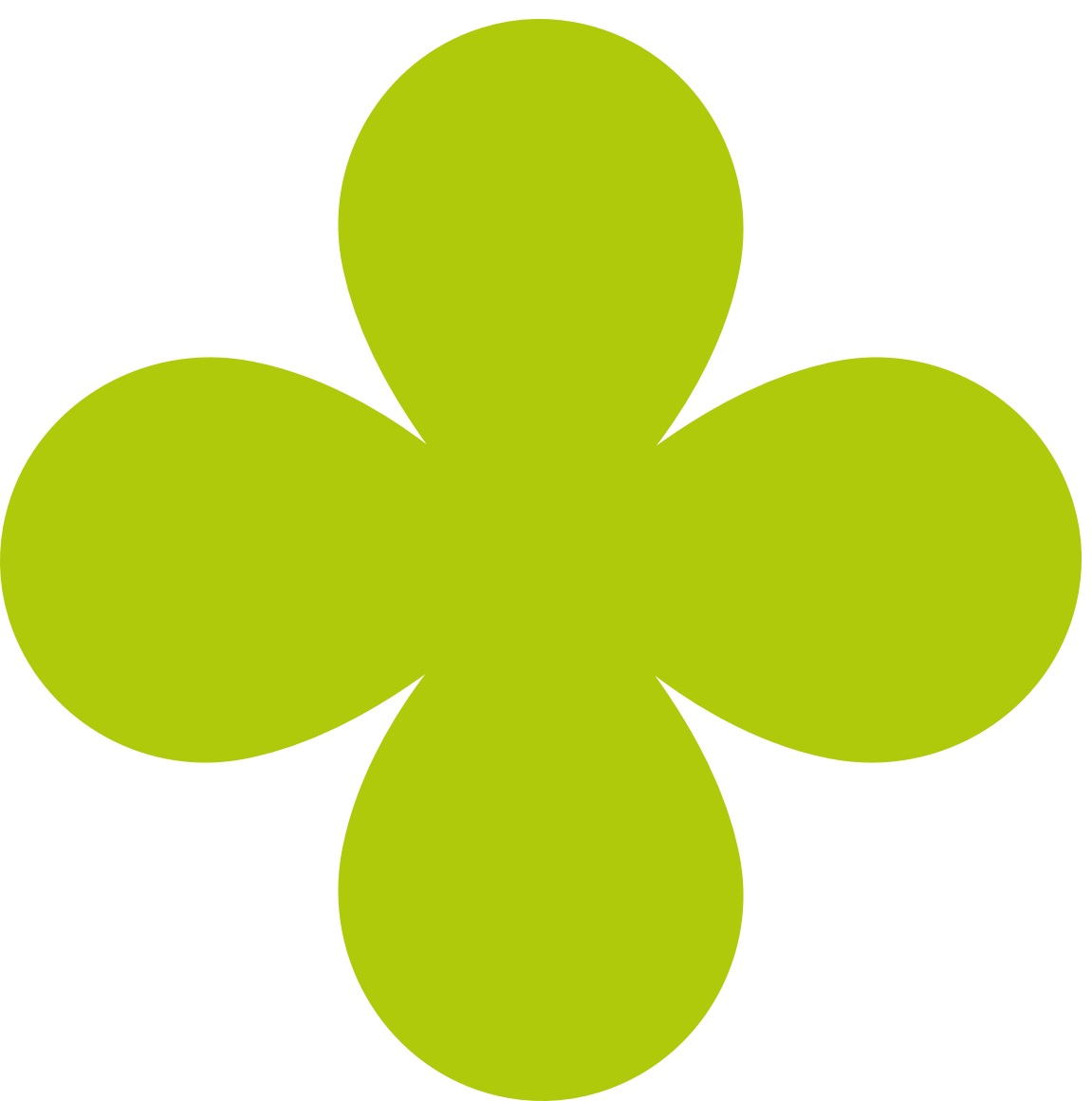
alle assunzioni, il dato appare coerente con la volontà, dichiarata da molti operatori, di rafforzare la componente femminile e riequilibrare la composizione di genere. Gli stessi operatori segnalano però un vincolo rilevante: a fronte di questa intenzione, il bacino di selezione risulta spesso limitato, poiché le candidature femminili sono significativamente inferiori rispetto a quelle maschili.

Sul fronte delle policy e dei diversi strumenti presi in considerazione, il report evidenzia un approccio eterogeneo e spesso legato alla dimensione dell'operatore. Le realtà più grandi e con una base di LPs più strutturata risultano più avanzate nell'adozione di policy di diversity, nella definizione di target da raggiungere e nei sistemi di reporting. Nelle strutture più piccole, tali strumenti risultano meno diffusi e più informali. Iniziative dedicate, corsi di formazione e monitoraggio del pay gap sono segnali di attenzione crescente, ma ancora eterogenei e, da soli, non sufficienti a colmare il divario nei ruoli chiave.

Nel complesso, il report conferma che, nonostante una crescente attenzione al tema e l'avvio di strumenti e iniziative dedicate, il riequilibrio di genere nel private capital italiano resta un processo graduale. All'interno di questo quadro, alcuni elementi di contesto, tra cui la composizione storica delle posizioni senior e un bacino di candidature femminili verso i ruoli di investimento ancora contenuto, contribuiscono a spiegare la persistenza del divario.

In prospettiva, la priorità è rendere il settore più attrattivo e accessibile sin dalle fasi di ingresso, ampliando il bacino di candidature e superando la percezione, ancora diffusa, di un ambito professionale prevalentemente maschile. Questo passa anche dalla capacità di offrire e rappresentare in modo credibile percorsi di crescita strutturati, con opportunità di sviluppo chiare nel corso del tempo. Parallelamente, il riequilibrio richiede di sostenere la continuità delle carriere, creando condizioni che permettano di attraversare le diverse fasi di vita senza penalizzazioni implicite, attraverso strumenti di flessibilità e misure di supporto che risultano già presenti in alcune realtà ma non ancora adottati in modo omogeneo.





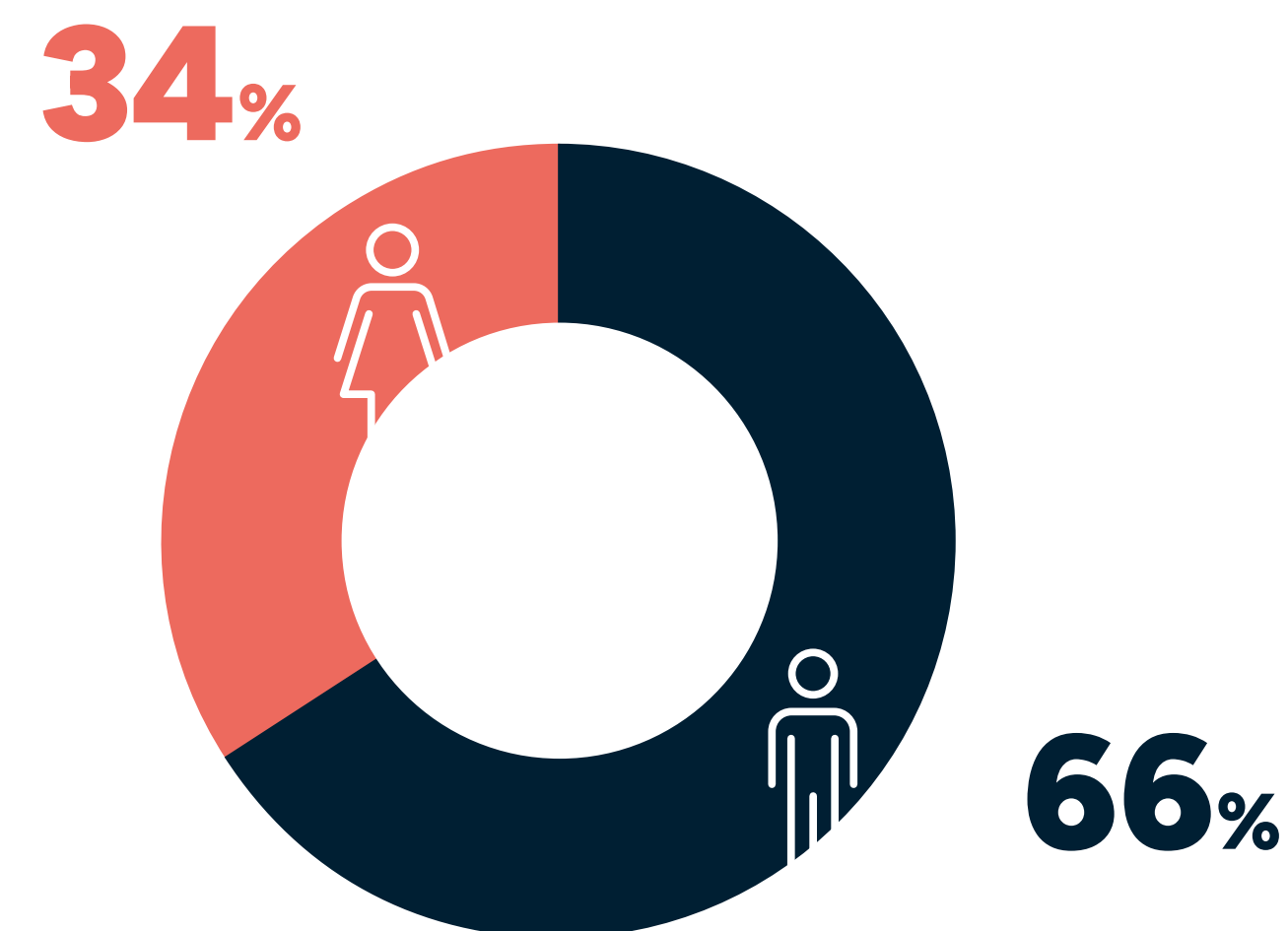
Le nuove generazioni del private capital

CONTESTO ATTUALE E PROSPETTIVE

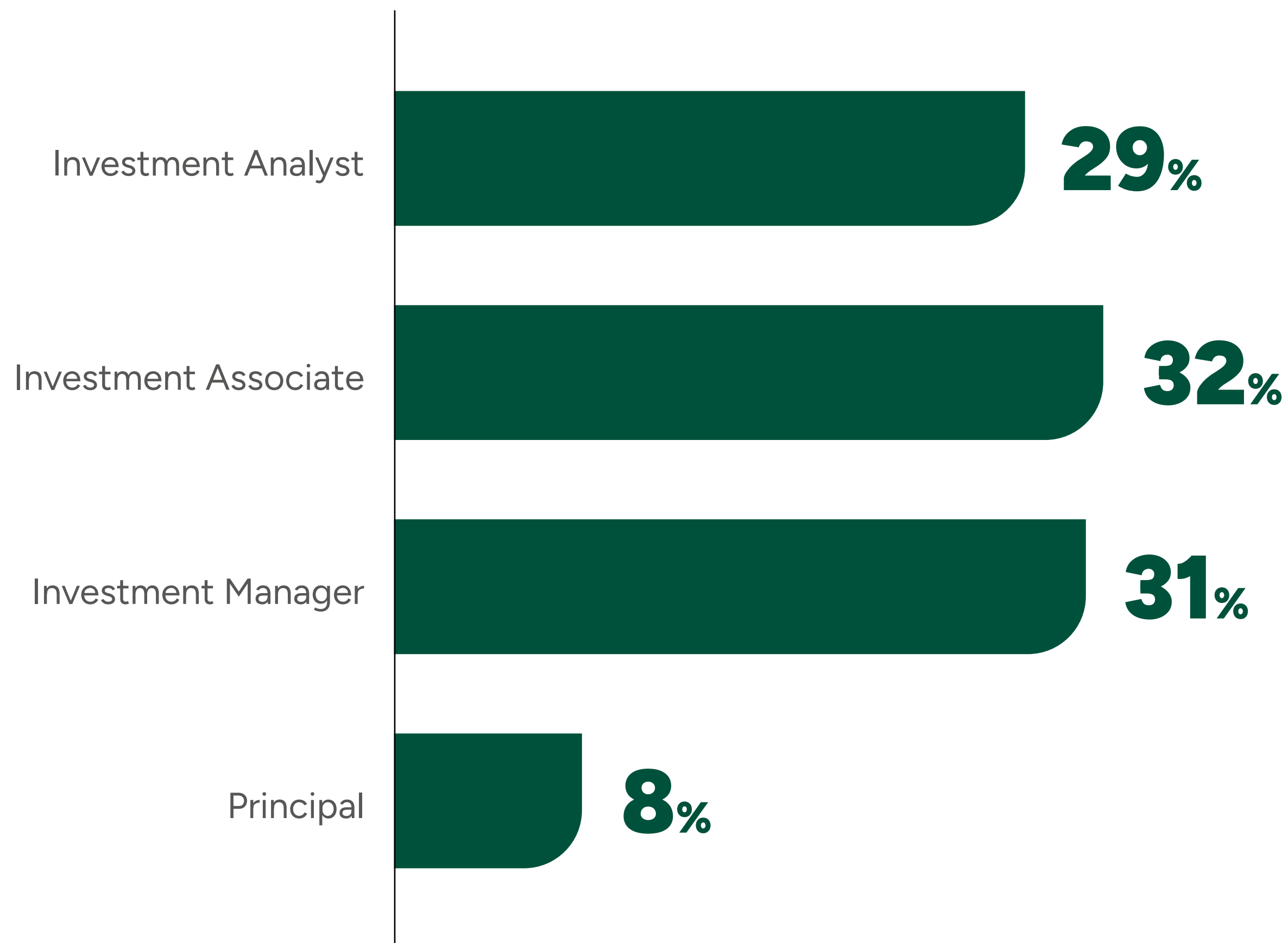
La composizione del campione

119

Professionisti under 35

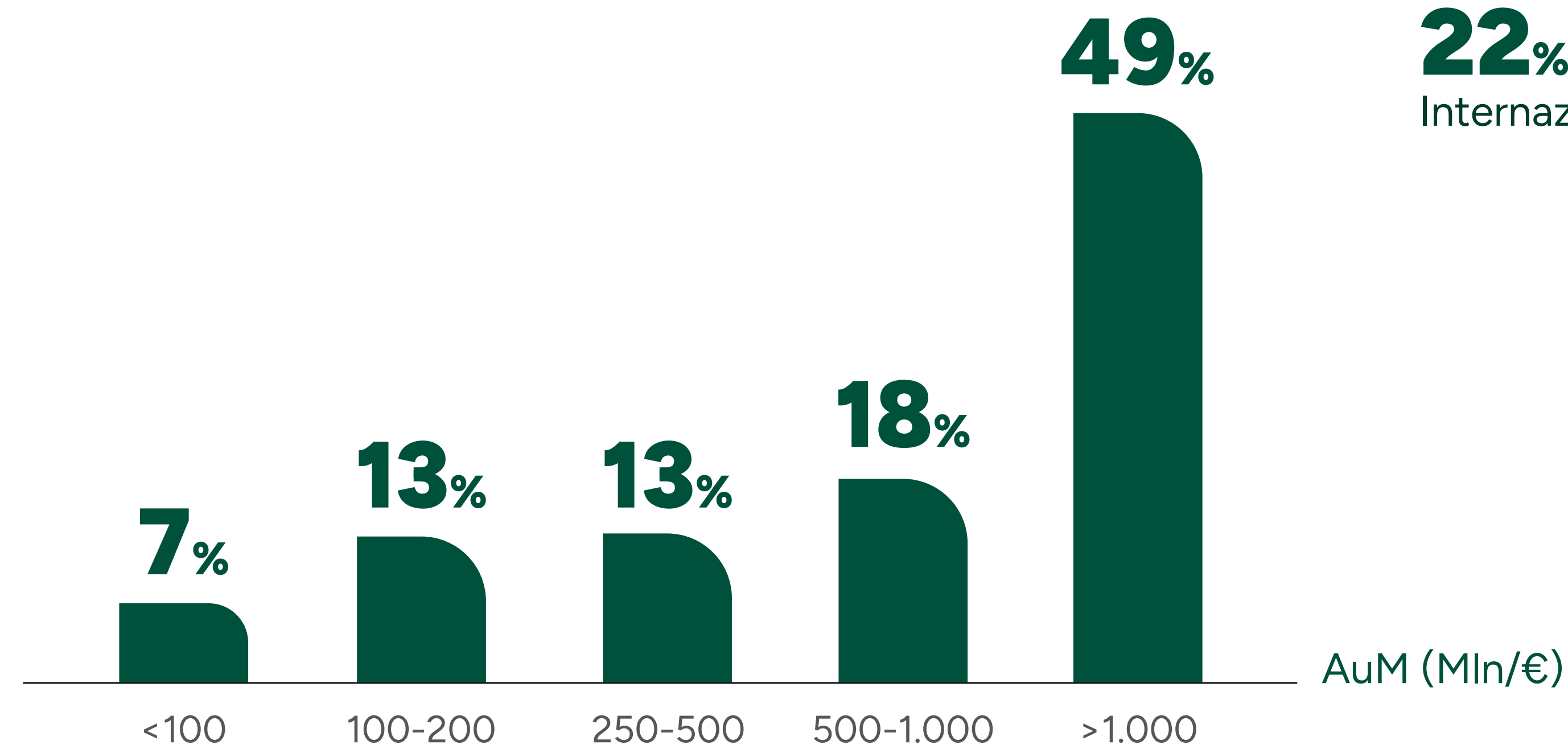


Posizione lavorativa attuale



La composizione del campione

Distribuzione del campione per **dimensione** dell'operatore



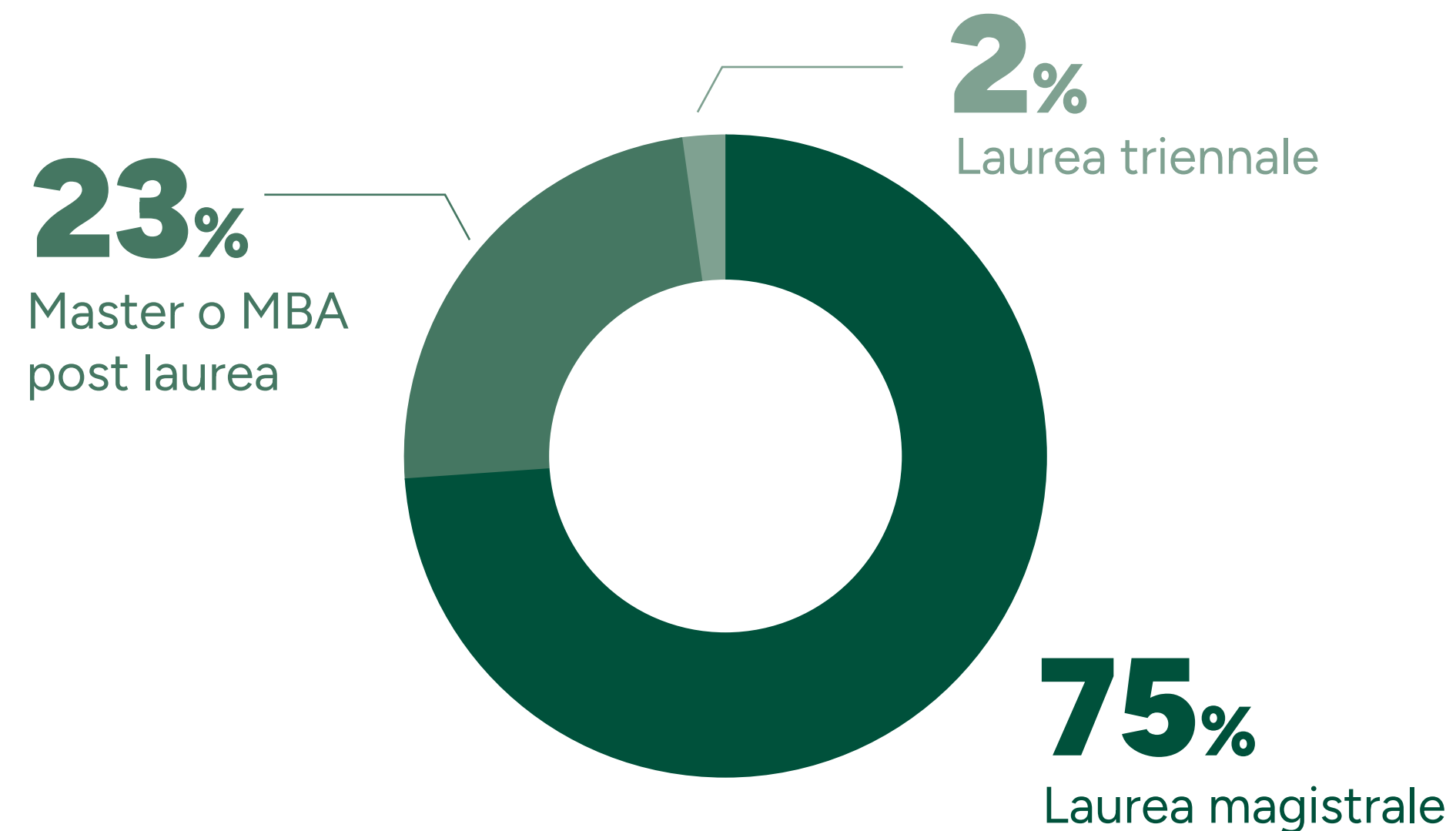
Distribuzione del campione per **origine geografica** dell'operatore



Nota: i dati presenti nei grafici si riferiscono alle percentuali dei rispondenti

Il percorso per entrare nel private capital

Percorso di studi

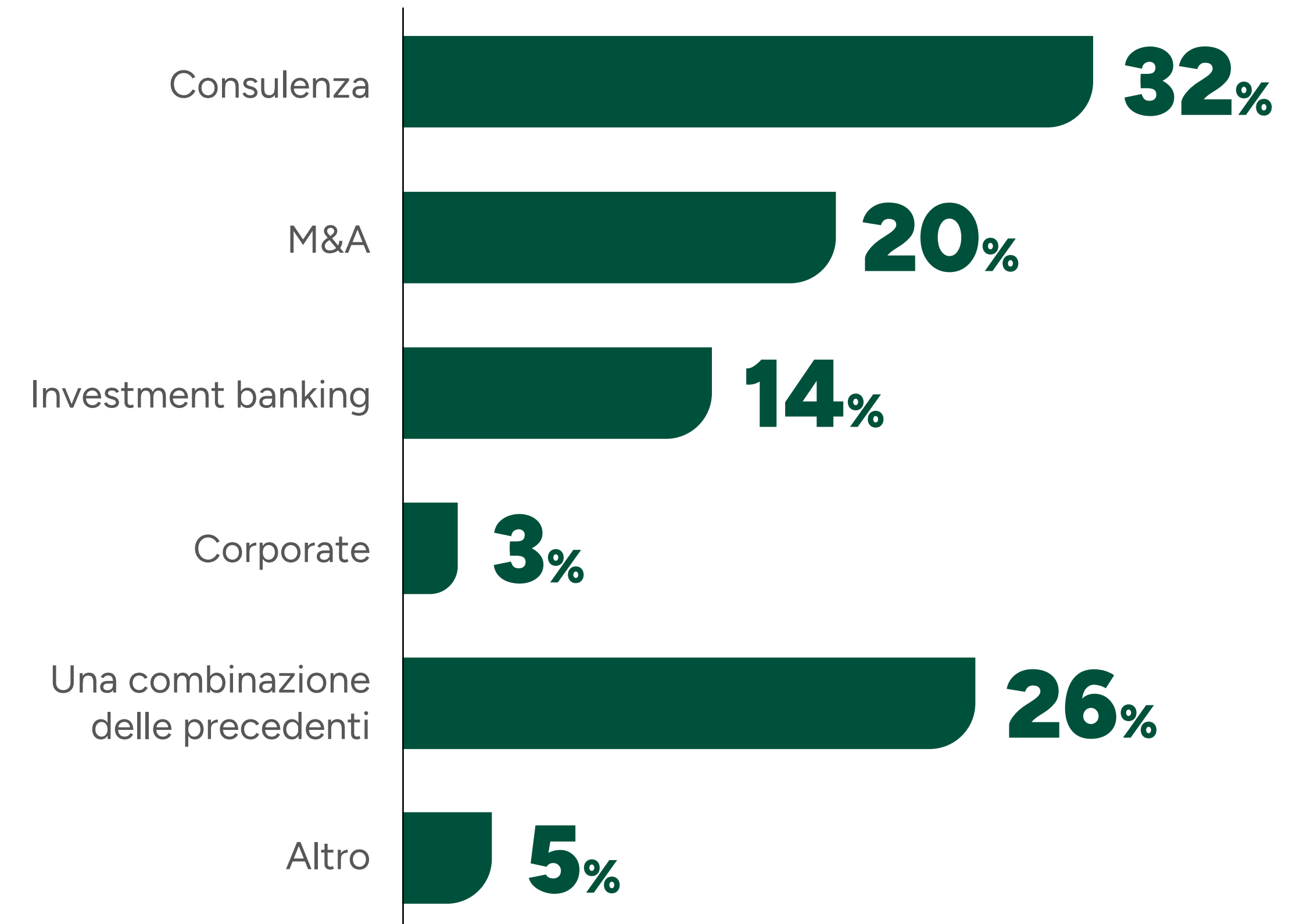


Nel **92%** dei casi, il **percorso di studi scelto è in economia**, spesso con indirizzo in finanza.

L'**età di ingresso** media nel settore è di quasi **26 anni**; inoltre, risulta che per **3/4** delle persone vi sia stata un'**esperienza lavorativa precedente** all'ingresso nel settore del private capital.

Nota: i dati presenti nei grafici si riferiscono alle percentuali dei rispondenti

Esperienze lavorative precedenti



Nota: l'elaborazione è stata effettuata escludendo i soggetti privi di precedenti esperienze lavorative

Il percorso di crescita nel private capital

Tempo medio per avanzare alla posizione successiva



Nella maggior parte dei casi, non esiste un percorso di carriera formalizzato: soltanto nel **20%** dei casi **sono previste tempistiche di avanzamento predefinite**.

Dai risultati emerge che le opportunità di crescita nel settore appaiono in larga misura legate alla struttura del gestore presso cui si opera.

Le **principali barriere alla crescita** dei giovani riguardano **strutture fortemente gerarchiche**, che limitano l'assunzione di responsabilità e la visibilità nelle fasi iniziali della carriera. In un contesto dove le relazioni personali giocano un ruolo centrale, questo può rappresentare un ostacolo alla valorizzazione del merito e delle competenze individuali.

La retribuzione e le sue componenti

	Componente fissa (RAL, in €)	Componente variabile (Bonus,% RAL)	Retribuzione annua totale (in €)
INVESTMENT ANALYST	50.000	35%	~ 70.000
INVESTMENT ASSOCIATE	70.000	49%	~ 105.000
INVESTMENT MANAGER	90.000	39%	~ 125.000
PRINCIPAL	115.000	40%	~ 160.000

Componente variabile per dimensione dell'operatore

Dimensione operatore (AuM, € mln)	Componente variabile (Bonus,% RAL)
0-250	22%
250-500	40%
500-1.000	42%
>1.000	49%

Nota: valori medi stimati a partire dalle classi di RAL e di bonus indicate nel questionario

Retribuzione annua totale

La retribuzione totale risulta mediamente più elevata per gli operatori internazionali (circa 140 mila euro) rispetto agli operatori domestici (circa 90 mila euro).

Allo stesso modo, gli operatori con masse in gestione più elevate mostrano retribuzioni concentrate prevalentemente nelle fasce superiori rispetto a quelle dei fondi di minori dimensioni.

Componente variabile

Il bonus è percepito dalla quasi totalità dei rispondenti (95%) e il suo valore è principalmente influenzato dalla dimensione del fondo, più che dalla posizione lavorativa.

Nel 50% dei casi, il bonus dipende da una combinazione di criteri qualitativi e quantitativi predefiniti, mentre nel 34% dipende esclusivamente da valutazioni discrezionali. Nel restante 16% dipende invece da criteri quantitativi, oppure non viene motivato.

La retribuzione e le sue componenti

Carried Interest

In aggiunta alla componente fissa e al bonus, **2/3** dei rispondenti **dichiara di avere accesso a un meccanismo di carried interest**, già attivo o non ancora in funzione, ma previsto.

Con l'avanzamento di carriera, aumenta l'accesso a tale strumento di incentivazione: risulta attivo per circa il 40% degli analyst e sale fino a quasi il 90% per le posizioni di investment manager e principal.

Confronto Uomo-Donna

Confrontando uomini e donne, emerge una sostanziale **omogeneità** nella presenza ai diversi livelli di **seniority**, senza differenze marcate nella distribuzione per ruolo. **A fronte di ciò**, si rileva un **lieve differenziale retributivo medio**: la RAL media è pari a circa **74 mila euro per gli uomini e 71 mila euro per le donne**, mentre la componente variabile incide in media per il 42% della RAL tra gli uomini e per il 39% tra le donne.

Benefit

Buoni pasto/servizio mensa

87%

Assicurazione sanitaria

71%

Piani di welfare aziendale

57%

Rimborsi trasporti

34%

Auto aziendale

12%

Nessun benefit

2%

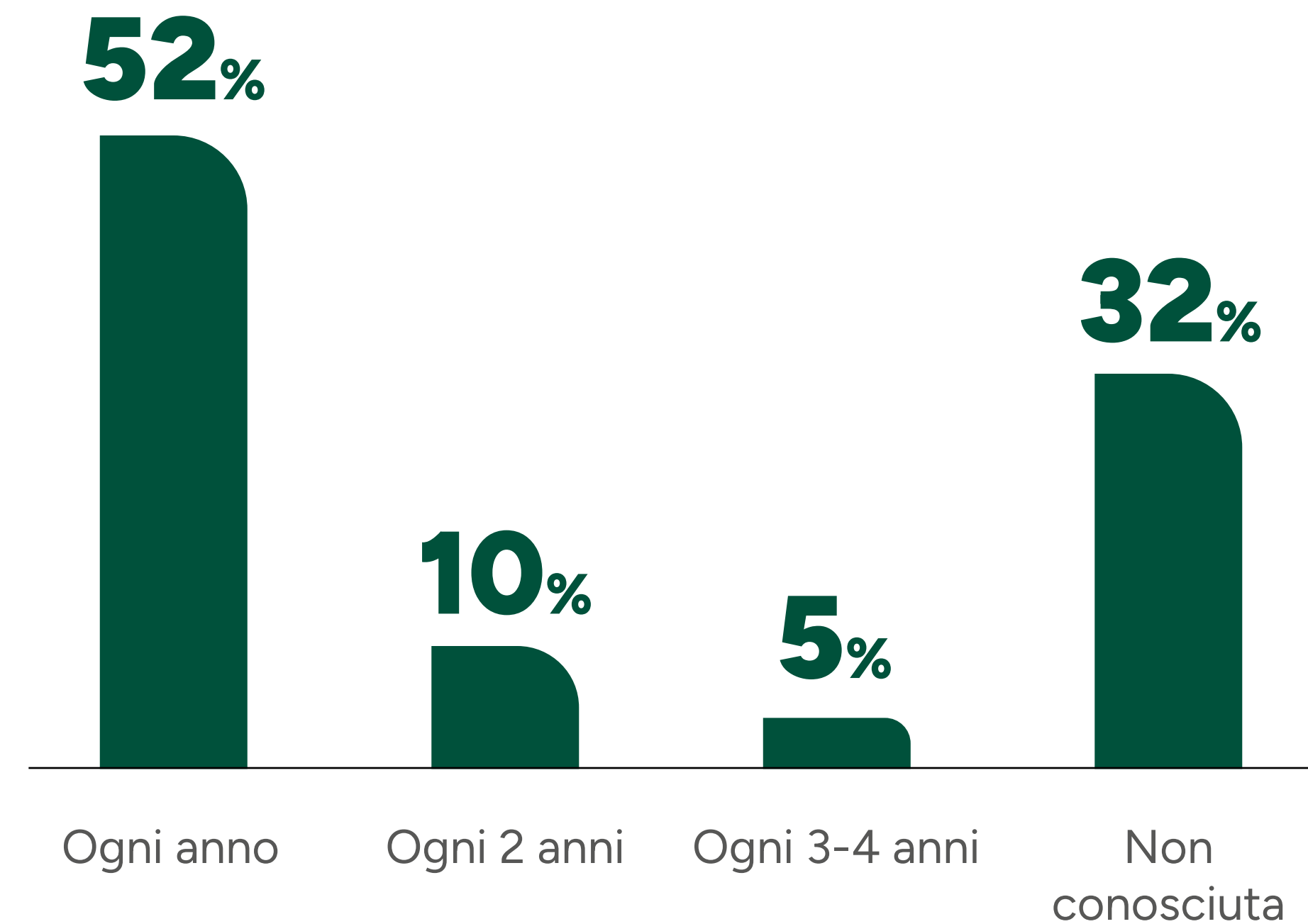
Altro

5%

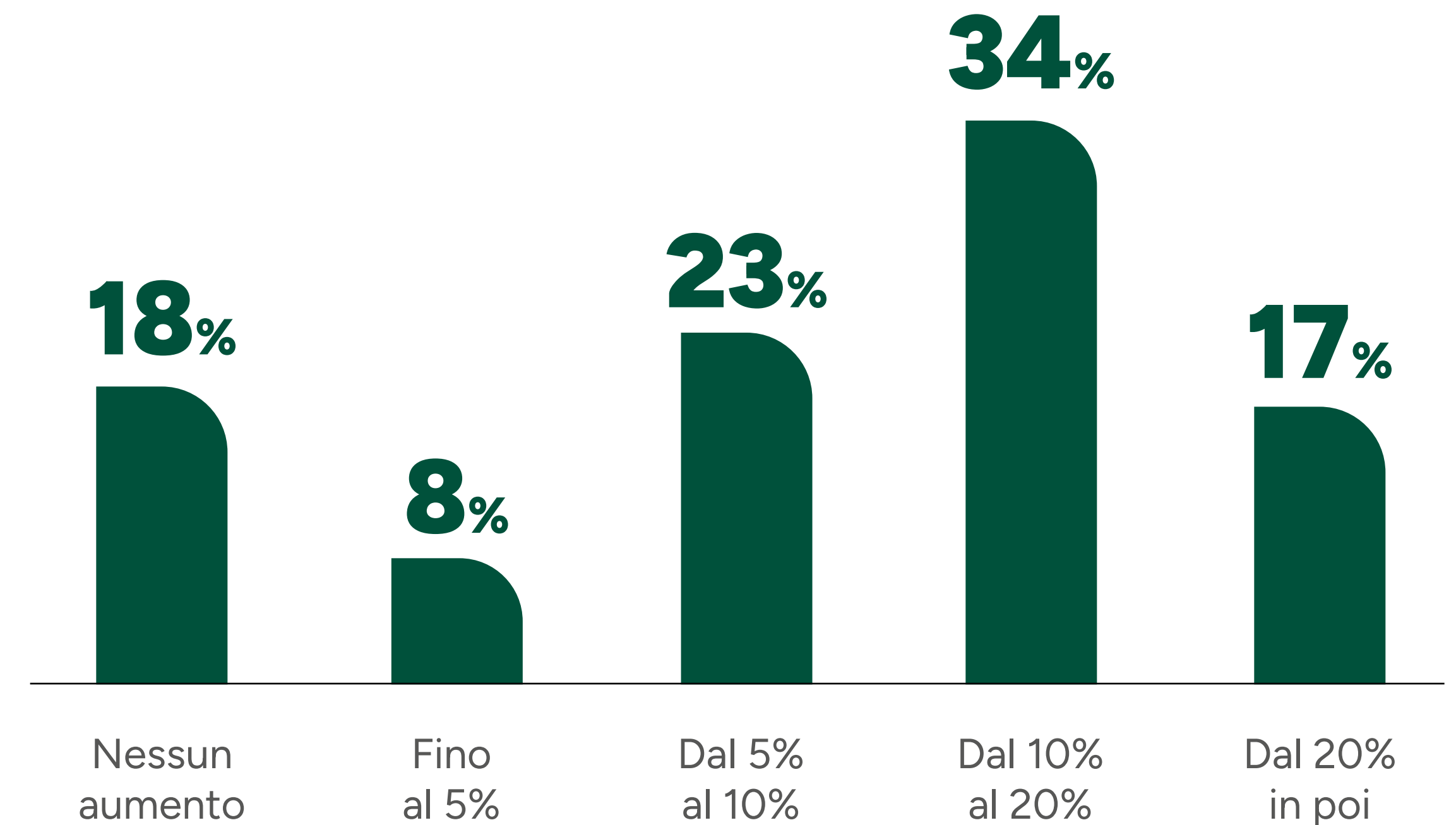
Nota: possibilità di selezionare più benefit

Le dinamiche di crescita della retribuzione

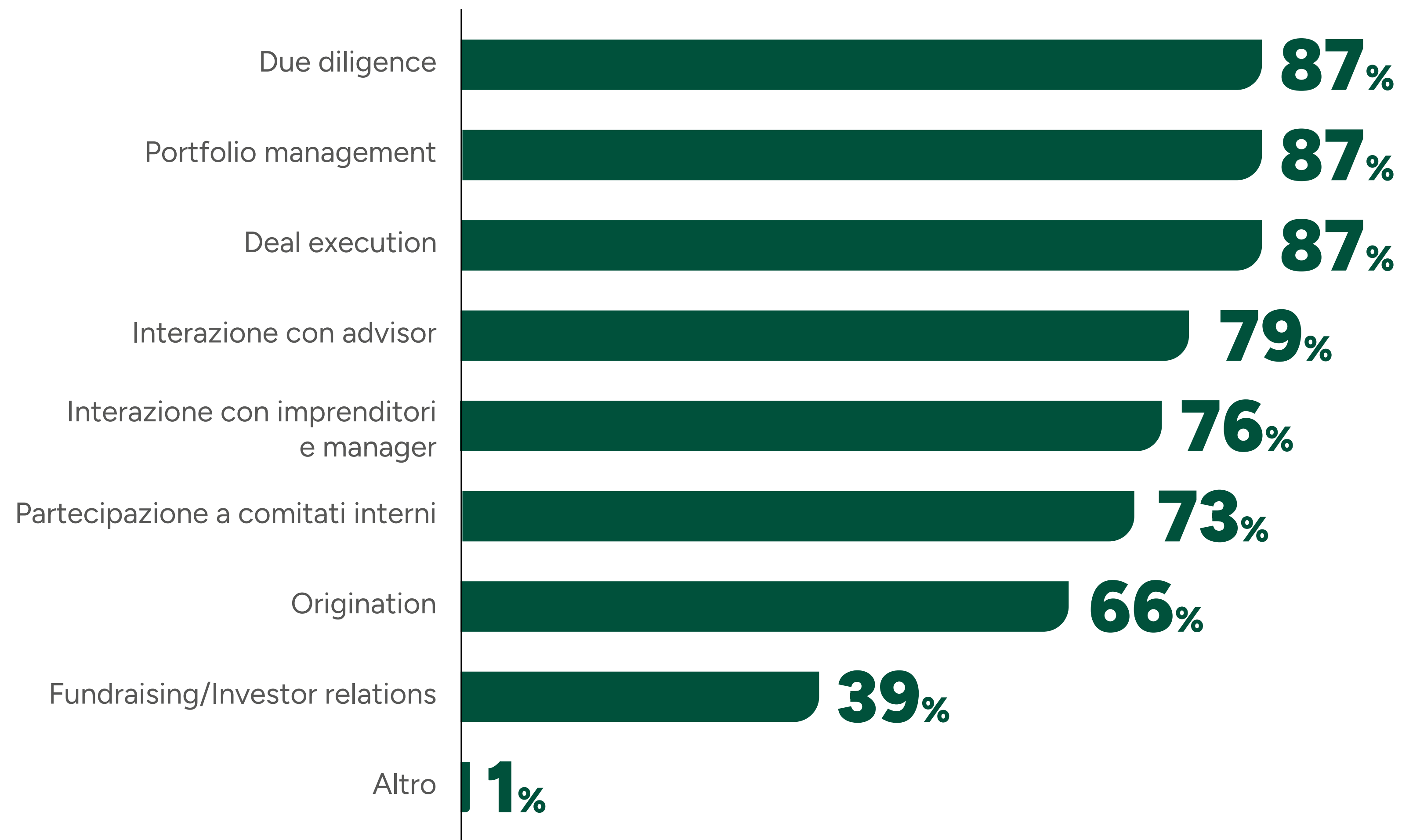
Frequenza di aumento della RAL



Entità di aumento della RAL su base annua



Le principali attività svolte



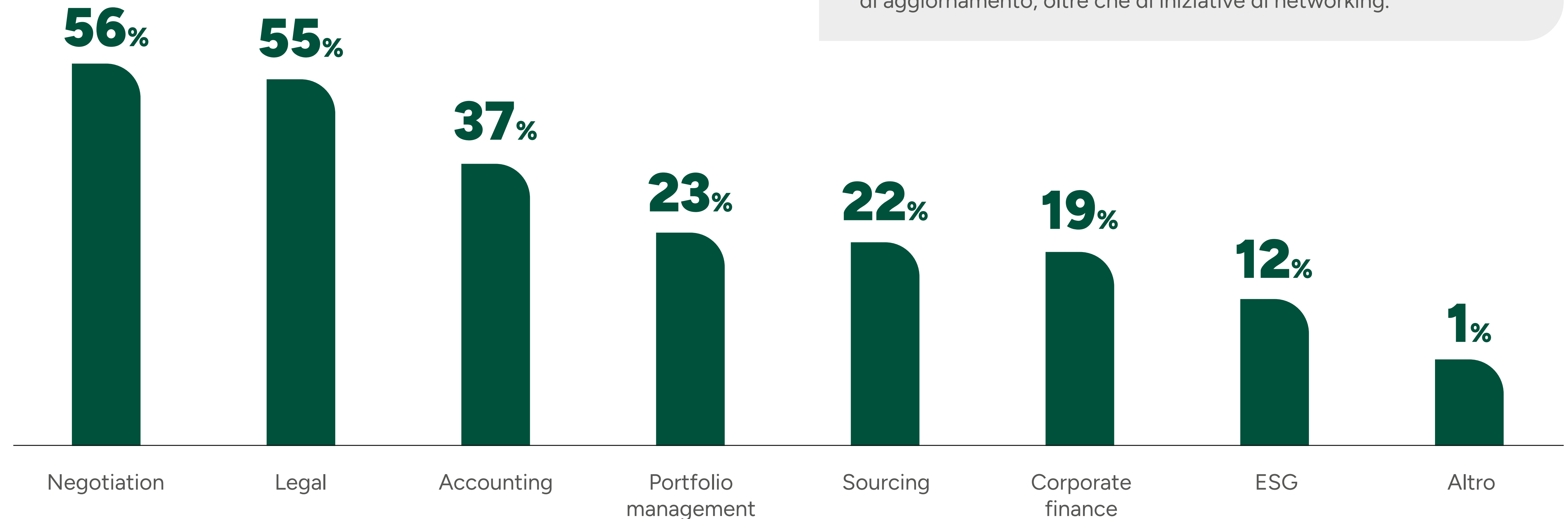
Nota: possibilità di selezionare più attività

Con l'avanzamento di carriera, aumentano le mansioni svolte: in particolare, cresce l'interazione con imprenditori e manager, oltre che la partecipazione a comitati interni.

I rispondenti ritengono che i profili più senior possano **supportare la crescita** delle figure junior soprattutto attraverso un **maggiore coinvolgimento nei processi decisionali** e momenti strutturati di review e **feedback sul lavoro svolto**.

L'importanza della formazione

Aree con maggior esigenza di formazione

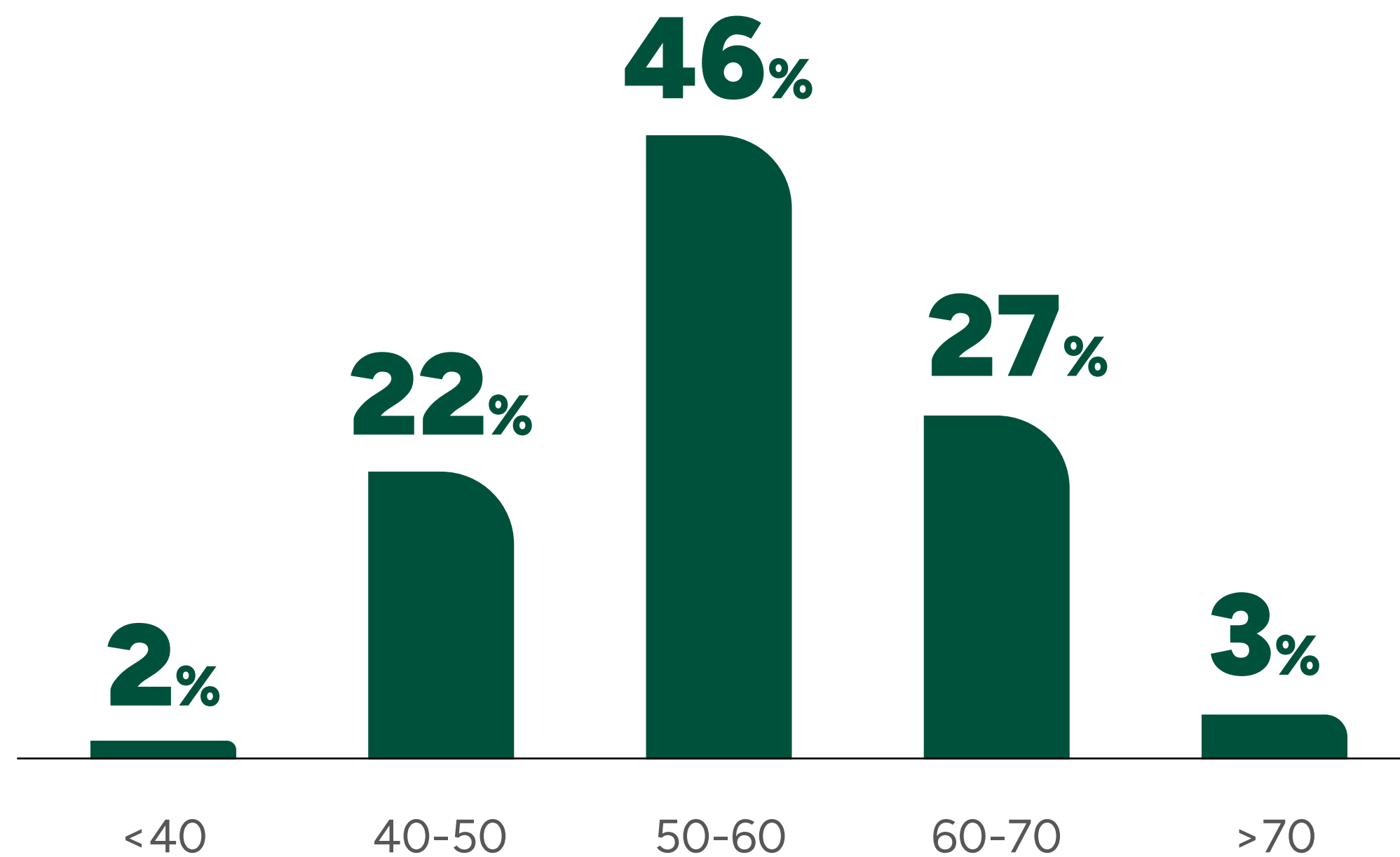


Nota: possibilità di selezionare più aree di formazione

La formazione è considerata una leva centrale per la crescita professionale: l'**85%** dei rispondenti la giudica di **elevata o massima importanza**, segnalando un'esigenza diffusa di percorsi strutturati di aggiornamento, oltre che di iniziative di networking.

Il work-life balance

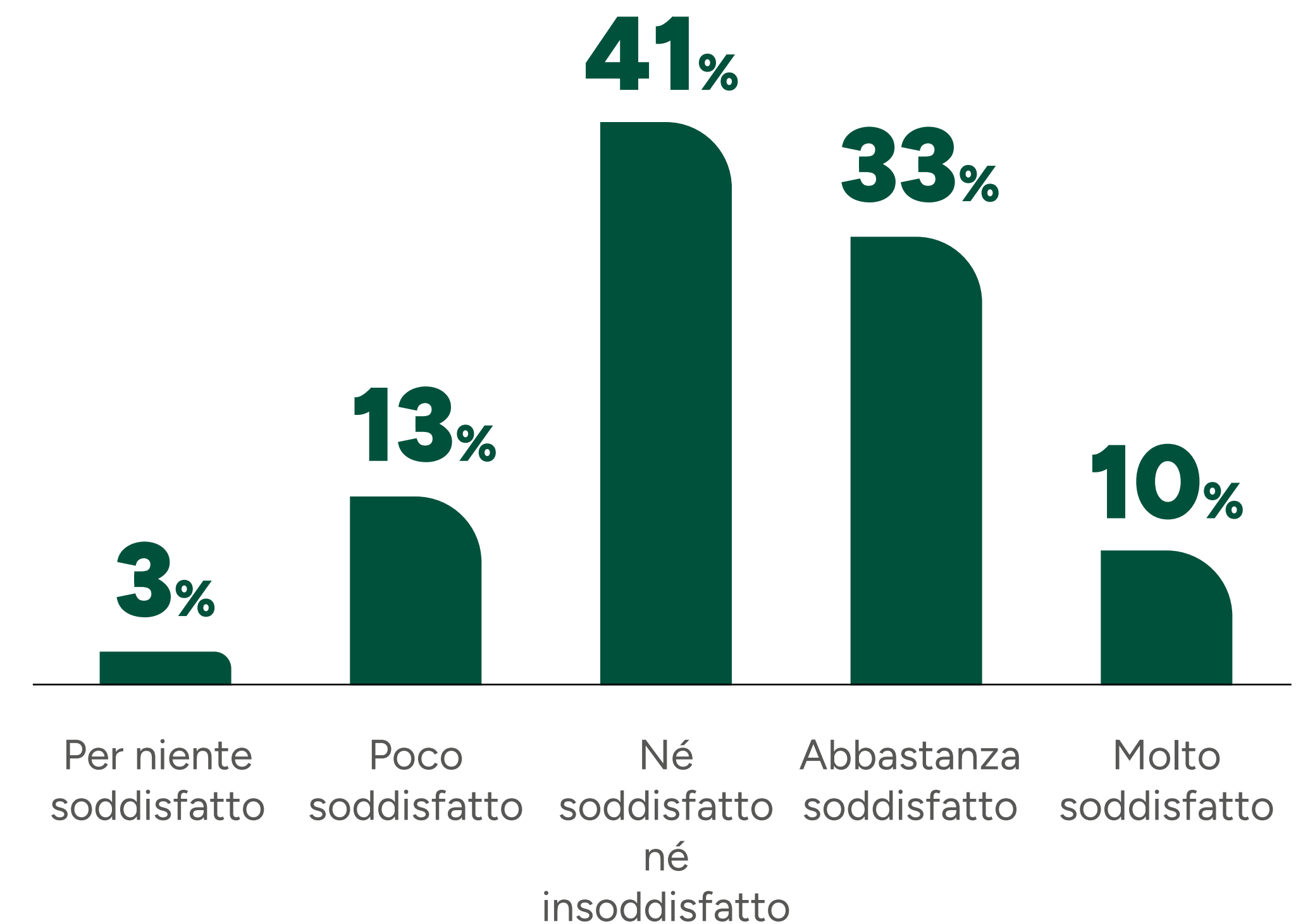
Ore di lavoro settimanali



Considerando la dimensione dell'operatore, si osserva una tendenza per cui nei gestori più grandi i giovani dichiarano in generale di lavorare più ore, sebbene la differenza rispetto agli operatori più piccoli non sia particolarmente ampia.

Per quanto riguarda lo **smartworking**, la metà dei rispondenti dichiara di lavorare sempre in presenza, mentre l'altra metà lavora da remoto uno o due giorni la settimana.

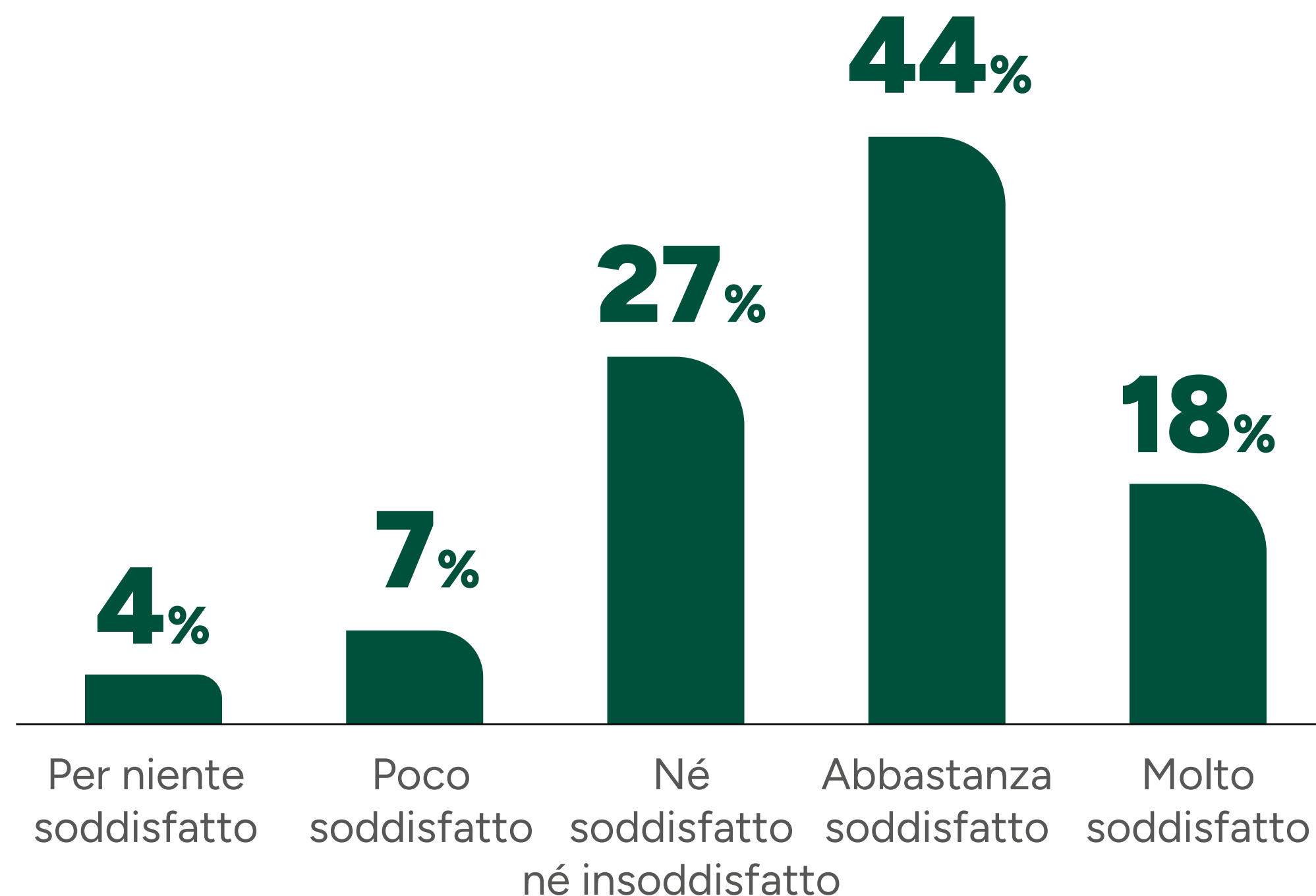
Work-life balance: grado di soddisfazione



Nonostante i ritmi di lavoro impegnativi, vi è un **buon livello di soddisfazione** per il proprio work-life balance.

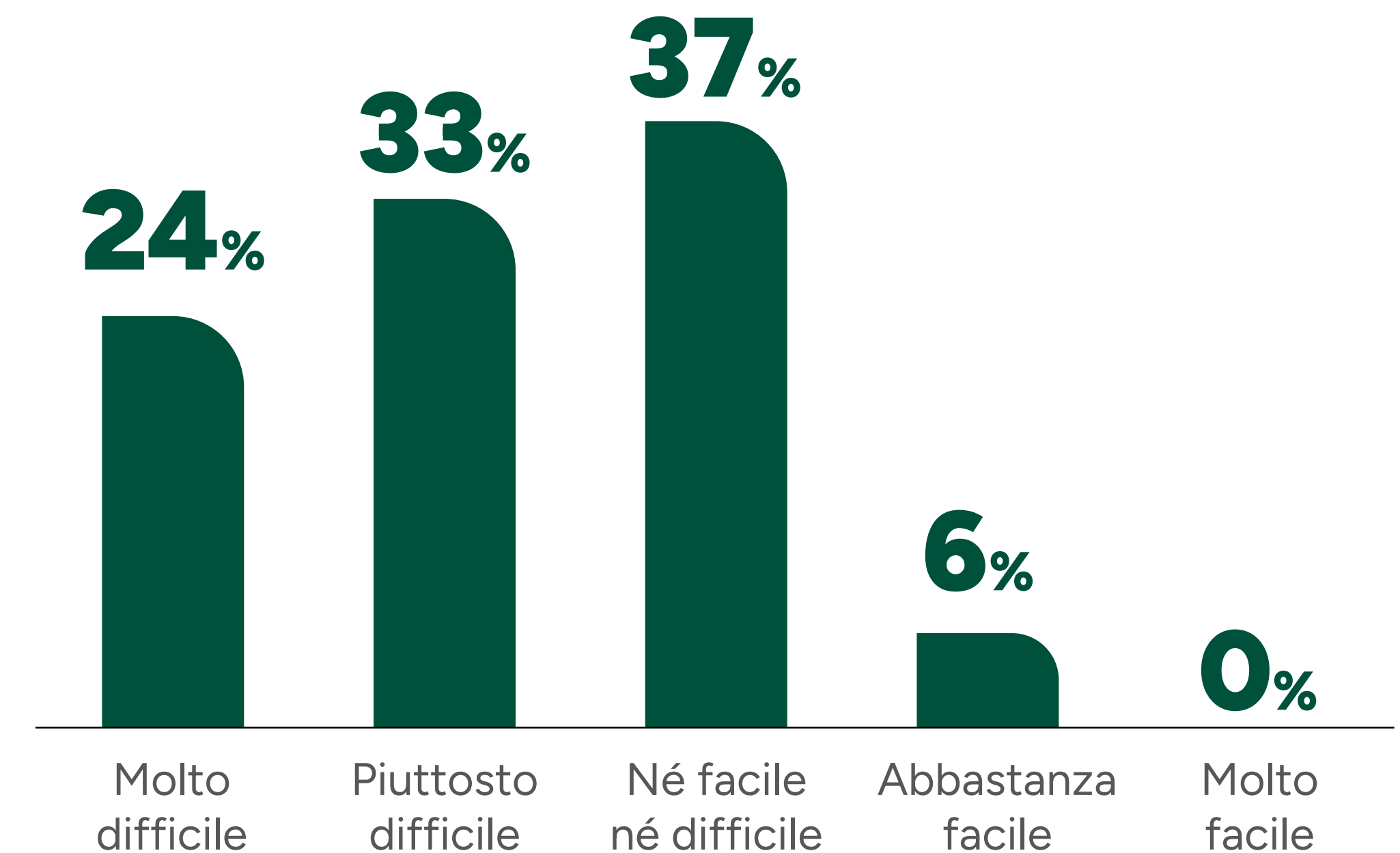
La soddisfazione attuale e le prospettive future

Grado di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro



L'80% dei giovani ritiene adeguato il grado di responsabilità, il 15% pensa che sia troppo elevato, mentre soltanto il 5% dichiara sia insufficiente.

Cambiare lavoro nel private capital: grado di difficoltà

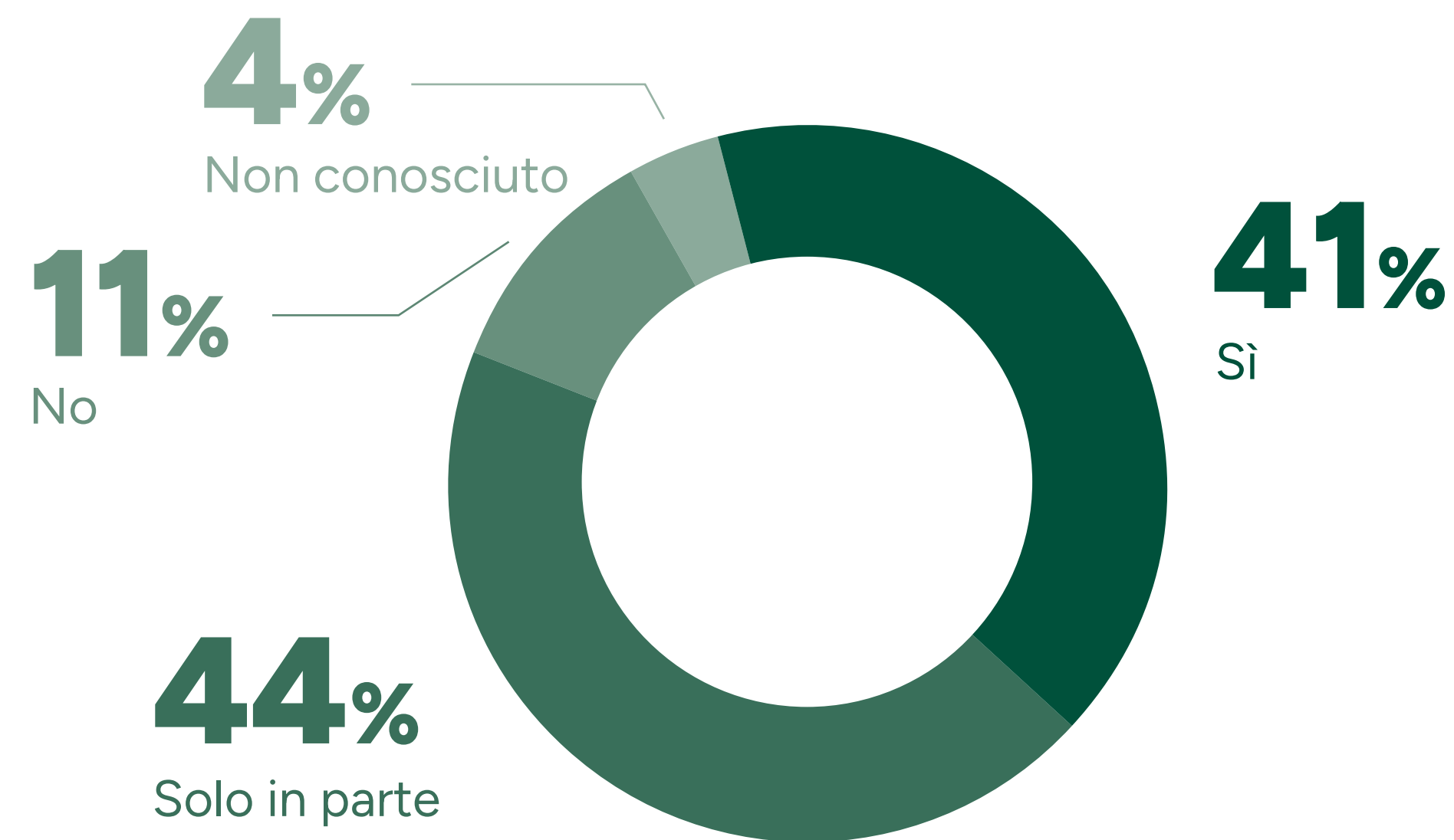


3/4 dei giovani si vede ancora nel settore tra 5 anni, mentre la restante parte dichiara di non esserne sicura.



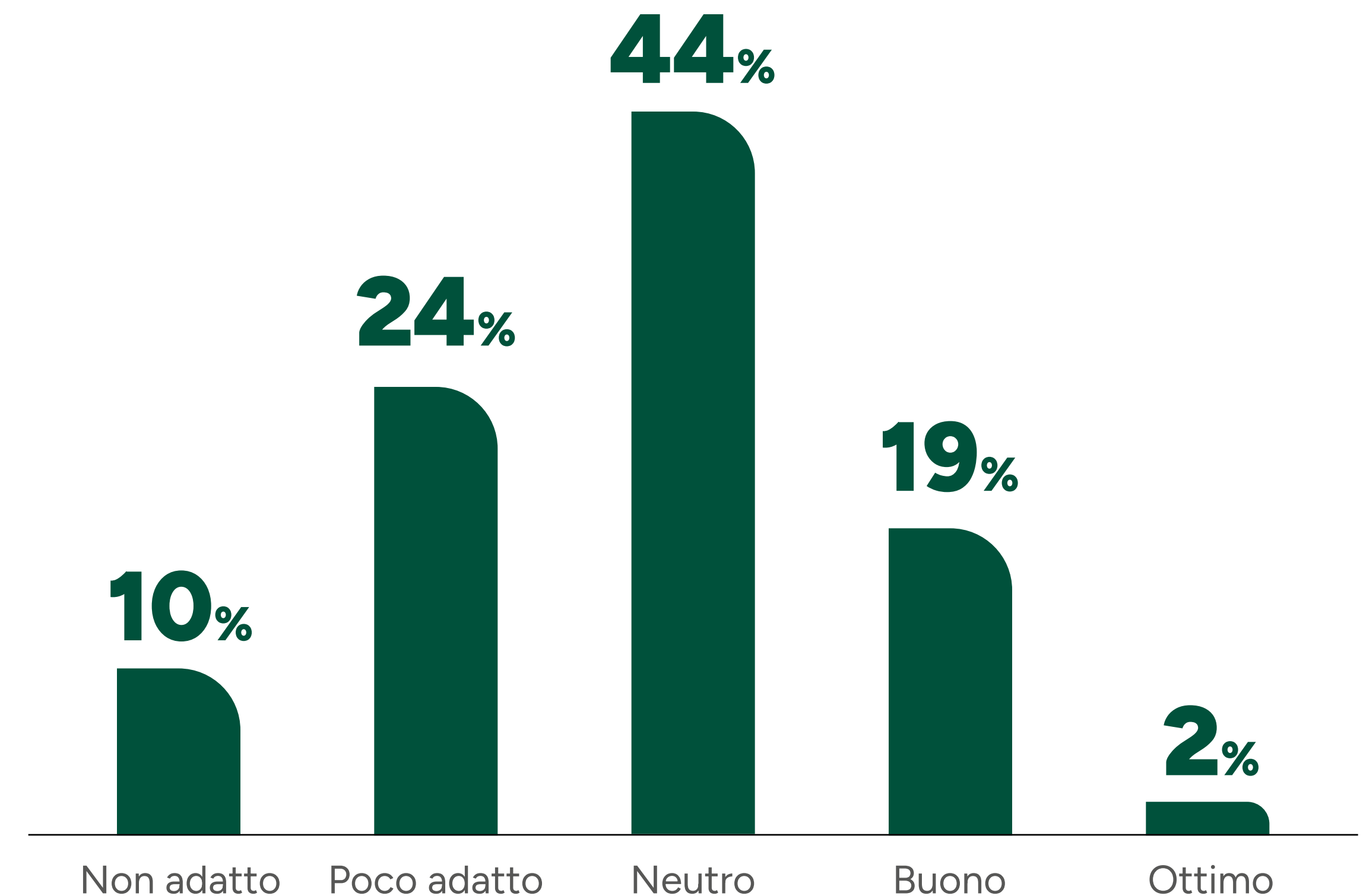
I target e la review dei risultati

Si ritiene che venga data sufficiente **visibilità ai risultati** dei profili junior?



In quasi tutte le strutture sono presenti meccanismi di review periodica. Nella metà dei casi, i rispondenti dichiarano che nelle loro strutture vi è la possibilità di fornire dei feedback alle figure più senior.

Come si valuta il processo di definizione degli **obiettivi** e **review** delle performance nel fondo?



Le conclusioni

L'analisi dedicata alle nuove generazioni del private capital italiano restituisce il profilo di un settore che continua ad attrarre giovani professionisti altamente qualificati e fortemente orientati alla crescita professionale. Il campione under 35 evidenzia percorsi di accesso selettivi, generalmente caratterizzati da una solida preparazione economico-finanziaria. L'ingresso nel settore avviene prevalentemente dopo esperienze in ambiti affini, quali consulenza, investment banking o M&A, confermando come l'accesso diretto al private capital senza un percorso professionale precedente rimanga poco frequente.

Una volta entrati, i giovani professionisti vengono coinvolti sin dalle fasi iniziali nelle attività core dell'investimento, ad esempio due diligence, deal execution e portfolio management, con un'elevata esposizione operativa e responsabilità che tendono ad aumentare al crescere della seniority. A fronte di ciò, i percorsi di carriera risultano spesso poco formalizzati: solo una minoranza dei rispondenti opera in strutture in cui tempistiche e modalità di avanzamento sono chiaramente definite, mentre nella maggior parte dei casi la crescita è condizionata da dinamiche interne, assetti fortemente gerarchici e contesti in cui le relazioni personali giocano un ruolo centrale. Nonostante la limitata formalizzazione dei percorsi, l'avanzamento in termini di posizione tende a essere relativamente rapido, in particolare nei primi anni.

Sul piano retributivo, il private capital si conferma un settore altamente attrattivo. La retribuzione fissa è già elevata fin dalle fasi iniziali della carriera e cresce in modo significativo con l'avanzare della seniority. Ad essa si aggiunge una componente variabile che incide in misura rilevante sul compenso annuo complessivo e che risulta influenzata soprattutto dalla dimensione del gestore presso cui si lavora, più che dal livello di seniority. In media, si osservano inoltre livelli retributivi più elevati presso gli operatori internazionali rispetto a quelli domestici. Non emergono invece differenze significative tra uomini e donne, sebbene dal campione analizzato affiori un lieve scostamento. Alla remunerazione annua si affianca l'accesso al carried interest che, pur introdotto in modo graduale e differenziato per ruolo, rappresenta un elemento distintivo e fortemente caratterizzante del settore. Infine, benefit e misure di welfare risultano ampiamente diffusi, sebbene con un grado di strutturazione variabile tra operatori.

Con riferimento al work-life balance, il quadro che emerge è articolato. I carichi di lavoro risultano elevati: circa il 75% dei rispondenti dichiara di lavorare oltre 50 ore settimanali e l'accesso allo smartworking appare limitato. Nonostante ciò, la soddisfazione complessiva appare generalmente positiva e una quota significativa di rispondenti, pari a circa tre quarti del campione, dichia-

Le conclusioni

ra con certezza di vedersi nel private capital anche nel medio-lungo termine.

Nel complesso, l'analisi sui giovani evidenzia come il private capital italiano continui a rappresentare un settore attrattivo, capace di offrire responsabilità, apprendimento accelerato e livelli retributivi elevati. Al tempo stesso, le opportunità di crescita percepite variano sensibilmente in funzione della dimensione dell'operatore, dell'impostazione del management e della cultura organizzativa. Accanto a contesti in cui i percorsi appaiono strutturati e

meritocratici, emergono numerose esperienze caratterizzate da assetti gerarchici e piramidali, limitato ricambio e progressioni poco leggibili, con un ruolo rilevante delle dinamiche relazionali e del network nell'accesso alle opportunità. In prospettiva, la capacità del settore di attrarre e trattenere i giovani dipenderà sempre più dalla credibilità delle prospettive di crescita, ossia dalla possibilità che competenze e performance si traducano nel tempo in responsabilità effettive e in uno sviluppo professionale continuo, riducendo l'incertezza legata a modelli organizzativi poco formalizzati.



AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt

AIFI

YOUNG

Legance

