



LE FONTI LEGAL

La rivista **N°1** degli avvocati

N° 82-83 | MAR-APR

La complessità richiede risposte integrate: **NASCE FHP**

Marco Fazzini e Enrico Holzmillner raccontano a *Le Fonti Legal* la fusione dei loro studi sotto il minimo comune denominatore di FHP



SPECIALE

**LE FONTI
LEGAL**

N° 82-83 | LAVORO



Giuslavoristi, Consulenti, HR Manager spiegano le ultime novità e le sfide del mercato del lavoro

SPECIALE LAVORO

Giuslavoristi, Consulenti, HR Manager spiegano le ultime novità e le sfide del settore

SPECIALE FAMIGLIA

Esperti a confronto sugli impatti della Riforma Cartabia su divorzi e minori

ASSET MANAGEMENT

Inflazione, guerra, crisi energetica. Un'analisi delle prospettive e degli scenari per gli investitori



Eccellenza dell'anno

Innovazione & Leadership.

Terapie Integrate per le malattie rare e la terapia intensiva

“Per essere un’azienda europea pioniera nello sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione di terapie e servizi per persone con malattie rare e critiche. Per la fornitura di servizi sempre di alta qualità e per disporre di un Team altamente specializzato e con un grande senso di responsabilità”

Needs. Science. Trust.

aop-health.com



SOMMARIO

PROTAGONISTI

La complessità richiede risposte integrate:
nasce FHP Pag. 20

SPECIALE LAVORO

Lavoro, tutte le novità del 2023 Pag. 27

ASSET MANAGEMENT

Uno sguardo dall'alto sui mercati finanziari Pag. 42

L'approccio agli investimenti
della next generation Pag. 48

GIUSTIZIA

Divario di genere: un arbitro
su quattro è donna Pag. 52

SPECIALE ECCELLENZE REGIONALI

Studio Legali Bersani, al fianco
di immigrati e investitori esteri Pag. 54

SPECIALE DIRITTO DI FAMIGLIA

Pro e contro di una riforma "epocale" Pag. 57

RUBRICHE

Carriere Pag. 10

Mandati Pag. 16

Le Fonti TV Pag. 64

Le Fonti Awards Pag. 70

Lifestyle Pag. 76



N° 82-83 | Marzo - Aprile 2023

REDAZIONE E STUDI TELEVISIVI

Via Dante 4, 20121 - Milano

Tel: 02 8738.6306 | E-mail: info@lefonti.it

Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Milano il

10 Marzo 2016, numero 83.

La testata Le Fonti Legal è di proprietà di Le Fonti.

Segreteria Editoriale: segreteria@lefonti.it

DIRETTORE RESPONSABILE

Guido Giommi

COORDINAMENTO REDAZIONALE

Federica Chiezzi

federica.chiezzi@lefonti.com

DIGITAL MARKETING

Simona Vantaggiato

simonavantaggiato@lefonti.com

PROGETTI SPECIALI

Alessia Rosa

alessia.rosa@lefonti.com

BACK OFFICE REDAZIONALE

Denise Lo Coco

denise.lococo@miletoservices.it

PROGETTAZIONE GRAFICA

Giulia Andreoli

giulia.andreoli@lefonti.com

HANNO COLLABORATO

Maria Buonsanto, Leopoldo Fiore, Margherita Abbate Daga



Scopri tutti i numeri di **Le Fonti Legal**
scannerizzando il QR code
o visita il sito www.lefonti.legal

IL COMITATO SCIENTIFICO LE FONTI®



Alberto Banfi

Docente di Economia degli
intermediari finanziari.

**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**



Ruggero Bertelli

Prof. associato di Economia
degli intermediari finanziari

**UNIVERSITÀ DI
SIENA**



Antonio Corda

Direttore Affari
Legali

**VODAFONE
ITALIA**



Claudio Criscuolo

Group General
Counsel

**CEMENTIR
HOLDING**



Roberto Daverio

Segretario Generale

ACMI



Salvatore Lo Giudice

Direttore affari legali
e societari

INWIT



Stefano Longhini

Direttore Gestione Enti
Collettivi, Protezione Diritto
d'Autore e Contenzioso

MEDIASET



Diego Manzetti

Head of legal

AIG EMEA



Germana Martano

Direttore Generale

ANASF



Fabrizio Masinelli

Presidente

AITI



Alberto Mattiello

Docente di
Innovazione Digitale

**UNIVERSITÀ
BOCCONI**



Mario Noera

Docente di Finanza

**UNIVERSITÀ
BOCCONI**



Elisabetta Pagnini

Group General
Counsel

**INTESA
SANPAOLO**



Bepi Pezzulli

Direttore esecutivo

**ITALIA
ATLANTICA**



Umberto Simonelli

Chief Legal &
Corporate Affairs Officer

BREMBO

SPECIALE



LE FONTI **LEGAL**

N° 82-83 | LAVORO



Giuslavoristi, Consulenti, HR Manager spiegano
le ultime novità e le sfide del mercato del lavoro



Da pag. 27

RESTA AGGIORNATO su tutti i prossimi eventi!

Le Fonti Day

Il nostro format televisivo degli eventi di carattere professionale, caratterizzato da forum, tavole rotonde, interventi di esperti internazionali e opinion leader, incentrati sui temi di business.

Le Fonti Night

Il nostro format che coinvolge CEO, CFO e top manager di aziende leader nel mondo, attraverso il dibattito nella formula CEO Summit. Un momento di dialogo istituzionale tra i protagonisti dell'economia.

www.lefontiawards.it

Seguici su tutte le nostre piattaforme:



e su www.lefonti.tv

2023





LA PRIMA COMUNITÀ ONLINE SUL DIRITTO PENALE

L'unico spazio di confronto tra istituzioni, professionisti e aziende.
Scopri di più: www.agorapenale.it



NUOVO LOOK!

[illegible]

LE FONTI LEGAL

SCOPRI I PROSSIMI APPUNTAMENTI:

■ **COVER
INNOVAZIONE**

■ **SPECIALE
WEALTH
MANAGEMENT**

■ **SPECIALE
MALASANITÀ**





Andrea Gritti entra in Portolano Cavallo a capo del private equity

Portolano Cavallo ha annunciato l'ingresso del socio **Andrea Gritti** per guidare la practice di private equity. Gritti è focalizzato da quasi 20 anni nell'assistenza a fondi in operazioni di investimento, add-on e disinvestimento. Ha svolto tutta la sua carriera nel dipartimento Corporate/Mergers & Acquisitions di Gianni & Origoni, divenendo counsel nel 2017 e poi socio nel 2018. L'esperienza di Gritti comprende tutti gli aspetti dell'assistenza a fondi nelle operazioni di investimento e disinvestimento, incluse operazioni cross border di leveraged e management buyout, strutture buy-and-build e add-on, investimenti di minoranza, ricapitalizzazioni e special situations, nonché complesse strutture di reinvestimento e di incentivazione del management. ■



Cova entra in Greenberg Traurig per Restructuring & Insolvency e Compliance

Greenberg Traurig ha annunciato l'ingresso di **Bruno Cova** nel ruolo di Co-Chair europeo dei team Restructuring & Insolvency e Compliance e socio della sede di Milano. Cova si occupa di transazioni complesse, come acquisizioni transfrontaliere e ristrutturazioni di società in difficoltà. Assiste regolarmente società internazionali e istituzioni finanziarie nell'affrontare questioni di corporate governance e rischi legali, nell'elaborare controlli interni o meccanismi contrattuali per ridurre al minimo tali rischi, nell'indagare su problemi legali e di compliance e nel difendere i clienti di fronte alle autorità di regolamentazione o nel contesto di indagini penali. Cova lascia Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher dove era entrato nel 2019. ■



42 Law Firm avvia una practice dedicata agli E-Sports ed entra nell'Osservatorio italiano

42 Law Firm, studio legale specializzato in diritto delle nuove tecnologie, ha razionalizzato l'ampia expertise già presente tra i professionisti riguardante gli E-Sports, dando vita ad un nuovo gruppo di lavoro, interdisciplinare ed integrato attraverso le competenze legal tech della società LT42, dedicato a soddisfare il crescente bisogno di assistenza e consulenza legale in questo settore. Lo studio, contestualmente, annuncia il proprio ingresso all'interno dell'Osservatorio Nazionale E-Sports in qualità di partner legale, al fine di contribuire allo sviluppo e alla regolamentazione della disciplina. Il gruppo di lavoro dedicato agli E-Sports sarà composto dai partner di 42LF **Giuseppe Vaciago** e **Marco Tullio Giordano**. ■

Su o Giù?

Portolano Cavallo

Investe nella practice di private equity prendendo Andrea Gritti da Gianni & Origoni.
In foto Manuela Cavallo, partner



Gianni & Origoni

Perde Andrea Gritti, socio dal 2018, che entra in Portolano Cavallo per guidare la practice di private equity.
In foto Francesco Gianni, socio fondatore





Nuova realtà multipractice: al via PQM Legal con sede a Torino e Milano

Nasce PQM Legal, lo studio legale con sede a Torino e Milano, che offre assistenza qualificata e completa, grazie alla sinergica collaborazione dei professionisti: **Francesca Bisaro**, **Luciano Caligaris**, **Deborah Novaretto** e la praticante **Vittoria Sabatino**. I founding partner si occupano di hanno aree del diritto differenti: Bisaro si occupa di attività di consulenza, assistenza legale e contrattualistica nel settore dell'energia; Caligaris si occupa di diritto civile e commerciale, privacy e contrattualistica e segue il Dipartimento di proprietà intellettuale; Novaretto è esperta di diritto civile e commerciale e, in particolare, nelle materie del diritto del lavoro, diritto di famiglia, diritto condominiale, diritto delle locazioni, diritto societario e della contrattualistica. ■



Pavia e Ansaldo potenzia il desk Giappone con Antonini

Pavia e Ansaldo ha annunciato l'ingresso di **Sveva Antonini** in qualità di of counsel. Antonini rafforzerà il desk Giappone, guidato dal country partner Adriano Villa, e si è unita al dipartimento di Proprietà Industriale e Intellettuale, svolgendo la propria attività presso le sedi di Milano e Tokyo. Sveva Antonini ha maturato esperienza nel campo del diritto internazionale svolgendo l'attività di avvocato principalmente in Francia e Belgio. Si è successivamente specializzata in proprietà intellettuale e diritto d'autore. Lo Studio prosegue con la propria strategia di ampliamento dei propri desk esteri e di arricchimento della gamma di competenze nell'ambito del dipartimento di proprietà intellettuale, con l'ingresso di una figura con esperienza a livello internazionale.



Lipani Catricalà & Partners cresce nel contenzioso con Imparato e De Domenico

Lipani Catricalà & Partners ha comunicato l'ingresso in Studio di Flora Imparato e **Antonino De Domenico**, entrambi nel team di contenzioso civile ed entrambi nella sede milanese. Imparato, classe 1989 e avvocato dal 2016, ha collaborato dapprima con uno studio legale internazionale e successivamente con una boutique nota per la sua expertise nel contenzioso finanziario. Antonino De Domenico, classe 1991 e avvocato dal 2018, ha collaborato in uno studio nazionale noto per l'expertise nel diritto societario, nel real estate e nel litigation, ha già maturato una significativa esperienza nell'ambito del contenzioso civile, del real estate e della contrattualistica d'impresa, avendo assistito società quotate presso il FTSE MIB di Borsa Italiana. ■



Margherita Cassano prima donna Presidente della Corte di Cassazione

«Una giurista di grande professionalità, attenta ai valori della Carta Costituzionale e ai principi del giusto processo». Il Presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano, Antonino La Lumia, ha così commentato la nomina di Margherita Cassano come prima donna Presidente della Corte di Cassazione.

Cassano, 68 anni, fiorentina, figlia di un magistrato, è stata nominata all'unanimità dal plenum del Csm, il Consiglio Superiore della Magistratura presieduto dal capo dello Stato Sergio Mattarella. Raccoglie il testimone da Pietro Curzio.

Margherita Cassano entra in magistratura nel 1980, addetta al settore penale, dal 1981 al '98 è stata pm a Firenze, dove si è occupata di importanti indagini su associazioni di stampo mafioso e traffico internazionale di stupefacenti. Dal 1998 e per quattro anni è stata togata di Magistratura Indipendente al Csm. Nel 2003 ha guidato la prima sezione penale in Cassazione con il ruolo di giudice, in seguito è rientrata a Firenze come presidente della Corte d'Appello e dal 2020 è in Cassazione come presidente aggiunto.

Con una nota stampa il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati e il Comitato Pari Opportunità di Milano si sono congratulati con la neo Presidente, prima donna in Italia alla guida della Corte di Cassazione. Due anni fa, al momento della sua nomina quale Presidente Aggiunta, la stessa Cassano aveva dichiarato: «Verrà il giorno in cui una nomina come la mia non sarà più una notizia, e allora sì, per davvero, quello sarà un gran giorno per tutte le donne». La Presidente Cassano forse non immaginava che sarebbe stata lei stessa a tagliare un altro traguardo importante.

«In linea con l'auspicio formulato dalla Dottoressa Cassano, in occasione della sua prestigiosa nomina, teniamo a porre in risalto anzitutto il suo elevatissimo spessore professionale, il suo costante ossequio e l'attenzione alla Carta Costituzionale, in particolare ai principi del giusto processo». Così ha dichiarato Antonino La Lumia. ■



Ordine degli avvocati di Milano: Antonino La Lumia nuovo Presidente

Con 1.841 preferenze **Antonino La Lumia** è stato eletto Presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano. Più votato tra i 25 componenti del nuovo Consiglio, la sua lista, "Fare Avvocatura", ha eletto tutti e 16 i consiglieri. Al secondo posto la lista "Noi Avvocati" guidata da Corrado Limentani, con 9 consiglieri. La Lumia subentra a Vinicio Nardo, eletto nel 2019 con 2.256 preferenze. In quest'ultima tornata elettorale, che si è conclusa giovedì 9 febbraio, hanno votato 5.198 avvocati, in rappresentanza del 24,4% degli aventi diritto di voto (21.307 professionisti).

Oltre al presidente La Lumia, sono stati eletti Francesca Maria Zanasi (già consigliere dell'Ordine), vicepresidente, Marco Accolla, segretario, e Giovanni Briola, tesoriere. ■





BonelliErede con Probios nell'ingresso di Agreen Capital

BonelliErede ha assistito i soci di Probios nell'operazione di ingresso nel capitale della società di Agreen Capital.

BonelliErede ha agito con un team composto dal partner **Matteo Bonelli**, dall'associate Giuseppe Ragucci e da Leonardo Cavatorta e Cristina Langford. Avvocati di impresa ha assistito gli investitori del Club e l'acquirente con il managing partner Alberto Calvi di Coenzo. Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha affiancato Amundi SGR con un team guidato dall'equity partner Marc-Alexandre Courtejoie coadiuvato dall'equity partner Michele Aprile per gli aspetti tributari, dal senior associate Roger Demoro, dall'associate Carolina Caslini e da Luca Serino. ■

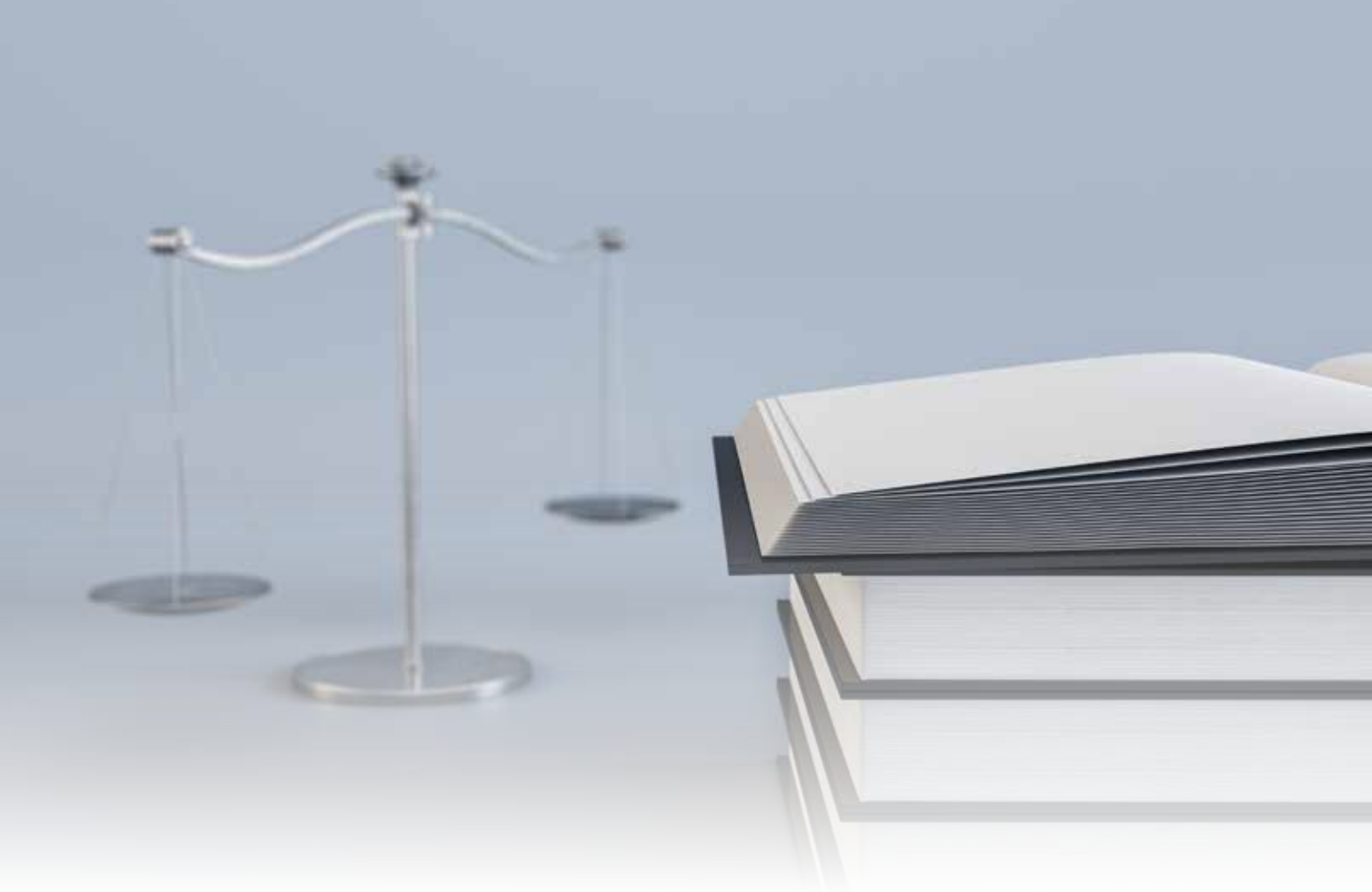


TeamSystem acquisisce maggioranza di Microntel: GOP e B&C Legal gli advisor

TeamSystem ha perfezionato l'acquisizione della quota di maggioranza di Microntel, società attiva nel settore della progettazione, produzione e distribuzione di sistemi di Controllo Accessi e Sicurezza, Rilevazione Presenze del Personale e Raccolta Dati di Produzione.

La società acquirente è stata assistita dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni, con il team di M&A formato dal partner **Gerardo Carbonelli** e dall'associate Bruno Edoardo Marseglia.

I soci di Microntel sono stati assistiti da B&C Legal per tutti gli aspetti legali, con il team di M&A formato da **Maria Adele De Luca**, senior partner e da Roberto Maria Caccia, associate. ■



Tutti gli studi nel finanziamento per l'OPA Finlogic

Argo ha lanciato un'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria su Finlogic, finalizzata al delisting della società da Euronext. L'offerta pubblica di acquisto è finanziata facendo ricorso alle risorse messe a sua disposizione da Credem Private Equity, NB Aurora, PM&, Crédit Agricole Italia e BPER Banca. GPBL, con un team coordinato da **Andrea Limongelli**, ha assistito l'offerente negli aspetti legati al financing. Simmons & Simmons e BonelliErede hanno assistito Crédit Agricole Italia e BPER Banca. Per Simmons & Simmons, il team è stato coordinato da Davide D'Affronto. Per BonelliErede ha agito un team composto da Giovanni Maria Fumarola, Francesca Luvisotti, Pietro Faggiana e Angelica Morandini, coordinati da **Alessandro Capogrosso**. ■



Andersen nell'aumento del capitale sociale di Sarco

Andersen ha assistito Sarco nell'aumento di capitale destinato alla multinazionale O-I Italy, realtà consolidata nella valorizzazione degli scarti della lavorazione di vetro e metallo. L'investitore O-I Italy è entrato nel capitale sociale di Sarco per consolidare la propria presenza sul territorio e rafforzare la partnership con la società siciliana. Un team coordinato dal partner **Francesco Inturri** ha lavorato con il team legale in house di O-I Italy per le attività di corporate law, predisponendo il piano di aumento di capitale e la contrattualistica che ha delineato il comune progetto delle due realtà. La gestione degli aspetti fiscali è stata curata dal team coordinato dal dottore commercialista Alessandro La Marca dello studio Pelm Consulting con sede a Palermo. ■





Clifford Chance con CDP nell'offerta non vincolante per la rete fissa di TIM

Clifford Chance assiste CDP Equity nel contesto della presentazione, congiuntamente a Macquarie Infrastructure and Real Assets (MIRA) che agisce per conto di MAM Funds, di un'offerta non vincolante per l'acquisto della costituenda NetCo di TIM, che ricomprenderà la rete infrastrutturale e la partecipazione in Sparkle.

In particolare, Clifford Chance assiste CDP Equity con un team guidato dal partner **Paolo Sersale** e composto da Stefano Parrocchetti Piantanida, Elisa Ielpo, Francesco Romagnoli, nonché dal partner Luciano Di Via e da Antonio Mirabile e Maria Bazzini. Per gli aspetti di diritto amministrativo, Clifford Chance si avvale della collaborazione con lo Studio Police & Partners. ■



Cebat acquisisce Giubergia & Armando: LCA e GOP nel deal

Cebat ha acquisito Giubergia & Armando. Cebat è stata assistita da LCA con un team guidato dai partner **Alberto Vaudano** e **Angela Petrosillo**, coadiuvati dall'associate Olivier Macquet e dalla trainee Pia De Negri. Gli aspetti golden power sono stati seguiti dal partner Andrea Carreri e dall'associate Anastasia Pallagrosi. Alpitel è stata assistita dallo studio legale internazionale Gianni & Origoni con un team multi disciplinare guidato dal senior partner Francesco Gianni e composto dal partner Mattia Casarosa e dall'associate Hilde Arcovito, dal partner Luca Jeantet, dal counsel Matia B. Maggioni e dall'associate Alessandro Bozzetti per gli aspetti di restructuring, dal partner Francesco Maria Salerno e dall'associate Marco Grantaliano per gli aspetti golden power. ■

INTERVISTA

La complessità richiede risposte integrate: nasce FHP

Marco Fazzini e Enrico Holzmler raccontano a *Le Fonti Legal* la fusione dei loro studi sotto il minimo comune denominatore di FHP. Lo studio, attivo a livello nazionale e internazionale, offre un'assistenza integrata ispirata a standard etici e di sostenibilità



Maria Buonsanto



Lo scorso 8 marzo, gli studi Fazzini & Partners, con sede a Firenze, e Holzmiller & Partners, con sede a Milano, si sono uniti sotto la comune insegna Fazzini Holzmiller & Partners (FHP). La nuova firm di advisory raccoglie un'eredità ultradecennale, unendo e ampliando i servizi finora offerti dai due singoli Studi negli ambiti fiscali, aziendali e legali. Attivo sul panorama nazionale e internazionale, FHP si proietta verso le nuove sfide con una struttura innovativa, che si è già posta importanti obiettivi. Come hanno raccontato a *Le Fonti Legal* i soci fondatori, **Marco Fazzini** e **Enrico Holzmiller**, lo Studio a livello nazionale è pronto a integrare una realtà basata a Milano, con la quale è già in corso un proficuo rapporto, e a consolidare l'expertise nei servizi ESG. Infatti, oltre ad aver già assunto una persona dedicata, è a lavoro per finalizzare una partnership con una società attiva nell'ambito dell'open innovation, al fine di fornire un servizio integrato volto a coprire sia la parte aziendale e fiscale, che quella tecnica. Ma nei progetti di FHP non c'è solo l'Italia. Convinti che «un confronto continuativo con realtà omologhe di altri paesi sia sempre più imprescindibile» i due soci stanno lavorando per finalizzare delle best friendship dirette con studi europei e statunitensi, con alcuni dei quali già esistono relazioni pluriennali.

Tra gli studi legali “puri” è comune assistere a fusioni, lo è meno tra quelli, come i vostri, con prevalente presenza di Dottori Commercialisti. Come mai?

Marco Fazzini: Gli studi legali, da oltre 20 anni, sono promotori di fusioni, scissioni, acquisizioni, talvolta anche di rilevante dimensione. Molte delle grandi firms legali si sono sviluppate per linee esterne grazie ad aggregazioni, che con

la pandemia hanno subito addirittura un'accelerazione. A mio modo di vedere le motivazioni che hanno favorito questo processo sono sostanzialmente due. Anzitutto gli avvocati sono da sempre abituati a coprire aree di gioco definite: civile, penale, amministrativo, tributario, etc., solo per limitarsi ad alcune macro-categorie. Le aggregazioni consentono di mettere a fattor comune competenze differenziate e fornire un'assistenza integrata. In secondo luogo, la pressione derivante dalla presenza di studi internazionali ha imposto una crescita dimensionale volta a sostenere la competitività in termini di servizi offerti e di copertura territoriale.

E i Dottori Commercialisti?

Enrico Holzmillner: I commercialisti provengono da un diverso background. Anzitutto, per lungo tempo, ci è stato richiesto di essere “tuttologi”: esperti di bilancio, di fiscalità, di crisi d'impresa, di revisione, di M&A, etc. Solo la crescente complessità ha favorito, in tempi recenti, una maggiore specializzazione. Questa è stata la molla che ha spinto alcuni professionisti ad intraprendere percorsi di aggregazione finalizzati a “mettere assieme” competenze complementari. Inoltre, per i commercialisti la pressione di studi internazionali è stata meno marcata che per gli avvocati. Questo, almeno fino al recente passato, non ha alimentato la necessità di disporre di una certa “massa critica”.

Oggi cosa sta accadendo?

Marco Fazzini: Lo schema di gioco sta cambiando. Le aree da coprire sono sempre più numerose ed ognuna richiede un livello di specializzazione e di approfondimento che impone un commitment dedicato. Questo significa che uno studio deve non solo disporre di professionisti preparati, ma soprattutto ridisegnare le loro modalità di collaborazione all'interno di teams che siano funzionali a supportare al meglio le esigenze dei



clienti. In tal senso la complementarità gioca un ruolo fondamentale.

FHP infatti non è composta solo da commercialisti

Enrico Holzmillner: Esatto. All'interno dello studio opera anche un pool di avvocati specializzati nel diritto societario e nel diritto tributario. Ormai la complessità richiede risposte integrate e occorre lavorare in modo sinergico. Vi è peraltro da dire che la nostra firm, oltre a supportare i clienti nei consueti adempimenti tributari, vede nella consulenza fiscale ed aziendale il proprio core business. Questa peculiarità, unita alla presenza nel team di avvocati, ci avvicina per certi versi ad un approccio tipico degli studi legali strutturati. Peraltro è frequente che anche negli studi prevalentemente legali vi sia una quota di commercialisti. Oggi i confini tra professioni tendono ad assottigliarsi, in quanto servono competenze variegate e complementari.

Come ha preso forma il progetto di fusione?

Marco Fazzini: Nel nostro caso entrambi gli studi assommavano già competenze variegate al loro interno. Non è stata dunque la “necessità”, se mi passa il termine, a spingerci verso questo passo. La decisione di aggregarci è nata dalla volontà di dare vita ad uno studio “nazionale”, sulla base di una conoscenza consolidata e di una consuetudine lavorativa, che risalgono a più di venti anni or sono. Quando abbiamo iniziato a parlarne è venuto tutto molto naturale, perché, oltre a legami di colleganza e di amicizia, possiamo contare su una stima reciproca, valori condivisi e una storia analoga. In aggiunta, vi è da dire che le due realtà avevano ambiti di consulenza peculiari, che l'unione dei due studi non potrà che enfatizzare. L'aggregazione è stata dunque portata avanti con entusiasmo da tutti i partners. Inoltre, il fatto di essere localizzati in due diverse aree geo-



grafiche permette di operare con un più ampio raggio di azione e di assistere più efficacemente la clientela internazionale, che concentra buona parte degli investimenti in Lombardia e in Toscana.

Perché in un momento storico e finanziario certamente complesso avete scelto di unire le forze in un progetto congiunto di consulenza integrata?

Enrico Holzmiller: La professione di dottore commercialista sta attraversando una fase di cambiamenti significativi, non soltanto in Italia, ma anche in altri paesi europei e negli Stati Uniti. Prima la pandemia e a seguire la guerra in Ucraina hanno innescato mutamenti radicali, che si riflettono sugli equilibri sociali, politici ed economici. Tra il 2020 e il 2022 abbiamo assistito ad una frattura importante tra un “prima” e un “dopo”, che ha influito sui modelli di business, sulle strategie di sviluppo, sulle politiche fi-

nanziarie, sulla supply chain, sulle scelte di approvvigionamento, sui mercati di sbocco, sulle decisioni e sul timing degli investimenti. In contemporanea vi è stata un’accelerazione della digital economy, che ha interessato anche settori tradizionali e apparentemente più lontani da certe dinamiche. Per non parlare delle forti istanze di sostenibilità, che hanno spinto alcune imprese, e sempre più ne spingeranno, ad aderire a modelli di sviluppo ispirati ad una logica ESG.

In questo scenario il livello della consulenza sta diventando sempre più complesso e interconnesso a livello internazionale. Le risposte di cui hanno bisogno le imprese necessitano di competenze variegata e complementari. E non sto parlando necessariamente delle grandi imprese, ma anche delle piccole e delle medie che si trovano ad operare in un contesto più volatile e competitivo rispetto a quello in cui erano abituate ad interagire fino a pochi anni or sono. Tutto questo sta inevitabilmente cambiando il modo di svolgere la professione e determina una propensione a logiche aggregative che fino a poco tempo fa erano impensabili.

Come è strutturata la nuova realtà e quali ritenete siano i suoi punti di forza?

Marco Fazzini: Come detto, siamo uno studio nazionale, quindi integrato. Non la somma di ciò che esisteva in precedenza, perché uno più uno fa soltanto due. L’obiettivo è far sì che uno più uno dia come risultato tre, o almeno due e mezzo. Ovviamente questo richiede tempo e impegno, ma mi sento di dire che siamo sulla buona strada. Da un punto di vista organizzativo, stiamo ridisegnando le attività per creare teams trasversali specializzati, così da valorizzare al meglio le competenze.

La presenza di oltre trenta professionisti (oltre ad un nutrito staff di supporto), tra cui anche alcuni avvocati, ci permette di affrontare gli incarichi con una visione

complementare, assecondando in modo efficace e tempestivo le esigenze dei clienti. Non a caso ci siamo riconosciuti nel motto “your vision, our mission”. Al cliente spetta indicarci dove vuole andare, a noi condurcelo nel rispetto dei principi etici e deontologici, che da sempre sono un faro che accomuna il nostro operato.

In cosa contraddistingue la vostra offerta consulenziale?

Enrico Holzmiller: La risposta giusta dovrebbe essere che ci distinguiamo per assicurare prestazioni di alta qualità, offrendo al cliente la massima dedizione con un servizio personalizzato, eccetera eccetera. Almeno questo è il mantra ricorrente in quasi tutti i siti web. Però vorrei andare un po’ oltre a questo cliché, ormai un po’ logoro. Anche perché credo che, se così è, spetti al cliente dirlo, non al professionista.

Se proprio vogliamo individuare un tratto distintivo nel quale ci riconosciamo, ma per il quale, ben inteso, non abbiamo l’esclusiva, è la serietà. Serietà, anzitutto, nell’aggiornamento: il modo migliore per ridurre il margine di errore è studiare e investire nella formazione di tutta la struttura. Serietà nel presentare al cliente soluzioni rispettose delle norme, evitando e disincentivando le facili scorciatoie che portano poco lontano. Serietà nel rapporto con i collaboratori, cercando di offrire un contesto sereno e valorizzando le competenze.

Serietà nel dare un valore all’azione etica e alla deontologia con i clienti, i colleghi e le istituzioni. Attenzione però! Siamo seri, ma non necessariamente seriosi (ride). Un altro tratto distintivo che a mio avviso va sottolineato è l’organizzazione dei vari team, grazie ad un software di gestione integrato in un sistema di controllo interno.

Come vi posizionate sul mercato?

Marco Fazzini: Dovremmo intenderci rispetto a quali parametri. Diciamo che

in termini di numero di professionisti, di varietà di servizi offerti, di complementarietà di profili, di soddisfazione dei clienti e di storicità di presenza sul mercato, abbiamo sicuramente qualche freccia nel nostro arco. Tuttavia, questi appena descritti non li consideriamo un traguardo, ma elementi da cui partire per consolidare un percorso di sviluppo. Crediamo che il posizionamento sul mercato vada al di là di un mero ranking e dipenda non solo da ciò che si è fatto fino ad oggi, ma anche da quello che faremo nel futuro. In altre parole, a nostro avviso, il posizionamento è legato alla capacità di interpretare e reinterpretare i cambiamenti, facendosi trovare pronti per le nuove sfide. La partita che ci interessa non è quella giocata ieri, ma quella che giocheremo domani.

Quali ritenete saranno le nuove frontiere per chi lavora nel vostro settore?

Enrico Holzmiller: L'attività professionale è in evoluzione a ritmi sostenuti. Per far fronte al cambiamento sono necessarie competenze, risorse, flessibilità, capacità interpretativa e, non ultima, una buona dose di curiosità. Vi sono frontiere su cui la società, ancor prima della professione, deve confrontarsi. Ad esempio l'economia digitale in tutte le sue accezioni. Penso all'intelligenza

artificiale, che sarà sempre più pervasiva e che già trova un proficuo utilizzo nelle due diligence, nella revisione, nei sistemi di pianificazione e controllo; al metaverso, che sta creando nuovi spazi di interazione per il business; agli NFT, che in alcuni ambiti, ad esempio l'arte, spingono verso una nuova ed inesplorata dimensione il concetto di investimento; per non parlare delle implicazioni fiscali derivanti dalla global minimum corporate tax, che andrà a regolamentare le multinazionali. Un'altra frontiera è quella della sostenibilità e della necessità per le imprese di vedersi riconosciuta una legittimazione sociale attraverso l'applicazione di standard ESG. Il commercialista che "fa di conto" e "calcola le imposte" rischia di restituire un'immagine stereotipata e superata, tanto più in un mondo che cambia a ritmi così sostenuti

Ritenete che ci sarà un cambiamento anche nei settori più tradizionali della professione?

Marco Fazzini: Sì, è un cambiamento già in atto, in parte dovuto all'evoluzione normativa, in parte ai mutati scenari economici e sociali. Ad esempio, il focus che il nuovo codice della crisi dedica al risk management, complice anche una maggiore volatilità generale, sta spingendo molte imprese a dotarsi di adeguati siste-

mi di pianificazione e controllo. Anche in tema di M&A registriamo un'accelerazione senza precedenti, con aggregazioni che seguono sia logiche finanziarie che industriali. In questo ambito le attività dei commercialisti sono molteplici, dal design dell'operazione nel suo complesso, fino alle attività di supporto, quali valutazioni d'azienda, due diligence, interpellati, etc. L'M&A e l'ingresso in gruppi di maggiore dimensione si accompagnano spesso ad una internazionalizzazione delle imprese, con le implicazioni fiscali che seguono. Nell'ultimo biennio sono aumentate considerevolmente le richieste di assistenza in tema di fiscalità internazionale e di transfer pricing, per il quale abbiamo un team dedicato composto sia da commercialisti che da avvocati tributaristi.

Avete già pianificato o state pianificando investimenti per affrontare queste sfide al meglio?

Enrico Holzmiller: Certamente. Un valore aggiunto derivante dall'aggregazione è anche nella maggiore capacità di investimento. Attenzione, non parlo solo di investimenti in termini finanziari, ma anche di tempo e di capitale umano per dedicarsi a progettualità che altrimenti sarebbe difficile portare avanti. Le faccio un esempio molto semplice e concreto.





La decisione di aggregarci è nata dalla volontà di dare vita ad uno studio “nazionale”

Oggi è disponibile più o meno gratuitamente una quantità infinita di materiale di aggiornamento. Molti studi pubblicano on line e postano sui social media le proprie circolari, approfondimenti, note, commenti, etc. Lo facciamo anche noi, ovviamente. A un certo punto ci siamo chiesti: in un mondo in cui ci sono più scrittori che lettori, il documento scritto è davvero la forma di comunicazione più efficace? L'esperienza maturata negli anni con vari clienti ci suggerisce di no. Accade spesso che ci approccino con “ho sentito dire che ...”, ponendo questioni ampiamente sdoganate nelle circolari trasmesse nelle settimane precedenti. Le persone, rispetto al passato, hanno bisogno di una maggiore sintesi e privilegiano la forma orale a quella scritta. Quindi ci siamo detti: perché non affiancare alla circolare un podcast, in cui si raccontano le stesse cose, ma fruibili in modo più immediato e in momenti anche diversi da quelli solitamente ad esse deputati? Quando ci abbiamo messo testa, abbiamo subito capito che per realizzare un prodotto di standard professionale occorre qualche investimento in tecnologia dedicata, ma soprattutto capacità comunicativa da abbinare a quella professionale. Così è stato creato un team interno che si occupa dello start up

e dello sviluppo di questo progetto. Avrà un riscontro? Sarà apprezzato? Troppo presto per dirlo, ma è un esempio di investimento in cui la parte finanziaria è irrilevante rispetto al tempo dedicato, all'impegno e alla volontà di mettersi in gioco. Il vero investimento, a nostro modo di vedere, non è quello di qualche decina di migliaia di euro per i database. Lo facciamo noi, lo fanno altri studi: è necessario, ma diventa una conditio sine qua non. Il vero investimento consiste nel creare un contesto lavorativo che privilegi il pensiero laterale, out of the box.

Come vi immaginate da qui a un anno? Quali obiettivi vi siete posti?

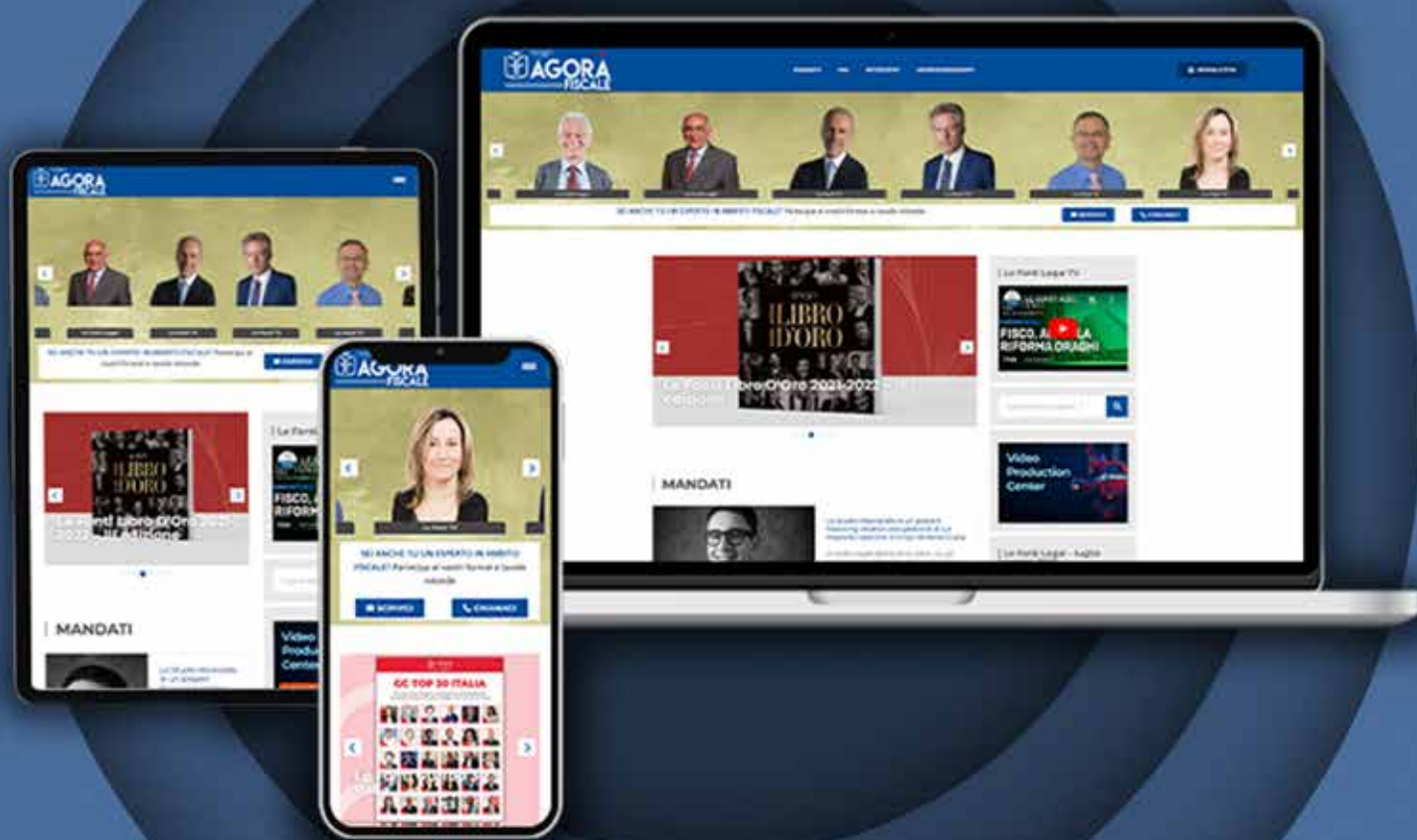
Marco Fazzini: Questo è un anno di consolidamento, sia sul fronte interno che esterno. Sul fronte interno intendiamo affinare la struttura organizzativa, rendendo quanto più fluida possibile l'interazione tra le due sedi. Abbiamo già realizzato – e altri ne abbiamo in programma – eventi a Milano e Firenze in cui tutti i componenti (dai founder partners al front-office) possono incontrarsi per socializzare, scambiare idee e condividere, perché no, anche momenti ludici. Il principale asset di uno studio, è bene tenerlo a mente, è il capitale umano, che deve essere valorizzato e stimolato.

Inoltre abbiamo l'obiettivo di attirare professionisti che possono apportare un valore aggiunto in ambiti che riteniamo strategici.

E sul fronte esterno?

Enrico Holzmiller: Sul fronte esterno, nel corso dei prossimi dodici mesi, abbiamo fondamentalmente tre obiettivi: due a livello nazionale e uno a livello internazionale. Il primo è quello di integrare uno studio basato a Milano, con il quale è già in corso un proficuo rapporto. Ciò permetterà di arricchire la gamma di servizi offerti a beneficio dei clienti. Il secondo obiettivo è un consolidamento del nostro expertise nei servizi ESG. In tal senso abbiamo già assunto una persona dedicata e contiamo di finalizzare una partnership con una società leader nell'ambito dell'open innovation, al fine di fornire un servizio integrato volto a coprire sia la parte aziendale e fiscale, che quella tecnica.

Infine, a livello internazionale, stiamo lavorando per finalizzare delle best friendship dirette con studi europei e statunitensi, con alcuni dei quali già esistono relazioni pluriennali. Riteniamo infatti che un confronto continuativo con realtà omologhe di altri paesi sia sempre più imprescindibile. ■



LA PRIMA COMUNITÀ ONLINE SUL DIRITTO TRIBUTARIO

L'unico spazio di confronto tra istituzioni, professionisti e aziende.
Scopri di più: www.agorafiscale.it

SPECIALE



LE FONTI LEGAL

N° 82-83 | LAVORO



**Giuslavoristi, Consulenti, HR Manager spiegano
le ultime novità e le sfide del mercato del lavoro**



SCENARI

Lavoro, tutte le novità del 2023

Dalle assunzioni agevolate alla riforma del reddito di cittadinanza, dall'estensione del congedo parentale al superamento del rito Fornero. Giuslavoristi, Consulenti, HR Manager a confronto sui recenti provvedimenti e sulle sfide dei professionisti



L 2023 sarà un anno di svolta per il mercato del lavoro. La Legge di Bilancio 2023 (legge n.197/2022) ha previsto una serie di misure volte a incentivare l'occupazione, ridurre i costi e conciliare le esigenze di equilibrio famiglia-lavoro. La

riforma Cartabia, invece, è intervenuta nel contenzioso giuslavoristico mettendo fine al rito Fornero, estendendo la negoziazione assistita anche per le vertenze di lavoro e prevedendo un canale privilegiato per i licenziamenti in cui il lavoratore chiede la reintegra.

Per tracciare un primo bilancio delle principali novità normative e fare il punto sulle prossime sfide del settore, *Le Fonti Legal* ha raccolto le opinioni di avvocati, consulenti e Hr manager che hanno espresso il loro giudizio sulle misure più impattanti, sulle lacune giuridiche e sugli aspetti più controversi delle nuove disposizioni.

Nel quadro degli interventi previsti dalla Legge di Bilancio, quelli maggiormente apprezzati hanno interessato le agevolazioni per le assunzioni e i congedi parentali. Per quanto riguarda le prime, l'attenzione del legislatore si è orientata alle fasce più deboli, ovvero i beneficiari del reddito di cittadinanza, le donne e i giovani: per

queste categorie, infatti, secondo specifici criteri e limitazioni, è stato previsto un esonero del 100% dei contributi a carico del datore, con un tetto di 8mila euro annui; le nuove misure riguardanti i congedi parentali sono andate nella direzione di un maggior supporto alla conciliazione vita-lavoro e al benessere delle famiglie, con un aumento dell'indennità per congedo parentale e dell'assegno unico e universale ai figli.

A destare qualche perplessità tra gli esperti restano: la revisione della disciplina delle prestazioni occasionali, la riforma del reddito di cittadinanza e la regolamentazione dello smart working. Quest'ultima, in particolare, è considerata la più urgente: le numerose implicazioni connesse al lavoro da remoto dal punto di vista della privacy, della sicurezza e della condotta del lavoratore, ne richiedono un'immediata e chiara disciplina.

Il 2023, infine, sarà un anno di grandi sfide per gli operatori del settore. A loro verrà richiesta una maggiore specializzazione, la vicinanza e il supporto quotidiano al cliente, una formazione di qualità e una maggior apertura all'innovazione tecnologica. Senza dimenticare l'impegno nella lotta comune all'inclusione e alla parità di genere nei luoghi di lavoro. ■

Un mercato del lavoro tra luci e ombre

Tante sono le novità che attendono il mercato del lavoro nei prossimi mesi. **Tatiana Biagioni**, Presidente di Agi (Avvocati Giuslavoristi Italiani) fa una sintesi dei provvedimenti favorevoli, che vanno dagli esoneri contributivi ai nuovi congedi parentali, e di quelli discutibili, legati alle prestazioni occasionali e al reddito di cittadinanza.

Affinchè il cambio di rotta sia reale, però, è necessario, secondo Biagioni, puntare sulla valorizzazione delle professionalità dei giovani, sull'adeguatezza dell'inquadramento contrattuale e sulla formazione continua. Senza dimenticare la parità di genere.

Meritano di essere citate le misure relative al congedo parentale e all'incremento del quantum dell'assegno unico che, pur non indirizzate direttamente ai giovani, mirano senz'altro a garantire ai medesimi una miglior conciliazione tra tempo di vita e tempo di lavoro.

In particolare, la legge di bilancio 2023 prevede un ulteriore mese di congedo facoltativo di maternità o, in alternativa, di paternità, retribuito all'80%, fino al sesto mese del bambino.

Più controversa, e da verificare per le ricadute concrete, la revisione della disciplina delle prestazioni occasionali e dell'istituto del reddito di cittadinanza anche in considerazione della procedura di infrazione avviata dalla Commissione europea che ha ritenuto la riforma non "in linea con il diritto dell'Ue in materia di libera circolazione dei lavoratori, diritti dei cittadini, residenti e protezione internazionale".

Osservando le misure da una prospettiva di maggior ampiezza, ritengo che queste rischiano di essere però solo dei correttivi, in assenza di un ripensamento complessivo del sistema che deve orientarsi ben oltre la mera riduzione del costo del lavoro, puntando a valorizzare la professionalità dei giovani e a garantire loro l'adeguatezza dell'inquadramento contrattuale alle esperienze professionali e formative pregresse oltre che ad incentivare la

La Legge di Bilancio per l'anno 2023 è destinata ad avere un significativo impatto sul mercato del lavoro. Quali sono a suo avviso i fronti aperti su cui è necessario un immediato intervento legislativo?

Tutti gli interventi legislativi hanno luci ed ombre.

Per esempio, tra le iniziative da valutare: la misura che prevede l'esonero totale (nel limite di 8.000 euro) per i datori di lavoro che assumono, tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2023, a tempo indeterminato, i lavoratori beneficiari del reddito di cittadinanza, ma anche le agevolazioni per l'assunzione di personale femminile.

Quindi alcuni aspetti che incidono sul mercato del lavoro per i più giovani: si conferma, dal 1° gennaio al 31 dicembre 2023, lo strumento dell'esonero contributivo per le nuove assunzioni a tempo indeterminato e le trasformazioni dei contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato dei lavoratori che non hanno compiuto 36 anni.



Tatiana Biagioni

Avvocati Giuslavoristi Italiani



Il futuro delle politiche di parità è incentrato sulla trasparenza e sulla premialità, se si cede anche solo su uno di questi parametri si rischia di lasciare l'Italia indietro

formazione in vista di future progressioni di carriera.

Parità di genere nel mondo del lavoro. A che punto siamo e cosa va ancora fatto per ridurre le disparità?

Abbiamo fatto passi in avanti, penso agli sgravi fiscali introdotti dal decreto-legge di ottobre 2022 che prevedono un esonero contributivo dell'1% sui contributi previdenziali per il datore di lavoro che abbia conseguito la certificazione della parità di genere; oppure al Fondo di 2 milioni di euro per sostenere parità salariale e pari opportunità sul lavoro.

Sono misure giuste, ma insufficienti. Al di là dei singoli interventi c'è bisogno di una riflessione più ampia: dobbiamo investire in servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione

sociale; incoraggiare responsabilità condivise all'interno della famiglia.

È una "battaglia" culturale ed economica: l'Istituto Europeo per la Parità di Genere afferma che una piena gender equality aiuterebbe un'economia più competitiva e prospera, con un aumento del PIL pro capite dal 6,1 al 9,6%. In questo contesto è imprevedibile aver tolto nel nuovo Codice degli appalti i meccanismi di premialità legati alla certificazione di genere. Il futuro delle politiche di parità è incentrato sulla trasparenza e sulla premialità, se si cede anche solo su uno di questi parametri si rischia di lasciare l'Italia indietro. Speriamo si corregga presto questa scelta.

Quali sfide attenderanno i giuslavoristi nel 2023?

Iniziamo col dire che abbiamo ottenu-

to grandi risultati: penso alle iniziative per il superamento del Rito Fornero e per l'estensione della negoziazione assistita alle materie di lavoro. Un altro obiettivo raggiunto è l'approvazione delle specializzazioni forensi che però devono finalmente essere messe a regime. Le prossime sfide dei giuslavoristi sono le stesse che attendono tutta l'Avvocatura: una formazione di qualità (soprattutto per noi, che ci muoviamo in un mercato del lavoro in continua evoluzione), le società e le aggregazioni tra professionisti, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale negli studi e nelle aule dei tribunali in ausilio e a sostegno al sistema giustizia e non in alternativa o in sostituzione. In materia di certificazione di parità penso al ruolo centrale dei giuslavoristi in tema di consulenza sulle politiche di pari opportunità. ■

Consulenti del lavoro: essenziale il supporto day by day

Riforme, work life balance, welfare aziendale, gender gap: sono solo alcuni dei punti affrontati da **Alessandro Rota Porta**, head dello Studio Rota Porta Consulenza del Lavoro, in una riflessione sui fronti aperti e sulle criticità del mercato del lavoro. Tra le priorità per il 2023 ci sono la riduzione del costo del lavoro, la regolamentazione dei contratti a termine, la trasparenza e la riforma del reddito di cittadinanza, mentre il compito dei consulenti sarà quello di affiancare l'impresa in maniera continuativa, soprattutto in questioni di elevata criticità, come la gestione della crisi aziendale.

dovrebbero concentrarsi a rendere strutturali alcuni interventi, per evitare di lasciare le imprese in situazioni di incertezza rispetto alla loro programmazione.

Quanto mai urgente si presenta, soprattutto, un intervento incisivo volto a ridurre il costo del lavoro, attraverso una reale riduzione del cuneo fiscale che resta imprescindibile in un'ottica di recupero di competitività, abbandonando la tendenza di concedere bonus spot che si è consolidata negli ultimi anni.

Quali sono le questioni aperte su cui è ancora atteso un intervento legislativo?

Il nuovo Governo ha annunciato il proprio focus su diverse tematiche di primo piano per il mondo del lavoro: pensiamo alla regolamentazione dei contratti a termine, alla riforma del reddito di cittadinanza o al pacchetto entrato in vigore lo scorso agosto sulla trasparenza dei contratti di lavoro.

Quest'ultimo provvedimento ha causato e sta tuttora portando notevoli appesantimenti burocratici per i professionisti dell'area giulavoristica e per gli uffici del personale: resta, dunque, una priorità riportare questi adempimenti in un contesto di normalità, senza eludere le finalità della norma ma neppure travalicando in modo iniquo quelli che sono stati proprio i principi ispiratori della direttiva europea in materia. Poi, si dovrà, appunto, attendere gli

La Legge di Bilancio per l'anno 2023 è destinata ad avere un significativo impatto sul mercato del lavoro. Quali sono a suo avviso le principali novità e qual è il suo giudizio in merito?

La legge di Bilancio si è mossa lungo una direttrice di sostanziale consolidamento di misure già esistenti: in alcuni casi, attraverso un'opera di potenziamento, si pensi, ad esempio, al pacchetto degli incentivi sulle assunzioni; ovvero di lieve restyling, come nel caso dei congedi parentali.

Da apprezzare, indubbiamente, la conferma del taglio al cuneo contributivo, con l'incremento destinato alle retribuzioni più basse, così come il dimezzamento (per l'anno in corso) del peso dell'aliquota sostitutiva sulle somme erogate sotto forma di premi di risultato o di partecipazione agli utili d'impresa.

Quindi, se il giudizio di fondo è positivo, le politiche che riguardano il mercato del lavoro, in chiave prospettica,



Alessandro Rota Porta

Studio Rota Porta

Gli eventi degli ultimi anni hanno reso necessaria una presenza fattiva dei consulenti al fianco delle imprese

esiti della revisione del reddito di cittadinanza e l'impatto che ne deriverà.

Quale esperto in relazioni sindacali, qual è oggi lo status del dialogo tra le varie parti?

Il periodo pandemico ci ha insegnato quanto importante sia la cooperazione con le organizzazioni sindacali ed i repentini mutamenti del contesto produttivo, causati dagli eventi economici e sociali, richiedono di poter disporre di strumenti efficaci ma, soprattutto, indirizzati a riconoscere il valore del capitale umano. In questa direzione l'attualità impone di puntare sempre più sulla concertazione in tema di work life balance e di welfare aziendale.

Con riferimento al primo istituto, bisogna lavorare per rendere stabili le prassi positive che si sono sviluppate durante il Covid-19, puntando alla creazione di regolamenti e intese volte a contemperare le esigenze dei lavoratori con quelle datoriali, soprattutto per quelle attività che richiedono la presenza fisica in azienda. Rispetto, invece, al tema del welfare, le decisioni assunte dal le-

gislatore nel 2022 volte a salvaguardare il potere di acquisto dei dipendenti, hanno consentito alle aziende di poter investire sulla concessione di benefit, tenendo sotto controllo i costi.

Mancando questo tassello, occorre sedersi ai tavoli con i sindacati e rafforzare le best practices già sviluppate negli ultimi anni, affinché il sistema welfare entri sempre più a far parte delle dotazioni che l'azienda offre ai propri collaboratori, sia in termini di incentivo economico ma, altresì, come strategia di retention.

Quali sfide attenderanno i consulenti del lavoro nel 2023?

Gli eventi a cui abbiamo assistito negli ultimi anni hanno creato situazioni che necessitano più che mai di una presenza fattiva al fianco delle imprese.

Da un lato, la professione richiede di rinnovarsi ogni giorno e di far crescere sempre più il supporto consulenziale day by day; si può tranquillamente affermare come chi si occupi di risorse umane e di tutte le dinamiche connesse, dal payroll all'amministrazione del

personale, debba assurgere al ruolo di problem solver, puntando molto su un approccio consulenziale proattivo.

Sotto il profilo più strettamente operativo, resta ancora una coda importante di attività legata alla gestione delle crisi aziendali e un segmento impattante da presidiare potrà essere quello della politiche assunzionali: anche per gli effetti che deriveranno dall'annunciata riforma del reddito di cittadinanza, potrebbero aprirsi interessanti opportunità in fase occupazionale, tese a sfruttare le agevolazioni che verranno messe in campo per i datori di lavoro che ricollocheranno i percettori del nuovo sussidio.

Infatti, nella bozza in circolazione è previsto un pacchetto di sgravi per chi assumerà questi soggetti.

Infine, ma non ultimo in termini di importanza, il tema della parità di genere: spesso si assiste ad operazioni di facciata col solo scopo di marketing; si rivelerà, invece, efficace indirizzare le imprese verso politiche concrete per ridurre il gender gap e arrivare alla certificazione della parità in azienda. ■

Contenzioso: stop al rito Fornero e spinta alle Adr

Dalle nuove disposizioni sul whistleblowing alle novità in materia di contenzioso. Sono queste, secondo **Angelo Zambelli**, founding e managing partner di Zambelli & Partners, alcune delle principali tematiche su cui nei prossimi mesi si svilupperà il dibattito giuslavoristico.

Quali sono le novità normative nel settore del diritto del lavoro?

Il 15 marzo scorso è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 63 il D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 attuativo della Direttiva UE 2019/1937, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione Europea. Il nuovo decreto rappresenta una grande novità per l'anno a venire per diversi motivi.

Innanzitutto, è destinato a essere il punto di riferimento normativo sia per il settore pubblico che per quello privato e, inoltre, il suo campo di applicazione coprirà un'ampia area di violazioni del diritto nazionale ed europeo.

Il profilo più importante da evidenziare è il fatto che l'adozione di procedure di whistleblowing diventerà obbligatoria per molte aziende (mentre, allo stato, è solo facoltativa per il settore privato e prevista nell'ambito dei modelli di organizzazione e gestione ex d.lgs. 231/2001).

Dal punto di vista del contenzioso in materia lavoristica, ci sono tendenze o novità da segnalare?

La riforma Cartabia è intervenuta sul contenzioso lavoristico secondo due direttrici principali. Innanzitutto, sono state incentivate le cosiddette Adr: la negoziazione assistita da avvocati diventa finalmente uno strumento alternativo ed ulteriore sia rispetto al processo che alle altre forme di conciliazione. Se questa avrà, infatti, esito positivo l'accordo così raggiunto costituirà titolo esecutivo.

Secondariamente, è stato abrogato il rito Fornero ed è stato introdotto un canale privilegiato per le controversie relative ai licenziamenti con domanda di reintegrazione, applicabile altresì alle questioni in tema di qualificazione del rapporto. Per la trattazione e la decisione di tali controversie, infatti, il giudice potrà ridurre i termini processuali fino alla metà.

Quali sfide attenderanno i giuslavoristi nel 2023?

La sfida principale per il mondo del lavoro nel 2023 è quella della gestione dello smart working, istituto che ha avuto una diffusione massiccia nel periodo emergenziale, anche in ragione delle semplificazioni procedurali introdotte.

Si prospetta, infatti, attraente la possibilità di rendere la prestazione lavorativa da remoto: ciò dovrà essere necessariamente accompagnato, da un lato, da una

disciplina più articolata degli aspetti relativi agli obblighi di sicurezza del datore di lavoro e, dall'altro, da una maggiore responsabilizzazione del lavoratore (essendo la stessa legge sul lavoro agile a prevedere che il lavoro da remoto sia organizzato anche per obiettivi). ■



Angelo Zambelli

Zambelli & Partners

Il ruolo strategico del consulente tra previsioni e sfide

Livio Bossotto, partner e Head del team Employment & Data Protection, e **Giorgia Giorgetti**, counsel, di Allen & Overy illustrano previsioni, esigenze e sfide del settore lavoro.

Quali sono le principali novità della Legge di Bilancio e qual è il vostro giudizio in merito?

Ci si muove dalle misure per i genitori lavoratori, tra cui l'innalzamento all'80% del trattamento economico per il congedo parentale, anche se per un mese, alle misure di incentivazione fiscale, come la riduzione dal 10% al 5% dell'aliquota dell'imposta applicabile ai premi di risultato. Sono state riproposte le agevolazioni alle assunzioni di giovani e donne in regioni svantaggiate o in settori con forte disparità di genere, Opzione Donna, che è stata però integrata con delle condizioni che limitano la platea delle destinatarie e Quota 103. Tuttavia, le vere novità sono poche, tra cui il ritorno del lavoro a chiamata con voucher nel turismo e nell'agricoltura, per lo più, si tratta di proroghe e rifinanziamento di misure già adottate nei due anni precedenti. La sensazione è che il legislatore abbia perso un'ottima occasione per ripensare e disciplinare questi istituti in modo innovativo.

Quali sono le questioni urgenti su cui è necessario un intervento legislativo?

Il tema della flessibilità, in cui sembra che la normativa faccia fatica a stare al passo con le

esigenze pratiche delle aziende. In materia di smart working, dopo il grande esperimento accelerato dalla pandemia, siamo tornati alle regole ordinarie dal 1 gennaio 2023, salvo alcune eccezioni introdotte dalla legge di conversione del Decreto Milleproroghe. Eppure sono molte le questioni a cui non è stata mai data risposta normativa e non ci stupirebbe se il legislatore considerasse di integrare definitivamente il quadro di riferimento in modo più strutturato.

Quali sfide attendono i giuslavoristi nel 2023?

Inflazione, caro energia e aumento del costo delle materie prime avranno un sicuro impatto nel passaggio ad un modello di lavoro sempre più fluido. Inoltre, le aziende italiane

sono oggi chiamate ad affrontare i temi della sostenibilità, dei fattori ESG declinati sulle risorse umane, delle discriminazioni, della conciliazione tra vita e lavoro. È interessante anche considerare le spinte, derivanti dalle positive esperienze estere, in direzione della settimana lavorativa corta, ovvero 4 giorni di lavoro alla stessa paga. Se questo modello dovesse far capolino anche in Italia in modo più diffuso, ciò porterebbe con sé una serie di nuove questioni HR da affrontare. In questo contesto, il giuslavorista avrà un ruolo strategico nell'accompagnare il cliente in percorsi di trasformazione in cui l'interpretazione in modo innovativo della norma deve andare di pari passo con una profonda conoscenza del mercato in cui opera il singolo cliente e delle sue prospettive. ■



Il team Employment & Data Protection

Allen & Overy

Parola d'ordine? Professionalizzare

In tutti gli ambiti i lavoratori devono essere preparati e competenti nello svolgere la propria professione. Lo afferma **Nino Carmine Cafasso**, founder dello Studio Cafasso & Figli.

La Legge di Bilancio per l'anno 2023 è destinata ad avere un significativo impatto sul mercato del lavoro. Quali sono a suo avviso le principali novità e qual è il suo giudizio in merito?

Essa rappresenta un passo importante per il rafforzamento del mercato del lavoro, in quanto prevede una serie di misure volte a incentivare l'occupazione e la crescita economica. Tuttavia, per garantire un impatto effettivo, sarà necessario un adeguamento tecnologico e burocratico, in vista di un potenziale aumento del lavoro, anche e soprattutto degli enti e delle amministrazioni pubbliche competenti in materia. Importante e necessaria, inoltre, la formazione dei lavoratori che richiede l'implementazione di nuovi strumenti innovativi per permettere di rafforzare anche quella distanza. Oggi la parola d'ordine deve essere professionalizzare.

Quali sono le questioni urgenti su cui, nei prossimi mesi, è necessario un intervento legislativo?

Ritengo che una delle priorità sia il rafforzamento della normativa sulla tutela dei diritti dei lavoratori, attraverso una più efficace applicazione delle leggi vigenti e una maggiore tutela dei lavoratori più vulnerabili.

Inoltre, è necessario prevedere misure che possano garantire una migliore gestione dei rapporti di lavoro, tra cui un maggiore coordinamento tra le autorità pubbliche e le imprese private, oltre che lo snellimento dei processi burocratici e conseguente riduzione dei tempi di risposta della pubblica amministrazione. Oggi si verifica che, mentre lo Stato richiede velocità ed immediatezza alle aziende, sia nei pagamenti che negli adempimenti, la stessa cosa non avviene nella risposta che gli enti e la P.A. hanno verso il privato.

Quali sfide attenderanno i consulenti del lavoro nel 2023?

È la prima volta nella storia del nostro Paese che a capo del Ministero del Lavoro siede una Consulente del Lavoro. La scelta fatta dal Presidente del Consiglio ritengo che sia non solo un riscatto per la nostra categoria, ma anche un valore aggiunto. Infatti chi meglio di chi vive una quotidianità fatta di problemi diffusi tra aziende e lavoratori può conoscere i problemi e le difficoltà che devono affrontare ogni giorno sia i lavoratori che le imprese, se non una nostra collega? Per molti anni i Consulenti del Lavoro sono rimasti ai margini, anche nell'immaginario collettivo perché si è associata la nostra figura a quella dei commercialisti. La Calderrone ha pertanto una grande responsabilità ma anche la facoltà di migliorare, in modo concreto, il mondo del lavoro e i suoi ingranaggi burocratici. Le sfide che attendono i Consulenti saranno quindi principalmente legate allo snellimento e all'adeguamento tecnologico e burocratico, alla gestione dei

rapporti di lavoro in modo trasparente e conforme alle normative vigenti. La nostra categoria dovrà di conseguenza fornire servizi in grado di rispondere con efficacia e celerità alle esigenze delle aziende e dei lavoratori, garantendo al contempo il rispetto dei diritti dei lavoratori e la loro sicurezza e salute con sguardo attento, coerente e vigile, alla concreta formazione e allo sviluppo anche di percorsi di riqualificazione. ■



Nino Carmine Cafasso

Studio Cafasso & Figli

Serve un regolamento adeguato per il lavoro da remoto

Carlo Andrea Galli, founder dell'omonimo studio legale, fa una sintesi dei temi caldi dei prossimi mesi. Tra le priorità: rivedere la regolamentazione del lavoro da remoto con una possibile sperimentazione della "settimana corta".

La Legge di Bilancio per l'anno 2023 è destinata ad avere un significativo impatto sul mercato del lavoro. Quali sono a suo avviso le principali novità e quale è il suo giudizio in merito?

La Legge di Bilancio ha introdotto numerose disposizioni in materia di lavoro e politiche sociali. In sintesi, sono state previste varie agevolazioni preordinate a facilitare l'assunzione di personale da parte delle imprese. Tra queste, vi sono disposizioni in materia di cosiddetto "taglio del cuneo fiscale", differenziato in relazione al livello retributivo garantito al neo assunto.

Sono poi previsti incentivi all'assunzione di personale di determinate categorie: percettori di reddito di cittadinanza, giovani under 36 e donne cosiddette "svantaggiate". Da segnalare, anche le disposizioni in materia di congedo parentale e smart working. È stata inoltre anticipata (a febbraio 2023 anziché a giugno 2023) l'entrata in vigore delle novelle previste dalla Riforma Cartabia in materia di controversie di lavoro. Tra le più rilevanti: l'abrogazione del rito Fornero e la nego-

ziazione assistita. Tali interventi non possono che essere valutati positivamente.

Quali sono le questioni urgenti su cui, nei prossimi mesi, è necessario un intervento legislativo?

S'imporrebbe, a mio avviso, una regolamentazione adeguata sia dello smart working che di altre soluzioni che, di fatto, riducono gli incontri in presenza e comunque la frequentazione della sede di lavoro con modalità più tradizionali. In particolare, in tale ambito, vanno contemplati vari interessi, potenzialmente anche confliggenti: tematiche in materia di privacy, sicurezza sul lavoro, possibili riflessi disciplinari della condotta del dipendente che operi, anche parzialmente, "da remoto". Da valutare anche l'introduzione, quanto meno in via sperimentale, anche nel nostro Paese, della cosiddetta "settimana corta", ossia la settimana lavorativa di quattro giorni. Si tratta di fattispecie che richiederebbero interventi legislativi mirati; peraltro, anche la contrattazione collettiva dovrebbe ritenere centrali queste tematiche, senza trascurare poi la possibilità di una disciplina ad hoc in sede di contrattazione individuale.

Quali sfide attenderanno i giuslavoristi nel 2023?

La nostra categoria dovrà affrontare le sempre più impegnative sfide imposte dal continuo mutamento della normativa giuslavoristica (in particolare, le citate novità in materia di processo del lavoro e negoziazione assistita), oltre che dalla

continua evoluzione delle organizzazioni imprenditoriali.

Vi sarà poi sempre maggiore attenzione da parte delle imprese al tema del costo del lavoro, nel nostro paese particolarmente gravoso. Il giuslavorista, oggi molto più che mai, deve essere flessibile, aggiornato in tempo reale, ma soprattutto in grado di fornire soluzioni semplici in tempi ristretti. ■



Carlo Andrea Galli

Carlo Andrea Galli & Partners

I nuovi paradigmi della funzione HR

Con la fine della pandemia il ruolo della funzione HR è divenuto strategico nello sviluppo futuro di un'impresa. A spingere verso questa evoluzione sono stati vari fattori: diffusione del lavoro ibrido e della tecnologia digitale, crescente attenzione ai temi della diversity & inclusion e una sempre maggior esigenza di specializzazione e, di conseguenza, di formazione ad hoc per le risorse interne. A raccontare la funzione HR e le sfide del settore è **Massimo Palmerini**, HR Director di Baglioni Hotels & Resorts.

Come è cambiata la funzione HR negli ultimi due anni?

La funzione HR post pandemia è cambiata notevolmente. Le aziende investono sempre più in tecnologia digitale, sicurezza e igiene negli ambienti di lavoro, e welfare aziendale. Ciò in considerazione dell'evoluzione occorsa, soprattutto in termini di flessibilità e benessere, esteso altresì alla sfera sociale e familiare. Basti pensare all'enorme diffusione dello smart working e della continua ricerca su politiche di engagement e retention completamente diverse dal passato.

Il PNRR prevede investimenti nelle politiche per il lavoro e nello sviluppo delle competenze. A suo avviso

quali sono gli aspetti più importanti nella gestione delle risorse umane?

Certamente sostenere una "people strategy" efficace e attrattiva con particolare riguardo a formazioni e piani di sviluppo personalizzati. Gli investimenti sulla formazione dovranno essere prioritari e mirati e, soprattutto, legati a reali esigenze della persona, scaturite da appositi assessment individuali. Rientra certamente in tali investimenti una riorganizzazione di tipo digitale e informatico anche per promuovere una comunicazione sempre più coinvolgente e globale all'interno della stessa azienda.

Cosa rende strategica la funzione HR all'interno di Baglioni Hotels & Resorts?

La Baglioni Hotels ha investito e continua ad investire sulla diffusione dei propri *core values* (passione, rispetto, responsabilità, integrità, italianità). Tutti gli HR partecipano attivamente a continui training, iniziando dalla formazione sui processi di recruiting, basati sempre sui valori aziendali, proseguendo su piani di engagement condivisi a livello di Direzione Generale e piani di retention individuati sulla base dell'osservazione e di apposite Survey somministrate a tutto il personale.

Quali sfide attendono gli HR Manager nel 2023?

Le maggiori sfide riguarderanno soprattutto la capacità di proporre all'azienda progetti di welfare maggiormente at-

trattivi e personalizzati. Proporre piani di sviluppo individuali e percorsi di carriera strutturati con relativa formazione ed obiettivi periodici. Mantenere con le persone un'apertura al dialogo e soprattutto all'ascolto delle reali e mutevoli esigenze di ogni singolo dipendente. ■



Massimo Palmerini

Baglioni Hotels & Resorts

Abbattere i costi, aumentare la produttività



Maurizio Brun

BrunLegal Studio Legale

Determinare un buon punto di incontro tra le esigenze produttive e le esigenze dei lavoratori: lo afferma **Maurizio Brun**, founder di BrunLegal Studio Legale.

Quali sono a suo avviso le principali novità che riguarderanno il settore Lavoro nel corso dell'anno?

Le principali novità del 2023 saranno volte a favorire un incremento della produttività delle imprese, mediante un abbattimento del

costo del lavoro, al fine di compensare l'aumento esponenziale dei costi dell'energia e delle materie prime, determinato dall'attuale congiuntura geopolitica. A tal fine, occorrerà mettere in campo delle agevolazioni generalizzate per le nuove assunzioni - in parte già previste nella Legge di Bilancio 2023, ma rivolte ad una platea di lavoratori ancora troppo ristretta - oltre all'effettiva attuazione di misure di flessibilità, quali ad esempio gli accordi in deroga ex L. n. 148/2011, che mediante l'incontro tra azienda e sindacati, possano rispondere alle effettive esigenze del settore produttivo di riferimento.

Quali sfide attenderanno i giuslavoristi

nel 2023?

In tale prospettiva, una delle principali sfide sarà affiancare le aziende nell'implementazione degli strumenti esistenti di gestione del personale, che nell'ottica di un'impresa 4.0, ovvero sotto la forte spinta di digitalizzazione che sta caratterizzando l'attuale mercato produttivo, possano determinare un buon punto di incontro tra le esigenze produttive e le esigenze dei lavoratori. ■

 **LE FONTI
LEGAL**
La rivista N°1 degli avvocati

SCOPRI I PROSSIMI APPUNTAMENTI:

SPECIALE LAVORO
MARZO 2024

DIGITAL EVENTS



**2 STUDI TELEVISIVI PROFESSIONALI
14 TELECAMERE FULL HD**

1

2

FINO A 20.000 PARTECIPANTI
(con possibile upgrade)

**8 RELATORI IN STUDIO + 15 IN
COLLEGAMENTO**
(con possibile upgrade)

3

4

**3 BANCHI REGIA
CON TECNOLOGIA WMIX / TRICASTER**

**MODERAZIONE CON
GIORNALISTI TV PROFESSIONISTI**

5

Per informazioni chiamaci al n° **02 87386306**
oppure scrivi a **info@lefonti.com**

INVESTIMENTI

Uno sguardo dall'alto sui mercati finanziari

Inflazione, conflitto in Ucraina,
crisi energetica, politica zero-covid in Cina.
Un'analisi degli scenari futuri
e di come cambiano le prospettive
per gli investitori

Margherita Abbate Daga

Come si fa a capire effettivamente quali potrebbero essere gli scenari del futuro, vista la situazione particolarmente complicata del presente? L'Asset Management Tv Week di *Le Fonti Tv* lo ha chiesto a **Carlo Benetti**, market specialist di Gam Italia, e **Stefano Castoldi**, head of multi-asset income strategies di Amundi.

Stiamo attraversando una tempesta perfetta? Da un lato c'è il conflitto tra Russia e Ucraina che tira le redini di tutto. Dall'altro, l'inflazione. E le due cose sono collegate. Proviamo però a dividere questi elementi, per fare un passo oltre, o meglio, per guardare dall'alto. Iniziamo dall'inflazione, quella italiana, quella europea, quella in America...

Benetti. Nel 2016 l'allora presidente della commissione europea Jean Claude Juncker coniò il termine policrisi, riferendosi a tanti focolai di crisi diversi tra loro ma collegati con un filo conduttore, che credo sia la condizione in cui ci troviamo oggi. La guerra è una cosa, il gas un'altra l'inflazione, le politiche monetarie la recessione sono tutte tra loro collegate. Negli Stati Uniti e in Europa abbiamo più o meno i medesimi livelli di inflazione, ma la loro natura è diversa e quindi richiede anche risposte diverse. Negli Stati Uniti c'è stato un formidabile stimolo alla domanda dovuto all'azione del governo, non della banca centrale, questo ha portato liquidità nelle tasche degli americani, e prezzi sopra il livello un po' in tutti i settori. Diversa la situazione da questa parte dell'Atlantico, dove l'inflazione è dovuta soprattutto in grande misura al prezzo del gas. Allora se da una parte negli Stati Uniti il riscaldamento della domanda chiede una risposta monetaria e quindi correttamente la Banca Centrale aumenta i tassi, non è così scontato dalla nostra parte dell'Atlantico,



Nel 2016 l'allora presidente della commissione europea Jean Claude Juncker coniò il termine policrisi, riferendosi a tanti focolai di crisi diversi...

perché essendo circoscritta al gas allora probabilmente l'eccesso di reazione della banca centrale costituisce un aggravio di difficoltà sul sistema delle imprese che al costo dell'energia aggiunge l'accesso al finanziamento. Io ho avuto il piacere e il privilegio di conoscere Franco Modigliani nella sua casa a Boston e mi raccontava dei suoi dissidi con la Bundesbank che quando aumentava il prezzo del petrolio, aumentava i tassi e la riteneva un'operazione sbagliata. Certo la Banca Centrale deve intervenire per governare le aspettative, però c'è un maggiore spazio per la politica fiscale.

Castoldi. L'inflazione europea e quella americana una cosa in comune ce l'hanno: ricordate la profonda recessione in cui il covid ci ha sprofondato e poi la violentissima ripresa della domanda alla riapertura delle principali economie? Ecco, da lì nasce l'inflazione e l'origine è la medesima per entrambi. Poi hanno assunto una natura diversa: l'economia statunitense è certamente più dinamica di quella europea, è soprattutto forte tenace nel mondo

dei servizi ed è lì che l'inflazione americana sta dimostrando la maggiore persistenza, quindi è un'inflazione da domanda ed è lì che la Federal Reserve sta cercando di intervenire, alzando i tassi per cercare di rallentare l'economia e quindi trattenere un po' la domanda e far rientrare l'inflazione. Noi invece abbiamo un'inflazione da costi per cui la Banca Centrale Europea può agire fino a un certo punto, non si tratta di rallentare la domanda, che è già rallentata ahimè, deve agire più sui costi e lo sta facendo sia pur faticosamente.

Considerato che l'inflazione è partita nella seconda metà del 2021, con la ripresa post covid, le banche centrali non sono partite in ritardo?

Benetti. Io sono un po' fuori dal coro, perché la critica alla Banca Centrale partita in ritardo è diffusa, si legge sui commenti anche autorevoli, però ritornando al film del 2021 ricordo che le banche centrali non avevano la copertura politica, non potevano permettersi un inasprimento delle condizioni monetarie rischiando un rallentamento dell'economia, i governi

non lo avrebbero avallato, mi riferisco agli Stati Uniti soprattutto ma più o meno vale anche in Europa. Si doveva fare in modo che si ripartisse e si doveva favorire il riequilibrio di una perdita di crescita enorme nell'anno precedente. Se per ipotesi avessero inasprito i tassi, magari avrebbero evitato la partenza dell'inflazione, ma non ci sarebbe stata la copertura politica.

Le banche centrali sono passate da una comunicazione odisseica a una comunicazione delfica. Ovvero: la comunicazione odisseica, che ha impegnato la loro credibilità come le corde che legavano Ulisse, è stata quella del "vogliamo un'inflazione al 2%". E ha messo in gioco la credibilità su un fatto molto concreto e verificabile, il 2%. La comunicazione delfica, invece, lascia aperta tutte le strade, è ambigua come gli oracoli del Tempio di Apollo a Delfi. La verità è che non lo sanno nemmeno i banchieri centrali quale sia il tasso obiet-

tivo, proprio perché siamo nel mezzo di condizioni economiche che cambiano.

Castoldi. Se ripercorro il film di questi ultimi trimestri devo onestamente dire che la percezione del ritardo c'è. Dopodiché ci sono dei buoni motivi per questo ritardo: il timore di non avere la copertura politica, il timore che l'economia avrebbe potuto soffrirne oltremodo, però fatto sta che siamo arrivati alla primavera di quest'anno quando la Federal Reserve improvvisamente ha realizzato che l'inflazione era più persistente di quello che aveva pensato e c'è stata una prima svolta in senso restrittivo. Poi ce n'è stata un'altra questa estate, quando la Fed ha dovuto ancora rincorrere e andare a stringere ulteriormente il livello dei tassi di interesse. Ho l'impressione che la Fed abbia avuto una fase nella prima parte di quest'anno di rincorsa, adesso la vedo in carreggia-

ta, e sono d'accordo che probabilmente non può fare altro. Probabilmente non siamo lontani dal punto in cui la Fed ha già raggiunto il massimo della propria tra "cattiveria", quindi vedremo altri rialzi ma probabilmente diminuendo l'intensità.

L'economia globale è in difficoltà per svariate ragioni, a cominciare dal conflitto Russia-Ucraina. Dove si manifesterà maggiormente il rallentamento in atto? E dobbiamo cominciare a chiamarlo recessione?

Benetti. Le questioni semantiche mi appassiano poco. Quello che registro è una differenza tra Stati Uniti ed Europa: negli Usa l'economia è molto più flessibile e reattiva (anche se questo ha dei costi sociali); in Europa siamo un po' più rigidi e soffriamo il prezzo dell'energia. Il Fondo Monetario ha rivisto al ribasso le stime di crescita già per la terza volta consecutiva quest'anno. Secondo gli economisti del Fmi siamo in recessione, soprattutto l'Europa è in recessione, per lo meno buona parte dei paesi europei. La Germania è il motore della dell'economia europea, è il cuore manifatturiero dell'Europa e l'Italia è la seconda economia manifatturiera europea. Ecco, i prezzi dell'energia mettono in crisi il sistema, il modello di crescita tedesco, basato su manifattura, esportazioni ed energia a basso costo. Se l'energia a basso costo esce dall'equazione, il modello tedesco entra in crisi. Non è un problema congiunturale ma un rischio strutturale su cui forse facciamo ancora poca attenzione.

Castoldi. Anch'io vorrei sottolineare che c'è una chiara differenza tra gli Stati Uniti, e anche la Cina che è l'altro grande attore internazionale. L'economia americana sta decelerando, però non è in recessione e non credo che ci finirà. La forza è soprattutto nel settore dei servizi e il mercato del lavoro è molto forte. L'Europa invece ahimè deve fare i conti con la recessione, credo che sia inevitabile a questo punto. E lo snodo sarà evidentemente il prezzo



Negli Usa l'economia è molto più flessibile e reattiva, in Europa siamo un po' più rigidi e soffriamo il prezzo dell'energia

del gas e l'evoluzione della guerra. Anche la Cina sta rallentando, crediamo si tratti di un rallentamento temporaneo perché a differenza degli altri paesi la Cina non ha in questo momento un problema di inflazione quindi ha la possibilità ancora di stimolare il credito, di stimolare l'economia e utilizzare anche la leva fiscale.

Sappiamo molto bene che l'economia è scandita da cicli. E abbiamo sempre un inizio e una fine della crisi, però dopo ogni crisi c'è una coda che può durare più o meno tempo. Ecco si può stabilire la durata di una crisi economica?

Benetti. Mentre per le previsioni del tempo sono più affidabili quelle a breve e poco affidabili o del tutto prive di senso quella a lunga distanza, in finanza succede l'inverso: non so cosa accadrà domani mattina o nei prossimi 15 giorni ma posso immaginare cosa accadrà nei prossimi 6 o 12 mesi. E vedo che in questo periodo i mercati stanno scontando un sacco di notizie negative, ma proprio perché nei prezzi c'è molta negatività basterebbe davvero poco per girare l'umore dei mercati. I mercati scrutano il passato ma si nutrono di aspettative e quindi appena dovesse cambiare qualcosa sul dato dell'inflazione core; o se ci fosse una tregua in Ucraina o qualche segnale positivo, cambierebbero velocemente segno.

E poi c'è la crisi energetica...

Benetti. Nella policrisi di cui parlava Juncker, quella dell'energia è forse la più evidente e dolorosa perché fa male alle famiglie e fa male al sistema delle imprese. Se ne dovrà far carico il governo, come dicevamo l'inflazione da costi non viene curata dalla politica monetaria ma viene alleviata dall'intervento della politica fiscale. Qual però è il rischio macroeconomico che abbiamo nei confronti di una emergenza energetica che sembra non finire domani perché collegata anche alle tensioni geopolitiche? Quello di un disallineamento tra le politiche monetarie, che



cercano di contrastare con l'aumento dei tassi un'inflazione al 10%, e le politiche fiscali costrette a intervenire in modo espansivo per alleviare il costo dell'energia. Questa divergenza costituisce un'anomalia perché, di nuovo, i governi costringerebbero le banche centrali a stampare moneta quando invece c'è bisogno di un atteggiamento restrittivo. Ecco in questo disallineamento io vedo uno dei rischi dell'immediato futuro.

Castoldi. Lo strascico sarà il debito. Sarà una zavorra aumentata per i paesi che più soffrono l'impatto di questa crisi energetica. L'Italia e la Francia stanno spendendo circa il 4% del Pil a supporto delle famiglie e delle imprese, la Germania addirittura l'8%. C'è poi il tema della transizione energetica, che verrà accelerata da tutte queste vicende. Richiederà investimenti importanti e credo che rappresenti una grossa opportunità per i paesi come il nostro che avranno delle risorse da spendere e speriamo le spendano bene. Sarà un'opportunità anche per le imprese, per fare investimenti e cercare opportunità di

guadagno, e sarà un'opportunità anche per gli investitori, per andare a individuare le aziende meglio posizionate per cogliere questa opportunità.

Va detto è che la transizione energetica non è gratis. Proprio perché è una transizione, quindi è un cambiamento nella struttura e in qualche modo dell'offerta e dei costi dell'energia, è inflazionistica. Stimiamo che nei prossimi 5-10 anni per i paesi sviluppati, a parità di altre condizioni, la transizione energetica potrebbe avere un impatto tra l'1 e l'1,5% dell'inflazione. E se nel lungo termine ci saranno benefici, nel breve si tradurrà in una perdita di produttività per le imprese.

Anche in tema di transizione energetica forse si è, si sta intervenendo con un po' di ritardo...

Benetti. È un argomento complicato. Il costo drammatico che ha preso l'energia fossile sta facendo riaprire le centrali a carbone. Quindi in realtà il ritardo negli obiettivi sta diventando di tutti i paesi, non solo dell'Italia. Vedo in serio pericolo l'obiettivo stabilito dalla Commis-

sione europea della riduzione del 55% delle emissioni rispetto al 1990 entro il 2030 e la neutralità nel 2050. Quando si riaprono le centrali carbone questi obiettivi è evidente che si si allungano. In realtà però frenare il riscaldamento del pianeta sarebbe l'unica guerra che meriterebbe di essere combattuta da una comunità di destino che l'umanità intera. A Glasgow l'ex governatore della Bank of England, Mark Carney, fece un discorso molto importante. Disse: i soldi ci sono. I soldi delle imprese, i soldi dei governi ci sono, ma ci vuole la volontà politica, non dei singoli governi ma dei governi in cooperazione, che coordini gli interventi. Ecco, con un mondo alle prese con una guerra a 1.500 chilometri di distanza e con il rischio di una divisione di nuovo in due aree di influenza, è tutto diventato più difficile.

Torniamo alla Cina, che non è più considerato un paese emergente. Le stime del Fondo Monetario Internazionale parlano di una crescita del 4% nel 2023...

Castoldi. È una crescita deludente dal punto di vista della Cina, perché le aspettative erano superiori. Da un certo punto di vista, una decelerazione del tasso di crescita è naturale, perché la Cina sta uscendo dallo status di paese emergente, sta trasformando la propria economia e non può crescere per sempre come cresceva 10 anni fa. Una certa dose è fisiologica, quindi, però c'è stato un rallentamento peggiore di quanto le autorità cinesi avrebbero preferito. Il problema è noto a tutti, la crisi immobiliare che, seppur gestita, sta creando problemi. L'altro tema che ha rallentato l'economia è un po' autoinflitto: è la politica di tolleranza zero verso il covid, con le relative chiusure di distretti industriali e commerciali molto grossi. I mercati avevano un po' sperato che al termine del congresso del partito comunista cinese si sarebbe potuto vedere un po' di allentamento, invece l'esito è stato da questo di punto di vista deludente, perché è stata reiterata la vo-

In un ambiente inflazionistico l'obiettivo dell'investitore è la difesa del rendimento reale

lontà di portare avanti questa politica.

L'esplosione della bolla immobiliare è un fenomeno che la Cina è riuscita a tenere sotto controllo? Sono possibili altre criticità in questo momento?

Castoldi. La crisi immobiliare è stata innescata tempo fa dalla volontà delle autorità di aggredire lo stock di debito. C'è stata un po' una stretta monetaria e creditizia che ha dato il "la" a questo domino sul settore immobiliare. Adesso le autorità hanno fatto retromarcia e stanno rifornendo credito alle famiglie e alle imprese immobiliari; la crisi non è finita però credo che possa considerarsi sotto controllo. Se dovessi citare un elemento di criticità per i prossimi anni, citerei le tensioni con gli Stati Uniti e con l'Occidente, perché saranno difficili da gestire, creeranno delle difficoltà per la Cina ad accedere alla tecnologia occidentale e ai mercati dei capitali occidentali.

Benetti. La nuova leadership cinese che esce dal congresso è davanti a un'alternativa del diavolo: ovvero "qualsiasi cosa tu scelga è un disastro", perché la politica dei lockdown con decine di milioni di persone è costosa e lo stiamo vedendo nelle performance economiche. Ma l'alternativa è cioè diminuire le misure restrittive alla circolazione delle persone significa esporre al contagio una popolazione adulta e anziana, poco protetta perché i vaccini cinesi sono meno efficaci di quelli occidentali e comunque il tasso di copertura è tra i più bassi al mondo, con conseguenze ancora più gravi. C'è poi la politica della prosperità comune, che si è presentata al congresso un po' ammaccata. La presenza pervasiva del governo, delle autorità pubbliche, nella vita dei cittadini ma soprattutto nella vita delle imprese e soprattutto delle imprese settore tecnologiche ha costituito più un ostacolo che un motore. Per cui questo può costituire un motivo di diffidenza degli investitori internazionali che finora hanno riversato allegramente capitali e investimenti nel mercato azionario cine-

se. Infine, c'è la trappola di Tucidide: una potenza emergente che va a sfidare una potenza egemone storica, Atene contro Sparta come accadeva nel IV secolo avanti Cristo. Ecco se gli altri sono venti contrari di questo periodo, questo costituisce il problema del lungo termine.

In Europa il conflitto Russo Ucraina, a Oriente la possibile crisi Cina-Taiwan. In mezzo gli Usa. Come si muove, e con quali conseguenze, lo scacchiere geopolitico?

Castoldi. La guerra è 1.500 chilometri da noi. Quindi da un punto di vista politico è un tema e un problema principalmente europeo. E per l'Europa rappresenta un'occasione per unirsi e per riuscire finalmente ad assumere quel ruolo che le spetta e che in passato non ha avuto mai l'occasione di svolgere. Sono fiducioso perché i segnali ci sono e perché, sia pur faticosamente come abbiamo fatto col covid, sono stati messi a punto piani fiscali e interventi comuni, come i primi faticosi passi verso un accordo per arrivare a un controllo dei prezzi del gas. I rapporti tra Cina e Stati Uniti sono destinati a rimanere tesi. Questa contrapposizione non è solo commerciale, è evidentemente strategica e tecnologica e di posizionamento geopolitico. Non sarà necessariamente catastrofica, perché comunque non credo che sia negli interessi di nessuno, però per noi investitori le tensioni geopolitiche soprattutto sul fronte America-Cina sono sempre sul tavolo e fonte di volatilità.

Benetti. Auspico che l'Europa diventi ago della bilancia. Quali sono le zavorre? Quali sono i venti contrari che ha subito? Credo che gli interessi americani e europei abbiano cominciato a divergere. La nascita dell'euro ha costituito la prima grande divergenza con gli Stati Uniti, perché se l'euro una moneta di un'area economicamente forte, avesse dietro anche una coesione politica andrebbe a insidiare la primazia del dollaro che dal 71 a oggi non è più retta dalla convertibilità in oro ma dalla fiducia e quindi se una

moneta altrettanto meritevole di fiducia emergesse questa primazia verrebbe contestata. Questo è il primo grande inizio di differenziazione e poi ovviamente nel rapporto con la Russia il nostro rapporto è diverso da quella degli Stati Uniti. Nel 2014 non è che i tedeschi siano impazziti e abbiano deciso di mettere sul ceppo la loro dipendenza energetica dopo quello che era accaduto in Crimea. È stato il tentativo di portare la Russia dentro l'orbita europea, sottraendola all'influenza cinese. Poi è saltato tutto ed è storia di oggi. Per quanto riguarda il rapporto tra gli Stati Uniti e la Cina: è questa la vera la nuova guerra fredda. C'è una grande contraddizione, da un lato per gli Usa la Cina è un partner commerciale e finanziario, ma un avversario strategico. Ecco io credo che abbia ragione un ex premier australiano che parla di competizione gestita. C'è e Stati Uniti porteranno avanti i propri interessi economici, magari anche stridenti ma in una competizione gestita, perché l'alternativa non è pensabile.

Per concludere, com'è la situazione, vista dall'alto per gli investitori?

Castoldi. I prezzi degli attivi rischiosi scontano già tante cattive notizie; dopo tanta pena può darsi che la stretta monetaria e l'inflazione siano vicine un po' a un picco. Tra l'altro gli utili delle società americane si stanno rivelando rassicuranti. Quindi c'è qualche cosa su cui costruire, nel breve il quadro è brutto ma in prospettiva io credo che dobbiamo e possiamo essere fiduciosi.

Benetti. In un ambiente inflazionistico l'obiettivo dell'investitore è la difesa del rendimento reale. Quindi se nei dieci anni di grandi performance cercavamo la performance, oggi ci difendiamo cercando rendimento reale e le azioni sono nel lungo periodo lo strumento più efficace. Questo lo dicono i fatti.

*Articolo tratto
da Le Fonti Asset Management
N° 30 - Novembre-Dicembre 2022*

CONSULENZA FINANZIARIA

L'approccio agli investimenti della next generation

Come i consulenti possono e devono
mettersi al passo con i tempi
per intercettare e soddisfare i bisogni
e gli interessi delle generazioni più giovani

Cambio di pelle, è il titolo dell'approfondimento che nel corso dell'Asset Management Tv Week è stato dedicato al tema dell'approccio agli investimenti delle nuove generazioni. Manuela Donghi, head of channel *Le Fonti Tv* ne ha discusso con **Federico Domenichini**, head of advisory Italy per T. Rowe Price.

Come è cambiata la scelta di investimento all'interno dei nuclei familiari?

Domenichini. Negli ultimi anni c'è stato un passaggio piuttosto importante. Da sempre, si può dire, la figura del consulente, come quella del banker, ma anche quella di chi ha il compito di gestire il denaro in famiglia. Anche se in realtà andrebbe capito chi è il vero decision maker in famiglia: apparentemente è l'uomo poi in realtà le decisioni importanti, anche in passato, erano prese o insieme o dalla donna.

Quindi forse non è cambiato così tanto, oggi è semplicemente più palese e normale che possa essere la donna.

È cambiata anche la "famiglia tradizionale", ci sono molte più coppie senza figli per esempio. E molte più donne lavorano, anche se il tasso di occupazione femminile in Italia rimane ancora ancora lontano dagli standard europei.

E il fatto che sia cambiata la struttura familiare comporta anche dei cambiamenti su chi sia il decision maker.

Quali sono, se possiamo fare una media, gli obiettivi principali degli investitori oggi?

Domenichini. Partirei da una premessa importante, secondo le ultime ricerche Consob ancora circa due terzi scarsi degli italiani, circa il 60%, non fa una pianificazione finanziaria. Troppi.

È tutto lasciato un po' al caso, con conseguenze drammatiche perché il risultato è una cattiva allocazione dei propri risparmi e quindi a un'"infelicità" finanziaria.



*Federico Domenichini,
head of advisory di T. Rowe Price Italy*

E se non sai come e dove investire, lasci i risparmi nel conto corrente poi magari arriva un'inflazione al 10%...

Domenichini. E ti accorgi di quello che accade. Facciamo qualche numero: se avessi avuto 100mila euro nel 1995, equivalenti a 193 milioni e 627.000 lire, ecco il loro valore reale oggi sarebbe di circa 65mila euro. Insomma, non investire non vuol dire non perdere nulla, vuol dire perdere sempre un pezzettino.

Com'è invece l'approccio agli investimenti delle nuove generazioni?

Domenichini. Sicuramente le persone più giovani, la generazione Z, sono molto attente ai temi della sostenibilità. I giovani sono molto attenti anche al tema delle criptovalute, degli Nft ecc. Io non sono un grande fan di questi temi, penso spesso che i giovani dovrebbero prima fare un po' "back to basic", cioè guardare prima le basi e poi allargare gli orizzonti, il rischio è che si mettano anima e cuore su temi di investimento molto complessi e si perdano poi delle opportunità incredibili su strumenti più tradizionali. Ma soprattutto il rischio è

che si dimentichino di un "piccolo" concetto che si chiama diversificazione. Per poi, purtroppo, ricordarsene quando le cose non vanno bene.

Il tema del metaverso, delle criptovalute, degli Nft può comunque essere uno dei driver per il futuro?

Domenichini. Con le premesse appena fatte, certamente sì. Quando si parla di criptovalute bisogna guardare al tema del blockchain. Quello che, forse, rivoluzionerà il mondo è proprio la cosiddetta catena a blocchi. Avrà degli impatti e delle conseguenze non solamente sul tema finanziario ma anche su interi altri settori, basti pensare agli smart contract che stanno già prendendo piede.

Abbiamo detto che il mantra è la diversificazione negli investimenti, e dunque appoggiarsi a persone che ne sanno, ai consulenti finanziari, è una buona idea. Ma il rapporto deve essere a doppio binario: ecco, i consulenti sono consapevoli di quello che le nuove generazioni chiedono e di come le

nuove generazioni concepiscono gli investimenti?

Domenichini. Credo che questa sia la più grande sfida che il mondo della consulenza finanziaria avrà da qui ai prossimi 10 anni. Sia perché da un lato l'età media di un consulente finanziario oggi è tra i 50 e 54 anni: è ancora abbastanza giovane ma comunque si sta avviando non nella parte "core" della sua carriera. Da un altro numero: in Italia il 50% degli eredi cambia intermediario finanziario quando avviene il passaggio generazionale. In America questa percentuale è intorno al 90%. Potrebbe sembrare un dato più rassicurante quello italiano, ma in ogni caso uno su due cambia. Questo cosa ci dice? Che probabilmente quel banker (o quel consulente) su due non era così attrattivo nei confronti della generazione più giovani. Capire le nuove generazioni non è banale, e non è un caso che la maggior parte delle reti di consulenza finanzia-

ria oggi spesso creano dei team o dei link con consulenti più senior o consulenti più junior, è anche un modo per avere un linguaggio più vicino alle nuove generazioni.

Quindi nel mondo della consulenza finanziaria c'è consapevolezza...

Domenichini. C'è abbastanza consapevolezza, ma nel mondo delle banche tradizionali c'è un bel gap ancora da colmare, anche dovuto alle crisi bancarie e all'età media.

Un altro aspetto importante, che non riguarda solo le nuove generazioni ma tutti, e che è stato un po' congelato per l'emergenza covid, è il tema Esg...

Domenichini. I dati e le ricerche di varie istituzioni finanziarie e anche di autorità regolamentari ci dicono che le persone più giovani, la generazione Z ma anche i millennial, sono sicuramente molto attente ai

temi della sostenibilità. E il fatto che forse stia diventando un po' una "moda" non è per forza qualcosa di negativo. Anzi.

Ormai tutti i principali asset manager del mondo si sono attrezzati sulle varie categorie di sostenibilità, però c'è ancora tanto da fare. Il diavolo, si sa, sta nei dettagli: un discorso è avere una strategia di investimento Esg, un altro è come perseguirla nel tempo. Ecco, i giovani sono una grande "spinta gentile".

Quello degli investimenti Esg è un tema nuovo e, come tutte le novità, è ancora un po' carente sul piano della regolamentazione...

Domenichini. Ci vuole tempo. In pochi anni siamo passati dal nulla alla direttiva europea Sfdr e gli articoli 6, 8 e 9.

Quanto trascineranno gli investimenti le tematiche Esg?

Domenichini. Tanto. La spinta arriverà principalmente però dal mondo dei consulenti finanziari e dei private banker. È vero che i giovani sono attenti alle tematiche Esg, ma se io oggi fermo un cliente in piazza Cordusio (a Milano, ndr) e gli domando: "Qual è la tua priorità riguardo al tuo portafoglio?" Probabilmente mi risponderebbe: "Aiutami a recuperare sulla componente obbligazionaria che perde più del 10% all'inizio dell'anno", e probabilmente sarà meno interessato alla tematica Esg. Quando ci sono mercati che scendono così tanto, come nel 2022, è ovvio che le priorità un po' cambiano. Insomma, la sensibilizzazione deve arrivare dal banker, dal consulente finanziario. Non solo: se sono un asset manager che seleziona le aziende posso spingere l'amministratore delegato di una certa azienda a comportarsi in modo maggiormente "sostenibile". Ovviamente questo avviene nel tempo, con gradualità. Ma nel lungo termine porta i cambiamenti.

Come possono i consulenti finanziari aiutare le famiglie nel passaggio generazionale. Quali sono le corde che

 **In Italia il 50% degli eredi cambia intermediario finanziario quando avviene il passaggio generazionale**

un devono toccare per instaurare un rapporto ottimale con le nuove generazioni?

Domenichini. Guardando all'esperienza americana, il primo consiglio che diamo sempre ai consulenti finanziari, soprattutto quelli avanti con l'età, è quello di cercare un collega che li possa aiutare a interfacciarsi con clienti più giovani e creare dei team. L'altro grande tema è per così dire più "psicologico": più che parlare di mercati finanziari conta stare vicino nei momenti importanti della vita di un cliente o di una famiglia, dalla nascita di un figlio all'acquisto di una nuova casa, dal matrimonio al divorzio, da un cambio di lavoro fino a, purtroppo, una mancanza. Momenti che presuppongono una gestione delle finanze diversa da quello che c'è stata fino a quel momento e che sono emotivamente forti e ti possono anche cambiare tanto.

Che cosa significa "cambiare pelle", che è anche il titolo di questo approfondimento, per il mondo della consulenza?

Domenichini. Penso si debba guardare al mercato americano. Fino a qualche anno fa il financial advisor era un advisor, dava consigli. Oggi invece è sempre di più un coach, un allenatore. Questo passaggio da advisor a coach secondo me determinerà anche il successo di questa professione.

In conclusione, tre consigli a un giovane investitore...

Domenichini. Uno, stasera prima di andare a letto pensa veramente a quali sono i tuoi obiettivi della vita, dai un nome a questi obiettivi e pensa come ci puoi investire. Due, datti un metodo o fatti aiutare ad avere un metodo. Tre, fai lavorare il tempo che ne hai tanto a disposizione. Queste sono le tre regole che permettono a un portafoglio finanziario di avere successo.

*Articolo tratto
da Le Fonti Asset Management
N° 30 - Novembre-Dicembre 2022*



DIVERSITY

Divario di genere: un arbitro su quattro è donna

Se la nomina dell'Arbitro spetta alla Camera Arbitrale di Milano (CAM) un Arbitro su due è donna. Quando la nomina spetta alle Parti queste scelgono donne Arbitri nell'8% dei casi

Redazione

N

ella Giornata internazionale della donna la Camera Arbitrale di Milano (CAM), con una nota stampa, ha fatto il punto

sullo status dell'equa rappresentanza nei Tribunali Arbitrali: CAM da anni si impegna per la riduzione del divario di genere, anche grazie alla sottoscrizione dell' "Equal Representation in Arbitration Pledge" che, oltre ad essere un formale impegno, è anche un invito alla comunità arbitrale internazionale ad aumentare, sulla base di pari opportunità, il numero di donne nominate come Arbitri, con l'obiettivo della piena parità.

Sottoscritto nel 2016, ad oggi hanno aderito al Pledge numerosi studi legali internazionali e Istituzioni arbitrali di tutto il mondo.

Nomine Arbitri in CAM

Nei procedimenti arbitrali CAM del 2022, 180 sono state le nomine di Arbitri sia di genere femminile che maschile effettuate da CAM, dalle Parti e da Co-Arbitri. Le nomine di arbitri donna (ad opera di CAM, delle Parti o dei Co-Arbitri) sono state 45 pari al 25% (un arbitro su quattro è donna).

Nomine di Arbitri donne in CAM.

CAM si impegna per la riduzione del divario di genere e fa la sua parte. Sul totale delle donne nominate Arbitro quest'anno nei procedimenti amministrati da CAM (45 nomine), 37 sono state nominate da CAM, che in percentuale rappresenta l'82% sul totale delle nomine di Arbitri donna; la quota delle nomine di donne diminuisce se la nomina spetta alle Parti (7 nomine) o avviene ad opera di Co-Arbitri o di altri soggetti delegati alla nomina (1 nomina).

Nomine Arbitri in procedimenti CAM 2022

Peso %

Totale nomine Arbitri uomo/donna (da CAM + Parti + Co-Arbitri)	180	Totale nomine Arbitri donne (da CAM + Parti + Co-Arbitri)	45	25%
di cui nomine totali da CAM	85	di cui nomine CAM	37	43,5%
di cui nomine totali da Parti	77	di cui nomine dalle Parti	7	9%
di cui nomine totali da Co-Arbitri	12	di cui nomine da Co-Arbitri	1	8%

CAM ha nominato 37 donne Arbitri su 45 nomine di donne Arbitri in totale		CAM ha nominato donne Arbitri per l'82% del totale delle nomine donne Arbitri		82 %
--	--	---	--	------

(Fonte: Elaborazione Camera Arbitrale di Milano su dati aggiornati al 31/12/2022)

Nomine che spettano a CAM

Su un totale di 85 nomine di Arbitri (sia uomini che donne) effettuate da CAM, 37 sono le donne nominate da CAM (è il 43,5% del totale delle nomine effettuate dalla CAM). In altre parole, in CAM una nomina su due spetta a una donna.

Nomine Arbitri effettuate dalle Parti

Le Parti hanno nominato nel 2022 77 arbitri, di questi 7 sono donne (9% delle nomine totali).

Co-Arbitri o altri soggetti

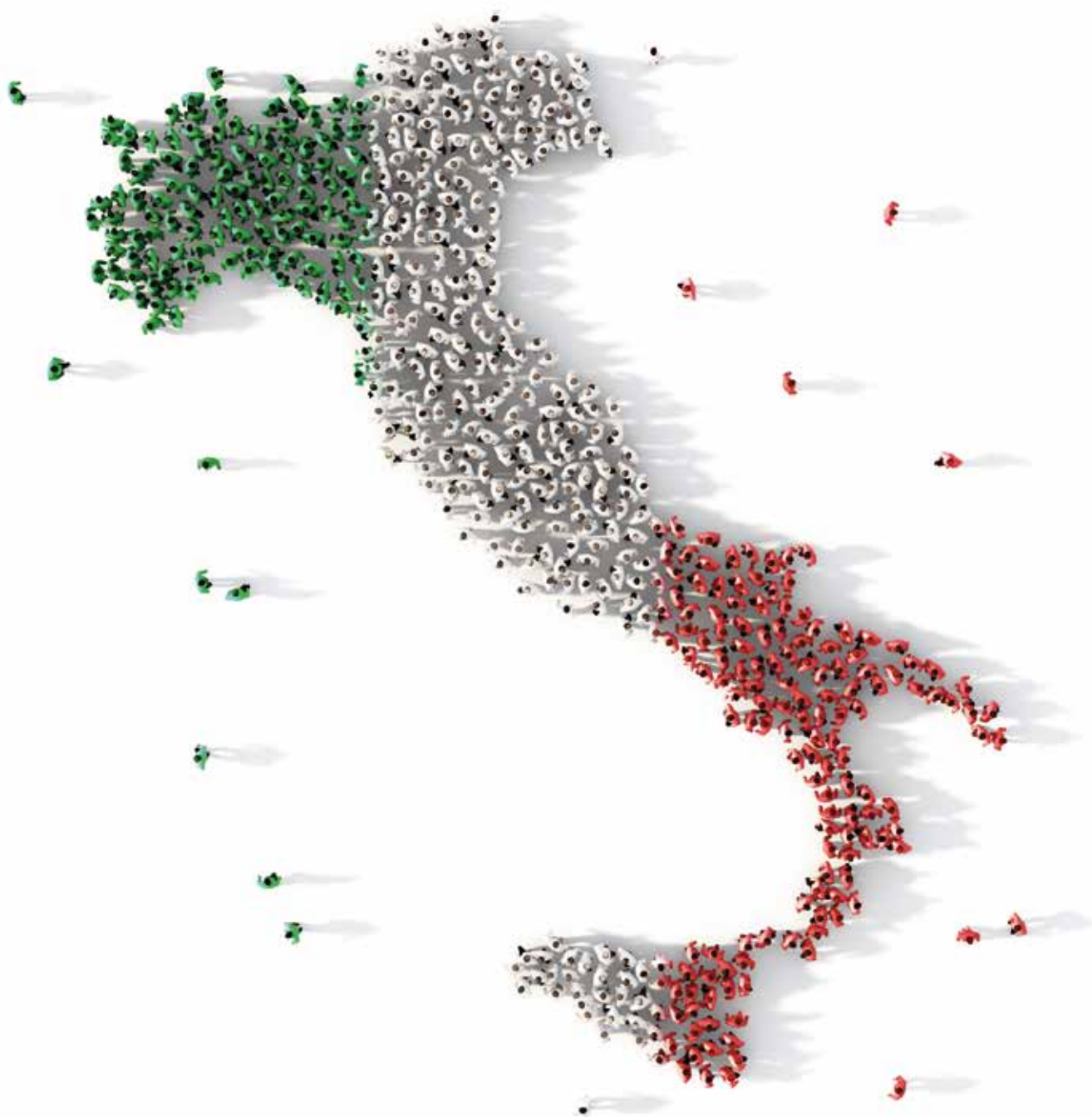
I Co-Arbitri hanno nominato 12 arbitri, di questi 1 nomina è di genere femminile (pari al 8% delle nomine totali). «Dal 2016» ha dichiarato **Stefano Az-**

zali, Direttore Generale della Camera Arbitrale di Milano, «insieme ad altre istituzioni internazionali CAM ha sottoscritto un impegno formale il cosiddetto "Pledge" per garantire l'equa rappresentanza del genere femminile nelle Corti Arbitrali internazionali.

Da allora è in costante crescita il numero di arbitri donne nominate da CAM: se la nomina di arbitri spetta a CAM una su due è affidata ad un arbitro donna. Auspichiamo che al momento della nomina degli arbitri, le parti, i difensori e i co-arbitri tengano a mente il valore aggiunto che può derivare dal rendere i tribunali maggiormente rappresentativi della partecipazione non solo quantitativa, ma soprattutto qualitativa, delle donne nel mondo dell'arbitrato». ■

SPECIALE

Eccellenze Regionali



Per candidare la tua realtà scrivi a press@lefonti.it

Studio Legale Bersani, al fianco di immigrati e investitori esteri

Marco Bersani, fondatore dello Studio Legale Bersani, affronta il tema dell'attrattività del nostro Paese per gli investitori esteri e le criticità legate al fenomeno dell'immigrazione, di cui lo studio si occupa attivamente.

Quali sono le principali esigenze di consulenza dei vostri clienti?

L'Italia gode di una posizione abbastanza privilegiata nel panorama europeo, per quanto riguarda attrarre nuove figure dall'estero (specialmente dagli Stati Uniti e dai Paesi orientali), sia per le note uniche condizioni climatiche e di welfare, sia perché permane all'estero l'immagine del nostro Paese come "Bel Paese". Come tale, i clienti manifestano esigenze di spostare in Italia la propria residenza per ragioni sia familiari (ad esempio, per garantire ai figli un percorso di studio in Italia e in Europa), sia per ragioni di business, essendo di fatto l'Italia la porta d'ingresso all'Europa stessa.

Allo stesso modo, alcuni Paesi esteri vedono l'Italia come destinazione ideale per il proprio pensionamento, in particolar modo, da Paesi con tenori di vita abbastanza elevati, tali per cui la pensione estera consente di tenere lo stesso tenore (se non più alto) nel nostro Paese.

Di quali settori vi occupate maggior-

mente?

Ci occupiamo di assistere la clientela estera nel soddisfare le suddette esigenze, spaziando quindi dalle richieste di rilocalizzazione in Italia per esigenze di business, o per esigenze familiari, o per altre generiche esigenze di vita. Oltre, in casi particolari, forniamo assistenza e consulenza a persone fisiche o giuridiche estere che vedono nell'Italia un paese di grande attrattiva per aprire nuovi branches o altre esigenze di investimento.

Quali saranno le tematiche che nei prossimi mesi impegneranno i consulenti nella piazza di Verona e in Italia?

Per quello che ci riguarda, potremmo azzardare una previsione per ciò che riguarda il panorama italiano, quindi non necessariamente limitato all'area di Verona. In un futuro molto prossimo, sicuramente il tema dell'immigrazione in Italia sarà sempre molto forte e sempre più predominante, in senso certamente positivo.

L'Italia, purtroppo, è in parte dominata da una corrente di pensiero che ancora oggi vede l'immigrazione come un pericolo, quando invece è una grande opportunità con un enorme potenziale. Basti pensare a grandi Paesi come gli Stati Uniti D'America, che fanno dell'immigrazione un cavallo di battaglia, nonché un punto di forza (quale esso è).

Oltre al fatto che l'immigrazione è sempre utilizzata con un'accezione negativa,

macchiata dal pregiudizio dell'assonanza "Immigrazione = Clandestino". Immigrazione è molto altro. Immigrato è anche il grande imprenditore multimilionario che apre aziende in Italia e crea posti di lavoro.

Siamo convinti, nonché speranzosi, che l'immigrazione avrà un ruolo sempre più predominante nella nostra società. ■



Marco Bersani

Studio Legale Bersani

Le Fonti TOP 50 Libro d'Oro V Edizione

Diventa Protagonista!

Entra a far parte del Libro d'Oro TOP 50 di Le Fonti.

Una raccolta esclusiva dedicata ai TOP 50 Advisor e alle TOP 50 Imprese che nel 2023 si sono distinte per la rilevanza delle operazioni seguite, per l'approccio innovativo, per la leadership e per i progetti messi in campo.

Un'occasione unica per raccontare la storia, i progetti futuri e i traguardi raggiunti.



Se ritieni di essere un'Eccellenza nel tuo campo scrivi a: press@lefonti.it

SPECIALE

Diritto di Famiglia



Per candidare la tua realtà scrivi a press@lefonti.it

DIRITTO DI FAMIGLIA

Pro e contro di una riforma “epocale”

Esperti a confronto sulle maggiori novità introdotte dalla Riforma Cartabia: dal Tribunale unico per le persone, per i minorenni e per le famiglie, al rito congiunto per separazioni e divorzi. Obiettivo: controversie più snelle e maggior tutele ai minori



stituzione di un rito unico per ogni procedimento, maggior tutela per i minori e introduzione di una domanda contestuale per i casi di separazione e divorzio.

Sono queste alcune delle novità in materia di famiglia contenute nella Riforma Cartabia, che la Legge di Bilancio ha permesso di far entrare in vigore il 28 febbraio scorso, in anticipo rispetto ai tempi previsti, con applicazione prevista per le relative cause a partire dal 1° marzo.

Una rivoluzione normativa del diritto di famiglia definita “epocale”, a cui *Le Fonti Legal* ha voluto dedicare uno Speciale, con lo scopo di fare il punto sulle nuove regole e sul loro impatto nel lavoro dei consulenti.

A confronto sono **Cinzia Calabrese**, Presidente di AIAF, Associazione Italiana Avvocati per la Famiglia e per i minori e **Matteo Ruffinotti** dello Studio Legale Ruffinotti & Partners.

Tempi ridotti per cause e divorzi

Come confermano gli intervistati, il gran merito della riforma è stato quello di intervenire sui tempi che regolano la fine dei rapporti e le controversie: dal 1°

marzo 2023, infatti, si possono ottenere separazione e divorzio con un unico procedimento, riducendo di fatto l'estensione temporale della procedura, mentre è attesa, entro ottobre 2024, l'istituzione del Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie, che andrà a snellire le cause civili inerenti a divorzi e separazioni.

Più tutele e ascolto del minore

Altro pregio della riforma è stato quello di aver dato ampio spazio sia all'ascolto del minore nei casi di separazione, ritenuto fondamentale per la decisione finale, sia al contrasto alla violenza domestica e di genere.

Investimenti e specializzazione: l'altra faccia della medaglia

Ai meriti attribuiti alla Riforma si contrappone l'altro lato della medaglia: le novità introdotte non possono prescindere da investimenti e da un aumento delle risorse all'interno dei Tribunali. Il rischio, a detta di un intervistato, è quello di vanificare l'intento della legge.

Non solo, ai consulenti è chiesto un maggior grado di specializzazione e competenza. È qui che la formazione può fare la differenza. ■

Diritto di famiglia: tutte le novità di una riforma “epocale”

M

aggior tutela dei minori, contrasto alla violenza domestica e di genere, istituzione del Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie, con la creazione di un rito unico. Sono queste le maggiori novità introdotte con la riforma del processo civile. A spiegarle è **Cinzia Calabrese**, Presidente di AIAF (Associazione Italiana Avvocati per la Famiglia e per i minori).

La riforma ha portato novità significative per le persone, i minori e le famiglie. Quali sono le principali?

La modifica più rilevante, tra le tante, è l'introduzione di un rito unico per tutti i procedimenti relativi allo stato delle persone, ai minorenni e alle famiglie, attualmente attribuiti, in attesa dell'istituzione del Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie, alla competenza del tribunale ordinario, del giudice tutelare e del tribunale per i minorenni, salvo alcune specifiche eccezioni. La riforma assicura maggior tutela ai minori coinvolti nel conflitto familiare. È stata infatti prevista la nomina obbligatoria del curatore speciale del minore nei procedimenti in cui vi sia una richiesta, da parte del PM o di uno dei due genitori nei confronti dell'altro, di decadenza dalla responsabilità genitoriale; qualora sia stato adottato un provvedimento di allontanamento di un minore dalla famiglia a causa di un grave pregiudizio per la sua incolumità; quando sia disposto un affidamento del minore ai sensi della l. 184/1983; nei casi in cui emerga una situazione di pregiudizio che impedisca ai genitori di fungere da rappresentanti processuali del minore; o su richiesta del minore ultraquattordicenne. Inoltre, l'art. 473-bis.7 c.p.c. prevede la figura del co-

siddetto curatore “extra processum”, una figura che tutela il minore al termine del procedimento che abbia come esito la limitazione della responsabilità genitoriale. La riforma ha stabilito che gli atti introduttivi del giudizio devono contenere, oltre alle domande, anche i mezzi di prova e tutti i documenti offerti in comunicazione. In caso di domanda di contenuto economico o in presenza di figli minori, occorre depositare, oltre alle dichiarazioni dei redditi (già previste dalla normativa precedente), la documentazione attestante la titolarità dei diritti reali su beni immobili e beni mobili registrati nonché su quote sociali, oltre agli estratti conto dei rapporti bancari e finanziari relativi agli ultimi tre anni. Tra i documenti da allegare assume rilevanza il piano genitoriale, dove occorre indicare gli impegni e le attività quotidiane dei figli relative alla scuola, al percorso educativo, alle attività extrascolastiche, alle frequentazioni abituali e alle vacanze normalmente godute, in modo da consentire al giudice di avere, sin dalla prima udienza, il quadro chiaro della situazione del nucleo familiare.

Altro significativo intervento del legislatore della riforma è relativo al contrasto alla violenza domestica e di genere, con previsione di tempi dimezzati, speciali poteri istruttori del giudice, che esorbitano dai limiti previsti dal codice civile, volti all'accertamento della fondatezza delle condotte di violenza domestica o di genere di un genitore verso l'altro o verso i minori; inoltre, sono state normate particolari garanzie di segretezza a beneficio delle



Cinzia Calabrese

AIAF



La riforma sarà completa con l'istituzione del Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie

vittime. La riforma prevede anche una disciplina unitaria a garanzia del soddisfacimento dei crediti di mantenimento, in precedenza frazionata nelle norme relative a separazione, divorzio ed affidamento di figli nati fuori del matrimonio.

Di fondamentale importanza anche la possibilità di introdurre, nella separazione, la domanda di divorzio e le domande a questa connesse, che saranno procedibili decorso il termine di legge e dopo il passaggio in giudicato della sentenza di separazione. La riforma sarà completa con l'istituzione del Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie, che sarà suddiviso in sezioni distrettuali presso ciascuna sede di Corte d'Appello o di Sezione di Corte d'Appello, e sezioni circondariali, costituite presso ogni sede di Tribunale.

In che modo la riforma impatterà sul lavoro dei consulenti?

Già con la l. 206/2021 sono stati modificati gli articoli 13 e 15 delle disposizioni di attuazione del c.p.c. sulle qualifiche e le competenze dei consulenti tecnici. In

particolare, è stata aggiunta, nell'albo dei consulenti tecnici, la categoria dei neuropsichiatri infantili, degli psicologi dell'età evolutiva e degli psicologi giuridici o forensi; inoltre, per l'iscrizione di queste categorie di professionisti all'albo dei C.T.U., è prevista una speciale competenza tecnica che sussiste qualora ricorrano, alternativamente o congiuntamente, i requisiti di comprovata esperienza professionale in materia di violenza domestica e nei confronti di minori; il possesso, da parte degli esperti, di adeguati titoli di specializzazione o approfondimento post-universitari in psichiatria, psicoterapia, psicologia dell'età evolutiva o psicologia giuridica o forense, purché tali professionisti siano iscritti da almeno cinque anni nei rispettivi albi professionali; da ultimo, l'aver svolto per almeno cinque anni attività clinica con minori presso strutture pubbliche o private. Con il d.lgs. 149/2022 il legislatore ha efficacemente "perimetrato" l'ambito di intervento del consulente tecnico, attribuendo al giudice il compito di selezionare consulenti "dotati di specifica competenza in relazione all'accertamento e alle valuta-

zioni da compiere". Il consulente si deve basare su metodologie e protocolli riconosciuti dalla comunità scientifica. Nella propria relazione, il consulente dovrà tenere distinti i fatti osservati direttamente, le dichiarazioni delle parti e dei terzi dalle proprie valutazioni.

Di cosa si occupa AIAF e quali progetti ha in cantiere per il 2023?

AIAF si occupa di promuovere la formazione continua degli avvocati che intendono specializzarsi in materia di diritto di famiglia, minorile e delle persone, in ambito sia civile sia penale; in particolare, garantisce la formazione degli avvocati che svolgano il delicato incarico di curatore speciale del minore, come pure di amministratore di sostegno.

Pari attenzione è dedicata alla formazione in materia di prevenzione e contrasto alla violenza domestica e alla violenza di genere. Per l'anno in corso, continuerà ad impegnarsi per l'attuazione della riforma, da più parti definita epocale, del processo di famiglia, traguardo per il quale AIAF ha lavorato per molti anni. ■

È ora di pensare anche agli accordi prematrimoniali



Matteo Ruffinotti

Ruffinotti & Partners

In che modo la riforma impatterà sul lavoro dei consulenti?

Il diritto di famiglia e dei minori sta evolvendo in maniera molto significativa. Le ultime sentenze in materia stanno contribuendo a modificare radicalmente alcuni usi e principi che resistevano da decenni. L'avvento di questo intervento legislativo concorrerà a rendere necessario per i consulenti un maggior grado di specializzazione nella materia.

La Riforma Cartabia in materia di famiglia è esaustiva? Risponde **Matteo Ruffinotti** dello Studio Legale Ruffinotti & Partners, che sottolinea l'importanza di non vanificarne la portata.

Quali sono le principali novità e su cosa, invece, sarebbe necessario un intervento legislativo?

Obiettivo della riforma Cartabia è quello di accorciare i tempi della giustizia. Potenzialmente siamo di fronte a una riforma epoca-

le le cui novità di rilievo possono essere così riassunte: possibilità di unica domanda per separazione e divorzio, "piano genitoriale" utile al giudice per modulare visite e collocamento dei figli minorenni e l'introduzione del Tribunale della Famiglia. Per quanto possa essere una buona legge ritengo che se non accompagnata da adeguati investimenti e da un significativo aumento del personale all'interno dei Tribunali si potrà correre il rischio vanificare l'intento della legge. Per ciò che attiene un ulteriore intervento Legislativo, ritengo che sia giunto il momento di introdurre la possibilità di stipulare accordi prematrimoniali. Rappresenterebbe un ulteriore passo verso la riduzione del contenzioso.

 **LE FONTI
LEGAL**
La rivista N°1 degli avvocati

SCOPRI I PROSSIMI APPUNTAMENTI:

SPECIALE
DIRITTO DI FAMIGLIA
MARZO 2024

SEI UN **ESPERTO** NEL **TUO SETTORE?**

VUOI PUBBLICARE
UN ARTICOLO SUL
NOSTRO MAGAZINE?



CONTATTACI!

SCRIVICI A: **GUESTPOST@LEFONTI.IT**

LeFonti.TV

In onda: dove vuoi, quando vuoi



Per maggiori informazioni

+39 02 87386306 | info@lefonti.it

 LE FONTI



La nostra televisione in live streaming è l'unica in grado di vantare un **palinsesto all news focalizzato nelle tematiche economiche, finanziarie, legali e nell'infotainment**.

Il centro studi e ricerca di Le Fonti collabora strettamente con la redazione affinché trasmissioni economiche e telegiornali siano orientate verso un **pubblico nazionale ed internazionale**, offrendo approfondimenti di valore e fondamentali per l'attività dei decision maker di realtà internazionali.

La live streaming tv Le Fonti conta una community fidelizzata di **oltre 1 milione di telespettatori in oltre 125 paesi** fra cui business leader, manager ed investitori.

Grazie a centri localizzati in alcune delle più rilevanti città europee, quali **Milano, Londra, Roma, Bruxelles, New York, Mumbai, Singapore, Dubai, San Francisco e Hong Kong**, la redazione copre tutti i più importanti eventi internazionali.

Alcuni dei nostri **ORIGINAL CONTENTS**:



In Borsa e negli studi di Le Fonti Tv, l'apertura dei mercati dà ufficialmente il via al flusso di news, analisi e commenti su economia e finanza aggiornati in tempo reale.



Format di infotainment che vuole raccontare, i protagonisti italiani della digital economy, delle aziende e del settore legale. Un percorso attraverso le tappe della loro carriera e come sono riusciti a migliorare i modelli di business.



Mai come in questi ultimi 10 anni le riunioni delle Banche centrali sono diventate un appuntamento fondamentale per i mercati finanziari. Le Fonti Tv segue in diretta ogni riunione della FED e della BCE, con relative conferenza stampa tradotte in italiano, per analizzare come le decisioni di politica monetaria influenzino i mercati

Gli ospiti di Le Fonti TV

« LIVE



LUIGI DI MASO

Head of digital Social Media Soccer

Il mondo dello sport ha sfruttato da sempre le potenzialità dei mezzi di comunicazione; pur non trascurando i media tradizionali, ha ormai aderito appieno alle logiche dei media digitali sia dal punto di vista delle professioni coinvolte, sia dal punto di vista dei fan. Per continuare a coltivare i rapporti con la fanbase, i club di calcio hanno costruito nuove narrazioni, in cui i social network hanno iniziato a rivestire un'importanza cruciale

« LIVE



ROMEO REPETTO

Ceo Leo Burnett Italia

L'agenzia di comunicazione sta affrontando un periodo di profondo cambiamento. Abbiamo visto la sua evoluzione negli anni, da agenzia di pubblicità, ad agenzia di comunicazione e infine a growth agency. Come ogni cambiamento, porta con sé una serie di strascichi importanti e complessi da gestire. Uno di questi riguarda la creatività che, premetto, non cambia completamente ma sicuramente evolve



« LIVE

LUCA COLASANTI

Director Presale Iberia, Italy and East Europe Axway

Nel mondo moderno aziende di industry diverse possono collaborare per creare vantaggi e valore comune. Per esempio una telco può collaborare con una banca per abbassare le frodi su carte di credito e di pagamento. Sfruttando un API ecosystem diverse industry possono facilmente collaborare in un'ottica di innovazione che sorpassa il concetto di silo e barriere, e che mette al centro il cliente

Il salotto televisivo
milanese in **Via Dante.**

La TV **N°1** in Italia
su Economia e Professioni!

« LIVE



MAURIZIO DEL CONTE

Università Bocconi - Presidente Afol

La pandemia ha accelerato il processo di trasformazione digitale già in essere, facendo emergere nuove professioni e rendendo obsolete altre. La formazione universitaria e professionale, tuttavia, fatica a tenere il passo dell'evoluzione del mercato del lavoro, creando quello che viene definito un "mismatch", un disequilibrio tra domanda e offerta

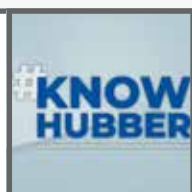
« LIVE



LUCA CARDONE

5G & Corporate Solution WindTre

Il marchio Wind è da sempre vicino alle famiglie, con offerte semplici, smart e accessibili a tutti, mentre 3 è il brand di riferimento per gli appassionati di tecnologia, sempre alla ricerca delle soluzioni più all'avanguardia. Alle esigenze di target diversi, corrispondono format creativi differenziati. E il mix di strategie multibrand si sta rivelando un ingrediente vincente



« LIVE

LORETTA CHIUSOLI

Corporate HR Director CRIF

L'avvento del Metaverso rappresenta una nuova opportunità di evoluzione per la formazione, oltrepassando i limiti ormai evidenti che le applicazioni 2D presentano. Fare formazione nel mondo virtuale significa garantire a studenti e dipendenti un apprendimento efficace e interattivo. Il vantaggio di questa tecnologia non è solo la sua immersività, ma anche la possibilità di ricavare informazioni riguardo a reazioni e interazioni degli utenti

LE FONTI.TV vanta
una community
fidelizzata di **oltre 1 milione**
di telespettatori
in **oltre 125 paesi**.



ROBERTO DAVERIO

Presidente LXT export

Gli export sono un business in costante crescita: l'impatto economico generato dagli sport elettronici in Italia, per la creazione di lavoro e affari, ammonta a 45-47 milioni di euro. Tra gli ostacoli vi sono invece l'assenza di incentivi o agevolazioni economiche da parte delle istituzioni, la difficoltà nel reperire figure già pronte con competenze verticali e il gap tecnologico a livello di infrastrutture e di rete tra le varie aree del Paese



MIK COSENTINO

Imprenditore digitale

L'automazione guidata dall'AI può rendere più facile per le aziende gestire la propria presenza online, identificare le opportunità e creare esperienze personalizzate. Tutto questo è possibile per l'innunerevole mole di dati che viene gestita costantemente e continuamente da questa tecnologia. Quindi le informazioni e la loro gestione sono la chiave per il successo



ALE LORENZI

Media buyer e consulente

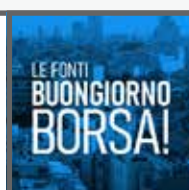
Oggi per le aziende diventa indispensabile saper sfruttare i meccanismi dei social network, con l'obiettivo di far convogliare il traffico in target sul proprio prodotto o servizio, riuscendo a differenziarsi in un contesto sempre più affollato e con un audience sempre più distratta. Nascono quindi nuove opportunità professionali, come quella del media buyer



ANTONIO FRANZESE

Co-fondatore di Media Engineering

Intelligenza artificiale, olografia, realtà aumentata, simulazioni e, in generale, un'integrazione sempre più netta tra processi aziendali e applicazioni digital avanzate. In una parola, tecnologie 4.0. Utilizzate principalmente per migliorare e automatizzare le procedure delle imprese, il loro impiego punta a rivoluzionare anche l'approccio al business delle PMI, spesso garantendo un vantaggio competitivo grazie a opportunità inedite



ALESSANDRO GATTI

Founder Hubique

Le tecnologie emergenti stanno guidando la trasformazione digitale dei principali ambiti di business, tra cui non manca il settore immobiliare. L'intelligenza artificiale è già entrata nell'affascinante universo del Proptech, dove ha iniziato a dimostrare il suo potenziale, che spazia dall'analisi dei dati per le applicazioni predittive alla capacità di alimentare chatbot sempre più intelligenti e utili ad aiutare nel rapporto con il cliente

LE FONTI

La business community più grande in Italia.
Le informazioni sul business per il target di settore.
Le interviste, gli approfondimenti sui diversi settori economici.

Tutto questo è il network Le Fonti

LE FONTI LE FONTI.TV Trend online LE FONTI LEGAL WORLD EXCELLENCE WORLD EXCELLENCE

LE FONTI AGORÀ
MARKETING

LE FONTI AGORÀ
FISCALE

LE FONTI AGORÀ
TECNOLOGIA

LE FONTI AGORÀ
PENALE

LE FONTI AGORÀ
LAVORO

LE FONTI AGORÀ
SOSTENIBILITÀ

NEW PHARMA

LE FONTI ASSET
management

LE FONTI NEW INSURANCE

**Entra nella community
e comincia a far parlare di TE**

www.lefonti.it



DUBAI | FEBRUARY 16TH 2023

LEGAL



PAOLETTI LAW GROUP

Excellence of the Year
Independent Legal Advisor
Legal Consultancy
UAE



AL ROWAAD ADVOCATES & LEGAL CONSULTANCY

Litigation Law Firm of the
Year

HR



NAHDI MEDICAL COMPANY

HR Strategy of the Year



MOHAMAD KHEIR

Power International Holding
HR Director of the Year
Innovation & Leadership

BANKING & FINANCE



AXIS BANK

Excellence of the Year
Innovation & Banking
Banking & Financial Services



MULTIBANK GROUP

Financial Derivatives
Institution of the Year



MR. NASER TAHER

Multibank Group
Chairman of the Year
Financial Derivatives

INNOVATION & LEADERSHIP



AURA GROUP

Excellence of the Year
Innovation & Leadership
Hospitality & Food Services



MS. SUKAINA PARPIA

SPAR
Managing Director
of the Year
Innovation & Sustainability
Car Accessories



DUPOD

Excellence of the Year
Innovation & Leadership
Modular Construction

INNOVATION & LEADERSHIP



**ST. REGIS
DOWNTOWN DUBAI**
Excellence of the Year
Leadership
Hospitality



VANESSA JACKSON COFIE
Jackson and CO
Managing Director
of the Year
Innovation & Leadership
Interior Design





I PROSSIMI APPUNTAMENTI:

03 | 05

Le Fonti | HR Forum

Location Esclusiva | Milano
Maggiori informazioni: info@lefonti.com

03 | 05

Le Fonti Awards | HR

Location Esclusiva | Milano
Maggiori informazioni: selezionepremio@lefonti.it

25 | 05

Le Fonti | Insurance & Banking Forum

Location Esclusiva | Milano
Maggiori informazioni: info@lefonti.com

25 | 05

Le Fonti Awards | Insurance

Location Esclusiva | Milano
Maggiori informazioni: selezionepremio@lefonti.it



Fleet Support

*ringrazia la Business Community di **Le Fonti**
per averlo segnalato come eccellenza nel suo settore*

Fleet Support è stato riconosciuto come:

**Eccellenza dell'Anno
Innovazione & Leadership
Car Management**



BRIONVEGA

Firmato nel 1965 dai designer Achille e Pier Giacomo Castiglioni, il radiofonografo Brionvega è perfetto perché unico. Le sue forme dal fascino retrò lo rendono un meraviglioso complemento d'arredo, ma rimane una “macchina per il suono” con una potenza e qualità eccellenti: ha il giradischi in vinile e la radio Am/Fm. È anche un monitor musicale al quale è possibile collegare altre sorgenti tramite wi-fi e bluetooth. Ogni radiofonografo è un pezzo d'artigianato unico, per la consegna servono 60 giorni ■

brionvega.it | € 13,490

SMEG

Il design è minimal, ha linee morbide e profili lucidi in contrasto con il pannello frontale in alluminio spazzolato. Disponibile in diversi colori, la nuova macchina da caffè espresso automatica di Smeg macina direttamente il chicco e prepara fino a sette bevande, tra cui espresso, americano, caffè lungo e ristretto, oppure, grazie alla lancia vapore in acciaio inox, bevande a base di latte, come cappuccino o latte macchiato ■



smeg.it | da € 629

DOM PERIGNON

Quando Dom Perignon sceglie di essere Rosé, è in nome della libertà: di avventurarsi, di spogliarsi dalle convenzioni per spingersi oltre i limiti della creatività. Nato da questo desiderio di osare, Dom Perignon Rose 2008 Lady Gaga Limited Edition coglie lo splendore rosso del Pinot Noir e ne cattura l'energia vitale in un assemblaggio audace e deciso. Frutto di un lento e magistrale invecchiamento di quasi 12 anni, Dom Perignon Rosé 2008 è indomito e carnale, al contempo chiaro e scuro, magnetico. Come la divina Lady Gaga, appunto. ■

domperignon.com | € 750



ROLEX

Il nuovo Oyster Perpetual Deepsea Challenge è il primo Rolex in titanio della storia. E scrive un nuovo capitolo dell'odissea delle immersioni profonde: è dotato di una valvola per la fuoriuscita dell'elio e del sistema Ringlock, ed è in grado di accompagnare qualsiasi tipo di immersione, in acque libere, in sommersione o in camera iperbarica, fino alla profondità estrema di 11.000 metri. Ha una cassa di dimensioni importanti, ben 50 mm, un quadrante nero intenso, grandi indicatori delle ore luminescenti e una lunetta girevole unidirezionale graduata 60 minuti. All'interno batte il 3230, l'ultimo calibro di manifattura Rolex creato nel 2020 e che è andato ad equipaggiare per primo il Rolex Submariner. ■

rolex.com | € 26.100

AUTO

Quanto è cool il SUV da città

Compatta ma accogliente, con un design moderno e interni curati. La nuova Smart #1 si rivolge ai giovani ma è perfetta per i manager "hi-tech". E per chi vuole esagerare c'è la versione Brabus, da 428 cavalli



È

ormai pronto a fare il suo debutto sul mercato (i preordini sono già partiti) il nuovo suv compatto Smart #1. Progettato per essere il perfetto alleato per la mobilità di tutti i giorni è pronto a rispondere alle diverse esigenze dei suoi clienti, che si tratti di spostarsi in una metropoli dinamica come Roma o Milano, di un viaggio in autostrada o di un piacevole fine settimana fuori città. Pioniere della mobilità BEV già da 15 anni, primo marchio a convertirsi all'elettrico only dal 2020, con questa vettura Smart aggiunge al suo distintivo know-how nella mobilità elettrica il design premium avanguardista di Mercedes-Benz. Smart #1, che è basata sulla piattaforma Sea per auto elettriche sviluppata dalla cinese Geely, è in grado di erogare una

potenza di picco di 200 kW (272 cv), una velocità massima di 180 km/h e una carica CA del 10-80% a 22 kW in 3 ore. Con la ricarica superveloce in corrente continua, questo risultato può essere raggiunto in meno di 30 minuti. L'autonomia massima Wltip è compresa tra 420 e 440 km. Tre gli allestimenti disponibili: Pro+ (40.650 euro), Premium (44.150 euro) e Brabus (48.150 euro). In aggiunta alle dotazioni già disponibili sull'allestimento Pro+, tra cui figurano una vasta gamma di sistemi di assistenza alla guida, telecamera a 360 gradi, assistenza vocale intelligente, luci a led e portellone posteriore elettroattuato, la versione Premium offre l'audio system firmato Beats, Head-Up Display, fari CyberSparks+ Led Matrix e assistenza automatica per il parcheggio. Smart #1 Brabus offre, inoltre, la trazione integrale e presenta funzionalità e personalizzazioni uniche e distintive. ■



genesis.com



0 km/h 100 km/h
Accelerazione 3,9 sec

180 km/h

Velocità massima

CA: 10-80% <3h
CC: 10-80% <30 min
Tempi di ricarica

420-440 km

Autonomia

LUSSO

Dolomiti dreaming

La forza della pietra, il calore del legno, il comfort della domotica. La Cesa del louf, sotto il massiccio del Sella, è un rifugio di charme. Da affittare in esclusiva

Ci sono voluti dieci anni per portare a termine la ristrutturazione della Cesa del louf, antico maso dolomitico fuori Arabba, ai piedi del massiccio del Sella. Il restauro è stato eseguito con una minuziosa attenzione al recupero e alla lavorazione dei materiali. Gli archi in pietra dell'ingresso sono stati realizzati con i paracarri originali della strada che da Arabba porta al Passo Pordoi, costruita nel 1905 dagli austriaci. I pavimenti sono stati recuperati da vecchi masi della zona così come la stube. I buchi lasciati dalle scarpe chiodate dei contadini si mescolano ai legni vecchi, ai graffi e ai fori che il tempo ha lasciato sul pavimento e alle pareti, e alle pietre antiche, con fessure profonde e colori bruciati. Ma la semplicità è solo apparente: la cucina è scomparsa, l'impianto domotico, con riscaldamento a pavimento e ampie vetrate, che si aprono verso l'esterno per consentire alla luce e al panorama di divenire parte della casa, rendono il maso un gioiello oltre che d'atmosfera anche di comfort.

La Cesa del louf si sviluppa su due costruzioni collegate internamente, il maso e il masetto. I generosi spazi interni dello chalet sono in grado di accogliere fino a 19 persone. Le stanze, ampie e accoglienti, sono arredate con mobili antichi e opere d'arte. Al piano terra c'è l'area wellness con sauna, bagno turco, doccia emozionale, piscina e idromassaggio. Si raggiunge solo con il gatto delle nevi e si può affittare soltanto in esclusiva per minimo una settimana. Naturalmente è possibile organizzare la presenza di chef, maggiordomo, concierge, autista e cameriere. ■

cesadelloufit | da € 16.000





NETWORK WEB

70 MILIONI di pagine viste al mese

18 MILIONI di utenti unici al mese



TESTATE

200 MILA copie diffuse tra digitale e cartaceo

480 MILA lettori medi



TELEVISIONE

3,5 MILIONI di contatti

14.200 audience medio



L'unica società in Italia ad avere una community focalizzata al business
di oltre **10,5 milioni** di imprenditori, manager e professionisti

Investimenti su cui puoi contare

Certi investimenti sono
come i legami tra le persone.
Si consolidano attraverso
le generazioni e creano
stabilità e fiducia nel tempo.

In PIMCO da oltre 50 anni
gestiamo attivamente fondi
obbligazionari costruendo
ogni giorno un legame
di fiducia con milioni
di investitori.

**Per saperne di più rivolgiti al
tuo consulente finanziario »**

PIMCO®



sicurezza



Sara, assicurazione dell'ACI dal 1946.



tecnologia



La scatola nera connessa all'app
che premia il tuo stile di guida.

risparmio



Canone del telepedaggio incluso.

Sara è l'assicurazione dell'ACI dal 1946. Per questo, da sempre, mette al centro la tua sicurezza su strada e ti offre soluzioni innovative. Scegli la tecnologia delle polizze auto che ti fa risparmiare con la scatola nera o il canone del telepedaggio incluso. **Sara Assicurazioni e ACI: la mobilità nel DNA, la sicurezza stradale nel cuore.**

sara

ti assicura



Prima della sottoscrizione leggere il set informativo disponibile in agenzia o su sara.it