



# LE FONTI LEGAL

Maggio 2020 |  
N°48 | 20 €  
Mensile

[www.lefonti.legal](http://www.lefonti.legal)

LA RIVISTA **N°1** DEGLI AVVOCATI

Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale - 70% - LOM/MI/5193 - Prima immissione 30/05/2020 | Anno V | N°48 | Maggio 2020

Maddalena Boffoli  
(studio legale Boffoli)  
ricostruisce le criticità affrontate  
dalle imprese nella fase  
1 e 2 della lotta al Covid: dall'affaire  
"mascherine" alle sovrapposizioni  
normative stato-regioni

## L'emergenza si chiama **BUROCRAZIA**

### SPECIALE COVID-19

*Tempi Legali: le criticità  
della Fase 2*

### LAVORO

Cassa integrazione,  
perdita netta  
in busta paga del 36%

### INDAGINE

La "nuova normalità"  
degli studi legali d'affari





# Imparare ad andare in bicicletta è stato facile. La mia nuova sfida è la sostenibilità.

Dai una marcia in più al tuo portafoglio  
di investimenti

[responsabilmente.nnip.it](http://responsabilmente.nnip.it)



**You matter**

La presente comunicazione è rivolta esclusivamente ad investitori professionali come definiti nella Direttiva MiFID. La presente comunicazione è stata redatta esclusivamente ai fini informativi e non costituisce un'offerta, in particolare un prospetto informativo, o un invito a trattare, acquistare o vendere titoli o a partecipare ad una strategia di trading, né la prestazione di un servizio d'investimento o di ricerca in materia di investimenti. La presente comunicazione e le informazioni contenute nella stessa non potranno essere copiate, riprodotte, distribuite o trasferite a soggetti diversi dal destinatario. Il prospetto informativo e il Key Investor Information Document (KIID) e gli altri documenti previsti dalla legge, relativi al comparto e al fondo, sono disponibili sul sito [www.nnip.com](http://www.nnip.com). I rendimenti conseguiti in passato non sono indicativi dei risultati futuri e in nessun caso potranno essere ritenuti tali.

## SOMMARIO



### RUBRICHE

6 CARRIERE  
10 MANDATI  
20 GENERAL COUNSEL  
22 IN CORSA  
55 NEWS & EVENTI  
82 LIFESTYLE

### // PROTAGONISTI

**12** La nuova emergenza si chiama burocrazia

di Gabriele Ventura

### // FINANZA

**50** Il potere transitivo dei vestiti

di Annabella D'Argento

### // IMPRESA E LAVORO

**52** Cassa integrazione, perdita netta in busta paga del 36%

di Mario Valdo

**56** Gestione e consulenza obbligate a diventare Smart

di Leopoldo Fiore

### // SPECIALE COVID-19

**24** Dal lockdown alla "fase 2": la voce dei professionisti

di Gabriele Ventura

**36** Non chiamatelo smart working

di Mario Valdo

### // GIUSTIZIA E PROFESSIONI

**42** Coronavirus: magistrati di sorveglianza sotto attacco

di Michele Iudica e Corrado Limentani

### // INNOVAZIONE

**56** Gestione e consulenza obbligate a diventare Smart

di Leopoldo Fiore

### // FISCO

**46** Le responsabilità degli amministratori senza deleghe

di Mario Valdo

### // PROFESSIONE AVVOCATO

**68** La "nuova normalità" degli studi legali d'affari

di Gabriele Ventura

**LEGAL N.48  
MAGGIO 2020**

Le Fonti S.r.l. Via Dante, 4,  
20121 Milano

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Guido Giommi

**VICEDIRETTORE**

Gabriele Ventura (gabriele.ventura@lefonti.it)

**COORDINAMENTO REDAZIONALE**

Federica Chiezzi (federica.chiezzi@lefonti.it)

**SEGRETERIA EDITORIALE**

segreteria@lefonti.it

**HANNO COLLABORATO:**

Leopoldo Fiore, Stefano Grilli,

Alessandra Leone, Francesca Vercesi,

**COORDINAMENTO INTERNAZIONALE**

(New York, Dubai, Hong Kong, Londra, Singapore)

Alessia Liparoti (alessia.liparoti@lefonti.it)

**PROGETTI SPECIALI**

Alessia Rosa (alessia.rosa@lefonti.it)

**INNOVAZIONE E DIGITAL MARKETING**

Simona Vantaggiato

(simona.vantaggiato@lefonti.it)

**UFFICIO GRAFICO**

Valentina Russotti

**REDAZIONE E STUDI TELEVISIVI**

Via Dante 4, 20121 Milano tel. 02 8738.6306

Per comunicati stampa press@lefonti.it

**EDITORIAL OFFICES**

Londra, Milano, New York, Singapore, Dubai, Hong Kong

**CONCESSIONARIA PUBBLICITÀ**

Opq s.r.l. Via G.B. Pirelli, 30- 20141 Milano

tel. 02 6699.2511, info@opq.it, www.opq.it

**STAMPA**

AGF spa unipersonale

**DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA**

MePe - Distribuzione Editoriale

Via Ettore Bugatti, 15 - 20142 Milano

**UFFICIO ABBONAMENTI**

Telefono 02 8738 6306 o inviare una mail a:

abbonamenti@lefonti.it

www.lefonti.legal/abbonamenti

**CAMBIO INDIRIZZO**

Si prega di comunicarci entro il 20 del mese precedente il

nuovo indirizzo via mail a: abbonamenti@lefonti.it

**GARANZIA DI RISERVATEZZA  
PER GLI ABBONAMENTI**

Le Fonti garantisce la massima

r RISERVATEZZA dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai sensi dell'art. 7 del D. leg. 196/2003 scrivendo a abbonamenti@lefonti.it. Pubblicazione mensile registrata presso il Tribunale di Milano il 10 Marzo 2016, numero 83.

La testata Legal è di proprietà di Le Fonti.

Direttore responsabile Guido Giommi

Prezzo di copertina € 20,00

**EDITORE**



THE LIVE STREAMING TV

# IN TUTTE LE EDICOLE E NON SOLO...



La rivista  
N.1 degli  
avvocati

Le Fonti Legal  
è anche in digitale

# ABBONATI

lefonti.legal



Abbonamento mensile o annuale per te in omaggio gli ultimi 4  
numeri in digitale da leggere come e quando vuoi!

## Lotta al Covid, i professionisti la giocano in Serie B



**Gabriele Ventura**  
@gabrivent

**L**a partita contro il Covid, i professionisti, la giocano con una squadra di Serie B. Almeno secondo le regole stabilite dal Governo, da ultimo, con il decreto Rilancio, che ha escluso il comparto professionale dall'accesso ai contributi a fondo perduto, previsti invece per le imprese. Ma a ben vedere, se riavvolgiamo il nastro all'inizio dell'emergenza, l'atteggiamento dell'Esecutivo, nei confronti delle libere professioni, è sempre stato uguale: interventi "tappabuchi" inseriti al fotofinish. Basti pensare all'iniziale esclusione dall'accesso al sostegno al reddito di 600 euro, previsto dal decreto Cura Italia solo per gli autonomi iscritti alla gestione separata Inps. Un provvedimento che ha provocato una prima levata di scudi degli organi di rappresentanza delle professioni. Oggi, dopo il decreto Rilancio, il film si ripete: professionisti "dimenticati" e protesta unitaria di Cup (Comitato unitario delle professioni) e Rpt (Rete delle professioni tecniche) con la convocazione degli Stati Generali del 4 giugno. Ma non basta. Quel poco che è stato previsto, in materia di professioni, è stato normato male. Due articoli del decreto Rilancio vanno infatti in senso opposto: uno (art. 78) rfinanzia la misura di sostegno al reddito di marzo anche per i mesi di aprile e maggio, l'altro (art. 86) rende il bonus già erogato incompatibile con quello dei mesi successivi. Un boomerang: per far fronte a uno dei trimestri più drammatici della storia della Repubblica, i professionisti hanno a disposizione la miseria di 600 euro. Come tentare di fermare le onde a mani nude. E i primi dati certificano la catastrofe. Oltre la metà dei commercialisti, secondo un'inda-

gine dell'Osservatorio Covid-19 del Consiglio e della Fondazione nazionale commercialisti, registrano un calo di fatturato, nel mese di aprile, superiore a un terzo. Due su tre dichiarano di avere imprese clienti che non riaprono dopo il lockdown. Motivo? Carezza di liquidità, eccessiva onerosità dei protocolli di sicurezza e rischio di responsabilità penale per il datore di lavoro in caso di contagio di un dipendente (uno dei numerosi "tilt" della comunicazione di questo Governo). Ma il paradosso è che nonostante il calo di fatturato, solo il 34% dei commercialisti ha potuto beneficiare del bonus di 600 euro concesso dal decreto Cura Italia per il mese di marzo. Ma a questo punto la domanda che sorge spontanea è: dove sta l'inghippo? Perché i professionisti sono "l'ultima ruota del carro"? È un problema di rappresentanza? Per gli avvocati sicuramente sì. Il Consiglio nazionale forense è di fatto bloccato dopo che il tribunale di Roma, con ordinanza del 13 marzo scorso ne ha decapitato i vertici, dal presidente Andrea Mascherin al vicepresidente Giuseppe Picchioni. La carica ora è in mano all'altra vicepresidente, Maria Masi e il risultato è un silenzio assordante, reso drammatico dalla situazione. Gli avvocati possono contare quindi solo sulla Cassa di previdenza (che però non è un organo di rappresentanza politica) e su iniziative su base locale. Come nel caso del pacchetto di proposte messo a punto a inizio emergenza dai presidenti degli ordini degli avvocati di Roma (Antonino Galletti), di Milano (Vincenzo Nardo), di Napoli (Antonio Tafuri), di Palermo (Giovanni Immordino). Troppo poco. Se i professionisti, contro il Covid, giocano con una squadra di serie B, agli avvocati manca proprio la squadra.

CHIOMENTI

### Punta sul diritto europeo con l'integrazione di Ejc – Roberti & Associati

Chiomenti integra lo studio EJC – Roberti & Associati dando vita a un nuovo progetto per far fronte alle sfide della crescente europeizzazione del diritto. Chiomenti ed EJC hanno unito le forze sulla base di un innovativo progetto per rispondere alle esigenze della crescente “federalizzazione” di ampi settori della practice legale. Presente da oltre vent'anni a Bruxelles e a Roma, EJC – Roberti & Associati costituisce una realtà unica nel panorama dei servizi legali, essendo la sola struttura professionale italiana ad alta specializzazione attiva su base stand alone nel campo del diritto europeo, oltre che della concorrenza e dei settori regolamentati. Il progetto si basa su una piena integrazione di EJC in Chiomenti, attraverso la creazione di un dipartimento di diritto europeo affidato al Prof. Avv. **Gian Michele Roberti**, che lavorerà in stretta sinergia con gli altri dipartimenti, a cominciare da quello di diritto della concorrenza affidato a **Cristoforo Osti**. Si uniranno allo studio Chiomenti, quali soci, oltre a Gian Michele Roberti, su Roma **Guido Bellitti** e **Marco Serpone** e su Bruxelles **Isabella Perego** e i relativi team, professionisti di riconosciuta eccellenza ed esperienza ultraventennale nel diritto dell'Unione Europea e nei settori del diritto nazionale strettamente interconnessi con il diritto dell'Unione.

NCTM

### Apri al penale con Guaineri

Nctm Studio Legale amplia le proprie aree di attività al diritto penale di impresa con l'ingresso in studio, in qualità di of counsel, di **Roberta Guaineri**, che nel 2001 aveva fondato lo Studio degli avvocati **Alberto Moro Visconti**, **Enrico de Castiglione**, divenuto poi nel 2016 Studio de Castiglione-Guaineri. Guaineri partecipa sin dagli anni '90 ai più importanti processi nel settore del diritto penale dell'impresa e dell'economia. Svolge attività di consulenza per aziende italiane e internazionali operanti in svariati settori, da quello finanziario a quello dell'energia, dalla sanità all'informazione. Guaineri entra in Nctm con **Jacopo Campiglio** per sviluppare il settore di diritto penale di impresa dello Studio.

PWC TLS

### Rafforza il restructuring con Zingali

**Ilaria Zingali** entra nel dipartimento restructuring e insolvency di PwC Tls Avvocati e Commercialisti. Ilaria Zingali arriva da Giliberti Triscornia. Esperta di procedure della crisi di impresa e concorsuale, avrà focus principale sulla consulenza a procedure, anche alla luce del nuovo Codice della Crisi d'Impresa. Zingali ha all'attivo 15 anni di esperienza in operazioni straordinarie di distressed m&a e nell'ambito della crisi e delle procedure concorsuali; ha fornito assistenza a commissari straordinari di diverse procedure di amministrazione straordinaria, nonché a società in crisi economica o finanziaria nell'ambito di ristrutturazioni stragiudiziali e concordati preventivi. In PwC Tls entra con la qualifica di associate partner.

### // ALTRE NEWS

FIVELEX

#### Acerbi nominato salary partner

---

P & I – GUCCIONE E ASSOCIATI

#### Potenzia il team con Cavina

---

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI

#### Avvia una practice dedicata agli eSport

---

WI LEGAL

#### Nuova realtà nel diritto del lavoro

---

## // CHI SALE E CHI SCENDE

SU



CHIOMENTI



INTEGRA EJC – ROBERTI & ASSOCIATI POTENZIANDO IL DIRITTO EUROPEO, DELLA CONCORRENZA E DEI SETTORI REGOLAMENTATI

*In foto, Filippo Modulo, managing partner*

PERDE ILARIA ZINGALI CHE VA A RAFFORZARE IL DIPARTIMENTO RESTRUCTURING E INSOLVENCY DI PWC TLS

*In foto Enrico Giliberti, socio fondatore*



GILIBERTI TRISCORNIA  
E ASSOCIATI



GIU

AGAFLEX

## Nuova unione nella piazza di Bergamo

Nasce a Bergamo Agaflex, studio legale creato dall'unione di **Antonio Granelli**, **Federico Almini** ed **Enrico Felli** che hanno inteso condividere le esperienze maturate in anni di professione nel contenzioso e nella consulenza. Fanno parte dell'associazione in qualità di partner anche i legali **Sara Colli**, **Laura Gandolfi** e **Gloria Ghilardi**. Complessivamente lo studio conta 12 professionisti. Prima di fondare Agaflex Antonio Granelli ha collaborato per un decennio con **Alberto Airoldi** per poi divenire socio dello studio Zonca Briolini Felli, Federico Almini è stato socio dello studio Fenghi Janni, mentre Enrico Felli, già socio di Zonca Briolini Felli, arriva da R&P Legal.

CHERRY LEGAL

## Il mercato Npl's conta un nuovo operatore

Cherry 106, intermediario finanziario attivo nell'acquisto, nella gestione e nell'incasso di crediti non-performing, partecipa alla costituzione di Cherry Legal srl, una società tra avvocati. La nuova società svolgerà attività legali di recupero giudiziale dei crediti, assistenza in fase di due diligence per l'acquisto di portafogli di crediti non-performing ed eventuali attività legali di carattere stragiudiziale connesse al business model di Cherry 106. Il coordinamento di Cherry Legal sarà affidato a **Renata Castellan** e **Irene Pirelli Marti**, socie, che potranno contare anche sulla solida struttura di Cherry 106. Cherry Legal avrà sede legale a Milano e sede operativa a Padova.

BENOTARY

## Cresce il mercato notarile a Milano

Una nuova sigla entra nel mercato degli studi notarili di Milano. Si tratta di Benotary, realtà che nasce dall'aggregazione di due studi notarili, lo Studio de Vivo-Tacchini, erede dello storico Studio Lainati, e lo Studio Luigi Cecala. La nuova realtà, guidata dai Notai **Ciro de Vivo**, **Valerio Tacchini**, **Luigi Cecala** e **Diego Apostolo**, ha sede in Largo Donnegani 2 a Milano e può contare su un team di quattro notai e di 35 professionisti che offrono la propria consulenza sia sul fronte societario e corporate che sul fronte dei privati. Il nome Benotary nasce dalla volontà di interpretare un nuovo modo di essere notai, ovvero consulenti strategici e di fiducia.

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI & PARTNERS

### Rafforza il real estate con Castelli

Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners rafforza ulteriormente il dipartimento real estate dello studio con l'ingresso di **Andrea Francesco Castelli** con la qualifica di partner e co-responsabile della practice a fianco di **Gianluca Gariboldi**. Andrea Castelli entra insieme a **Federica Baccigalupi** che assume il ruolo di associate. Laureato in Giurisprudenza all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Castelli proviene dallo studio legale Chiomenti dove ha seguito clienti italiani e internazionali in operazioni di M&A e di acquisizioni di portafogli immobiliari e partecipazioni in fondi immobiliari. Il rafforzamento della practice di real estate rientra nella strategia di sviluppo dello studio in quelle aree che presentano le maggiori opportunità di business e in cui lo studio ha margini di crescita. I dipartimenti di m&a e di finance sono stati spesso coinvolti in importanti operazioni real estate e l'anno scorso lo Studio ha deciso di costituire un dipartimento dedicato con l'arrivo di Gianluca Gariboldi, urbanista di riferimento sul mercato italiano.

BIRD & BIRD

### Entra D'Agostino per i servizi bancari e finanziari

**Giuseppe D'Agostino** è stato un alto dirigente della Consob, l'Autorità italiana di vigilanza dei mercati finanziari, dove ha percorso l'intero ciclo professionale fino a ricoprire la carica di Vice Direttore Generale da ottobre 2011 a settembre 2019. Lavorerà allo sviluppo internazionale della practice dedicata alla regolamentazione dei servizi bancari e finanziari, con un focus sul Fin-Tech.

Si affianca a **Joss Hargrave** e **Michael Juenemann**, co-head della practice, garantendo un equilibrio ottimale per distribuzione geografica, competenze ed expertise. D'Agostino è stato, tra l'altro, membro di numerose Autorità di vigilanza a livello europeo.

TALEA

### Giro di promozioni interne

Sale a 16 il numero dei soci di TALEA Tax legal Advisory, con la promozione di **Cristina Catalano** e **Massimiliano Lissi** a partner, e di **Fabrizio Lanzoni**, nuovo salary partner. Cristina Catalano, che guida l'area employment, ha maturato una significativa esperienza nel diritto del lavoro in primari studi legali.

Massimiliano Lissi, a capo del penale di impresa, ha sviluppato una considerevole esperienza in tema di compliance con particolare riferimento alla responsabilità amministrativa degli enti. Fabrizio Lanzoni ha maturato, presso primari studi legali e successivamente in TALEA una significativa esperienza in materia di M&A, contratti di finanziamento e consulenza corporate.

### // ALTRE NEWS

DLA PIPER

#### Iannaccone e Priori nuovi soci

---

FRESHFIELDS

#### Di Giò nominato counsel

---

DWF

#### Cerretti promosso equity partner

---

LEGALITAX

#### Iorio e Ambrosi nuovi soci

---



LEGALITAX

## Al via il nuovo dipartimento Ip It e digital law

Legalitax Studio Legale e Tributario aggrega i dipartimenti Privacy e Diritto di Proprietà Intellettuale e crea il nuovo dipartimento Ip It e digital law. La nuova area di attività sarà coordinata da **Alessandro Pappalardo**, partner dello studio e già responsabile del dipartimento privacy, che sarà affiancato anche da **Ilaria Carli** e **Cristina Bellomunno**, nominati counsel. Dopo anni di proficua collaborazione, Legalitax Studio Legale e Tributario ha scelto di coinvolgere gli avvocati Carli e Bellomunno nello sviluppo di nuove opportunità, nell'ambito della consulenza legale, che scaturiscono anche dalla rivoluzione digitale in corso, per poter assistere con adeguata preparazione e qualità le aziende che operano con le nuove tecnologie e che sentono la necessità di forme di tutela ad hoc. La rivoluzione digitale impone infatti la necessità di approfondire i profili giuridici e fiscali derivanti dall'applicazione di tecnologie quali smart contracts, intelligenza artificiale e blockchain, da molti considerata la più rivoluzionaria scoperta informatica dopo Internet.

ASHURST

## Niccoli alla guida del private equity

Ashurst annuncia la nomina di **Fabio Niccoli** come partner a capo del dipartimento di private equity a Milano. Fabio Niccoli proviene da Cdp Equity, dove ha ricoperto il ruolo di general counsel sin dall'inizio della sua operatività nel 2012. Ha avviato la sua carriera professionale lavorando presso Bonelli Erede Pappalardo. Ha successivamente operato presso Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, per poi entrare a far parte di Labruna Mazziotti Segni, dove ha partecipato alla costituzione dello studio, divenendo partner del dipartimento di m&a e private equity. Insieme a Fabio Niccoli, si unisce al team **Andrea Di Rosa**, proveniente da Cdp Equity.

ACCINNI E ASSOCIATI

## Esce Cartolano e cambia denominazione

Lo studio Accinni Cartolano e Associati ha annunciato l'uscita di **Francesco Cartolano** e del suo team, passato in Giliberti Triscornia, e la nuova denominazione, Accinni e Associati.

Lo studio assiste società fiduciarie, trustee companies, operatori di private banking. Centrale è l'attività nel contenzioso civile, commerciale, finanziario, anche in sede arbitrale, oltre alle operazioni straordinarie. Proseguono insieme i professionisti che dalla fondazione hanno consolidato un gruppo: **Alessandro Accinni**, **Paola Cigolini**, **Marco Lainati**, **Sofia Sciumè**, **Roberto Longhi**, **Carmine Celenza**, **Laura Bronzetti**, **Francesco Lera** e l'office manager, **Maria Ferrigno**.

ANDERSEN TAX &amp; LEGAL

## Nominati tre nuovi associate partner

Andersen Tax & Legal, lo studio di dottori commercialisti, avvocati e advisor finanziari membro italiano di Andersen Global, nomina dei nuovi associate partner: **Davide Centurelli**, **Stefano Rossi** e **Alessandro Poli**. Davide Centurelli, esperto in pianificazione fiscale e membro della service line europea VAT di Andersen Global, è cresciuto nello studio, con i soci di Milano, iniziando la sua attività nel 2010. Anche Stefano Rossi ha iniziato la propria carriera professionale in Andersen Tax & Legal, occupandosi di fiscalità internazionale, patent box e transfer pricing. Poli, avvocato tributarista parte del dipartimento tax litigation, è entrato nello studio a gennaio 2018.

### // Tutti gli studi coinvolti nel closing per Esselunga



Gli studi legali White & Case, Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners e Pirola Pennuto Zei & Associati hanno assistito **Giuliana Albera Caprotti** e **Marina Sylvia Caprotti** (rispettivamente vedova e figlia del fondatore di Esselunga) nell'acquisizione del 30% del capitale della holding Supermarkets Italiani detenuto da Giuseppe Caprotti e Violetta Caprotti, assistiti rispettivamente da Linklaters e da BonelliErede. Lato acquirenti, **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**, partner dello studio White & Case, e **Francesco Gianni**, partner dello studio Gop, hanno assistito Giuliana Albera Caprotti e Marina Sylvia Caprotti. Pirola Pennuto Zei & Associati ha seguito la struttura dell'operazione di acquisizione, gli aspetti societari e fiscali con un team guidato dai partner **Stefano Tronconi** e **Roberta Pirola** e dall'associate partner **Cristiana Tironi**. White & Case ha assistito anche in relazione al finanziamento da 1,3 miliardi e alla cessione del 32,5% di La Villata con Michael Immordino, Ferigo Foscari e **Iacopo Canino**.

Lato venditori, **Roberto Casati** e **Giuseppe De Dominicis**, partner e senior consultant di Linklaters, hanno assistito **Giuseppe Caprotti**; **Sergio Erede** e **Gianpiero Succì**, partner di BonelliErede, hanno assistito **Violetta Caprotti**.

### // Chiomenti con il Credito Sportivo nel finanziamento da 100 milioni con la Council of Europe Development Bank

Chiomenti ha fornito consulenza e assistenza legale all'Istituto per il Credito Sportivo (ICS) in relazione alla negoziazione e al perfezionamento di un add on per complessivi 100 milioni di euro nell'ambito del framework loan agreement concesso dalla Council of Europe Development Bank (CEB), volto a sostenere il finanziamento di un ampio portafoglio di interventi di costruzione, riqualificazione ed efficientamento energetico di infrastrutture sportive (comprehensive di progetti di piste ciclabili, ciclodromi, mobilità urbana sostenibile e strutture di supporto) gestite da parte di Enti Locali italiani. Il finanziamento CEB fornisce ulteriore supporto al Piano Operativo 2020 per gli Enti Locali, sviluppato con la preziosa collaborazione dell'ANCI, attraverso il rinnovo dei bandi "Sport Missione Comune" e "Comuni in pista", ai quali si aggiunge il "Mutuo Verde Comune", una nuova misura dedicata agli investimenti nell'efficientamento energetico degli impianti sportivi. Lo strumento è volto a promuovere crescente interazione, in un'ottica di cofinanziamento, tra le diverse misure finanziarie pubbliche incentivate dedicate alle infrastrutture sportive dal Governo e dalle Regioni. Il team di Chiomenti dedicato all'operazione è stato guidato da **Marco Cerritelli**, affiancato nell'incarico da **Valentina Perrone** con l'ausilio di **Giulia Alessio**.

### // Belvedere Inzaghi & partners con Milano Santa Giulia spa per la variante al programma di intervento Montecity-Rogoredo

Belvedere Inzaghi & Partners-BIP con un team guidato dal co-founding partner **Guido Alberto Inzaghi** coadiuvato dal partner **Simone Pisani** e dal trainee **Andrea Ceriani**, ha assistito Milano S. Giulia spa nella presentazione della proposta definitiva di Variante al Programma Integrato di Intervento (PII) Montecity-Rogoredo pubblicata dal Comune di Milano.

Belvedere Inzaghi & Partners – BIP ha assistito Milano S. Giulia per tutti i profili procedurali e sostanziali nella stesura della convenzione e delle norme tecniche di attuazione, nonché nella negoziazione con le amministrazioni e le altre parti coinvolte. Nella medesima iniziativa di sviluppo lo studio legale internazionale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners, con gli avvocati **Maria Grazia Lanero** ed **Emilio Ciccarino**, ha assistito Esselunga spa.

## // Clifford Chance e Simmons&Simmons con International Game Technology e le banche per la modifica agli accordi di finanziamento del Gruppo IGT

Clifford Chance ha prestato assistenza a International Game Technology (IGT), attivo a livello mondiale nel settore gaming e capogruppo di Lottomatica spa, nell'ambito delle modifiche contrattuali, rese necessarie a seguito degli impatti del Covid-19 sul business del gioco e del conseguente downgrade del Gruppo, relative al contratto di finanziamento revolving da US\$1,05 miliardi e 625 milioni di euro e al contratto di finanziamento term loan da 1,5 miliardi di euro.

Clifford Chance ha assistito il Gruppo IGT in tutte le fasi della negoziazione con un team composto dal partner **Charles Adams** e dall'associate **Paolo Ballerini**. Simmon & Simmons ha assistito i Global Coordinators BofA Securities e Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. e le banche finanziatrici con un team composto dal partner **Nicholas Lasagna** e dal senior associate **Fabrizio Nebuloni**.

## // Legance assiste Camfin nella joint venture con Longmarch



Filippo Troisi

Legance – Avvocati Associati ha assistito Camfin spa nel perfezionamento della sottoscrizione dell'accordo d'investimento quinquennale concernente una partnership con LongMarch, veicolo Lussemburghese di proprietà della famiglia cinese Niu, finalizzata allo sviluppo di attività nel private equity ivi incluso il settore healthcare. L'Accordo prevede in particolare la realizzazione di tale partnership attraverso una società per azioni di diritto italiano (denominata Camfin Alternative Asset) la cui governance spetterà alla stessa Camfin. L'accordo contiene, altresì, alcune pattuizioni di natura parasociale di durata triennale relative alla partecipazione potenziale in Pirelli (pari a circa il 7,68%) attualmente detenuta da LongMarch.

Il team di Legance è stato guidato dal senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato dal senior counsel **Francesco Florio**, dal counsel **Marco Saggiocca**, dal senior associate **Pietro La Placa** e dall'associate **Erwin Zanetti**.

## // DWF per la cessione di Advanced Medical Imaging Development (AMID) al Gruppo Van Herk

DWF ha assistito i soci di Advanced Medical Imaging Development – AMID, società attiva nello sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative, brevetti e software per la diagnostica medica, nella cessione dell'intero capitale a Medis Medical Imaging Systems B.V., società del fondo olandese Van Herk Ventures specializzato in life sciences.

AMID, fondata nel 2000 da tre professionisti dall'eccellente reputazione in campo scientifico e accademico, si è sviluppata sulle basi solide di una costante attività di ricerca e collaborazione con le migliori università e cliniche universitarie in Italia e nel mondo, diventando società leader nel settore del "medical imaging", funzionale all'utilizzo di strumenti diagnostici di grande diffusione. Il team di DWF che ha assistito i soci di AMID è stato composto da **Michele Cicchetti**, **Guglielmo Fabbricatore**, **Artemis Tiamkaris** e **Alberto Sieli** per i profili contrattuali - M&A e corporate, **Marco Annoni** per gli aspetti di proprietà intellettuale e **Francesco Provenzano** per quelli di natura fiscale. BF & Company ha svolto il ruolo di advisor finanziario dell'operazione con un team costituito da **Alessandro Bartolini**, **Alessandro Zanatta**, **Lisa Martini** e **Augusto Amatori**. Medis è stata assistita dal team coordinato da Götz Hempel, dello studio olandese TK - TeekensKarstens, e da **Monica Di Oronzo**, **Raffaele Caso** e **Vanessa Gagliano** dello studio LDP Tax & Law per i profili di diritto italiano.

L'INTERVISTA

Maddalena Boffoli, avvocato giuslavorista (studio legale Boffoli), ripercorre le fasi della crisi puntando il dito contro la iper produzione legislativa da parte di governo ed enti locali. Di difficile attuazione e interpretazione. Ostacoli che vanno oltre il virus e che potrebbero minare le spinte della ripartenza per numerose imprese italiane. In questa intervista vediamo quali sono le difficoltà affrontate dalle aziende, a partire da chi ha convertito l'attività in produzione di mascherine salvo poi restare col cerino in mano. E il ruolo decisivo del consulente professionale

# LA NUOVA EMERGENZA SI CHIAMA **BUROCRAZIA**

di Gabriele Ventura



**N**on basta l'emergenza sanitaria. Le imprese devono fare i conti con l'iper produzione legislativa da parte di governo ed enti locali. Un vero e proprio dedalo: norme su norme che hanno scandito l'attività produttiva delle imprese italiane da inizio marzo a oggi. Poca chiarezza, sovrapposizioni tra autorità nazionale e regioni e un rischio: la tutela della salute dei lavoratori e le responsabilità del datore di lavoro. A ricostruire i giorni concitati dell'emergenza, le criticità affrontate dagli imprenditori e soprattutto i danni che sta facendo l'apparato burocratico è Maddalena Boffoli, avvocato giuslavorista fondatrice dello studio legale Boffoli.

### **Avvocato, partiamo dalla "Fase 1": quali gli impatti sulle imprese e come considera la gestione dell'emergenza da parte del governo?**

Come qualcuno ha già evidenziato, il periodo che stiamo vivendo verrà certamente annotato nei libri di storia per l'eccezionalità che lo sta caratterizzando: e tanto, non solo per l'impatto anche psicologico che l'emergenza sanitaria ha avuto e sta avendo sulla popolazione in conseguenza del rapido diffondersi del virus e delle drammatiche conseguenze di mortalità verificatesi, ma anche per gli effetti che si stanno ripercuotendo a livello economico, sociale, istituzionale e scientifico. È indubbio, infatti, che siamo dinanzi ad un fenomeno epidemiologico senza precedenti, che sta notevolmente incidendo, a livello nazionale ed internazionale, anche (e non solo) nel settore economico e produttivo. A fronte, infatti, della diffusione del contagio da Covid 19, l'Italia, come noto, anche prima degli altri paesi (se pur dopo la Cina) si è trovata a dover affrontare improvvisamente una situazione inedita, in un contesto davvero poco chiaro e con molti fattori di incertezza, anche dal punto di vista scientifico. E così, a tutela del bene primario della salute, le misure di contenimento adottate, sino all'imposizione del lockdown nazionale, hanno sensibilmente inciso sulle vite di ciascuno, stravolgendo, con misure senza precedenti, il tessuto economico e sociale del nostro paese. Per chiarire la portata

degli effetti dell'emergenza sanitaria da Covid 19, i risultati di un'indagine effettuata da Confindustria su circa 6.000 imprese italiane (associate e non) appare piuttosto significativa. È emerso che il 67% delle imprese ha registrato impatti sulla propria attività a causa della diffusione del Covid-19 in Italia, soprattutto in Lombardia e Veneto. Il 29% delle aziende consultate già registra danni al proprio fatturato, la percentuale più esigua (6%) ha subito disagi nelle catene di subfornitura e quasi il 22% ha sperimentato problemi di entrambi i tipi. Solo il 33% delle imprese risulta non aver subito danni, circa il 24% ritiene di avere subito impatti gestibili attraverso piccoli aggiustamenti del piano aziendale, il 19% delle imprese ravvede che i danni siano stati significativi perché implicheranno la riorganizzazione del piano aziendale e c'è circa un 12% delle imprese che già teme di non poter raggiungere gli obiettivi per l'anno in corso, se non addirittura di dover ricorrere a ridimensionamenti della struttura aziendale. Come avvocati giuslavoristi, siamo stati ovviamente sollecitati a supportare le società nella difficile gestione di emergenza del settore organizzativo: e infatti, accanto alle aziende che hanno dovuto sospendere la propria attività produttiva e/o commerciale, altre, a garanzia del mantenimento, anche di pubblica utilità, dei servizi richiesti, hanno dovuto in ogni caso adottare misure che tutelassero il bene salute di propri dipendenti, con inevitabili conseguenze, in entrambi i casi, sull'organizzazione di tutto il personale.

### **Non ha aiutato l'iper-produzione normativa da parte del Governo.**

In tutti i casi, le richieste pervenute di consulenza legale nel diritto del lavoro hanno riguardato la gestione e l'organizzazione del lavoro in funzione dei D.P.C.M. di volta in volta adottati, l'adeguamento alle misure necessarie negli ambienti di lavoro e in tema di privacy, nonché la risoluzione di specifiche problematiche nei tempi ristretti imposti dalla situazione di emergenza sanitaria e provvedimenti restrittivi governativi, non sempre di chiara lettura. In tale situazione emergenziale, pur comprendendo le difficoltà che il governo ha incontrato nel far fronte ad una condizione complessa ed inaspettata, l'intervento normativo ha ogget-

tivamente creato situazioni di indiscussa incertezza interpretativa, che si sarebbe potuta evitare con regole semplici e provenienti da fonti univoche.

Quasi ogni giorno, invece, sono state pubblicate direttive e provvedimenti, non solo dalla Presidenza del Consiglio (i famosi DPCM di Conte), ma anche Ordinanze da parte di Ministeri, Regioni e Comuni, Circolari interpretative, a volte anche in conflitto con i Decreti presidenziali, costringendo le imprese a dover affrontare una situazione di incertezza nell'applicazione delle nuove disposizioni che, peraltro, è bene ricordarlo, devono comunque convivere e coordinarsi con il complesso impianto legislativo preesistente.

#### **Quali criticità può segnalare?**

Tra le incertezze interpretative riscontrate tra le aziende che assisto, non può non citarsi quella legata all'individuazione delle attività consentite e quelle, invece, da sospendere, per la determinazione delle quali il Governo ha scelto il criterio del codice Ateco. Anche in questo caso, la produzione normativa è stata frammentaria e poco chiara, essendo intervenuto inizialmente (D.P.C.M. 11 marzo 2020) il blocco delle attività commerciali (negozi, bar, ristoranti, ecc.) e quelle di servizi alla persona, poi modificate da Ordinanza del Ministero della Salute (20 marzo 2020). Successivamente, il D.P.C.M. 22 marzo 2020 è intervenuto sulla possibilità e sulle modalità attraverso le quali potevano essere svolte le attività economiche e, facendo salve le disposizioni già indicate nei precedenti provvedimenti, ha disposto la chiusura delle attività produttive, industriali e commerciali, ad eccezione di quelle indicate, per gruppi di attività, tramite i codici ATECO. Ogni tipo di attività, anche quelle sospese, poteva comunque proseguire se organizzate in modalità a distanza o lavoro agile e restavano sempre consentite anche le attività funzionali ad assicurare la continuità delle filiere delle attività ammesse, nonché dei servizi di pubblica uti-

lità e dei servizi essenziali, previa comunicazione al Prefetto. Dopo soli tre giorni, il Mise, con decreto 25 marzo 2020, anche a seguito delle segnalazioni di Confindustria e delle associazioni sindacali di categoria, oltre ad aver aggiornato l'elenco delle attività produttive ammesse, ha altresì provveduto a specificare le modalità di esercizio di alcune di queste.

L'utilizzo dei codici Ateco ha certamente facilitato l'individuazione delle attività consentite, ma, allo stesso tempo, ha creato non pochi dubbi operativi legati a specifiche situazioni concrete; si pensi, ad esempio, ai molti casi in cui un'impresa svolge attività comprese in più codici Ateco (di alcune escluse e altre incluse tra le attività ammesse),

ovvero nell'ipotesi in cui si è fatto riferimento in maniera piuttosto vaga alle imprese produttive rientranti nelle filiere di prodotti e servizi essenziali (trasporti, commercio al dettaglio, ecc). Addirittura, alla pubblicazione dei vari DPCM, non sono mancate richieste da parte di alcune aziende anche solo banalmente per sapere se potevano continuare a svolgere la propria attività o meno e in che

misura, dovendo ricorrere molto spesso alle interpretazioni di volta in volta fornite dalle FAQ sul sito del Governo o delle associazioni di categoria (Confindustria), per poi avanzare, di caso in caso, richieste specifiche al prefetto competente. Capitolo a sé è poi quello della cassa integrazione, laddove innanzi ad un'apparente semplificazione normativa e procedurale, stando agli ultimi dati disponibili, solo una regione ha superato il 50% delle domande pagate, mentre ci sono ancora tre regioni al di sotto del 10% dei pagamenti effettuati.

Pare evidente, a mio parere, che, con l'emergenza sanitaria, si stia delineando anche un'emergenza normativa, giuridica e burocratica, che rischia seriamente di rallentare la ripresa economica delle aziende e del paese, essendo, invece, necessari interventi legislativi più semplici ed accessibili alle imprese.



## ***Sui codici Ateco la produzione normativa è stata frammentaria e poco chiara***

**Come diceva, inoltre, ci sono le tante aziende che hanno riconvertito l'attività in produzione di mascherine salvo poi ritrovarsi con il cerino in mano.**

Emblematica dell'incertezza creata dagli interventi governativi di volta in volta emessi, è stata proprio la vicenda delle mascherine e, in particolare, dell'iter burocratico previsto per la produzione e commercializzazione dei dispositivi di protezione individuale (cd. DPI) da parte delle aziende e l'eventuale riconversione della produzione delle stesse. Ho seguito personalmente "l'avventura" di un'azienda di produzione di capi d'alta moda che ha deciso di riconvertire, per la durata dell'emergenza sanitaria, i propri impianti per la produzione di mascherine. Come noto, il D.L. 18/2020 (cd. Cura Italia) ha previsto, per far fronte alla situazione emergenziale connotata dalla oggettiva e grave carenza di mascherine e DPI, limitatamente al periodo dell'emergenza, la possibilità di produrre, importare e immettere in commercio tali prodotti anche in deroga alle vigenti disposizioni in materia. Al fine di avvalersi della suddetta deroga, era previsto il rilascio di un'autocertificazione che accertasse che la produzione ed il prodotto fossero conformi alla normativa vigente sugli standard di sicurezza. La norma prevedeva, inoltre, che l'Istituto Superiore della Sanità e l'Inail avrebbero avuto l'onere di verificare le autodichiarazioni e fornire il proprio beneplacito entro 3 giorni dall'acquisizione dell'autocertificazione. Pertanto, la società, nell'incertezza interpretativa sulla differenza tra mascherine chirurgiche e DPI, ha trasmesso la richiesta ad entrambi gli enti. Orbene, a fronte delle richieste inviate, l'Inail ha ritenuto che, sulla base della documentazione pervenuta, il prodotto non rientrasse tra i dispositivi di protezione individuale e, pertanto, non fosse di propria pertinenza, mentre la richiesta di validazione straordinaria delle mascherine chirurgiche inviata all'ISS, non ha ricevuto riscontro nel termine previsto di tre giorni, dovendo intendersi rigettata (silenzio-diniego). A tanto si aggiunga, inoltre, che l'azienda in questione svolgeva attività per le quali era previsto l'obbligo di sospensione e, pertanto, è risultato necessaria un'espressa deroga da parte del Prefetto per lo svolgimento di attività

relative a servizi di pubblica utilità e dei servizi essenziali, quali, appunto, la produzione di mascherine. Solo dopo avere richiesto e ottenuto le necessarie autorizzazioni dai laboratori indicati per l'effettuazione dei test di congruità dei prototipi realizzati, la richiesta è stata, pertanto, reinoltrata all'ISS che finalmente ha concesso l'autorizzazione alla produzione. Anche in questo caso, l'anomalia della norma emanata nell'urgenza, la quale apparentemente prevedeva per produttori e importatori una semplice autocertificazione che dichiarasse la conformità del prodotto agli standard dell'ISS o dell'Inail, in realtà prevedeva per le aziende italiane la preventiva autorizzazione ISS/Inail, così invece favorendo le imprese straniere (cinesi, indiane o brasiliane), che, come abbiamo potuto leggere nelle cronache, hanno potuto esportare nel nostro paese dispositivi, mediante una semplice autocertificazione, che invece non sono poi risultati conformi alle stringenti normative applicate in Italia. E tanto con un evidente doppio danno di carattere economico: il primo, la spesa che lo stato ha dovuto sostenere per l'acquisto di mascherine non utilizzabili, il secondo, la mancata possibilità delle nostre aziende di poter essere immediatamente produttive e creare reddito per sé e per il Paese.

Tutto ciò, senza considerare l'ultimo intervento ministeriale che, come noto, ha fissato il prezzo di vendita delle mascherine chirurgiche a 0,50 centesimi di euro, quando oramai le aziende avevano già riconvertito i propri impianti e profuso importanti investimenti in tal senso, assumendo costi ben superiori al prezzo invece imposto. Tale intervento, come chiarito da Gianfranco Di Natale, direttore generale per gli affari istituzionali di Confindustria moda, non ha tenuto nella debita considerazione la circostanza che il costo di fabbricazione delle mascherine prodotte in Italia varia in media dai 45 ai 60 centesimi, con impianti, specie per le aziende riconvertite, che non possono garantire i numeri delle aziende straniere (cinesi in primis), andando anche in questo caso ad avvantaggiare le imprese straniere, con ogni conseguenza anche in relazione alla qualità dei prodotti importati (caso Pivetti tra tutti).

Sino ad arrivare al paradosso odierno della

carezza sul mercato di mascherine, in quanto le aziende italiane hanno rallentato la produzione e le aziende straniere esportano in altri paesi traendone maggiori ricavi.

### **Veniamo ora alla “ripartenza”: quali le criticità dal punto di vista dell’organizzazione del lavoro?**

La cosiddetta «Fase2» di riavvio graduale delle attività, come sappiamo, ha imposto la predisposizione e adozione di adeguate misure finalizzate alla ripresa efficace della vita delle aziende italiane, con una serie di obblighi e raccomandazioni che spesso disincentivano, soprattutto i piccoli imprenditori, al riavvio delle attività produttive e commerciali. Mai come in questo momento l’avvocato giuslavorista deve avere la capacità di trovare la soluzione concreta “sartoriale” per le aziende, dove, con la ripresa delle attività, convivono i timori del contagio da parte dei lavoratori, con il peso delle responsabilità (anche di carattere penale) che incombe ancora più gravoso sul datore di lavoro, che deve cercare di riavviare la propria attività in un difficile equilibrio (o disequilibrio) normativo ed economico. E così, ad esempio, poiché il Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro del 24 aprile 2020 si è limitato a raccomandare alcune misure in tema di sicurezza e prevenzione e del perché doverlo fare, in collaborazione con Maurizio Bortolotto, dello studio penalista Gebbia Bortolotto e associati, abbiamo ritenuto utile predisporre un’informativa sull’analisi di impatto del «Protocollo» del 24 aprile 2020 e dei DPCM per le aziende italiane in tema di organizzazione del lavoro, sicurezza sul lavoro, prevenzione, tutele e responsabilità, privacy e modello organizzativo ex dlgs 231/2001, che valutasse sia gli aspetti giuslavoristici, sia gli aspetti penalistici (il documento è consultabile sul sito del mio studio: [www.studiolegaleboffoli.it](http://www.studiolegaleboffoli.it)), al fine di chiarire quali misure sarebbe opportuno adottare in linea generale a garanzia e tutela dei lavoratori e delle responsabilità che incombono sul datore. È chiaro che tali indicazioni di portata generale vengono poi rielaborate per ogni specifica realtà e dimensione aziendale. Ferie forzate, smart



working, cassa integrazione sono divenuti oramai strumenti “generalizzati” della nuova realtà emergenziale, che devono coniugarsi con tutti gli adempimenti imposti in tema di sicurezza sul lavoro, prevenzione, privacy e modello organizzativo in ipotesi di rientro in azienda, stravolgendo paradigmi ormai ritenuti standardizzati.

### **Con l’emergenza è poi tornato alla ribalta lo smart working.**

Anche su tale tema si sono susseguiti una molteplicità di provvedimenti governativi. Sin dal primo D.P.C.M. del 23 febbraio 2020 con cui era stata disposta l’applicabilità in via automatica della modalità di “lavoro agile” nelle aree considerate a rischio in situazioni di emergenza nazionale o locale e con il D.P.C.M. del 25 febbraio 2020, all’art. 2, in cui veniva stabilito che le modalità di lavoro agile fossero applicabili, allora sino al 15 marzo 2020, a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza di accordi individuali, per i datori di lavoro con sede legale o operativa nelle regioni Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Veneto e Liguria, e per i lavoratori ivi residenti o domiciliati; sino poi al DPCM 4 marzo 2020 che allo scopo di contrastare e contenere il diffondersi del virus sull’intero





territorio nazionale, raccomandava le modalità di lavoro agile per la durata dello stato di emergenza dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza di accordi individuali, stabilendo che gli obblighi di informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile nei confronti dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza fossero assolti in via telematica, anche ricorrendo alla documentazione disponibile sul sito internet Inail; ed ancora l'esortazione contenuta anche nel Dpcm del 26 aprile. È poi soprattutto il Protocollo tra Governo e parti sociali per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus, aggiornato il 24 aprile u.s., a spingere in questa direzione.

Il Dpcm proroga il quadro normativo in vigore dalle prime settimane di esplosione del contagio, con la possibilità per i datori di lavoro privato di ricorrere al lavoro agile senza accordo con il dipendente e assolvendo in modalità telematica e semplificata il compito di informazione in materia di salute e sicurezza nei confronti dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza in via telematica, anche ricorrendo alla documentazione disponibile sul sito internet Inail. Per il settore pubblico, invece, si rinvia all'articolo 87 del decreto legge 18/2020 in base al qua-

le lo smart working è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. Dunque, nel comparto pubblico il lavoro da remoto è lo standard, più che un'opzione: nel corso della conversione in legge del Dl Cura Italia, è stato introdotto l'articolo 87 bis in base al quale può essere aumentato del 50% il valore delle convenzioni quadro Consip per la fornitura di personal computer e tablet da fornire ai dipendenti. Per il comparto privato, confermata la possibilità di ricorrere al lavoro agile senza accordo tra le parti, pur nel rispetto di tutte le altre disposizioni della legge 81/2017 che regola questa modalità lavorativa, è il protocollo a stabilire che il lavoro a distanza «continua a essere favorito anche nella fase di progressiva riattivazione del lavoro in quanto utile e modulabile strumento di prevenzione».

#### **Quali le criticità per i tanti che però non avevano pronto un piano?**

Nessun provvedimento aveva considerato che quello dello smart working è un concetto in realtà non familiare a tutte le aziende italiane, quantomeno al momento del verificarsi dell'emergenza epidemiologica da Covid 19. L'emergenza ha accelerato e quasi imposto, laddove possibile in base alla tipologia dell'attività assegnata al dipendente, il ricorso allo smart working, che è stato uno dei temi senz'altro centrali delle richieste provenienti dalle società che assistiamo. Le società che avevano già utilizzato lo smart working hanno richiesto di essere rassicurate sulla intervenuta non necessità di dover effettuare accordi sindacali, mentre quelle che non lo avevano ancora adottato hanno dovuto iniziare a sperimentare il lavoro agile in una situazione di emergenza che li ha colti impreparati, costringendole all'immediato aggiornamento di programmi, procedure e regolamenti. Nonostante l'emergenza Covid19 e gli strumenti tecnologici che hanno certamente agevolato la diffusione dello smart working, gli uffici non pare in ogni caso siano destinati a sparire. In ogni caso, lavorare da remoto è stata per molti una necessità se non addirittura un obbligo. Consideriamo, infatti, la posizione delle donne. È stato ritenuto che l'impatto sull'economia delle misure adottate per contrastare l'emergenza sanitaria legata

alla diffusione del Coronavirus produrrà un ulteriore aumento del gender gap nel paese, non essendo stata l'occupazione femminile adeguatamente e sufficientemente sostenute dal Governo e Parlamento. L'art.96 del "Decreto Rilancio", nel testo approvato il 13 maggio 2020, prevede il "diritto allo smart working". Si statuisce, infatti, che fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID - 19, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato con almeno un figlio minore di anni 14 abbiano il diritto a svolgere la prestazione di lavoro ricorrendo allo smart working, anche in assenza degli accordi individuali, a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione. Altra condizione posta per il "diritto allo smart working" dalla citata disposizione è che "non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa e che non vi sia genitore non lavoratore".

Verrebbe quindi da chiedersi cosa succeda a quelle donne che non svolgano attività che possa essere espletata da remoto e, comunque, come sia conciliabile il lavoro in smart working con l'assistenza di molte lavoratrici madri ai propri figli che si trovano a casa a fronte della chiusura di scuole d'infanzia, scuole primarie e secondarie superiori impegnati, anche nelle lezioni con modalità a distanza su piattaforme informatiche. Contestualmente, in Senato è stata approvata la mozione per la parità di genere: 17 punti a sostegno delle donne lavoratrici con l'intento di ribadire che una prospettiva di genere deve entrare nella prassi di ogni norma in modo che gli ostacoli che caratterizzano il percorso delle donne siano finalmente rimossi. Non resta che auspicarsi un intervento normativo che costituisca una vera opportunità di tutela e cambiamento sociale. D'altronde è proprio dalle crisi che possono nascere nuove opportunità di miglioramento.

### **Passiamo ora alle relazioni industriali: possiamo parlare di una nuova stagione?**

Avendo l'emergenza epidemiologica impattato su temi centrali della tutela della salute, della sicurezza dell'ambiente di lavoro e prevenzione, è evidente che abbia rivestito e rivestirà rilevante importanza un proficuo dialogo tra

aziende e sindacati, che trova concreta attuazione nelle imprese più strutturate, dotate di rappresentanze sindacali. Ricordiamo che il 24 Aprile 2020 era stato condiviso proprio tra Governo e le varie organizzazioni di rappresentanza datoriali, ad esempio Confindustria, e sindacali come Cgil, Cisl e Uil l'aggiornamento del "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" firmato il 14 marzo 2020 in attuazione della misura (art. 1, comma 1, numero 9) del D.P.C.M. 11 marzo 2020 che raccomandava intese tra organizzazioni datoriali e sindacali. Va evidenziato anche il ricorso alla firma di accordi sindacali di secondo livello in tema, sin dai primi provvedimenti governativi restrittivi, di collocazione forzate in ferie per concordare tempistiche per lo smaltimento delle ferie pregresse e di quelle dell'anno in corso (cfr Documento della Corte dei Conti del 21.3.2020), anche con adozione di particolari modalità di fruizione. Un ruolo fondamentale nell'individuazione e implementazione delle misure di sicurezza sui luoghi di lavoro è rivestito non solo dalle imprese, ma anche dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori. Tanto ad esempio interviene nella negoziazione "concertata" tra imprese e Organizzazioni sindacali nella predisposizione di Linee Guida delle misure organizzative e di sicurezza in vista della ripresa dell'attività produttiva. Consideriamo anche, ad esempio, la partecipazione dei Rappresentanti dei Lavoratori e degli RSL nel Comitato aziendale che si occupa dell'attuazione e del controllo sul rispetto del Protocollo e definizione del relativo programma di controlli (Punto13 del Protocollo).

### **Cosa ci dobbiamo aspettare per il futuro?**

È certamente auspicabile per il futuro una cultura della sicurezza e della tutela della salute dei lavoratori improntata alla condivisione e alla collaborazione tra impresa e Organizzazioni sindacali, sia nell'interesse dei lavoratori, che delle imprese e dei datori di lavoro, gravati oltremodo di nuove ed ulteriori responsabilità. Quando finirà la pandemia che certamente ha segnato il 2020 nessuno lo sa. Secondo l'ipotesi ottimistica e auspicata, il virus starebbe per-

dendo efficacia e, quindi, potrebbe autoeliminarsi; secondo l'ipotesi pessimistica ci vorrà almeno un anno, e in questo periodo potrebbe esserci un secondo ciclo di diffusione del contagio. In tale contesto di incertezza, alcune aziende si prodigano nell'ottica di continuare a sopravvivere salvaguardando posti di lavoro e confidando in una ripresa economica, altre si trovano a dover pensare a soluzioni più drastiche per la sopravvivenza dell'azienda con ridimensionamenti dell'attività e organizzazione. «Come durante una guerra o una crisi politica, c'è una perdurante e grave incertezza sulla durata e l'intensità dello shock», ha affermato la capoeconomista del Fondo monetario internazionale, Gita Gopinath. Secondo il Fondo monetario internazionale, la contrazione del 9,1% è la ferita che la pandemia di coronavirus lascerà sull'economia italiana nel 2020. Il Mef prevede quest'anno una caduta del Pil dell'8%. Lo shock avrà un impatto pesante sul mercato del lavoro. Per l'Italia, il Fondo prevede una disoccupazione in aumento dal 10 al 12,7%. Sulla base di indagini Istat, in Italia, l'emergenza sanitaria da Covid 19 e l'adozione delle misure restrittive hanno provocato a marzo, il primo mese di lockdown, un crollo della produzione industriale senza precedenti, sia nel confronto con il mese precedente che su marzo 2019. La stima dell'Istat rivela rispetto a un anno fa una riduzione tendenziale del 29,3% «che è la maggiore della serie storica disponibile (che parte dal 1990), superando i valori registrati nel corso della crisi del 2008-2009». Confcommercio lancia il grido d'allarme: se le condizioni economiche non dovessero migliorare rapidamente, quasi 270 mila imprese rischiano la chiusura definitiva. Una stima definitiva persino prudenziale perché, oltre agli effetti economici derivanti dalla sospensione delle attività, va considerato anche il rischio dell'azzeramento dei ricavi a causa della mancanza di domanda e dell'elevata incidenza dei costi fissi sui costi di esercizio totali che, per alcune imprese, arriva a sfiorare il 54%. Le micro imprese saranno le più colpite bastando solo una riduzione del 10% dei ricavi per determinarne la cessazione dell'attività, soglia per molti, da tempo superata. Una cosa è certa. In questo quadro di assoluta incertezza, si impone il massimo dello slancio e dell'impegno da

parte delle imprese, ma anche dei lavoratori di qualsiasi livello, del top management, delle organizzazioni sindacali e di categoria, per cercare di garantire la fase di ripresa economica con il necessario supporto dei professionisti che con l'impresa collaborano, per poter effettuare analisi attente delle disposizioni non sempre di facile interpretazione, l'attuazione delle stesse con tutti gli adempimenti talvolta obbligati, ma talvolta da dover adottare comunque anche se meramente «raccomandati». Come tutti sappiamo, la Repubblica «è fondata sul lavoro» (art. 1), da cui discendono diritti e doveri per contribuire al progresso «materiale e spirituale della società» (art. 4 Cost.). Lavorando, la persona esplica della sua personalità sul posto di lavoro, si costruisce e cresce anche in quanto cittadino, per contribuire così al benessere del proprio Paese. Alla persona che presta il lavoro la Repubblica italiana riconosce e garantisce diritti inviolabili, anche e soprattutto nella dimensione lavorativa (art. 2 Cost.). Il lavoro è considerato valore fondativo della Repubblica, nonché status attraverso il quale si realizza la partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese (art. 3, co. 2 Cost.). La carta costituzionale riconosce inoltre nel lavoro un «diritto», da un lato, e un «dovere», dall'altro; la Repubblica si impegna, infatti, a promuovere le condizioni di effettività del «diritto al lavoro» (aiutando la produttività delle imprese), che riconosce a tutti i cittadini (art. 4, co. 1, Cost.), ma al contempo, cristallizza il lavoro come un «dovere», di scegliere e svolgere un'attività o una funzione, concorrendo così al progresso materiale e spirituale della società secondo le proprie possibilità (art. 4, 2° co., Cost.). C'è quindi solo da augurarsi una concreta ed effettiva ripresa economica del nostro Paese che consenta a ogni lavoratore di poter espletare la propria attività lavorativa «con la diligenza richiesta dalla natura della prestazione, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale» (ex art. 2104 c.c.). Solo favorendo il riavvio della produzione delle aziende potrà essere garantita una proficua ripresa economica del nostro Paese, che potrà consentire la conservazione di quei diritti e servizi che una vera democrazia dovrebbe riconoscere e garantire ai propri cittadini.

TMT

# Contro il Covid acceleriamo sul digital

Vodafone affronta l'emergenza velocizzando i processi interni di digitalizzazione e lavorando sulle disposizioni governative riguardo a riaperture e sicurezza dei dipendenti. Ne parla il direttore affari legali, Antonio Corda

di Federica Chiezzi



Secondo i dati del Ministero del Lavoro, ad oggi sono circa 2 milioni gli italiani attivi in modalità smart working. Un dato significativo che, se paragonato ai 221.175 del periodo pre-covid, ci dà la misura di quanto il Coronavirus abbia radicalmente cambiato le modalità di organizzazione del lavoro. Anche il mondo dell'istruzione è stato travolto dall'emergenza sanitaria, con migliaia di studenti e docenti che, con la chiusura delle scuole, hanno dovuto proseguire il programma scolastico da remoto, sperimentando così la didattica a distanza. La conseguenza di tutto ciò è stata un'esigenza impellente di strumenti tecnologici adeguati che potessero mettere in comunicazione costante persone, istituzioni e aziende, permettendo loro di lavorare, studiare e intrattenersi.

La risposta a tale necessità è venuta, in primo luogo, dalle compagnie telefoniche che, con la crescita esponenziale del traffico dati sia su rete fissa che su rete mobile, hanno investito e messo a punto delle offerte per il sostegno sia della didattica che del lavoro a distanza.

Tra queste Vodafone, che ha potenziato la propria rete per garantire la piena operatività, trovandosi a gestire particolari complessità tra cui la gestione contrattuale con i clienti e fornitori. Alla direzione legale, poi, è spettato l'arduo compito di sciogliere i nodi riguardanti l'interpretazione dei vari provvedimenti governativi, soprattutto per ciò che concerne la salute e la sicurezza dei dipendenti.

Per andare a fondo sugli impatti del covid e sulle "nuove" responsabilità dell'ufficio legale, *Le Fonti Legal* ha intervistato il direttore affari legali, **Antonio Corda**.

## **Quali sono stati i principali impatti dell'emergenza Covid 19 nella fruizione e nell'offerta dei vostri servizi?**

La nostra azienda, come tutto il settore delle telecomunicazioni, ha svolto e sta svolgendo un ruolo chiave per permettere alle persone di continuare a comunicare, lavorare, studiare da casa anche nella attuale situazione di emergenza sanitaria e conseguente ristretta mobilità personale.

Abbiamo reso la nostra rete sempre più affidabile e potente, aumentandone a marzo la capacità del 30% e a maggio del 50%. Siamo stati vicini ai nostri clienti offrendo connettività illimitata ai residenti nelle aree del primo cordone sanitario, alle aziende su tutto il



territorio nazionale, agli studenti e ai clienti bloccati all'estero. Abbiamo dato supporto alle Regioni per studiare e limitare la diffusione del virus, messo al servizio della Sanità soluzioni della nostra sperimentazione 5G e potenziato la rete negli ospedali.

#### **Come è cambiata l'attività dell'ufficio legale con lo scoppio dell'emergenza sanitaria e con l'inizio della fase 2?**

Ci siamo trovati a gestire, insieme alle altre funzioni aziendali, problematiche del tutto nuove sulle quali spesso non è stato possibile contare su precedenti esperienze né interne all'ufficio legale né presso avvocati esterni. Inoltre, la fase emergenziale ha richiesto una solida capacità di analisi e azione in tempi molto contenuti, dettati dalla esigenza di fornire risposte rapide a problemi complessi: in queste situazioni è fondamentale la preparazione delle persone, la capacità di lavorare in squadra e una corretta valutazione dei rischi.

#### **Quali sono le maggiori complessità legali che vi trovate ad affrontare in questo momento storico?**

La copiosa e continua emanazione di norme di natura straordinaria da parte del Governo e delle Regioni per la gestione della emergenza richiede una continua attività di interpretazione e traduzione in indicazioni concrete per le altre funzioni aziendali, basti pensare a tutto il tema della apertura o chiusura di negozi ed esercizi commerciali. Inoltre, la ge-

stione della relazione contrattuale con clienti e fornitori ha reso necessario valutare attentamente le tematiche di applicazione della "causa di forza maggiore". Infine, abbiamo lavorato con le risorse umane per approntare il giusto contesto di regole interne con l'obiettivo di garantire una effettiva tutela della salute e della sicurezza di tutti i nostri dipendenti.

#### **Oggi il contributo delle nuove tecnologie nella gestione della crisi è fondamentale. Come ufficio legale, qual è l'uso che ne state facendo?**

Il nostro team, come tutte le colleghe e i colleghi di Vodafone, lavora interamente da remoto. Non è in sé una novità per noi, dato che già facevamo ampio ricorso allo "smart working" fin dal 2014, ma senza dubbio è una situazione inedita per la sua ampiezza e diffusione. Questo ha richiesto un impegno importante ma ci ha dato la opportunità di accelerare un percorso di "digitalizzazione" del nostro modo di lavorare che già avevamo intrapreso. Facciamo gli staff meeting su piattaforme di video streaming, utilizziamo strumenti di planning per tenere sotto controllo le attività della direzione legale (abbiamo sostituito la nostra lavagna Kanban fisica con una digitale) e lavoriamo sui progetti usando diversi "collaboration tool".

Stiamo progettando la introduzione di strumenti per una gestione dei contratti interamente digitale. In tutto questo il nostro lavoro non ha perso di efficacia e continuiamo ad essere motivati e coinvolti come prima.

#### **A suo avviso, quali scenari si apriranno nei prossimi mesi per i legali di azienda?**

Questa emergenza, con tutta la sua drammaticità e imprevedibilità, ci ha insegnato che i paradigmi a cui siamo abituati nel nostro lavoro possono essere radicalmente stravolti con una rapidità sorprendente; occorre pertanto essere capaci di adattarsi a problemi e sfide nuove, per i quali non esistono precedenti a cui rifarsi e che dunque vanno affrontati con competenza, capacità di giudizio e pragmatismo.

Tutte doti che non possono mancare in un bravo legale d'azienda e che confermano il nostro ruolo di "counsel" a cui rivolgersi per valutare le scelte e le decisioni più importanti.

ALLEANZE

# Focus, unire le forze ai tempi del Covid

L'insegna nata dal sodalizio tra Dittrich e De Benedetti sfida l'emergenza sanitaria e punta su contenzioso e crescita interna

di Federica Chiezzi



Il coronavirus non frena le unioni nel mondo legale. Nel pieno dell'emergenza sanitaria, infatti, **Lotario Dittrich** e **Dante De Benedetti** hanno annunciato il loro sodalizio e la trasformazione di MDBA in Focus, associazione professionale di cui sono gli unici soci. *Le Fonti Legal* li ha intervistati per comprendere le ragioni di questa scelta e i settori strategici.

## Da cosa nasce l'idea di Focus e come intendete posizionarvi nel mercato legale?

Lo Studio nasce dalla comune consapevolezza dei soci fondatori che l'efficacia e la qualità di uno studio legale, non solo nel breve, ma anche nel medio e lungo periodo, è determinata da una organizzazione interna coesa, dove l'attività giornaliera di soci e collaboratori è integrata e tesa al miglior servizio per il cliente. Da questo punto di vista il comune progetto dello studio Focus è attento non solo alla condivisione dei valori portanti della professione, ma anche alla formazione continua dei collaboratori e alla loro crescita professionale. Anche la decisione di unire le nostre forze persegue lo stesso obiettivo: l'unione e la collaborazione tra esperienze diverse moltiplica le occasioni di crescita professionale, migliora il servizio al cliente e assicura, grazie alla maggiore specializzazio-

ne, un costo inferiore anche al cliente.

## Come state affrontando l'emergenza Covid 19?

**De Benedetti** Con la consapevolezza di chi sa di avere un ruolo di responsabilità verso diverse categorie di soggetti. Verso i nostri collaboratori, la cui salute stiamo cercando di tutelare come valore centrale. Verso i nostri clienti, che in questo momento più che in qualsiasi altro hanno diritto ad un'assistenza data in modo ancor più continuativo, cercando di tenerci aggiornati e di essere il più possibile propositivi di fronte all'apparentemente interminabile mutamento normativo cui il nostro Paese è sottoposto, cercando di essere un punto di riferimento sicuro per i nostri clienti ed essere di ausilio per orientarsi in questo mare improvvisamente così difficile da navigare. Verso, infine, il sistema giustizia in generale, del quale siamo parte credendo anche, se non soprattutto, nel valore sociale della nostra professione.

## Il contenzioso sarà uno dei vostri settori di punta. Quali saranno i maggiori trend del comparto nei prossimi mesi?

**Dittrich** È facile immaginare un aumento del settore del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari. Intensa sarà anche l'attività di restructuring in senso ampio. È prevedibile poi un forte aumento del contenzioso connesso ad inadempimenti totali o parziali di contratti, a cominciare dalla locazioni commerciali sino ai contratti d'appalto. È anche probabile un aumento dei contenziosi aventi ad oggetto l'acquisto o l'affitto di aziende, ciò che si estenderà anche al settore delle cessioni di azioni. Ovviamente parte di questo flusso di cause verrà trattato in sede arbitrale, laddove sia presente una clausola compromissoria. Si tratterà di contenziosi finalizzati, in ultima analisi, a distribuire i costi della crisi tra i vari operatori economici e che si svilupperà per un periodo non breve.



Condotto da  
Simona Vantaggiato  
e Gabriele Ventura

# DOPPIO BINARIO

PER PARTECIPARE:

[doppiobinario@lefonti.it](mailto:doppiobinario@lefonti.it)

IL NUOVO PROGRAMMA TELEVISIVO DI  LE FONTI.TV  
THE LIVE STREAMING TV

Finalizzato ad approfondire le novità normative e delineare i cambiamenti e le prospettive future del tessuto imprenditoriale italiano, attraverso un confronto diretto in studio tra Avvocati, Istituzioni e imprenditori o C-Level.

# Dal lockdown alla “fase 2”: la voce dei professionisti

Seconda parte delle interviste podcast “Tempi Legali”, che quotidianamente ha affrontato le criticità legali emerse nel corso dell'emergenza da Coronavirus. Dallo spettro del “contagio Covid” per i datori di lavoro a come affrontare la “nuova normalità” dello smart working

di Gabriele Ventura



**L**a rubrica podcast di Le Fonti Legal, Tempi Legali, nasce nei primi giorni di questa emergenza sanitaria globale senza precedenti. Si è ritenuto necessario, infatti, dare un'informazione quotidiana su tutte le criticità aperte dalla crisi sui vari settori economici, analizzando gli effetti dei numerosi provvedimenti normativi, le problematiche per imprenditori, manager, lavoratori analizzate da professionisti esperti. Il nostro ringraziamento va proprio a loro, alle voci che si sono alternate, giorno dopo giorno, per chiarire normative, denunciare inefficienze, dare semplicemente messaggi di speranza. Di seguito, un estratto delle interviste andate in onda fino dal 16 aprile al 15 maggio scorso.

## Omesso versamento d'imposta, esplosione di reati tributari

**Francesco Colaianni**, fondatore dell'omonimo studio legale e tributario, parla degli effetti della crisi di liquidità da parte delle imprese sul contenzioso penale tributario.



“Nonostante i rinvii dei termini per i versamenti, molti imprenditori si potrebbero trovare di fronte a una crisi di liquidità e a



una scelta ben precisa: pagare i dipendenti, intraprendere una procedura concorsuale, oppure dare continuità all'azienda non versando però le imposte. È chiaramente atteggiamento illecito, ma il giudice penale deve tenere presente della eccezionalità dei fatti. Nel diritto penale è infatti possibile una valutazione discrezionale della norma da parte del giudice”.

## Contagio da Covid, la spada di Damocle per i datori di lavoro

**Gianluca Lavizzari** (*LavLex*) interviene ai microfoni di *Tempi Legali* per spiegare quali sono i rischi per i datori di lavoro in caso di contagio di un proprio dipendente.



“Sono ipotizzati i reati di lesioni colpose e omicidio colposo. Addirittura, c'è chi ha ipotizzato il reato di epidemia colposa. La legge, inoltre, stabilisce, in caso di contagio, la presunzione semplice di origine professionale per certe categorie di dipendenti, ma si tratta di una platea enorme di lavoratori. Significa che spetta al datore di lavoro l'onere della prova che il contagio non sia avvenuto sul luogo di lavoro. Cosa pressoché impossibile da dimostrare. Ci sono poi dei protocolli che datore di lavoro è tenuto ad osservare per evitare la responsabilità penale, ma sono poco chiari e di difficile attuazione”.

## Finanziamenti alle imprese, no alla sostituzione di debiti vecchi

**Tommaso Senni**, fondatore dello studio legale *Senni & Partners*, dà le istruzioni agli imprenditori per riuscire a ottenere finanziamenti senza incorrere in comportamenti non conformi alla normativa da parte delle banche.



“Le imprese devono sollevare con forza i disallineamenti tra i comportamenti della banca e la normativa: parlo dell'applicazione di commissioni o tassi di interesse al di fuori della forchetta prevista, o ancora la sostituzione di un debito pregresso con un debito nuovo ma garantito. La banca, in sostanza, non deve pretendere di acquisire beneficio facendo un'operazione pro domo propria. Si tratta di anomalie che vanno evidenziate senza timore”.



## Salute, lavoro, privacy: come risolvere il conflitto tra diritti costituzionali

*Ciro Cafiero, fondatore dello studio legale Cafiero Pezzali e associati, spiega come bilanciare tre diritti delle persone costituzionalmente garantiti ma entrati in conflitto in questa fase di emergenza.*



“Nella prima fase della crisi distinguiamo tra le imprese che non hanno potuto arrestare le produzioni, dove è stato garantito il diritto al lavoro, ma non quello alla privacy, per via dei controlli invasivi, né quello alla salute, per il maggiore rischio di contagio. Per le imprese che invece hanno arrestato l’attività ne è uscito sconfitto il diritto al lavoro, ma sono stati garantiti quello alla salute e alla riservatezza. Si tratta di un conflitto simultaneo che può essere giustificato in fase di emergenza, ma una ipotetica “fase 3” impone un nuovo bilanciamento di questi tre diritti dotati di dignità costituzionale”.



## Smart working: come affrontare la “fase 2”

*Sergio Alberto Codella, avvocato giuslavorista e co-founder di Smart Working Day, spiega come implementare un modello di smart working adatto a datori di lavoro e lavoratori nella fase successiva all’emergenza.*



“La prima regola è: non avere paura. Lo smart working è un modello “win win” per datori di lavoro e lavoratori. Per attuare un modello maturo è necessaria una due diligence per comprendere qual è il vestito più adatto per l’azienda, che ha come obiettivo anche l’aumento della produttività. Dopo la “cura shock” della crisi, la “fase 2” darà la possibilità alle imprese di puntellare i propri modelli di smart working eliminando le criticità emerse in questi mesi. Il vero punto vincente dello smart working è che non ci sono modelli fissi, è possibile verificarne alcune parti in corso d’opera e plasmare il modello a seconda delle esigenze del momento”.



## Crediti deteriorati, agevolate le operazioni di cartolarizzazione

**Alessandro Dagnino**, *managing partner di Lexia Avvocati*, illustra le novità in materia fiscale introdotte dal governo e le opportunità per le imprese.



“Una misura positiva consiste nella possibilità, per le imprese, di trasformare in crediti di imposta una quota del valore dei crediti commerciali deteriorati, attraverso un’operazione di cartolarizzazione. Se, per fare un esempio, l’impresa detiene un milione di euro di crediti deteriorati, può cederli a una società di cartolarizzazione a un determinato valore. Il valore nominale ceduto, ovvero il milione di euro, può essere trasformato nella misura pari al 20 per cento in un credito d’imposta da detrarre dalle imposte anticipate (DTA) su quei crediti stessi. Una ottima occasione di liquidità per le imprese”.



## No profit, il supporto degli studi legali

**Spartak Kodra** (Herbert Smith Freehills) illustra l’iniziativa dello studio e dell’associazione Pro Bono Italia a supporto delle realtà del mondo no profit.



“Abbiamo avviato questo progetto con Pro Bono Italia per rispondere all’impatto dell’emergenza sanitaria sul mondo no profit. Le problematiche infatti vanno dalla sospensione del mutuo, alla rescissione dei contratti o alla necessità di rinegoziare una locazione per mancanza di liquidità. Si tratta di criticità che stanno colpendo anche associazioni, Ong e fondazioni, per questo abbiamo deciso di unire le forze per fornire una guida legale al mondo del terzo settore”.



## I direttori del personale: la flessibilità del lavoro ora è imprescindibile

**Isabella Covili Faggioli**, presidente Aidp (Associazione nazionale dei direttori del personale), illustra le misure necessarie a sostegno delle aziende per la gestione della fase post-covid, sulla base di un documento di proposte stilato dall'Associazione.



La flessibilità del lavoro è sempre indispensabile, ma in questo momento è ancora più importante: pensiamo alle causali, a contratti a termine, a come retribuire le piccole forme di lavoro magari con la reintroduzione dei voucher. Possiamo anche utilizzare la causale dell'emergenza Covid, l'importante è dare la possibilità alle aziende di confermare i dipendenti senza rischi, perché altrimenti non li confermano. Abbiamo bisogno che le istituzioni introducano una nuova forma di flessibilità, ovvero contratto fiduciario e sburocratizzazione, perché non si può perdere tempo”.



## Il caso del Gruppo Koelliker: due filiere con regole diverse

**Marta Signore**, HR Director del Gruppo Koelliker, spiega l'organizzazione delle risorse umane in una realtà che, per la parte di logistica, ha dovuto tenere aperta l'attività in “fase 1”, mentre la distribuzione di automobili è ripartita con la “fase 2”.



“Per il commercio di autoveicoli abbiamo predisposto un protocollo specifico per questa fase 2 con norme stringenti per i dipendenti: percorsi obbligati nelle nostre sedi per ridurre al minimo la possibilità di avvicinamento tra le persone. Per la parte logistica, invece, non abbiamo mai smesso di lavorare, continuando a trasportare automobili nei nostri piazzali dove abbiamo registrato picchi di saturazione mai visti dato che i concessionari non potevano aprire. Fondamentale la distensione nei rapporti con le parti sociali: i primi tempi c'erano molte incertezze sulle mascherine da utilizzare, il numero di persone nel corso dello stesso turno e così via, poi abbiamo trovato grande collaborazione”.

## Finanziamenti, alle banche serve almeno un mese e mezzo per il via libera

**Stefano Cassella**, CEO di Arcus Financial Advisors, spiega quali sono le criticità per le imprese per ottenere i finanziamenti dalle banche, così come regolamentati dal Decreto Liquidità.



“Dal momento in cui presentiamo la documentazione alla banca, senza criticità ulteriori stimiamo almeno un mese o un mese e mezzo per il via libera al finanziamento. Teniamo presente che, se l’azienda rientra nella procedura semplificata, la Sace è tenuta a dare la garanzia nel giro di due giorni. Quindi, l’ostacolo è arrivare in tempi rapidi all’approvazione da parte della banca. Il punto è che il sistema previsto dal decreto Liquidità ha allocato tutta la responsabilità della gestione della pratica agli istituti finanziari, che si trovano a svolgere questa attività come se fosse una normale operazione di finanziamento. Per fornire liquidità alle banche la struttura più idonea per i finanziamenti sarebbe stata quella di revolving capital”.

## Per ripartire serve una riforma del sistema fiscale

**Roberto Salin** partner di Legalitax ed esperto, tra l’altro, di diritto tributario, affronta le misure adottate fin qui dal governo in materia fiscale e individua la ricetta sul lungo termine.



“L’Agenzia delle entrate ha un magazzino di cartelle in arretrato di 954 miliardi di euro, la maggior parte non esigibili. Serve una riforma fiscale per far ripartire l’economia sul lungo termine: agevolazione degli investimenti attraverso il potenziamento del super ammortamento, sospensione dell’Irap da parte delle regioni, intervento sulla normativa sulle società di comodo, agevolazioni per la ricerca e lo sviluppo”.



## Fase 2: gli strumenti "anti contagio" per i datori di lavoro

**Roberto Podda**, partner di K&L Gates studio legale ed esperto del settore labour, spiega ai microfoni di *Tempi Legali* quali sono le misure di sicurezza che devono attuare i datori di lavoro a partire dalla cosiddetta fase 2.



“I datori di lavoro rischiano di incorrere in responsabilità insostenibili qualora si dovessero registrare contagi sul luogo di lavoro, che portano fino alla sospensione dell’attività produttiva. Tra gli strumenti a disposizione, la stella polare è rappresentata dal documento tecnico Inail del 22 aprile, che attribuisce un ruolo fondamentale al medico aziendale. Affiancato da specialisti, ha il compito di elaborare protocolli di sorveglianza sanitaria ad hoc per i lavoratori con il continuo monitoraggio dello stato di salute. L’obiettivo è creare una sorta di “camera sterile” sul luogo di lavoro. Un altro strumento molto importante su cui stanno ragionando diverse imprese è l’utilizzo dell’App per tracciare gli spostamenti dei lavoratori, nel rispetto della normativa privacy”.



## Mondo retail, lo scontro sui canoni di locazione

**Giulia Comparini**, partner dello studio legale Cocuzza e Associati ed esperta di diritto immobiliare e commerciale, interviene ai microfoni di *Tempi Legali* sullo scontro in atto tra landlord e tenant sui canoni di locazione.



“Molti retailer hanno iniziato a sospendere il pagamento dei canoni di locazione e si è creato uno scontro con i proprietari. Se entrambe le parti, fin da subito, si fossero unite per chiedere misure appropriate al Governo a tutela della categoria, forse non si sarebbe arrivati a questo punto e il legislatore avrebbe preso decisioni più appropriate. Il rischio, oltre al contenzioso, è quello dell’escussione delle garanzie bancarie da parte dei landlord”.



## Finanziamenti alle imprese, troppa discrezionalità alle banche

**Riccardo Acernese**, partner dello studio di avvocati e commercialisti LS Lexjus Sinacta, spiega ai microfoni di Tempi Legali le norme inserite nel Decreto Liquidità a favore delle pmi.



“La durata del finanziamento non può essere superiore ai 72 mesi. Quindi di fatto non c'è un termine fisso, ma viene lasciata alla negoziazione tra le parti la definizione del termine di ogni finanziamento. In questo modo, la parte più forte, ovvero la banca, è chiaramente interessata ad accorciare questo termine, rendendo di conseguenza meno interessante per l'impresa l'agevolazione”.

“Una possibilità interessante è data dalla possibilità, per l'impresa, di rinegoziare finanziamenti in essere a condizione che sia concessa nuova finanza per almeno il 10% del debito esistente. Una soluzione che può convenire a entrambe le parti”.



## Cassa integrazione, serve una legge speciale per semplificare le procedure

**Nino Carmine Cafasso**, giuslavorista e consulente del lavoro, interviene ai microfoni di Tempi Legali sui ritardi nel pagamento delle domande di cassa integrazione dell'Inps, previsto per metà aprile ma che non arriverà prima di metà maggio.



Circa tre milioni di imprese si sono rivolte all'Inps, è chiaro che ci vuole un certo tempo tecnico per lavorare tutta questa mole di domande. Se il Governo avesse introdotto una semplificazione delle procedure, magari con una legge speciale, non ci troveremmo ora davanti a lungaggini burocratiche di questo tipo. Ci sono poi categorie che soffrono più di altre, come gli artigiani che per una legge passata devono utilizzare un percorso per la richiesta di cassa integrazione non previsto dal decreto Cura Italia, con ulteriori lungaggini”.



## Come cambierà il processo di internazionalizzazione

**Giovanni Battista Martelli**, amministratore delegato dello studio *Martelli & Partners spa*, illustra il beauty contest lanciato dallo studio per sostenere le pmi in crisi che puntano sull'internazionalizzazione e fa il punto sull'impatto Covid19 sulle strategie delle imprese che vogliono andare all'estero.



“Il processo di internazionalizzazione cambierà radicalmente: le aziende che vogliono presentare un prodotto all'estero devono investire in innovazione tecnologica, dando dimostrazione pratica anche attraverso elaborazioni in 3D o di realtà aumentata. Non vedo investimenti diretti esteri in questo momento, più azioni di joint venture di collaborazione con partner locali attraverso traslazione di know how”.



## Impatto Covid sugli Npl's, operazioni da rinegoziare

**Norman Pepe**, partner di *Italian Legal Services*, parla degli effetti della crisi sulle operazioni che riguardano i crediti deteriorati: il rallentamento dell'attività di recupero e dell'attività di investimento.



“Rispetto alle operazioni già in essere, è probabile che si proceda a una rinegoziazione dei termini da parte delle parti coinvolte. Nelle cartolarizzazioni, per esempio, la banca vedrà un rallentamento dei recuperi. Questi minori incassi possono essere assorbiti da risorse di casse, ma mettendosi in un'ottica di lungo periodo, investitori mezzanini junior e finanziatori senior valuteranno modifiche contrattuali per riorganizzare i rapporti interni in modo da rendere l'operazione sostenibile”.





## Trasporto aereo, a rischio la riapertura dei piccoli aeroporti

**Enrico Mormino**, partner di Elexia ed esperto di diritto del trasporto aereo, parla dei rischi per il settore, che nel 2020 potrebbe assistere a una perdita di 130 milioni di passeggeri.



Attualmente, in attesa della fase 2, abbiamo 24 aeroporti chiusi. Bisognerà vedere però quali riusciranno a riaprire da soli, senza misure di aiuti che il Governo non ha ancora previsto. Ad oggi, infatti, non è stata presa alcuna misura per proteggere il trasporto aereo dai danni causati dall'emergenza sanitaria globale”.



## Banche, digitalizzazione prioritaria nella velocità di risposta alle imprese

**David Straulino**, partner dello studio legale Carbonetti e Associati, fa il punto sullo stato di digitalizzazione del sistema bancario italiano, chiamato dal Governo a sostenere il flusso di domande di prestiti del tessuto imprenditoriale e professionale.



“Spesso i processi interni di valutazione delle domande, da parte delle banche, sono ancora legati alle procedure tradizionali. Il rischio, in questo caso, è l'allungamento dei tempi di lavorazione delle pratiche: per prestiti sopra i 25 mila euro è necessario effettuare un'istruttoria, valutando i rischi dell'operazione. Senza un'adeguata digitalizzazione si rischiano tempi lunghi”.



## Malasanità, dagli avvocati stop alle cause Covid ma non a quelle ordinarie

*Bruno Sgromo, fondatore dello studio legale Sgromo e presidente dell'Associazione che riunisce gli avvocati esperti di diritto sanitario, interviene sul tema aperto dagli Ordini degli avvocati che hanno denunciato i comportamenti di legali o associazioni che inducono i parenti delle vittime da Covid ad avviare contenziosi promettendo facili risultati.*



“Come associazione abbiamo dato indicazione agli avvocati di non patrocinare cause Covid. Ritengo giusto che, se vengono posti in essere atti di sciacallaggio, siano denunciati dall'ordine. Bisogna però distinguere tra gli avvocati e le associazioni che operano nel tentativo di accaparrare casi Covid, senza fare di tutta un'erba un fascio. Inoltre, una cosa è patrocinare una causa per decesso da Covid, altra è avviare un contenzioso per un decesso dovuto a malasanità nel periodo Covid, ma senza collegamenti con il virus”.

## Effetto Covid su urbanistica ed edilizia: come cambieranno le città

*Andrea Di Leo, partner fondatore di Legal Team e specializzato nel settore dell'urbanistica e dell'edilizia, racconta a Tempi Legali qual è stato e quale sarà l'impatto dell'emergenza sanitaria su ricettività, mobilità e in generale sulla riorganizzazione degli spazi delle città.*



“Cosa ne sarà della ricettività? Il dibattito è aperto sullo sviluppo della ricettività extra alberghiera, che potrebbe trovare spazio in un sistema dominato dalla ansietà della vicinanza sociale. Anche per quanto riguarda la mobilità, la micro mobilità individuale potrà subire un ulteriore incentivo. In generale è necessaria una sburocratizzazione e una uniformità delle 21 legislazioni edilizie regionali. In questo senso, è aperto il dibattito sulla revisione del Testo Unico dell'Edilizia”.





**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**  
Presidente  
**ACMI**



**Ugo Ettore Di Stefano**  
General Counsel  
**GRUPPO MONDADORI**



**Salvatore Lo Giudice**  
Direttore affari legali e societari  
**INWIT**



**Stefano Longhini**  
Direttore Gestione Enti Collettivi,  
Protezione Diritto d'Autore e  
Contenzioso  
**MEDIASET**



**Diego Manzetti**  
General Counsel  
**AIG EUROPA**



**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 SAN PAOLO**



**Bepi Pezzulli**  
Direttore esecutivo  
**ITALIA ATLANTICA**



**Claudia Ricchetti**  
Chief Legal Officer  
**OCTO GROUP**



**Valérie Ruotolo**  
Direttore Affari Legali  
**HP ITALY**



**Umberto Simonelli**  
Chief Legal & Corporate Affairs  
Officer  
**BREMBO**



**Alberto Tron**  
Docente di Finanza Aziendale  
e di Revisione Aziendale  
**UNIVERSITÀ DI PISA**



# IL COMITATO SCIENTIFICO LE FONTI®

Scannerizza il QR Code per maggiori informazioni

IN ORDINE ALFABETICO

EMERGENZA COVID

# Non chiamatelo smart working

Bassa digitalizzazione di imprese e lavoratori, limiti legati alle infrastrutture del paese e diffidenza da parte degli imprenditori. L'indagine della Fondazione studi consulenti del lavoro mette in luce le criticità legate alla sperimentazione di "lavoro agile" nella fase di lockdown

*di Mario Valdo*



**B**assa digitalizzazione di imprese e lavoratori, pesanti limiti legati alle infrastrutture del Paese e diffidenza da parte degli imprenditori all'adozione di questa modalità di lavoro.

Sono le principali criticità, secondo i consulenti del lavoro, che stanno caratterizzando la sperimentazione, in corso su tutto il territorio nazionale, dello smart working per fronteggiare l'emergenza Coronavirus.

Si tratta del "test" più grande che sia stato condotto sul lavoro agile nel nostro Paese e che coinvolge 2 milioni 205 mila dipendenti, il 17,2% della forza lavoro in organico delle imprese italiane. L'indagine della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro "Non chiamatelo smart working. Il lavoro agile ai tempi del Coronavirus secondo i Consulenti del Lavoro", è il secondo estratto di quella condotta tra il 23 e il 25 marzo 2020 su 4.463 iscritti all'Ordine.

Per i Consulenti del Lavoro a pesare è innanzitutto il basso livello di digitalizzazione del Paese, sia per l'indice di alfabetizzazione digitale di imprenditori e lavoratori (l'88,4% concorda che tale aspetto rappresenta un forte ostacolo per l'efficacia dello strumento), sia per le carenze delle infrastrutture tecnologiche (l'81,8% degli intervistati). Emerge anche un atteggiamento di diffidenza verso il lavoro agile da parte di larghi segmenti del tessuto imprenditoriale (79,3%) che non contribuisce alla sua diffusione in questa fase emergenziale. Guardando, poi, all'impatto prodotto dallo smart working sui processi lavorativi e ai suoi benefici, le valutazioni fornite appaiono complesse. Per il 74% degli intervistati le difficoltà di coordinamento a distanza dei gruppi di lavoro rallentano i processi decisionali e produttivi, creando disfunzionalità e inefficienza. Il 50,6% dei consulenti del lavoro pensa che il lavoro da casa aumenti responsabilità e produttività dei lavoratori, ma il 49,4% pensa l'e-

## La protesta dei professionisti contro il decreto Rilancio: il 4 giugno convocati gli Stati Generali

*Prima l'esclusione dai contributi a fondo perduto. Poi, l'impossibilità di ottenere il bonus da 600 a 1000 euro ad aprile e maggio per coloro che lo hanno ottenuto a marzo. Così, in pochi giorni dalla pubblicazione in G.U. del decreto legge "Rilancio", le tutele attese dai professionisti sono evaporate. Per protestare contro questa situazione, il Comitato Unitario delle Professioni e la Rete delle Professioni Tecniche hanno convocato gli Stati Generali delle Professioni italiane per il 4 giugno 2020. Una manifestazione per far sentire al Governo il malessere di una componente produttiva essenziale del Paese e quindi far correggere il decreto durante il passaggio parlamentare della conversione in legge. Quelle degli studi professionali, infatti, sono state ritenute attività essenziali e in quanto tali escluse dall'elenco delle chiusure imposte per legge durante il periodo di lockdown per prevenire e arginare i contagi da Covid-19. «Si tratta di un'inaccettabile discriminazione per 2,3 milioni di professionisti», commentano la Presidente del Cup Marina Calderone e il Coordinatore della Rete Armando Zambrano, «e contro la quale ci batteremo in ogni modo». L'esclusione dalle tutele è in ogni caso inaccettabile sia che si guardi al professionista come un lavoratore della conoscenza sia che lo si guardi come titolare di un'attività economica a tutti gli effetti. Sin dal 2003 la Commissione Europea con la Raccomandazione 2003\_361\_CE del 6 maggio 2003 ha equiparato il professionista ad una pmi. Indirizzo recepito a livello normativo anche in Italia con il Jobs Act Autonomi (Legge 81/2017). Il 4 giugno, dalle 10.30 alle 12.30, i vari presidenti degli ordini, insieme ai principali leader di partito e a giornalisti economici presenteranno e discuteranno il Manifesto delle Professioni per la ripartenza necessari per riavviare la produttività.*

satto opposto. Similmente, a fronte del 47,8% che afferma che con lo smart working si crei un clima di maggiore fiducia e collaborazione tra management e risorse umane, il 52,2% non è d'accordo con tale affermazione. È però indubbio che, pur tra mille limitazioni e ostacoli, esso stia comunque forzando aziende e lavoratori a innovare e modernizzare le proprie modalità operative: la pensa così il 56,5% degli intervistati.

### La diffusione sul territorio

L'indagine mostra, poi, la diffusione del lavoro agile sul territorio nazionale. Al Nord la quota di dipendenti "agili" è decisamente più elevata (18,8%), con punte in Lombardia (22%), Emilia Romagna (19,1%) e Piemonte (19,1%). Al Centro, ad eccezione del Lazio, la quota di quanti lavorano da casa si attesta al 17,4%, mentre al Sud scende al 15,3% ed è persino inferiore a quella di chi continua a lavorare in sede (18,1%). Indicativo, ma in linea con l'approccio culturale al lavoro agile, quanto accade nelle grandi realtà metropolitane come Milano o Roma. Città caratterizzate da una maggiore presenza di attività di servizio avanzato e forza lavoro qualificata dove l'utilizzo del lavoro agile è molto diffuso e coinvolge rispettivamente il 27% e il 21,7% dei dipendenti, mentre solo il 15,7% e 14,6% di occupati continuano ad andare al lavoro. Quel che è certo è che l'esperienza in corso difficilmente potrà essere prolungata, in modo efficace e fruttifero, ad oltranza: l'85,5% dei consulenti pensa infatti che si sia in presenza di una soluzione emergenziale che deve essere limitata nel tempo o intervalata da lavoro in presenza. Così come accade in molti Paesi dell'Unione Europea, che pur "praticando" da tempo e in modo diffuso lo smart working, indicano come modalità preferita, e preferibile, la combinazione di lavoro in presenza e a distanza. «Il quadro che emerge dalla nostra indagine», spiega **Rosario De Luca**, presidente della Fondazione studi consulenti del lavoro, «è composto da luci ma anche da molte ombre: quella che fin dall'inizio è stata presentata come un'esigenza ma anche una grande opportunità di modernizzazione del lavoro si è concretizzata nei fatti in

## Emergenza Covid-19: fermi quasi 8,5 milioni di lavoratori, sospese il 65,9% delle imprese

*Sono circa 8 milioni e 434 mila (il 65,8% del totale) i lavoratori dipendenti che in questo momento non lavorano.*

*In larga parte perché interessati dal fermo imposto dai DPCM dell'11 e 22 marzo scorso, e successive modifiche (5 milioni e 717 mila unità, il 44,6%) e in altra misura perché sono in ferie obbligate o bloccati dalla sospensione volontaria delle attività (2 milioni e 717 mila, il 21,2%). I restanti 4 milioni e 384 mila lavoratori dipendenti (il 34,2%), invece, continuano a lavorare: nel 17,2% dei casi principalmente o in via esclusiva da casa (2 milioni e 205 mila), in un altro 17% in sede (2 milioni e 179 mila). Il blocco delle attività produttive, unito alla chiusura volontaria di altre, ha portato alla sospensione del 65,9% delle attività imprenditoriali italiane. È il quadro stimato dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro nel focus "Emergenza Covid-19: l'impatto su aziende e lavoratori secondo i Consulenti del Lavoro", che riporta i risultati dell'indagine condotta tra il 23 e il 25 marzo 2020 su 4.463 iscritti all'Ordine, con l'obiettivo di valutare le conseguenze della pandemia sul tessuto produttivo italiano e sui suoi addetti ai lavori.*

### LE ANOMALIE

*I consulenti del lavoro analizzano anche l'andamento delle procedure per richiedere gli ammortizzatori sociali, diffusissimo secondo le prospettive dei Consulenti del Lavoro e in considerazione dello stallo occupazionale che interessa l'Italia. Il 41,5% dei professionisti dichiara di avere riscontrato comportamenti anomali*

da parte delle organizzazioni sindacali nelle procedure di accesso alla Cigo o Cig in deroga. Il Centro Italia è l'area geografica dove si riscontrano le maggiori anomalie (45,2%) e le Marche sono la regione con la più alta quota di comportamenti non conformi riscontrati (58,3%). Tra le principali anomalie, il 59% segnala l'applicazione di istituti contrattuali non coerenti (71,6% al Nord Italia), il 50,6% la richiesta di tesseramenti e la richiesta di pagamento di oneri per i servizi resi.

### GLI STRUMENTI

Se, infine, si guarda alle misure con cui le imprese stanno fronteggiando l'emergenza, la maggioranza dei Consulenti del Lavoro intervistati (45%), dichiara che le aziende hanno per lo più cercato di adottare un "mix" di misure tra lavoro in presenza, lavoro da casa e ricorso a ferie e permessi, in modo da "diluire" la presenza in sede e ridistribuire i costi dell'emergenza sull'intera comunità aziendale. Una tendenza questa che ha caratterizzato soprattutto le imprese del Nord, presumibilmente più innovative in termini di organizzazione del lavoro (51,3%), rispetto a quelle del Centro (42,1%) e del Sud d'Italia (39,6%). Il 28,3% dei Consulenti del Lavoro coinvolti dal questionario ha indicato l'utilizzo di ferie e permessi: modalità più diffusa al Centro (33,4%) e al Meridione (30,5%), rispetto al Settentrione. Solo il 10,8% degli intervistati, invece, ha risposto che il comportamento principale adottato dalle aziende è il ricorso allo smart working, con le regioni settentrionali che registrano una percentuale leggermente più alta (13,2%), mentre secondo un altro 10,7% di Consulenti del Lavoro le imprese hanno invece cercato di garantire quanto più possibile la presenza in sede di tutti i lavoratori: una percentuale questa che varia dall'8,2% del Centro-Nord al 15,2% del Sud.

un'esperienza allargata di home working più che smart working. Molte delle aziende che si sono trovate da un giorno all'altro a dover organizzare e gestire il lavoro da casa hanno bypassato la 'cultura dello smart working', ovvero tutti quei percorsi di progettazione, sperimentazione, comunicazione, sensibilizzazione, formazione e monitoraggio di questo modello organizzativo. Senza considerare poi l'investimento che questo richiede in termini di infrastrutture tecnologiche private (dalla sicurezza delle reti alla disponibilità di pc e altri device per far lavorare i dipendenti da casa), ma soprattutto pubbliche: da anni ripetiamo che una cultura moderna del lavoro fatica a radicarsi in un Paese, come il nostro, che non è in grado di garantire una copertura uniforme di banda larga», sottolinea De Luca.

### Il calo di fatturato dei commercialisti

Intanto, iniziano a emergere i primi dati sull'impatto del Coronavirus sui fatturati dei professionisti. A fotografare il mese di aprile è infatti un'indagine del Consiglio e della Fondazione nazionale dei commercialisti, che evidenzia un brusco calo del fatturato: il 54% di loro dichiara di averne subito una riduzione superiore ad un terzo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e che per il 35% la flessione è stata superiore a 10 mila euro, mentre solo il 34% ha potuto beneficiare del bonus di 600 euro concesso dal Decreto Cura Italia per il mese di marzo 2020. Il dato emerge dall'Osservatorio Covid-19 del Consiglio e della Fondazione Nazionale dei Commercialisti che ha condotto un sondaggio su un campione di 1.125 commercialisti. Ad evidenziare una situazione di estrema difficoltà per la categoria il dato che rileva come il 59% degli intervistati abbia ammesso di avere imprese clienti che hanno deciso di non riaprire dopo il lockdown. Nel dettaglio, per il 29% del campione si tratta di meno del 5% e per un altro 16% riguarda un'azienda su dieci, mentre per il 14% interessa più di una su dieci. Inoltre, per i Commercialisti intervistati, la ragione principale che spinge le imprese a cessare l'attività è la carenza di liquidità, seguita dall'eccessiva onerosità dei protocolli di sicurezza e dal rischio penale covid-19.

## Appalti in Algeria: esclusa la corruzione internazionale

Con una articolata pronuncia del 15 gennaio 2020, le cui motivazioni sono state depositate il 15 aprile u.s., la Corte d'Appello di Milano ha escluso qualsivoglia ipotesi di c.d. corruzione internazionale, per tutti gli imputati, rispetto all'aggiudicazione di sette appalti in Algeria, nel periodo 2007-2010, da parte di società del gruppo Saipem e dell'allora controllante Eni, dei rispettivi manager, e di alcuni intermediari. Non solo, dunque, conferma in appello per Eni e i relativi manager della piena assoluzione già pronunciata in primo grado, ma assoluzione perché il fatto non sussiste anche per Saipem e i relativi manager, e per i consulenti/intermediari intervenuti nell'operazione, con riforma della condanna per essi comminata in primo grado, fondata sull'asserito pagamento di tangenti al Ministro dell'Energia algerino, al fine di ottenere l'assegnazione degli indicati appalti, in ipotesi in violazione delle relative procedure. Pur non essendo in questa sede possibile, all'evidenza, dare conto dei molteplici profili di interesse della citata pronuncia, è utile, tuttavia, ripercorrere in rapida sintesi alcuni fondamentali principi di diritto ribaditi dalla Corte in tema di requisiti e standard probatorio per l'insorgere di responsabilità penale, rispetto al delitto di corruzione propria internazionale (corruzione di pubblici ufficiali di Stati esteri, "per un atto contrario ai doveri d'ufficio"; ex artt. 322 bis, comma 2, n. 2, 319 e 321 c.p.).

### **La necessità di provare con certezza, "oltre ogni ragionevole dubbio", l'esistenza di un accordo corruttivo**

In primo luogo, la Corte d'Appello ribadisce il fondamentale principio forgiato dalla consolidata giurisprudenza della Suprema Corte, secondo cui vi è "l'esigenza che la prova dell'accordo illecito, quale fatto tipico costituente il reato di corruzione propria, sia raggiunta in termini di certezza al di là del ragionevole dubbio" (ex multis, Cass. pen., sez. VI, 22 giugno 2017, n. 41768). E, ulteriormente, la Corte d'Appello conferma che, anche allorquando "risulti provata la dazione di denaro



**Roberto Pisano**

o di altra utilità in favore del pubblico ufficiale, è necessario dimostrare che il compimento dell'atto contrario ai doveri d'ufficio sia stato la causa della prestazione dell'utilità e della sua accettazione da parte del pubblico ufficiale, non essendo sufficiente a tal fine la mera circostanza dell'avvenuta dazione...La prova della dazione indebita di una utilità in favore del pubblico ufficiale, quindi, ben può costituire un indizio, sul piano logico, ma non anche, da solo, la prova della finalizzazione della stessa al comportamento antidoveroso del pubblico ufficiale" (Cass. pen., sez. VI, 22 giugno 2017, cit.). Infatti, afferma la Corte d'Appello, "nel quadro della corruzione propria antecedente assume un rilievo primario ed assorbente... la dimostrazione rigorosa della conclusione di un accordo corruttivo precedente all'esercizio delle funzioni asservite agli interessi privati ed avente ad oggetto specifico il mercimonio del munus pubblico, anche qualora sia stata comprovata la dazione indebita di utilità in favore del pubblico ufficiale (italiano o estero), la quale di per sé rappresenta soltanto un indizio sul piano logico che il comportamento antidoveroso dell'agente pubblico sia stato la causa della remunerazione corrisposta dal privato e della sua accettazione da parte del pubblico ufficiale che l'ha percepita". In definitiva, afferma la Corte d'Appello, è "imprescindibile acquisire prova certa, al di là di ogni





ragionevole dubbio, della conclusione del patto corruttivo, che rappresenta l'in sé del fatto tipico costituente il reato di corruzione propria, domestica o internazionale”.

### **Il ruolo degli intermediari**

In secondo luogo, anche riguardo al ruolo dei consulenti/intermediari nel quadro delle indicate operazioni economiche internazionali, la Corte d'Appello ribadisce i criteri elaborati dalla Suprema Corte, secondo cui “il semplice versamento di ingenti somme di denaro ad un intermediario non è sufficiente ad affermare con certezza, in assenza di ulteriori elementi, l'effettiva consumazione di un fatto corruttivo, ben potendo tale condotta integrare alternativamente altre figure criminose”. In particolare, “ogni qual volta venga in rilievo l'attività di un intermediario è pertanto necessario, ai fini della realizzazione del reato di corruzione (tanto domestica quanto internazionale), che il pubblico ufficiale partecipi o consenta alla pattuizione illecita, in modo che la corresponsione del denaro all'intermediario trovi causa nella retribuzione illecita del soggetto investito di pubbliche funzioni, di talché qualora non si possa dimostrare che quest'ultimo abbia partecipato al pactum sceleris, ovvero che vi abbia consapevolmente aderito, potrà configurarsi, ma solo per la corruzione domestica, la fattispecie del traffico di influenze illecite, introdotta dalla citata legge 190/12 e comunque inidonea a configurare

il reato di cui all'art. 322-bis cp”. In conclusione, afferma la Corte d'Appello, “anche nel campo della corruzione internazionale la sola prova del pagamento delle somme all'intermediario non esaurisce l'onere della prova a carico dell'accusa, che dovrà dimostrare che il denaro sia stato promesso o versato al pubblico ufficiale estero che abbia partecipato o abbia comunque assentito al patto corruttivo, mediato dall'intermediario”.

### **Conclusioni rispetto alla vicenda Algeria**

Nel fare applicazione degli indicati principi, la Corte d'Appello conclude, riguardo alla vicenda Algeria, nel senso della “insussistenza del reato di corruzione internazionale extraeuropea e dell'illecito amministrativo da reato”. Infatti, “l'accertato versamento di ingenti somme di denaro da Saipem all'intermediario...non è di per sé in grado di costituire elemento dimostrativo dell'intervenuto patto tra corruttore e pubblico ufficiale corrotto”. Ed in particolare, “è mancata nel presente giudizio la prova certa della destinazione al ministro... delle risorse finanziarie corrisposte da Saipem all'intermediario, “la cui gestione in favore degli interessi dell'uomo politico è rimasta indimostrata sulla base dell'analisi dei flussi finanziari”.

*A cura dell'Avv. Roberto Pisano,  
fondatore dello Studio Legale Pisano*

# Coronavirus: magistrati di sorveglianza sotto attacco

Hanno creato dibattito gli arresti domiciliari concessi dai giudici a soggetti condannati anche per reati legati alla criminalità organizzata. Riguardano persone con gravi patologie per le quali le cure in carcere erano impossibili durante il periodo epidemiologico

di Michele Iudica e Corrado Limentani

**L**a concessione da parte della magistratura di sorveglianza di alcune misure di differimento pena nelle forme della detenzione domiciliare a favore di soggetti condannati anche per reati gravissimi legati alla criminalità organizzata, ha originato pubblici dibattiti nei quali si critica l'operato dei giudici senza riferire che si è trattato di provvedimenti riguardanti persone che presentano gravissime patologie per le quali le cure all'interno del carcere, durante il periodo epidemiologico, non erano concretamente possibili.

Si deve anzitutto affermare il diritto alla salute di ogni persona quale diritto fondamentale che spetta anche al detenuto più pericoloso, il quale non può essere sottoposto ad una pena disumana e lesiva della dignità della persona.

Lasciar morire in un istituto di pena una persona la cui patologia non può essere curata in carcere significherebbe trasformare la pena in un trattamento disumano in violazione dell'art. 27 della Costituzione, che stabilisce che la pena non può consistere in trattamenti contrari al senso di umanità, e in violazione dell'art. 3 CEDU, che tutela la dignità della persona.

Si tratta di principi generali che devono essere applicati nei confronti di tutte le persone detenute, e ai quali deve ispirarsi con equanimità

l'amministrazione della giustizia.

La Corte di Cassazione ha stabilito in tema di differimento della pena ovvero di concessione della detenzione domiciliare per grave infermità fisica, che "il giudice è sempre tenuto ad accertare, se del caso con l'ausilio di un perito, il reale stato patologico del detenuto, onde verificare se lo stato di detenzione comporti una sofferenza ed afflizione di tale intensità da eccedere il livello che, inevitabilmente, deriva dalla legittima esecuzione della pena e da rendere incompatibile la prosecuzione della carcerazione nel rispetto della dignità umana" (cfr. Sent. Cass. Pen. I, n. 1033 del 13.11.2018), e che "ai fini dell'accoglimento di un'istanza di differimento facoltativo dell'esecuzione della pena detentiva per gravi motivi di salute, ai sensi dell'art. 147, comma primo, n. 2, cod. pen., non è necessaria un'incompatibilità assoluta tra la patologia e lo stato di detenzione, ma occorre pur sempre che l'infermità o la malattia siano tali da comportare un serio pericolo di vita, o da non poter assicurare la prestazione di adeguate cure mediche in ambito carcerario, o, ancora, da causare al detenuto sofferenze aggiuntive ed eccessive, in sprezzo del diritto alla salute e del senso di umanità al quale deve essere improntato il trattamento penitenziario" (cfr. Sent. Cass. Pen. I, n. 27352 del 17.05.2019).

I provvedimenti emessi dalla magistratura di sorveglianza sono, pertanto, pienamente legittimi considerato che hanno riguardato soggetti in condizioni di salute già gravi per via di patologie specificamente indicate, alle quali era possibile riconnettere un elevato rischio di complicanze nel caso di contagio da Covid-19 (detenuti segnalati dalle direzioni degli istituti penitenziari alle Autorità giudiziarie come da nota della Direzione Generale dei Detenuti e del Trattamento del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria diramata in data 24 marzo 2020).

Tutto ciò dimostra oltremodo la sterilità della polemica rivolta all'operato della magistratura di sorveglianza della quale si vuole oggi, invece, limitare l'autonomia decisionale, almeno questo appare l'intento perseguito dal D.L. n. 29 del 10 maggio 2020, pubblicato in G.U. l'11 maggio 2020.

Con l'art. 2 del predetto decreto recante "Misure urgenti in materia di detenzione domiciliare o di differimento della pena per motivi connessi all'emergenza sanitaria da Covid-19" si introduce, infatti, l'obbligo per il magistrato di sorveglianza o per il Tribunale di Sorveglianza che ha adottato un provvedimento nei confronti di un condannato per delitti di criminalità organizzata di tipo mafioso o terroristico, o per delitti di associazione a delinquere legati al traffico di sostanze stupefacenti o per delitti commessi avvalendosi delle condizioni o al fine di agevolare l'associazione mafiosa, nonché per i detenuti e internati sottoposti al regime previsto dall'art. 41 bis Legge 354 del 26 luglio 1975, di acquisire il parere del Procuratore distrettuale antimafia del luogo in cui è stato commesso il reato e del Procuratore nazionale antimafia e antiterrorismo per i condannati ed internati già sottoposti al regime di cui al predetto articolo 41 bis, affinché valuti la permanenza dei motivi legati all'emergenza sanitaria entro il termine di quindici giorni dall'adozione del provvedimento e, successivamente, anche prima della decorrenza dei termini sopra indicati, nel caso in cui il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria comunichi la disponibilità di strutture penitenziarie o di reparti di medicina protetta adeguati alle condizioni di salute del detenuto o dell'internato ammesso alla detenzione domiciliare o ad usufruire del differimento della pena.

In altri termini, si limita invece di ampliarla l'autonomia decisionale della magistratura di sorveglianza e, ancora una volta, non si fa nulla di concreto per limitare il pericolo di contagio all'interno degli istituti di pena dove, a causa del sovraffollamento, è impossibile per i detenuti e gli operatori penitenziari rispettare le prescrizioni sanitarie volte a limitare il rischio di contagio da Covid-19.

Perché proprio quella dell'affollamento è la causa principale dei problemi che affliggono le carceri. La sentenza Torreggiani del 2013 rimarcò come il sovraffollamento carcerario in Italia avesse un "carattere strutturale e sistematico". Iniziarono così i lavori degli "Stati Generali" dell'esecuzione penale che, per mano dei più valenti esperti del nostro paese (professori, magistrati, avvocati, politici) elaborarono una riforma dell'ordinamento penitenziario che si ispirava alle più moderne teorie in tema di recupero e risocializzazione dei condannati e che vedevano in un più consistente ricorso alle misure alternative il fulcro della riforma penitenziaria. Il lavoro della commissione, durato anni e giunto al termine nel 2018, venne letteralmente spazzato via dalla politica del nuovo governo insediatosi all'epoca che fondò il proprio programma in tema di giustizia sulla cd effettività della pena che andava intesa come espiazione della condanna prevalentemente in carcere (vedi la spazzacorrotti ed altri interventi legislativi). La conseguenza è stata un nuovo ed ulteriore drammatico sovraffollamento delle carceri su cui ha rischiato di trovare terreno fertile il coronavirus. Piace concludere con le parole della Corte Costituzionale in una sua sentenza del 2013 (la n. 279): "perciò deve riconoscersi che il sovraffollamento carcerario può nella realtà assumere dimensioni e caratteristiche tali da tradursi in trattamenti contrari al senso di umanità e da rendere al tempo stesso impraticabili i rimedi 'interni' (n.d.r: trasferimento in altro istituto) di cui si è parlato. In questi casi occorre un rimedio estremo, il quale quando non sia altrimenti possibile mediante le ordinarie misure dell'ordinamento penitenziario, permetta una fuoriuscita del detenuto dal circuito carcerario, eventualmente correlata all'applicazione nei suoi confronti di misure sanzionatorie e di controllo non carcerarie". È quello a cui hanno fatto ricorso i magistrati di sorveglianza in queste settimane.



# *DIGITAL EVENTS*

01



**2 STUDI TELEVISIVI  
PROFESSIONALI**  

---

**14 TELECAMERE  
FULL HD**

02



**FINO A 20.000  
PARTECIPANTI**  
(CON POSSIBILE UPGRADE)

03



**8 RELATORI IN STUDIO  
+ 15 IN COLLEGAMENTO**  
(CON POSSIBILE UPGRADE)

04



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

05



**MODERAZIONE  
CON GIORNALISTI TV  
PROFESSIONISTI**

Per informazioni chiama il numero 375 6069966  
oppure scrivi a [laura.ambrosio@lefonti.com](mailto:laura.ambrosio@lefonti.com)

# Le responsabilità degli amministratori senza deleghe

Documento del Consiglio e della Fondazione nazionale dei commercialisti sulle professionalità richieste per il corretto svolgimento dell'incarico, colpito dall'emergenza Covid

di Mario Valdo



**L**e funzioni dell'amministratore senza deleghe, in assenza di specifici requisiti di professionalità previsti dalla legge e fatti salvi ancora i casi in cui sia lo statuto societario a prevederli, richiedono una conoscenza delle attività svolte nello specifico dalla società e, più in generale, un'adeguata professionalità funzionale al corretto svolgimento dell'incarico. Lo afferma il documento "Compiti e re-

sponsabilità degli amministratori privi di delega", messo a punto dal Consiglio e dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

Si tratta di un tema che riacquista particolare interesse a seguito delle modifiche apportate al testo dell'art. 2086 c.c. introdotte dall'art. del d.lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d'ora in avanti, Codice della crisi) che sono vigenti dal



16 marzo 2019.

Il documento, oltre all'evidenziazione delle rilevanti novità che andranno a condizionare l'attività degli amministratori quando il Codice della crisi sarà vigente, offre l'occasione per rimeditare sui rapporti e sulle dinamiche interorganiche tra organi delegati e amministratori privi di deleghe di s.p.a. non quotate e non soggette a un regime di vigilanza, ma anche di altri tipi societari, al fine di individuare

una "policy" nello svolgimento delle attribuzioni che il codice civile assegna a questi ultimi e le conseguenti responsabilità che ne potrebbero discendere alla luce anche dei prevalenti orientamenti giurisprudenziali.

Il modello di governance di riferimento è quello tradizionale basato sulla compresenza del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, ovvero del sindaco unico di s.r.l.

Il tema affrontato dal documento è interessato dal fenomeno pandemico in atto dovuto alla diffusione del Covid -19. Le conseguenze dell'epidemia hanno, e avranno, ripercussioni non prevedibili ex ante nel settore economico e coinvolgeranno necessariamente gli organi della corporate governance societaria ad ogni livello, ognuno nell'ambito della propria competenza a partire proprio dagli organi amministrativi sia individuali che collettivi, e quindi anche gli amministratori privi di delega. Il dibattito dottrinale è avviato in esito anche ai primi provvedimenti governativi emanati e in corso di conversione ai quali le società si accingono a dare attuazione.

#### **Quattro i capitoli in cui si articola lo studio.**

Nel primo si analizza il ruolo degli amministratori privi di deleghe nel CdA. La struttura dell'organo amministrativo è uno degli elementi alla luce dei quali valutare gli assetti amministrativi della società: è auspicabile, in tale prospettiva, che la dimensione ottimale del CdA sia determinata secondo un principio di proporzionalità che consenta di adattare il numero dei componenti alla realtà, alle esigenze, al settore e alla distribuzione delle partecipazioni della società. Un'adeguata composizione qualitativa e un'adeguata composizione quantitativa del CdA dovrebbero consentire un efficace funzionamento dell'organo in funzione della realizzazione dei principi di corretta amministrazione ed efficiente gestione della società nel perseguimento dell'oggetto sociale. Agli amministratori, anche privi di deleghe, l'ordinamento at-

tualmente impone un atteggiamento che risulti improntato a: trasparenza, informazione, iniziativa, intervento e attivazione. Il secondo si focalizza sui poteri-doveri degli amministratori privi di deleghe richiamando le prerogative che loro spettano all'interno del CdA, anche in adempimento di obblighi a contenuto specifico finalizzati a garantire una corretta gestione della società, e le prerogative che sono loro accordate per tutelare i propri diritti. Spazio poi nel terzo capitolo agli assetti organizzativi, amministrativi, contabili adeguati ed i ruoli degli amministratori. All'art. 2381 c.c. che, a seguito della riforma organica del diritto societario, ha codificato per le s.p.a. anche non esercenti la propria attività in settori vigilati l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa, hanno fatto seguito le recenti novità introdotte dal Codice della crisi. Si tratta di interventi normativi di una certa rilevanza, dal momento che, per un verso, principi e regole previste in passato unicamente per le s.p.a. sono stati estesi a tutte le società e che, per altro verso, l'ordinamento impone a queste ultime di dotarsi di protocolli organizzativi e informativi che risultino idonei a rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale. Infine si fa il punto sulle responsabilità degli amministratori privi di deleghe che devono essere indagate in relazione al mutato quadro normativo di riferimento e alla luce dei parametri individuati nell'art. 2392 c.c.

**L'obiettivo è stato quello di tracciare un quadro organico** delle attività che essi sono chiamati a svolgere aggiornato alle recenti modifiche introdotte dal codice della crisi in termini di assetti organizzativi e procedure di allerta, con l'obiettivo di definire una figura attuale dell'amministratore senza deleghe che sia di riferimento per tutti coloro che operano nell'ambito dei meccanismi collegiali di governance societaria. In questo quadro appare evidente che le

funzioni dell'amministratore senza deleghe, in assenza di specifici requisiti di professionalità previsti dalla legge (nella normativa di riferimento, infatti, non ve ne sono) e fatti salvi ancora i casi in cui sia lo statuto societario a prevederli, richiedono comunque una conoscenza adeguata delle attività svolte nello specifico dalla società e, più in generale, un'adeguata professionalità funzionale al corretto svolgimento dell'incarico.

Non è tuttavia questa la sola conoscenza necessaria per lo svolgimento del ruolo esaminato nel presente lavoro. Si è visto, infatti, che la vita di un'azienda si snoda attraverso attività di amministrazione, procedure complesse a rilevanza esterna quali la redazione e pubblicazione del bilancio di esercizio, funzioni di controllo ove sia prevista l'esistenza di tale organo ed infine funzioni deliberative proprie dell'assemblea dei soci.

Seppur chiamato a compiti non esecutivi, come genericamente si definiscono quelli dell'amministratore senza deleghe, egli deve necessariamente conoscere in maniera adeguata la normativa che sovrintende al rito societario dell'impresa collettiva, non potendo esimersi dall'applicazione puntuale della medesima per il rispetto del già citato principio di legalità, interesse primario del mercato e della società civile ed altresì, e non ultimo, con lo scopo di qualificare come soggettiva la propria responsabilità (in quanto derivazione diretta del proprio operato) piuttosto che oggettiva, per il solo fatto di ricoprire un ruolo cui la legge necessariamente attribuisce doveri e responsabilità.

Non vi è, e non vi deve essere, responsabilità quando si è operato nel rispetto della legge. I principi enunciati nelle conclusioni del presente documento devono porsi alla base di un meccanismo di "autovalutazione" non obbligatorio a livello societario, tranne nei differenti casi di società soggette a vigilanza e non trattati da questo documento, bensì individuale e necessario da parte dell'amministratore nella fase valutativa dell'accettazione della carica conferita.



## Contribuenti – Fisco: un rapporto tra sogni ed incubi

La situazione di pandemia che ha sconvolto e “sospeso” il nostro Paese per alcuni mesi, e che ancora perdura, deve rappresentare un momento di riflessione, un'occasione anche per mutare strutturalmente i rapporti contribuente-fisco, come la giustizia tributaria, consentendoci di poter poi agire più efficacemente. Con riguardo alla giustizia, è ormai tempo di modificare le modalità di selezione anche dei componenti delle Commissioni tributarie, garantendo in egual misura indipendenza e competenza. I contribuenti hanno diritto ad una giustizia tributaria che assicuri ciò per cui essa è stata istituita nel rispetto dei principi sostanziali e processuali che informano il nostro sistema giuridico e la nostra partecipazione ad una Unione sovranazionale. L'epoca che viviamo è ormai digitale e digitalizzata, oltre che internazionale: questo comporta inevitabilmente che oggetti dei contenziosi e processi tributari siano anche fattispecie, in passato meno frequenti, quali l'esistenza di presunte stabili organizzazioni occulte, la valutazione dei prezzi di trasferimento, le presunte artificiali delocalizzazioni in Paesi a bassa imposizione fiscale di redditi da attrarre a tassazione in Italia. Ai componenti degli organi giudicanti deve essere assicurata una preparazione adeguata al contesto in cui si muovono, in continua evoluzione. Per i contribuenti, la garanzia di competenza dell'organo giudicante, in un ambito del diritto così peculiare e sempre in mutamento come il diritto tributario, deve essere un diritto; per il nostro sistema tale competenza deve rappresentare una priorità ed un obiettivo per una vera ed equa giustizia tributaria. D'altro canto, proprio un nuovo rapporto contribuente-fisco dovrebbe limitare al massimo lo strumento del ricorso agli organi di giustizia tributaria, ovvero in ogni caso alleggerirne il carico di lavoro. Occorre notare che, da alcuni anni, si cerca di promuovere l'adozione di forme di comunicazione e di cooperazione basate sul reciproco affidamento tra contribuenti e fisco, nonché di favorire la prevenzione e la risoluzione delle controversie in materia fiscale, anche in ambito internazionale. L'ormai famoso “adempimento collaborativo”, in



**Guido Arie Petraroli**

estrema sintesi, è una (nuova) forma di rapporto contribuente-fisco per quei contribuenti che possono avvalersi di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inteso quale rischio di operare in violazione di norme tributarie ovvero in contrasto con i principi ovvero con le finalità dell'ordinamento tributario. Ad oggi, il riferimento è al decreto del 30 marzo 2020, i contribuenti che possono essere ammessi a tale regime, per gli anni 2020 e 2021, sono quelli che conseguono un volume d'affari o di ricavi non inferiore a 5 mld di euro. Inutile sottolineare che le imprese che operano nel Paese con un volume d'affari o ricavi non inferiore a 5 mld di euro non rappresentano il tessuto economico principale del Paese; in ogni caso, quello che necessita maggiormente di un nuovo rapporto con il fisco. Un'interazione non fondata su lunghe e dispendiose verifiche ex post, bensì fondata su uno scambio possibilmente preventivo per comportamenti futuri, e insieme equanime, bilanciato e propositivo, avendo come obiettivo anche la riduzione del ricorso alla giustizia tributaria.

*A cura di Guido Arie Petraroli,  
LED Taxand*

# Il potere transitivo dei vestiti

Il look è il filtro attraverso il quale gli altri ci leggono. E un tema su cui le donne, soprattutto, dovrebbero soffermarsi per rendersi più forti e immuni ai pregiudizi. Lo spiega la fondatrice di LookBeautiful

di Annabella D'Argento, Giornalista di Le Fonti TV

**A**bbattere il pregiudizio della «cura dell'immagine» intesa come esercizio di pura vanità. È uno degli impegni di Stefania Fornoni, consulente d'immagine strategica e personal stylist, con certificazione internazionale Aici ospite a Women in Finance per parlare di empowerment femminile anche attraverso l'abbigliamento e di come le aziende siano sempre più attente a percorsi di personal branding.

«Il tema dei bias e dei pregiudizi è molto caldo per donne che si stanno costruendo un'autonomia e si stanno prendendo o ri-prendendo la possibilità di affermarsi sotto tanti profili», ha esordito Stefania, titolare di LookBeautiful-consulenza di immagine e docente, con un'esperienza di 15 anni alle spalle nei servizi finanziari, ma che da oltre dieci anni ha intrapreso una carriera nuova e di grande valore.

«Uno dei profili che è stato sempre sottostimato e giudicato come lavoro di superficie è proprio quello del look. Se vogliamo dire che è superficie ok, ma è il filtro attraverso il quale gli altri ci leggono. Parlare di immagine da un punto di vista comunicativo significa mettere le persone in condizione di capire che linee, colori, volumi, abbinamenti comunicano qualcosa di noi e allo stesso tempo danno a noi l'attitudine giusta per sentirci bene. Quando indossiamo ciò che è nelle nostre corde, liberiamo energie».

## Cosa vuol dire curare l'immagine in maniera strategica?

L'autenticità è un cardine. Non significa camuffarsi o sembrare qualcun altro. Ma tenere presente la doppia lettura tra ciò che fa sentire a proprio agio e ciò che gli



Stefania Fornoni

altri percepiscono. Se mi sento bene con ciò che indosso e so modulare il mio abbigliamento ai contesti e alle situazioni, la mia immagine è fortissima.

### **L'importanza dell'autopercezione...**

Un grafico piuttosto noto che è il grafico di Johari divide in 4 segmenti le aree di comunicazione che individuano l'interazione tra il soggetto e gli altri. Tra queste, la cosiddetta "area cieca" (blind spot) dove rientrano le situazioni in cui gli altri vedono di me qualcosa di cui non mi rendo conto. Lavorare di più su questa area aiuta a minimizzare la disparità tra il pensare di comunicare qualcosa e un feedback totalmente diverso per avere un'immagine davvero efficace. Questo è un tema su cui le donne di oggi hanno bisogno di soffermarsi per rendersi più forti e immuni ai giudizi e ai pregiudizi legati alla femminilità. Credo nel potere transitivo dei vestiti, nel liberare energie positive e non sprecarle per camuffarsi o vivere sottotono la propria bellezza/unicità dentro e fuori.

### **I bias e le difficoltà comunicative legate al look non riguardano solo persone inesperte...**

Niente affatto. Colpiscono anche le donne ai vertici della politica internazionale. Vi ricordate dell'ex premier inglese Theresa May? Avendo una grande passione per la moda, si è sempre cimentata con questa creatività estrosa indossando capi di grandi firme senza rendersi conto che dall'esterno veniva percepita come "pasticciona" che divenne anche un suo soprannome. Quando fu nominata premier, alcuni esperti l'hanno aiutata a ridefinire un look più pulito. Non si può veicolare un messaggio di confusione quando devi governare un paese. Rafforzare la comunicazione attraverso l'abbigliamento, la gestualità, lo stile e gli aspetti che riguardano le persone nelle loro relazioni arricchendo percorsi di storytelling, personal branding, leadership: è di questo che mi sto occupando con molte aziende che richiedono, oggi, implicitamente o esplicitamente che le persone con cui lavorano siano loro stesse ambassador dell'azienda.

### **Una nuova soft skill?**

Sì certo. Lavorare sulla propria immagine complessiva come strumento di consapevolezza e



## **Ora i ruoli, le competenze, la presenza delle donne sono un fatto acquisito**

flessibilità al servizio dei propri obiettivi professionali (oltre che personali) è la nuova importante soft skill. Ogni persona è parte di un network di relazioni, e sappiamo benissimo che oggi più che mai, la comunicazione e la qualità delle relazioni sono fattori chiave per il successo di un'azienda. Le persone all'interno delle organizzazioni sono sempre più chiamate a sostenerne i valori e il branding, a instaurare e mantenere relazioni, ispirare fiducia, creare engagement (dentro e fuori l'azienda, sia online che off-line), favorire il successo dell'azienda.

### **Tornando alle donne ai vertici, non sono immuni da giudizi sul loro abbigliamento.**

Il problema, semplificando, è che le donne sono arrivate dopo. Dagli anni '70 in poi le donne hanno iniziato a farsi largo nel mondo delle aziende e del lavoro strutturandosi e vestendosi come gli uomini. Ora i ruoli, le competenze, la presenza delle donne sono un fatto acquisito ma esistono ancora certe letture. Rimando al concetto di tight rope/corda tesa, la scomoda situazione di cercare l'equilibrio per soddisfare una doppia aspettativa: dover mostrare qualità "maschili" (essere assertive, competitive e ambiziose), ma allo stesso tempo anche qualità "femminili" (essere empatiche, gentili, curate). Alle donne che spingono troppo sul lato maschile vengono rimproverate durezza e aggressività, e se spingono troppo sul lato femminile sono bollate come troppo morbide o considerate meno autorevoli. Senza parlare del costante giudizio sull'aspetto fisico. C'è un'evoluzione in atto, maggior voglia di espressione personale meno omologata. È importante mantenersi centrate, rafforzate e competitive, darsi più coraggio anche attraverso l'abbigliamento. Esiste ancora la "divisa del potere", pensiamo a Mary Barra ceo Gm, per molte però è un modo di neutralizzarsi e non sempre gratifica... ma ci sono tante leader con uno stile che esce dalla divisa maschile come Sheryl Sandberg, coo di Facebook, piuttosto informale, con poche giacche e zero accessori.

EMERGENZA COVID

# Cassa integrazione, perdita netta in busta paga del 36%

L'analisi dell'Osservatorio statistico dei consulenti del lavoro. Solo il 39 per cento subirà una decurtazione minima del 20%. Le professioni più colpite sono quelle a più alta qualificazione

di Mario Valdo



**B**rutta sorpresa per i lavoratori italiani beneficiari dei primi assegni di cassa integrazione, ordinaria e straordinaria, legati all'emergenza Covid-19. Con una perdita netta in busta paga del 36%, un lavoratore rimasto a casa per effetto delle disposizioni di lockdown riceve un assegno medio di 851 euro, inferiore di ben 472 euro rispetto alla propria retribuzione netta che mediamente è di 1.324 euro al mese. È quanto emerge dalle stime elaborate dall'Osservatorio Statistico Consulenti del Lavoro a partire dai dati Istat - Indagine sulle Forze Lavoro. In particolare, l'effetto delle disposizioni contenute nella circolare Inps n. 20 del 10 febbraio 2020, rela-

tiva agli importi massimi dei trattamenti di integrazione salariale, determinerà una situazione per cui "solo" il 39% dei cassintegrati riceverà una decurtazione minima del 20% rispetto al salario mensile, come previsto dalla legge. Per la maggioranza dei lavoratori che beneficeranno degli ammortizzatori sociali, la perdita in termini reddituali sarà invece molto più alta: per il 22% la decurtazione del proprio stipendio netto sarà di fatto tra il 21% e 30%, per il 18% tra il 31 e 40%, e per il 21% addirittura superiore al 40%.

L'elaborazione, che parte dall'analisi delle informazioni sulle retribuzioni nette dei lavoratori contenute nei traccati delle Forze di Lavoro Istat, consente

## La perdita in busta paga per professione

Grande gruppo professionale	Retribuzione media (€)	Indennità media CIG (€)	Differenza (€)	Differenza (val. %)
professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	1.713,82	949,24	- 764,58	-45%
professioni tecniche	1.568,89	922,61	- 646,28	-41%
professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	1.292,41	863,76	- 428,65	-33%
professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	1.042,08	753,35	- 288,73	-28%
artigiani e operai specializzati	1.309,71	878,32	- 431,39	-33%
conduttori di impianti, operai di macchinari, conducenti	1.383,29	902,37	- 480,92	-35%
professioni non qualificate	940,56	701,22	- 239,34	-25%
<b>Totale</b>	<b>1.324,08</b>	<b>851,22</b>	<b>- 472,86</b>	<b>-36%</b>

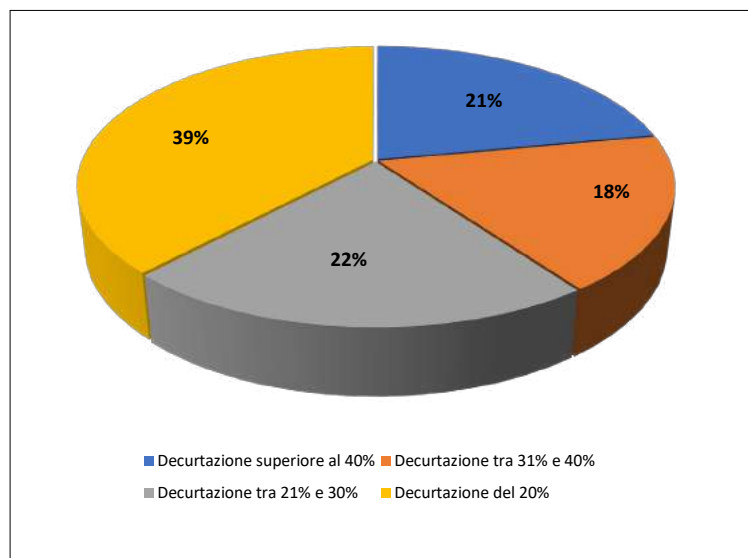
Fonte: Osservatorio statistico dei consulenti del lavoro

di approfondire gli effetti del ricorso agli ammortizzatori sociali sui differenti gruppi professionali, con riferimento alla classificazione Isco. Le professioni maggiormente interessate dai tagli, sono quelle a più alta qualificazione, a partire da quelle intellettuali e ad elevata specializzazione, per le quali si stima che l'assegno di cassintegrazione risulterà inferiore di 764 euro rispetto alla retribuzione netta, pari ad una decurtazione del 45%; a seguire le figure tecniche riceveranno 646 euro in meno, pari ad una decurtazione del 41% sulla retribuzione netta.

Anche le professioni intermedie, con retribuzioni nette mensili attorno ai 1300 euro, superano in gran parte i massimali previsti dalla normativa e riceveranno pertanto un trattamento inferiore del 33% del loro stipendio, con una perdita di 428 euro per le professioni esecutive del lavoro d'ufficio (le cui entrate medie mensili passeranno da 1.292 a 863 euro) e di 431 euro per gli artigiani e operai specializzati. Simile la

situazione di operai, conduttori impianti e macchine, le cui entrate saranno decurtate del 35%, passando da 1.383 euro a 902 euro. Ma anche le figure professionali a più basso reddito subiranno, in termini reddituali, una perdita importante. Tra le professioni non qualificate che contano su una retribuzione media mensile di 940 euro, il taglio sarà di 239 euro, pari al 25% del loro stipendio consueto. Mentre tra gli addetti al commercio e altre attività di servizio, si passerà da un reddito medio di 1.042 euro a 753, con una perdita netta di 288 euro (pari al 28% della retribuzione mensile). Il lockdown ha interessato, come noto, soprattutto alcune figure professionali, che si sono ritrovate da un giorno all'altro obbligate a sospendere la propria attività lavorativa, a partire dagli addetti alla ristorazione e al commercio. Si stima che i primi vedranno passare le proprie entrate mensili dai 944 euro di uno stipendio medio ai 700 della CIG, con una perdita del 25,8%; i secondi, da 1.063 euro a 778 euro, con un taglio del 26%. Ma

## L'andamento delle decurtazioni



Fonte: Osservatorio statistico dei consulenti del lavoro

a pagare il prezzo più alto saranno i tecnici dei rapporti con i mercati, come analisti di mercato, esperti di marketing, periti assicurativi (perderanno 760 euro, con un taglio del 44,4%), della gestione dei processi produttivi (723 euro, pari al 43,4% in meno) e i tecnici in campo ingegneristico, come periti e informatici (693 euro, per una perdita del 42,5%), come evidente nella tabella di seguito riportata.

Tali dati riflettono in estrema sintesi un quadro di situazioni molto più articolato, derivanti dal differente effetto della normativa che fissa dei massimali di importi erogabili in funzione delle classi retributive, pari a 939,89 euro per retribuzioni pari o inferiori a 2.159,48 euro (retribuzione lorda e ratei delle mensilità aggiuntive) e 1.129,66 per retribuzioni superiori. Pertanto, analizzando i singoli gruppi professionali, mentre tra addetti alle vendite e professioni non

qualificate la maggioranza - rispettivamente del 57% e 67% - dei beneficiari di assegni di cassa integrazione si trova al di sotto della soglia minima, con una decurtazione della retribuzione pari al 20%, tra le professioni intellettuali - parimenti scientifiche e, a seguire, tecniche - rispettivamente il 65% e il 47% dei cassintegrati subiranno un taglio del proprio reddito superiore al 40%.

Complessivamente, tenendo conto della numerosità dei vari gruppi professionali rimasti a casa per effetto del lockdown e per cui verranno erogati gli ammortizzatori sociali, tra quanti avranno una decurtazione minima del 20%, il 44,9% sono addetti alle vendite, mentre il 17,1% artigiani e operai specializzati e il 13,6% impiegati in professioni non qualificate. Di contro, tra chi subirà i tagli maggiori, superiori al 40%, le figure tecniche (32,2%) e a seguire, artigiani e operai specializzati (21,9%).

Anche da un punto di vista territoriale il quadro appare differenziato, rispecchiando le caratteristiche di una struttura occupazionale che varia nella geografia nazionale. Con un "taglio" medio della busta paga che va dal 37% del Nord (pari a circa 512 euro) al 36% del Centro (469 euro in meno), al Sud, dove la maggiore concentrazione di lavoratori su profili professionali e retributivi medio bassi porta ad un taglio leggermente più basso, pari al 33% (396 euro). Trentino Alto Adige, Lombardia e Liguria, sono le regioni in cui i cassintegrati subiscono il taglio più significativo, mentre nel Mezzogiorno, a retribuzioni inferiori corrispondono perdite minori: dal 33% della Campania al 31% della Calabria.

Considerato che sulla base degli aggiornamenti Inps, al 24 aprile 2020 è stata inoltrata domanda di Cassa integrazione e Assegno ordinario per 7,3 milioni di beneficiari, si stima che a questa platea di lavoratori verranno a mancare 3,476 miliardi di euro al mese; un volume importante di risorse, che grava sui lavoratori e che si aggiunge al costo mensile a carico dello stato di 6,257 miliardi di euro per il finanziamento degli ammortizzatori sociali. Il dato non tiene conto delle richieste di interventi di CIG in deroga che si stima potrebbero interessare 3 milioni di beneficiari.

## 15-16 LUGLIO 2020

NEGOZIARE IL VISIBILE E L'INVISIBILE: LA GESTIONE DEI MECCANISMI NASCOSTI DEI PROCESSI NEGOZIALI- CAMERA ARBITRALE DI MILANO

La negoziazione è la modalità più diffusa di prendere decisioni, di gestire e risolvere i conflitti, di "far succedere le cose". In molti casi ne siamo consapevoli, come quando trattiamo un prezzo o cerchiamo di trovare un punto d'incontro in una divergenza, ma in molti altri no, come quando riceviamo un feedback dal nostro capo o diamo un feedback al nostro collaboratore, decidiamo in che scuola mandare nostro figlio o facciamo i brillanti in una tavola di amici. Ebbene, qualsiasi nostra azione o decisione che impatta sulla vita degli altri genera delle conseguenze che dovremo gestire e se noi ci comportiamo in modo indifferente agli interessi e agli obiettivi degli altri o, peggio, instauriamo un rapporto di forza, le conseguenze potrebbero essere spiacevoli. Il comportamento più appropriato, più "conveniente" sia in termini cognitivi che emotivi, è il comportamento negoziale, perché avendo la finalità di trovare un accordo, è l'unico comportamento che permette un confronto ottimale tra le persone, in grado di gestire e risolvere eventuali conflittualità creando valore.

## 18 SETTEMBRE 2020

VERITÀ E CERTEZZA NEL DIRITTO - LUISS  
GUIDO CARLI

Seminario di approfondimento in occasione della presentazione del volume "La prospettiva del giusto. Percorsi di realismo giuridico neo-classico" di **Giovanni Doria**.  
Presiede e conclude **Mario Rosario Morelli**, vice presidente Corte Costituzionale; ne discutono con l'autore **Francesco Caringella**, presidente di sezione del Consiglio di Stato; **Cosimo D'Arrigo**, magistrato della Suprema Corte di Cassazione; **Enrico Del Prato**, professore Sapienza Università di Roma; **Francesco Di Ciommo** professore Luiss; **Lorenzo Infantino** professore Luiss; **Pietro Sirena** professore Università "L. Bocconi" Milano.  
Programma in via di definizione.

## 21-22 SETTEMBRE 2020

NEGOZIARE CON INTELLIGENZA EMOTIVA: LA GESTIONE DELLE EMOZIONI NEI PROCESSI NEGOZIALI- CAMERA ARBITRALE DI MILANO

Vecchie credenze e teorie negoziali mai realmente esistite hanno portato in passato ad asserire che "quando si lavora" e "quando si negozia" le emozioni "vanno lasciate a casa", come se fosse possibile "decidere" di non provare emozioni, così come vecchie teorie sul Management, purtroppo esistenti, hanno attribuito effetti "nefasti" alle emozioni nei processi decisionali. I risultati di queste credenze e false teorie sono visibili tuttora in molte organizzazioni, dove spesso si finge di non provare emozioni perché "inappropriato al contesto" o sintomo di "debolezza" o si finge di provare solo emozioni positive per apparire sempre engaged.

Le negoziazioni, in quanto processi decisionali condivisi da due o più interlocutori, sono innanzitutto relazioni tra persone, che si trovano occasionalmente o sistematicamente a condividere informazioni, interessi, obiettivi ed emozioni al fine di raggiungere un accordo. Una maggior consapevolezza del ruolo delle emozioni nei processi negoziali contribuisce enormemente al miglioramento del proprio stile negoziale, poiché aumenta la capacità di entrare in empatia, di gestire i conflitti e di gestire al meglio i cambiamenti di gioco opportuni o pianificati. Questo percorso offre l'opportunità di comprendere il ruolo delle emozioni nei processi negoziali, di identificarle attraverso l'osservazione dei marcatori somatici propri e altrui e di gestirle in modo funzionale alle strategie negoziali adottate.

## PIANO SANITARIO UNISALUTE "COVID-19" CASSA FORENSE

Cassa Forense e Unisalute, nell'ambito della copertura assicurativa della Polizza collettiva sanitaria, hanno pattuito una ulteriore garanzia valida per tutti gli iscritti e con onere a carico dell'Ente, riguardante le infezioni da COVID-19 (Coronavirus). Si è così inteso adottare da subito una misura a tutela degli iscritti anche già colpiti nel bene primario della salute. La durata della copertura è infatti retroattiva con effetto dal 1/2/2020 e coprirà gli eventi occorsi e diagnosticati da tale data e fino al 31/12/2020. La garanzia comprende le seguenti prestazioni: una diaria giornaliera di € 75,00 per ogni giorno di ricovero, a seguito di positività al tampone Covid-19, per un massimo di 30 giorni. Il giorno di entrata e quello di uscita sono conteggiati come un solo giorno di ricovero; una diaria giornaliera di € 50,00 per ogni giorno di isolamento per un massimo di 15 giorni, nel caso in cui l'assicurato sia costretto al regime di quarantena presso il proprio domicilio a seguito di positività al tampone Covid-19; una indennità post ricovero complessivamente pari ad € 1.500,00 nel periodo assicurativo, nel caso in cui per l'assicurato durante il ricovero sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva; Servizio di video consulto specialistico che garantisce un confronto diretto medicospecialistico per condividere risultati di esami o referti oppure ottenere risposte su terapie e diagnosi. Effettuata la prenotazione chiamando la centrale operativa al seguente numero verde 800 212477, operativo 24 ore su 24, l'iscritto potrà accedere al servizio tramite il proprio PC o tramite device mobile, smartphone e tablet e potrà ottenere eventuale prescrizione medica per l'acquisto di farmaci. Si precisa che le prestazioni per indennità e diarie non sono cumulabili tra loro. Le prestazioni della nuova garanzia assicurativa potranno essere richieste, a partire da oggi, 22 marzo 2020, utilizzando l'apposito modulo presente nella sezione "Polizze CF- polizza sanitaria" del sito di Cassa Forense al link: Garanzia Covid-19.

EMERGENZA COVID

# Gestione e consulenza obbligate a diventare Smart

Più che mai in questo periodo di elevata volatilità, si rende necessario l'utilizzo di tecniche di remote advisory. E con il lockdown di gran parte delle attività vengono meno i pregiudizi sullo smart working

di Leopoldo Fiore

**U**ffici pubblici, aziende private, fabbriche, studi professionali, scuole. La pandemia da coronavirus ha bloccato tutto il paese. Le città si sono svuotate, come a ferragosto.

In tutto questo, chi può lavora da casa con il così detto «smart working», ovvero accessi sicuri alla rete aziendale che di fatto consentono di accedere alla propria postazione da remoto. Anche le banche si allineano alle disposizioni vigenti e obbligano i propri collaboratori a lavorare da remoto chiudendo letteralmente le filiali tranne che per i dipendenti che si occupano di far funzionare i sistemi.

E come hanno reagito le borse a questo contagio planetario? Ovviamente in modo molto negativo, con i principali indici mondiali che hanno perso più del 10% in una settimana. Ma quanto incide sui mercati l'impatto delle nuove tecnologie? Stando ai dati incide moltissimo, oramai il 70% degli scambi sui mercati Usa e il 50% in quelli europei passa da algoritmi di trading intelligenti basati sull'approccio dell'high frequency trading che tende ad amplificare di molto l'effetto della volatilità soprattutto nelle fasi di vendita.

Il tema non è di poco conto, infatti anche il Financial stability forum ha studiato il fenomeno e ha concluso che occorre vigilare sui movimenti del mercato in quanto molti di questi modelli, essendo di nuova generazione, sono stati testati negli ultimi anni con i mercati che hanno mostrato crescita costanti, soste-



nute e con scarsa volatilità; questi approcci al mercato finanziario quindi non sono ancora maturi per predire e gestire in modo corretto fasi di mercato discendenti. Molti di questi algoritmi utilizzano come indicatore per acquistare o vendere sul mercato il Vix, ovvero comprano se scende e vendono se sale; l'indice misura la volatilità sulle opzioni dell'S&P500 nei 30 giorni successivi e, nel gergo finanziario, si è guadagnato l'appellativo di indice della «paura». Algoritmi di questo tipo sono largamente utilizzati nel mondo dell'asset management e sono trascurabili nel wealth management. Ma che impatto si recepisce nel Wm?



La doverosa premessa consiste nell'osservare che in questo ambito i clienti investono (o almeno dovrebbero) in un'ottica di lungo periodo ove quello che conta non è il singolo titolo (e relativo andamento di oggi) ma la strategia complessiva che deve essere coerente con il profilo di rischio e gli obiettivi di vita del cliente. Evidentemente i portafogli dei clienti risentono dei cali dei prodotti selezionati e gestiti dagli asset manager ma, soprattutto negli ultimi anni, i fondi l'hanno fatta da padroni garantendo un grado di diversificazione che attutisce anche i crash di mercato più marcati. Quindi il Wm è immune dall'effetto della situazione? No non è immune infatti molte banche hanno già provveduto a rivedere la componente di strategia; le mutate aspettative sulla crescita e l'aumento di volatilità sul mercato impongono di rivedere l'asset allocation strategica riducendone le componenti equity più rischiose.

La buona notizia è che grazie alle tecnologie di roboadvisory oggi è possibile «girare» i portafogli in modo davvero efficiente e con una tempestività impensabile in passato. Evidenze empiriche dimostrano come ribilanciare i portafogli con modalità «analogica» richieda mesi, in quanto occorre definire la strategia nuova, comunicarla al cliente, attendere che quest'ultimo accetti e che si inneschi il processo di execution; il tutto con cicli che possono dilatare i tempi in modo importante e rendere inutile il ribilanciamento stesso.

In questi casi la tempestività è importante e infatti solo un processo fully digital può comprimere i tempi in qualche giorno; nella realtà la banca elabora centralmente la nuova strategia che è frutto sia di algoritmi quantitativi ma anche dell'esperienza dei comitati di gestione che soprattutto in circostanze di mercato anomale dovrebbero esprimere la loro competenza rispetto agli algoritmi sopra citati. I robo-advisor ragionano in modo massivo e consentono di implementare le nuove strategie a livello di singolo portafoglio immediatamente e, grazie alle applicazioni di web collaboration, il cliente può eseguire online i consigli della propria banca e riallineare i portafogli in modo veloce e tempestivo. Grazie all'uso di questi motori è dunque pos-

sibile ridurre i tempi di latenza che possono fare danni importanti in termini di performance e possono essere uno strumento determinante per eliminare alcune distorsioni che si verificano nel processo di consulenza; accade spesso in realtà di reti di consulenti finanziari che i clienti abbiano profili Mifid molto aggressivi ma poi nella realtà a questi clienti vengono proposti portafogli con rischio medio basso. Perché questa discrepanza? è sbagliato il profilo o il portafoglio? Da alcune interviste che abbiamo fatto, i consulenti ci hanno «candidamente» spiegato che ribilanciare i portafogli è attività molto onerosa e soprattutto manuale che può richiedere tempi lunghi non compatibili con la rapidità che choc di mercato richiedono.

Un'altra domanda che dobbiamo porci è: ma quante realtà in Italia sono davvero pronte con processi digitali e automatizzati? Ecco, c'è ancora molto da fare anche se a onor del vero alcune realtà hanno intrapreso un convinto cammino di innovazione in tal senso.

Un altro importante punto di innovazione è relativo alle modalità con cui si procede a erogare un servizio di consulenza. Di solito il consulente si reca dal cliente oppure il cliente va fisicamente nella filiale della banca, ma oramai le videochiamate hanno raggiunto un livello di efficienza pieno ed è possibile integrare all'interno delle piattaforme di consulenza strumenti di remote advisory che consentono di condividere con il cliente tutto il materiale necessario a illustrare le proposte di consulenza o la situazione del portafoglio.

Si preferisce evitare di utilizzare tecnologie esterne al digital wealth management per annullare tutte le possibili frizioni nel processo digitale e si integrano tutte le funzionalità come fossero nativamente sviluppate dentro le piattaforme. Il remote è un importante strumento di efficientamento delle attività ma a oggi ha incontrato alcune resistenze culturali come spesso accade di fronte al «nuovo»; sicuramente la situazione critica che stiamo vivendo sbloccherà alcuni pregiudizi su approcci di smart working così come l'utilizzo di tecniche di remote advisory che, più che mai in questo periodo di elevata volatilità, si rendono necessarie.

The logo for HR TV WEEK features a stylized 'ff' monogram in dark blue with a crown-like element above it, followed by the text 'HR TV WEEK' in a bold, sans-serif font. 'HR' is in a lighter blue, while 'TV WEEK' is in dark blue.

# HR TV WEEK

The logo for LE FONTI.TV features a stylized 'ff' monogram with a crown-like element above it, followed by the text 'LE FONTI.TV' in a dark blue, sans-serif font.

LE FONTI.TV

Si è svolta dall'11 al 17 maggio la **HR TV WEEK** targata Le Fonti: oltre 85 ore di diretta TV per più di 3,5 milioni di telespettatori.

Un evento unico nel suo genere, ritagliato su misura sul mondo del lavoro, il più sollecitato da questa crisi che si è abbattuta su modelli e schemi di organizzazione del lavoro che ora non valgono più e che probabilmente non saranno più validi nemmeno per il futuro.



Una rivoluzione, una crisi, dove la componente digitale ha assunto un ruolo di primo piano e con cui tutti, imprenditori, lavoratori, professionisti, hanno dovuto e dovranno fare i conti.

Ma come è cambiato il mondo del lavoro in questi due mesi? Quale scenario ci aspetta? Quali criticità si troveranno ad affrontare i datori di lavoro e i lavoratori e soprattutto quali opportunità possiamo cogliere da questa esperienza?

Sono i principali quesiti analizzati nel corso del Ceo Summit "Il nuovo scenario del lavoro post Covid-19", condotto da Manuela Donghi, che ha coinvolto CEO, HR Manager, General Counsel, e in generale i vertici delle principali realtà italiane nei settori chiave della nostra economia.



Oltre al "main event", durante la HR TV WEEK Le Fonti Tv ha dato spazio a general counsel di settori strategici per capire quali sono le prossime sfide per gli uffici legali. Ma anche ai primari studi legali italiani, ai network internazionali anglosassoni e al comparto del marketing legale per comprendere come le law firm si sono adattate a questa emergenza globale.



# I protagonisti della week tv



**Luca Barabino**  
Fondatore e CEO  
BARABINO & PARTNERS



**Paola Boromei**  
EVP Human Resources  
& Organization  
SNAM



**Stefano Bottaro**  
HR Director  
AVIO



**Laura Bruno**  
HR Head  
SANOFI ITALIA



**Stefano Casaleggi**  
Direttore Generale  
AREA SCIENCE PARK



**Vito De Giorgi**  
HR Director  
GRUPPO SAN DONATO



**Serena De Nitto**  
Consigliere giuridico  
e alle politiche sociali  
PRESIDENZA  
DEL CONSIGLIO



**Ugo Ettore Di Stefano**  
Presidente UGI e Group General  
Counsel & Data Protection Officer  
MONDADORI



**Gaia Francieri**  
Fondatrice  
e Vicepresidente  
MOPI



**Alan Friedman**  
Giornalista e Scrittore



**Simona Liguoro**  
HR Director  
NESPRESSO ITALIANA



**Giorgio Martellino**  
General Counsel  
AVIO



**Enrico Martines**  
Direttore Sviluppo  
e Innovazione Sociale  
HEWLETT PACKARD ENTERPRISE



**Matteo Melchiorri**  
Chief Human Capital  
Officer  
FASTWEB



**Marco Monga**  
HR Director  
IIT - ISTITUTO ITALIANO  
DI TECNOLOGIA



**Agostino Nuzzolo**  
General Counsel, Direttore  
Funzione Legal and Tax  
e Segretario del Consiglio  
di Amministrazione  
TIM



**Auro Palomba**  
Presidente e Fondatore  
COMMUNITY GROUP



**Giuliana Paoletti**  
Fondatrice e Presidente  
IMAGE BUILDING



**Marco Pasculli**  
Managing Director  
NFON ITALIA



**Stefano Perinotto**  
EMEA HR Senior  
Solution Architect  
SERVICENOW



**Marco Pompeo**  
General Counsel Italia  
ARROW GLOBAL



**Brigida Troilo**  
Senior Partner  
STUDIO LEGALE LOMBARDO



**Federica Troya**  
Head of HR & Services  
ZURICH ITALIA



**Francesco Vanin**  
Esperto d'impresa  
per il Ministro  
Stefano Patuanelli  
MISE



**Marco Visaggio**  
Business Development  
and Marketing Manager  
LINKLATERS



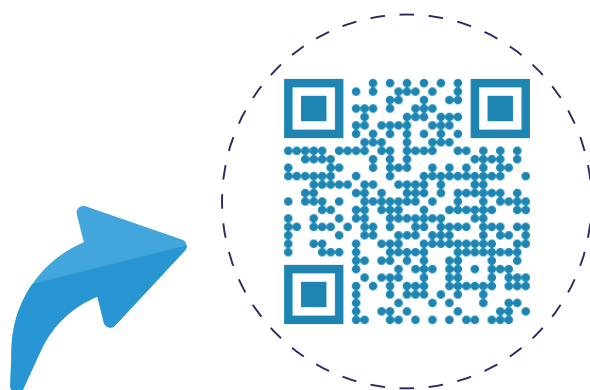
**Gabriele Zucchini**  
Direttore Generale  
BONELLIEREDE

Scopri di più  
sulla seconda edizione della



 LE FONTI.TV

dal 29 Giugno al 5 Luglio



Scannerizza il QR Code oppure visita il sito:  
[www.lefonti.tv/hr-tv-week-giugno-2020/](http://www.lefonti.tv/hr-tv-week-giugno-2020/)

# LEFONTI.TV

I NOSTRI ANCHOR E GIORNALISTI

---



Alan Friedman



Antonello Piroso



Manuela Donghi



Simona Vantaggiato



Gabriele Ventura



Annabella D'Argento



Annalisa Lospinuso



Federica Chiezzi



Giuseppe Di Vittorio



Alex Soldati



Angela Maria Scullica



Alessia Liparoti



Aleksandra Georgieva



Debora Rosciani



Serena Cappelletti

Alcuni dei nostri **ORIGINAL CONTENTS**:

**#LVDP**  
La versione di Piroso

Rassegna stampa, analisi dei fatti principali della settimana, esame dei dati ascolto di vecchi e nuovi media, esclusivi faccia a faccia con i protagonisti del mondo della politica, dell'economia, del lavoro, dello spettacolo: sono questi gli ingredienti di #LVDP.

**CONDUCE:** *Antonello Piroso*



**FACCIA A FACCIA**

Faccia a Faccia è il programma di approfondimento di Le Fonti TV a cura di Alan Friedman. Il famoso giornalista e conduttore americano intervista i grandi nomi del mondo della politica, dell'economia e della finanza sulle questioni più spinose dell'attualità.

**CONDUCE:** *Alan Friedman*



**WOMEN**<sub>IN</sub> **FINANCE**

Annabella D'Argento indaga sul ruolo delle donne all'interno del sistema economico, finanziario e imprenditoriale italiano. Attraverso interviste alle protagoniste della scena nazionale ed internazionale, il format vuole promuovere e valorizzare la professionalità delle donne all'interno delle aziende.

**CONDUCE:** *Annabella D'Argento*



Scoprili tutti su [www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**LE FONTI TV** in prima linea nei principali tavoli internazionali:  
alla riunione della BCE, alla conferenza OPEC, al CES di Las Vegas,  
alla conferenza Rischio-Paese di Parigi

# GLI OSPITI DI QUESTO MESE

LIVE



**Marco Pizzuti**

Scrittore e conferenziere



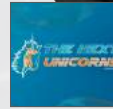
Conosciuto come “scrittore non autorizzato”, ha dedicato un focus a Nikola Tesla, il genio che ha brevettato più di 300 invenzioni riconosciute dalla comunità scientifica mondiale ma dimenticate dalla Storia

LIVE



**Luca Orthmann**

Ceo Rent App



Ha presentato RentApp, una startup che in un mese ristruttura le seconde e le terze case e poi le affitta. La soluzione ideale per un proprietario che vuole rendere più appetibile sul mercato il proprio immobile

LIVE



**Luca Ponti**

Book Crossing

Studio Legale Ponti & Partners

A BookCrossing, il giurista ha ripercorso l'origine del suo libro che con ironia racconta la parabola di Castano Dittongo, da praticante avvocato fino al tramonto della sua carriera

LIVE



**Andrea Magaritelli**



Responsabile marketing  
Listone Giordano

Ha elencato i principi dell'economia circolare, un sistema pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi e limitando l'apporto di energia

## LE FONTI.TV

Il salotto televisivo  
Milanese in Via Dante,  
in diretta 7/7 - 24/24.

La TV N°1 per le ore di  
diretta LIVE settimanale!



LIVE



**Fabio Poles**

Direttore Academy Unismart  
Padova

Ha spiegato come la trasformazione digitale potrebbe rivoluzionare il mondo del no-profit. Nonostante l'aumento di startup nel settore, la maggioranza delle associazioni deve ancora adattarsi a questo cambiamento

LIVE



**Roberto Impero**

Ad SMA Road Safety

Ha parlato Road Safety, azienda che si occupa di rendere le strade più sicure attraverso la progettazione, lo sviluppo e la produzione di dispositivi all'avanguardia che sono il frutto di anni di ricerche

Per vedere tutti i contenuti inediti segui la diretta **LIVE 7/7 e 24/24** solo su [www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

LE FONTI.TV

vanta una community fidelizzata di oltre 1 milione di telespettatori in oltre 125 paesi.

**Cristina D'Onofrio**

General Manager Bird



Sulla scia di overboard, monoruota, seagway, anche il monopattino diventa elettrico. Candidandosi a partecipare alla corsa verso una mobilità urbana sempre più sostenibile



LIVE

**Emanuela Villani**

Responsabile Marketing Gabel



Ha parlato della lotta all'inquinamento ambientale di Gabel, la nota industria tessile italiana che ha ottenuto la certificazione ambientale "STeP by Oeko-tex", dedicata solo ai laboratori tessili ecologici



LIVE

LIVE



**Pietro Iacomoni**  
Presidente Monnalisa

Ha parlato dell'ascesa di Monnalisa, marchio d'alta moda per bambina da 0 a 16 anni che si contraddistingue per lo stile glamour-chic, elegante e allegro, ispirato alle favole e ai giochi d'infanzia

LIVE



**Paola Pisano**  
Ministro per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale

Intervistata in esclusiva da Le Fonti Tv al CES 2020 di Las Vegas, ha presentato il programma Made.IT, che è nato per sostenere il comparto tech e digitale italiano

Visita i nostri social per aggiornamenti e news in tempo reale



**Massimo Gismondi**

Ceo Gismondi



Ha raccontato l'evoluzione dell'azienda di famiglia, la gioielleria Gismondi che, dopo aver aperto punti vendita in tutto il mondo, si quota ora in borsa: la capitalizzazione post ammissione sarà pari a 13 milioni di euro e avrà un flottante del 38,5%

LIVE



**Silvia Wang**

Founder Pronto Pro



Ha illustrato il suo successo da imprenditrice di Pronto Pro, il portale che riunisce oltre 300 mila professionisti e fa incontrare domanda e offerta coprendo 500 tipologie di servizi

LIVE



# LA RASSEGNA STAMPA DI LE FONTI LEGAL TV



*L'unico programma televisivo che monitora costantemente il mercato legale con le Classifiche degli Studi Legali più attivi nelle principali practices. L'appuntamento mensile che racconta tutte le novità legislative attraverso la rassegna di **Le Fonti Legal**, la rivista numero 1 degli avvocati.  
Un programma curato e condotto da Simona Vantaggiato e Gabriele Ventura.*

**OGNI GIOVEDÌ ALLE 17.40 SU**



**RIVEDI TUTTE LE PUNTATE SU [WWW.LEFONTI.TV](http://WWW.LEFONTI.TV) NELLA SEZIONE **LE FONTI LEGAL****

Se vuoi contattarci per informazioni, per esprimere un'opinione o prendere parte alla trasmissione, scrivi a [simona.vantaggiato@lefonti.it](mailto:simona.vantaggiato@lefonti.it)

Seguici su



# La “nuova normalità” degli studi legali d'affari

Come si sono organizzate le firm dal 24 febbraio al 4 maggio, tra smart working obbligato, contratti da chiudere a distanza e una parola d'ordine: tecnologia. Che ora diventa essenziale per la “fase 2”. I risultati dell'indagine condotta da Le Fonti Legal

di Gabriele Ventura

**D**al 24 febbraio al 4 maggio 2020. Sono queste due le date che resteranno cerchiare in rosso sui calendari degli studi legali d'affari. In mezzo, un'organizzazione del lavoro e dello studio rivoluzionata: tutti i professionisti e i dipendenti dall'oggi al domani in smart working, con piani che nella migliore delle ipotesi erano stati solamente abbozzati o sperimentati. Contratti e operazioni da chiudere “a distanza”. Come? Con le tecnologie più avanzate: owncloud, strumenti di firma digitale, intranet di studio, piattaforme di video-conferenza. Niente più viaggi, fusi orari da affrontare, stampe di centinaia di pagine di documenti. Ma anche intoppi, controparti meno flessibili per via dello strumento virtuale. E ora? La ripartenza. Con la priorità che per molti studi legali è diventata una: la tecnologia. Elaborando processi flessibili per lo svolgimento dell'attività professionale, in modo da combinare il ricorso a strumenti virtuali e la massimizzazione dei benefici della compresenza fisica ove necessaria o preferibile. Da questa indagine di Le Fonti Legal vediamo come è la “nuova normalità” dei più importanti studi legali d'affari italiani e come è stata affrontata la fase “buia”, dal 24 febbraio al 4 maggio 2020.



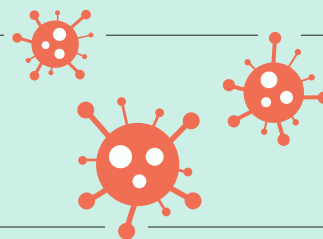


Studio legale	Pavia e Ansaldo	
<b>Apertura dello studio</b>	Tutti i professionisti e dipendenti hanno continuato a prestare la loro attività in smart working fin dal 24 febbraio 2020. L'accesso agli uffici è stato consentito solo per urgenze indifferibili. Dal 18 maggio il rientro a turno del personale dipendente	
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	Tutti i professionisti e tutti i dipendenti, grazie alle dotazioni tecnologiche dello studio che hanno consentito un immediato passaggio al lavoro agile	
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	Tutti i servizi essenziali (finanza e controllo; office management; centralino) e l'assistenza segretariale sono stati riorganizzati in modo da poter essere svolti da remoto. L'attività d'equipe per rendere le prestazioni professionali ai clienti non ha mai subito soluzioni di continuità, in quanto resa mediante la intranet di studio e il quotidiano e continuo ricorso alle piattaforme di video-conferenza in uso presso Pavia e Ansaldo (Skype for business; Microsoft Teams, Cisco Webex)	
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Adozione di stringenti misure improntate al principio di massima precauzione. In particolare, nei limitati casi di presenza in studio, si è prescritta l'osservanza di distanze interpersonali non inferiori a due metri e l'uso singolo degli ascensori e di ogni stanza o spazio comune; messa a disposizione di dispositivi di protezione (mascherine, guanti, gel igienizzanti); oltre alle pulizie giornaliere vengono effettuate sanificazioni periodiche	
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Come già indicato, PC portatili di ultima generazione, disponibili per professionisti e dipendenti; intranet di studio; plurime piattaforme di video-conferenza; esteso ricorso all'owncloud	
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Interfaccia da remoto mediante video e audio-conferenze	
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Esteso uso dell'owncloud e degli strumenti di firma digitale. Minimo accesso agli uffici per la consultazione e preparazione dei fascicoli e dei documenti disponibili solo in forma cartacea. Tra le criticità occorre segnalare gli ostacoli e gli irrigidimenti delle posizioni delle parti nello svolgimento di negoziati interamente a distanza	
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Priorità assegnata agli investimenti tecnologici che continuano a rimanere un fattore chiave di sviluppo dello studio. Elaborazione di processi flessibili per lo svolgimento dell'attività professionale, volti a rendere più smart nelle fasi 2 e 3 il remote working totale del periodo di lockdown della fase 1, in particolare mediante la combinazione intelligente tra il ricorso a strumenti virtuali e la massimizzazione dei benefici della compresenza fisica ove necessaria o preferibile	

Studio legale	Hogan Lovells
<b>Apertura dello studio</b>	<p>- Sì dal 4/5</p> <p>- Dal 18 maggio apertura degli uffici per fasi, garantendo la sicurezza dei lavoratori secondo un rigido protocollo che regola le modalità di ingresso, permanenza e di uscita dallo studio</p>
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	194 persone tra collaboratori e dipendenti nelle due sedi di Milano e Roma
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	<p>LAVORO IN STUDIO</p> <p>Fino al 17 maggio ci si poteva recare in studio solo per comprovate, effettive, esigenze (non gestibili da remoto), previa comunicazione e successiva conferma dell'effettivo tempo di permanenza in studio</p> <p>LAVORO DA REMOTO</p> <p>Nel periodo di lockdown, tutti – collaboratori e staff – hanno lavorato da remoto. Ormai da qualche anno lo studio agevola, come policy, lo smart working. A tal fine lo studio ha fatto notevoli investimenti, a livello di software e di hardware, per permettere a tutti i professionisti e membri dello staff, di lavorare da remoto, come se fossero in studio. Pertanto, lo studio non si è trovato in difficoltà ad affrontare questa situazione che impone uno smart working “forzato”. Tutti i professionisti e i membri dello staff sono connessi ai sistemi di studio: possiamo organizzare video-call, conference call; scambiare documenti; fare ricerche giuridiche; avere accesso ai centri dati dello studio, ecc. Sostanzialmente, nonostante le difficoltà organizzative del caso, siamo in grado di svolgere il nostro lavoro da remoto con la stessa qualità ed efficienza di sempre</p>
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Rigido protocollo che regola l'accesso in studio, che include il rilevamento della temperatura in ingresso, la fornitura di DPI (mascherine e guanti), la distribuzione di gel igienizzante, l'utilizzo di schermi protettivi, il distanziamento di almeno due metri nelle zone comuni, l'utilizzo di non più di una stanza a professionista, e così via
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Abbiamo implementato le piattaforme già utilizzate in precedenza per organizzare, soprattutto a livello internazionale, i webinar per i nostri clienti e stiamo rafforzato i software per video call, oltre a quelli già attivi
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Il lavoro da remoto non ha modificato il livello di assistenza offerto prima del lock down. Scegliamo lo strumento per comunicare che meglio si adatta alle esigenze del nostro cliente (telefono, mail, videocall) e questo ci ha permesso di non interrompere il flusso di informazioni necessarie per l'assistenza che abbiamo sempre prestato anche in passato. Per quanto riguarda gli eventi abbiamo ovviamente cambiato la modalità offrendo ai nostri clienti approfondimenti via webinar, non solo a livello nazionale ma grazie alla presenza globale di Hogan Lovells e l'assenza di barriere è quindi possibile partecipare a tutti i nostri webinar nel mondo che vengono pubblicati e aggiornati costantemente sul nostro sito e sull'Hub dedicato al COVID-19
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Abbiamo concluso un accordo internazionale per Cooper Standard Holdings Inc. subordinato a merger clearance in diversi paesi. Il perfezionamento dell'operazione è avvenuto tramite una piattaforma digitale, con la quale abbiamo gestito il contenuto e le firme delle parti. Il tutto completamente online senza spostamenti o incontri fisici. Sicuramente una rivoluzione con pro e contro. L'eliminazione delle stampe e dei viaggi ci ha permesso di fare tutto da casa evitando anche lo stress dei diversi fusi orari dei team coinvolti, ma allo stesso tempo alcuni intoppi tecnici e la mancanza di flessibilità dei software ha reso molto diversa questa procedura
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Hogan Lovells si caratterizza per un'assistenza in tutte le aree del diritto d'impresa e questo ci permette di seguire i nostri clienti in questo momento di incertezza anche da un punto di vista strategico e di business. Stiamo già supportando diverse aziende nella riorganizzazione locale e internazionale dovuta a questa emergenza e siamo certi che dopo questa fase iniziale - in cui il lavoro si concentra specialmente sugli aspetti corporate, commerciale, contenzioso e regolatorio - si aggiungerà probabilmente una seconda fase in cui gli investimenti esteri torneranno centrali per l'economia nazionale e questo porterà ad una nuova richiesta nel mercato legale. Inoltre la presenza internazionale di Hogan Lovells fornisce al cliente l'opportunità di accedere a informazioni comparabili tra le diverse giurisdizioni relative alla stessa area del diritto o settore industriale e questo fattore di immediatezza e conoscenza approfondita è uno dei valori su cui lo studio punta per lo sviluppo delle attività post-emergenza


Studio legale	AMTF Avvocati
<b>Apertura dello studio</b>	Dal 4 maggio
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	Tutti i soci sempre presenti in studio su base quotidiana. Per il resto 25 collaboratori e 2 dipendenti a turnazione con i restanti 10 collaboratori in studio e 2 dipendenti fissi in smart working
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	Un giorno in studio e due da remoto circa per i collaboratori, due segretarie fisse in studio e due remoto
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Piano di sicurezza, una persona per stanza massimo, mascherine nelle parti comuni, presidi gel etc. molto diffusi, riunioni fisiche con numero limitato
<b>Tecnologie sviluppate</b>	-
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Video conference, call conference, alcune riunioni urgenti fisicamente con numeri che garantiscono la distanza superiore a 2 metri
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Team di massimo due persone dai notai, quindi fisicamente presenti, criticità ad oggi concrete forse un lieve allungamento di tempi ove è necessario espletare talune formalità, che è andato attenuandosi dopo il primo mese e con attuale assetto di presenze in studio vs. remoto si è azzerato
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Continuare esattamente come prima, visto il trend di notevole crescita e aumentare ulteriormente l'affiancamento al cliente nella consulenza day by day a 360 gradi

Studio legale	De Berti Jacchia
<b>Apertura dello studio</b>	Riapertura nella seconda metà di maggio per le necessità cui non sarà possibile far fronte con il lavoro da remoto, alla condizione che siano disponibili e debitamente approntate tutte le misure di sicurezza
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	100% collaboratori e 50% dipendenti in Italia
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	Alla riapertura, in studio, è prevista la presenza occasionale di dipendenti nel numero strettamente necessario per le incombenze che non potranno essere svolte da remoto. I collaboratori sono incoraggiati a proseguire il lavoro da remoto nella misura più ampia possibile. La loro presenza fisica in studio è limitata alle necessità cui non è possibile far fronte da altrove. Di norma, non si tengono riunioni in studio e non si effettuano viaggi
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanificazione generale dei locali prima della riapertura e frequenti sanificazioni periodiche</li> <li>- Pulizie quotidiane da effettuarsi con disinfettanti specifici a disposizione di tutti anche per gli strumenti individuali di lavoro, con prescrizioni per il loro uso</li> <li>- Messa a disposizione di tutti di mascherine, guanti monouso, disinfettanti per le mani, per le scarpe e per gli abiti, rendendone obbligatorio l'uso</li> <li>- Strette limitazioni all'accesso in studio di terzi</li> <li>- Installazione di divisori</li> <li>- Distanziamento di coloro che accederanno in studio da realizzarsi, all'occorrenza, non solo con l'osservanza di norme comportamentali, ma anche tramite turnazioni ed altri accorgimenti affinché le stanze non siano occupate da più di una persona per volta</li> </ul>
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Essenzialmente il potenziamento dei mezzi di comunicazione telematici, dall'hardware al software, per rendere sempre più agevole il lavoro da remoto
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Teleconferenze, videoconferenze via Team, Zoom, etc
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	La decisione di chiudere lo studio si impose, oltre che per le restrizioni stabilite dalle Autorità, per la difficoltà per le persone di potercivisi recare senza esporsi al contagio. Complessivamente, criticità velocemente superate in modo discretamente agevole si sono avute per l'adattamento di tutti al lavoro da remoto e per l'accesso da remoto ai dati conservati sui server di Studio. Si è riusciti ad organizzare comunque la raccolta ed il vaglio del materiale ancora cartaceo che perveniva in Studio (corrispondenza, corrieri, documenti). Alcune operazioni difficilissime che non potevano che essere svolte in Studio sono state rimandate a dopo la riapertura
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Non si è riscontrata una diminuzione del lavoro, anzi. A questo stadio è solo possibile dire che sarà essenziale un'organizzazione funzionale che si basi più che nel passato sullavoro da remoto, con benefici a ricaduta su tutta l'operatività di studio





Studio legale	<b>Tonucci &amp; Partners</b>
<b>Apertura dello studio</b>	<p>Dal 4 maggio</p> <p>Sono state applicate regole diverse alle varie sedi, con protocolli più rigidi per gli uffici di Milano e Padova. Generalmente, gli uffici sono rimasti chiusi per i clienti e per il personale, che ha operato in smart working. Tutti i professionisti, salvo situazioni di necessità che richiedessero l'accesso ai locali, hanno lavorato da remoto. La graduale riapertura è cominciata dal 20 aprile 2020</p>
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	17 dipendenti e 80 collaboratori
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	<p>Non sono consentite riunioni fisiche in studio o trasferte di lavoro.</p> <p>Tutti i professionisti, salvo situazioni di necessità che richiedessero l'accesso ai locali, hanno lavorato da remoto tramite la piattaforma Citrix. La graduale riapertura è cominciata dal 20 aprile 2020. È stabilito un accesso a turnazione presso gli uffici per consentire l'utilizzo delle stanze a massimo una risorsa per ciascun giorno</p>
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	<p>Lo studio provvede a fornire liquido igienizzante e mascherine. Queste ultime devono essere obbligatoriamente indossate fuori dalla stanza di lavoro, nelle aree comuni. Non è consentito l'utilizzo dei locali cucina per consumare cibo. Non sono consentite riunioni con i clienti presso gli uffici. Le riunioni di lavoro, anche tra colleghi, sono attualmente svolte in modalità telematica</p> <p>Tutti i professionisti, salvo situazioni di necessità che richiedessero l'accesso ai locali, hanno lavorato da remoto tramite la piattaforma Citrix. La graduale riapertura è cominciata dal 20 aprile 2020. È stabilito un accesso a turnazione presso gli uffici per consentire l'utilizzo delle stanze a massimo una risorsa per ciascun giorno</p>
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Lo studio utilizza una piattaforma Citrix con accesso dati via cloud
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Sono utilizzati sistemi di audio-video conferenza attraverso le più diffuse applicazioni e piattaforme web (principalmente Teams, Zoom, Google Meet)
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	<p>Dove non è necessario l'intervento del notaio, la firma di documenti avviene, come possibile, tramite firma elettronica o digitale e scambi di corrispondenza commerciale via PEC</p> <p>Per gli atti che richiedono l'intervento notarile, si osservano le indicazioni diramate dal Consiglio Nazionale del Notariato per l'erogazione dei servizi notarili in osservanza delle misure di anti contagio COVID-19</p>
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	L'emergenza sanitaria ha consentito di testare l'efficienza dei sistemi attualmente adottati dallo studio. Stiamo dedicando maggiore tempo e risorse per la formazione digitale dei professionisti, per il digital marketing e per stimolare un cambiamento culturale nelle modalità di approccio e supporto online della clientela. Prevediamo una rapida accelerazione nell'impiego delle piattaforme tecnologiche a scopi di gestione ordinaria del lavoro (es: riunioni a distanza con clienti, piattaforme di cooperazione interna tra colleghi, etc) e per lo sviluppo dei servizi digitali, come l'offerta più ampia di webinar di formazione e l'assistenza legale a distanza mediante pareristica on video. Prevediamo, inoltre, che l'accelerazione del digitale imporrà anche agli studi professionali di prestare massima attenzione alla "percezione" del potenziale cliente (la cd. digital customer experience), con una spinta ulteriore verso la massima accelerazione dei servizi, anche impiegando o sviluppando sistemi di automazione per la processione di dati e documenti





Studio legale	Focus
<b>Apertura dello studio</b>	Dal 4 maggio
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	35 collaboratori di cui circa 30 in smart working
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	In studio abbiamo adottato tutte le misure previste dai protocolli. Sino a nuovo ordine, peraltro, la maggior parte dei collaboratori continuerà a lavorare in smart working. Per il lavoro remoto abbiamo installato una VPN per facilitare le attività
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Rilevazione della temperatura corporea di chiunque entri in ufficio mediante termometri auricolari. Tenuta dei dati su apposito registro. Utilizzo di guanti e mascherine forniti da noi per essere certi della loro corrispondenza alle soluzioni più efficaci proposte dall'OMS. Distribuzione su ampia scala di liquidi disinfettanti. Distribuzione di liquidi disinfettanti con vaporizzatore per sanificare le mascherine e le postazioni di lavoro. Creazione di barriere fisiche tra le postazioni di lavoro. Riduzione del numero di persone presenti in studio per fare in modo che un bagno sia a disposizione di, al massimo, due persone (ma per ora una). Distribuzione dei collaboratori sulle postazioni di lavoro in modo di avere una persona per stanza, salvo le stanze più grandi, in cui al massimo (ma per ora no) ne avremo due. Indicazione ai collaboratori in modo che chi viene in studio sia chi lo può fare con mezzi propri, senza ricorrere a mezzi pubblici o treni
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Avevamo già fatto parecchio dal punto di vista tecnologico, per cui non abbiamo dovuto fare molto. Per velocizzare le connessioni abbiamo installato una VPN dedicata. Per il resto abbiamo tenuto dei corsi on line sull'utilizzo delle applicazioni di video conferenza e di tenuta in modalità remota delle udienze
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Piattaforme di video conferenza (più Zoom che Teams) e telefono
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Dobbiamo ancora prendere delle decisioni e lo faremo quando sarà possibile, sulla base di quello che emergerà, predisporre un piano
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Le stiamo studiando, pensando di rivolgerci a nicchie emerse in questo periodo e sicuramente alla innovazione tecnologica


Studio legale	Lexant
<b>Apertura dello studio</b>	Dal 4 maggio
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	30 professionisti in smart working. Dal 4 maggio rientrano solo dei dipendenti con funzioni di segreteria
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	<p>In studio: gestione delle pratiche che per loro natura non possono essere gestite in modalità paperless (ad esempio giudizio Giudice di Pace)</p> <p>In remoto: gestione in paperless di tutto il processo di gestione delle pratiche legali</p>
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Lo studio ha previsto l'adozione di un protocollo contenente rigide indicazioni in merito alle misure anticontagio (modalità di ingresso e permanenza, modalità di svolgimento delle riunioni e delle trasferte, modalità di accesso di clienti e fornitori, modalità di gestione di una persona sintomatica) oltre che l'installazione di plexiglass sulle scrivanie per separare le postazioni
<b>Tecnologie sviluppate</b>	<p>Studio di un nuovo gestionale di proprietà per ottimizzare l'integrazione con il processo civile telematico e la gestione delle udienze on line.</p> <p>Implementazione di un file server cloud e di strumenti di condivisione di attività e documenti.</p>
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Utilizzo di piattaforme come webex, teams, slack e Skype
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Gestione di sottoscrizioni di contratti, transazioni e documenti laddove il destinatario non fosse in grado di gestire la sottoscrizione digitale e richiedesse la sottoscrizione olografa
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Implementazione coperture assicurative rischio Covid 19, adozione business continuity plan, e studio nuova piattaforma e.learning per gestione eventi, formazione e webinar.



Studio legale	Littler
<b>Apertura dello studio</b>	Non ha mai chiuso
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	3
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	In studio, nel rispetto delle misure di distanziamento e protezione. Da remoto, attraverso gli strumenti ordinari (telefono e mail) e le piattaforme tecnologiche (Teams; Zoom; Webex; etc.)
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Distanziamento e misure di igiene e protezione personale
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Nessuna nuova. Gli strumenti oggi utilizzati sono i medesimi utilizzati negli ultimi mesi/anni
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Strumenti ordinari (telefono e mail) e le piattaforme tecnologiche (Teams; Zoom; Webex; etc.)
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Principalmente attraverso piattaforme tecnologiche (Teams; Zoom; Webex; etc.)
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Ulteriore implementazione ed utilizzo della tecnologia, in particolare del progetto di intelligenza artificiale già avviato.



Studio legale	Talea
<b>Apertura dello studio</b>	Lo studio ha continuato ad assistere i clienti in modalità smart working – Da maggio lo studio continuerà in modalità remota, da casa, riaprendo gradualmente lo studio fisico con una presenza minima
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	Tutti 
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	Flusso di lavoro canalizzato attraverso mail (as usual) e piattaforme di teamworking – Organizzazione di videoconferenze periodiche nell'ambito dei vari team organizzativi e specialistici 
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Definizione, approvazione e implementazione di un protocollo che favorisce nella misura massima possibile lo smart working e, per l'accesso allo studio, interventi di sanificazione, distanziamento fisico, attuato anche mediante turnazione, utilizzo di DPI, monitoraggio medico costante e formazione
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Lo studio era già dotato di un sistema di accesso da remoto al server ed ai principali servizi telematici e banche dati. Con l'occasione è stato implementato l'utilizzo di piattaforme di teleconferencing e teamworking
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Mail, telefono, messaggistica e teleconferencing
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	In remoto mediante teleconferencing e PEC
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Consolidamento dell'esperienza di lavoro da remoto attraverso l'utilizzo stabile delle piattaforme di teleconferencing e teamworking – Rimodulazione degli ambienti fisici dello studio nell'ottica di una più efficiente allocazione degli spazi destinati ai professionisti e di quelli destinati al ricevimento

Studio legale	<b>Masotti Cassella</b> 	
<b>Apertura dello studio</b>	Dal 4 maggio  Non ha mai chiuso per i soci in caso di necessaria presenza, tutto il personale in smart working	
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	Dal 4 maggio presenti massimo 10 persone simultaneamente	
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	In studio seguendo un protocollo di sicurezza come da disposizioni legali; in remoto con computer telefoni e stampanti	
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	Sanificazione, misurazione temperatura all'arrivo, distanziamento, divieto utilizzo zone comuni, DPI, divieto accesso a terzi, divieto di spostamenti presso terzi	
<b>Tecnologie sviluppate</b>	Hangsout, zoom	
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	Vari programmi di videoconferenza	
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Videoconferenza, trasmissione atti via PEC. Criticità negli atti notarili dall'estero	
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	Terranno conto del mutato quadro economico; molti strumenti di lavoro da remoto resteranno in uso	



Studio legale	Reilly & Tesoro – Employment Law Firm
<b>Apertura dello studio</b>	Non abbiamo mai chiuso. Dal 24 febbraio 2020 lavoriamo principalmente da remoto e non c'è stata alcuna interruzione dell'attività.
<b>Numero collaboratori e dipendenti in smart working</b>	Tre
<b>Modalità e organizzazione del lavoro in studio e in remoto</b>	Team-call quotidiana per l'aggiornamento sullo stato delle pratiche e l'organizzazione interna del lavoro e delle attività di Studio. Flusso continuo di comunicazione interna per il tramite di singole call/email e sistema di messaggistica interna
<b>Misure anti contagio per dipendenti e collaboratori in studio</b>	È stata effettuata la sanificazione degli uffici e degli spazi comuni, nonché dell'impianto di condizionamento e dell'aria primaria dell'intero stabile all'interno del quale è ubicato il nostro studio, con prodotti analoghi a quelli ad uso ospedaliero. All'interno dello stabile è stato altresì attuato un protocollo di sicurezza per regolare le modalità di ingresso ed uscita, nonché ricezione clienti e fornitori. In studio abbiamo attuato un protocollo interno di sicurezza nel pieno rispetto delle indicazioni fornite dall'Ordine degli Avvocati di Milano, mettendo inoltre a disposizione e regolando l'utilizzo di DPI e prodotti igienizzanti per i componenti dello studio e i clienti e garantendo il necessario distanziamento
<b>Tecnologie sviluppate</b>	A gennaio 2020 abbiamo investito nel sistema gestionale Elibra tramite il quale viene gestita tutta l'attività di studio: gestione dei processi, gestione documentale, knowledge management, timesheet, agende, e-mail e fatturazione. Essendo un'applicazione web ci permette di lavorare ovunque, essendo sufficiente disporre di un dispositivo e di una connessione internet. Il nostro studio ha un taglio fortemente internazionale e quindi ci troviamo spesso all'estero per incontrare clienti e partecipare a convegni: Elibra ci permette di garantire sempre la piena operatività, anche da remoto, per soddisfare le esigenze di tutti i nostri clienti, in Italia e all'estero. Utilizziamo frequentemente anche applicazioni quali Zoom, Microsoft Teams e sistemi di firma elettronica. Abbiamo infine accesso a diverse banche dati giuridiche on line, con possibilità quindi di costante aggiornamento e consultazione da remoto
<b>Modalità di interfaccia con i clienti</b>	E-mail; Call; Video conference; Conference call
<b>Modalità di chiusura delle operazioni e criticità</b>	Con riferimento a tutte le attività giudiziali e presso i pubblici uffici al di fuori di Milano, ove non possano essere effettuate da remoto e al fine di evitare le trasferte salvo casi eccezionali, la nostra rete di avvocati domiciliatari ci permette di coprire le attività su tutto il territorio nazionale
<b>Strategie di sviluppo dello studio post-emergenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuare a sviluppare le relazioni con i clienti e gli studi legali internazionali;</li> <li>• Incrementare la nostra presenza sul mercato italiano;</li> <li>• Proseguire l'attività di docenza presso la 24 ore Business School;</li> <li>• Incrementare la nostra presenza attiva sui social media;</li> <li>• Riprendere l'attività di crescita del team.</li> </ul>



## BonelliErede, la strategia anti-Covid dello studio

*“Clean desk” per gli avvocati che si devono per forza recare in ufficio. Con prenotazione online dello spazio di lavoro, misurazione della temperatura all’ingresso, kit con mascherine e detergente, possibilità di raggiungere il posto di lavoro solo con mezzi privati o taxi pagati dallo studio, accesso a solo una parte contingentata della sede. In questo modo tutti i movimenti siano tracciati in caso di emergenza sanitaria. È il piano “anti-covid” messo a punto da BonelliErede, lo studio legale più grande d’Italia che si è trovato a gestire oltre 750 tra collaboratori e dipendenti costretti a dover lavorare da casa, in smart working. Strumento che, peraltro, lo studio stava sperimentando con un progetto pilota che coinvolgeva circa 80 professionisti. A spiegare l’organizzazione dello studio in Italia e per le sedi all’estero in questi mesi di emergenza globale è Andrea Carta Mantiglia, partner e consigliere delegato di BonelliErede.*

### **Come avete gestito la fase iniziale di emergenza?**

*L’organizzazione di tutte le risorse di BonelliErede è stata gestita da un gruppo operativo interno che è stato istituito a marzo scorso. Si riunisce quotidianamente per fare il punto della situazione e affrontare tutte le criticità che possono emergere per coloro che lavorano da remoto. Da subito, inoltre, abbiamo divulgato un protocollo dettagliato di regole di comportamento e di carattere sanitario da seguire. Dal punto di vista operativo la raccomandazione che abbiamo dato è stata di stare a casa sfruttando lo strumento dello smart working. Questo non solo per adeguarci alla normativa nazionale, ma proprio per una questione di responsabilità sociale.*



Andrea Carta Mantiglia

*Il nostro lavoro può essere infatti per larga parte effettuato in remoto, per cui è nostro dovere contribuire a non affollare le strade in un momento in cui altre categorie di lavoratori hanno maggiore necessità di essere fisicamente presenti nel posto di lavoro.*

### **Come state gestendo la cosiddetta “fase 2”?**

*La seconda direttrice lungo la quale ci siamo mossi è stata di contingentare le possibilità di accesso agli uffici a un numero limitato di persone. Questo con due modalità: un sistema di prenotazione dello spazio di lavoro attraverso la compilazione di un modulo dove non solo vengono riportate le ragioni per le quali ci si reca in ufficio, ma viene anche dichiarato, sotto la propria responsabilità, di non essere stati a rischio contagio. Mentre per le sedi con una popolazione elevata, e mi riferisco a Milano e Roma, abbiamo anche chiuso una parte consistente degli spazi accessibili per le persone che si recano in ufficio. Ovvero, si può accedere solo a una parte limitata delle sedi dove sono presenti dei “clean desk” che vengono utilizzati per la giornata, sanificati e messi a disposizione per il giorno successivo. A tutte le persone che si*



recano in ufficio viene inoltre consegnato un kit contenente mascherine e detergenti per le mani. In questo modo, possiamo tracciare i movimenti delle nostre persone e, in caso di allarme sanitario, ricostruire più da vicino i contatti avuti. A tutto ciò si aggiunge il fatto che l'accesso fisico in BonelliErede avviene previa rilevazione della temperatura, che non deve superare la soglia di 37 gradi (invece dei 37.5 previsti dalla normativa). L'accesso agli uffici, infine, può avvenire solo tramite mezzi privati o taxi a spese di BonelliErede.

### **Come state gestendo lo smart working di un numero così elevato di risorse? Eravate preparati?**

Per quanto riguarda lo smart working, stavamo sperimentando un progetto pilota che coinvolgeva un'ottantina di persone all'interno dell'organizzazione, che poi sarebbe stato esteso a tutti. Quindi, non eravamo impreparati. Inoltre, il nostro sistema informatico è stato in grado di reggere l'onda d'urto di oltre 750 persone che lavorano da casa. Non si è mai verificata alcuna disfunzione e non abbiamo dovuto ricorrere ad acquisti di emergenza, avendo tutti già a disposizione i pc per poter lavorare da remoto.

Negli ultimi giorni, nell'ambito dell'alveo delle attività del progetto livebetter, abbiamo messo a disposizione di tutte le nostre persone un budget da spendere in accessori informatici per rendere migliore l'esperienza lavorativa da casa.

### **State affrontando criticità particolari nella gestione e chiusura delle operazioni in modalità remoto?**

Nella chiusura delle operazioni ci sono dei momenti formali, come le stipule di atti notarili o le girate di azioni, per cui sono necessari momenti di incontro fisico. Ci siamo però organizzati in modo tale che siano presenti il minor numero possibile di persone, con turni di accesso in modo da non creare assembramenti di alcuni tipo.

### **A suo avviso qual è il futuro della professione di avvocato alla luce di questa esperienza che ha sconvolto i paradigmi della vita sociale e lavorativa?**

L'utilizzo della tecnologia è diventato oggi più che mai imprescindibile, anche nella creazione di processi e contenuti. Il secondo aspetto che vedo è sicuramente di natura organizzativa: l'organizzazione del lavoro in futuro risentirà positivamente dell'utilizzo dello smart working, in questo periodo, da parte di un numero di professionisti che solo tre mesi fa non era immaginabile.

Chiaramente siamo più indietro rispetto ai paesi anglosassoni, ma sta di fatto che il paradigma del "tutti insieme nello stesso posto e nello stesso momento" non sarà più la regola.

L'organizzazione del lavoro sarà "agile working", con duttilità di orari e presenze magari alternate dei team di lavoro. Tutto ciò avrà sicuramente una ricaduta anche sul real estate legato agli studi legali: gli spazi degli uffici saranno più contenuti rispetto ad adesso. Inoltre, e questa è una ovvietà, si faranno meno riunioni fisiche e si viaggerà molto meno.

### **Come sappiamo l'emergenza, pur essendo globale, si è manifestata in tempi diversi nei vari paesi. Come ha inciso questo aspetto sulla gestione dell'attività di uno studio internazionale come il vostro?**

La scansione temporale dell'incidenza del virus a livello globale, in realtà, si è rivelata un vantaggio per noi perché abbiamo potuto imporre delle regole di prudenza alle sedi estere in anticipo rispetto alle disposizioni governative locali.

A Dubai, per fare un esempio, abbiamo chiesto ai professionisti di stare a casa prima che entrasse in vigore il lockdown negli Emirati Arabi Uniti. In generale, abbiamo condiviso e messo a fattor comune una serie di precauzioni con le nostre persone degli uffici di Londra, Bruxelles, Il Cairo e Addis Abeba.

1

## Jura

it.jura.com | da 1.269 €



La E8 di Jura è molto più di una macchina da caffè. Realizzata con precisione svizzera e con materiali pregiati, è in grado di preparare ben dodici diverse specialità, dall'espresso al macchiato, dal flat white al cappuccino. I chicchi di caffè vengono macinati al momento, per preservarne tutto l'aroma; l'ugello per microschiama è stato sviluppato appositamente per la preparazione di specialità di caffè con schiuma di latte; il processo di estrazione è stato ottimizzato per le specialità corte, facendo del ristretto e dell'espresso una vera e propria festa per il palato.

## Anden

2

3

## Pijama



Realizzato in metallo (ottone massiccio grezzo o alluminio anodizzato) e legno, Domino è un lussuoso supporto di ricarica realizzato per Apple Watch. Per utilizzarlo, basta inserire il charging puck (non in dotazione) nell'apposito alloggiamento e collegare il cavo di alimentazione.



madebyanden.co.uk | da 149 £

4

## Loewe

loewe.com | 490 €

Il Pacha e l'Ushuaia cancellano la stagione? Per superare la delusione e vincere la nostalgia, il brand di lusso spagnolo, di proprietà del gruppo Lvmh, ha realizzato una nuova collezione in collaborazione con la leggendaria boutique Paula's Ibiza, epicentro dello stile balearico dagli Anni Settanta. Tra i vari capi, un paio di sandali neri in pelle di vitello intrecciata. Da indossare rigorosamente a non più di due metri dalla spiaggia.



collezione

Morbide, traspiranti, leggere, riutilizzabili e lavabili. E fashion. Le mascherine realizzate dall'azienda milanese specializzata in custodie e accessori, sono composte da tre strati: all'interno, maglia bianca di poliestere; nello strato intermedio, filtro in polietilene; all'esterno, cotone con trattamento idrorepellente antigoccia, con motivi a pois, a zig-zag, in denim black...

pijama.it | 21,50 €

OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO

OBBLIGAZIONI CINESI

DIVERSIFICAZIONE

TEAM QUALIFICATO

## OGNI PERFORMANCE È IL RISULTATO DEI NOSTRI VALORI.

**EURIZON FUND - BOND AGGREGATE RMB Classe Z riservata a Investitori Istituzionali (LU152995392)**

Il mercato obbligazionario cinese è ora accessibile agli investitori stranieri e può rappresentare un'**OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO INTERESSANTE** per gli investitori europei, avendo una bassa correlazione con le altre asset class e un rischio simile alle economie dei Paesi sviluppati e ritorni paragonabili a quelli dei Paesi emergenti.

- Investimento obbligazionario in **STRUMENTI GOVERNATIVI E CORPORATE DENOMINATI IN RENMIMBI** (CNY e CNH) commercializzati sul China Interbank Bond Market e in altri mercati della Repubblica Popolare Cinese e Hong Kong;
- **PROCESSO DI SELEZIONE TITOLI STRUTTURATO** che predilige emissioni liquide con buon rating presenti all'interno del benchmark Bloomberg Barclays China Aggregate;
- Ampia conoscenza del mercato cinese attraverso un team di gestione qualificato con una **FORTE CONNOTAZIONE CINESE** che permette di interpretare al meglio il mercato cinese e i trend.

**EURIZON FUND - BOND AGGREGATE RMB** è un Comparto dell'umbrella fund di diritto lussemburghese Eurizon Fund, istituito da Eurizon Capital S.A. e gestito da Eurizon SLJ Capital Ltd.

Le informazioni contenute nel presente documento sono rivolte esclusivamente agli Investitori Istituzionali, come definiti nel Prospetto del Fondo. Il contenuto del presente documento non intende rappresentare una sollecitazione, un'offerta o un suggerimento ad effettuare operazioni in strumenti finanziari od alla sottoscrizione di fondi comuni di investimento per il pubblico dei risparmiatori.

Società del gruppo **INTESA**  **SANPAOLO**

[www.eurizoncapital.com](http://www.eurizoncapital.com)

 **EURIZON**  
ASSET MANAGEMENT

DOCUMENTO PUBBLICITARIO destinato al mercato italiano nei confronti dei soli Investitori Istituzionali.

Si consiglia agli Investitori Istituzionali di considerare i rischi ed i costi associati al Comparto come descritti nella sezione "Rischi Specifici" e "Oneri e Spese" del Prospetto e nel KIID relativo.

**Nessuna garanzia viene data agli Investitori Istituzionali che l'obiettivo del Comparto sarà effettivamente raggiunto.**

Le performance passate non costituiscono garanzia di performance future.

Leggere il Prospetto e il KIID (disponibili gratuitamente al sito web [www.eurizoncapital.com](http://www.eurizoncapital.com)) prima di effettuare qualsiasi decisione di investimento.

## INSIEME POSSIAMO FARE DI PIÙ



**OGGI PIÙ CHE MAI, IL CONTRIBUTO DI  
CIASCUNO DI NOI È VITALE PER IL FUTURO DI TUTTI.**

Noi di Kairos, società di gestione del risparmio, abbiamo offerto un sostegno economico alla Fondazione Francesca Rava NPH Italia Onlus, oggi in prima linea per rispondere all'EMERGENZA CORONAVIRUS.

Kairos, per il nuovo reparto di terapia intensiva Covid dell'Ospedale Policlinico di Milano, ha permesso l'acquisto di:

- **15 letti di terapia intensiva**  
con comandi integrati e supporto per bombola
- **1 sistema di radiografia digitale mobile**  
ad alte prestazioni per unità di terapia intensiva

Se volete sostenere ANCHE VOI CON NOI la Fondazione Francesca Rava NPH Italia Onlus, che sta lavorando senza sosta in coordinamento con la Regione Lombardia per supportare gli ospedali e le comunità più fragili, date il vostro contributo:



IBAN IT39G0306234210000000760000

Con carta di Credito su: [dona.nph-italia.org](https://dona.nph-italia.org)

Causale: CON KAIROS PER EMERGENZA CORONAVIRUS

[fondazionefrancescarava.org](https://fondazionefrancescarava.org)

[info@nph-italia.org](mailto:info@nph-italia.org)

La donazione è fiscalmente deducibile