



# LE FONTI LEGAL

La rivista N°1 degli avvocati

N°64 SETTEMBRE



Francesco Amendolito annuncia i nuovi progetti dello studio, che si allarga con una nuova alleanza per cavalcare l'onda del cambiamento imposto dalla pandemia. E aiutare le imprese ad affrontare le nuove sfide

## La consulenza diventa **STRATEGICA**

### LE FONTI AWARDS

Tra le eccellenze che nella serata del 1° luglio hanno ottenuto l'ambito riconoscimento: Progresso APM Consulting, Tutored, Studio Legale Baldassarre, Studio Esterino Cafasso, Vedrai, Enel Italia



### SPECIALE

**231**

Le nuove sfide della compliance aziendale. Professionisti a confronto sui rischi e sul ruolo dell'OdV

Conferenza Franklin Templeton

# L'ESG CHE NON TI ASPETTI

16 settembre 2021 ore 16:45 Sala Blu1  
Il Salone del Risparmio

Futuro della tecnologia, cambiamento climatico, scarsità delle risorse: questi sono i tre megatrend globali che dovrebbero guidare le dinamiche di mercato nel lungo periodo e che vengono valutati dal team Long-Term Unconstrained di Martin Currie per tutte le società, anche per quelle che non ti aspetti.

Zehrid Osmani, Portfolio Manager e Head of Long-Term Unconstrained Team di Martin Currie, mostrerà con un esempio pratico come un asset manager possa attivamente spingere verso la transizione green.



FRANKLIN  
TEMPLETON



MARTIN CURRIE

## Conferenza riservata a investitori professionali.

**Tutti gli investimenti comportano rischi.** Il valore degli investimenti e qualsiasi reddito ricevuto da essi possono aumentare o diminuire e potresti recuperare meno di quanto hai investito. Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Il presente materiale è puramente d'interesse generale e non deve essere interpretato come una consulenza di investimento individuale o una raccomandazione o sollecitazione ad acquistare o vendere azioni di nessuna delle gamme di fondi Franklin Templeton. Pubblicato da Franklin Templeton International Services S.à r.l., Succursale Italiana – Corso Italia, 1 – 20122 Milano – Tel: +39 0285459 1 – Fax: +39 0285459 222.

© 2021 Franklin Templeton. Tutti i diritti riservati.

# SOMMARIO

## PROTAGONISTI

Ripartenza: la centralità  
delle risorse umane Pag. 18  
*di Gabriele Ventura*

Tra digitale e nuove acquisizioni:  
le sfide di Italgas Pag. 24  
*di Federica Chiezzi*

## SPECIALE

**Compliance 231** Pag. 27  
*di Federica Chiezzi*

## FISCO

Fisco, tra riforme nazionali  
e nuovi equilibri internazionali Pag. 51

## FINANZA

L'inflazione  
è tornata per restare? Pag. 54  
*di Nino Gavioli*

## RUBRICHE

Carriere	Pag. 8
Mandati	Pag. 12
Barometro Legale	Pag. 16
Osservatorio D&I	Pag. 17
Le Fonti TV	Pag. 44
Doppio Binario	Pag. 52
Le Fonti Awards	Pag. 66

## Le Fonti Legal | N.64

Settembre 2021

**DIRETTORE RESPONSABILE:** Guido Giommi

**VICEDIRETTORE:** Gabriele Ventura (gabriele.ventura@lefonti.it)

**COORDINAMENTO REDAZIONALE:** Federica Chiezzi (federica.chiezzi@lefonti.it)

**SEGRETERIA EDITORIALE:** segreteria@lefonti.it

**COORDINAMENTO INTERNAZIONALE**

Alessia Liparoti (alessia.liparoti@lefonti.it)

**PROGETTI SPECIALI**

Alessia Rosa (alessia.rosa@lefonti.it)

**INNOVAZIONE E DIGITAL MARKETING**

Simona Vantaggiato (simona.vantaggiato@lefonti.it)

### HANNO COLLABORATO

Nino Gavioli

**PROGETTAZIONE GRAFICA**

Giulia Andreoli (giulia.andreoli@lefonti.it)

**IMPAGINAZIONE E COPERTINA**

Marco Cataldo

**REDAZIONE E STUDI TELEVISIVI**

Via Dante 4, 20121 - Milano | Tel: 02 8738.6306 / E-mail: info@lefonti.it

Publicazione registrata presso il Tribunale di Milano il 10 Marzo 2016,  
numero 83. La testata Le Fonti Legal è di proprietà di Le Fonti.



Scopri tutti i numeri



# IL COMITATO SCIENTIFICO LE FONTI®



**Banfi Alberto**

Docente di Economia degli intermediari finanziari.

**UNIVERSITÀ  
CATTOLICA**



**Bertelli Ruggero**

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**



**Umberto Simonelli**

Chief Legal & Corporate Affairs Officer

**BREMBO**

**SPECIALE**



# LE FONTI LEGAL

**N° 64 | SPECIALE 231**



Le nuove sfide della compliance aziendale.  
Professionisti a confronto sulla gestione  
dei rischi 231 e sul ruolo dell'OdV



**Da pag. 27**

# Calendario Eventi 2021

**20-24 Settembre**

**Evento Day**

Le Fonti  
Sustainability  
Tv Week

**22 Settembre**

**Le Fonti Tv Awards**

Streaming  
[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**23 Settembre**

**Le Fonti Awards**

**06 Ottobre**

**Evento Day**

Le Fonti  
Financial Forum

**06 Ottobre**

**Le Fonti Awards**

**14 Ottobre**

**Le Fonti Awards**

Diritto Penale

**21 Ottobre**

**Le Fonti Tv Awards**

Streaming  
[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**25-29 Ottobre**

**Evento Day**

Le Fonti  
Asset Management  
Tv Week

**09 Novembre**

**Le Fonti Tv Awards**

Streaming  
[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**10 Novembre**

**Evento Day**

Le Fonti  
AI & Digital Process  
Transformation  
Forum

**18 Novembre**

**Le Fonti Tv Awards**

Streaming  
[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**22-26 Novembre**

**Evento Day**

Le Fonti  
HR TV Week

**25 Novembre**

**Le Fonti Tv Awards**

Streaming  
[www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

**Dicembre**

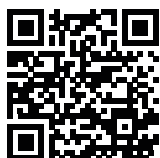
**Coming Soon**



## Directory Giuridica

Nasce la **Directory Giuridica di Le Fonti Legal**,  
lo spazio dedicato alle expertise degli studi  
e i professionisti del mondo legale.

**Entra anche tu nella Directory Giuridica** e metti  
in evidenza le tue esperienze e specializzazioni  
per farti trovare dai tuoi nuovi clienti





## Legance potenzia i rapporti con il nord Europa

Sven von Mensenkampff è entrato in Legance in qualità di partner, per rafforzare i rapporti con il nord Europa. Ammesso all'esercizio della professione in Germania e in Italia, von Mensenkampff assiste clienti industriali e investitori finanziari internazionali in operazioni m&a cross-border, con particolare focus sulle acquisizioni inbound in Italia dall'area Dach (Germania, Austria, Svizzera) e da quella dei Paesi nordici.

---

## Zappasodi entra come socio in White & Case

White & Case ha accolto un nuovo socio a Milano: **Alessandro Zappasodi**, nella practice di Global Mergers & Acquisitions e Financial Services Regulatory. Zappasodi è esperto di questioni regolamentari quotidiane, transazioni e strutturazione e attuazione di operazioni di finanziamento e modelli di business, di contenziosi e di procedimenti sanzionatori. Zappasodi entra in White & Case da Pedersoli, di cui era socio.



---

## Lms apre a Torino con Mastromatteo

Lms ha annunciato l'ingresso dell'equity partner **Luca Mastromatteo**, uscito da Gianni & Origoni dove era socio e responsabile della sede torinese dello studio. Con lui si uniscono a Lms anche gli associate Ilaria Chiolino Rava e Salvatore Cali. L'ingresso di Mastromatteo e del suo team ha l'obiettivo di aprire e sviluppare una practice torinese integrata con un particolare focus nel settore corporate, m&a e commercial litigation.



---

## Salera nominato a capo dell'ufficio legale dello Ior

**Pietro Salera** è stato nominato nuovo responsabile dell'ufficio legale dello Ior. Salera è approdato allo Ior dopo aver trascorso oltre 15 anni nel ruolo di general counsel presso la filiale milanese della banca spagnola Bbva. Ha iniziato la sua carriera nel 1990 presso l'Associazione Bancaria Italiana. Dal 1995 al 2006 ha esercitato la professione di avvocato presso i dipartimenti banking degli studi legali internazionali Pavia e Ansaldo e Camozzi.



## Chiomenti nomina tre soci under 40

Chiomenti, nel corso dell'ultima Assemblea Soci, ha deliberato la nomina di **Edoardo Canetta Rossi Palermo**, **Antonio Donato** e **Benedetto La Russa** a soci, tutti e tre classe 1982. Edoardo Canetta Rossi Palermo è esperto di venture capital e private equity; Antonio Donato si occupa di contenziosi e arbitrati domestici e internazionali in materia civile, commerciale e fallimentare. Benedetto La Russa è specializzato nel settore debt capital market.

---

## Portolano Cavallo nomina Stefanini partner

Portolano Cavallo ha nominato partner **Elisa Stefanini**, già counsel dello Studio, di cui fa parte dal 2017. Sale così a 14 il numero dei soci dello Studio, di cui sette donne e sette uomini. Stefanini fornisce assistenza in ambito regolamentare alle aziende che operano nel settore life sciences e healthcare e ha maturato una lunga esperienza professionale nel diritto amministrativo e nell'ambito regolamentare e della compliance.





## Due nuovi ingressi in freebly

**Valentina Witman**, con base a Milano e Novara, e **Paolo Monaco**, con base a Roma, decidono di entrare in freebly e portare nel gruppo le rispettive expertise. Witman è specializzata in fashion law, Ip rights, start-up innovative e sostenibilità per le imprese. Monaco si occupa di diritto civile e commerciale ed ha maturato esperienza nei settori dell'innovazione tecnologica, della protezione dei dati personali, dei contratti del consumatore e del turismo organizzato.

---

## Trevisan investe in nuove tecnologie e media

Trevisan & Cuonzo potenzia le nuove tecnologie con l'ingresso di **Riccardo Traina Chiarini** in qualità di associate. Traina Chiarini vanta una significativa esperienza in proprietà intellettuale, occupandosi di antipirateria, lotta alla contraffazione e tutela del diritto d'autore per associazioni sportive, media company ed editori, oltre che di contraffazione di marchi, brevetti, design e concorrenza sleale per aziende, tra l'altro, del lusso e farmaceutiche.



---

## Pontecorvo alla guida di Deloitte Legal a Roma

Deloitte Legal ha annunciato l'ingresso di **Barbara Pontecorvo** come partner responsabile dell'ufficio di Roma. Oltre a maturare competenze nel settore del diritto societario e nel prestare assistenza a società private ed a partecipazione statale, banche, Sgr e Fondi di investimento e nel settore dello sviluppo delle nuove tecnologie, Pontecorvo ha sempre assunto posizioni chiare contro le discriminazioni, nella difesa dei diritti umani e della sostenibilità.



# SU e GIÙ



## GIANNI & ORIGONI

Esce Luca Mastromatteo, socio e responsabile della sede torinese dello studio, che si unisce a Lms. In foto, Francesco Gianni, socio fondatore



## LEGANCE

Entra Sven von Mensenkampff in qualità di partner, per rafforzare i rapporti con il nord Europa. In foto Filippo Troisi, senior partner





## DLA Piper e Generali nella partnership Vitality

DLA Piper ha assistito il Gruppo Generali nella negoziazione e sottoscrizione degli accordi per l'estensione della partnership europea con Vitality Group che si concretizza nell'innovativo programma di salute e benessere Generali Vitality. DLA Piper ha agito con un team multidisciplinare guidato dal partner **Matteo Almini**, coadiuvato dagli avvocati Ornella Vastola e Benedetta Girardi.

---

## Mandelli, controllo di Tucano Urbano

BonelliErede, con un team guidato dal partner **Alessandro Balp**, ha assistito Mandelli srl nell'acquisizione del controllo di Tucano Urbano srl attraverso la rilevazione delle partecipazioni detenute dall'azionista di maggioranza Consilium SGR e da altri soci di minoranza, rispettivamente assistiti da Alpeggiani Studio Legale Associato, con un team guidato dal partner **Niccolò Piccone**, e da Gianni & Origoni, con **Giovanni Marsili**.



---

## Gli studi legali nel finanziamento Arpinge

Legance – Avvocati Associati ha assistito Arpinge spa nel finanziamento in project financing di 43 milioni di euro, secondo lo schema Esg sustainability linked, da parte di un pool di banche assistite da Gattai Minoli Partners, con team composto dal partner **Nicola Gaglione**. Legance ha assistito la società con un team coordinato dal senior partner Giovanni Nardulli e guidato dal partner Giovanni Scirocco e dalla senior counsel **Giovanna Russo**.

---

## Legislab vince contro Fanocle

La Corte di Appello di Firenze ha rigettato l'appello proposto da Fanocle avverso la sentenza del Tribunale che la aveva vista già soccombente in primo grado. Serenissima SGR S.p.A. è stata assistita da un team guidato da **Enrico Caruso**, partner di LegisLAB.



---

## Gli advisor al fianco di Savills Investment

Savills Investment Management sgr spa ha perfezionato la vendita dell'immobile sito in Via Verri n. 6, Milano a Red Circle srl. Savills Investment Management è stata assistita nell'operazione da Greenberg Traurig Santa Maria con un team composto dal partner Marzio Longo con Paolo Bolis e **Francesca Leonelli** e da Fivelex con Andrea Brambilla. Red Circle S.r.l. è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi Ludovici con un team guidato da **Rocco Ferrari**.

---

## Massimo Frontoni Avvocati vince per Rtp Modimar

Massimo Frontoni Avvocati, con un team composto da **Massimo Frontoni** e **Gianluca Luzi**, ha assistito vittoriosamente il RTP (Raggruppamento temporaneo di Professionist) Modimar srl, in qualità di capogruppo, Seacon srl, Hmr Ambiente srl, Acquatecno srl, Progra srl dinanzi al Tar per l'Emilia-Romagna.





## Gli studi nel closing di Claris I Biotech

Claris Venture SGR S.p.A. chiude il round finale di sottoscrizioni per il fondo Claris I Biotech e il primo round per il relativo fondo parallelo Claris I Biotech Parallel Fund. McDermott Will & Emery ha assistito Claris Venture sgr e il management team dei fondi con un gruppo composto dal partner Emidio Cacciapuoti. Legance – Avvocati Associati ha assistito CDP Venture Capital sgr spa con un team composto dal senior partner **Enzo Schiavello**.

---

## LCA e Gitti con Omer nella quotazione all’Aim

OMER è stata ammessa alla negoziazione delle proprie azioni sul mercato Aim Italia. Global coordinator dell’operazione è Intermonte Sim, mentre EnVent Capital Markets ha agito in qualità di Nomad. LCA Studio Legale ha assistito la società in qualità di legale dell’Emittente con un team composto e coordinato da **Benedetto Lonato** e Giuditta Rege. Gitti and Partners, con **Vincenzo Armenio** ha assistito Nomad e Global coordinator.



---

## BonelliErede con CDP nel finanziamento Salcef

BonelliErede ha assistito Cassa depositi e prestiti spa nella sottoscrizione di un contratto di finanziamento da 25 milioni di euro in favore di Salcef Group spa. BonelliErede ha agito con un team composto da **Catia Tomasetti**, partner, da Michele Florio, senior associate, e da Fabio Palazzo. Il team legale interno di CDP è formato da Antonio Tamburrano, Maurizio Iacofano e Andrea D’Agostino.

---

## Gli studi nell'acquisizione Kawasaki Heavy Industries

Deloitte Legal ha assistito Kawasaki Heavy Industries Limited nell'operazione che ha portato la stessa a detenere una quota di minoranza nel capitale sociale di Mercurio, al fine espandere il business di Kawasaki nel settore dell'efficienza energetica. Kawasaki Heavy Industries Limited è stata assistita da Deloitte Legal con un team guidato dal partner **Andrea Sciortino**. Mercurio è stata assistita da RP Legal & Tax, con i partner Mario Colombatto e Federica Pastorino.



---

## Ci Sta diventa Società Benefit con Lexant

Ci Sta, nuovo attore protagonista nel settore del food retail, diventa Società Benefit e punta ad una rapida espansione in Italia con un approccio etico e sostenibile verso ambiente, territorio, filiera, persone, comunità, prodotto.

Guidata in questo percorso da **Simona Cardillo** di Lexant, con il supporto dello studio notaio Pantè, la società titolare del brand Ci Sta ha scelto di trasformarsi in Società Benefit.

---

## La ristrutturazione di Banca Ifis

Gli studi Clifford Chance e Hogan Lovells hanno prestato assistenza nel collocamento, da parte di Banca Ifis, di una cartolarizzazione del valore di €1,15 miliardi di euro, basata su crediti factoring di proprietà dell'Istituto. Clifford Chance ha prestato assistenza agli istituti bancari con un team guidato dal partner **Tanja Svetina**. Hogan Lovells ha assistito Banca Ifis con un team guidato dal partner **Corrado Fiscale**.



## Ordini professionali, riformarli o abolirli?

Sono due le notizie che emergono dall'ultima rilevazione Istat di luglio: scongiurata (per ora) l'ondata di licenziamenti e il calo di occupati che riguarda praticamente solo i lavoratori autonomi, 62 mila in meno in un anno. Dalle guide turistiche agli organizzatori di eventi e fiere, che scontano sicuramente l'anno e mezzo di Pandemia. Ma il grande esodo, in aggiunta in questo caso al calo di vocazione, coinvolge anche i professionisti: avvocati, commercialisti, notai, mestieri che i giovani non vogliono più fare. Sono state fatte analisi più o meno azzeccate in questi giorni sulla "fuga dalle professioni", tirando in ballo "le donne, il tempo ed il governo". Ma, a ben vedere, il vero vulnus è intrinseco allo stesso sistema ordinistico, che prende forma, come sappiamo, ormai oltre cent'anni fa. Ebbene, se andiamo a vedere non tanto quanto si sono rinnovati i vari ordinamenti interni alle categorie, ma come lo hanno fatto, forse troveremo più di qualche risposta. La riforma forense risale al 2012, e non è altro che una "controriforma" per contrastare le spinte liberalizzatrici partite nel 2006 con il famoso decreto Bersani e riprese dal governo Monti su spinta dell'Europa. Ma non basta. Oltre a non aver adeguato la professione alle nuove sfide portate da ben due crisi consecutive che hanno dimezzato i redditi degli avvocati, gli organi di categoria hanno intrapreso da anni una lunga ed estenuante battaglia interna, come abbiamo ricordato più volte in queste pagine. Che cosa ha portato? Specializzazioni bloccate per anni, ricorsi al Tar contro qualsiasi regolamento sull'attività professionale, fino al commissariamento del Consiglio nazionale forense proprio nel periodo clou della Pandemia. I commercialisti hanno avuto un percorso simile di litigiosità interna e riforme boomerang o mai attuate, mentre l'ordinamento notarile è regolamentato dalla legge n. 89 del 16 febbraio 1913. Detto tutto. Quindi la domanda oggi diventa più che mai necessaria: gli ordini professionali sono ancora adeguati? Tutelano effettivamente le giovani generazioni fornendo loro gli strumenti necessari per poter competere sul mondo del lavoro? Dopodiché si può parlare di digitalizzazione, spese elevate di avviamento alla professione, università specializzanti e via dicendo. Ma senza centrare il punto, che è il concetto stesso di ordine professionale. Da rivedere o da abolire?

*Gabriele Ventura*



### Lo strano record di Dla Piper

Con l'estate non poteva mancare il giro di nomine o cambi di governance interni agli studi legali d'affari. Un ottimo momento, lato nostro, per osservare da fuori lo sviluppo delle politiche di diversity & inclusion interne alle firm, un esercizio che ormai Le Fonti porta avanti da diverso tempo. Il problema è che da osservare non c'è proprio nulla. O meglio, il fenomeno è sempre lo stesso: ai vertici dei più grandi studi legali italiani le donne non trovano spazio. Da ultimo, il riferimento è alla nuova governance di Dla Piper, studio anglo-americano che, in quanto tale, dovrebbe essere quantomeno al passo coi tempi. Dovrebbe, appunto. Perché riuscire a inventarsi la figura di "location head" per ciascuna practice group dello studio (e sono sette...) senza inserire nemmeno un avvocato donna è record difficile da battere. Ne compare una (Raffaella Quintana) alla guida di una delle sei "aree strategiche trasversali". Viene da chiedersi se non sia un errore.

*Peso Piuma*



DIVERSITY

# Chiomenti, “quote rosa” a zero



L’aggiornamento mensile dell’Osservatorio permanente D&I di *Le Fonti Legal*, avviato ufficialmente l’8 marzo scorso con la Maratona “Donne e Lavoro”. Nota positiva da Rödl & partner: promozioni al femminile

Gabriele Ventura

**S**i conferma la vocazione “al maschile” per Chiomenti. Dopo aver rivisto, nei mesi scorsi, la governance con il coinvolgimento di due sole avvocate donna, sono arrivate le nuove promozioni: tre soci. Tutti uomini. Quote rosa a zero. Così, uno degli studi più importanti e rappresentativi in Italia conta al momento 61 partner di cui solo sei sono donne. Inammissibile in qualsiasi discorso in cui rientri il tema “diversity & inclusion”.

È quanto emerge, tra l’altro, dall’aggiornamento mensile dell’Osservatorio permanente D&I di *Le Fonti Legal*, avviato ufficialmente l’8 marzo scorso in occasione della Maratona #lefonti8marzo “Donne e Lavoro”, che fotografa i movimenti (promozioni e nuovi ingressi) nei principali studi legali d’affari. La nota positiva arriva da uno studio tradizionalmente attento al tema D&I, Rödl & partner. Sono stati promossi otto nuovi senior associate: cinque donne e tre uomini. Da prendere a esempio.

## Le quote rosa nei top studi



Studio Legale	Numero Soci	Soci Donna	% Donne sul totale
Nunziante Magrone	33	9	27
Pedersoli	34	9	26
Gattai, Minoli, Partners	30	6	25
Pavia e Ansaldo	37	9	24
BonelliErede	86	18	21
Legance	51	10	20 ▼
GPBL	32	6	19
Dentons	33	6	18
Gianni & Origoni	101	16	16
Dla Piper	59	7	10
Chiomenti	61	6	10 ▼
Nctm	67	6	9

Fonte: Centro Studi *Le Fonti Legal* - Sono stati selezionati gli studi legali con più di 30 partner

L'INTERVISTA

# Ripartenza: la centralità delle **RISORSE UMANE**

Francesco Amendolito, docente universitario di diritto del lavoro e fondatore dello studio Amendolito & Associati, illustra i nodi aperti in materia di lavoro: il Pnrr deve offrire aiuti alle imprese che puntano sulla professionalità, mentre per affrontare questo momento di cambiamento è necessaria una consulenza strategica. Per questo la firm si allarga siglando una partnership con Bruzzone-Genovesi & Associati di Genova

*di Gabriele Ventura*



**N**on bastano gli incentivi alle imprese per l'acquisto di strumenti tecnologici. La digitalizzazione deve partire da un'ampia riforma che inizi dal sistema dell'istruzione: dai piani formativi scolastici e universitari, da allineare ai sistemi imprenditoriali, alla formazione on the job, con aiuti alle imprese che puntano sulla professionalità dei lavoratori. Ne è convinto **Francesco Amendolito**, fondatore dello studio legale Amendolito & Associati e docente di diritto del lavoro e sindacale presso l'Università LUM di Bari, che a *Le Fonti Legal* ha illustrato le nuove sfide in materia di lavoro, in quello che sarà uno degli autunni più caldi per le piccole e medie imprese italiane, pronte per una effettiva ripartenza. Non solo. Amendolito ha anche annunciato i nuovi progetti dello studio, che si allarga grazie alla partnership siglata con lo studio Bruzzone-Genovesi & Associati di Genova. Per vivere, come le imprese, questo cambiamento.

**Avvocato, partiamo dai nodi aperti in materia di lavoro. Il Pnrr dedica risorse al settore lavoro. A suo avviso sono impiegate nel modo corretto?**

Il Pnrr ha, tra le sue missioni principali, la digitalizzazione, l'innovazione, la competitività dei sistemi produttivi e la transizione ecologica, basata sull'economia circolare. Non sorprendono i settori di investimento scelti dal legislatore, essendo questi attinenti agli argomenti più discussi degli ultimi tempi rispetto ai quali si mostra più lampante il gap tra il sistema italiano e gli altri sistemi produttivi europei. Non si questiona sulla scelta di destinare gran parte delle risorse del Recovery Fund a tali obiettivi. Ciò che, però, solleva qualche perplessità è come tali obiettivi vengano inseriti nel più generale sistema economico. La digitalizzazione dei sistemi produttivi non può non considerare la necessità di riformare e coadiuvare l'ambito dell'istruzione, generalmente intesa. Non solo, è necessario rivedere i piani formativi degli istituti scolastici, in primis delle università, per renderli più in linea con le esigenze e le necessità dei sistemi imprenditoriali. Ma necessita di una importante attenzione anche, e soprattutto, il sistema di formazione on the job. È impensabile affrontare la digitalizzazione dei sistemi produttivi con le conoscenze e le competenze di una classe di lavoratori tendenzialmente anziana. La pandemia ha mostrato

limpidamente quali sono i limiti e le incapacità di alcuni settori riguardo all'approccio tecnologico. Per tale motivo, investire nella digitalizzazione delle piccole e medie imprese, soprattutto, non può ridursi ad un incentivo all'acquisto di strumenti tecnologici ma deve prevedere anche un sostegno alle aziende teso a migliorare la professionalità dei propri lavoratori. Anche nell'ambito delle politiche attive è necessario potenziare e modificare i piani formativi. La pandemia e lo sblocco dei licenziamenti certamente avranno come conseguenza un alto numero di disoccupati, ma la digitalizzazione dei sistemi produttivi creerà nuovi posti di lavoro che necessiteranno di forza lavoro con competenze specifiche. Una pianificazione strategica che parta dall'analisi delle risorse umane disponibili sul territorio e delle figure professionali necessarie permetterebbe di creare un sistema di politiche attive efficaci, in grado di ricollocare velocemente i lavoratori e di aiutare le imprese nella ricerca della figura professionale più adatta.

Gli investimenti nell'economia circolare, d'altro canto, non possono che essere necessari e perfettamente in linea con le nuove sfide che il mondo ci pone. Tuttavia, anche in questo caso, le problematiche sono legate alla mancata conoscenza e, quindi, alla necessità della relativa formazione della forza lavoro. La sostenibilità non può essere un dovere esclusivo delle aziende, ma deve essere radicata nella cultura di ognuno, se realmente si vogliono raggiungere obiettivi importanti. Per questo, ritengo che non sia sufficiente incentivare le aziende ad attuare comportamenti sostenibili, lasciando alle stesse il compito di condurre i lavoratori alla responsabilità sociale. Il fatto che, ad oggi, si parli molto di Green HR dimostra, ancora una volta, l'importanza delle risorse umane in tutti i grandi cambiamenti. È imprescindibile il loro lavoro per il raggiungimento di tali obiettivi.

L'aumento della motivazione, un mi-



---

glier engagement e una più salda fiducia da parte dei collaboratori che lavorano all'interno di un contesto sostenibile permettono all'azienda di raggiungere i livelli di compliance ambientale auspicati e, dall'altro lato, di ottenere risultati vantaggiosi anche in ambito di costi e profitti.

Per questo, per rispondere alla sua domanda, ciò che manca nel Pnrr è la consapevolezza che il raggiungimento di determinati obiettivi da parte delle imprese passa, in primis, dalla riorganizzazione strategica e, quindi, da una buona gestione e formazione del personale.

### **Quali politiche dovrebbe prevedere il Governo per una effettiva ripartenza del mondo del lavoro?**

Per garantire un'effettiva ripartenza del mondo del lavoro è necessario innanzitutto assicurare alle imprese maggiore flessibilità nonché supportare ed incentivare la contrattazione di secondo livello al fine di aiutare le realtà imprenditoriali a trovare le soluzioni più adeguate alle loro peculiari necessità. L'attuale disciplina del lavoro, soprattutto con riferimento alle assunzioni, vincola il datore di lavoro ad un sistema formalistico ed eccessivamente garantista che non contempla la profonda necessità del mondo aziendale di modificare repentinamente i processi produttivi ed adattarli alle nuove esigenze. Tali vincoli spesso si trasformano in un limite insuperabile per il datore di lavoro; il quale, non potendosi sobbarcare i costi di assunzioni a lungo termine preferisce non farlo, pregiudicando, così, la possibilità di innovare e migliorare i processi produttivi, da un lato, e la crescita occupazionale, dall'altro.

La ripartenza del mondo del lavoro, inoltre, dovrebbe muovere da una riduzione del cuneo fiscale e del costo del lavoro, al fine di fornire alle imprese anche gli strumenti economici necessari a ripartire ed incentivare l'utilizzo di strumenti di welfare aziendale che perseguano realmente il fine di coinvolgere i lavoratori nella produzione aziendale e dividere con essi i frutti di una maggiore produttività aziendale.

Ed ancora, sarebbe necessario portare a termine la tanto attesa riforma degli ammortizzatori sociali, auspicata nel corso dei precedenti governi e promessa dal Ministro Orlando già nella scorsa primavera. Il Testo Unico degli ammortizzatori è necessario non solo per dare una sistemazione completa e di facile lettura ed applicazione alla relativa disciplina, ma, soprattutto, nella misura in cui lo stesso garantisca una riforma degli stessi nell'ottica di assicurare che il loro

utilizzo avvenga esclusivamente in casi di necessità temporanea dell'impresa e/o per fini riorganizzativi della stessa. Il recente utilizzo strumentale degli stessi, nell'ultimo periodo, come mezzo di procrastinazione dei licenziamenti, non è assolutamente conforme alla legge e incide negativamente sul fondo che, di conseguenza, non riesce a supportare le richieste di quelle imprese che ne hanno effettivo bisogno.

A ciò si potrebbe aggiungere una politica che si occupi di potenziare e riformare la disciplina della formazione on the job. Perché se uno dei più grandi crucci del mondo del lavoro è l'alto tasso di disoccupazione, la causa scatenante è, tra le altre, la scarsa formazione dei lavoratori. È da qui che derivano le loro difficoltà nella ricerca di una nuova collocazione. Formazione che non avviene solo nel mondo della scuola o al di fuori delle imprese, ma anche all'interno. E spetta allo Stato assicurarsi che sia reale. Un esempio sono i tirocini formativi, il cui utilizzo è spesso unicamente un pretesto per sottopagare i giovani senza pensare che la mancata formazione di quest'ultimi rappresenterà la ragione principale delle loro difficoltà nella ricerca di una nuova allocazione e, conseguenzialmente, il presupposto su cui si erge l'aumento del tasso di disoccupazione.

### **Quali criticità apre lo sblocco dei licenziamenti, seppur parziale, e quale il ruolo del giuslavorista?**

Le criticità aperte dallo sblocco dei licenziamenti sono plurime. La più ovvia è l'alto numero di disoccupati che ne scaturiranno, ma per questo, come ho già ampiamente illustrato, serve un intervento concreto e strategico delle politiche attive e degli enti di formazione.

Dall'altra parte le imprese dovranno ripensare la propria organizzazione nella prospettiva di perseguire il duplice fine di salvaguardare i posti di lavoro e, contestualmente, preservare la produttività aziendale. Le procedure di licenziamento, specialmente quelle collettive, non sono e non possono essere una scelta autonoma e arbitraria all'interno del complesso aziendale, ma devono rispondere ad un progetto più ampio, che abbia concretamente valutato le risorse necessarie e quelle che possono subire un processo di reskilling, ovvero un business plan strategico che sia capace di rispondere anche ad eventuali necessità di ridurre la produzione e quindi il personale.

Il ruolo del giuslavorista è centrale. Per aiutare l'imprenditore a porre in essere una corretta procedura di licenziamento che cerchi di incontrare anche gli


interessi dei lavoratori e poi, in un secondo momento, per riorganizzare le risorse effettuando una due diligence coerente che sappia rappresentare un importante elemento di supporto alle scelte manageriali. Il giuslavorista, inoltre, potrebbe e dovrebbe consigliare, in un'ottica strategica, alle imprese di porre in essere delle politiche di outplacement, auspicabilmente in collaborazione o con il supporto del Governo, che attuino un processo di reskilling dei lavoratori volto anche ad una migliore collocazione all'esterno dell'azienda.

**Secondo la sua esperienza, in questo anno e mezzo di emergenza sanitaria, quali sono le principali problematiche emerse in materia di lavoro e come valuta la risposta dei due Governi che si sono alternati?**

La pandemia, ed il suo perdurare, ha messo in luce le criticità più intrinseche del nostro sistema sia da un punto di vista normativo che strategico. Dal punto di vista normativo, la pandemia ha mostrato i punti deboli di alcuni istituti normativi. Uno fra tanti, il decreto Dignità, il quale non ha retto alla prova presentatasi con l'emergenza sanitaria. Pur essendo stata introdotta dal legislatore emergenziale la possibilità di rinnovi acausali nei contratti a termine, i limiti temporali imposti dal decreto non hanno permesso ai datori di lavoro di riconoscere in esso lo strumento necessario per superare la profonda crisi.

La pandemia, inoltre, ha messo in luce l'inadeguatezza del sistema produttivo italiano ad adattarsi ai cambiamenti e la sua arretratezza tecnologica e organizzativa. Numerosi studi hanno dimostrato come, ad esempio, quei Paesi in cui lo smart working rappresentava già una realtà ben organizzata, hanno saputo affrontare meglio la crisi. Invece, l'Italia si è trovata di fronte ad una nuova modalità di organizzazione del lavoro da implementare in archi temporali ristretti. Al riguardo, lo stupore degli operatori del diritto risiede nella consapevolezza che l'istituto del telelavoro prima, e dello smart working poi, non sono nuovi agli occhi del legislatore, atteso che le Parti Sociali se ne occupano dal lontano 2002 ed alcuni imprenditori hanno portato avanti ottimi progetti a riguardo fin dai primi anni 2000. Per tali ragioni la totale impreparazione a riguardo è sorprendente, se non sconcertante.

Alla luce di un quadro così complesso, tuttavia, i due governi succedutisi non hanno saputo dare una risposta efficace ed efficiente alle problematiche. Si è tanto parlato di resilienza, di capacità di affrontare i



*Serve un intervento concreto e strategico delle politiche attive e degli enti di formazione*

cambiamenti, eppure la lentezza tipica del legislatore italiano non è mancata nemmeno in questo caso. Nel settore lavoro, fin dal governo Conte, si è parlato della necessità di due grandi riforme: una sullo smart working ed una concernente gli ammortizzatori sociali. Sono due istituti – come già detto – che hanno rappresentato, e rappresentano ancora, un importante fulcro di interesse da parte del mondo imprenditoriale. Tuttavia, né il precedente governo, né l'attuale, sono riusciti a dare risposte concrete in merito, lasciando i datori di lavoro in balia di vecchie normative non più rispondenti alle attuali necessità nonché di deroghe su deroghe, apportate dalla decretazione emergenziale, che hanno come unica conseguenza quella di rendere l'applicazione di tali istituti sempre più complicata ed oggetto di conflitto tra le parti sociali.

---

### **Quale il ruolo della contrattazione di secondo livello per dare una effettiva flessibilità alle imprese?**

Per rispondere a questa domanda bisogna innanzitutto comprendere cosa intendiamo per flessibilità. La flessibilità incarna lo strumento attraverso il quale le imprese riescono a coadiuvare le nuove esigenze imprenditoriali con la loro forza lavoro. Il concetto di flessibilità parte dal riconoscimento delle peculiarità delle singole realtà imprenditoriali italiane e dalla consapevolezza che ognuna di essa necessiterebbe di attenzioni e discipline diverse, perché diverse sono le realtà alla base. Non solo, la flessibilità è legata all'inserimento delle realtà aziendali in un contesto economico globale che vede le imprese confrontarsi quotidianamente con mercati che richiedono competitività e velocità di adattamento dei processi produttivi. A fronte di tali necessità, cruciale è il ruolo della contrattazione di secondo livello. Non bisogna mai dimenticare che le risorse umane sono il capitale più importante delle aziende e che solo attraverso di esse, e con esse, le imprese possono raggiungere i loro obiettivi. La contrattazione di secondo livello, diversamente dagli altri livelli di contrattazione collettiva, riesce a far incontrare le necessità vere di quel gruppo di lavoratori con le esigenze di quella specifica e peculiare realtà imprenditoriale. Risponde, così, a quelle esigenze a cui né il legislatore, né la contrattazione collettiva nazionale riescono a rispondere. Per tali ragioni, ad oggi al sindacato viene chiesto meno conflitto e più collaborazione strategica, nell'ottica di una ripresa complessiva del sistema produttivo. Affinchè ciò sia possibile, però, è necessario che i sindacati comprendano e trasmettano ai loro iscritti il concetto secondo il quale non è più tempo di considerare il datore di lavoro come l'avversario che cerca di arricchirsi a discapito dei lavoratori, bensì è il momento di vedere l'azienda come un unico corpo che si muove verso il raggiungimento di obiettivi programmati insieme, che riescano a dare soddisfazione all'imprenditore e ai lavoratori; con lo scopo di traghettare tutti fuori da questa crisi. Ma solo attraverso la collaborazione delle parti sociali, questo sarà possibile.

### **Quale il futuro del mondo del lavoro e della consulenza legale, intesa in senso strategico?**

La consulenza legale oggi non può che essere strategica: è miope non rendersi conto della necessità intrinseca di una consulenza strategica in ogni campo. Siamo in un momento di assoluto cambiamento del

sistema economico, la pandemia ci ha svelato l'obsolescenza dei nostri sistemi organizzativi e l'arretratezza culturale dei nostri sistemi di gestione delle risorse umane. La consulenza strategica parte dalla capacità di vedere dove sta andando il mondo, qual è il futuro e qual è il modo migliore per raggiungerlo. Per far ciò, però, è necessario aiutare le aziende a porre in essere dei piani industriali che contemplan le nuove sfide e sviluppino processi produttivi ed organizzativi capaci di fronteggiare le sfide e di superarle.

La consulenza strategica deve, e non può non farlo, analizzare ogni singolo aspetto dei processi organizzativi, essere capace di comprendere tutti i cambiamenti che stanno avvenendo nel sistema economico, capire quali sono le sfide presenti da affrontare e quali sono le future sfide possibili, porsi degli obiettivi di lungo termine che siano in linea con la rivoluzione che sta attraversando il sistema economico e, solo dopo aver contemplato tutti questi aspetti, stilare un piano industriale.

Ma, soprattutto, il fulcro di questo processo di analisi e cambiamento devono essere le risorse umane. Una corretta due diligence delle stesse, volta all'ottimizzazione delle risorse e allo sviluppo della loro formazione specifica è il punto di partenza necessario per la crescita strategica dell'impresa. Il piano industriale deve riportare al suo interno tutte le analisi effettuate e rappresentare la risposta più efficace ed efficiente per accompagnare la realtà imprenditoriale verso nuovi e più grandi obiettivi, riuscendo, al contempo, a fronteggiare e, a volte, ad anticipare le sfide del cambiamento. Solo con l'aiuto di una consulenza strategica d'eccellenza le realtà imprenditoriali potranno prendere parte alla nuova rivoluzione industriale da protagoniste e non, meramente, subirla.

### **Il suo studio si è di recente potenziato con una partnership con lo studio Bruzzone-Genovesi & Associati di Genova. Può illustrarci ragioni e obiettivi di questa mossa strategica?**

Le ragioni che hanno motivato tale scelta risiedono senza dubbio nella grande stima reciproca tra il nostro studio e lo studio Bruzzone-Genovesi & Associati e nella volontà di entrambi gli studi di porsi sempre obiettivi maggiori. Anche noi, come le aziende, vogliamo vivere questo cambiamento epocale che sta attraversando il sistema economico da protagonisti. Per tale motivo abbiamo scelto di rafforzare la nostra presenza su Milano, facendo della capitale economica italiana la culla di questa nuova partnership che si spera sia gloriosa e piena di successo.

## ENERGIA

# Tra digitale e nuove acquisizioni: le sfide di Italgas

Alessio Minutoli, general counsel, racconta le attività del team legale nell'ultimo anno: dalla fusione di Seaside e TEG, all'acquisizione di Isgas33, fino al progetto di espansione nel mercato greco. Cruciale è il contributo nelle tematiche di sicurezza informatica e di compliance.

Federica Chiezzi

**A**ffiancare la società nella digitalizzazione dei processi, nella sicurezza informatica e nella governance e supportarla nella corretta gestione dell'impatto ambientale del business e della sostenibilità. È questa la mission degli uffici legali nel periodo post Covid. A sostenerlo è **Alessio Minutoli**, general counsel di Italgas, che, a *Le Fonti Legal* fa il punto sulle attività del team legale nell'ultimo anno e sul ruolo strategico della compliance aziendale.

**Quali sono stati gli impatti della pandemia nell'attività dell'ufficio legale? Di cosa vi siete occupati maggiormente nell'ultimo anno?**

La pandemia è stata ed è, purtroppo, un evento che ha prodotto effetti drammatici, prolungati nel tempo e che ha condizionato fortemente i nostri stili di vita. Italgas ha colto i benefici delle scelte compiute, a partire dal 2017, per la trasformazione digitale di asset e processi: grazie agli importanti investimenti nella digitalizzazione e nell'acquisizione di nuove tecnologie, la Società ha potuto operare in continuità e in totale sicurezza, senza patire alcun contraccolpo. Grazie a queste indispensabili premesse tecnologiche, l'ufficio legale ha potuto supportare con efficienza ed efficacia il business nel merger & acquisition (mi piace ricordare, tra le altre, le operazioni Ceresca ed Energie Rete Gas), nelle gare d'ambito (ricordo l'importante vittoria nel contenzioso per l'affidamento della Concessione d'Ambito per la distribuzione del gas naturale in Valle d'Aosta), nella compliance (certificazione

Anticorruzione ISO 37001 per tutto il gruppo) e nella governance (recepimento del nuovo Codice di Corporate Governance). Peraltro, è proprio grazie a questa rivoluzione digitale, posta in essere con grande anticipo su competitor e peers, che Italgas si è potuta



Alessio Minutoli  
General Counsel - Italgas



---

muovere con decisione ed efficienza anche sul mercato estero: è di questi giorni la presentazione della nostra offerta vincolante nell'ambito della procedura competitiva per l'acquisizione del 100% del capitale sociale di DEPA Infrastructure in Grecia.

**Negli ultimi mesi Italgas ha messo a segno importanti operazioni straordinarie, come la fusione tra Seaside e TEG e l'acquisizione dell'intera partecipazione di Isgas33. Qual è stato il ruolo del team legale?**

La fusione di Seaside e TEG ha consentito di generare nuovo valore nel fondamentale mercato dell'efficienza energetica, che è tra i principali volani della sostenibilità ambientale e del business. L'acquisizione di Isgas33 in Sardegna, infine, ha consolidato il nostro posizionamento, già da leader di mercato, in una regione che ci è cara ed in cui vogliamo essere sempre più protagonisti. Il ruolo del team legale è stato ed è fondamentale. Oggi più di ieri il business ricerca nel proprio ufficio legale solidità, efficienza, efficacia e velocità. Durante la pandemia abbiamo accettato con slancio la sfida della flessibilità e dell'evoluzione manageriale.

**Lei è anche responsabile della compliance. In cosa si concretizza questa mansione, oggi ritenuta fondamentale all'interno delle aziende?**

La compliance legale è uno dei pilastri del futuro dell'assistenza legale all'interno dei Gruppi quotati. La compliance legale è chiamata a presidiare i rischi legali, trasformandoli in opportunità di miglioramento ed in processi multifunzionali. Il legale del futuro sarà chiamato ad occuparsi più di compliance legale, che di contenzioso spicciolo. Come mai? Semplice. La compliance legale è la naturale cinghia di trasmissione tra la "fredda" normativa tecnica, nazionale ed europea, e i processi aziendali: essa trasforma le regole in presidi a supporto della fisiologia del business. La compliance legale è una sorta di rivoluzione copernicana: l'imprenditore illuminato sa che "avere a bordo" sin dall'inizio il legale che si occupa di fisiologia del business, riduce in maniera significativa le possibilità di una malaugurata patologia del business. In poche parole: prevenire è meglio che curare!

**Di cosa si occuperà la Direzione legale nel prossimo futuro?**

Tutte le direzioni legali saranno chiamate ad occuparsi dei rischi e delle opportunità che derivano dalla digitalizzazione sempre più spinta delle attività. La di-

gitalizzazione, come abbiamo avuto modo di vedere nell'ultimo anno e mezzo, è flessibilità tecnologica. Tutti noi abbiamo imparato a pianificare la nostra vita professionale e i nostri incontri in videoconferenza. Personalmente, non firmo più un documento di mio pugno dall'inizio della pandemia: la firma è sempre e soltanto digitale. Pochi click sulla mia app e il documento firmato digitalmente è pronto per l'invio. Ma la digitalizzazione ha anche un rovescio della medaglia che porta in primo piano il tema della sicurezza informatica. È sotto gli occhi di tutti quanto sia diventata fondamentale la Sicurezza Digitale (Cyber security) per il nostro futuro. La grande sfida del legale del futuro sarà anche quella di accompagnare in maniera sempre più efficace la gestione della digitalizzazione dei processi e la loro Governance.

**A suo avviso, quali sfide dovranno affrontare i legali di impresa nei prossimi mesi?**

Mi vengono subito in mente due acronimi che sono fortemente collegati e che sono davvero la porta del futuro: Esg e Pnrr. I legali di impresa, anzitutto, devono e dovranno supportare le proprie aziende sul fronte della compliance legale in tema di corretta gestione dell'impatto ambientale del business, della sua sostenibilità e della sua governance. Non mi dilungo troppo sulla tassonomia elaborata dalla Commissione Europea: è un argomento che tutti conoscono ed è evidente a tutti che le attività economiche non sostenibili da un punto di vista ambientale finiranno sempre più rapidamente ai margini del mercato. Ed è qui che la compliance legale del futuro dovrà lavorare in modo intenso e multifunzionale. E che dire del Pnrr? In risposta alla tragedia pandemica, il Next Generation Eu (Ngeu) ha previsto investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale. A me sembra più che evidente quale sarà la sfida del legale di impresa del futuro in questo contesto di profondo e radicale cambiamento: ogni legale di impresa sarà attore della strategia del business e dovrà mettere le proprie conoscenze, la propria velocità ed il proprio talento pratico a servizio della creazione di nuovo valore. Forma e sostanza saranno due facce della stessa medaglia in un contesto in cui le Persone e le loro capacità saranno la vera chiave di Volta. Se queste sono le premesse, accolgo con entusiasmo la sfida del futuro. E sono sicuro che tutti i legali d'impresa vorranno vivere questa sfida da veri protagonisti.



**SPECIALE**

 **LE FONTI**  
**LEGAL**

Nasce un **NUOVO FORMAT** su Le Fonti Legal:

*Speciali tematici di settore per analizzare  
e spiegare le principali sfide e criticità normative.*

A confronto:

**AVVOCATI, PROFESSIONISTI, MONDO IN HOUSE:**  
per creare dei veri e propri network di approfondimento.

Per candidature spontanee e maggiori  
informazioni scrivere a: [press@lefonti.it](mailto:press@lefonti.it)

**SPECIALE**



# LE FONTI LEGAL

**N° 64 | SPECIALE 231**



Le nuove sfide della compliance aziendale.  
Professionisti a confronto sulla gestione  
dei rischi 231 e sul ruolo dell'OdV





SPECIALE

# Le nuove sfide della compliance aziendale

Modelli organizzativi integrati e un approccio preventivo. Questi gli strumenti per una efficace gestione dei rischi 231, dove resta cruciale il ruolo dell'Organismo di vigilanza e dell'intelligenza artificiale. Di questo e altro discutono gli esperti interpellati da *Le Fonti Legal*

*Federica Chiezzi*

---

**A** 20 anni dalla promulgazione del decreto legislativo n. 231/2001 il tema della responsabilità amministrativa resta quanto mai attuale.

Gli ultimi grandi processi che hanno visto come protagonisti imprese e istituti bancari, hanno richiamato l'attenzione sull'importanza di tutelare l'impresa stessa e i suoi dipendenti da comportamenti illeciti, mentre il susseguirsi di normative come il Testo unico sicurezza, il Gdpr, la normativa antiriciclaggio, le regole antitrust e quelle sulla sostenibilità, hanno di fatto imposto alle aziende il rispetto di un quadro normativo sempre più rigoroso.

La pandemia, a sua volta, ha innalzato i livelli di rischio di commissione di alcuni illeciti: da quelli informatici, a quelli contro la pubblica amministrazione; dai reati societari, ai reati in materia di salute e sicurezza, senza escludere quelli tributari. Le ipotesi di illecito si sono estese anche a nuove materie, come ad esempio i temi Esg, all'interno dei quali si trovano molti aspetti esposti ai rischi reato 231.

In che modo, dunque, le imprese possono limitare i rischi derivanti da una scorretta gestione della compliance? Come è cambiato il ruolo dell'Organismo di vigilanza con lo scoppio della pandemia? Qual è la funzione che riveste il consulente nell'elaborazione di un Modello 231 efficace?

A questi e altri interrogativi hanno risposto i professionisti coinvolti da *Le Fonti Legal* nello Speciale dedicato alla responsabilità 231, i quali hanno spiegato la loro idea di compliance e le strategie per renderla un ottimo scudo anti-rischio, sfruttando anche le potenzialità di strumenti innovativi come l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie.

Dalle parole degli esperti emerge che, data l'eterogeneità degli illeciti a cui le aziende sono oggi esposte, un approccio "integrato" alla gestione della compliance è la soluzione più auspicabile. Tale approccio, infatti, non solo consente di abbracciare le diverse discipline pur preservandone le peculiarità, ma favorisce una riduzione dei costi di gestione evitando la sovrapposizione di ruoli e azioni correttive, favorendo la sinergia dei processi aziendali. Secondo gli intervistati, inoltre, il Modello di organizzazione, gestione e controllo deve essere costruito e applicato secondo una logica preventiva: l'ente deve "giocare d'anticipo" e predisporre un apparato di compliance capace

***Data l'eterogeneità degli illeciti,  
un approccio "integrato"  
alla gestione della compliance  
è la soluzione più auspicabile***

di prevenire i rischi senza ingessare la propria attività. Questo vale non solo per le imprese nazionali, ma anche per le aziende italiane operanti all'estero e per quelle estere operanti in Italia. Per quest'ultime diventa una priorità l'adeguata strutturazione di Modelli cosiddetti cross border, che tengano conto sia delle normative internazionali che dei circuiti decisionali aziendali tipici delle multinazionali.

È qui che il ruolo del consulente diventa cruciale: egli ha il compito di educare l'impresa a questo tipo di approccio e supportarla in ogni fase della sua realizzazione e applicazione, avendo sempre ben chiari la natura e gli obiettivi dell'azienda.

Per quanto riguarda l'Organismo di vigilanza, gli esperti interpellati sono concordi nel riconoscere la centralità del suo ruolo nel garantire una corretta gestione della compliance aziendale: oltre ai compiti di sorveglianza sul funzionamento, l'aggiornamento e l'applicazione del Modello, l'OdV è in una posizione di forza rispetto a tutte le funzioni aziendali con compiti di vigilanza e di monitoraggio sia interni all'impresa sia esterni. L'emergenza sanitaria, come confermano gli esperti, ha contribuito ad accrescere le sue responsabilità e il suo raggio di azione, per esempio per quanto riguarda l'attuazione di tutte le buone pratiche e delle misure previste dai protocolli condivisi volte a prevenire il contagio in azienda e vigilare sul rafforzamento dei presidi per la prevenzione di tutti quelli che vengono considerati rischi "indiretti" della situazione emergenziale.

Secondo gli intervistati, la materia resta in fase di evoluzione, con il possibile ampliamento del novero dei reati (per esempio quelli agroalimentari) e un'auspicata ristrutturazione del Dlgs.231/2001 che garantisca maggiore chiarezza normativa.

## Gestione dei rischi, vince l'approccio integrato

Un approccio integrato nella gestione della compliance aziendale. Negli anni, infatti, sono aumentati esponenzialmente i rischi per le imprese, con l'intreccio di normative quali il D.Lgs. 231/2001, il Testo Unico Sicurezza, la disciplina in materia di privacy, la normativa anticorruzione, le regole antitrust, la sostenibilità, per citarne alcune. L'approccio integrato, quindi, risulta necessario per abbracciare le diverse discipline, con medesimi metodi di analisi del rischio ma preservando le specifiche peculiarità, oltre a permettere all'azienda un abbattimento dei costi di gestione dei rischi e l'eliminazione di eventuali duplicazioni di verifiche e azioni correttive.

Lo affermano **Gian Mauro Calligari, Antonio Cocco, Cristina Bucci, Stefania Colini, Manuela Losa**, che formano il team di Audirevi Compliance, parte del gruppo Audirevi.

### Ci potete descrivere anzitutto la vostra realtà?

Audirevi Compliance nasce all'interno del gruppo Audirevi, parte del network internazionale Nexia, al fine di offrire servizi di compliance integrata alle aziende. La Società ha definito un approccio multidisciplinare, costituendo un team di professionisti con specifiche competenze ed esperienze in ambito legale, regolamentare e organizzativo. Partendo dal proprio core business, l'assistenza alle aziende per l'adozione di modelli organizzativi in linea con il D.Lgs. 231/2001, Audirevi Compliance si propone come partner e accompagna i clienti nel mondo della compliance: dalla gestione della privacy all'anticorruzione, dall'antitrust all'anticiclaggio, dalla revisione e riorganizzazione dei sistemi di deleghe e procure ai progetti di sostenibilità, inclusa la verifica dei requisiti della Supply Chain.

### In cosa consiste la compliance integrata e quali vantaggi può portare all'interno delle imprese?

Negli ultimi anni, il legislatore ha imposto alle aziende il rispetto di un quadro normativo sempre più rigoroso, esponendole a maggiori rischi di compliance. Normative quali, ad esempio, il D.Lgs. 231/2001, il

Testo Unico Sicurezza, la disciplina in ambito privacy, anticorruzione, anticiclaggio, antitrust e sostenibilità, hanno spinto le aziende all'adozione di misure di adeguamento specifiche. Posto che molti possono essere i sistemi di compliance da adottare, appare utile ricorrere ad un approccio "integrato" nella gestione dei rischi, come sottolineato anche dalle ultime Linee Guida di Confindustria, che abbracci le diverse discipline, attraverso l'utilizzo di medesimi metodi di analisi del rischio e di principi di controllo, pur preservandone le specifiche peculiarità. Tale approccio non solo consente una riduzione dei costi di gestione dei rischi, ma altresì evita la sovrapposizione di ruoli e presidi, duplicazioni di verifiche e azioni correttive, favorendo una visione integrata della compliance e potenziando le sinergie tra i processi aziendali. Negli Organismi di Vigilanza, nominati ex D.Lgs. 231/2001, di cui Audirevi è parte, abbiamo già potuto rilevare i vantaggi della compliance integrata, in termini di strumenti e controlli trasversali, a beneficio delle attività di verifica.

### La pandemia ha messo a dura prova la tenuta dei modelli 231. Quali sono stati gli impatti dell'emergenza sulla gestione della compliance?

Il Covid-19 ha riscritto le regole della compliance, richiedendo alle aziende di adattare la propria struttura organizzativa e operativa al mutato contesto regolamentare, per prevenire il rischio da contagio. La pandemia ha rappresentato una spinta verso l'aggiornamento o implementazione dei Modelli 231. Noi stessi consulenti abbiamo dovuto guardare in modo diverso ai Modelli 231, identificando nuovi rischi che, per molte aziende, prima dell'emergenza, rappresentavano evenienze del tutto eccezionali. Si pensi ad esempio, all'innalzamento del livello di rischio di commissione dei reati contro la Pubblica Amministrazione, del caporalato, dei reati informatici, tributari e ovviamente di quelli in materia di salute e sicurezza. In questo contesto, lo stesso ruolo dell'OdV ne è uscito rafforzato, chiamato ora a verificare non solo l'effettiva applicazione dei presidi di prevenzione specifici, ma anche la congruità dei Modelli 231 adottati rispetto ai nuovi rischi generati dalla pandemia.

### In che modo innovazione tecnologica e digitalizzazione hanno agevolato i processi di compliance aziendale?

La compliance non va intesa come uno status da raggiungere, ma come un processo strategico continuo che deve essere gestito e valutato nel tempo. Affin-

ché le aziende siano in grado di adempiere in maniera virtuosa al contesto normativo e regolamentare è utile utilizzare strumenti che agevolino la tracciabilità delle attività svolte. Alla digitalizzazione dei processi consegue non solo una rinnovata efficienza operativa, ma anche una gestione integrata delle informazioni, garantendo una maggiore rapidità nelle attività di monitoraggio e controllo ed evitando sovrapposizioni o duplicazioni di verifiche. La pandemia sta accelerando la transizione verso la digitalizzazione. È pertanto fondamentale spingere sul processo di adozione di nuove tecnologie, ormai imprescindibili per venire incontro alle nuove esigenze della clientela e per sostenere la concorrenza sui mercati.

#### **Qual è la relazione tra compliance e sostenibilità?**

Per conseguire obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance, un'azienda non può esimersi dall'osservanza della normativa. Oltre a precisi obblighi legislativi, ulteriori vincoli possono derivare da clienti, fornitori e stakeholder che, sempre più spesso, richiedono comportamenti più consapevoli, volti a una maggiore sostenibilità e responsabilità lungo tutta la catena produttiva. La compliance non si traduce in mera conformità normativa, bensì può supportare

***Appare utile ricorrere ad un approccio  
"integrato" nella gestione dei rischi,  
favorendo una visione integrata  
della compliance e potenziando  
le sinergie tra i processi aziendali***

l'azienda nella strategia Esg e ad analizzarne i rischi (ad esempio, scarsità di risorse naturali, abusi dei diritti umani nella catena di fornitura, discriminazione sul posto di lavoro, frodi contabili o fiscali, violazioni dei dati) circa il loro impatto sulle performance, finanziarie e reputazionali. Non c'è sostenibilità senza compliance, essa è indispensabile per garantire che le informazioni Esg siano accurate, veritiere e complete e per verificare l'integrazione dei fattori Esg nelle procedure aziendali.



**Cristina Bucci, Gian Mauro Calligari, Manuela Losa,  
Antonio Cocco, Stefania Colini**

*Audirevi Compliance* 

## Modelli cross border: l'evoluzione del sistema 231

Modelli organizzativi cross border per le aziende italiane e per quelle straniere operanti in Italia. Il dlgs 231/2001 è infatti applicabile sia alla società italiana che opera all'estero, sia a quella estera con attività in Italia. Di conseguenza, è diventato prioritario strutturare i modelli tenendo presente l'intreccio delle normative internazionali e i circuiti decisionali aziendali delle multinazionali. A spiegare il cosiddetto approccio cross border in materia di compliance sono **Andrea Milani** e **Silvia Coda**, soci fondatori dello Studio Legale Milani Avvocati Associati e con incarichi negli Organismi di Vigilanza di diverse aziende.

### Analizzando la compliance sul piano internazionale, quali sono le caratteristiche dei modelli di organizzazione cross border?

La globalizzazione e la transnazionalità delle imprese impongono certamente delle riflessioni in ordine all'applicabilità del dlgs. 231/01 sia all'impresa nazionale operante all'estero, che all'impresa estera operante in territorio nazionale. Il principio generale dell'ubiquità (art. 6 c.p., che rende competente l'Autorità Giudiziaria italiana per il semplice verificarsi sul territorio dello Stato di anche solo un frammento dell'iter di commissione di un reato), unito all'art. 4 del dlgs. 231/01 (per il quale gli enti aventi nel territorio dello Stato la sede principale rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero), hanno portato all'arresto giurisprudenziale della sentenza c.d. Boskalis, per il quale il dlgs. 231/01 è applicabile tanto alla società italiana operante all'estero quanto a quella estera operante in Italia. Conseguentemente, l'adeguata strutturazione di modelli c.d. cross border è diventata una priorità per tutte le aziende italiane, come anche per quelle straniere operanti in Italia. La complessità dell'approccio al modello cross border è evidente, solo che si pensi all'intreccio di normative internazionali, piuttosto che ai circu-

iti decisionali aziendali delle multinazionali (peculiarità, peraltro, che si innesta anche sul tema della responsabilità 231 "di gruppo"). Il modello cross border, di conseguenza, deve mappare adeguatamente i processi aziendali a tutti i livelli, con attenzione ai reati presupposto previsti sia nel territorio nazionale che internazionale, andando poi a disegnare adeguatamente i confini di operatività dell'organismo di vigilanza e i rapporti tra gli organismi di vigilanza delle varie sedi/branches/subsidiaries.

### Qual è stato l'impatto della Pandemia sui compiti e sulle responsabilità dell'Organismo di Vigilanza?

La pandemia ha certamente comportato un acuirsi dei rischi 231 sotto molti profili: dalla criminalità informatica ai reati contro Pubblica Amministrazione, dai reati societari a quelli in materia di industria e commercio, la gestione delle imprese in epoca emergenziale ha visto



**Andrea Milani  
e Silvia Coda**

Studio Legale Milani  
Avvocati Associati





---

**L'auspicio è di una integrale ristrutturazione del dlgs 231/01, atta a superare alcuni corti circuiti logico-giuridici e a fornire ai giuristi e alle imprese un sistema normativo caratterizzato da chiarezza e certezza**

(e vede) una estrema sollecitazione dei presidi di controllo; per non parlare dei rischi in materia di salute e sicurezza. In questo frangente, gli Organismi di Vigilanza sono stati chiamati ad una intensificazione delle attività, peraltro con tutte le difficoltà del caso legate all'attività a distanza. Sul punto, lo Studio (in persona di Andrea Milani, componente del Consiglio Direttivo dell'AODV231), ha avuto il privilegio di procedere alla stesura (a quattro mani con il Presidente Onorario dell'Associazione – Bruno Giuffrè) del position paper dell'AODV231 dal titolo “Doveri e ambiti di attivazione dell'OdV in relazione al rischio di contagio da Covid-19 nelle aziende”, avente proprio l'obiettivo di supportare le attività degli OdV nell'era pandemica.

**Quali sono gli effetti dell'estensione della responsabilità amministrativa ai reati tributari e in che modo le imprese possono tutelarsi da questi nuovi rischi?**

Occorre premettere che il tema della complian-

ce fiscale non poteva ritenersi del tutto estraneo al mondo 231 nemmeno prima dell'introduzione nel catalogo 231 dei reati tributari: infatti, la necessità di prevenire altre fattispecie di reato sensibili (reati societari, corruzione, riciclaggio, autoriciclaggio etc.), già comportava l'esigenza di presidiare l'area fiscale.

La diretta previsione dei reati tributari nel catalogo, quindi, pone l'accento su temi che un adeguato modello organizzativo già dovrebbe trattare. Innegabile tuttavia che oggi siamo in presenza di rischi diretti (e direttamente sanzionabili) che comportano la necessità a che i modelli, oltre a recepire formalmente i nuovi reato presupposto, vadano a prevedere specifici protocolli preventivi nella materia fiscale, attraverso il rafforzamento dei presidi aziendali in materia e la previsione di adeguati flussi informativi che consentano all'OdV di disporre delle necessarie informazioni.

Non ci si può, peraltro, limitare alla gestione dei processi aziendali strettamente fiscali, ma si deve necessariamente prestare attenzione anche a quelle attività prodromiche che sono alla base della corretta instaurazione dei rapporti con gli emittenti e/o utilizzatori di fatture: dalla selezione dei fornitori, alla verifica circa il puntuale adempimento delle prestazioni attive e passive.

**Il tema “modelli 231” continuerà ad accompagnare le imprese anche nel prossimo futuro. Quali saranno a vostro avviso le evoluzioni della materia? Tornerà ad approfondirla nelle prossime iniziative editoriali Le Fonti?**

Al di là delle varie proposte di riforma, l'auspicio – che si spera non sia mera utopia – è di una integrale ristrutturazione del dlgs. 231/01, atta a superare alcuni corti circuiti logico-giuridici e – soprattutto – a fornire ai giuristi e alle imprese un sistema normativo caratterizzato da chiarezza e certezza, indispensabili anche per sollevare gli organi inquirenti e giudicanti da escursioni interpretative che rischiano di essere, di fatto, “legiferative”.

I temi 231 sono tanti e tali che, a nostro modo di vedere, solo con il confronto costante con gli operatori della materia e le fonti dottrinali e giurisprudenziali è possibile essere quantomeno aggiornati e preparati per supportare le imprese nel difficile mondo della compliance 231.

## Il ruolo dell'AI nel sistema di compliance

L'intelligenza artificiale può rappresentare un valido supporto alle attività di compliance aziendale. Come? Intercettando le attività più esposte al rischio-reato, elaborando protocolli standard e supportando le attività di controllo svolte dell'Organismo di Vigilanza. Senza mai sostituirsi all'intelligenza umana. Ad affermarlo è **Chiara Padovani**, fondatrice dello Studio Legale Padovani, che fa il punto anche su operatività e responsabilità dell'OdV nel post pandemia.

### Come è cambiato il perimetro di operatività dell'Organismo di Vigilanza dopo lo scoppio della pandemia?

L'emergenza sanitaria ha prodotto un forte impatto qualitativo e quantitativo sull'attività dell'OdV. La pandemia ha infatti creato, direttamente e indirettamente, nuovi rischi che, se non adeguatamente schermati, potrebbero concretizzarsi nella commissione di alcuni dei reati-presupposto di cui al D. Lgs. 231/01. Entro questo nuovo perimetro criminologico è naturale che muti, di riflesso, anche l'operatività dell'OdV, chiamato oggi a confrontarsi con un ampio ventaglio di incombenze inedite. In generale, tutte le attività tipiche dell'Organismo, controllo sul funzionamento e sull'efficace attuazione del Mogc, strutturazione dei flussi informativi, aggiornamento sulle novità legislative impattanti sul sistema 231, formazione del personale, ricezione e analisi di eventuali segnalazioni, reporting e confronto con le varie funzioni aziendali, hanno gioco forza dovuto estendere il proprio raggio d'azione anche alla gestione dell'emergenza sanitaria, in accordo con la relativa normativa. Così, ad esempio, l'OdV è chiamato a sollecitare non soltanto la mappatura dei rischi-reato discendenti dall'emergenza Covid-19, se costituenti un novum per quella specifica realtà aziendale (si pensi al rischio "infezione contratta sul luogo del lavoro", oggi costituente "infortunio" ai sensi del D. Lgs. 81/2008, come tale suscettibile di integrare l'illecito amministrativo ex art. 25-septies D. Lgs. 231), ma anche l'irrobustimento di presidi volti a contenere rischi già rilevati, ma enfatizzati o, comunque, innervati dalle nuove modalità operative determinate dall'emergenza

e dalla conseguente disciplina. Un esempio per tutti, lo smartworking: il ricorso a sistemi telematici non sempre adeguatamente monitorati aumenta considerevolmente le possibilità di commissione di reati informatici, con conseguente responsabilità dell'ente ex art. 24-bis D. Lgs. 231.

### Come si inserisce la responsabilità dell'OdV nel primo interpretativo delle due recenti sentenze Monte dei Paschi di Siena?

Le vicende giudiziarie che hanno coinvolto MPS hanno fornito una duplice occasione per il Tribunale di Milano di confermare il sempre maggiore rilievo attribuito all'efficace attuazione del Mogc quale requisito per escludere la responsabilità dell'ente per il reato-presupposto commesso dall'apicale. In questa prospettiva, ampia, se non esclusiva, considerazione viene data all'operato dell'OdV. Entrambe le sentenze radicano infatti la colpa di organizzazione non tanto nella inidoneità dei presidi preventivi adottati, viceversa giudicati in astratto adeguati, quanto nella sostanziale inerzia dell'OdV il quale, secondo la prospettiva del giudicante, pur consapevole delle criticità



**Chiara Padovani** ◀

Studio Legale Padovani 

## L'OdV è oggi chiamato a confrontarsi con un ampio ventaglio di incombenze inedite

contabili e degli accertamenti in corso, si sarebbe limitato a osservare eventi delittuosi che un più accorto controllo sull'operato degli amministratori delle società avrebbe certamente scongiurato. Questa drammatizzazione ermeneutica del ruolo dell'OdV, a scapito dell'idoneità, da valutarsi ex ante, dell'attività preventiva dispiegata dall'ente, rischia di stravolgerne la funzione. Entrambe le decisioni finiscono infatti per imporre all'Organismo un controllo diretto e una sorta di sindacato nel merito dell'attività gestoria con conseguente insorgenza, in capo ai suoi componenti, di un obbligo di impedimento del reato, con note implicazioni penali in caso di inosservanza. Questa lettura, peraltro non supportata da alcuna fonte normativa che possa sorreggere il paradigma tipico di cui all'art. 40 comma 2, c.p., parrebbe disconoscere natura e compiti dell'OdV, che per preservare i propri caratteri di autonomia e indipendenza, cristallizzati nel dettato normativo di cui al D.lgs. 231/2001, dovrebbe restare il più possibile estraneo alle scelte gestorie dell'azienda. Ricontrate eventuali falle, resta, cioè, dovere del vertice deliberare i correttivi necessari, all'OdV riservandosi una finalità preventiva indiretta, una funzione di controllo sulla robustezza del sistema di prevenzione, e un obbligo di pronta comunicazione all'organo di gestione. A queste conclusioni si orientano anche le recentissime Linee Guida per la costruzione, nel solco della più lucida dottrina, dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo pubblicate da Confindustria nel giugno scorso.

### Quali sono le prospettive applicative dell'intelligenza artificiale nei sistemi 231?

È indubbio che i sistemi di AI possano svolgere un ruolo importante nella compliance aziendale. Le prestazioni delle nuove tecnologie si apprezzano infatti non soltanto sul piano della creazione di spazi lavorativi realmente interconnessi, smart, sicuri, e garanti della privacy. L'utilizzo di software algoritmici, con immissione di coordinate

ritagliate su tipologie societarie 'omogenee', per oggetto sociale e dimensioni, agevola altresì l'individuazione delle attività maggiormente esposte al rischio-reato, nonché la redazione standardizzata di efficaci protocolli di gestione. L'AI può dunque positivamente incidere sulla fase ante delictum, quale ausilio alle attività di risk assessment e risk management.

Non solo. L'elaborazione dei dati normativi e l'automatizzazione dei processi di verifica e controllo tipici delle soluzioni c.d. RegTech potrebbero rappresentare un supporto nell'attività di monitoraggio, anche dell'OdV, operando alla stregua di 'spia' per un efficace intervento correttivo e di revisione dei presidi, riducendo, grazie alla sua dinamicità, flessibilità e modellabilità, il margine di "errore umano". Non si deve però dimenticare che ogni ente costituisce una specifica realtà non solo economica ma, ancor prima, umana; un dato, quest'ultimo, che mal si concilia con la standardizzazione frutto della logica predittiva delle modalità algoritmiche. Di conseguenza, l'AI può certamente costituire un valido ausilio anche in ambito 231 in una prospettiva completare e non sostitutiva dell'apporto umano, l'unico, almeno allo stato dell'arte, in grado di cogliere le peculiarità di ogni singolo caso concreto. Inoltre, il perimetro della vigilanza dell'OdV dovrà opportunamente estendersi ad un controllo sulla metodologia di scelta dei machine bias utilizzati dalla società per l'elaborazione algoritmica.

### Il tema "231" continuerà ad accompagnare le imprese anche nel prossimo futuro. Quali saranno a suo avviso le evoluzioni della materia? Tornerà ad approfondirla nelle prossime iniziative editoriali Le Fonti?

Nel normale corso delle cose, una challenge sarà sicuramente rappresentata dalla ricerca di soluzioni efficaci volte a coniugare intelligenza artificiale e umana per ottimizzare la compliance societaria. Inoltre, l'avvento di emergenze globali imprevedibili ha, a mio avviso, evidenziato la necessità di integrare i Sistemi 231 con una specifica policy sulla gestione di crisi non eziologicamente collegate ad una specifica tipologia di business. I vent'anni di vigenza del D. Lgs. 231/2001 hanno altresì dimostrato che un ambito in continua evoluzione ed espansione è rappresentato dal catalogo dei reati-presupposto. Non sembra quindi azzardato ipotizzare che assisteremo a novità anche su questo fronte, all'orizzonte profilandosi, in particolare, il possibile ampliamento del novero ai reati agroalimentari. Naturalmente, sarebbe per me un onore apportare ulteriori spunti di riflessioni in questa prestigiosa sede.

## Il ruolo chiave dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza è la chiave del modello di organizzazione aziendale ex D.Lgs. 231/2001. Oltre ai compiti di sorveglianza sul funzionamento, l'aggiornamento e l'applicazione del modello, l'Organismo è infatti in una posizione di forza rispetto a tutte le funzioni aziendali con compiti di vigilanza e di monitoraggio sia interne all'impresa sia esterne, come collegi sindacali, revisori, società di revisione. L'Odv deve infatti necessariamente fare riferimento sia su propri accertamenti e riscontri, sia sulle verifiche che eseguono gli altri organismi. In tutto ciò, il ruolo di primo piano nell'implementazione di un modello impermeabile ai rischi, spetta al professionista fiduciario della società e in particolare all'avvocato, che deve comprendere qual è la cultura seguita dall'azienda per raggiungere gli obiettivi prefissati. Lo afferma **Nicola Lucarelli**, partner fondatore dello studio legale Lucarelli & Lavanga, che con Le Fonti Legal ha fatto il punto in materia di compliance e modelli organizzativi 231.

### Quale importanza riveste, per le imprese, l'adozione di un modello organizzativo 231 al fine di escludere o comunque limitare le responsabilità?

Come noto, il D. Lgs. 231 dell'8 giugno 2001, ha introdotto un regime di responsabilità penale a carico delle società in relazione ad alcuni reati commessi o tentati da amministratori, dipendenti e soggetti sottoposti alla direzione o vigilanza delle società nell'interesse o a vantaggio delle stesse. Tuttavia, il medesimo decreto legislativo prevede che, laddove prima della commissione di reati siano stati efficacemente attuati, da parte della governance, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati stessi, la responsabilità della società viene esclusa. Sicché, sebbene la Compliance 231/2001 non sia obbligatoria, essere conformi è un'opportunità che la 231 concede alle aziende o enti in genere per poter

ridurre il rischio di essere chiamati a rispondere per uno dei reati sanzionati dalla 231 medesima. Infatti, l'azienda o ente in genere che ha intrapreso il programma di conformità alla 231 ha uno strumento difensivo in più nell'ipotesi di contestazione di un reato: invocare la propria diligenza organizzativa per richiedere l'esclusione o la limitazione della propria responsabilità derivante da uno dei reati sanzionati dalla 231.

È evidente, pertanto, come risulti di palmare importanza che le società adottino tale modello organizzativo di gestione e controllo proprio al fine di limitare o addirittura escludere responsabilità non ascrivibili direttamente al proprio operato.

### Qual è il ruolo che riveste il consulente nell'elaborazione di un modello che sia il più impermeabile possibile ai rischi?

I ruoli che il professionista fiduciario della società può essere chiamato a svolgere nell'ambito della normativa in oggetto sono molteplici, in quanto la responsabilità che nasce per le società è estremamente variegata.



**Nicola Lucarelli** ◀

Lucarelli & Lavanga 

---

**Le evoluzioni della materia saranno tante e imprevedibili in quanto strettamente connesse alla volontà del legislatore di considerare un determinato comportamento sanzionabile o meno**

L'avvocato, insieme ai titolari e ai professionisti esperti nelle materie da trattare, deve in primo luogo comprendere qual è la cultura seguita dall'azienda per raggiungere gli obiettivi ed i valori prefissati, comprendere come costruire una valida organizzazione aziendale e deve porre particolare attenzione al doveroso rispetto delle norme da parte dell'azienda al fine di evitare, per quanto possibile sia pesanti sanzioni sia di incorrere in seri danni economici e lesioni alla reputazione aziendale.

Il professionista, pertanto, sulla scorta della tipologia di società, dell'oggetto sociale perseguito dalla stessa e dei rapporti commerciali in essere ben potrà redigere, unitamente all'imprenditore, il citato modello, plasmandolo su misura alle esigenze ed ai rischi della società, in quanto le sanzioni previste a carico dell'impresa che incorre in uno dei reati di cui al D. Lgs. n. 231/2001 sono non solo pecuniarie, ma anche interdittive e legate alla reputazione dell'azienda e possono avere un costo molto elevato, in termini finanziari, competitivi e di immagine.

**Qual è l'importanza che riveste la nomina di un organismo di vigilanza?**

L'Organismo di Vigilanza si può definire il fulcro

di tutta la struttura del modello. Infatti, oltre ai compiti di sorveglianza su funzionamento, aggiornamento ed applicazione del Modello, il Decreto Legislativo lo ha posto in una posizione centrale e di forza nei confronti di tutte le funzioni aziendali con compiti di vigilanza e di monitoraggio sia interne - quali la funzione audit, il comitato audit ed il comitato sul controllo interno - se esistenti, sia sulle funzioni di controllo esterno all'azienda - quali i collegi sindacali, i revisori, le società di revisione. Ciò in quanto l'Organismo di Vigilanza deve necessariamente fare riferimento, per il corretto svolgimento delle attività di sorveglianza e controllo, sia su propri accertamenti e riscontri, sia sulle verifiche che eseguono istituzionalmente o per legge tutti gli organismi sopra menzionati. Tutto ciò porta l'Organismo di Vigilanza, per forza di cose, a svolgere un duplice controllo: quello istituzionale sulle procedure adottate nel "Modello", sulla loro validità, funzionamento ed aggiornamento, e, contestualmente, quello sulla validità dei controlli eseguiti dagli organi sopra citati, trovando il proprio compito facilitato dal fatto di potersi valere di tutte le evidenze e le attività di verifica eseguite dai medesimi. Tuttavia, è bene precisare che, finché il legislatore non avrà fatto chiarezza sulle operazioni di verifica che si sovrappongono nei vari organi preposti al controllo, resterà al buon senso e alla correttezza professionale dei professionisti coinvolti nelle operazioni di verifica e controllo adeguare i propri comportamenti per assolvere il fine ultimo dell'interesse dell'azienda.

**Il tema "modelli 231" continuerà ad accompagnare le imprese anche nel prossimo futuro. Quali saranno a suo avviso le evoluzioni della materia? Tornerà ad approfondirla nelle prossime iniziative editoriali Le Fonti?**

Le evoluzioni della materia saranno, a mio avviso, tante ed imprevedibili in quanto strettamente connesse alla volontà del legislatore di considerare un determinato comportamento sanzionabile o meno. Credo che i rischi più concreti possano derivare, tuttavia, dalle materie che saranno disciplinate ed approfondite in sede di transizione ecologica a seguito della recente istituzione dell'omonimo Ministero. Non appena vi saranno rilevanti novità legislative anche di carattere comunitario, sarà mia intenzione approfondire il tema nelle prossime iniziative editoriali Le Fonti.

## Compliance preventiva, scudo anti-rischio

Negli ultimi anni l'attenzione delle imprese al tema della compliance è cresciuta in modo significativo. Con l'estensione della responsabilità amministrativa da reato a nuove fattispecie, da ultimo quelle tributarie, è aumentata anche la sensibilità delle aziende agli innumerevoli rischi penali a cui potrebbero andare incontro in mancanza di un efficace modello organizzativo. Considerato, poi, l'incremento dei reati presupposto della responsabilità 231 negli ultimi anni, è altresì cresciuta la convinzione che il loro numero sia destinato a crescere esponenzialmente. Per evitare di incorrere in un procedimento 231, è necessario che l'azienda si doti di un sistema di compliance che, senza ingessarne l'attività, individui anticipatamente le situazioni di rischio e le prevenga. È qui che il ruolo del consulente diventa cruciale: egli ha il compito di "educare" l'impresa al concetto di responsabilità e all'importanza che riveste una politica di prevenzione. Dopodiché funge da supporto per la messa in atto di questa strategia. A spiegarlo è **Francesco Giovannini**, of counsel e capo del dipartimento di white collar crimes di Eversheds Sutherland.

### Quali sono le attuali tendenze giurisprudenziali rispetto ai presupposti giuridici della responsabilità dell'ente ex D.lgs 231/01?

In generale, il livello di attenzione e di analisi sulla disciplina del Decreto 231/01, soprattutto da parte della magistratura, si sta alzando; rispetto al passato (anche piuttosto recente), sono in aumento le contestazioni 231 elevate dalle Procure, per cui la dialettica processuale sta consentendo un più attento e sofisticato approccio alla materia. Purtroppo, però, ancora oggi ci si imbatte in decisioni che finiscono per assimilare la responsabilità ex 231 ad una sorta di responsabilità oggettiva dell'ente nell'interesse o a vantaggio del quale il reato cosiddetto "presupposto" sia stato realizzato.

Questo perché ci sono Pubblici Ministeri e Giudici che continuano a pensare che la commissione stessa del reato da parte della persona fisica ("apicale" o "sottoposto" che sia) rappresenti l'ontologica dimostrazione dell'inefficacia e inidoneità del Modello organizzativo di cui l'ente si sia dotato.



**Francesco Giovannini** ◀

Eversheds Sutherland 

---

**Sempre in tema di presupposti di responsabilità dell'ente, come sono cambiati gli orientamenti nel corso degli ultimi anni e in che modo è possibile, per l'ente, prevenire tali responsabilità?**

Alcune recenti sentenze della Cassazione (ad esempio in tema di interesse/vantaggio dell'ente in relazione ai reati connessi alla violazione della disciplina anti-infortunistica) vanno nella giusta direzione, perché sembrano volere escludere, anche a livello dogmatico, quegli "automatismi" repressivi (caldeggianti da molte Procure) che, in verità, non fanno parte né del dettato normativo, né dei presupposti logico-giuridici della 231. Allo stesso tempo, in questi ultimi anni assistiamo ad una maggiore consapevolezza, da parte delle aziende e delle imprese, delle devastanti conseguenze a cui l'ente può andare incontro nel caso in cui sottovaluti (o addirittura trascuri gravemente) le esigenze di compliance, anche e soprattutto in materia 231.

La disinvolta applicazione delle misure cautelari interdittive, ad esempio, può portare danni difficilmente riparabili per l'ente, per non parlare del fatto che, sempre più spesso, la semplice pendenza a carico di un procedimento 231 rende difficoltosa la partecipazione ad appalti pubblici.

**Qual è il ruolo del consulente in un'ottica di adeguata prevenzione e quali passaggi fondamentali deve compiere l'ente?**

Rispetto al passato, il consulente specializzato in materie penalistiche e/o di compliance aziendale sta sempre di più incentrando la sua attività professionale sulla prevenzione: intervenire nella fase patologica è spesso inutile o, comunque, insoddisfacente.

L'ente, qualunque sia il suo campo di attività, deve "giocare d'anticipo" e dotarsi di un apparato di compliance robusto e oculato, idoneo a non "ingessare" la sua attività ma, al contempo, realmente efficace ai fini della prevenzione (a 360°) dei rischi a cui va incontro. In questo senso, il consulente ha il compito di fare comprendere questi concetti a chi ha le responsabilità decisionali dell'ente e a fungere da supporto per la messa in atto di questa strategia.

**Il tema 231 continuerà ad accompagnare le imprese anche nel prossimo futuro. Quali saranno a suo avviso le evoluzioni della mate-**

***Assistiamo ad una maggiore consapevolezza delle devastanti conseguenze a cui l'ente può andare incontro nel caso in cui sottovaluti le esigenze di compliance***

**ria? Tornerà ad approfondirla nelle prossime iniziative editoriali Le Fonti?**

È facile prevedere che il numero di cosiddetti reati presupposto della responsabilità 231 sia destinato a crescere esponenzialmente, anche per mere ragioni "politiche"; ad esempio, più aumenta il novero dei reati presupposto, più sarà facile "perseguire" gli enti e ottenere dagli stessi importanti somme a titolo di sanzioni pecuniarie. Se si guarda all'attuale catalogo dei reati presupposto ci si accorge agevolmente di come sia stata definitivamente abbandonata l'ottica iniziale, che limitava il ricorso a questa forma di responsabilità a poche e mirate fattispecie di reato; oggi ci si trova di fronte ad un sistema repressivo quasi parallelo a quello delle persone fisiche. Il tema è molto complesso e articolato; parteciperò con piacere ad altre vostre iniziative editoriali per approfondire questa tematica.

## Modelli 231 a tutela del whistleblower

I modelli organizzativi 231 devono tutelare il whistleblower e consentirgli di presentare segnalazioni circostanziate di condotte illecite da parte di colleghi. Per esempio, garantendo con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante. A spiegare, tra l'altro, in che modo la disciplina sul whistleblowing si intreccia con il dlgs 231/01, sono **Maria Hilda Schettino** e **Paolo Peroni**, rispettivamente associate e partner di Rödl & Partner.

### Quali sono le caratteristiche che deve avere un modello 231 di società italiane che appartengono a gruppi internazionali?

Il gruppo è un insieme di imprese autonome da un punto di vista giuridico-patrimoniale ma collegate sul piano organizzativo. Non essendo un soggetto giuridico, il gruppo di per sé non è inquadrabile tra i destinatari del Decreto 231. In giurisprudenza si è riconosciuta, però, la possibilità di un rischio di risalita della responsabilità da reato all'interno dei gruppi (anche internazionali) nel caso in cui all'interesse o al vantaggio di una società si accompagni anche quello concorrente di altra società del gruppo e l'autore del reato presupposto rivesta ruoli apicali al loro interno, questione che assume particolare rilevanza nei gruppi in cui le società partecipate siano sottoposte ad altrui direzione e coordinamento. I modelli delle società appartenenti ad un gruppo devono dunque rispondere all'esigenza di promuovere la comune politica di prevenzione dei reati che, in caso di gruppi internazionali, terrà conto anche delle normative straniere applicabili.

### La normativa sul whistleblowing prevede l'inserimento, nel modello organizzativo, di adeguate tutele per il whistleblower. In che modo vanno predisposte le tutele affinché siano efficaci?

Il fulcro della disciplina del whistleblowing è rappresentato dall'obbligo di includere nei modelli 231 molteplici canali che consentano ai whistleblower di presentare segnalazioni circostanziate di condotte illecite, uno dei quali idoneo a garantire, con modalità



## Maria Hilda Schettino e Paolo Peroni

Rödl & Partner 

informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante. Per permettere il corretto funzionamento del sistema, i modelli devono inoltre prevedere il divieto di atti ritorsivi o discriminatori nei confronti del segnalante, stabilendo le eventuali sanzioni disciplinari. In questo contesto, la tutela del segnalante richiede una procedura che disciplini le modalità di invio e gestione della segnalazione e che individui quale destinatario l'OdV.

### Che ruolo ricopre l'OdV all'interno di un modello organizzativo che tuteli l'impresa dai nuovi rischi?

Per assicurare all'ente l'esenzione dalla responsabilità ex Decreto 231, l'adozione del modello deve essere accompagnata dalla nomina di un OdV che si occupi di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dello stesso. L'OdV rappresenta la colonna portante del sistema di prevenzione della criminalità di impresa delineato dal Decreto che, pur collocandosi a pieno titolo nelle strutture di controllo societario, se ne distingue per una serie di prerogative del tutto peculiari. L'OdV deve disporre di competenze interdisciplinari ed essere posto in posizione di autonomia e indipendenza rispetto ai vertici aziendali, in modo da poter esercitare liberamente il proprio controllo.



# Compliance integrata per i rischi Esg

**Paolo Vernero, Maria Francesca Artusi, Benedetta Parena, partner, e Federico Cattarossi, of counsel** di Vernero & Partners, illustrano le funzioni strategiche dell'Organismo di vigilanza e l'importanza di una prospettiva multidisciplinare al rischio.

## Qual è il ruolo e che importanza riveste l'Organismo di vigilanza all'interno dell'impresa e come viene percepito?

L'Organismo di vigilanza, quale funzione deputata al controllo sul modello 231, è elemento imprescindibile per garantire efficace attuazione alle scelte organizzative in funzione di prevenzione dei reati. Come noto, il D.Lgs. 231/01 assegna all'OdV il "compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare



**P.Vernero, M.F. Artusi,  
B.Parena, F.Cattarossi**

Vernero & Partners 

il loro aggiornamento"; ma il ruolo di tale Organismo sta diventando sempre più centrale, come emerge dalle best practice, dal crescente interesse della giurisprudenza, dai numerosi interventi da parte di dottrina e di associazioni dedicate alla materia. Temi da sviscerare con attenzione e con l'ausilio di figure di esperienza sono, ad esempio, la composizione dell'OdV da adattare alla realtà concreta dell'azienda; l'organizzazione dei flussi informativi; il rapporto con gli altri organi di controllo, con il risk manager, con l'internal audit; la gestione del whistleblowing.

## Cosa significa, per l'impresa, dotarsi di adeguati assetti organizzativi e avere un approccio integrato al rischio 231 anche in chiave anticorruzione e in chiave ESG?

La riforma del diritto societario del 2003 ha elevato i principi di corretta amministrazione a clausola generale di comportamento degli amministratori e si può oggi affermare che i modelli organizzativi ex D.Lgs. 231/2001 sono ormai ascritti sistematicamente a quelle norme del diritto societario (art. 2381 co. 3 e 5 c.c., art. 2403 c.c., art. 2086 c.c. dopo riforma della crisi d'impresa) che sanciscono il principio di "adeguatezza nel governo societario". L'adozione del modello 231, infatti, si fonda in maniera consistente su principi più generali di corporate governance e di risk assessment, da adottare in una specifica "ottica 231". Anche le linee guida di Confindustria (giugno 2021) si soffermano sulla nozione di "approccio integrato al rischio". Tutto ciò rende sempre più imprescindibile una prospettiva multidisciplinare. Basti pensare al tema dell'anticorruzione sia nel sistema pubblico che nel sistema privato. Oppure ai principi nell'ambito dell'ESG (Environment, Social, Governance) in cui si trovano molti aspetti esposti ai rischi reputazionali ed ai rischi reato 231.

## Qual è l'approccio dei gruppi bancari ai modelli 231 e ai nuovi rischi correlati?

Interessanti spunti di attuazione della disciplina 231 si trovano nel sistema bancario. Questo è spesso strutturato sotto forma di gruppi nazionali e internazionali e, in proposito, va ricordato che l'attuazione del D.Lgs. 231 nei gruppi è ancora oggi priva di un riferimento normativo chiaro. D'altra parte, la normativa bancaria è da sempre anticipatrice di ulteriori interventi legislativi in materia di governo delle società, quotate e non, con particolare riferimento ai profili attinenti alla gestione e ai controlli (si pensi alle Linee Guida Abi "231" e alla Circolare 285/2013 di Banca d'Italia).



LE FONTI  
**LEGAL**

la rivista n°1 tra gli avvocati

PROSSIMO APPUNTAMENTO

# Speciale Compliance 231

- MAGGIO 2022

Parleremo di:

- Evoluzione dei sistemi di compliance e modelli di gestione dei rischi
- Nuove funzioni dell'Organismo di Vigilanza
- Futuri sviluppi del settore





Intellectual Property since 1882



Premio Le Fonti  
Eccellenza dell'Anno 2021

# Innovazione & Leadership Consulenza marchi e brevetti

Ringraziamo la Business Community Le Fonti  
per questo riconoscimento.

**SIB - Società Italiana Brevetti**

Siamo consulenti in proprietà intellettuale, specializzati nella protezione e nella difesa di brevetti, marchi, modelli, design e diritto d'autore.

Ci occupiamo di tutto ciò che riguarda la tutela e la valorizzazione della proprietà intellettuale.

Elaboriamo strategie di gestione e valorizzazione dei diritti di proprietà intellettuale e ne seguiamo ogni aspetto, dalla gestione di portafogli di proprietà intellettuale alle ricerche preventive, dai contratti di licenza alle valutazioni di brevetti e marchi, dalle analisi freedom to operate e due diligence alle strategie di valorizzazione economica e di accesso a benefici di carattere finanziario e fiscale.

Il nostro obiettivo è quello di aiutare le imprese a gestire la proprietà intellettuale secondo le proprie priorità di business, ottenendo il massimo dagli investimenti in creatività, innovazione e marchi.

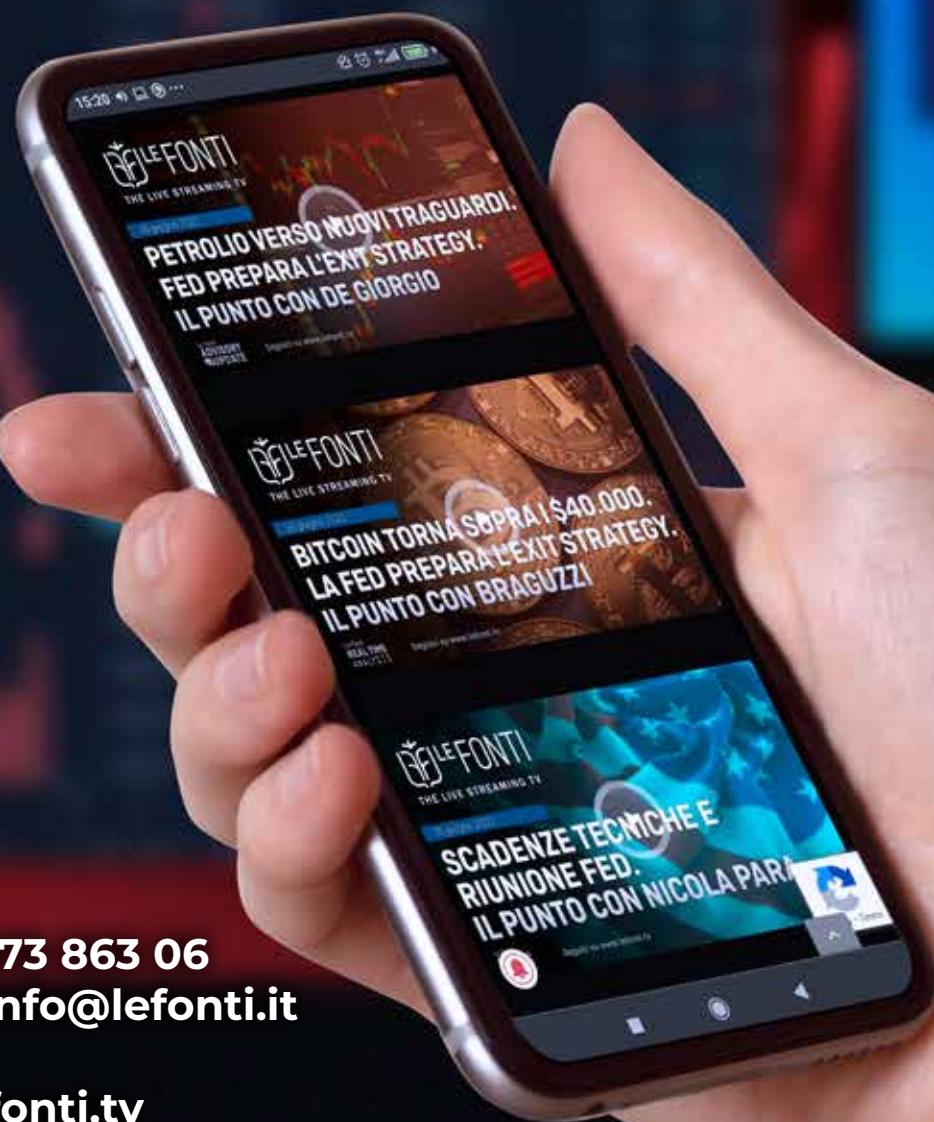
[www.sib.it](http://www.sib.it)



# LE FONTI

THE LIVE STREAMING TV

## La streaming TV che puoi guardare ovunque



Tel: 02 873 863 06

E-mail: [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)

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



## THE LIVE STREAMING TV

La nostra televisione in live streaming è l'unica in grado di vantare un **palinsesto all news focalizzato nelle tematiche economiche, finanziarie, legali e nell'infotainment**, con una programmazione **24/24 e 7/7**. Il centro studi e ricerca di Le Fonti collabora strettamente con la redazione affinché trasmissioni economiche e telegiornali siano orientate verso un **pubblico nazionale ed internazionale**, offrendo approfondimenti di valore e fondamentali per l'attività dei decision maker di realtà internazionali.

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

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

### Alcuni dei nostri **ORIGINAL CONTENTS**:



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



La giornata macroeconomica e dei mercati finanziari riassunta in mezzogiorno attraverso i punti più importanti: news, analisi e outlook in chiusura delle contrattazioni quotidiane dei listini Europei.



Brevi e semplici approfondimenti per capire tutto ciò che ruota attorno e oltre il mondo dell'economia, dalla spettacolo allo sport, dai nuovi media alla cultura.



Il format mira ad affrontare i temi «caldi» in materia di diritto e dà ampio risalto agli avvocati protagonisti del settore. La sinergia consulente-imprenditore è un fattore essenziale per la vita stessa di qualsiasi azienda.

# Gli ospiti di Le Fonti TV

LIVE



**GIORGIO NARDONE**  
Psicologo e psicoterapeuta

In pandemia la comunicazione si è trasferita sulle strade immateriali del web: zoom, skype e mille piattaforme, dove abbiamo continuato a comunicare, ma in modo diverso. Nardone ha scritto un manuale di istruzioni per l'uso di quella che diverrà una forma sempre più diffusa di interazione

LIVE



**GIACOMO PORETTI**  
Attore

Ha spiegato i motivi della sua adesione a Interspac, il progetto ideato dall'economista Carlo Cottarelli allo scopo di introdurre la formula dell'azionariato popolare anche nel campionato italiano



**ANDREA BONARDI**  
Presidente IMIT

Le competenze dei manager sono indispensabili per la ripresa dell'export italiano. Insieme al turismo, il settore rappresenta quasi metà del Pil nazionale. Nemmeno la pandemia ha scalfito il made in Italy che, invece, deve combattere un altro nemico: la contraffazione

LIVE

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

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

« LIVE



**FABRIZIO PREGLIASCO**  
Virologo

Nel contraddittorio con Giancarlo Marcotti, ha cercato di chiarire tutti i dubbi relativi ai vaccini anti-Covid: dalla reale efficacia alla possibilità di effetti avversi dopo la somministrazione

« LIVE



**ALFREDO ZINI**  
Portavoce Ristoratori italiani

Ha analizzato la correlazione tra il reddito di cittadinanza e la difficoltà a trovare lavoratori stagionali durante il periodo estivo. È vero che questa misura governativa sta sottraendo forza lavoro?



« LIVE

**ANDREA FABRIZIO**  
General Manager Wavemaker Italy

A oltre un anno dall'inizio dell'emergenza Covid-19, si consolidano nuove tendenze nel comportamento degli acquirenti, nel marketing e nei social network. Come possono i brand rispondere ai trend emergenti nelle loro esperienze online e nella pubblicità?

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



**ANDREA GILBERTI**  
CEO Matchplat

Ha presentato "Explore", la nuova piattaforma basata su un database globale che è in grado di replicare tutte le funzioni di un Data Analyst. Così la consulenza diventa automatizzata e alla portata di tutte le PMI



**EUGENIO SARTORELLI**  
Analista

Con l'avvento della Space Economy, il settore spaziale, che per lungo tempo ha goduto del sostegno istituzionale, sta assistendo ad un ambizioso intervento di investitori privati: da Musk a Bezos, sembra che ormai la strada per avere maggiori ricavi economici non sia più qui sulla Terra



**MARCO GIRARDO**  
Caporedattore Economia Avenire

Ha affrontato la spinosa questione del Green Pass nel mondo aziendale: i lavoratori sprovvisti potrebbero essere sospesi o spostati ad altre mansioni, con un impatto significativo sulla retribuzione



**VINCENZO MARTUCCI**  
Founder SportSenator

In occasione delle Olimpiadi di Tokyo 2020 (le più costose della storia) ha offerto una riflessione sulla sostenibilità economica dell'organizzazione dei giochi olimpici



**LUCA CENSOPLANO**  
Wealth Advisor

Ha parlato di come è cambiato il ruolo del consulente finanziario rispetto al passato e di come questa figura può aiutare il risparmiatore a orientarsi in mercati sempre più complessi



Le Fonti  
**B**ook **C**rossing.

**Per capire il mondo di oggi non c'è niente di meglio di un Libro e dell'intervista del suo Autore.**

Ogni **Venerdì**  
alle **17:30**

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

**Per informazioni:**

Tel: +39 02 873 863 06  
E-Mail: [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)

# NON VENDIAMO SERVIZI MA SOLUZIONI



SICUREZZA  
SUL LAVORO



SICUREZZA  
DATI



SORVEGLIANZA  
SANITARIA



CERTIFICAZIONI  
QSA



SERVIZI  
AGROALIMENTARI



FINANZA &  
SVILUPPO D'IMPRESA

**promotergroup** s.p.a.

INNOVAZIONE E SVILUPPO PER LA TUA AZIENDA

P.le Clodio, 18  
00195 - ROMA

info@promotergroup.eu  
www.promotergroup.eu

   
@promotergroupspa

NUMERO VERDE  
800 034 615

PRIMO PROTOCOLLO IN ITALIA PER LA PIANIFICAZIONE DELLA SANIFICAZIONE  
CHE GARANTISCE IL RAGGIUNGIMENTO E IL MANTENIMENTO  
DI UN COSTANTE STATO IGIENICO DI ALTISSIMO LIVELLO



SCANSIONAMI



PIANIFICAZIONE



FORMAZIONE



MONITORAGGIO



VALIDAZIONE



VERIFICA



CONTATTACI PER MAGGIORI  
INFORMAZIONI:

NUMERO VERDE  
800 034 615

www.saniprom.eu  
info@saniprom.eu



LA SCELTA  
PER NON  
SBAGLIARE

**SANIPROM**  
by PROMOTERGROUP S.p.A.

# Fisco, tra riforme nazionali e nuovi equilibri internazionali



## Fisco, al via la riforma Draghi

L'insediamento della presidenza Biden negli Stati Uniti ha cambiato gli scenari internazionali in materia fiscale. In che modo? E con quali ripercussioni sull'Europa e sulla politica italiana? A parlarne sono **Massimo Ferrari**, presidente Afi, (Associazione fiscalisti di impresa) e **Laura Beretta**, componente del Consiglio direttivo Afi e group tax director di Prysmian, che hanno anche elencato i capisaldi su cui dovrebbe fondarsi una riforma tributaria efficace.



## Riforma giustizia tributaria, quale via?

Il 30 giugno scorso la Commissione interministeriale per la riforma della giustizia tributaria ha licenziato la relazione sulle proposte di riforma della giustizia tributaria. Per capire i motivi della scelta, delineare gli aspetti salienti e far luce su quale delle due proposte soddisfa maggiormente le esigenze delle imprese, sono intervenuti **Emanuele Marchini**, country tax lead di Shell Italia e **Laura Greco**, head of tax di Vodafone Italia.

Rivedi le puntate su [www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

# Organismo di vigilanza e nuovi rischi: i temi al centro di *Doppio Binario*

Gli strumenti di finanziamento bancario: criticità e opportunità. Questo e altri sono stati i temi al centro della puntata di Doppio Binario cui hanno partecipato **Danilo Lombardo**, socio fondatore dello studio legale Lombardo, **Mariano Spalletti**, country manager di Qonto Italia, **Francesco Merone**, Cfo & board member di SG Company Società Benefit spa.



Organismo di vigilanza, l'attività in tempo di Pandemia. Ne abbiamo parlato con **Massimiliano Bellavista**, partner Keirion, **Sara Citterio**, general counsel Trussardi, **Chiara Padovani**, founder dello studio legale Padovani. Tra l'altro, è stato sottolineato come l'organismo di vigilanza debba essere indipendente e autonomo, con una centralità che si può desumere dai poteri concreti attribuiti dalla normativa e dalle best practice.

Rivedi la puntata su [www.lefonti.tv](http://www.lefonti.tv)

La prevenzione dei reati in azienda. Si tratta del tema al centro della puntata di Doppio Binario che ha visto la partecipazione di **Chiara Padovani**, fondatrice dello studio legale Padovani, **Martina Pivetti**, head of legal Italy Avon Cosmetics, **Ugo Ettore Di Stefano**, general counsel Gruppo Mondadori. In particolare, gli ospiti hanno sottolineato che, qualora il reato presupposto 231 sia commesso da un soggetto apicale, grava sull'ente l'onere probatorio di elusione fraudolenta.



Beni culturali, al via la ripartenza. Ne hanno parlato **Carlo Malinconico** e **Domenico Gentile**, partner dello studio legale Malinconico & Gentile, e **Ilaria D'Uva**, Ceo D'Uva srl. L'accento è stato posto sulle nuove norme in materia di beni culturali, con la necessità di puntare sul partenariato pubblico privato, che può fare da volano per le risorse assegnate, con la possibilità per il privato di cogliere le occasioni di sviluppo dell'economia.



OUTLOOK

# L'inflazione è tornata per restare?

I mercati non si fanno prendere dal panico e gli esperti della materia ritengono che i fattori che hanno sospinto il recente rialzo dei prezzi siano transitori. Tuttavia, l'accresciuta volatilità del quadro macroeconomico può tradursi in maggiore volatilità di mercato. Ecco i loro consigli

*Nino Gavioli*

---

**C**'è uno spettro che si aggira per gli Stati Uniti. E da lì si allunga sui paesi che stanno uscendo dalla pandemia. È l'inflazione, che a giugno negli Usa è salita dello 0,9% su maggio e del 5,4% sullo stesso periodo del 2020, superando le attese degli analisti che ipotizzavano una crescita del 4,9% su base tendenziale, registrando il maggiore incremento dal 2008. I mercati però non si sono fatti prendere dal panico. Anzi. Il perché lo abbiamo chiesto ad alcuni esperti della materia: Sonal Desai, chief investment officer di Franklin Templeton; Luca Tobagi, investment director di Invesco; Andrew Balls, cio global fixed income di Pimco; Mark Vasselkiv, cio fixed income, e Justin Thomson, cio equity, di T. Rowe Price; Ronald Temple, co-head of multi-asset e head of Us equity di Lazard Asset Management. E ci hanno anche rivelato le loro previsioni sui mercati per la seconda parte dell'anno.

**Desai.** Negli Stati Uniti la Federal Reserve ha cercato di mantenere la credibilità del regime di «average inflation targeting» (perseguimento di un obiettivo d'inflazione medio), insistendo che le pressioni in atto sui prezzi sono transitorie e sotto controllo, ma ora riconosce che i rischi d'inflazione sono tendenti al rialzo. Finora, il consensus aveva accettato la visione ottimistica della Fed, tanto che i recenti dati sull'indice dei prezzi al consumo (Cpi) non hanno causato una forte volatilità di mercato o ampie variazioni dei rendimenti.

Adesso, tuttavia, scorgiamo un'improvvisa mancanza di convinzione nei mercati e anche all'interno della stessa Fed, i cui funzionari hanno assunto toni intransigenti nel corso della riunione di giugno e ora contemplan la possibilità di due aumenti dei tassi d'interesse entro la fine del 2023, contro la previsione di nessun rialzo dei tassi formulata a marzo. Sette partecipanti chiedono addirittura un ritocco dei tassi già nel 2022, e gli esponenti della Fed hanno iniziato a discutere di un'eventuale riduzione degli acquisti di asset. La Fed ha anche rivisto al rialzo le sue previsioni di crescita e inflazione per il 2021 al 7% e al 3,4%, rispettivamente, e pur notando che un adeguamento della politica monetaria richiederebbe ulteriori sostanziali progressi verso la realizzazione dei propri obiettivi, ha riconosciuto che l'economia è avviata a raggiungerli prima di quanto previsto in precedenza. Data l'incertezza nei trend d'inflazione e occupazione, la Fed è chiamata all'arduo compito di ricalibrare attentamente il suo orientamento monetario eccezionalmente accomodante senza gettare nello scompiglio i mercati o lasciare che l'economia si surriscaldi; una posizione non facile in cui trovarsi.

**Balls.** Crescita economica e inflazione verosimilmente raggiungeranno il picco nel 2021 per poi moderarsi nel 2022 con il recedere del sostegno della politica fiscale e di quella monetaria. Il nostro scenario di base sull'orizzonte ciclico prevede che l'economia globale prosegua nella ripresa disomogenea e che poi la crescita moderi il passo, seppur mantenendosi al di sopra del trend, nel 2022. L'inflazione è in impennata, soprattutto negli Stati Uniti, ma noi continuiamo a ritenere che i fattori che hanno sospinto il recente rialzo dei prezzi siano transitori. Tuttavia, l'accresciuta volatilità del quadro macroeconomico può tradursi in maggiore volatilità di mercato. La pandemia sta arretrando nella maggior parte del mondo e anche il supporto delle politiche probabilmente diminuirà e si trasformerà in un deciso freno per la crescita nei mesi futuri. Nel frattempo, diverse banche centrali dei mercati sviluppati hanno cominciato a muovere i primi passi verso la normalizzazione delle loro politiche o segnalato i loro piani in tal senso. Questi fattori tenderanno a riverberarsi sulla crescita in diversa misura nei vari settori e aree geografiche e verosimilmente determineranno una ripresa asincrona nei mercati sviluppati nel 2021. Nel frattempo, la maggiore lentezza delle vaccinazioni nei mercati emergenti probabilmente ne ritarderà la piena ripresa rispetto ai mercati sviluppati.

**Vasselkiv e Thomson.** Nonostante alcuni segnali di pressioni inflazionistiche, come l'impennata dei prezzi delle materie prime e la carenza di semiconduttori a livello globale, abbiano periodicamente scosso i mercati nella prima metà dell'anno, i banchieri centrali e altri funzionari hanno adottato una view relativamente accomodante. Il messaggio che ne deriva è che le autorità monetarie comprendono il fenomeno inflazione e hanno gli strumenti adatti per affrontarlo. Lo scenario ottimistico prevede che l'accelerazione dell'inflazione sia di natura transitoria e che svanisca non appena i colli di bottiglia a livello di approvvigionamenti verranno superati, facendo sì che l'incremento post-pandemia della domanda faccia il proprio corso.

Detto questo, esistono alcuni trend di più lungo periodo che potrebbero comportare uno slittamento strutturale verso tassi di inflazione più elevati. Primo, gli ampi deficit fiscali Usa, che sono stati ulteriormente ampliati dagli stimoli adottati per la pandemia. Secondo, i fattori demografici, con i baby boomer che spendono i loro risparmi, mentre la carenza di manodopera spingerà i salari al rialzo. Infine, la «deglobalizzazione», cioè una rotazione verso dazi più alti, barriere all'immigrazione e propensione all'approvvigionamento locale.

**Tobagi.** L'inflazione è una fisiologica conseguenza della crescita economica. Nella primavera 2020 il ciclo e i livelli dei prezzi erano estremamente depressi, quindi sia per l'effetto base, sia per gli enormi stimoli di politica monetaria e fiscale, l'impatto su crescita e inflazione è stato molto rilevante. Di per sé non c'è nulla di preoccupante in questo. La domanda è se l'inflazione possa aumentare in maniera non controllabile facilmente dalle banche centrali, che rischierebbero così di trovarsi nella condizione di doverla inseguire e cercare di ridurla con interventi precipitosi e restrittivi di politica monetaria. Fed e Bce vigilano attentamente sulla dinamica dei prezzi. Hanno ripetuto spesso che ci troviamo ancora in una situazione di grande incertezza, con numerosi rischi, che richiede un atteggiamento tendenzialmente accomodante di politica monetaria, soprattutto dopo molti anni in cui l'inflazione è stata molto bassa e anzi il rischio principale è stato addirittura la deflazione. Fed e Bce, a cominciare dai loro presidenti, hanno ripetutamente espresso l'opinione che molti degli elementi che recentemente hanno spinto verso l'alto la dinamica dei prezzi siano transitori. In generale condivido questa opinione e credo che possa avere contribuito a calmare gli investitori. Infine vi sono elementi tecnici: la domanda di titoli obbligazionari che possono offrire un rendimento con un profilo di rischio ritenuto basso è sempre molto forte, considerando anche gli acquisti delle banche centrali, e l'offerta relativamente scarsa. Ciò può avere contribuito alla discesa recente dei rendimenti obbligazionari sia negli Usa sia in Europa, insieme al probabile aumento della preoccupazione per l'aumento dei contagi della variante delta del covid-19.

**Temple.** Un'inflazione elevata era prevista negli Stati Uniti nel 2021, ma i dati effettivi sono stati persino più alti del previsto. Tuttavia, gli investitori stanno guardando oltre i dati a breve termine poiché è chiaro che sono i fattori transitori a guidarli in larga misura. In effetti, oltre il 60% dell'inflazione osservata di recente è stata correlata solo al 10-15% dell'indice dei prezzi al consumo. È probabile che la carenza di semiconduttori, altri «colli di bottiglia» all'interno della catena di approvvigionamento e le sfide dei trasporti vengano risolti nei prossimi mesi e potrebbero, di fatto, portare a prezzi più bassi nel 2022 e nel 2023, quando la domanda e l'offerta raggiungeranno un nuovo equilibrio. Un altro fattore chiave che mitiga i timori di inflazione degli investitori è stata la riunione della Fed del 16 giugno. La comunicazione del Fomc è stata più aggressiva del previsto e ha rassicurato gli investitori sul fatto che la Fed-

eral Reserve non consentirà all'inflazione di sfuggire al controllo, nonostante la nuova policy di inflazione media flessibile (flexible average inflation targeting). Mi aspetto che la Fed rimanga fedele alla sua nuova politica e permetta di sostenere l'inflazione al di sopra del 2% per i prossimi due o tre anni, ma credo che le sue dichiarazioni siano riuscite a dissipare le preoccupazioni sull'aumento dell'inflazione.

### **Si tratta solo di una fiammata o l'aumento dell'inflazione sarà prolungato nel tempo? Che percentuali possiamo aspettarci in Usa e in Europa?**

**Desai.** Le pressioni inflazionistiche sono in aumento a livello globale, poiché la normalizzazione economica ha stimolato una ripresa trainata dai consumi. Le strozzature dell'offerta, il rincaro delle materie prime e dei fattori produttivi, le carenze di manodopera e i rialzi dei salari, lo stock crescente di risparmi in eccesso, i costi di finanziamento estremamente bassi e gli imponenti stimoli fiscali contribuiscono tutti a un rapido aumento dell'inflazione. Non crediamo che l'inflazione sfuggirà di mano, ma riteniamo che sarà difficile mantenerla contenuta poiché i prezzi continuano a salire e le autorità mantengono politiche molto accomodanti. Alla riunione di giugno la Federal Reserve ha riconosciuto che i rischi d'inflazione sono tendenti al rialzo. L'aumento dell'inflazione potrebbe costringere le banche centrali ad attuare una stretta monetaria più rapida delle attese allo scopo di contenere i prezzi.

**Tobagi.** Ritengo probabile che, sfogata la fiammata di questi mesi, l'inflazione possa mantenere una dinamica positiva, ma moderata. Tutto sommato sarebbe auspicabile che l'inflazione seguisse una traiettoria di questo tipo anche in modo strutturale. Questo non significa che dobbiamo aspettarci impennate dei prezzi violente e disordinate, né soprattutto che fenomeni di questo tipo debbano diventare la nuova normalità. Uno scenario di riferimento per l'inflazione nel medio termine potrebbe assestarsi in un intorno dell'obiettivo del 2% di Fed e Bce. Eventuali aggiustamenti al rialzo di questi obiettivi sono possibili, ma, con le informazioni e le metodologie di calcolo attuali, uno scenario di base con un'inflazione ancorata al 3% o 4% nel medio termine, come alcuni temono, non sembra particolarmente probabile.

**Balls.** In generale, prevediamo che l'inflazione nei mercati sviluppati chiuda il 2021 con un dato medio annuo del 3% per poi tornare a un più moderato 1,5% nel 2022, inferiore all'obiettivo delle banche centrali dei pa-



---

esi sviluppati. Nonostante i cambiamenti attesi nei programmi di quantitative easing delle banche centrali dei mercati sviluppati non prevediamo che queste ultime comincino ad alzare i tassi ufficiali nel nostro orizzonte ciclico.

**Temple.** Credo che sia meglio pensare all'inflazione nel contesto dei prossimi due o tre anni, piuttosto che mese per mese. Mi aspetto che l'inflazione statunitense nei prossimi tre anni superi i livelli del decennio che ha preceduto la pandemia. Tuttavia, quando dico più alto, intendo il 2-2,5% o forse anche qualcosa di «estremo» come 2,5-3%. Considero assai improbabile un'inflazione Usa al di sopra del 3% per 2-3 anni. Quindi non sono allarmato da una piccola selezione di prezzi in rapido aumento. È probabile che l'inflazione europea rimanga inferiore a quella degli Stati Uniti. Sebbene l'Europa sia suscettibile alle strozzature dei trasporti e alle carenze nella catena di approvvigionamento globale come nei semiconduttori, il grado di stimolo fiscale negli Stati Uniti supera di gran lunga quello dell'Europa. Inoltre, il nuovo quadro di politica monetaria della Fed abbraccia esplicitamente l'idea di consentire all'inflazione di superare l'obiettivo del 2%, laddove la Bce ha semplicemente indicato che il suo obiettivo di inflazione è ora simmetrico (e include i prezzi delle case). Nel complesso, la Bce potrebbe avvicinarsi al suo obiettivo del 2%, ma è probabile che sia più vicina alla stabilità dei prezzi rispetto agli Stati Uniti.

### **Quali sono, se ci sono, i rischi per gli investitori? C'è una strategia giusta per proteggerci?**

**Tobagi.** L'inflazione erode il valore reale del reddito e del patrimonio, quindi è giusto che gli investitori cerchino strategie per difendersi da questo potenziale rischio. D'altra parte un'inflazione moderata e prevedibile è un elemento positivo: contribuisce alla crescita degli utili aziendali e, erodendo il valore reale del debito, rende più gestibile l'indebitamento di aziende e dei governi. Inoltre l'inflazione è un fenomeno endogeno alla crescita economica, quindi situazioni in cui essa aumenta moderatamente e i tassi di interesse salgono in modo «benigno», perché cioè le condizioni dell'economia migliorano, possono rappresentare un contesto favorevole agli investimenti, in particolare a quelli più rischiosi in quanto più sensibili al buon andamento del ciclo economico. Un portafoglio ben diversificato, con una presenza di azioni, obbligazioni a spread e magari anche di strumenti finanziari che possono proteggere in maniera specifica dall'inflazione, come obbligazioni inflation-linked o a tasso variabile, e magari anche at-

tività reali o beni rifugio che possono in qualche modo proteggere il portafoglio in scenari estremi, come ad esempio l'oro, potrebbe rappresentare uno strumento valido per gestire diversi possibili scenari futuri, per investitori che abbiano una tolleranza del rischio almeno medio-alta e un orizzonte temporale almeno di medio-lungo termine.

**Vaselkiv e Thomson.** Sebbene la ripresa economica globale nella prima metà del 2021 sia stata più rapida e solida di quanto i mercati si aspettassero all'inizio dell'anno, persistono alcuni fattori di rischio da monitorare per i prossimi mesi.

Coronavirus: sebbene le campagne vaccinali stiano prendendo velocità nei paesi sviluppati, i progressi restano più lenti nel resto del mondo, mentre le nuove varianti rimangono un potenziale rischio.

Politiche fiscali statunitensi: anche se l'amministrazione Biden sta cercando di aumentare la tassazione sulle aziende, è atteso un incremento solo modesto, con un impatto neutrale per i mercati azionari statunitensi. Tuttavia, le proposte relative all'aumento delle imposte su plusvalenze e dividendi, se approvate, sarebbero negative per i rendimenti netti di quasi tutte le asset class.

Valutazioni: I multipli prezzo-utili in alcuni settori e per alcuni titoli implicano aspettative molto ottimistiche sulla crescita degli utili. Anche risultati relativamente solidi nel secondo semestre potrebbero non essere sufficienti per rispettare queste aspettative, cosa che può generare volatilità di mercato.

Instabilità politica: America Latina, Europa orientale e Medio Oriente presentano catalizzatori che potrebbero essere in grado di generare disruption nell'economia globale. Al di là dei fattori di rischio, lo scenario economico globale sta generando anche potenziali opportunità.

**Temple.** Se ho ragione, è improbabile che il rendimento dei titoli del tesoro Usa a 10 anni rimanga al di sotto dell'1,5% nei prossimi 12-24 mesi. Sebbene ci siano motivi per ritenere che i tassi rimarranno bassi, credo che sia più probabile vedere un rendimento a 10 anni del 2-3% nei prossimi 12 mesi, piuttosto che dell'1-1,5%. Se ho ragione sui tassi, è probabile che le recenti dinamiche del mercato azionario cambino. Ciò significa che le società i cui prezzi delle azioni sono guidati dai flussi di cassa, oggi e nel prossimo futuro probabilmente supereranno le azioni di quelle società guidate dalle aspettative di flussi di cassa nel lontano futuro.



# Studio Bognesi

Avvocati Penalisti di Impresa

Lo **Studio Bognesi** fornisce dal 1982 assistenza e consulenza in ambito penalistico. Lo Studio si caratterizza per l'esperienza conseguita nell'ambito del diritto penale dell'economia e dell'impresa (*reati ambientali, reati in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, reati contro la pubblica amministrazione, reati societari, fallimentari, tributari, finanziari*).

L'av. **Dario Bognesi** ha preso le difese di importanti multinazionali italiane ed estere e dei loro dirigenti, nel settore chimico, della raffinazione ed estrazione di petrolio, automotive. Inoltre ha seguito istituti bancari, società farmaceutiche e molte altre imprese.

All'esperienza processuale affianca l'esperienza in ambito consulenziale: lo Studio offre ai suoi clienti qualificato supporto per l'elaborazione di adeguati assetti di deleghe e la predisposizione, aggiornamento e revisione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001.



**Studio Bognesi**  
**Avvocati Penalisti d'Impresa**

**Studio Legale dell'Anno**  
**Diritto Penale**  
**Consulenza**



## AVVOCATO MICHELA VECCHI

Patrocinante in Cassazione  
Diritto Penale d'Impresa



Lo **Studio Legale Avv. Michela Vecchi** è uno degli Studi italiani di eccellenza nel campo del diritto penale dell'economia e dell'impresa e, più in generale, nell'ambito del cd white collar crime. Fondato nel 2002 dall'**Avv. Michela Vecchi**, lo Studio ha sedi a **Bologna, Rimini e Ferrara** ed offre attività di consulenza e assistenza giudiziale sull'intero territorio nazionale. Ha ottenuto risultati eccellenti in processi di rilevanza nazionale, che hanno portato all'assoluzione piena degli imputati ed al dissequestro di ingentissime somme di denaro, grazie alla riconosciuta professionalità, all'approccio scientifico al diritto, all'indipendenza ed alla continua ricerca di soluzioni giuridiche innovative. Dedizione, dinamismo ed ecletticità costituiscono i profili peculiari dello Studio. Negli anni lo Studio, anche grazie al prezioso aiuto di collaboratori di lungo corso, ha conseguito un livello di specializzazione tale da garantire la possibilità di intervento in questioni giuridiche e fattuali molto complesse sia in fase giudiziale, che preventiva. Assiste importanti società, anche quotate, di rilievo sovranazionale. Lo Studio è specializzato nell'aiutare l'imprenditore ad affrontare e gestire il 'rischio penale d'impresa' in modo dinamico ed a 360 gradi. La visione strategica d'insieme, l'attenzione verso le specifiche esigenze del cliente, la passione per l'approccio scientifico al diritto, la consolidata esperienza processuale, maturata 'in campo' nelle aule di giustizia nella trattazione di numerosi processi, spesso di grande rilievo e difficoltà, hanno consentito allo Studio di raggiungere importanti ed apprezzati risultati. La mission dello Studio è quella di affiancare il cliente, in modo tempestivo, accurato e continuo, nelle dinamiche del processo penale e di essere di ausilio nel processo decisionale delle aziende e delle persone che le governano, offrendo soluzioni concrete e ritagliate su misura che aiutino l'imprenditore a gestire la miriade di incombenze legislative che, sempre di più, caratterizzano la vita d'impresa.



### Avvocato Michela Vecchi

**Avvocato dell'Anno**  
**Boutique di Eccellenza**  
**Diritto Penale d'Impresa**



**Q**uarant'anni di esperienza al servizio di aziende e lavoratori. Lo **Studio Esterino Cafasso** è un punto di riferimento per le consulenze professionali in materia di diritto del lavoro e legislazione sociale per tutte le tipologie aziendali. La storia dello Studio Esterino Cafasso parte nei primi anni Ottanta, grazie all'intuizione del Dottore e Consulente del Lavoro **Esterino Cafasso** che, dopo trent'anni di esperienza nella Pubblica Amministrazione alle dipendenze dell'Inail (Istituto Nazionale Infortuni sul Lavoro), decise di mettere la sua professionalità a disposizione delle imprese.

Consulenza del lavoro a 360 gradi, per imprese e dipendenti, che ad oggi viene garantita con professionalità dalla **Dott.ssa Maria Cafasso**, che porta avanti la tradizione di famiglia grazie ad uno staff che assicura alla propria clientela servizi sempre all'avanguardia, grazie a un aggiornamento professionale costante. Gestione dei rapporti di lavoro, dall'assunzione alla risoluzione, comprese transazioni sia in sede sindacale che presso le commissioni di conciliazione. Ma non solo. Lo Studio Esterino Cafasso si occupa di tutti gli aspetti che ruotano attorno alla gestione delle aziende e al mondo del lavoro. Le nuove sfide, poi, sono rappresentate dal digitale e lo Studio Esterino Cafasso cura ogni aspetto legato alle trasmissioni di documenti e comunicazioni in via telematica, alle aziende e agli Enti.

Per ogni cliente, lo Studio Esterino Cafasso studia un piano adeguato alle proprie esigenze, offrendo la massima collaborazione per cercare soluzioni mirate per la risoluzione delle varie problematiche, in un rapporto che deve essere innanzitutto basato sulla fiducia. Ogni aspetto è curato nei minimi dettagli, per offrire al cliente un orientamento completo tra le normative che regolano la gestione aziendale. Dalla contrattualistica alle elaborazioni delle paghe e dei contributi. E ancora gestione del libro unico del lavoro, riepiloghi contributivi e contabili, elaborazione modelli mensili F24, ma anche tutte le questioni sul tema della sicurezza sul lavoro e le agevolazioni contributive. Tra gli altri servizi, lo Studio Esterino Cafasso si occupa anche di gestione dei provvedimenti disciplinari, redazione di pareri in materia giuslavoristica e circolari inerenti a normative del lavoro e, nei casi in cui è richiesto, anche di procedure di licenziamento collettivo e individuale, adempimenti e transazioni presso l'Ispettorato del Lavoro, riunioni sindacali e risoluzioni vertenze.



## Studio Esterino Cafasso

**Studio Legale dell'Anno**  
**Diritto del Lavoro**  
**Consulenza**



## Amendolito e Associati

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averlo selezionato come vincitore nella categoria

**Studio Legale dell'Anno**  
**Diritto del Lavoro**  
**Consulenza Strategica**



*È gratificante constatare che l'impegno e la dedizione costantemente profusi nel prestare assistenza e consulenza al servizio delle aziende dell'intero Paese siano consacrati con questo prestigioso premio*



## Studio Legale Baldassarre

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averlo selezionato come vincitore nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno**  
**Wealth Management**





**DEBITOBANCARIO**

*Studio Legale Cacciola Carpentieri*

## Studio Legale Cacciola Carpentieri

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averlo selezionato come vincitore nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno  
Crisi di Debito**



## Studio Legale Associato Capogreco

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averlo selezionato come vincitore nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno  
Diritto Civile  
Consulenza**



DEL GRANDE NINCI  
ASSOCIATI | 1964

## Del Grande Ninci Associati

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards  
per averlo selezionato come vincitore  
nella categoria

**Studio Professionale dell'Anno**  
**Consulenza Tributaria e Societaria**



EFFEFTE & PARTNERS  
STUDIO LEGALE

## Effeffe & Partners

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards  
per averlo selezionato come vincitore  
nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno**  
**Diritto Assicurativo**  
**Consulenza**





## Energy Drive

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averla selezionata come vincitrice nella categoria

**Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Sostenibilità  
Energy Saving**



## Studio Legale Facchinetti

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards per averlo selezionato come vincitore nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno  
Rapporti Italia - Medio Oriente**







Avv. Giuseppe Gambardella  
— Studio Legale —

## Studio Legale Avv. Giuseppe Gambardella

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards  
per averlo selezionato come vincitore  
nella categoria

**Boutique di Eccellenza dell'Anno**  
**Diritto del Lavoro**  
**Contrattualistica**



## Il Commercialista Dott. Commendatore Orazio

Ringrazia la giuria dei Le Fonti Awards  
per averlo selezionato come vincitore  
nella categoria

**Studio Professionale dell'Anno**  
**Diritto del Lavoro**  
**Contenzioso**





**1 LUGLIO 2021**

# IMPRESE

## IT e Tecnologia

---



### **Verisure Italia**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Sistemi di Sicurezza

---

Per essere un leader indiscusso nell'ambito dei sistemi di allarme per abitazioni private e business grazie a un approccio improntato su innovazione costante, ascolto dei clienti, fiducia e responsabilità.  
Per la qualità dei servizi e per la capacità di attrarre talenti e promuovere passione e lavoro di squadra.

## IT e Tecnologia

---



### **Primeur Group**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Enterprise Data Integration



### **Vedrai**

CEO dell'Anno  
Rising Star  
Intelligenza Artificiale

## Energy

---



### **ENEL**

Eccellenza dell'Anno  
Brand & Leadership  
Energy

## Healthcare & Pharma

---



### **Takeda**

Progetto dell'Anno  
Innovation & Digital Health  
Pharma



### **Visufarma**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Oftalmologia



### **Fe.Maro.Farma**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Consulenza farmaceutica  
e Sanitaria

---

## Innovazione

---



### **TUTORED**

Piattaforma digitale dell'Anno  
Innovazione  
Recruiting



### **36Brains**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Corporate Intelligence



### **SIB - Società Italiana Brevetti**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Consulenza Marchi e Brevetti

# IMPRESE

## Consulenza

---



### **DyFlowing**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione  
Consulenza IT



### **Progresso APM Consulting**

CEO dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Gestione Progetti Europei

---

## Comunicazione e Marketing

---



### **VMLY&Rx**

Agenzia di comunicazione  
dell'Anno  
Innovazione  
Pharma & Healthcare



### **MyAppFree**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Digital Advertising



### **Libri d'Impresa**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Marketing Editoriale

## Comunicazione e Marketing

---



### **Flavio Boeris** (*Ediscom*)

CEO dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Digital Marketing

## Innovazione & Leadership

---



### **Green Gear Trasmissioni**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Ingegneria Meccanica



### **Air Compressor Solution**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Settore aria compressa

---

## Innovazione & Leadership



### **Gammatom**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Sistemi di Sterilizzazione



### **Cantina Valtidone**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Settore vitivinicolo



### **D'Adiutorio Appalti e Costruzioni**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Edilizia

# IMPRESE

Innovazione  
& Leadership

---



**Paolo Bassi** (*Kostruire*)

CEO dell'Anno  
Innovazione  
Edilizia

Servizi e Consulenza

---



**Easyre**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione e Leadership  
Aste Immobiliari



**B&T Management** (*Mutika*)

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Experience Management

---

Servizi e Consulenza

---



**AYES**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Servizi di Ingegneria e  
Consulenza



**EET**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Consulenza  
Impiantistica

## Sostenibilità

---



### **Gremobo**

App dell'Anno  
Mobilità sostenibile



### **Energy Tecno**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Sostenibilità  
Energie Rinnovabili



### **Themis**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Sostenibilità  
Green Biotechnology

---

## Sostenibilità

---



### **Trendevice**

Eccellenza dell'anno  
Innovazione & Sostenibilità  
Hi-Tech



### **Valerio Marra** *(Acea Energia)*

Direttore Commerciale  
e Trading dell'Anno  
Sostenibilità  
Multiutility



# IMPRESE

## Finance

---



### **Binomia**

Società di Consulenza  
dell'Anno  
Finanza Agevolata



### **Banco Marchigiano Credito Cooperativo**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Credito Cooperativo



### **Cirdan Capital**

Boutique Finanziaria  
dell'Anno

---

## Servizi

---



### **City Green Light**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Pubblica Illuminazione



## Mobilità

---



### **Autocenter Arese**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Servizi per Automotive



### **Allways Logistic**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Logistica e trasporto farmaci



### **Messina Autotrasporti**

Eccellenza dell'Anno  
Innovazione & Leadership  
Trasporti Internazionali

---

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

## Finance

---



### **Studio Legale Baldassarre**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Wealth Management



# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

## Diritto del Lavoro

---



### **Studio Esterino Cafasso**

Studio professionale dell'Anno  
Diritto del Lavoro  
Consulenza

---

Da oltre quarant'anni l'elevata qualità e l'esperienza del suo operato in materia della consulenza del lavoro sono riconosciute a livello nazionale ed internazionale da tutte le controparti. Lo Studio professionale Esterino Cafasso si è contraddistinto, in particolare, per l'approccio innovativo e all'avanguardia in tutte le questioni giuslavoristiche.

## Diritto del Lavoro

---



### **Arlati Ghislandi**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Gestione Risorse Umane



**Il Commercialista**  
**Dott. Commendatore Orazio**  
Studio Professionale dell'Anno  
Diritto del lavoro  
Contenzioso



**Studio Mosetti**  
**Compagnone**  
Team Legale dell'Anno  
Diritto del Lavoro  
Contenzioso

## Diritto del Lavoro

---



### **Studio Legale Pacciarini**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto del lavoro  
Consulenza

## Diritto Societario

---



### **Minnella Coppa & Associati**

Studio professionale  
dell'Anno  
Operazioni Straordinarie



### **Studio Legale Tributario Patti Rizzi**

Studio Professionale dell'Anno  
Diritto Societario  
Contrattualistica d'Impresa

---

## Diritto Societario

---



### **Renier e Associati Group**

Studio Professionale  
dell'Anno  
Corporate  
M&A



### **Lucarelli & Lavanga Studio Legale**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Crisi d'Impresa



### **SLS - Litigation Boutique**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Societario  
Contenzioso

# STUDI E BOUTIQUE LEGALI E PROFESSIONALI

Diritto  
Commerciale

---



## **Landolfi & Associati**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Commerciale

Diritto  
Assicurativo

---



## **Studio Legale Saina & Partners**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Assicurativo

Responsabilità Sanitaria  
e Diritto Sanitario

---



## **Studio Legale Melone**

Boutique di eccellenza  
dell'Anno  
Consulenza  
Malasanità

Diritto  
Immobiliare

---



## **Conti studio legale**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Diritto Immobiliare  
Contrattualistica

Consulenza

---



## **Studio Holzmiller & Partners**

Studio professionale dell'Anno  
Consulenza Fiscale



## **Studio commercialista D.ssa Stefania Albertin**

Studio Professionale dell'Anno  
Consulenza Strategica

## Consulenza

---



### **Del Grande Ninci Associati**

Studio Professionale dell'Anno  
Consulenza Tributaria  
e Societaria



### **Renna Studio Legale**

Boutique di Eccellenza  
dell'Anno  
Sistemi di Compliance  
aziendale





## I PROSSIMI EVENTI:

22 | 09

### Le Fonti Tv Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

23 | 09

### Le Fonti Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

06 | 10

### Le Fonti Awards

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

14 | 10

### Le Fonti Awards

Serata dedicata al Diritto Penale

Location Esclusiva | Milano

Maggiori informazioni: [selezionepremio@lefonti.it](mailto:selezionepremio@lefonti.it)

“

**Chi smette  
di fare pubblicità  
per risparmiare  
soldi è come  
se fermasse l'orologio  
per risparmiare  
il tempo**

*Henry Ford*



Per il tuo target business LE FONTI C'È  
e fare pubblicità vuol dire RISPARIARE OGGI  
E INVESTIRE NEL DOMANI della tua attività.

**POSSIBILITÀ DI CREDITO  
D'IMPOSTA AL 50%**

RICHIEDI UN PREVENTIVO:  
Tel: 02 873 863 06 | E-mail: [info@lefonti.it](mailto:info@lefonti.it)







LA COMMARA & PARTNERS  
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

Forniamo ad ogni nostro cliente un servizio di consulenza di alta professionalità e competenza, tempestivo e proattivo, accompagnando le imprese e le persone nella creazione di valore.

Il nostro obiettivo è quello di dare sempre la migliore e più efficace risposta, nel più breve tempo possibile, ponendo al centro gli interessi del cliente, le esigenze di tutela e la sua soddisfazione, sviluppando soluzioni “personalizzate” e coniugando rigore interpretativo delle norme e approccio creativo.

I professionisti si distinguono per specializzazione, esperienza, dedizione e innovatività. Le elevate competenze collocano lo Studio in una posizione di eccellenza qualitativa sul mercato della consulenza fiscale e legale.

**ROMA**, viale Bruno Buozzi, 64 – 00197  
tel.: +39 06 3218140  
www.studiolacommara.it

**MILANO**, via Sant'Andrea, 3 – 20121  
tel.: +39 02 76013359  
in partnership with: [www.pglegal.it](http://www.pglegal.it)

**NAPOLI**, via G. Melisurgo, 15 – 80133  
tel.: +39 081 18584553  
in partnership with: [www.fpcorporatefinance.eu](http://www.fpcorporatefinance.eu)

**DUBAI**, International Business Tower  
floor 11, office 1110  
in partnership with: [www.v7group.com](http://www.v7group.com)





THE LIVE STREAMING TV

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

**Tutto questo è il network Le Fonti.**

**Entra anche tu nella community e  
comincia a far parlare di te**

 Trend online

 **ASSET**  
management

 **LE FONTI**  
**LEGAL**

 **NEW**  
**INSURANCE**

 **WORLD**  
**EXCELLENCE**

 **NEW PHARMA**

 **AGORA**  
FISCALE

 **AGORA**  
PENALE

 **AGORA**  
LAVORO

 **AGORA**  
TECNOLOGIA

 **AGORA**  
SOSTENIBILITA

Kairos International Sicav

# BOND PLUS

## LA FLESSIBILITÀ SI FA RESILIENZA



Flessibilità, elevata diversificazione del portafoglio e una lunga storia di successo sono i punti di forza di KIS BOND PLUS, la soluzione di Kairos che evolve i tradizionali canoni dell'investimento obbligazionario e sfida il contesto di mercato contemporaneo.

**KAIROS**  
a Julius Baer Group company

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Il presente documento non costituisce sollecitazione all'investimento.**

**Le informazioni qui contenute non costituiscono consigli di investimento.** Prima dell'adesione leggere il Prospetto d'offerta, disponibile sul sito [www.kairospartners.com](http://www.kairospartners.com) e presso gli intermediari collocatori, il Key Investor Information Document (c.d. KIID), nonché il modulo di sottoscrizione e l'ulteriore eventuale informativa ex ante che congiuntamente rappresentano la documentazione vincolante per l'acquisto di azioni del comparto in Italia, che il proponente l'investimento deve consegnare prima della sottoscrizione. **I dati si riferiscono a rendimenti passati che non sono indicativi di quelli futuri.** I rendimenti sono al netto di tutti i costi amministrativi, commissioni di gestione e di performance e al lordo degli oneri fiscali e sono relativi alla classe P-EUR su dati al 30 giugno 2021. Il valore di un investimento può subire diminuzioni anche rapide, così come può aumentare e gli investitori non necessariamente recuperano l'importo originariamente investito. Fonte Kairos su elaborazione dati Bloomberg al 30 giugno 2021. Le Società facenti parte del Gruppo Kairos, pur verificando e aggiornando periodicamente le informazioni elaborate da terzi, declinano ogni responsabilità per eventuali errori od omissioni. **L'indicatore sintetico di rischio di KIS Bond Plus è classificato al livello 4 su 7, che corrisponde alla classe di rischio media.** Questo documento e le informazioni in esso contenute non possono essere distribuite negli USA. (\*) Decorsi alla fine del trimestre solare più prossimo. (\*\*) Data di lancio del comparto: 04 novembre 2011.

# Investimenti che vanno lontano

Quest'anno è il nostro 50° anniversario. 50 anni di evoluzione dei mercati e del mondo obbligazionario.

50 anni di gestione attiva degli investimenti di milioni di clienti, anche nei mercati più difficili.

E guardiamo avanti, continuando a ridefinire il futuro della gestione obbligazionaria alla ricerca di nuove opportunità. Perché qualsiasi cosa succeda, vogliamo offrirti investimenti su cui puoi contare.

Scopri la gestione globale attiva di fondi obbligazionari su [pimco.it/obbligazionario](https://pimco.it/obbligazionario) ►

1971 **50** 2021

PIMCO®

Messaggio pubblicitario di natura informativa. PIMCO Europe GmbH (Società n. 192083) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (Società n. 10005170963) sono autorizzate e regolamentate in Germania dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin). La filiale italiana è inoltre soggetta a vigilanza della CONSOB. Prima della sottoscrizione leggere il Prospetto e il KIID disponibili presso i Collocatori. ©2021, PIMCO.

A company of Allianz 