



# Barbara Levi



## Group General Counsel e membro del Group Executive Board del Gruppo Societario UBS Group AG e UBS AG

Dal 2021, Barbara è membro del Group Executive Board e Group General Counsel di UBS Group AG e UBS AG. Barbara ha un'esperienza professionale di quasi trent'anni, avendo ricoperto ruoli senior in diversi settori: farmaceutico, estrazione mineraria e nel settore bancario. Prima di unirsi a UBS nel 2021, Barbara Levi è stata Chief Legal Officer e Global Head, External Affairs per Rio Tinto, a Londra, mentre per i precedenti quindici anni, ha lavorato per il Gruppo Novartis a Vienna, Basilea e Monaco di Baviera, dove ha avuto l'opportunità di coprire ruoli sempre più importanti. Tra i ruoli più significativi sono da menzionare: Group Legal Head M&A e Strategic Transactions; General Counsel di Sandoz, una delle divisioni di Novartis per prodotti generici e biosimilari; Global Legal Head, Product Strategy & Commercialization; General Counsel per Asia, Middle-East, and Africa, per la divisione Pharma. Inoltre, Barbara Levi, all'interno di Novartis, ha

guidato gruppi di pratica interdivisionali per sviluppare standard e politiche nei settori della lotta alla corruzione e delle sanzioni commerciali.

Prima di ritornare in Europa per unirsi al Gruppo Novartis, Barbara Levi ha lavorato per otto anni negli Stati Uniti, a New York, in diversi studi legali, occupandosi di diritto societario e M&A.

La sua carriera è iniziata in Italia, a Milano, dove ha lavorato presso diversi studi legali, occupandosi di diritto societario e contenzioso.

Ha studiato legge all'università degli Studi di Milano dove si è laureata con 110 e lode e ha poi conseguito un Master in Legge (LL.M.), in Banking, Corporate, and Finance alla Fordham University di New York. Barbara Levi è un avvocato abilitato alla pratica a Milano, New York e dal 2017 anche di fronte alla Corte Suprema degli Stati Uniti.

Ha talmente tanti interessi personali che non è possibile racchiuderli in semplice elenco.

# Volere è Potere

**S**ono figlia unica, nata e cresciuta a Milano. Nel capoluogo lombardo, ho passato i primi 24 anni e mezzo della mia vita.

Con qualche intermezzo, anche piuttosto lungo. Prima a Milano 2, il quartiere residenziale costruito negli anni Settanta da Berlusconi, dove ho frequentato i primi 3 anni di scuola elementare e mi potevo muovere liberamente, in quanto le auto non vi potevano circolare. Poi a Sestri Levante, dove viveva mia nonna.

Le cose sono andate così. Mio padre, che è un sognatore, ad un certo punto riesce a convincere mia mamma a seguirlo in una nuova avventura: acquistare una fattoria in Toscana, dove avremmo dovuto andare a vivere. Senonché, le cose hanno preso un'altra direzione. Quando la ristrutturazione del casale – tra l'altro, sperduto in mezzo al nulla, con la scuola più vicina a tre quarti d'ora di macchina – era ormai terminata, scoppiò un incendio e, con l'immobile, andò in

fumo anche il nostro trasferimento in Toscana. Era agosto e io ero in vacanza da mia nonna, dove, stante la situazione, ci sono rimasta 3 anni, fino alla fine della prima media, insieme a mia mamma. Papà, che faceva avanti e indietro tra Sestri e la Toscana e, con mia grande gioia e un po' meno di mia mamma, ogni volta che tornava a Sestri dalla Toscana, portava una scatola piena di pulcini, galline o conigli che poi tenevamo nel nostro giardino.

Superato il primo momento in cui sono stata percepita come l'estranea, la *banscia*, come venivano apostrofati all'epoca i milanesi, mi sono integrata benissimo e di quel periodo ho ricordi bellissimi. Una libertà di movimento senza pari, con la spiaggia fuori dalla scuola e la passeggiata lungomare su cui pattinare nei periodi fuori stagione. Siccome anche le cose belle talvolta finiscono, mia mamma, che adora la città, ha fatto di tutto affinché ritornassimo a Milano (con il senno di poi,

decisione molto saggia). Inizialmente, per quella bambina, che pattinava libera sulla passeggiata di Sestri Levante, è stato uno shock. Possibilità di movimento circoscritta, compagni di scuola sconosciuti, cerchia di amicizie da ricostruire.

Comunque, nel giro di brevissimo tempo, mi sono abituata nuovamente alla vita cittadina e chiaramente ho goduto di tutti vantaggi e le opportunità di crescere in una grande città come Milano. Che è per me la “mia” città. La città dove da piccolina, mio nonno mi portava in piazza del Duomo a vedere i piccioni e da ragazzina, con i miei cugini, ci portava al luna park delle Varesine (che oggi non esiste più). La città dove con gli amici si andava al cinema in Corso Vittorio Emanuele e poi a mangiare i panzerotti da Luini. La città dove, alla fine, ho finito la scuola media, fatto il liceo, il mitico liceo scientifico Alessandro Volta, l'università, e dove tanti amici, cugini e parenti ancora risiedono. La città, insomma, dove ho le mie radici e tanti, tanti bellissimi ricordi.



Con mio nonno in Piazza del Duomo a Milano

## Non sono mai stata una ‘secchiona’

Mio papà, milanese, al pari di mamma, anche se nato a Como, dove la sua famiglia era sfollata durante la guerra, è un bocconiano controverso. Nel senso che ha assecondato il volere di mio nonno, anche se, da appassionato della natura e degli animali, avrebbe voluto diventare veterinario.

Mia mamma ha sempre lavorato come impiegata *part-time* in una associazione medica, fino a quando decise di seguire una delle sue passioni: cucinare ottimi dolci (e altro!), e si è dedicata con successo al catering e successivamente, con mio papà, ha aperto un wine bar nel centro di Milano. Nessuno dei due ha in qualche modo influenzato le scelte, che hanno poi definito cosa avrei fatto “da grande”.

D'altronde, non è che io da bambina avessi chissà quali sogni. Sono una persona molto pratica e già allora questo tratto del mio carattere emergeva. Ricordo che alle elementari pensavo che mi

sarebbe piaciuto avere un negozio di giocattoli. Facile intuire che il motivo fosse che così avrei potuto averne a disposizione quanti ne volevo.

Un po' più grandicella, affascinata dalla moda, mi vedevo ancora nel ramo della vendita, ma in questo caso la mia attrazione convergeva sugli abiti. Ancora molto giovane, ho accarezzato l'idea di diventare attrice: di teatro però, non di cinema. Mi attirava il fatto di dover essere presente fisicamente sul palco ogni sera e, ogni sera, dover fornire una performance.

Alla fine, naturalmente, ho deciso di fare tutt'altro. Non sono mai stata una ‘secchiona’. Al liceo, ho fatto lo scientifico, il mio obiettivo era di riuscire a fare il minimo indispensabile per non avere problemi e potermi dedicare tranquillamente a quello che davvero mi interessava: uscire con gli amici. Altre passioni, ambizioni o aspirazioni, all'epoca, non le avevo. Succede così che, otte-

nuta la maturità, mentre tutti i miei compagni confidavano e confrontavano le loro scelte, io vagassi cercando di mettere a fuoco cosa avrei voluto fare. Dovendo comunque scegliere, decisi di essere indecisa: fra storia e diritto. La prima,

perché è stata la materia che più mi piaceva al liceo e le vicende umane sono quelle che più mi interessano ancora oggi. Il secondo, perché mi sembrava che fosse uno studio che apriva l'orizzonte su parecchi sbocchi professionali.



In Giardino con le galline

## Voglio fare il notaio

Ho deciso di iscrivermi a legge, inizialmente non precludendomi la possibilità di cambiare facoltà, scegliendo di affrontare per primi gli esami di storia del diritto, che perfettamente combinavano la mia passione per la storia e il curriculum della facoltà di giurisprudenza. Con mio enorme stupore, sorprendendo anche le persone più vicine a me, lo studio mi ha preso moltissimo, tant'è, che, fatto piuttosto inusuale, ho finito l'università nei canonici quattro anni, con risultati eccellenti in tutti gli esami culminati nel classico 110 e lode per la laurea.

Ho scoperto così una passione, che non mi ha più abbandonata. Una passione che mi ha vista rimanere all'Università per alcuni anni come "assistente universitaria" dedicata alla ricerca e pubblicazione di articoli su tematiche giuridiche in riviste del settore.

Mi sono laureata con un'idea chiarissima in testa: voglio fare il notaio. Negli anni dell'università mi sono resa conto che, se c'è una cosa, che davve-

ro m'intriga e riesce a stimolarmi, è quella che sembra essere la più difficile, quella che solitamente gli altri ti sconsigliano di fare.

Diventare notaio in Italia non è proprio semplice. C'è il numero chiuso, l'esame è parecchio complesso e di solito è un affare di famiglia: se non hai almeno un parente che lo è, meglio lasciar perdere. Ecco, dunque, che - non avendo genitori né parenti prossimi che praticassero quella professione, sconsigliata a destra e a manca dall'intraprendere quella strada, pronta invece dimostrare che, volendo, io ce l'avrei fatta - ho deciso che quello era proprio ciò che desideravo fortemente. Sarei diventata notaio. E lo sarei diventata nel più breve tempo possibile. Seguendo quella decisione quasi d'impulso, avevo già individuato anche presso quale studio notarile avrei fatto i due anni di pratica propedeutici all'esame finale. Mi sono laureata il giovedì e il lunedì successivo ero già in ufficio, pronta ad iniziare. Ho resistito giusto un anno: quel lavoro proprio

non mi piaceva, era noiosissimo. Mi mancava l'aria, era come essere chiusa in una scatola dove il mio futuro era predeterminato: sarei diventata notaio, avrei lavorato e vissuto a Milano, sposata con bambini: estate in Liguria ed inverno a Courmayeur. Con il mio bisogno di libertà, tutto questo mi stava troppo stretto.

Credo che questa decisione sia stata uno dei primi chiari esempi di un atteggiamento che è stato poi una costante nella mia vita: volere è potere, ma se ti accorgi che quello che volevi non è quello che pensavi fosse, abbi il coraggio di cambiare e fallo velocemente. Lamentarsi senza agire, non serve a nulla!

**Università degli Studi di Milano,  
discussione della mia tesi, 110 e lode**





## La scelta dell'incoscienza

Mi sono licenziata, decisa a prendermi una pausa per valutare il da farsi. Per pura combinazione, dopo due settimane, mentre ero a Sestri Levante in piena pausa di riflessione, mi chiama un ex compagno di università, che, nel frattempo, si era trasferito negli Stati Uniti. Di punto in bianco, mi comunica che c'è uno studio legale a New York, con un programma interno che prevede l'assunzione di giovani laureati in giurisprudenza stranieri. Uno di questi, un italiano, che avrebbe dovuto iniziare il 1° di agosto, quindici giorni prima di quella data, aveva rinunciato alla trasferta. Sapendo che non lavoravo ed ero in questa fase di riordino delle mie idee, aveva pensato che magari la cosa potesse interessarmi.

Di prim'acchito, ho pensato di ringraziare e di declinare l'invito: non sapevo una parola d'inglese, a scuola avevo solamente studiato il francese, proprio non mi ci vedevo a New York e così, senza neanche accorgermi... il 1° d'agosto mi

sono trovata su un aereo, destinazione: la Grande Mela. Ancor oggi raccontandolo, mi viene la pelle d'oca. Quella è stata una scelta dell'incoscienza. In effetti, quando sono atterrata al JFK, presa dal panico mi sono chiesta "*ma che ci faccio io qui a New York?*". Ma ormai era troppo tardi.

Ci sono rimasta sei mesi, condividendo un appartamento con due altre persone, perché non avevo soldi, dormendo su un materasso, che ogni sera stendevo in cucina. Nello studio legale, non era necessario che io parlassi inglese, perché il mio lavoro consisteva soltanto nel mettere in ordine cronologico dei documenti relativi ad un caso dibattuto in tribunale.

È stato un periodo abbastanza difficile: ero quasi sempre da sola, non potevo comunicare e mi sono resa conto dell'importanza di conoscere, meglio, di non conoscere la lingua del posto. Mi ricordo quei fine settimana che non finivano mai.

Camminare per ore e ore, in giro per la città, di cui ho imparato a conoscerne ogni sasso, perché se non hai soldi, oltre al camminare non c'è molto altro che tu possa fare. Va be', c'era Central Park, ma dopo che l'hai percorso in lungo e in largo innumerevoli volte, anche lui perde parecchio del suo fascino. Tenevo un libretto dove facevo i conti delle "entrate" e delle "uscite": non avevo soldi, anche un dollaro faceva la differenza, così tornavo dall'ufficio a piedi, risparmiando il biglietto della metropolitana (trentaquattro blocchi, circa un'ora tutti i giorni) e le mie cene consistevano di bagels (molto economiche) e coca cola (a NY, molto meno cara dell'acqua).

Insomma, sono stati mesi impegnativi, che non mi sono stati neppure utili per imparare l'inglese, viste le pochissime opportunità di praticarlo, che però mi hanno permesso di gettare uno sguardo su un mondo molto diverso da quello che conoscevo.



1 agosto 1996, in partenza  
per New York

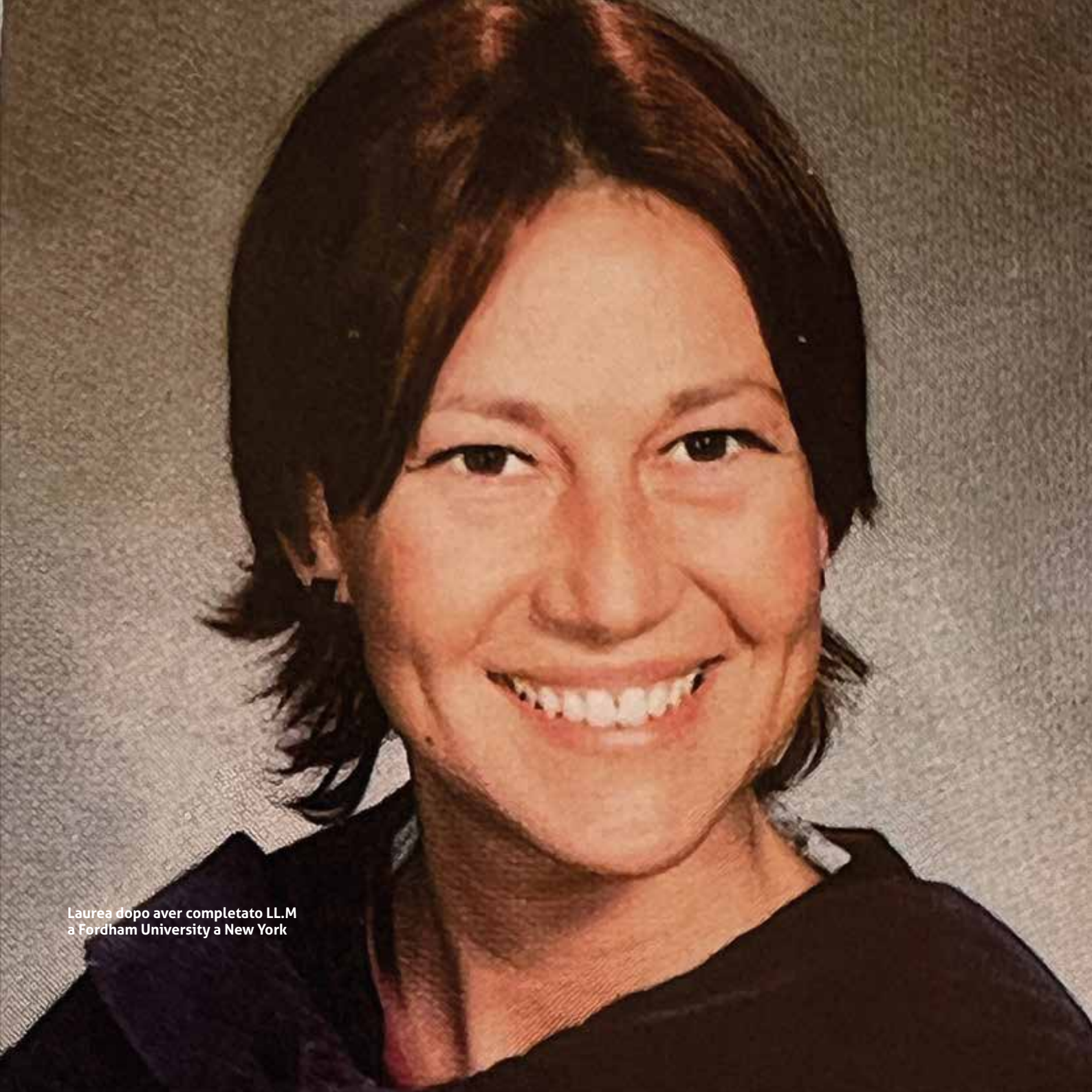
## New York: casa “tua” e al contempo di “nessuno”

Sono rientrata in Italia, ma dopo poco tempo, mi sono resa conto di quanto mi mancasse New York ed il senso di libertà che si respira solo lì, quella sensazione che New York è la “tua” casa, ma allo stesso tempo la casa “di nessuno”. Così ho fatto l’esame di abilitazione per diventare avvocato a Milano e, ancor prima di conoscerne l’esito (che peraltro è stato positivo!), mi sono ritrovata nuovamente su un aereo diretto a New York, ma questa volta con la consapevolezza di seguire un sogno.

Pensavo di starci alcuni mesi per imparare finalmente la lingua, ma alla fine ci sono rimasta per quasi dieci anni. L’inglese l’ho imparato e dopo i primi mesi ho deciso che a New York ci volevo rimanere, volevo provare a me stessa che potevo farcela. Così, oltre a continuare a lavorare di giorno nello studio legale, ho fatto domanda alla Fordham University di New York per poter fare un master in legge. Farlo *part-time* era la sola pos-

sibilità per poter continuare a lavorare e poter pagare il master. In verità, è stato molto meglio che farlo *full-time*, visto che generalmente il master in legge *full-time* è frequentato da studenti stranieri, mentre quello *part-time* ha tantissime lezioni che fanno parte del curriculum di legge degli studenti americani e questo mi ha aiutato ad integrarmi più in fretta.

Avrei dovuto finire il master in due anni, ma ho lavorato e studiato tantissimo e sono riuscita a completarlo in un anno e mezzo. Tutto questo perché volevo fare l’esame per l’abilitazione di avvocato a New York e per questo dovevo avere completato il master. Per il *bar exam* (esame di avvocato), ho studiato come non mai nella mia vita. Solo quattro mesi, ma tutti i giorni, in modo sistematico dalle sei di sera all’una della mattina, visto che ho continuato a lavorare. Ancora ricordo che tutte le sere e nei fine settimana, quando ero a casa, staccavo il telefono (erano i tempi in



Laurea dopo aver completato LL.M  
a Fordham University a New York

cui avevamo ancora la linea fissa) per non perdere neanche un minuto del tempo che avevo a disposizione. L'esame di avvocato l'ho passato al primo colpo e questa è stata una delle più grandi soddisfazioni professionali della mia vita. Solo tre anni prima, non parlavo una parola di inglese, ed ora mi ritrovavo con una lingua in più, un master in legge e l'abilitazione per esercitare la professione di avvocato a New York. Dopo la soddisfazione dell'esame superato, ho continuato a lavorare negli anni successivi in diversi studi legali, con alti e bassi, ma sempre con la determinazione di fare cose straordinarie.

Poi c'è stato l'11 settembre, un evento traumatico, reso ancor più impattante per il fatto di averlo vissuto abitando a New York e non mediato attraverso le tragiche immagini e i commenti trasmessi dalla tivù. Da quel momento, siamo nel 2001, ho iniziato a pensare che forse l'idea di tornare in Italia o in Europa non avrei dovuto

accantonarla del tutto. È stato anche un periodo di riflessione. Avevo trent'anni, era questa la vita che volevo? Così ho incominciato a vagliare le varie opportunità e nel 2004 ho lasciato definitivamente New York, destinazione Vienna, dove avevo accettato un incarico all'interno del Gruppo farmaceutico Novartis.

Ero sola, senza compagno, senza figli e quindi è stato facile prendere una decisione: in fin dei conti, dovevo preoccuparmi solo di me stessa; se per caso non avesse funzionato, avrei potuto cercare altrove.

Eccomi, dunque, ancora una volta, in una nuova città, alle prese con una lingua a me ignota, a svolgere un lavoro che, almeno in parte, era del tutto nuovo: oltre che di questioni contrattuali mi sarei dovuta occupare anche di *compliance*, pratica di cui solitamente non ci si occupa negli studi legali.

## ***“You can’t have it all”. Ma quando mai!***

Dopo un anno, ho avuto l’opportunità di un nuovo ruolo nella casa madre di Novartis, a Basilea e qui è iniziata un’esperienza professionale bellissima durata ben diciassette anni, dove ho avuto modo di crescere professionalmente e personalmente.

Ho avuto responsabilità che hanno coperto tanti Paesi: dall’America all’Australia, dalla Francia al Giappone, Cina, Russia, Africa e Medio Oriente e questo mi ha fatto scoprire culture e mondi differenti ed ho avuto la possibilità di contribuire a cambiamenti legislativi per migliorare la società (ad esempio, accelerando l’accesso per pazienti a certi farmaci generici, e conseguentemente più economici, una decisione storica della Corte Suprema degli Stati Uniti, dove, peraltro, ho avuto modo di incontrare una delle donne icone e mia fonte di continua ispirazione: Ruth Bader Ginsburg, giurista e magistrata della Corte Suprema degli Stati Uniti). Questo per me signi-

fica avere impatto. Come detto, sono stati anni bellissimi, soprattutto perché lavorare nel settore farmaceutico ti dà la consapevolezza di quale impatto si possa avere sulla vita delle persone.

Di come certi trattamenti, soprattutto in ambito oncologico, possano contribuire non solo a migliorare la qualità della vita delle persone, ma anche ad aiutarle a superare situazioni che sembravano senza speranza.

Pertanto, da un punto vista professionale, anni che mi hanno riempito di grandi soddisfazioni.

I primi dieci sono stati anni particolarmente importanti anche sul piano personale. Ho incontrato mio marito, ci siamo sposati e, in quattro anni, abbiamo avuto quattro figli, nessuno dei quali gemelli, che si sono felicemente aggiunti al figlio di mio marito avuto da un matrimonio precedente. Ho recuperato così l’eventuale ritardo accumulato in precedenza. Faccio risalire

questa, che è stata, comunque, una decisione della volontà, alla tendenza a fare tutto quello che mi viene sconsigliato di fare o che ragionevolmente sembrerebbe logico non immaginare di fare. Una sera, ancora prima di sposarci, ricordo che con mio marito stavamo commentando un articolo che aveva questo titolo: *You can't have it all*. Si riferiva alla vicenda di una donna che aveva dovuto scegliere tra la carriera e i figli. Ma chi l'ha detto? Ma dove sta scritto, a parte in quell'articolo?

Ovvio, non è per niente facile, devi riuscire ad organizzarti, devi avere una situazione familiare che ti sostenga. Con il senno di poi, credo di poter dire che l'ho presa un po' come una sfida e, per come sono andate le cose, devo ammettere che sono molto contenta di dove e di come ci sono arrivata. Per me è sempre stato molto importante essere parte della loro vita, essergli vicina anche

nel quotidiano. Nonostante il lavoro fosse impegnativo, ho cercato, soprattutto quando i bambini frequentavano le scuole elementari di essere coinvolta nelle attività della scuola per cui mi sono ritrovata ad essere per qualche anno “mamma di classe” e poi nel board della loro scuola.

I miei figli, la mia famiglia, sono la fonte della mia energia, dell'entusiasmo con cui affronto la vita e della voglia di fare qualcosa di positivo per il mondo in cui viviamo. Tutto questo è stato reso possibile certamente dalla mia determinazione ed entusiasmo, ma soprattutto grazie al sostegno di chi mi stava intorno.



Tradizione di famiglia:  
tagliatelle fatte in casa



## Ho due genitori fantastici

Prima di tutto i miei genitori, senza di loro non sarebbe stato possibile. Mi hanno dato un aiuto incredibile. Hanno potuto trasferirsi a Basilea, quando è nato il mio primo figlio, ci hanno seguito a Monaco, quando siamo stati là e sono tornati a Basilea quando ci siamo ritornati noi.

Un lusso, di cui ho potuto beneficiare per il fatto di avere due genitori fantastici. Sono molto fortunata, perché anche mio marito mi ha sempre supportata moltissimo. Anche se ha sempre lavorato e ha deciso giustamente di non rimanere a casa, abbiamo sempre trovato il modo di conciliare l'impegno professionale e il desiderio di essere sempre e comunque una famiglia.

Oggi, un grande supporto me lo danno anche i miei figli, anche se sono in quella fase della vita che definirei interessante, la “spensieratezza” dell'adolescenza: tre ragazzini di 14, 15, e 17 anni e una bambina di 13.

Trascorsi 15 anni in Novartis, sentivo l'urgenza di affrontare qualcosa di nuovo, avevo l'impressione che la mia crescita si fosse in qualche modo fermata e, nonostante avessi raggiunto posizioni *senior* all'interno della Società, non mi sembrava di avere l'impatto che avrei voluto. Così decisi di cercare attivamente un qualcosa che potesse darmi la possibilità di avere quell'impatto.

L'opportunità si è presentata quando Rio Tinto, il gruppo anglo-australiano che si occupa di ricerca, estrazione e lavorazione di risorse minerarie, con uffici a Londra e in Australia, mi ha offerto una posizione *senior* come *Chief Legal Officer* e parte del Consiglio di Amministrazione.

Inizialmente, mi sono trasferita a Londra da sola. Il progetto prevedeva che, una volta che mi fossi installata, marito e figli mi avrebbero raggiunto. Non avevamo però fatti i conti con la pandemia, che ci ha indotto a rivedere i no-

stri piani e a decidere che saremmo rimasti in Svizzera ed io avrei fatto la pendolare tra Basilea e Londra. Quando, un paio di anni dopo, l'offerta di UBS per diventare il loro *Group General Counsel* e membro del *Group Executive Board* è arrivata, mi è sembrato di coronare il sogno di sempre: avrei avuto la possibilità di lavorare per una società iconica nella “mia” Svizzera, avere una posizione senior che mi dava la piattaforma che da tempo cercavo per avere l'impatto che volevo, un lavoro di contenuto stimolante, e per di più conciliare la scelta personale di vivere in Svizzera.

Nelle miniere di Rio Tinto  
con un collega



## Capire cosa si fa e perché lo si fa

Un'attitudine, che mi ha accompagnato nel mio modo di interpretare i vari incarichi professionali, è capire che cosa si fa e perché lo si fa. E ciò valeva ancor di più, quando la mia competenza giuridico-legale era richiesta in settori di cui non avevo una conoscenza specifica. Ad esempio, a Rio Tinto, per poter far bene il mio lavoro, volevo conoscere le realtà in cui la società opera, quali sono i problemi e le opportunità. Quindi, ho voluto conoscere come funzionavano quei microcosmi sociali costituiti dalle miniere, che per me erano quelli descritti nei fumetti o visti in qualche film.

Visitandoli, nei posti più remoti dell'Australia, non ci è voluto molto per realizzare che si trattasse di realtà molto diverse da quelle a cui ero abituata. Era il modo per entrare in quel mondo, per conoscere anche le condizioni di chi ci lavorava. Un modo per relativizzare la mia visione delle cose. La stessa cosa, naturalmente in un contesto diverso e con altre finalità, mi

è capitata quando ho iniziato a lavorare nel settore farmaceutico molti anni prima. Ritenevo fondamentale rendermi conto in prima persona di come funzionassero gli ospedali in Cina o in quali condizioni si facesse ricerca in Pakistan.

Oppure capire in che modo venissero trattati i pazienti con assicurazione privata e pubblica negli ospedali o negli ambulatori. Spesso mi accompagnavo ai rappresentanti per conoscere la reazione dei medici di fronte alla proposta di utilizzare uno specifico prodotto: sono davvero interessati o lo considerano una prassi relegata alla scontata consuetudine? Naturalmente, la soddisfazione più grande l'ho provata vedendo i risultati delle azioni, spesso non profit, condotte in Africa per debellare la malaria, per combattere le malattie infantili. Tutte esperienze arricchenti, che mi aiutano a svolgere bene il mio lavoro e ad avere le motivazioni per farlo sempre meglio.

lo amo moltissimo viaggiare,  
è la mia grande passione  
qui in Australia



## Il cielo come limite e oltre

Ovvio, un contratto è un contratto in qualunque settore, lo puoi fare in qualsiasi posto, le procedure, stante evidenti disposizioni di legge da rispettare, sono analoghe. Ma dietro gli aspetti amministrativo-burocratici, ci sono quelli definiti dal perché. Aspetti che per me è di assoluta rilevanza conoscere.

Sono quelli che mi permettono di rispondere alle domande che mi pongo da sola: perché lavori lì? Cosa puoi fare per avere ogni giorno impatto positivo su qualcuno o su qualcosa? Forse è tutto un po' ingenuo, ma per me non è retorico. Sarà perché ho dei figli, ma il pensiero di cosa posso fare io per contribuire per le generazioni future, mi fa svegliare ogni mattino con tanta energia ed arrivare alla fine della giornata con la consapevolezza di aver fatto qualcosa che ha avuto un impatto positivo per qualcun altro mi permette di dire che un piccolo goal (ecco il mio inglese che riaffiora) l'ho raggiunto. Credo che

sia grazie a questo atteggiamento, a questo mio modo di pormi nei confronti del lavoro, che posso sinceramente affermare che ho una passione infinita per quello che faccio.

Essere oggi qui in UBS, in una posizione senior sicuramente mi agevola, nel senso che mi dà l'opportunità di agire, di fare qualcosa di positivo per la Svizzera, per i clienti, sostenere l'affermazione di nuovi talenti, favorire l'avvio della carriera dei giovani e delle donne, mettendo a disposizione la mia esperienza per aiutarli a pensare in termini di opportunità e non di limiti. Io credo fortemente che tutto sia possibile, che il cielo sia il limite, ma che se davvero lo vogliamo, possiamo arrivare anche oltre al cielo!

In fin dei conti, essendo una persona felice, desidero che anche gli altri lo possano essere. Mi piace la mia vita, sono grata a tutti coloro che hanno contribuito a renderla tale. Che sono poi

tutte le persone che ho incrociato lungo il percorso, compreso quelle che mi hanno ostacolato o non hanno creduto in me. D'altronde, tutti noi siamo il frutto di quei momenti positivi e negativi, che hanno cadenzato la nostra vita.

Personalmente, ho la fortuna di poter fare un bilancio in cui fino ad ora, i momenti positivi ampiamente prevalgono su quelli negativi, pertanto, nel mio piccolo, desidero restituire un po' di quello che io ho ricevuto.



Al Locarno Film Festival

## *“Signorina ci porti due caffè”*

Problemi, o forme di discriminazione nel corso della mia carriera professionale, per il fatto di essere donna, non ne ho mai davvero vissuti o, perlomeno, non me ne sono accorta. Al massimo, anche qui ci sono stati episodi, molto marginali e, alla fine, per nulla penalizzanti, persino utili, perché mi sono serviti da lezione.

Ricordo, in modo particolare un fatto che mi è accaduto quando, ancora giovane avvocato alle prime armi, mi trovavo a New York. Il responsabile dello studio mi assegna un caso di un cliente italiano che avrei dovuto incontrare personalmente. Mi preparo con l'ansia della novizia, e, quando mi sono presentata convinta di essere pronta e ben documentata, il cliente mi guarda e mi dice: *“Signorina ci porti due caffè”*.

Non ce l'ho fatta a dirgli che non ero lì per quello, sono andata a prendere il caffè e non ho più spiccicato parola, lasciando che fosse il titola-

re dello studio a condurre la discussione con il cliente. Naturalmente, mi sono sentita umiliata, ma poi mi sono resa conto che quell'incontro ha avuto una funzione educativa: negli appuntamenti successivi, nessuno mi ha mai più chiesto di andare a prendergli un caffè. Tutto sta nel come ti presenti e nella fiducia che hai in te stessa.

Impatti negativi sulla mia carriera non li ho avuti neppure quando sono nati i miei figli. Ovviamente, come ha già detto, ho goduto del sostegno dei miei famigliari, ma devo ammettere che non è mai venuta meno neppure la comprensione dei vari manager.

Unico neo, l'atteggiamento e i commenti sussurrati di certe colleghe donne, tesi a suffragare la convinzione che se lavori fuori casa non puoi essere una brava mamma. Del tutto infondati, ma in certi momenti in grado di alimentare sensi di colpa, che certamente non aiutano il progresso o qualunque forma di uguaglianza.





## **Il mondo progredisce, la mentalità dominante non sempre tiene il passo**

Posso dire che, per usare un'espressione piuttosto abusata, io il famoso soffitto di cristallo l'ho rotto. Questo non significa che fare carriera per una donna sia facile. Dipende dalla situazione, dai settori, da una serie di variabili. Oggi, ci sono maggiori possibilità. Ciò non toglie, che noi donne non siamo dove dovremmo davvero essere. Per nulla.

A parole, si descrivono scenari in cui le differenze di genere scompaiono. Ma, alla fine, quello che conta sono i fatti e quelli ci raccontano una realtà diversa, dove le differenze ci sono: eccome! Il mondo va avanti, la mentalità dominante non sempre tiene il passo. Io, come ho detto, ho avuto il privilegio di avere il sostegno della mia famiglia. Senza di loro sarebbe stato impossibile arrivare dove sono arrivata.

La società non riesce a garantire servizi che effettivamente consentano anche ad una donna

di conciliare il naturale desiderio di una carriera professionale con quello di essere madre. Si pensi agli asili nido o alle scuole materne: o sono poche o sono carissime. Quindi, accessibili soltanto ad un circoscritto ceto sociale e comunque difficilmente alla portata di coloro che sono all'inizio di una carriera, quando le disponibilità economiche sono relativamente contenute.

E la scuola? Gli orari sono pensati solamente per famiglie in cui generalmente la mamma sta a casa. E allora che fai? Cerchi di piazzare i tuoi figli nella scuola internazionale. Lo fanno anche molte famiglie svizzere, e questo non perché le scuole internazionali siano migliori o esclusive, anzi, la Svizzera offre ottime scuole pubbliche, ma perché non ti obbligano a degli orari improponibili per chi ha anche un lavoro fuori casa. Diversamente, rinunci, rimandando a quando i figli saranno più cresciuti. Ma a quel punto sarà probabilmente troppo tardi.

Lo sport e' parte integrante della  
mia vita. Tuttle mattine mi alzo  
tra le 5.30 e le 6 per fare sport.  
Mi da' energia!



# THE LAWYER European Awards 2023



In occasione della nomina a  
"General Counsel of the Year" (2023)



THE LAWYER  
European Awards

THE LAWYER  
European Awards  
2023

## L'inglese lingua di coppia, la Svizzera la mia casa, l'Italia nel cuore

Mio marito è tedesco, di Berlino. La lingua di casa, meglio, della coppia, è l'inglese: perché io parlo malissimo tedesco (e questo è il mio prossimo obiettivo, parlare la lingua per potere apprezzare fino in fondo il paese in cui vivo e finalmente richiedere la cittadinanza per essere così cittadina dei due posti che più amo al mondo!) e lui parla poco italiano, che però capisce benissimo. I ragazzi vanno alla scuola internazionale, quindi tra di loro parlano inglese. Io con loro però parlo italiano perché voglio che lo parlino. Non è proprio perfetto, ma accettabile, anche perché, oltre che con me, lo parlano con i nonni. Con il tedesco, che parlano soprattutto con il padre, sono un po' più titubanti (secondo mio marito, è colpa mia perché parlo troppo e quindi nelle nostre conversazioni sono quella che occupa più spazio e riempie qualsiasi momento di silenzio!), ma alla fine sono trilingui, con l'inglese che prevale sull'italiano ed il tedesco. L'Italia è sempre nel mio cuore e lo sarà sempre.

Ci passo le mie vacanze estive, ma non ci tornerai a vivere. La Svizzera, oggi, la considero casa. Perché è il posto dove ho passato gli ultimi vent'anni della mia vita e dove intendo passarne i rimanenti. Della Svizzera, come tanti, apprezzo la precisione, l'affidabilità, il fatto che sia un luogo dove la vita è semplificata, perché i servizi pubblici, di ogni tipo, funzionano, sono efficienti. Dove la fila è un'eccezione, e comunque se la devi fare viene rispettata, dove solitamente non devi rimbalzare da uno sportello all'altro per risolvere una pratica.

È una caratteristica che mi ha colpito fin dal primo momento in cui sono arrivata: non mi pareva vero ed ancora oggi spesso mi stupisco per l'efficienza in cui il sistema pubblico funziona. Un miracolo.

Tutto questo, e lo dico a malincuore, in Italia non lo trovo. E mi fa male, perché l'adoro. E ancor più male mi fa vedere il disamore con il quale a volte gli italiani stessi trattano il proprio

Paese. Che è un Paese bellissimo, con una cultura che non è seconda a nessuno, con gente meravigliosa e che può offrire tantissimo. Del quale dobbiamo prenderci cura, tutti: italiani in Italia e italiani all'estero. Alla fine, sono comunque molto grata per quello che l'Italia mi ha dato, non solo le mie radici, ma anche una vasta cultura e un amore profondo per la storia. Senza nessuna

intenzione di paragonarmi ad una delle donne Italiane che più ammiro, la scienziata e Premio Nobel, Rita Levi Montalcini, vorrei concludere questi frammenti della mia storia con una sua frase che sento personalmente molto vicina: *“Ho un'intelligenza mediocre, il mio solo merito è un enorme impegno, una costante fiducia, un grande ottimismo e tanta gioia nel lavorare”*.

