Giustizia

CAIRORCS MEDIA

SALONE DELLA GIUSTIZIA

IL PERIODICO DELL'ELITE DEL DIRITTO

abbinato alla stampa nazionale

EVOLUZIONE E CERTEZZA

La presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Milano Paola Ghinoy ci ricorda che alcuni concetti costituzionali devono misurarsi con una realtà economica e sociale che cambia. E il diritto del lavoro lo dimostra bene



CELERITÀ E QUALITÀ

La riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti rappresenta una sfida costante. Il presidente della Sezione Lavoro della Corte d'Appello di Milano Giovanni Casella indica come occorre affrontarla

La sicurezza sul lavoro è una responsabilità condivisa



Fabrizio d'Ascenzo, presidente Inail

La sicurezza sul lavoro non può esaurirsi nel rispetto delle norme, ma deve diventare un valore condiviso, parte integrante della vita delle imprese e dei lavoratori. Il presidente dell'Inail Fabrizio D'Ascenzo illustra le strategie dell'Istituto per rafforzare la prevenzione, affrontare i nuovi rischi legati alle trasformazioni del lavoro e promuovere una responsabilità collettiva in cui la tutela della vita sia sempre una priorità.

Presidente D'Ascenzo lei ha l'opportunità di incidere su un tema che riguarda concretamente la vita di milioni di lavoratori: la tutela della salute e della sicurezza. Qual è la sua visione per un Inail sempre più protagonista nella costruzione di una vera cultura della prevenzione nel nostro Paese?

«La promozione della cultura della salute e della sicurezza sul lavoro rappresenta uno degli obiettivi strategici dell'Inail e una responsabilità che coinvolge l'intero sistema Paese.

>>> segue a pagina **10**



Governare il cambiamento senza subirlo, anzi traendone beneficio, è quello che le aziende chiedono oggi al giuslavorista. Il lavoro di squadra dello studio legale LabLaw va proprio in questa direzione

Un confronto aperto e multidisciplinare

Dal 27 ottobre i riflettori del Tecnopolo di Roma si accenderanno sulla nuova edizione del Salone della Giustizia. Per tre giornate di tavole rotonde e confronti pubblici che tracceranno le linee guida su grandi temi d'interesse collettivo



Uno spazio libero e neutrale, aperto al confronto su tematiche che spesso i cittadini percepiscono come distanti, ma che tuttavia influenzano direttamente la tenuta sociale ed economica dell'Italia. Storicamente, è questa la natura del Salone della Giustizia che verrà rinnovata anche dal 27 al 29 ottobre quando cadrà il velo sulla 17esima edizione. Benchmark del dibattito nazionale sui temi della legalità, dei diritti e delle riforme tornerà a propagare la sua eco dal Tecnopolo- Centro Studi Televisivi di Roma, richiamando e coinvolgendo i più autorevoli volti delle istituzioni, magistratura, avvocatura, mondo accademico, imprese, professioni e società civile. Per dare vita a un palinsesto costruito sull'analisi di questioni chiave che interessano il sistema giudiziario italiano ed europeo, affrontate attraverso convegni, tavole rotonde, interviste e confronti pubblici.

TRA RIFORME STRUTTURALI E LE EMERGENZE SOCIALI PRIMARIE

"Giustizia, il tempo delle scelte: riforme, diritto e responsabilità" il payoff emblematico che guiderà l'agenda programmatica delle tre giornate capitoline, prendendo le mosse dai riflessi politici e normativi prodotti della riforma della magistratura. Un tema che continua a infiammare il dialogo tra la politica e le toghe e che al Tecnopolo di Roma sarà rilanciato attraverso panel di approfondimento sullo stato dell'arte dei sistemi processuali e sull'impatto.

>>> segue a pagina **6**

ALL'INTERNO

Competenze trasversali

Analizzare la crescente complessità in cui operano persone e imprese, attraverso le principali aree del diritto. La visione dell'avvocato 2Alessandro Lucchetti


PORSCHE DESIGN
Engineered to travel your way.
THE NEW ROADSTER LEATHER EVO
Bric's store
Galleria Vittorio Emanuele II
Milano
Bric's store
Malpensa Airport T1
Milano
Bric's store
Piazza di Spagna, 52
Roma
brics.it

SALONE DELLA GIUSTIZIA

GOLFARELLI EDITORE
INTERNATIONAL GROUP

Colophon

Direttore onorario
Raffaele Costa



Direttore responsabile
Renata Gualtieri
renata@golfarellieditore.it

Redazione
Tiziana Achino, Lucrezia Antinori, Tiziana Bongiovanni, Silvia Brundu, Eugenia Campo di Costa, Cinzia Calogero, Anna Di Leo, Cristiana Golfarelli, Simona Langone, Leonardo Lo Gozzo, Michelangelo Marazzita, Guia Montefamelio, Marcello Moratti, Michelangelo Podestà, Alessandro Gallo, Desna Ruscica, Debora Stampone, Giuseppe Tatarella

Hanno collaborato
Ginevra Cavalieri, Gaetano Gemiti, Bianca Raimondi, Guido Anselmi, Angelo Maria Ratti, Fiorella Calò, Francesca Druidi, Francesco Scopelliti, Lorenzo Fumagalli, Gaia Santi, Maria Pia Telese, Linda Zorza, Giada Amerio

Sede
Tel. 051 228807 - Piazza Cavour 2
40124 - Bologna - www.golfarellieditore.it

Relazioni pubbliche
Via del Pozzetto, 1/5 - Roma

Tiratura complessiva: 60.000 copie

Diffusa a:

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

Reg. Tribunale di Bologna n.8670 del 07/10/2026



Risultati eccezionali e prossime priorità

Il ministro Carlo Nordio fa il punto sugli interventi realizzati e sui risultati raggiunti dal Ministero della Giustizia, dalla riduzione dei tempi dei procedimenti alla digitalizzazione, guardando già alle prossime sfide

I dati più recenti dell'analisi organizzativa statistica ci dicono che l'impegno del Ministero della Giustizia è sulla strada giusta: il disposition time è stato abbattuto del 38,8 per cento nel settore penale, superando ampiamente l'obiettivo del 25 per cento richiesto rispetto ai parametri del 2019. Nel civile il disposition time si attesta intorno al -50,2 per cento, avendo raggiunto i Tribunali una riduzione delle pendenze del 91,3 per cento e del 93,5 per cento nelle Corti di appello, superando così, in entrambi i casi, il target del 90 per cento. La durata stimata dei tre gradi di giudizio penale è passata dai 2.512 giorni del 2019 ai 1.251 giorni del primo semestre di quest'anno: una riduzione del tempo complessivo pari a quasi la metà. «Questo traguardo straordinario- commenta il ministro della Giustizia Carlo Nordio- è il frutto di riforme processuali mirate e di massicci investimenti nel capitale umano. Le prossime priorità? Ora dobbiamo consolidare l'edilizia giudiziaria, modernizzando quasi 300.000 metri quadri di strutture, e dare una risposta ferma ma equilibrata all'emergenza carceraria, potenziando gli accordi internazionali per il rimpatrio dei detenuti stranieri e incentivando percorsi di recupero esterni per i tossicodipendenti. Una giustizia vicina al Paese è una giustizia che non fa attendere le imprese, ma che al contempo non rinuncia mai alla sua funzione rieducativa e profondamente umana».



Il ministro della Giustizia Carlo Nordio

Ministro Nordio, in questi mesi, dopo la sconfitta del referendum, il suo dicastero ha lavorato alacremente per produrre risultati che, dati alla mano, paiono eccezionali nella storia del dicastero, seppur sussurrati spesso all'ombra dei media e oscurati dalle polemiche politiche. Quali sono?

«Vede, le sconfitte elettorali si pagano e non amo accampare scuse, ma la politica si fa con i fatti e non con i risentimenti. *Amantium irae amoris integratio est,* dicevano i latini: superate le tensioni, abbiamo preferito far parlare l'operato quotidiano, dimostrando *per tabulas* la concretezza delle nostre azioni. Negli uffici giudiziari la carenza di personale era un male cronico; per la prima volta nella storia repubblicana, entro l'anno raggiungeremo la copertura integrale degli organici della magistratura grazie a cinque concorsi simultanei. Sul fronte del personale amministrativo abbiamo investito massicciamente, pianificando oltre 3.600 assunzioni a tempo indeterminato nel solo bilancio del 2026 e investendo più di 225 milioni per stabilizzare 9.147 unità del personale Pnrr, di cui 6.850 addetti all'Ufficio per il Processo, arginando una volta per tutte l'emorragia creata dalle dimissioni. Parallelamente, abbiamo proceduto alla stabilizzazione della magistratura onoraria e impresso una svolta digitale, cablando con la fibra ottica oltre 950 sedi giudiziarie. Infine, la riforma della custodia cautelare, che impone la decisione collegiale di tre giudici anziché un solo gip, diventerà pienamente operativa a febbraio, tutelando la libertà del cittadino da drammatici errori 'monocratici'. Questo è il nostro lavoro: silenzioso, istituzionale, ma incisivo».



IL MESSAGGIO AI GIOVANI

«Conservate l'entusiasmo della giovinezza e applicatelo al rispetto delle regole e dello Stato di diritto. La rinascita della nostra giustizia dipende interamente dalla vostra freschezza intellettuale»

Il Salone Internazionale della Giustizia 2026 si propone come un luogo di confronto tra istituzioni, professionisti, imprese e mondo accademico. Quale valore attribuisce a un appuntamento di questo tipo per il futuro del sistema giustizia italiano?

«Un valore fondamentale. La giustizia non è una monade, non può vivere arroccata in una torre d'avorio né può essere ostaggio di sterili logiche correntizie. Questo Salone rappresenta la declinazione pratica del principio costituzionale del confronto aperto. Quando accademia, impresa e magistratura dialogano, si abbattono quei pregiudizi ideologici che per anni hanno paralizzato il Paese. Ricordiamoci che l'efficienza giudiziaria è il primo motore dello sviluppo economico: un sistema che funziona, attrae investimenti e dà certezze al mercato. Momenti come questo servono a ricordarci che l'architettura delle riforme deve poggiare sulla sinergia di tutte le componenti dello Stato. Nessuno ha il monopolio della verità, e solo dal confronto costruttivo emergono soluzioni durature».

La giustizia è chiamata a confrontarsi con sfide sempre più complesse, dalla digitalizzazione all'intelligenza artificiale. Quali innovazioni ritiene possano incidere maggiormente sull'efficienza degli uffici giudiziari senza compromettere le garanzie fondamentali?

«L'innovazione tecnologica è una risorsa formidabile, purchè resti uno strumento al servizio dell'uomo e non il suo sostituto. Al 31 dicembre scorso abbiamo digitalizzato oltre 7,8 milioni di fascicoli cartacei, superando gli stessi obiettivi concordati. Tuttavia, la digitalizzazione deve mirare all'efficienza degli uffici, non alla burocratizzazione del pensiero giuridico. L'intelligenza artificiale può supportare la gestione dei flussi, l'analisi statistica e la catalogazione documentale, ma il giudizio- l'atto del giudicare- richiede una sensibilità umana che nessun algoritmo potrà mai replicare. Il rischio di una giustizia "predittiva" o robotizzata confligge con il nucleo duro del nostro ordinamento. Il fine ultimo della tecnologia deve essere la semplificazione, non la compressione dei diritti di difesa. Dobbiamo innovare *salva substantia* dei diritti individuali».

Quale messaggio desidera rivolgere ai giovani professionisti, agli studenti e agli operatori del settore che parteciperanno al Salone e quale ruolo potranno avere nel processo di modernizzazione della giustizia italiana?

«Ai giovani dico: siate fieri della tradizione giuridica che ereditate, ma abbiate il coraggio di essere protagonisti del cambiamento. La modernizzazione non è un'operazione d'alta ingegneria normativa calata dall'alto, ma cammina sulle gambe del nuovo capitale umano che stiamo immettendo nel sistema, a partire dalle migliaia di giovani qualificati dell'Ufficio per il Processo. Il vostro ruolo è cruciale per scardinare vecchie incrostazioni burocratiche. Ricordate sempre che il magistrato o l'avvocato non devono solo possedere una profonda competenza tecnica, ma devono preservare una rigorosa terzietà culturale e morale. Il magistrato non deve solo essere imparziale, deve anche apparire tale. Conservate l'entusiasmo della giovinezza e applicatelo al rispetto delle regole e dello Stato di diritto. La rinascita della nostra giustizia dipende interamente dalla vostra freschezza intellettuale».

■ **Cristiana Golfarelli**

Pineider

FIRENZE 1774



Speciale Salone della Giustizia

Un confronto aperto e multidisciplinare

Dal 27 ottobre i riflettori del Tecnopolo di Roma si accenderanno sulla nuova edizione del Salone della Giustizia. Per tre giornate di tavole rotonde e confronti pubblici che tracceranno le linee guida su grandi temi d'interesse collettivo

Uno spazio libero e neutrale, aperto al confronto su tematiche che spesso i cittadini percepiscono come distanti, ma che tuttavia influenzano direttamente la tenuta sociale ed economica dell'Italia. Storicamente, è questa la natura del Salone della Giustizia che verrà rinnovata anche dal 27 al 29 ottobre quando cadrà il velo sulla 17esima edizione. Benchmark del dibattito nazionale sui temi della legalità, dei diritti e delle riforme tornerà a propagare la sua eco dal Tecnopolo- Centro Studi Televisivi di Roma, richiamando e coinvolgendo i più autorevoli volti delle istituzioni, magistratura, avvocatura, mondo accademico, imprese, professioni e società civile. Per dare vita a un palinsesto costruito sull'analisi di questioni chiave che interessano il sistema giudiziario italiano ed europeo, affrontate attraverso convegni, tavole rotonde, interviste e confronti pubblici.

TRA RIFORME STRUTTURALI E LE EMERGENZE SOCIALI PRIMARIE

"Giustizia, il tempo delle scelte: riforme, diritto e responsabilità" il payoff emblematico che guiderà l'agenda programmatica delle tre giornate capitoline, prendendo le mosse dai riflessi politici e normativi prodotti della riforma della magistratura. Un tema che continua a infiammare il dialogo tra la politica e le toghe e che al Tecnopolo di Roma sarà rilanciato attraverso panel di approfondimento sullo stato dell'arte dei sistemi processuali e sull'impatto dei recenti passaggi referendari, nell'ottica di tracciare le linee guida per l'attuazione delle nuove norme.





IL SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

Dedicherà ampio spazio alle emergenze sociali più urgenti: dalla lotta alla violenza di genere, con un focus sull'efficacia delle misure cautelari e di prevenzione; alla tutela dei minori, nel delicato equilibrio tra diritto di famiglia e interventi protettivi; alla rigenerazione urbana, con la presentazione di progetti strategici per il territorio

In questa cornice, di grande interesse si preannuncia in particolare l'incontro "Costituzione, questa sconosciuta" già fissato nella giornata inaugurale, di cui parleranno tra gli altri Andrea De Priamo e la senatrice Mariastella Gelmini, in qualità di presidente e membro della Commissione Affari Costituzionali del Senato. Accanto alle grandi riforme strutturali, il Salone dedicherà ampio spazio alle emergenze sociali più urgenti: dalla lotta alla violenza di genere, con un focus sull'efficacia delle misure cautelari e di prevenzione; alla tutela dei minori, nel delicato equilibrio tra diritto di famiglia e interventi protettivi; alla rigenerazione urbana, con la presentazione di progetti strategici per il territorio. Di evoluzione dei diritti fondamentali e di digitalizzazione dei servizi pubblici si parlerà sicuramente al Salone della Giustizia 2026, che farà luce anche sul rapporto sempre più stretto tra l'innovazione tecnologica, la sicurezza e la tutela delle libertà individuali. Grande attenzione sarà rivolta anche alle sfide emergenti che riguardano il sistema penitenziario, il contrasto alla criminalità economica e informatica, l'impatto dell'intelligenza artificiale sull'amministrazione della giustizia e il ruolo dell'informazione dell'opinione pubblica. Questioni che coinvolgono non soltanto gli operatori del settore, ma l'intera collettività e che richiedono un confronto aperto e multidisciplinare.

VISIBILITÀ AL TOP GRAZIE AI PARTNER TELEVISIVI E ONLINE

Piattaforma permanente di dialogo capace di evolversi costantemente dal battesimo del 2009, in occasione del quale l'allora capo dello Stato Giorgio Napolitano l'aveva definita "una nuova forma di comunicazione istituzionale", il Salone della Giustizia 2026 si impegnerà anche quest'anno a promuovere una cultura della legalità sempre più inclusiva e orientata all'innovazione. Facendo leva sull'imponente visibilità mediatica conquistata nel corso degli ultimi 6-7 anni e che oggi si traduce in milioni di contatti in streaming grazie ai partner Rainews.it, Ansa, Adnkronos, Lapresse, Askanews, TGCOM 24, Sole 24 ore e Newsmondo.it, in oltre 300 lanci di agenzia e una media di 75 servizi televisivi confezionati da Rai, Sky, Mediaset e radio RTL 102,5, ospitati con le loro postazioni all'interno del Centro studi romano. Una copertura capillare che porta la giustizia fuori dai tribunali, garantendo una vasta diffusione dei contenuti e dei dibattiti sviluppati durante le tre giornate. Tra i più attesi, da segnalare sicuramente il confronto tra esponenti della maggioranza e dell'opposizione in vista delle elezioni politiche che presumibilmente si celebreranno nel 2027. Ma, ancora, tutti i risvolti della crisi energetica, al centro di una discussione tra Massimo Garavaglia, presidente Commissione Finanze e Tesoro del Senato e il presidente GSE Alfredo Maria Becchetti nella giornata di martedì; il grande nodo della cybersicurezza e dell'Ai, che nella giornata centrale finirà sotto la lente di Ivano Gabrielli, direttore Polizia Postale e Roberto Caramia, capo divisione CSIRT Agenzia Cybersicurezza Nazionale; una finestra finale su disabilità e sport, che nella giornata conclusiva vedrà gli interventi di Alessandra Locatelli, ministro per le Disabilità e di Giusy Versace, senatrice e atleta paralimpica. ■ **Gaetano Gemiti**

plenitude fibra,

ora è tua a soli

16,90€

anziché **25,90€** /mese per 3 anni

se sei cliente Plenitude per l'energia di casa o lo diventi.

Attivazione una tantum a 39€



Fino al 15 luglio
6 mesi di
Disney+
Standard con Pubblicità

F Fibra **Fibra ultraveloce**

Navighi fino a **2,5 Gbps** in download e **1 Gbps** in upload.

SCOPRI DI PIÙ

Chiama il Servizio Clienti, vai nei **Plenitude Store** o su **eniplenitude.com**

Offerta valida fino al 15/7/26 per clienti residenziali luce/gas, soggetta a limiti di copertura. Nuovi clienti no placet, 25,90€/mese dopo 36 mesi o senza forniture luce/gas. **Servizio voce non incluso con perdita del numero di telefono fisso** in caso di passaggio da altro operatore. Limitata ad aree coperte da tecnologia FTTH F e con limiti tecnologici. In caso di copertura solo da tecnologia FTTC FR, fino a 200 Mb/s in download e fino a 20 Mb/s in upload. Addebito SDD o carta di credito, salvo eccezioni. Dettagli e verifica copertura su eniplenitude.com. Op. a premi valida fino al 15/7/26 per i nuovi clienti Plenitude Fibra. Alla scadenza, **rinnovo automatico** al prezzo di listino applicabile, salvo recesso. Regolamento su eniplenitude.com

plenitude

Speciale Salone della Giustizia

Il giuslavorista del futuro, tra tecnologia e persona

Nell'anno del ventennale dalla sua fondazione lo studio LabLaw guidato da Francesco Rotondi riabbraccia Luca Failla e il suo storico team. Una nuova fase di crescita che ripensa il ruolo dell'avvocato del lavoro nell'epoca dell'intelligenza artificiale e delle grandi trasformazioni organizzative

Per lungo tempo l'avvocato giuslavorista è stato percepito come un tecnico del contenzioso: il professionista al quale ci si rivolgeva quando il rapporto di lavoro era ormai compromesso, per gestire un licenziamento, una vertenza sindacale, una qualunque causa da portare davanti al giudice.

Quell'immagine, oggi e ormai da tempo, è largamente superata. Il mondo del lavoro attraversa una fase di trasformazione tra le più profonde della sua storia recente - sospinta dalla digitalizzazione, dall'intelligenza artificiale, dalla ridefinizione dei confini tra tempi e luoghi della prestazione, dalla messa in discussione del modello stesso del lavoro subordinato, dalla crescente dimensione internazionale delle imprese - e con esso è cambiato radicalmente il ruolo di chi il diritto del lavoro lo interpreta e lo applica. Il giuslavorista contemporaneo è, prima di tutto, un consulente strategico che ormai accompagna le aziende day by day nella gestione del business e nei grandi processi di trasformazione, fornendo soluzioni tailor made, tagliate di volta in volta sulla specificità del singolo cliente nazionale o internazionale che sia. Non interviene soltanto quando il conflitto è già esploso, ma accompagna l'impresa nelle scelte organizzative, nella gestione del capitale umano, nei processi di riorganizzazione e di ristrutturazione, nelle operazioni straordinarie e transfrontaliere. È chiamato a leggere in anticipo i cambiamenti e a tradurli in strategie concrete, prevedibili e sostenibili ma anche a condividere con l'azienda il risultato: perché la vera domanda che le aziende pongono oggi non è più soltanto "come difendermi", ma "come governare il cambiamento senza subirlo e anche trarne beneficio".



UNA RETE RAMIFICATA

LabLaw conterà oltre trenta professionisti distribuiti al momento su cinque sedi ed aree di business, a conferma di una presenza capillare che coniuga prossimità territoriale e respiro internazionale

IL PERIMETRO STESSO DELLA MATERIA SI È DILATATO

Accanto ai temi tradizionali - contratti, gestione quotidiana del personale, licenziamenti individuali e collettivi, trattative e contenzioso sindacale - sono entrati con forza il lavoro agile e il diritto alla disconnessione, la tutela del whistleblowing, la protezione dei dati e la compliance – oggi anche dal punto di vista retributivo - il welfare e i benefit, le politiche di diversità e inclusione, la sostenibilità sociale d'impresa, la tutela della sua reputazione e del know how. A ciò si aggiunge la crescente centralità della gestione delle figure apicali, dei top manager e degli expats, così come delle operazioni cross-border, e anche la gestione delle crisi, così come l'interlocuzione con i fondi d'investimento che permeano il mercato. In questo quadro la specializzazione verticale deve necessariamente affiancarsi una prospettiva internazionale e multilingue.

QUESTA EVOLUZIONE IMPONE COMPETENZE NUOVE

La specializzazione verticale nel diritto del lavoro resta il presupposto irrinunciabile, ma non è più sufficiente da sola. Al giurista del lavoro si chiede di dialogare con la funzione manageriale, di comprendere i numeri e le logiche del business, di muoversi con disinvoltura in contesti internazionali, di costruire team dedicati capaci di rispondere in modo sartoriale alle esigenze di ciascun cliente. Disponibilità costante, tempestività delle risposte e approccio pragma-



Francesco Rotondi e Luca Failla, di nuovo insieme in LabLaw

LA NUOVA ORGANIZZAZIONE

La nuova struttura di LabLaw si articola in divisioni dedicate che affiancano l'attività professionale con competenze specialistiche e progettualità innovative.

L'Academy costituisce l'entità dedicata alla ricerca, alle iniziative editoriali e alle attività formative e convegnistiche, anche di carattere accademico, con l'obiettivo di promuovere il confronto scientifico, diffondere la cultura del diritto del lavoro e favorire la crescita delle nuove generazioni di professionisti.

La divisione Tech è dedicata allo sviluppo e all'analisi delle tematiche legate all'innovazione tecnologica, supportando le organizzazioni nella valutazione e nell'adozione consapevole delle nuove tecnologie.

La divisione Finance rappresenta l'area specialistica dedicata ai profili economico-finanziari connessi all'attività di consulenza.

tico non sono più un valore aggiunto, ma la condizione minima di credibilità di uno studio che voglia definirsi di riferimento.

L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Soprattutto, al giuslavorista, come e forse più che in altri rami del diritto, si chiede oggi di misurarsi con la tecnologia. L'intelligenza artificiale è ormai da tempo al centro della riflessione giuridica, etica e deontologica: non solo come oggetto di regolazione - si pensi al quadro europeo e alla recente disciplina nazionale in materia - ma come strumento che entra nella prassi professionale e nell'organizzazione stessa del lavoro, a prescindere che si parli di uno studio legale o di un'azienda.

Per rimanere legati al mondo professionale, da un lato c'è il tema della cosiddetta giustizia predittiva, ossia la capacità dei sistemi di formulare ipotesi probabilistico-statistiche sull'esito di una controversia: se ben governati, questi strumenti non sostituiscono il giurista, ma ne potenziano l'attività, offrendo un ausilio prezioso nell'analisi del rischio e nella definizione delle strategie difensive. Dall'altro c'è la sfida di accompagnare l'ingresso delle nuove tecnologie con modelli organizzativi adeguati, capaci di sostenere il cambiamento anziché ostacolarlo, argomento quest'ultimo tutt'altro che scontato nelle strutture professionali. Ancora, non da sottovalutare è il tema del rapporto fra questa tecnologia e le nuove generazioni che si affacciano alla professione, sia sotto il profilo della capacità di acquisire competenze e di "crescere nel mercato", sia in ordine alla capacità di individuare eventuali bias algoritmici da governare.

LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA E DEL CAPITALE UMANO

In tutto questo, un principio deve restare fermo: la persona al centro. Anche nell'epoca dell'automazione e dell'apprendimento automatico, il diritto del lavoro conserva la propria vocazione antropocentrica. Trasparenza, prevenzione del rischio e tutela della dignità di chi lavora sono cardini che nessuna efficienza tecnologica può mettere in discussione. La vera partita dei prossimi anni si giocherà sulla capacità di trasformare l'innovazione in opportunità, attraverso una crescita culturale e organizzativa condivisa tra imprese, lavoratori e organizzazioni sindacali. Ed è qui che entra in gioco un altro tema decisivo: la prevedibilità normativa, elemento fondamentale per garantire certezza alle imprese e serenità ai lavoratori, e per consentire al professionista di svolgere fino in fondo la propria funzione di guida.

IL RUOLO DI LABLAW NEL PANORAMA DEL MERCATO DEL LAVORO

È in questo scenario si inserisce il nuovo "capitolo" dalla storia di LabLaw. Nel ventesimo anniversario della fondazione di LabLaw, boutique nata nel 2006 e cresciuta fino a diventare una delle realtà di riferimento in Europa nel diritto del lavoro e delle relazioni industriali, due dei suoi soci fondatori, Francesco Rotondi e Luca Failla - pluripremiati e riconosciuti ormai da anni dalle principali directories sia nazionali (Legal community, Top Legal) che internazionali (Chambers, Legal 500, Who's Who fra le altre) fra i più autorevoli giuslavoristi nel panorama italiano - tornano a lavorare insieme sotto lo stesso marchio. Dopo il percorso che nel 2020 aveva portato Failla verso Deloitte Legal e, nel 2023, alla fondazione della boutique Failla&Partners, il suo ritorno oggi in LabLaw insieme al suo storico team di professionisti segna l'apertura di una nuova fase di sviluppo per lo studio guidato in questi anni, con continuità e crescita ininterrotta, da Rotondi. «Il ritorno in LabLaw rappresenta la naturale evoluzione di un percorso professionale avviato oltre vent'anni fa insieme a Francesco Rotondi - ha commentato Luca Failla -. In questi anni abbiamo mantenuto una reciproca stima professionale e una visione comune dei valori che hanno caratterizzato la crescita dello studio. Oggi guardiamo al futuro con l'obiettivo di mettere a fattor comune esperienze, competenze e professionalità, continuando a offrire ai clienti servizi di eccellenza e contribuendo alla crescita delle nuove generazioni di avvocati».

Un ritorno, dunque, che non è una semplice somma di strutture, ma l'integrazione di due patrimoni professionali complementari, uniti da una medesima idea del mestiere il cui senso affonda le proprie radici in un'idea di eccellenza nel mercato che era la linfa delle origini di LabLaw, che a distanza di vent'anni appare ancora attualissima.

Con la combinazione delle due realtà, prevista per ottobre, LabLaw conterà oltre trenta professionisti distribuiti al momento su cinque sedi ed aree di business - Milano, Roma, Bologna, Bari e Messina - a conferma di una presenza capillare che coniuga prossimità territoriale e respiro internazionale comprensivo di dirette relazioni con primarie entità legali e amministrative in Usa.

Ogni sede è concepita come parte di un'unica realtà integrata, capace di fornire ed esprimere, a parità di valore, risposte rapide, coerenti e coordinate a clienti che operano in contesti sempre più complessi.

«Siamo particolarmente soddisfatti di questa nuova fase di sviluppo di LabLaw - ha sottolineato Francesco Rotondi -. Il ritorno di Luca Failla rafforza ulteriormente il posizionamento dello studio e amplia il patrimonio di competenze a disposizione dei nostri clienti. In un contesto economico e normativo in costante evoluzione, intendiamo continuare a supportare le imprese con un approccio altamente specializzato, fornendo soluzioni concrete e affidabili per affrontare le trasformazioni del mondo del lavoro».

FLESSIBILITÀ, COMPETENZA E INNOVAZIONE

La nuova struttura di LabLaw che prenderà forma in autunno è, in fondo, la migliore rappresentazione del giuslavorista moderno che il futuro richiede: una figura che unisce la profondità della specializzazione all'ampiezza della visione, la tradizione dell'eccellenza giuridica all'attitudine verso l'innovazione. Non è un caso che la formazione e l'innovazione siano uno dei pilastri della filosofia dello studio. Attraverso la LabLaw Academy - divenuta entità istituzionale interna - lo studio promuove ricerca, iniziative editoriali e attività convegnistiche, anche di taglio accademico, che alimentano il dibattito scientifico e diffondono la cultura del diritto del lavoro, investendo in modo strutturale sulle nuove generazioni di professionisti. Oltre ad Academy, lo studio avrà una autonoma divisione denominata LabLaw Tech che sta già sviluppando i temi dell'innovazione tecnologica per affiancare i propri clienti nelle scelte consapevoli relative alla gestione delle nuove tecnologie e possiede da sempre interna la divisione LabLaw Finance.

UNA VISIONE RIVOLTA AL FUTURO

Ritrovare le proprie origini, per LabLaw, non significa guardare indietro. Significa ripartire dall'essenza di un progetto - la stessa intuizione che nel 2006 aveva dato vita a una delle prime grandi boutique italiane interamente dedicate al lavoro - per proiettarsi in avanti, con una struttura più solida e una gamma di competenze più ampia. In un mercato in cui la specializzazione è ormai condizione di sopravvivenza e la capacità di anticipare il cambiamento rappresenta il vero fattore competitivo, la scelta di reintegrare esperienze e talenti sotto un unico marchio è una risposta lucida e propositiva alle esigenze delle imprese. Perché il diritto del lavoro del futuro sarà sempre più un lavoro di squadra: e proprio nella complementarità delle competenze e nella condivisione di una visione comune LabLaw individua la chiave per continuare a essere uno dei principali protagonisti del mercato, in Italia e oltre i confini nazionali. Da ultimo, di Failla e Rotondi è doveroso ricordare un'immagine efficace della loro storia di LabLaw, dunque non più leggenda, che nella continuità del prestigio conservato ininterrottamente potrebbe esprimere il mito professionale del futuro. Storia, leggenda e mito come opere professionali, capitali e innovazioni in grado di raccogliere studi, ricerche e pensieri forti della vita di due avvocati con elevato livello che dimostrano come la professione sia prezioso frutto, nella letteratura di Calamandrei, della tradizione di LabLaw che a grandi passi si è arricchito continuamente di valori e simboli di cui Failla e Rotondi sono primari testimoni e, ora insieme, illuminanti continuatori anche per le giovani generazioni di avvocati.

■ **CG**

LA PERSONA AL CENTRO

Anche nell'epoca dell'automazione e dell'apprendimento automatico, il diritto del lavoro conserva la propria vocazione antropocentrica



Speciale Salone della Giustizia

La sicurezza sul lavoro è una responsabilità condivisa

Il presidente dell'Inail Fabrizio d'Ascenzo, punta su prevenzione, innovazione tecnologica e formazione per promuovere una cultura della sicurezza capace di tutelare la salute e la dignità di ogni lavoratore

La sicurezza sul lavoro non può esaurirsi nel rispetto delle norme, ma deve diventare un valore condiviso, parte integrante della vita delle imprese e dei lavoratori. Il presidente dell'Inail Fabrizio D'Ascenzo illustra le strategie dell'Istituto per rafforzare la prevenzione, affrontare i nuovi rischi legati alle trasformazioni del lavoro e promuovere una responsabilità collettiva in cui la tutela della vita sia sempre una priorità.

Presidente D'Ascenzo lei ha l'opportunità di incidere su un tema che riguarda concretamente la vita di milioni di lavoratori: la tutela della salute e della sicurezza. Qual è la sua visione per un Inail sempre più protagonista nella costruzione di una vera cultura della prevenzione nel nostro Paese?

«La promozione della cultura della salute e della sicurezza sul lavoro rappresenta uno degli obiettivi strategici dell'Inail e una responsabilità che coinvolge l'intero sistema Paese. Nel corso del 2025, a seguito dell'emanazione del decreto 159, il Governo e il Parlamento hanno ulteriormente riconosciuto e rafforzato il ruolo dell'Istituto quale protagonista del sistema di tutela della sicurezza sul lavoro, con lo scopo di incidere in modo significativo sul numero, ancora troppo elevato, di infortuni e malattie professionali. È proprio in questa direzione che l'ente intende andare per essere sempre al passo con le trasformazioni in atto, rinnovando e rafforzando la propria missione, fondata sul principio della tutela globale integrata».

Fabrizio d'Ascenzo, presidente Inail





UNA SFIDA CULTURALE

Dobbiamo passare da una logica dell'adempimento a una logica della prevenzione, da una sicurezza percepita come costo a una sicurezza riconosciuta come valore, da una responsabilità delegata a pochi a una responsabilità condivisa da tutti

Gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali continuano a rappresentare una delle questioni più delicate nel rapporto tra lavoro, diritti e responsabilità. Quali sono oggi, a Suo avviso, le principali criticità su cui occorre intervenire con maggiore urgenza?

«La questione richiede innanzitutto un cambio di prospettiva. L'infortunio sul lavoro non può essere considerato un evento inevitabile né un tema che si esaurisce nella dimensione assicurativa. Disponiamo di un apparato normativo avanzato, ma la sicurezza non può ridursi a una sequenza di adempimenti formali. Deve invece tradursi in comportamenti concreti e in scelte capaci di incidere realmente sulla vita quotidiana dei lavoratori. Non è un caso che l'Inail continui a investire in attività di formazione, consulenza e sostegno alle imprese: la prevenzione efficace nasce dalla conoscenza e dalla consapevolezza. In ogni caso credo che la sfida più importante sia quella culturale. Dobbiamo passare da una logica dell'adempimento a una logica della prevenzione, da una sicurezza percepita come costo a una sicurezza riconosciuta come valore, da una responsabilità delegata a pochi a una responsabilità condivisa da tutti».

Il mondo del lavoro evolve rapidamente, tra innovazione tecnologica, intelligenza artificiale, nuove forme di organizzazione e trasformazione delle professionalità. Come sta cambiando, di conseguenza, anche il concetto di sicurezza sul lavoro e quali nuove rischi occorre imparare a prevenire?

«Il mondo del lavoro sta cambiando con una rapidità senza precedenti e, con esso, mutano anche i rischi che i lavoratori affrontano legati alle trasformazioni tecnologiche, climatiche e alle nuove forme di organizzazione produttiva che impongono un aggiornamento costante degli strumenti di tutela. Il Piano delle attività di ricerca Inail 2025-2027 individua soluzioni innovative capaci di favorire ambienti di lavoro sani e sicuri e approfondisce gli effetti prodotti dall'impiego dei sistemi digitali sulla salute e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. L'Istituto ha già avviato importanti sperimentazioni che coinvolgono realtà aumentata, sistemi immersivi, sensoristica, dispositivi indossabili e robotica, anche con riferimento alle loro possibili applicazioni nei percorsi di riabilitazione e di reinserimento lavorativo delle persone con disabilità da lavoro. È il segno di una prevenzione che non rincorre il cambiamento, ma cerca di guidarlo».

La prevenzione non può essere affidata soltanto alle norme e ai controlli, ma richiede consapevolezza e responsabilità condivise. Quale ruolo possono avere istituzioni, imprese, lavoratori e sistema formativo nel costruire una cultura della sicurezza realmente radicata nel Paese?

«Affinché la salute e la sicurezza possano affermarsi come valore condiviso è indispensabile l'azione congiunta di istituzioni, parti sociali, imprese e lavoratori. La finalità condivisa, ribadisco, è rafforzare ulteriormente un'autentica cultura della sicurezza. È proprio questo il fine delle iniziative che abbiamo promosso insieme al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, all'Ispettorato nazionale del lavoro e a tutti gli attori del sistema della prevenzione. Il nostro approccio si fonda sul principio strategico che la sicurezza non può essere garantita esclusivamente attraverso norme, controlli e sanzioni, ma richiede una scelta consapevole e responsabile da parte di tutti i soggetti coinvolti. Occorre promuovere una grande alleanza nazionale, valorizzando il ruolo di tutti e favorendo l'adozione diffusa di comportamenti orientati alla tutela della vita, della salute e della dignità del lavoro». ■ **CG**



GLB elettrica | Consumo ciclo misto: 18,6 (GLB 350 4MATIC con tecnologia EQ) - 15,4 (GLB 200 con tecnologia EQ) kWh/100km, CO_2 ciclo misto: 0 g/km, Autonomia elettrica: 631 (GLB 250+ con tecnologia EQ) - 374 (GLB 200 con tecnologia EQ) km.

Speciale Salone della Giustizia

La certezza del diritto è un valore fondamentale

La presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Milano Paola Ghinoy affronta il tema delle retribuzioni adeguate, il ruolo dell'interpretazione giudiziaria e le sfide organizzative necessarie per garantire ai cittadini una tutela effettiva e tempestiva

Nella giustizia del lavoro il tempo è parte della tutela. Quando sono in gioco il posto di lavoro, la retribuzione, la previdenza o una discriminazione, una decisione che arriva troppo tardi rischia di essere una tutela solo sulla carta. «L'efficienza- commenta Paola Ghinoy, presidente della Sezione Lavoro del Tribunale di Milanonon si misura soltanto nel numero dei procedimenti definiti, ma nella capacità di dare una decisione di qualità quando quella decisione è ancora utile. La tempestività dipende innanzitutto dall'efficienza della macchina giudiziaria». È quindi prioritario assicurare organici adeguati e stabili, dei magistrati e del personale amministrativo. «La carenza di quest'ultimo- rivela Paola Ghinoy- è generalizzata e nel distretto di Milano ha raggiunto livelli insostenibili. Vi è poi il problema del contenzioso seriale, particolarmente rilevante in alcuni settori del pubblico impiego, come la scuola. Occorre favorire meccanismi di conciliazione che consentano di risolvere queste controversie prima che approdino in tribunale e, soprattutto, che l'amministrazione si adegui tempestivamente agli orientamenti consolidati e alle decisioni definitive. Questo determinerebbe una deflazione dei carichi e la possibilità del giudice di dedicarsi a questioni effettivamente controverse».





IL PROBLEMA DEL CONTENZIOSO SERIALE

«È particolarmente rilevante in alcuni settori del pubblico impiego, come la scuola. Occorre favorire meccanismi di conciliazione che consentano di risolvere queste controversie prima che approdino in tribunale e, soprattutto, che l'amministrazione si adegui tempestivamente agli orientamenti consolidati e alle decisioni definitive»

In diverse occasioni lei ha richiamato l'attenzione sul problema delle retribuzioni insufficienti a garantire un'esistenza libera e dignitosa, come previsto dall'articolo 36 della Costituzione. Qual è oggi il ruolo del giudice nel garantire il rispetto di questo principio e quali difficoltà incontra nel valutare l'adeguatezza dei salari, anche in assenza di una soglia minima fissata per legge?

«Il giudice non deve stabilire in via generale quale debba essere il salario minimo, compito che appartiene alla contrattazione collettiva e al legislatore. Deve però garantire che, nel singolo rapporto, la retribuzione non scenda sotto il livello imposto dall'art. 36 della Costituzione, norma immediatamente precettiva. La difficoltà è che né la Costituzione né la legge indicano una cifra. I contratti collettivi rimangono quindi il principale parametro di riferimento, ma, come ha chiarito la Corte di Cassazione, non possono sottrarsi al controllo di conformità all'art. 36. In mancanza di una soglia minima universale, questa valutazione può creare incertezza e diversità di decisioni: occorre perciò valorizzare la contrattazione collettiva, accompagnandola con un controllo giudiziale effettivo e rigorosamente motivato, se necessario applicando al rapporto di lavoro la retribuzione prevista da un contratto collettivo diverso da quello concretamente applicato dal datore di lavoro».

Il tema è oggi ancora più attuale.

«Si infatti il dl n. 62/2026 sul "salario giusto" assume come riferimento il trattamento economico complessivo dei contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative. È dunque un parametro legislativamente qualificato che, a mio avviso, non diviene comunque insindacabile: una disposizione emanata in attuazione dell'art. 36 non può autorizzare un risultato contrario allo stesso precetto costituzionale».

Nel suo contributo dedicato all'interpretazione nel diritto del lavoro, lei ha affrontato il tema della certezza del diritto e del ruolo del giudice nell'applicazione delle norme. Come si può conciliare l'esigenza di interpretare le disposizioni alla luce dei principi costituzionali e dell'evoluzione sociale con quella di garantire decisioni prevedibili e uniformi?

«La certezza del diritto è un valore fondamentale: un diritto imprevedibile mette in discussione lo stesso principio di eguaglianza, perché casi uguali rischiano di ricevere risposte diverse. Esistono però situazioni di "imprevedibilità strutturale": questioni nuove, nuovi principi di derivazione europea o mutamenti della realtà sociale che non possono essere risolti semplicemente richiamando i precedenti. Il diritto non può essere interpretato come una realtà immobile e la giurisprudenza deve farsene carico. Interpretazione evolutiva e certezza non sono esigenze contrapposte: la prevedibilità non richiede l'immobilità della giurisprudenza, ma che la sua evoluzione sia argomentata, coerente e controllabile. Il diritto del lavoro lo dimostra bene: concetti costituzionali come dignità, sufficienza e proporzionalità devono misurarsi con una realtà economica e sociale che cambia. Il loro aggiornamento, però, non può dipendere dalla sensibilità del singolo giudice, ma deve fondarsi su criteri trasparenti, sul confronto con la giurisprudenza e sulla funzione nomofilattica della Cassazione».

■ **Linda Zorza**

POLLINI.COM



POLLINI

Speciale Salone della Giustizia

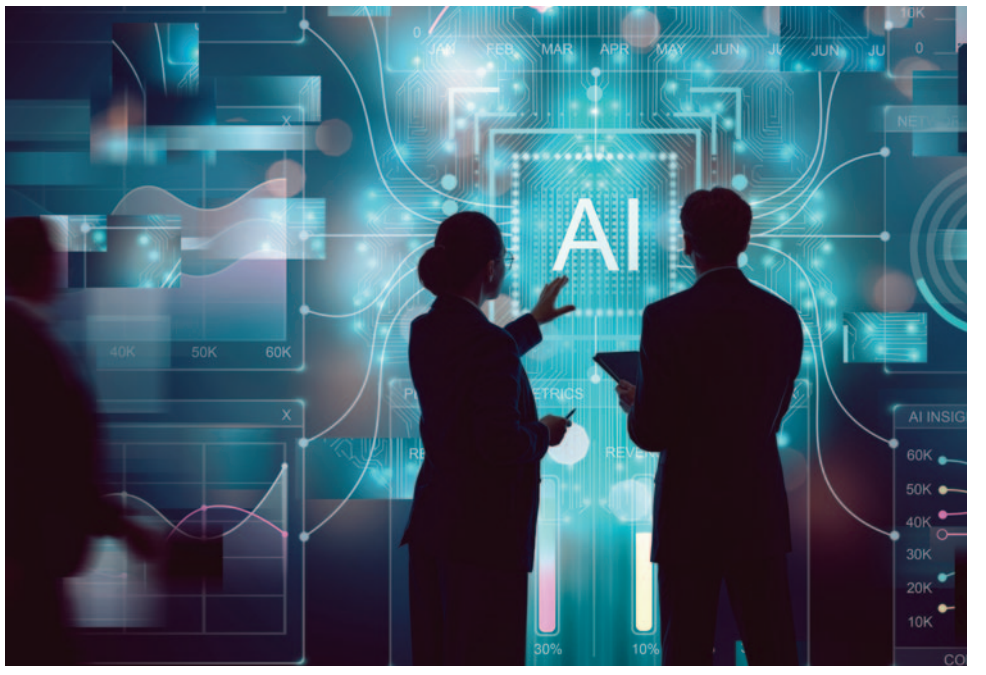
Garantire celerità e qualità delle decisioni

Giovanni Casella, presidente della Sezione Lavoro della Corte d'Appello di Milano illustra i risultati raggiunti, le criticità organizzative e le trasformazioni che stanno cambiando il contenzioso giuslavoristico

La Sezione Lavoro della Corte d'Appello di Milano svolge un ruolo fondamentale nella tutela dei diritti dei lavoratori e nella risoluzione delle controversie che coinvolgono lavoratori e imprese. Tra i risultati più significativi raggiunti, come ci ricorda il presidente Giovanni Casella, c'è il consolidamento di una giurisprudenza attenta all'effettiva tutela dei diritti e orientata a garantire decisioni prevedibili e coerenti. Un ulteriore obiettivo perseguito negli ultimi anni è stato quello di contenere i tempi di definizione dei procedimenti, nonostante il costante incremento della complessità delle controversie. «L'obiettivo ancora da porsi- precisa Giovanni Casella- deve essere quello di garantire ai cittadini un livello di tutela il più possibile uniforme sull'intero distretto, coniugando celerità e qualità delle decisioni, nella consapevolezza che la giustizia del lavoro incide spesso su diritti fondamentali della persona e sulla stabilità delle relazioni economiche e sociali. Purtroppo, le risorse umane non sono sempre sufficienti per mantenere un elevato livello di efficienza. Negli ultimi tempi, infatti, la Sezione ha visto diminuire il numero degli addetti alla cancelleria e, a partire dal mese di novembre, dovrà fare a meno di 7 giudici ausiliari, operanti dal 2016 e che hanno permesso di azzerare l'arretrato. Ad oggi, la Sezione non ha pendenze ultrabiennali e un processo dura in media 195 giorni».

Il mondo del lavoro è attraversato da trasformazioni profonde, legate alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale e alle nuove forme di occupazione. In che modo questi cambiamenti stanno incidendo sulle controversie sottoposte all'attenzione dei giudici del lavoro?

«Le trasformazioni del mercato del lavoro stanno già producendo effetti significativi sul contenzioso giuslavoristico. Accanto alle questioni tradizionali, emergono controversie legate alle piattaforme digitali, al lavoro da remoto, all'utilizzo di sistemi automatizzati nell'organizzazione del lavoro e alla protezione dei dati personali dei lavoratori. Anche l'impiego crescente dell'intelligenza artificiale nei processi produttivi e nelle scelte organizzative delle imprese pone nuovi interrogativi in materia di trasparenza degli algoritmi, valutazione delle prestazioni, controlli a distanza e possibili discriminazioni. Nel distretto milanese, questi fenomeni assumono particolare rilievo per la varietà del tessuto economico, che comprende realtà industriali, finanziarie, commerciali, tecnologiche e di servizi avanzati. Ne deriva una casistica estremamente eterogenea, che richiede ai giudici un costante aggiornamento professionale per comprendere modelli organizzativi in continua evoluzione e garantire l'applicazione dei principi fondamentali del diritto del lavoro anche in contesti nuovi e complessi».



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il suo impiego crescente nei processi produttivi e nelle scelte organizzative delle imprese pone nuovi interrogativi in materia di trasparenza degli algoritmi, valutazione delle prestazioni, controlli a distanza e possibili discriminazioni



Giovanni Casella, presidente della Sezione Lavoro della Corte di Appello di Milano

L'evoluzione dei modelli organizzativi pone anche questioni delicate in materia di appalti e di qualificazione dei rapporti di lavoro. Quali sono le principali criticità che la magistratura è chiamata ad affrontare?

«Le nuove modalità di organizzazione del lavoro attraverso sistemi informatici incidono soprattutto sugli appalti di servizi, la cui genuinità deve essere valutata considerando l'effettiva capacità organizzativa autonoma dell'appaltatore. Un appalto è genuino quando i lavoratori sono realmente organizzati e diretti dall'appaltatore. Se, invece, devono rispondere direttamente ai comandi e agli ordini impartiti attraverso sistemi informatici di proprietà del committente, le prestazioni possono assumere le caratteristiche della somministrazione illecita di manodopera. L'utilizzo delle piattaforme digitali incide, inoltre, sulla distinzione tra lavoro subordinato e autonomo in alcune categorie professionali, come quella dei driver. Diventa così particolarmente complessa l'individuazione dei requisiti che caratterizzano i lavoratori cosiddetti etero-organizzati, ai quali la legge estende la disciplina e le garanzie previste per il lavoro subordinato. Si tratta di questioni che richiedono un'attenta valutazione delle concrete modalità di svolgimento della prestazione, per individuare la corretta qualificazione del rapporto e assicurare un'adeguata tutela dei lavoratori».

La durata dei procedimenti rappresenta uno degli aspetti più delicati per chi si rivolge alla giustizia, soprattutto quando sono in gioco diritti fondamentali, retribuzioni o la conservazione del posto di lavoro. Quali interventi organizzativi e quali strumenti potrebbero contribuire a rendere la giustizia del lavoro più tempestiva, senza compromettere la qualità delle decisioni?

«La riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti rappresenta una sfida costante. Per affrontarla è necessario intervenire sia sul piano delle risorse sia su quello dell'organizzazione. Rispetto ad altre sedi, la nostra Sezione è sottodimensionata, avendo un organico di soli 10 consiglieri ed 1 presidente, pur dovendo gestire un carico crescente di nuove iscrizioni che ogni anno si aggirano intorno ai 1.300/1.500 fascicoli. Attualmente i consiglieri in servizio effettivo sono 6/7. Un contributo importante può derivare dalla diffusione di modelli organizzativi efficienti, dalla piena valorizzazione dell'Ufficio per il Processo e dall'utilizzo delle tecnologie digitali per semplificare le attività di gestione e monitoraggio dei fascicoli. La nostra Sezione è stata tra le prime in Italia a sperimentare il processo telematico e a dotarsi, grazie alla collaborazione dell'Associazione degli Avvocati Giuslavoristici (AGI). degli strumenti tecnologici per svolgere le udienze collegiali da remoto. La rapidità non può essere perseguita a scapito della qualità della decisione. L'obiettivo deve essere quello di utilizzare al meglio le (poche) risorse disponibili per consentire ai magistrati di dedicare il tempo necessario all'approfondimento delle questioni giuridiche più complesse, assicurando al contempo una risposta giudiziaria tempestiva ed efficace. In tale contesto, l'apporto fornito dagli addetti all'Ufficio del Processo è stato decisamente positivo, ma non risolutivo».

■ **Giada Amerio**



RINNOVA IL TUO IMPIANTO A COSTO ZERO

Illuminare evitando gli sprechi di energia

Un Mondo di Luce è il progetto Beghelli che prevede la **sostituzione "a costo zero" degli impianti di illuminazione di vecchia generazione con apparecchi di nuova generazione ad altissima efficienza**. Una soluzione "chiavi in mano" e "a costo zero" grazie al **risparmio energetico ottenuto, garantito contrattualmente**, con possibilità di ottenimento anche dei **Certificati Bianchi** e accesso agli **incentivi** legati al piano di **Transizione 5.0**.

Per uffici, negozi, scuole, parcheggi, strutture sanitarie, industria, logistica, aeroporti.

- AUDIT ENERGETICO
- CALCOLO ILLUMINOTECNICO
- ANALISI COSTI-BENEFICI
- INSTALLAZIONE SENZA PENSIERI
- RISPARMIO ENERGETICO GARANTITO
- MANUTENZIONE INCLUSA

Contattaci su
beghelli.it sezione *Per l'ambiente - I nostri servizi per la Sostenibilità*
numero verde **80026626**

Beghelli
Servizi

Speciale Salone della Giustizia

Gestire un attacco digitale non è solo una questione informatica

L'analisi dell'avvocato Claudia Ogriseg, specializzata in diritto del lavoro, Dpo senior ed esperta di informatica giuridica, sulla cybersecurity. Bisogna integrare competenze giuridiche, informatica forense e organizzazione per prevenire e gestire le crisi informatiche, tutelando imprese, persone e reputazione

Gestire un incidente o un attacco digitale non è mai soltanto una questione informatica. I dati del Rapporto Clusit 2026 evidenziano un incremento degli incidenti informatici del 48,7 per cento rispetto all'anno precedente, con oltre 5000 eventi censiti e percentuali elevate di attacchi ad alto impatto. Un incidente o un attacco informatico può iniziare con una credenziale sottratta o una vulnerabilità non corretta. Tuttavia, quando viene scoperto, il problema ha già superato il perimetro di una questione solo informatica: l'operatività rallenta se non addirittura si ferma, le persone necessitano di indicazioni, gli amministratori sono obbligati ad assumere decisioni rapide senza un quadro completo dell'accaduto e con l'ansia della decorrenza di scadenze per notificare l'accaduto alle Autorità di vigilanza. È in quel momento che emerge la qualità dell'organizzazione: l'essere preparati ad affrontare la "crisi" è una parte centrale della difesa. Come sottolinea l'avvocato Claudia Ogriseg, specializzata in diritto del lavoro, Dpo senior ed esperta di informatica giuridica, «una crisi perde gran parte della propria forza destabilizzante quando l'organizzazione ne abbia preventivamente individuato i possibili fattori scatenanti, valutato i relativi profili di rischio e simulato, attraverso scenari plausibili, le azioni, le responsabilità e i processi decisionali da attivare».



Come dovrebbero reagire le organizzazioni in questi casi?

«La gestione di un incidente o di un attacco è una questione organizzativa: occorre una regia con ruoli chiari. I direttivi dell'impresa potrebbero dover gestire simultaneamente obblighi di notifica all'Autorità garante per la protezione dei dati, obblighi di segnalazione degli incidenti rilevanti al Csirt. Senza pensare alle responsabilità derivanti dall'eventuale inadeguatezza delle misure di sicurezza per la protezione dei dati personali o dall'omessa adozione di misure di sicurezza dei sistemi di intelligenza artificiale. L'esigenza di elaborare una risposta organizzativa agli incidenti è normativamente prevista nella Nis2 che riguarda le entità essenziali e importanti per lo Stato che operano in settori come trasporti, energia, sanità ecc. Le nuove norme introducono obblighi e sanzioni anche penali per i componenti degli organi direttivi che non si attivino, adottando presìdi di cybersecurity, procedure di gestione degli accessi, sistemi di monitoraggio delle vulnerabilità, vigilando e formando sui temi della sicurezza informatica».

Perché sono decisive le competenze giuslavoristiche e di informatica forense?

«L'incidente o l'attacco coinvolge sempre le persone, sicché la gestione delle risorse umane è cruciale. Può essere necessario isolare dispositivi, revocare credenziali, ricostruire accessi o raccogliere dichiarazioni. L'indagine interna non può però trasformarsi in una raccolta indiscriminata di messaggi, file e navigazioni. Occorre definirne lo scopo, acquisire solo ciò che è necessario e rispettare le regole su controlli a distanza e procedimenti disciplinari.
Il giurista specializzato in diritto del lavoro e protezione dei dati personali non sostituisce lo specialista di informatica forense, né è opportuno che quest'ultimo stabilisca da solo finalità e limiti dell'accertamento. La gestione dell'incidente o dell'attacco deve essere interdisciplinare per preservare registri, copie forensi, messaggi e accessi utili per comprendere l'attacco, presentare una denuncia o difendersi in giudizio. Ripristino e acquisizione della prova devono procedere insieme: cancellare o riconfigurare senza coordinamento può essere compromettente».

Quale spazio deve avere la comunicazione?

«La comunicazione è parte della risposta alla crisi. Il silenzio non protegge la reputazione e un messaggio scritto sotto stress può aggravare il danno. Se lo scenario è stato preparato, devono esserlo anche la risposta, le tempistiche, le responsabilità e i flussi di approvazione. Una solida gestione della crisi richiede inoltre che contatti e relazioni strategiche siano costruiti prima dell'emergenza, così da poterli attivare immediatamente quando necessario. L'impresa deve dire ciò che sa, chiarire ciò che resta incerto e indicare le misure adottate, modulando i contenuti per i diversi interlocutori senza perdere coerenza. La reputazione, in ogni caso, non può prevalere sui diritti delle persone coinvolte».

Come ci si prepara a gestire eventi di crisi informatica?

«Servono una catena decisionale, referenti e sostituti, procedure di notifica, regole per conservare le evidenze, modelli di comunicazione, clausole con i fornitori, formazione ed esercitazioni. Il legale esperto di lavoro, protezione dei dati e informatica giuridica collega funzioni che spesso operano separatamente e traduce gli accertamenti tecnici in decisioni organizzative difendibili.
Dalla consapevolezza dell'esigenza per le aziende e i loro direttivi di un approccio interdisciplinare nasce la "Colazione di studio" sulla gestione di incidenti e attacchi informatici che ha aperto in autunno un ciclo di incontri riservato ai clienti dello Studio. Un'occasione di confronto per consentire un approccio a più voci con legali specializzati in diritto del lavoro con esperienza come responsabili della protezione dei dati, informatici forensi, esperti nella comunicazione di crisi, assicuratori esperti in polizze cyber. Si esamineranno casi concreti e le decisioni da assumere nelle prime ore, evitando che l'urgenza lasci spazio all'improvvisazione». ■ **Gloria Martini**

L'avvocato Claudia Ogriseg



LA PROFESSIONISTA

L'avvocato Claudia Ogriseg, laureata all'Università di Trieste e PhD in diritto del lavoro e relazioni industriali all'Università di Bologna, ha approfondito i temi della protezione dei dati personali e del lavoro digitale all'Università degli Studi di Milano. Affianca all'attività legale da cassazionista specializzata in diritto del lavoro un costante impegno accademico e scientifico. È docente al master lavoro della Giuffré, collaboratrice della rubrica L'Esperto Risponde de Il Sole 24 Ore e Research Fellow presso l'Information Society Law Center dell'Università degli Studi di Milano. Ricopre inoltre incarichi nell'ambito della formazione giuslavoristica e dell'associazionismo forense, ed è data protection officer (Dpo) presso enti pubblici e strutture sanitarie. Autrice di pubblicazioni scientifiche, ha ricevuto il riconoscimento della Fondazione Marco Biagi per la monografia dedicata alla tutela contro i licenziamenti negli ordinamenti italiano e francese.

Come agiscono le direttive NIS2 e CER e quale impatto avrà sulla vostra azienda

European Commission

Direttiva NIS2

- ✓ Recepimento nel sistema legislativo nazionale entro il 17 ottobre 2024
- ✓ Riguarda le organizzazioni che forniscono servizi essenziali/importanti
- ✓ Richiede misure di sicurezza, segnalazione di incidenti, gestione del rischio, cooperazione con le autorità competenti, pianificazione della risposta agli incidenti, sicurezza della catena di approvvigionamento e monitoraggio continuo
- ✓ Conseguenze della mancata conformità: multe ingenti, ramificazioni legali

Entità interessate



Risposta di Axis

- ✓ Sicurezzanella progettazione, aggiornamenti patch regolari, autenticazione e autorizzazione, crittografia dei dati, segnalazione di incidenti, considerazioni sulla privacy, sicurezza della supply chain, formazione e consulenza, ecc.

✓ NIS 2
✓ CER

Scarica la brochure per saperne di più

AXIS COMMUNICATIONS

Speciale Salone della Giustizia

Cosa accade nel mercato del lavoro

Pesano ormai da anni sui lavoratori italiani il nodo strutturale delle retribuzioni e le criticità della contrattazione collettiva. L'analisi di Pietro Ichino indica alcune strade da percorrere

Le famiglie italiane si preparano a un nuovo autunno "bollente", con rincari medi stimati tra 633 e 900 euro, trainati dall'energia, dai carburanti e dal carrello della spesa. A pesare non è però soltanto l'aumento del costo della vita: resta irrisolto il nodo della stagnazione salariale, che da anni rappresenta una delle principali anomalie del mercato del lavoro italiano. A fare il punto è Pietro Ichino, giuslavorista e professore di diritto del lavoro, con una lunga esperienza in politica e nel sindacato.

Professor Ichino, lei insiste sul fatto che la stagnazione delle retribuzioni nel nostro Paese è strettamente legata alla stagnazione della produttività del lavoro, dovuta a elementi strutturali del nostro tessuto produttivo. Come se ne può uscire?

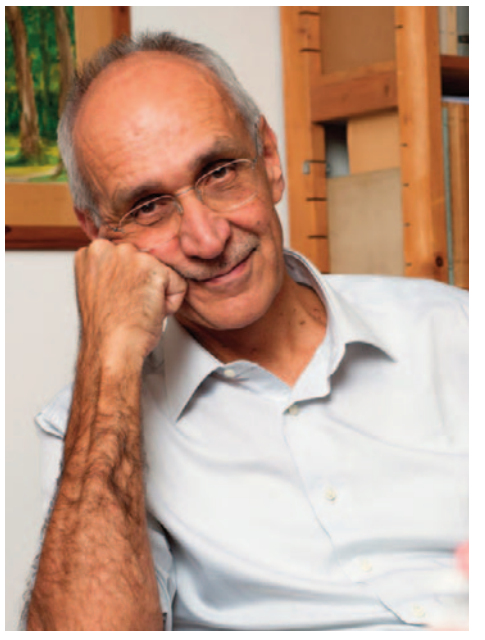
«Per aumentare la produttività del lavoro occorre innanzitutto favorire la migrazione della forza-lavoro verso le aziende più capaci di valorizzarla; il che implica smettere di incoraggiare le persone a rimanere attaccate con le unghie e coi denti alle aziende a bassa produttività, o addirittura decotte, come invece facciamo sistematicamente. Implica inoltre potenziare molto le politiche attive nel mercato del lavoro, volte a favorire, indirizzare e sostenere concretamente la migrazione necessaria».

Ma se la domanda di lavoro manca...

«Oggi il mercato del lavoro italiano si caratterizza per uno squilibrio molto marcato tra domanda di manodopera e offerta, nel senso che le imprese faticano a trovare le persone di cui avrebbero bisogno: metà dei posti vacanti resta scoperta per molti mesi e accade frequentemente che le imprese rinuncino a coprirli. Questo accade in tutti i settori e a tutti i livelli di professionalità. Per questo sarebbe di importanza cruciale trasferire drasticamente risorse dal mantenimento in vita di posti di lavoro di fatto inesistenti, con la Cassa integrazione "a zero ore" senza speranza, alla creazione di percorsi mirati alla riconversione delle persone, mirata in modo preciso a ciò che le imprese cercano e non trovano».

Resta il fatto che il nostro tessuto produttivo si caratterizza per la netta prevalenza di imprese di minime dimensioni.

«E questo è un fattore depressivo ulteriore per la produttività del lavoro, perché le imprese piccole non investono in ricerca e sviluppo e non riescono ad approfittare tempestivamente dell'innovazione tecnologica. Per correggere questo "nanismo" del nostro tessuto produttivo, occorrerebbe aumentare l'apertura e l'attrattività del nostro Paese nei confronti delle imprese multinazionali, dove la produttività del lavoro è mediamente superiore del 50 per cento rispetto alle nostre imprese indigene: nel nostro Paese si registra invece un'ostilità bipartisan nei confronti delle imprese multinazionali straniere. E infatti la nostra capacità di attrarle è la più bassa d'Europa».



Pietro Ichino, giuslavorista e professore emerito di diritto del lavoro nell'Università di Milano

Nel suo libro *L'intelligenza del lavoro* (Rizzoli), lei sostiene che il lavoratore è sempre più capace di scegliere dove lavorare. Questo significa che le imprese dovranno competere anche per trovare le persone di cui hanno bisogno e per attirare le migliori. Può essere questa una delle strade per migliorare le condizioni di lavoro?

«Certo, logica vorrebbe che se il lavoro scarseggia il prezzo del lavoro aumentasse. Effettivamente, in qualche segmento del mercato del lavoro questo accade; ma non accade abbastanza, anche perché il mercato del lavoro italiano è ancora un mercato più vischioso rispetto a quello degli altri Paesi centro-e nord-europei. Il severance cost a carico delle aziende è mediamente più elevato e sono mediamente molto meno efficienti i servizi al mercato del lavoro che dovrebbero favorire la mobilità delle persone, aumentandone la capacità di scelta dell'impresa più capace di valorizzare il loro lavoro».

Cosa cambia in concreto con la norma sulla trasparenza retributiva?

«La direttiva UE n. 2023/970, entrata da poco in vigore, impone all'imprenditore, in presenza di una differenza di retribuzione a parità di contenuto delle mansioni, di verbalizzarne il motivo. La cosa curiosa è che la direttiva prevede esplicitamente la possibilità che la differenza sia motivata, oltre che in vari altri modi, anche eventualmente con una diversa intensità dell'impegno ("effort") delle due persone interessate; nel d.lgs. n. 96/2026 che ha recepito in Italia la direttiva, invece, la menzione della possibile diversità di impegno individuale inspiegabilmente è scomparsa. Con buona pace di tutti i discorsi sul "premiare il merito"».

Chi deve avere oggi l'autorità di stabilire il valore del lavoro e quindi il livello dei salari?

«Il decreto-legge del Primo Maggio ha provato a risolvere la questione, individuando lo standard retributivo inderogabile nel trattamento economico complessivo previsto dal contratto collettivo stipulato dai sindacati più rappresentativi. Restano aperti però due problemi. Il primo è che in molti settori a bassa produttività, soprattutto nel comparto dei servizi, anche i contratti collettivi stipulati dai sindacati maggiori stentano a essere rinnovati; e talvolta, anche dopo il rinnovo, i giudici considerano i nuovi minimi tabellari insufficienti rispetto al precetto costituzionale della giusta retribuzione. In realtà, finché la produttività del lavoro resta bassa, non c'è né contratto collettivo né giudice o ispettore che possa far aumentare i livelli salariali senza causare disoccupazione o lavoro nero».

Qual è il secondo problema?

«La contrattazione collettiva non arriva dappertutto: alcuni settori marginali sono scoperti, soprattutto, ma non soltanto, nei settori dove sono più diffuse le collaborazioni autonome continuative. Lì sarebbe indispensabile uno standard minimo orario determinato per legge o in via amministrativa; dovrebbe però essere determinato in termini di potere d'acquisto reale della moneta, cioè modulato in base al costo della vita, che è molto diverso da zona a zona. Altrimenti sarà sempre o troppo basso per il centro-nord del Paese, con effetti depressivi sui livelli salariali reali, o troppo alto per il Mezzogiorno, producendo disoccupazione e/o lavoro nero».

■ **Francesca Druidi**



I nodi ancora irrisolti

Sicurezza, parità retributiva, intelligenza artificiale e inclusione ridisegnano il diritto del lavoro. Tatiana Biagioni, presidente dell'AGI- Avvocati Giuslavoristi Italiani, indica la necessità di nuove tutele per lavoratori e imprese

La trasformazione del mercato del lavoro impone di affrontare nodi ancora irrisolti: dai nuovi rischi per i lavoratori al divario retributivo di genere, fino alla partecipazione. Temi che si intrecciano con l'avanzata dell'intelligenza artificiale. In questo scenario, il diritto del lavoro è chiamato a nuove urgenti sfide, come spiega Tatiana Biagioni, presidente dell'AGI–Avvocati Giuslavoristi Italiani.

La tutela e la sicurezza sul lavoro stanno assumendo significati nuovi. Che cosa comporta oggi questo concetto per mondo produttivo e lavoratori?

«La sicurezza non è un mero adempimento burocratico o un costo per l'impresa, ma un pilastro di sostenibilità. Accanto ai rischi tradizionali legati all'integrità fisica, che in Italia continuano a far registrare dati drammatici, anche in riferimento ai cambiamenti climatici, assistiamo all'emergere di nuove vulnerabilità legate ai cambiamenti della società e delle modalità produttive. Parlo dei rischi psico-sociali dettati da iperconnessione, isolamento dello smart working, pressioni nate dall'automazione, pensiamo anche al tema delle molestie sui luoghi di lavoro. Sicurezza oggi significa "salubrità complessiva" del posto di lavoro, cioè il diritto a un ambiente che ne rispetti la dignità a 360 gradi. Per il mondo produttivo, d'altro canto, investire in prevenzione è una scelta di competitività e sostenibilità: è interesse primario dell'impresa tutelare il proprio capitale. La sfida giuslavoristica consiste proprio nel trovare l'equilibrio tra le nuove necessità organizzative delle aziende e il fondamentale diritto di tutela e inclusione».



SICUREZZA

Oggi significa "salubrità complessiva" del posto di lavoro, cioè il diritto a un ambiente che ne rispetti la dignità a 360 gradi

Il mercato del lavoro è ancora un "vestito cucito addosso agli uomini". Cosa deve cambiare concretamente? La Direttiva Ue sulla trasparenza retributiva rappresenta una svolta?

«L'intera struttura del mercato del lavoro (tempi, modelli organizzativi, logiche di carriera) è stata disegnata da e per persone senza carichi di cura familiari. Per cambiare le cose, dobbiamo smettere di parlare di "conciliazione" e concentrarci sulla "condivisione". Concretamente, dobbiamo scardinare una vecchia e discriminante organizzazione dei tempi di lavoro che penalizza le lavoratrici in generale, e anche le professioniste, non appena scatta l'età della maternità. È un cortocircuito sociale e culturale: gli stereotipi relegano ancora la donna al ruolo di principale caregiver, minando il potere negoziale e l'accesso alla leadership. In questo scenario, la Direttiva sulla trasparenza retributiva è indubbiamente una svolta perché attacca uno dei pilastri storici della discriminazione: l'opacità salariale che favorisce la disparità retributiva. Ma restano criticità soprattutto in riferimento alla trasposizione della direttiva da parte del legislatore italiano: escludere dalla verifica alcune componenti della retribuzione, come superminimi e bonus, lascia fuori proprio una parte delle differenze salariali che la trasparenza dovrebbe far emergere».

Se potesse indicare tre interventi urgenti al legislatore per rendere il mercato più equo e inclusivo, quali sceglierebbe?

«Alcuni spunti in ordine sparso, ma che non esauriscono la complessità degli interventi da mettere in campo. Sicuramente una riforma del 'Welfare Attivo': servono congedi di paternità obbligatori, paritari e pienamente retribuiti. Finché un datore di lavoro percepirà l'assunzione di una giovane donna come un "rischio assenza" maggiore rispetto a un uomo, il pregiudizio non svanirà. La cura dei figli e degli anziani deve diventare un dovere sociale condiviso. E servono tutele specifiche per le lavoratrici autonome: ammortizzatori per la maternità, formazione flessibile. È importante difendere la Certificazione di Parità, che non è un mero "bollino" formale o un adempimento burocratico, ma una misurazione reale del proprio impegno. Altro nodo da sciogliere: una legge sulla rappresentanza e la mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione».



Tatiana Biagioni, presidente AGI- Avvocati Giuslavoristi Italiani

Quale trasformazione avrà l'impatto maggiore nei prossimi anni e come sta operando l'AGI per preparare gli avvocati?

«La transizione digitale, in particolare l'avvento dell'intelligenza artificiale nella gestione del personale. Stiamo passando dal classico controllo visivo al controllo algoritmico su assunzioni, carichi di lavoro e licenziamenti, con forti rischi per la trasparenza, la privacy e l'equità. Per governare questa complessità, l'unica strada è la specializzazione e l'alta formazione degli avvocati, per esempio attraverso la nostra Scuola di Alta Formazione in diritto del lavoro e l'organizzazione di momenti di confronto, come i nostri convegni nazionali, dove portiamo gli avvocati a dialogare con magistratura, accademia e impresa. I giuslavoristi non devono subire i cambiamenti della tecnologia, ma acquisire competenze specialistiche e multidisciplinari per governare l'intelligenza artificiale nelle aziende e nei contratti, tutelare i diritti e applicare con rigore le nuove normative sulla trasparenza».

Il prossimo Convegno Nazionale AGI di Lecce è dedicato al "lavoro che verrà". Quali saranno i temi cardine?

«Svilupperemo un confronto interdisciplinare sul futuro della professione e dell'impresa, sull'evoluzione dell'avvocatura, sui limiti alla libertà d'impresa, il digital HR e l'impatto del Codice della crisi sui diritti dei lavoratori. Quindi sulle nuove frontiere della tutela e della trasparenza: la tutela antidiscriminatoria, l'applicazione della Direttiva Ue 2023/970, il passaggio allo Statuto algoritmico e l'uso dell'Ai nei controlli. Infine, su rappresentanza e democrazia societaria: l'evoluzione della rappresentatività sindacale e i modelli comparati Ue di partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione delle imprese». ■ **FD**

Speciale Salone della Giustizia

Visione e approccio multidisciplinare

Con competenze trasversali che abbracciano le principali aree del diritto civile, commerciale e del lavoro, e amministrativo, con particolare riguardo all'intervento dei poteri pubblici in economia, lo Studio Lucchetti è punto di riferimento per chi è chiamato ad orientarsi nella crescente complessità in cui operano persone e imprese

Un insieme di conoscenze e competenze maturate in decenni di attività, che rende un'assistenza, consolidata e qualificata sia per la Pubblica amministrazione (province, comuni, regioni, società partecipate) sia per il mondo imprenditoriale privato. Fondato agli inizi degli anni Sessanta, con sedi ad Ancona e Milano, lo Studio Lucchetti, oggi guidato dall'avvocato Alessandro Lucchetti, ha avviato la sua esperienza professionale nell'area del diritto del lavoro e previdenziale e nelle relazioni industriali. Un prisma di competenze estremamente efficace per comprendere gli equilibri interni ad organizzazioni, imprenditoriali e non, a poteri pubblici e privati. «Un simile esercizio richiede, da un lato, di ricorrere sistematicamente all'approccio multidisciplinare e, dall'altro, di contribuire alla definizione degli interessi strategici per la parte assistita prima ancora che ai mezzi per la loro tutela legale. La parte nostra assistita comprende rapidamente che prima di ricevere tutela deve individuare quali sono i propri interessi rilevanti da tutelare».

Recentemente vi siete dedicati anche alle tematiche relative a private equity e venture capital. Come vi siete evoluti?

«Una più recente area di impegno professionale – sin qui specifica per il territorio marchigiano – è quella del venture capital a sostegno delle imprese innovative dell'ambito regionale, con particolare riguardo a quelle inserite in programmi di accelerazione sostenuti da poteri pubblici. Abbiamo poi promosso e partecipato ad iniziative di studio e approfondimento per la finanza d'impresa, dalle operazioni di "private equity" sino alla quotazione in mercati regolamentati».

Oggi è sempre più evidente una convergenza tra poteri pubblici e privati. Cosa pensa a tal riguardo?

«Sono del tutto d'accordo sulla convergenza ma bisogna intendersi su che cosa poteri pubblici e privati convergono. A mio avviso convergono sulla centralità del momento organizzativo. In senso più ampio notiamo un grande bisogno di sostegno nella disciplina dei processi decisionali interni ad organizzazioni, pubbliche e private. Gli imprenditori sempre più spesso domandano di attrezzare un quadro istituzionale interno di governance, di percorsi procedimentali interni alle società di capitali, che renda intelligibile all'esterno quello che le società fanno e come lo fanno. È una variante, almeno così mi pare, al più ampio tema della "compliance" di impresa, la quale è essenzialmente divenuta uno strumento per rendere trasparenti e intellegibili le decisioni assunte da poteri privati in senso analogo a quanto accade per i poteri pubblici».



L'avvocato Alessandro Lucchetti

Vede un tema professionale in corso di affermazione sul mercato dei servizi legali?

«Vedo una tendenza: le imprese oggi sono chiamate a rispondere delle loro azioni nei confronti di terzi portatori di interessi e delle Autorità pubbliche che sono chiamate a tutelare tali interessi. Hanno quindi bisogno di strumenti interni per raccontare come hanno operato. Si forma allora una domanda da parte dei poteri privati per essere sostenuti nel costruire le condizioni di trasparenza del loro operato per riuscire ad argomentare e giustificare la loro modalità di azione. È mio avviso che la Legge sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese potrebbe divenire un potente strumento di innovazione e progresso per le imprese su questi temi, fornendo un'architettura istituzionale, entro cui comporre interessi ed equilibri diversi, talvolta contrapposti».

Riesce a farci un esempio concreto?

«Pensi all'Ai applicata alla gestione del rapporto di lavoro nelle imprese. Affidare all'algoritmo l'elaborazione, l'attuazione e il controllo relativo alle decisioni del datore di lavoro in tema di assegnazione di mansioni, missioni, premi, sicurezza sul lavoro, richiede condivisione e trasparenza. Sono passaggi difficili ma possibili e, per molti versi, auspicabili. Ancora una volta il diritto del lavoro è chiamato ad essere sede di sperimentazione di nuove relazioni individuali e collettive. A sua volta, il potere privato - quello dell'imprenditore - è chiamato a legittimarsi, nuovamente, con decisioni che siano ragionevoli e persuasive nella gestione di processi tanto delicati. Da qui la scelta, per lo Studio, di dedicarsi a tali temi e promuovere, ancora di più, la presenza nella "practice" giuslavoristica, attraverso l'intesa di "best friendship", raggiunta nello scorso autunno, con lo Studio del professor Maurizio Cinelli di Macerata, una prestigiosa realtà di produzione culturale e professionale marchigiana, anch'essa presente da oltre mezzo secolo sul nostro territorio, proprio nel settore del diritto del lavoro e della previdenza».

Qual è il vostro modus operandi?

«Lo Studio Lucchetti è convinto che le persone (esattamente come le imprese) vadano aiutate, in primo luogo, a comprendere i loro bisogni e i loro interessi strategici. Il rigore tecnico nella individuazione del mezzo di tutela più opportuno segue un apprezzamento dell'esatto ordine degli obiettivi al cui conseguimento che è esito di una valutazione specifica delle priorità che la persona o l'organizzazione sono chiamate ad ordinare ed affrontare. L'interdisciplinarietà dell'approccio deve sapere andare oltre - e, nel nostro caso, va - le scienze giuridiche, attraverso l'acquisizione di competenze terze di direzione aziendale o di scienza dell'organizzazione, che vengano integrate con la strumentazione giuridica di cui rimaniamo i principali portatori nel rapporto con il cliente».

Negli anni, avete affiancato player di primo piano in operazioni complesse e strategiche. Quali sono le più recenti?

«È veramente significativo notare che, nel novero delle nostre collaborazioni più recenti, si inseriscono le domande di insediamento sul territorio marchigiano di imprese extra Ue (statunitensi e cinesi in primo luogo che domandano di essere stabilmente presenti su territorio europeo). Se, da un lato, è possibile immaginare che le incertezze geopolitiche contribuiscono a un simile orientamento, dall'altro lato, è vero, però, che l'effetto attrattivo (anche in termini di affidabilità del territorio e delle sue istituzioni) dell'insediamento di grandi operatori globali (come Amazon) e di politiche pubbliche di promozione di simile insediamento (basti pensare alla disciplina Zona Economica Speciale) è forse stato ancora più determinante. Lo Studio sta dedicando un "focus" apposito alla nuova configurazione delle politiche pubbliche per l'industria e, più in generale, per le imprese». ■ **LG**

PREPARAZIONE D'ECCELLENZA

L'avvocato Alessandro Lucchetti, figura centrale dello Studio, si segnala per una costante acquisizione di competenze trasversali: LL.M. presso la University of Leicester (Regno Unito) in diritto europeo; dottorato (Ph.D.) in Diritto ed economia dell'Unione europea presso l'Università di Bologna; ha preso parte a programmi internazionali prestigiosi, fra cui alla Harvard Kennedy School e la Harvard Law School in tema di leadership in law firms per la direzione e organizzazione degli studi legali. Ha rappresentato soggetti pubblici e privati avanti alla Corte di Giustizia dell'Unione europea ed alla Corte Costituzionale italiana. In ambito didattico, ha svolto insegnamenti presso l'Università degli Studi di Macerata e l'Università Politecnica delle Marche, in materie come diritto pubblico dell'economia, diritto degli appalti con regolazione per l'intermediazione bancaria e finanziaria.

L'Italia è sulla strada giusta

Più potere d'acquisto, occupazione stabile, formazione e partecipazione alla gestione delle aziende. Paolo Capone, segretario generale dell'UGL, guarda alla Manovra 2027 e auspica nuovi equilibri

In un mercato del lavoro profondamente trasformato dalla digitalizzazione e dall'Ai, oltre che dalla diffusione di nuove forme contrattuali, anche le relazioni industriali sembrano aver bisogno di una revisione. Di questo, della prossima Legge di Bilancio e della situazione del mercato del lavoro discutiamo con il segretario generale dell'UGL, Paolo Capone.

La crescita dell'occupazione non scioglie del tutto il nodo delle retribuzioni e della qualità del lavoro in Italia. Cosa resta da fare in questa direzione?

«È innegabile, come dimostrano i dati, che il lavoro, da quattro anni a questa parte, ha fatto diversi salti di qualità. Il numero degli occupati nel secondo trimestre 2026 è salito a 24 milioni 363 mila, crescendo di 155 mila unità, a seguito soprattutto della crescita dei lavoratori dipendenti e, in particolare, di quelli a tempo indeterminato (+120 mila). Quanto agli stipendi, con la riforma dell'Irpef e con il taglio del cuneo fiscale e contributivo, sono stati redistribuiti quasi 13 miliardi di euro verso i redditi medio-bassi. È chiaro che molto resta da fare perché le retribuzioni in Italia versano- o, meglio, versavano- in un grave stato di stagnazione e di perdita di potere d'acquisto da circa 30 anni, cioè dall'inizio degli anni 90, quando, per rendere più competitivo il nostro sistema produttivo si scelse la via della moderazione salariale, soluzione alla quale non contribuì l'UGL. Recuperare un simile gap nel breve periodo è impresa titanica, dati anche i vincoli di bilancio a cui l'Italia deve sottostare, ma parte degli effetti benefici delle nuove politiche si sono già visti. Per noi, l'Italia è sulla strada giusta, bisogna soltanto perseverare sulle stesse linee guida e rafforzarle, affinché coinvolgano maggiormente i giovani e le donne».

Come aumentare il potere di acquisto degli italiani, davanti a un autunno caldissimo sul fronte degli aumenti?

«Contrastare un autunno di probabili aumenti dipende da scelte di politica energetica non semplicissime ma necessarie, e mirate a raggiungere l'indipendenza energetica per l'Italia e per l'intera Unione europea. Servono sia "interventi shock" immediati, per alleggerire la pressione sui bilanci di famiglie e imprese, sia una revisione della tassazione sulle utility con una rimodulazione dell'Iva e dei pesi fiscali che gravano non solo sui consumatori, ma anche sulle società erogatrici di servizi pubblici essenziali e multiutility. All'Ue chiediamo infine la modifica delle normative sui crediti di carbonio, per evitare che una decarbonizzazione troppo rigida si traduca in perdita di competitività per le aziende energivore».



I TASTI SU CUI INSISTERE

Più salario in busta paga, maggiore stabilità occupazionale e un ruolo più forte per la partecipazione dei lavoratori

UGL propone un nuovo Patto per il Lavoro tra governo, imprese e lavoratori in vista della Manovra 2027. Quali sono le priorità e quali le prime reazioni a questa proposta?

«La nostra proposta è un nuovo Patto per il Lavoro tra Governo, imprese e lavoratori, con l'obiettivo di mettere al centro della Manovra e dell'azione dell'Esecutivo la crescita dei salari, la competitività industriale e lo sviluppo del Paese. Guardiamo con attenzione e favore alle priorità indicate dal ministro del Lavoro e delle politiche sociali, Marina Elvira Calderone, in vista della prossima Legge di Bilancio: più salario in busta paga, maggiore stabilità occupazionale e un ruolo più forte per la partecipazione dei lavoratori sono i tasti su cui insistere. Occorre una contrattazione di qualità per sostenere il potere d'acquisto delle famiglie, la produttività delle imprese e la contrattazione di secondo livello. Di impatto strategico sono anche la continuità degli incentivi per l'occupazione giovanile e il modello del "Salario Giusto", basato sui contratti collettivi di riferimento. Riscontri più fattuali, oltre a quelli che abbiamo già ricevuto, in merito al Patto da noi proposto li avremo in occasione del confronto con il governo proprio sulla Legge di Bilancio».

Paolo Capone, segretario generale UGL



Favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di impiego, così come la fuga dei cervelli all'estero sono obiettivi altrettanto centrali. La risposta è nella formazione? Come si può intervenire secondo lei?

«La scuola superiore necessita di risorse specializzate, di professori specializzati nel comprendere ed elaborare le notizie sul mercato del lavoro. È fondamentale dare agli studenti un orientamento scolastico mirato al loro percorso universitario, affinché attitudini personali, percorsi di studio e i profili richiesti dalle imprese corrispondano virtuosamente. Altrettanto importanti sono gli Its, sui quali ha puntato molto il Governo, pilastro strategico per il futuro dei giovani. Siamo certi che tutto ciò porterebbe a diminuire la tendenza degli italiani, spesso altamente formati, a cercare fortuna all'estero. Per ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro- e il fenomeno dei Neet- occorre puntare sul rafforzamento delle politiche attive e prevedere, anche, meccanismi di accompagnamento al lavoro. Quindi, sì, al potenziamento della formazione professionale. Gli investimenti sulle politiche attive rivestono un ruolo centrale per tutte le zone d'ombra del mercato del lavoro, affinché esso diventi un "luogo" più dinamico».

Quale nuovo equilibrio dovrebbe essere costruito tra imprese, sindacati e lavoratori e con quali strumenti di contrattazione?

«Bisogna puntare con più determinazione alla realizzazione compiuta della Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende come recita l'articolo 46 della Costituzione italiana. La Legge n.76/2025 è un primo passo che superara i limiti ideologici e deve diventare la leva per far crescere la produttività, garantendo, al tempo stesso, una maggiore retribuzione per i lavoratori». ■ **FD**

Speciale Salone della Giustizia

Concessioni balneari, le prospettive

Cosa cambia dopo la decisione della Corte Ue? L'avvocato Vincenzo De Michele analizza l'ordinanza C-574/25 e il ruolo della verifica della scarsità delle risorse naturali nell'applicazione della direttiva Bolkestein

La disciplina delle concessioni balneari continua a essere al centro del confronto giuridico tra normativa europea e legislazione nazionale. L'ordinanza della Corte di Giustizia dell'Unione europea del 10 luglio 2026, nella causa C-574/25, Balneari Rimini II, richiama l'attenzione su un passaggio fondamentale: l'obbligo di indire gare pubbliche è legato alla verifica dell'effettiva scarsità delle risorse naturali disponibili. «La Corte ha precisato che l'articolo 12 della direttiva 2006/123/Ce, la cosiddetta direttiva Bolkestein, si applica solo quando il numero delle autorizzazioni disponibili è limitato a causa della scarsità delle risorse naturali – afferma l'avvocato Vincenzo De Michele -. Soltanto in tale situazione è necessario procedere attraverso selezioni imparziali e trasparenti, con una durata limitata dei titoli e senza rinnovi automatici. La scarsità non può essere presunta: può essere verificata soltanto dall'autorità nazionale competente, il Governo, sotto il controllo del giudice nazionale. La Corte Ue ammette una valutazione generale e astratta, un esame locale caso per caso oppure una combinazione dei due metodi, purché siano utilizzati criteri obiettivi, trasparenti, proporzionati e non discriminatori. Diventa quindi essenziale verificare chi abbia effettuato l'accertamento, sulla base di quali criteri e con quali effetti, e soprattutto se gli enti locali hanno la competenza a discostarsi dalla valutazione generale in presenza di specifiche condizioni territoriali».

Quali elementi offre il quadro nazionale per valutare l'effettiva disponibilità della risorsa costiera italiana?

«Un riferimento centrale è rappresentato dalla nota della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 6 ottobre 2023, elaborata al termine dei lavori del tavolo tecnico previsto dall'articolo 10-quater del decreto-legge n. 198 del 2022, che ha sostenuto l'assenza di una scarsità generalizzata della risorsa naturale costiera. A questo si aggiungono i dati del Ministero della Salute contenuti nel rapporto sulla qualità delle acque di balneazione relativo alla stagione 2013. All'epoca, l'Italia disponeva di 5.511 acque di balneazione, pari al 24,96 per cento del totale europeo. Per le acque marine, l'88,5 per cento risultava classificato come eccellente e il 96,6 per cento almeno sufficiente. L'ordinanza della Corte Ue richiama inoltre dati secondo cui, su 7.458 chilometri di costa italiana, circa 4.970 erano classificati idonei alla balneazione, mentre circa 2.000 risultavano interessati da concessioni. Si tratta di elementi conoscitivi rilevanti e sufficienti nella valutazione della risorsa disponibile, a cui, nel rapporto con l'Unione europea di competenza esclusiva dello Stato per la tutela della libertà di concorrenza, Regioni e Comuni non possono derogare in base alla legislazione nazionale vigente».



IL TEMA DECISIVO

Per stabilire se le concessioni debbano essere messe a gara è necessario, preliminarmente, accertare se sussistano davvero i presupposti giuridici che rendono obbligatoria la selezione

In che modo la verifica della scarsità incide sull'obbligo di indire le gare e sulla durata dei titoli concessori?

«Il punto centrale è che l'applicazione dell'articolo 12 della direttiva servizi presuppone un accertamento valido della scarsità. In mancanza di tale presupposto, viene in rilievo l'articolo 11 della stessa direttiva, che disciplina la durata delle autorizzazioni e contempla, come regola generale, titoli non limitati nel tempo, fatte salve le eccezioni previste dalla norma. Sul piano nazionale, la questione deve essere esaminata alla luce delle disposizioni che hanno regolato la durata delle concessioni, il rinnovo e la continuità dei rapporti già instaurati. Tra queste rientrano le norme richiamate nella legislazione interna, comprese quelle relative ai rapporti pendenti e alle misure adottate in attesa del riordino della materia. La mia tesi è che, senza una dimostrazione legittima e verificabile della scarsità, non possa essere dato per scontato che ricorrano le condizioni per imporre il regime previsto dall'articolo 12. È proprio l'accertamento del presupposto europeo a costituire il passaggio decisivo per valutare la legittimità delle procedure selettive e delle limitazioni temporali».

Quali prospettive si aprono per i concessionari balneari alla luce di questa interpretazione?

«La questione richiede una lettura coordinata della direttiva europea e della normativa italiana, senza automatismi interpretativi. La disponibilità di dati nazionali sulla costa costituisce un elemento pregiudiziale e non derogabile rispetto alla verifica concreta della risorsa effettivamente concedibile e con le caratteristiche dei singoli territori. La mia posizione è che, finché la scarsità non venga dimostrata attraverso un procedimento legittimo da parte dello Stato, fondato su criteri oggettivi e suscettibile di controllo, non si possa considerare mai applicabile il regime derogatorio dell'articolo 12 della direttiva Bolkestein. In questa prospettiva, le disposizioni nazionali sulla continuità dei rapporti concessori devono essere esaminate insieme all'articolo 11 della direttiva e alle norme interne di recepimento. Il tema decisivo, dunque, è accertare preliminarmente se sussistano davvero i presupposti giuridici che rendono obbligatoria la selezione. Questi presupposti sono inesistenti in base alla legislazione vigente, anche di rango costituzionale, e le gare non si possono fare e sono illegittime, in un settore a cui non si è mai applicato il codice dei contratti pubblici. È su questo terreno che si è giocata una parte fondamentale del confronto tra diritto europeo, legislazione nazionale e tutela degli operatori del settore». ■ **Lorenzo Fumagalli**

L'avvocato Vincenzo De Michele



IL PROFESSIONISTA

Avvocato dal 1991 e patrocinante in Cassazione dal 2003, Vincenzo De Michele esercita la professione forense dal dicembre 1987. La sua attività si concentra sul diritto del lavoro, sulla previdenza sociale, sulle relazioni sindacali e sul contenzioso europeo, con particolare attenzione al dialogo tra le giurisdizioni nazionali e quelle dell'Unione europea. Ha maturato inoltre una significativa competenza nel diritto amministrativo e nel settore del demanio pubblico, soprattutto in materia di concessioni demaniali marittime, concorrenza e rapporti tra pubbliche amministrazioni e operatori economici. Accanto all'attività professionale, svolge un'intensa attività scientifica e didattica. Già cultore di diritto del lavoro presso l'Università di Foggia e docente in corsi di formazione e aggiornamento, è autore di numerose pubblicazioni dedicate al contratto a termine, al precariato pubblico, al diritto europeo del lavoro, alla previdenza sociale e ai rapporti tra le Corti nazionali e sovranazionali. Dal 2024 è componente della Commissione nazionale di valutazione per la specializzazione in diritto del lavoro, su nomina del Ministro della Giustizia.

MAREVIVO

Firma per il mare proteggi chi lo abita



5X1000

CF 06922630584

Speciale Salone della Giustizia

Una professione autentica diventa parte della propria identità

Annamaria Bernardini de Pace è l'avvocato che ha fatto dell'indipendenza, della competenza e del coraggio la sua cifra professionale impegnandosi in battaglie che hanno determinato grandi conquiste per le donne



Protagonista di importanti battaglie nel diritto di famiglia e voce sempre indipendente nel dibattito pubblico, l'avvocato Annamaria Bernardini de Pace ripercorre una carriera costruita sulla competenza, sull'autonomia e sul coraggio di non appartenere a uno schieramento. Dal rapporto umano con Indro Montanelli alla formazione di generazioni di professionisti, racconta un'idea di avvocatura che mette al centro le persone, la loro dignità e la responsabilità di difendere ciò in cui si crede.

Ripercorrendo la sua carriera, celebrata dal Premio Donna d'Autore, quali sono state le battaglie professionali e le esperienze che hanno maggiormente contribuito a definire il suo modo di essere avvocato e di interpretare la difesa dei diritti?

«Quando ho iniziato a occuparmi di diritto di famiglia, nel 1987, la mia battaglia era rendere effettiva quella pari dignità giuridica della donna che la legge aveva sancito già nel 1975, ma che nella realtà, nelle famiglie, nel mondo del lavoro e anche nell'avvocatura, era ancora ben lontana dall'essere pienamente riconosciuta. Ho cominciato da me stessa. Ho preteso di essere chiamata "avvocato" e non "avvocata", perché non volevo essere qualificata in quanto donna, ma per il ruolo che svolgevo, indipendentemente dall'essere maschio o femmina. Per me era una questione di identità professionale, di competenza e di dignità».



L'avvocato Annamaria Bernardini de Pace

Poi c'era la condizione delle donne nelle separazioni.

«Ricordo che, ancora alla fine degli anni Ottanta, a una moglie che si separava venivano spesso riconosciute somme del tutto standardizzate: 300.000 lire, che fosse la moglie di un banchiere o di un bancario. Io lo trovavo profondamente ingiusto. Una donna non poteva essere considerata semplicemente una "babysitter di lusso", come troppo spesso accadeva. Ho combattuto perché venisse riconosciuta la realtà concreta della vita familiare e, grazie anche alla straordinaria qualità dei giudici della Nona Sezione del Tribunale civile di Milano di quegli anni, siamo riusciti a introdurre il concetto di "tenore di vita". Questo significava andare oltre le apparenze: verificare i conti, le spese, le reali condizioni economiche della famiglia. E significava anche, per noi avvocati, assumerci la responsabilità di dimostrare concretamente quella realtà. Quella è stata una delle battaglie che hanno maggiormente definito il mio modo di essere avvocato: difendere una persona significa prima di tutto riconoscerne la dignità e impedire che venga ridotta a uno stereotipo».

UN'IDEA INNOVATIVA

«Sono stata la prima in Italia a creare uno studio composto esclusivamente da donne. Ho sempre pensato che un'avvocato donna possa, in molti casi, accogliere e comprendere le difficoltà di una famiglia anche al di là dell'aspetto strettamente giuridico»

Oggi le cose sono ancora così?

«Oggi la società è cambiata e, con essa, anche gli equilibri all'interno della famiglia. La donna ha acquisito una forza, un'intelligenza strategica e una capacità di affrontare le situazioni che un tempo le venivano negate. Ma proprio per questo, in alcuni casi, l'uomo è diventato la parte più fragile e può arrivare a essere la vera vittima delle dinamiche familiari contemporanee. Io ho sempre amato difendere le vittime, indipendentemente dal loro sesso. È questo, in fondo, il filo conduttore del mio percorso: non difendere una categoria, ma una persona che si trova in una situazione di ingiustizia. E forse è significativo che, se all'inizio della mia carriera avevo circa il 90 per cento di clienti donne, oggi abbia circa il 70 per cento di clienti uomini. Non è una contraddizione: è la dimostrazione che il diritto, e soprattutto la difesa dei diritti, deve saper guardare la realtà mentre cambia».

Lei ha sempre sostenuto l'importanza dell'indipendenza di pensiero, della competenza e della capacità di assumere posizioni anche scomode. In un'epoca nella quale il dibattito pubblico è sempre più condizionato dai social e dalla ricerca del consenso immediato, quanto è diventato difficile difendere un'opinione con fermezza e responsabilità?

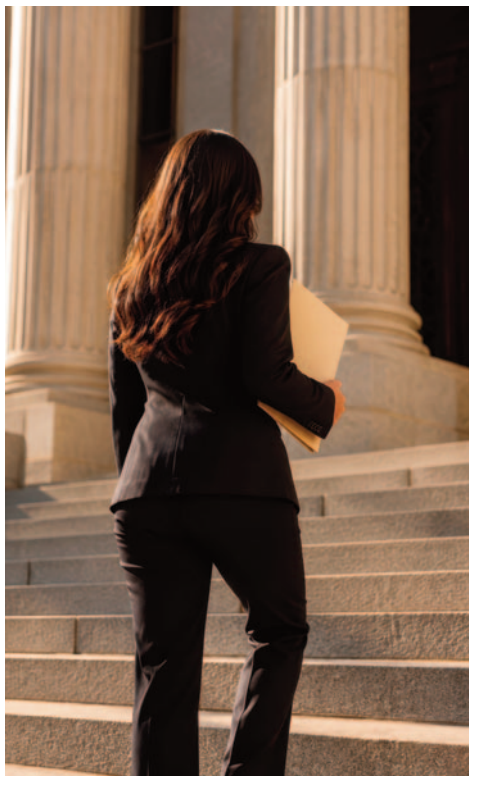
«È difficilissimo, proprio perché oggi sembra quasi che ogni opinione debba necessariamente appartenere a uno schieramento. Io, invece, ho sempre avuto molte idee e non sono mai riuscita- e non ho mai voluto- riconoscermi completamente in una parte. La verità è che ho un pensiero tutto mio. Sono cresciuta, per esempio, nel rispetto del pensiero di Antonio Martino, ma posso trovare straordinariamente at-

tuale anche il pensiero di Che Guevara. C'è una sua frase che sento profondamente: l'importante è lottare, perché lottando si può anche perdere, ma se non si lotta si è già perso. È un principio che condivido, indipendentemente da chi lo abbia pronunciato. Questo non significa che io abbia mai votato a sinistra. Non l'ho mai fatto, così come non ho mai votato propriamente a destra. Ho quindi votato liberale, radicale e ho anche combattuto al fianco di Pannella. Ma questo non significa condividere ogni singola posizione dei radicali: per esempio, non sono d'accordo con alcune loro posizioni sulla liberalizzazione delle droghe».

Cosa significa per lei indipendenza di pensiero?

«L'indipendenza di pensiero significa avere il coraggio di scegliere, ogni volta, ciò che si ritiene giusto, senza sentirsi obbligati ad appartenere a una parte. Non schierarsi a priori, ma assumersi la responsabilità delle proprie idee e difenderle. E dopo l'indipendenza viene la competenza. È la seconda qualità fondamentale per poter sostenere con serietà un concetto o un principio. Io credo nella competenza dell'avvocato, naturalmente, ma anche nella competenza che deriva dall'essere madre, nonna, donna, professionista: dalla capacità di conoscere la realtà e di comprenderla. In fondo, non si tratta di avere sempre ragione. Si tratta di avere gli strumenti, l'esperienza e il coraggio per dire ciò che si pensa, soprattutto quando è più facile adeguarsi al consenso».

Che ricordo conserva del suo rapporto con Indro Montanelli e che cosa ha rappresentato per lei, sul piano umano e professionale, il confronto con una personalità così autorevole e anticonformista del giornalismo italiano?



«Conservo il ricordo di tutte le serate trascorse con lui, che per me sono state importanti e preziose, sia umanamente sia professionalmente. Ci siamo conosciuti perché aveva letto un articolo che avevo scritto sul Corriere della Sera e aveva deciso di conoscermi. Da quel momento, dal 1987 fino a circa tre mesi prima che morisse, ci siamo frequentati molto. Spesso Pia Vergani, dal giornale, telefonava perché lo portassi fuori quando erano passati troppi giorni senza che mangiasse, perché aveva un rapporto molto particolare con il cibo. Io lo trattenevo a tavola raccontandogli storie e pettegolezzi del mondo dello spettacolo, che lo divertivano moltissimo. E mentre rideva, gli preparavo gli spaghetti e arrivavo persino a imboccarlo pur di farlo mangiare. Sono ricordi che porto con me con grande affetto, perché dietro alla figura pubblica di Montanelli c'era un uomo con cui avevo costruito un rapporto molto particolare, fatto di ironia, complicità e grande stima. Con il tempo, il nostro rapporto è diventato sempre più affettuoso. Prima di salutarmi, mi dava una carezza sulla guancia, con la tenerezza che potrebbe avere un nonno. Ancora oggi ricordo quella carezza e le sue parole: "Buonanotte, dormi. E cerca di non avere troppi pensieri". Era un gesto semplicissimo, ma per me aveva qualcosa di meraviglioso. Era la parte più intima e umana di un uomo che avevo sempre ammirato come grande giornalista. E quella carezza, ancora oggi, è uno dei ricordi più belli che conservo di lui».

Ma Montanelli è stato fondamentale anche per la sua vita professionale.

«Sì. È stato lui a suggerirmi di occuparmi di diritto di famiglia. Aveva intuito che la società stava cambiando e che il matrimonio sarebbe stato sempre più fondato sull'amore. Se l'amore fosse venuto meno, le persone avrebbero cominciato a separarsi. Quel consiglio ha cambiato il mio percorso. Mi affidò anche una rubrica in prima pagina nella quale spiegavo le novità della Cassazione sul diritto di famiglia. Da lì è nata anche una scelta molto innovativa per l'epoca: sono stata la prima in Italia a creare uno studio composto esclusivamente da donne. Ho sempre pensato che un'avvocato donna possa, in molti casi, accogliere e comprendere le difficoltà di una famiglia anche al di là dell'aspetto strettamente giuridico. Per questo ho voluto che le mie collaboratrici studiassero anche psicologia e, fin dai primi anni, siamo stati seguiti da professionisti come Willy Pasini, proprio per imparare a comprendere le dinamiche emotive e relazionali che accompagnano le crisi familiari».



UN PRINCIPIO FONDAMENTALE

L'avvocato può dover separare i coniugi, quando il matrimonio è finito, ma deve cercare di unire per sempre i genitori

Ha contribuito così a impostare in modo diverso la difesa della famiglia.

«Sì, non soltanto come una questione giuridica, ma come un momento delicatissimo nella vita delle persone, nel quale occorre avere competenza, ma anche sensibilità e capacità di ascolto. È una cosa di cui sono ancora molto orgogliosa. Nel corso degli anni ho avuto circa 400 allievi e spero che qualcosa di quello che ho cercato di insegnare sia rimasto con loro, anche se oggi lavorano altrove. Perché, alla fine, c'è un principio che considero fondamentale: l'avvocato può dover separare i coniugi, quando il matrimonio è finito, ma deve cercare di unire per sempre i genitori. I figli hanno bisogno di sicurezza, serenità e di una crescita equilibrata. E anche quando una coppia smette di essere una coppia, non dovrebbe mai smettere di essere una famiglia per i propri figli».

Qual è il consiglio più importante che sente di poter rivolgere oggi alle giovani donne che vogliono affermarsi, senza rinunciare alla propria autonomia, alla propria identità e ai propri valori?

«Il primo consiglio è proprio quello di conquistare l'autonomia, l'indipendenza e la fedeltà ai propri valori. Ma questa è una battaglia che ciascuno deve combattere prima di tutto dentro di sé. Nessuno può regalarti l'indipendenza: devi costruirtela, avere il coraggio di scegliere e di assumerti la responsabilità delle tue scelte. E poi bisogna avere chiaro che cosa significa davvero voler fare l'avvocato. Se una giovane vuole diventare avvocato soprattutto nel diritto di famiglia, non può presentarsi ogni giorno in uno studio chiedendo semplicemente di poter fare la pratica o uno stage e domandando: "Quali giorni ho liberi?". Fare l'avvocato non è un lavoro che si svolge soltanto quando è comodo o negli orari che rimangono liberi. È una professione che richiede dedizione, studio, presenza e responsabilità. Sono 365 giorni all'anno: non si "fa" l'avvocato, si è avvocati. Questo non significa rinunciare alla propria vita o ai propri spazi, ma capire che una professione autentica diventa parte della propria identità. E per una giovane donna, soprattutto, significa non aspettare che siano gli altri a riconoscerle un valore: deve essere lei per prima a sapere quanto vale, quanto è competente e quanto è disposta a impegnarsi per ciò in cui crede». ■ **CG**

Speciale Salone della Giustizia

Associazione mafiosa e prova della partecipazione

L'avvocato Francesco Miraglia analizza i recenti orientamenti della Cassazione e sottolinea la necessità di distinguere la partecipazione effettiva al sodalizio dalla semplice contiguità, nel rispetto delle garanzie fondamentali del processo penale

L'accertamento della responsabilità penale nei procedimenti per associazione mafiosa richiede un equilibrio rigoroso tra l'esigenza di contrastare le organizzazioni criminali e il rispetto delle garanzie fondamentali dell'imputato. In particolare, la distinzione tra la partecipazione effettiva al sodalizio, la vicinanza a soggetti appartenenti all'organizzazione e il coinvolgimento in singoli episodi criminosi rappresenta uno dei nodi più delicati del diritto penale.

La giurisprudenza della Corte di Cassazione continua a richiamare l'importanza di una valutazione concreta e individualizzata della condotta, affinché la responsabilità per il reato associativo non venga automaticamente desunta dalla commissione di reati-fine o dalla frequentazione di determinati ambienti. Su questi temi interviene l'avvocato Francesco Miraglia, penalista e cassazionista, fondatore dello Studio Legale Miraglia Associato di Roma, che da più di vent'anni si occupa di tutela dei diritti della persona, con una particolare attenzione al diritto penale, al diritto di famiglia e alla protezione dei soggetti più vulnerabili.

Una parte significativa del suo percorso professionale è dedicata ai procedimenti nei quali entrano in gioco i rapporti tra cittadini, famiglie, servizi sociali, strutture di accoglienza e autorità giudiziaria. La tutela dell'infanzia, il diritto del minore alla propria famiglia, gli allontanamenti, gli affidamenti, la responsabilità genitoriale, la violenza domestica e la vittimizzazione secondaria costituiscono alcuni dei temi sui quali Miraglia interviene da anni nel dibattito giuridico e pubblico. «Ho sempre considerato l'avvocatura qualcosa di più della semplice presenza in un'aula di tribunale. Difendere significa assumersi la responsabilità di stare accanto a una persona quando rischia di essere più debole rispetto al sistema. Significa avere il coraggio di contestare ciò che non funziona, anche quando è più semplice tacere. Nei processi, come nella vita pubblica, non possono essere il pregiudizio, l'appartenenza, un'etichetta o una relazione burocratica a decidere chi siamo. Devono essere i fatti. Ho dedicato gran parte della mia vita professionale alla tutela dei bambini e delle famiglie perché ritengo che una società si misuri soprattutto da come protegge le persone più vulnerabili. Continuerò a farlo con lo stesso principio che ha accompagnato il mio percorso: nessun potere può essere sottratto al controllo e nessun diritto può esistere soltanto sulla carta».



LA VISIONE

Ho dedicato gran parte della mia vita professionale alla tutela dei bambini e delle famiglie perché ritengo che una società si misuri soprattutto da come protegge le persone più vulnerabili

Avvocato Miraglia, la prova della partecipazione a un'associazione mafiosa prevista dall'articolo 416-bis del Codice penale è una questione particolarmente delicata. Quali elementi devono emergere per poter affermare che una persona appartiene effettivamente al sodalizio?

«La partecipazione a un'associazione di tipo mafioso non può essere considerata una semplice manifestazione di volontà,

L'avvocato Francesco Miraglia



UNA VITA PROFESSIONALE AL SERVIZIO DEI DIRITTI

L'avvocato Francesco Miraglia affianca all'attività forense un impegno istituzionale, internazionale e divulgativo. È stato relatore presso Commissioni parlamentari della Camera dei Deputati in materia di diritto minorile, ha partecipato a numerosi convegni nazionali e internazionali ed è stato consulente per lo Stato dell'Ecuador in vicende penali e di diritto di famiglia. Nel 2025 ha rappresentato l'Italia come relatore al Global Forum on International Law di Arad, in Romania.

L'avvocato Francesco Miraglia è inoltre intervenuto in diverse trasmissioni televisive e radiofoniche nazionali, tra cui Porta a Porta, I Fatti Vostri, La Vita in Diretta, Non è l'Arena, Radio 24, Radio Radicale e Radio Rai, contribuendo al dibattito pubblico su vicende giudiziarie, tutela dei minori, famiglia e diritti fondamentali. Accanto alla professione forense, ha sviluppato un percorso come autore, dedicando le proprie pubblicazioni ai temi della giustizia, della tutela dei minori, delle fragilità sociali, della disabilità, della violenza e dei pregiudizi, con l'obiettivo di approfondire le problematiche delle persone più vulnerabili e promuovere una maggiore consapevolezza sociale.

né può essere ricondotta a una sorta di status attribuito a una persona sulla base delle sue frequentazioni o del contesto in cui si trova a operare. È necessario dimostrare un effettivo inserimento nell'organizzazione, attraverso una condotta concreta, riconoscibile e consapevole, che esprima un contributo alla vita della consorteria. Non è sufficiente, quindi, una generica vicinanza all'ambiente mafioso o l'esistenza di rapporti con persone appartenenti al sodalizio. L'accertamento deve concentrarsi sul comportamento del singolo e verificare se da esso emergano elementi capaci di dimostrare un inserimento effettivo e stabile nell'organizzazione. È proprio questa valutazione individualizzata a distinguere la prova della partecipazione da una ricostruzione fondata prevalentemente sul contesto».

Nel 2026 la Corte di Cassazione è tornata sul tema con le sentenze n. 31030 e n. 33009. Quali principi ritiene più significativi di queste pronunce?

«Il punto centrale è la necessità di distinguere con chiarezza la responsabilità per il reato associativo da quella relativa ai singoli delitti commessi nell'ambito del programma criminoso. Le pronunce richiamate si inseriscono nel dibattito sulla necessità che la partecipazione all'associazione venga dimostrata attraverso elementi specifici, senza ricorrere ad automatismi probatori. In particolare, la commissione di uno o più reati nell'interesse dell'organizzazione non dimostra, di per sé, l'appartenenza all'associazione mafiosa. Il reato associativo conserva una propria autonomia rispetto ai cosiddetti reatifine: si tratta di fattispecie differenti, che richiedono accertamenti distinti. La responsabilità per un determinato episodio criminoso non può quindi sostituire la prova del vincolo associativo. Occorre individuare ulteriori elementi dai quali desumere che la persona abbia effettivamente preso parte alla struttura dell'organizzazione, con un coinvolgimento che vada oltre la commissione del singolo delitto».

Dove si colloca, dunque, il confine tra partecipazione mafiosa, contiguità e coinvolgimento occasionale?

«È una distinzione fondamentale, perché consente di evitare che situazioni differenti vengano ricondotte indistintamente alla medesima responsabilità penale. Frequentazioni, relazioni personali, rapporti economici o professionali e contatti con soggetti appartenenti a un'organizzazione mafiosa possono certamente essere valutati nel quadro complessivo degli elementi acquisiti durante le indagini. Tuttavia, non possono trasformarsi automaticamente nella prova dell'appartenenza al sodalizio. Il giudice deve verificare quale significato assumano concretamente quelle relazioni, considerando la condotta della persona, la natura dei rapporti e gli eventuali contributi forniti all'organizzazione. La prova dell'esistenza di un'associazione mafiosa, anche quando sia particolarmente solida, non coincide con la prova della partecipazione del singolo imputato. Il rischio è che la forza del contesto criminale finisca per condizionare la valutazione della posizione individuale. Per evitarlo, è indispensabile mantenere distinta la ricostruzione del fenomeno associativo dall'accertamento della responsabilità di ciascuna persona coinvolta nel procedimento».

Quali rischi si corrono quando la gravità dell'accusa finisce per influenzare la valutazione delle prove?

«Il rischio è quello di abbassare, anche implicitamente, il livello di rigore richiesto per affermare la responsabilità penale. Le accuse di associazione mafiosa riguardano fenomeni criminali di particolare gravità e richiedono indagini approfondite, strumenti investigativi adeguati e un'attenta valutazione degli elementi raccolti. Proprio per questo, però, è necessario che l'accertamento giudiziario rimanga ancorato alla condotta individuale e ai requisiti previsti dalla legge.

La gravità dell'accusa non può diventare un criterio sostitutivo della prova. Non è possibile desumere automaticamente la partecipazione di una persona dalla pericolosità dell'ambiente in cui si muove, dalla vicinanza a determinati soggetti o dal coinvolgimento in episodi criminosi, senza verificare se sussistano gli elementi necessari a dimostrare il vincolo associativo.

Il processo penale deve accertare responsabilità personali, non attribuire appartenenze sulla base di presunzioni generiche. Il principio di legalità e quello della responsabilità penale personale devono trovare applicazione proprio nei casi più complessi e nelle accuse più gravi».

In che modo è possibile conciliare la necessità di contrastare con fermezza le organizzazioni mafiose con la tutela delle garanzie fondamentali dell'imputato?

«Non considero queste due esigenze contrapposte. Al contrario, ritengo che un'efficace azione di contrasto alla criminalità organizzata debba necessariamente accompagnarsi al rispetto rigoroso delle regole del processo penale. Contrastare le mafie significa individuare e perseguire le responsabilità effettive, attraverso un'attività investigativa e giudiziaria capace di distinguere i diversi ruoli e i differenti livelli di coinvolgimento. Le garanzie processuali non rappresentano un ostacolo alla lotta alla criminalità, ma costituiscono il fondamento di un sistema giudiziario credibile. La presunzione di innocenza, il principio della responsabilità personale e la necessità di una prova che superi ogni ragionevole dubbio non possono essere considerati elementi secondari quando ci si confronta con accuse particolarmente gravi. La distinzione tra partecipazione e contiguità non è, quindi, una questione meramente teorica. È una condizione essenziale per evitare che la responsabilità penale venga attribuita sulla base di collegamenti indiretti o di valutazioni complessive che non dimostrino il concreto inserimento del singolo nell'organizzazione.

La prova dell'esistenza dell'associazione mafiosa non equivale automaticamente alla prova della partecipazione individuale. È attraverso l'accertamento rigoroso della condotta di ciascun imputato che si garantisce, contemporaneamente, l'effettività del contrasto alle organizzazioni criminali e il rispetto dei principi fondamentali dello Stato di diritto».

■ **CG**

IL PROCESSO PENALE

Non si possono attribuire appartenenze sulla base di presunzioni generiche. Il principio di legalità e quello della responsabilità personale devono trovare applicazione proprio nei casi più complessi e nelle accuse più gravi



RICONOSCIMENTI CHE DANNO VALORE ALL'IMPEGNO PER I PIÙ FRAGILI

L'avvocato Francesco Miraglia ha ricevuto numerosi riconoscimenti per il suo impegno professionale, culturale e sociale, tra cui la Medaglia d'oro del Premio internazionale Maison des Artistes, conferita presso l'Università La Sapienza di Roma nel 2012, il Premio Nazionale Pedagogia Familiare, il riconoscimento Life Gates 2015, il premio nell'ambito dei Le Fonti Legal Awards, il titolo di Libro dell'anno 2023 per L'avvocato dei bambini, il Premio Le Voci della Libertà nel 2025 e l'Athena d'Oro. Nel 2025 ha inoltre ricevuto un riconoscimento per il suo impegno a tutela delle persone con disabilità. Questi traguardi testimoniano un percorso che unisce attività forense, ricerca e impegno civile, con una costante attenzione alla dignità della persona e alla difesa dei più vulnerabili. L'avvocato Francesco Miraglia continua a dedicarsi alla promozione di una maggiore trasparenza e responsabilità nel sistema di tutela minorile, sostenendo la necessità di strumenti di controllo efficaci sull'attuazione dei provvedimenti che riguardano bambini e famiglie.



SKYROCKETING STORAGE COSTS?

Unlock powerful consolidation, performance, and savings with Infinidat's enterprise storage solutions.

Lenovo
INFINIDAT

visit www.infinidat.com

Il notaio nell'era dell'intelligenza artificiale

Tra sicurezza giuridica e innovazione, la riflessione del notaio Giovanni Averoldi, su come il digitale, l'esperienza e la prevenzione possano contribuire a rendere le transazioni più rapide senza compromettere la certezza del diritto

L'evoluzione del mercato immobiliare, la crescente internazionalizzazione delle operazioni e la trasformazione digitale stanno ridefinendo il ruolo del notaio, chiamato oggi a confrontarsi con procedure sempre più complesse e con aspettative di rapidità crescenti. In questo contesto, la funzione notarile conserva un valore fondamentale: garantire la legalità degli atti, tutelare le parti e prevenire controversie che potrebbero emergere nel tempo. È su questo equilibrio tra innovazione e sicurezza giuridica che si concentra la riflessione del notaio Giovanni Averoldi, professionista con una lunga esperienza nel diritto notarile immobiliare e oltre 80mila atti stipulati nel corso della sua carriera.

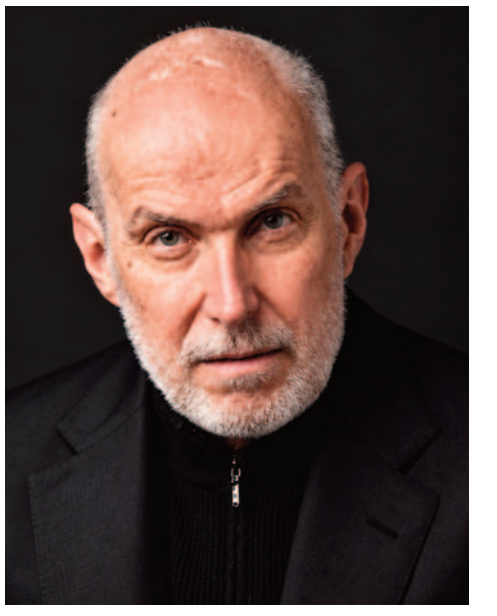
Notaio Averoldi, viviamo in un'epoca nella quale la velocità è diventata un parametro di efficienza. Come sta cambiando il modo di esercitare la professione notarile e quale equilibrio è necessario trovare tra rapidità e sicurezza giuridica?

«La transizione digitale, che oggi trova nell'intelligenza artificiale una delle sue espressioni più significative, e la crescente internazionalizzazione della clientela hanno modificato profondamente il modo di concepire e percepire le prestazioni professionali. Anche il notaio deve confrontarsi con questa trasformazione, tenendo però sempre presente un principio fondamentale: la velocità della prestazione è un valore soltanto se non compromette la sicurezza dei traffici giuridici. L'efficienza, infatti, non può essere misurata esclusivamente in termini di tempo, ma deve considerare anche la qualità delle verifiche, la consapevolezza delle parti e la solidità delle soluzioni individuate. Il compito del notaio è proprio quello di coniugare queste esigenze, utilizzando gli strumenti più moderni senza rinunciare al rigore che caratterizza la funzione notarile. Una transazione può essere rapida e, al tempo stesso, sicura, purché l'accelerazione dei processi non comporti una riduzione dell'attenzione dedicata agli aspetti giuridici sostanziali».

La funzione notarile si fonda anche sulla prevenzione delle controversie. Quanto è importante intervenire prima della stipula dell'atto, anziché limitarsi a verificarne la regolarità formale?

«La prevenzione rappresenta una delle radici più profonde della funzione notarile nel nostro ordinamento. Intervenire prima che sorga un conflitto, individuare una possibile criticità negoziale quando è ancora possibile risolverla e costruire un assetto di interessi capace di resistere nel tempo significa tutelare non soltanto le parti coinvolte, ma anche la certezza dei rapporti giuridici e l'efficienza del sistema della giustizia. Per questo motivo, il momento in cui il notaio può offrire il maggiore contributo preventivo è spesso molto precedente alla stipulazione dell'atto. Coinvolgerlo fin dalle prime valutazioni e negoziazioni consente di individuare tempestivamente eventuali criticità che, se affrontate soltanto alla vigilia della firma, potrebbero provocare ritardi, costi aggiuntivi o persino compromettere l'intera operazione. Nelle transazioni più articolate, questo approccio può tradursi nella partecipazione alla strutturazione dell'operazione e alle verifiche preliminari di due diligence, soprattutto quando sono coinvolti soggetti esteri, come i fondi di investimento. Il notaio può così collaborare con le parti e con i rispettivi professionisti contribuendo a individuare soluzioni efficaci, nel rispetto delle proprie competenze, dell'indipendenza e delle regole deontologiche. Nell'esercizio della propria funzione, il notaio è inoltre chiamato a informare le parti e a renderle consapevoli delle conseguenze giuridiche delle loro scelte, prospettando, quando necessario, soluzioni alternative o sconsigliando operazioni che presentino criticità. La prevenzione, dunque, non si esaurisce nella verifica dei documenti, ma richiede capacità di analisi, ascolto e consulenza, affinché le decisioni siano assunte con piena consapevolezza».

Il notaio Giovanni Averoldi



Digitalizzazione e intelligenza artificiale stanno aprendo nuove prospettive anche per le professioni giuridiche. Quali opportunità intravede per l'attività notarile e quali limiti ritiene imprescindibile rispettare?

«La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale rappresentano opportunità straordinarie, purché vengano utilizzate cum grano salis, con equilibrio e consapevolezza. Questi strumenti possono accelerare sensibilmente l'acquisizione e l'analisi dei documenti, facilitare controlli e comparazioni, organizzare grandi quantità di informazioni e rendere più efficiente un'attività professionale che deve confrontarsi con una complessità crescente. È però necessario stabilire un limite invalicabile: l'intelligenza artificiale può assistere il notaio, ma non può sostituirne il giudizio, l'expertise e la responsabilità. La sfida consiste quindi nell'imparare a utilizzare al meglio la tecnologia per accelerare i processi automatizzabili, così da dedicare più tempo alle attività intellettuali nelle quali il valore aggiunto del professionista è maggiore: comprendere gli interessi dei contraenti, adeguarne la volontà alle norme inderogabili, individuare i rischi, proporre soluzioni e, quando necessario, sconsigliare un'operazione, nella considerazione che la responsabilità che deriva dall'esercizio della funzione notarile si manifesta non solo nell'affidamento che si genera nelle parti contrattuali ma anche nei terzi, la c.d. responsabilità da contatto sociale».

■ **Alessandro Gallo**



STUDIO NOTARILE AVEROLDI & ASSOCIATI

Lo Studio Notarile Averoldi & Associati nasce in Lombardia nel 1935 ed è tra gli studi più affermati e consolidati nel panorama notarile nazionale. Il notaio Giovanni Averoldi ha fondato le sedi di Milano e Monza, punto di riferimento nel settore immobiliare, e lo Studio può contare su quattro notai (Giovanni Averoldi, Gherardo Averoldi, Paolo Tesauro Olivieri e il neo-notaio Marco Sprio). Con competenze notarili che spaziano dalle operazioni di sviluppo di diverse asset class - residenziale, retail, uffici, logistica, studentati, co-living, flex-living e data center - alla gestione delle operazioni in tutte le loro fasi: advisory, due diligence, escrow, acquisizioni, finanziamenti e vendite, lo Studio collabora con i principali operatori del mercato. Ha inoltre maturato una significativa esperienza nei passaggi generazionali, nelle operazioni di M&A e nelle riorganizzazioni aziendali.

Speciale Salone della Giustizia

Il valore del confronto

Le nuove sfide della fiscalità internazionale e dell'energia impongono il dialogo tra professionisti, istituzioni e mondo accademico per una tutela sempre più consapevole dei contribuenti. L'intervento dell'avvocato Dario Marsella

In un sistema fiscale caratterizzato da normative in continua evoluzione, rapporti economici transnazionali e crescenti esigenze di tutela dei contribuenti, la competenza specialistica e l'aggiornamento professionale assumono un ruolo fondamentale. Il diritto tributario richiede, infatti, non soltanto una conoscenza approfondita della legislazione nazionale, ma anche la capacità di interpretare le disposizioni europee e internazionali, soprattutto quando sono coinvolti patrimoni, redditi e attività economiche che oltrepassano i confini italiani.

In questo ambito si inserisce l'attività dell'avvocato Dario Marsella, che nel 2014 ha fondato Marsella & Associati a Maglie, in provincia di Lecce. Presidente della Commissione Tax Law dell'Unione degli avvocati europei, Marsella affianca all'attività professionale un costante impegno nella formazione e nella divulgazione scientifica.

Il contraddittorio preventivo assume particolare rilevanza nelle contestazioni relative alla residenza fiscale all'estero e ai bonus edilizi. Quali aspetti devono essere valutati in questi casi?

«Si tratta di ambiti differenti, ma accomunati dalla necessità di esaminare attentamente la posizione del contribuente e di fornire all'amministrazione tutti gli elementi utili per una valutazione corretta. Nelle controversie relative alla residenza fiscale internazionale, per esempio, può accadere che l'Agenzia delle Entrate contesti la residenza all'estero di una persona fisica, ritenendo che determinati redditi debbano essere assoggettati a imposizione in Italia. In queste situazioni occorre analizzare la normativa nazionale, la concreta situazione personale e patrimoniale dell'interessato e, soprattutto, le convenzioni contro le doppie imposizioni stipulate tra l'Italia e gli altri Stati coinvolti. Questi accordi mirano a evitare che lo stesso reddito o patrimonio sia tassato due volte e contengono disposizioni rilevanti anche per la prevenzione dell'evasione e dell'elusione fiscale. I testi delle convenzioni sono consultabili attraverso i canali istituzionali del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Un altro ambito delicato riguarda i bonus edilizi, dal Superbonus al Bonus facciate e al Bonus ristrutturazioni. Le contestazioni possono avere conseguenze significative per i contribuenti, soprattutto quando riguardano crediti d'imposta utilizzati in compensazione. Per questo è importante intervenire tempestivamente, predisponendo memorie difensive e documentazione che consentano di ricostruire correttamente i presupposti del beneficio fiscale e la legittimità del credito».

L'avvocato Dario Marsella



Lei è presidente della Commissione Tax Law dell'Unione degli avvocati europei. Quanto è importante il confronto con i colleghi stranieri per affrontare le nuove sfide della fiscalità internazionale?

«Il confronto europeo è essenziale, perché le questioni tributarie superano sempre più spesso i confini nazionali. Come presidente della Commissione Tax Law dell'Unione degli avvocati europei, associazione con sede in Lussemburgo impegnata nella promozione della professione forense e della conoscenza del diritto europeo, ho l'opportunità di confrontarmi con illustri colleghi di diversi Paesi. Attraverso convegni, congressi e iniziative formative affrontiamo questioni complesse, tra cui lo scambio di informazioni fiscali tra Stati e l'applicazione della normativa europea. In questo ambito assume particolare rilievo il sistema delle direttive Dac, che disciplina diverse forme di cooperazione amministrativa e scambio di informazioni in materia fiscale. Conoscere le esperienze degli altri ordinamenti permette di comprendere meglio le differenze normative, individuare criticità comuni e sviluppare interpretazioni più consapevoli. La formazione continua e il dialogo tra professionisti sono quindi indispensabili per offrire ai contribuenti un'assistenza qualificata, soprattutto nelle controversie caratterizzate da elementi internazionali».



LA COMPARAZIONE TRA ORDINAMENTI

È uno strumento prezioso, perché consente di comprendere come problemi analoghi vengano affrontati in altri Paesi e quali soluzioni possano offrire spunti di riflessione anche per il nostro sistema

Da sei anni organizza a Maglie, in provincia di Lecce, il convegno "Legge di Bilancio e Decreto Fiscale: opportunità per i contribuenti e profili sovranazionali". Quali obiettivi si propone questa iniziativa?

«Il convegno nasce dalla volontà di creare un momento stabile di confronto tra professionisti del settore tributario, mondo accademico e istituzioni. L'obiettivo è approfondire le novità introdotte dalla Legge di Bilancio e dal Decreto fiscale, analizzandone le ricadute concrete per cittadini e imprese. Accanto all'esame della normativa italiana, dedichiamo attenzione ai profili sovranazionali e al confronto con alcuni ordinamenti europei. La comparazione è uno strumento prezioso, perché consente di comprendere come problemi analoghi vengano affrontati in altri Paesi e quali soluzioni possano offrire spunti di riflessione anche per il nostro sistema. Credo che la qualità del dibattito giuridico dipenda dalla capacità di mettere in relazione competenze diverse. Per questo il coinvolgimento di professionisti, studiosi e rappresentanti delle istituzioni è un elemento qualificante dell'iniziativa». ■ **Ginevra Cavalieri**

TRA RICERCA E FORMAZIONE

Il Centro studi di diritto tributario europeo ed internazionale Ets, fondato nel 2025 da Dario Marsella, promuove la conoscenza e l'approfondimento del diritto tributario nazionale, europeo e internazionale, favorendo il dialogo tra università, professionisti e mondo imprenditoriale. Attraverso iniziative scientifiche e formative, sostiene un approccio comparato alle diverse legislazioni fiscali, con particolare attenzione alle esigenze delle imprese che operano nei mercati internazionali e alla disciplina delle operazioni transfrontaliere. La sua attività mira a diffondere una cultura tributaria più approfondita e consapevole, contribuendo alla prevenzione del contenzioso e a una maggiore preparazione nell'affrontare le trasformazioni del sistema fiscale.


BRIC'S
MILANO
brics.it

Speciale Salone della Giustizia

Le principali fragilità delle democrazie contemporanee

«Il pilastro fondamentale della democrazia è il rispetto dell'altro, di se stessi e delle istituzioni». A ricordarlo è Luciano Violante

La democrazia non è un sistema acquisito una volta per tutte, ma una costruzione che richiede partecipazione, confronto e responsabilità. Partendo dal volume *La democrazia non esiste in natura,* edito da Bollati Boringhieri, scritto insieme a Marta Cartabia, Luciano Violante ripercorre il valore delle istituzioni, della memoria repubblicana e del confronto con chi esprime posizioni diverse, indicando nella perdita di dialogo e nella frattura tra élite e cittadini alcune delle principali fragilità delle democrazie contemporanee.

Che significato racchiude il titolo del suo libro *La democrazia non esiste in natura* e perché oggi è così importante ricordare che la democrazia non è una conquista definitiva, ma una costruzione che deve essere continuamente alimentata e difesa?

«La democrazia non è una montagna, un albero o un lago: non esiste in natura, perché è il frutto della volontà di donne e uomini, della loro capacità di costruire il futuro e anche di affrontare il sacrificio. Nessuna democrazia è stata regalata: sono state tutte conquistate, talvolta attraverso guerre, rivoluzioni e conflitti sanguinosi. Proprio perché è il risultato dell'attività umana, la democrazia va seguita, coltivata, accresciuta e difesa continuamente. Credo che, soprattutto negli ultimi decenni, dopo la Seconda guerra mondiale, abbiamo progressivamente smesso di considerare la democrazia come un confronto e una costruzione quotidiana. Abbiamo finito per ritenerla ormai acquisita, stabile e intangibile. È stato un grave errore. La democrazia vive soltanto se viene continuamente alimentata dalla partecipazione, dal confronto e dalla responsabilità dei cittadini».



Luciano Violante, presidente emerito Camera dei Deputati



L'IMPORTANZA DELLA MEMORIA

«Quando una comunità comincia a perdere la memoria di se stessa, delle proprie conquiste e delle proprie responsabilità, proprio lì può iniziare un indebolimento della democrazia»

Partendo dalla Costituzione e dalle undici lezioni proposte nel volume, emerge come la democrazia non possa essere ridotta al semplice principio della maggioranza. Quali sono, secondo lei, i contrappesi e le garanzie istituzionali che non possono essere indeboliti senza mettere a rischio l'equilibrio democratico?

«La democrazia è tale proprio perché presuppone l'esistenza dell'altro: bisogna accettare che l'altro possa pensare diversamente da noi, che abbia il diritto di esprimere le proprie idee e, soprattutto, che possa anche avere ragione, mentre noi possiamo avere torto. Questo è un elemento essenziale del confronto democratico. Se dovessi indicare il pilastro fondamentale della democrazia, direi il rispetto: il rispetto dell'altro, di se stessi e delle istituzioni. I contrappesi e le garanzie istituzionali sono indispensabili proprio perché assicurano questo equilibrio e impediscono che la maggioranza possa trasformarsi in un potere senza limiti. Quando viene meno il rispetto, per le persone, per le opinioni diverse e per le istituzioni, comincia inevitabilmente a indebolirsi anche la democrazia».

Lei ha vissuto da protagonista alcune delle fasi più delicate della storia repubblicana, dalla lotta alla criminalità organizzata alla guida della Commissione parlamentare antimafia e della Camera dei Deputati. Quanto la memoria delle esperienze attraversate dalla Repubblica può ancora aiutare le nuove generazioni a comprendere il valore delle istituzioni e della partecipazione democratica?

«Credo che la memoria sia fondamentale e, proprio per questo, mi ha preoccupato che, a parte un'iniziativa del capo dello Stato, non ci sia stata una riflessione adeguata sugli ottant'anni dal voto del 1946. Fu un momento decisivo: per la prima volta, nella sua storia, il popolo italiano, uomini e donne, poterono votare liberamente e scegliere il proprio futuro. Per la prima volta nella storia del Paese, il popolo italiano fu realmente chiamato a decidere quale futuro costruire. Quell'esperienza avrebbe meritato di essere ricordata e soprattutto spiegata alle nuove generazioni, perché non possiamo dare per scontato ciò che è stato conquistato con tanta fatica. Invece, ce ne siamo dimenticati, limitandoci spesso a celebrazioni e repliche formali. E quando una comunità comincia a perdere la memoria di se stessa, delle proprie conquiste e delle proprie responsabilità, proprio lì può iniziare un indebolimento della democrazia».

Il libro richiama alla necessità di un "rinnovato impegno collettivo". Guardando alle trasformazioni politiche, sociali e tecnologiche in corso, quali sono oggi le principali minacce alla democrazia e quale dovrebbe essere, invece, il contributo che ciascun cittadino può dare per preservarne i valori fondamentali?

«La democrazia porta con sé un paradosso: deve garantire i diritti anche di coloro che vorrebbero distruggerla. È una contraddizione inevitabile, perché gli avversari più pericolosi della democrazia non sono necessariamente fuori dal sistema, ma possono trovarsi al suo interno. Per questo non basta stigmatizzarli o insultarli: occorre capire le ragioni del loro consenso e parlare con le persone che li sostengono.

Penso, per esempio, a quanto è accaduto in Germania: si sapeva da mesi che in Sassonia-Anhalt avrebbe prevalso l'AfD. Mi chiedo chi sia andato a parlare con gli elettori, cercando di comprendere le ragioni di quella scelta, invece di limitarsi a definire il partito nazista e a stigmatizzarne i dirigenti. Oggi esiste una forte frattura nelle società occidentali tra le élite, che hanno beneficiato delle trasformazioni digitali e dell'intelligenza artificiale, e quelle fasce di popolazione che, al contrario, ne subiscono gli effetti senza avere risorse adeguate né sentirsi rappresentate. Sono persone che vivono una condizione di rabbia e di abbandono».



Chi parla con loro?

«In molti casi sono proprio i partiti di estrema destra, che hanno individuato negli immigrati il capro espiatorio e attribuito loro le ragioni del rischio e del disagio. Il problema, allora, è spiegare che le cause sono altre e offrire risposte concrete a chi si sente escluso. Altrimenti rischiamo di trasformare la democrazia in una democrazia delle élite, anziché in una democrazia del popolo». ■ **Linda Zorza**

DOUBLE YOUR PERFORMANCE

PIQUADRO



GAGGIO MONTANO, ITALY
44°11'14.04"N 10°59'47.58"E

Speciale Salone della Giustizia

Recuperare tempo senza sottrarre garanzie

«Non abbiamo bisogno soltanto di una giustizia più veloce, ma di una giustizia più efficiente, senza essere meno garantista, nella quale l'avvocato torni a svolgere pienamente la propria funzione di garante dei diritti». L'intervento di Alberto Del Noce

La giustizia civile è chiamata oggi a una sfida decisiva: ridurre i tempi senza comprimere le garanzie. Alberto Del Noce, presidente dell'Unione Nazionale delle Camere Civili, indica una strada precisa: riportare l'avvocato e il cittadino al centro del processo, recuperare il valore dell'udienza e misurare l'efficienza non soltanto attraverso i numeri, ma anche attraverso la qualità della tutela e la fiducia dei cittadini. Per il mandato 2024-2027, l'obiettivo è rafforzare la formazione dell'avvocatura civile e restituirle un ruolo più incisivo nella costruzione delle riforme.

Presidente lei sostiene da tempo che l'avvocato debba tornare protagonista del processo civile. In un'epoca in cui si punta soprattutto alla velocità e all'efficienza della giustizia, come si può evitare che il diritto di difesa e la qualità delle decisioni vengano sacrificati in nome dei numeri?

«Vorrei innanzitutto sgombrare il campo da un equivoco: nessuno difende la lentezza. La ragionevole durata del processo non è un obiettivo di efficienza amministrativa: è una garanzia costituzionale, iscritta nell'art. 111, secondo comma, della Costituzione, ed è garanzia dei cittadini prima che degli uffici. Il punto è un altro. La ragionevole durata è un predicato del giusto processo, non un valore autonomo che possa essere perseguito a scapito degli altri: per un civilista anzitutto il contraddittorio e il diritto di difesa dell'art. 24 della Costituzione. Il Pnrr è stato una stagione necessaria e per molti versi utile: ha portato risorse, personale, digitalizzazione, e ha aggredito un arretrato divenuto una vergogna nazionale. Ma è stata, appunto, una stagione emergenziale, e si è chiusa il 30 giugno di quest'anno. Ora la domanda cambia: non più "quanto abbiamo smaltito?", ma "che giustizia abbiamo costruito?". E qui i numeri vanno letti con onestà».



LA RAGIONEVOLE DURATA DEL PROCESSO

Non è un obiettivo di efficienza amministrativa: è una garanzia costituzionale

Ovvero?

«Prendiamo l'indicatore principe del Piano, il disposition time. In Cassazione esso è sceso dai 1.302 giorni della baseline 2019 agli 863 giorni del 2025: una riduzione del 33,7 per cento. È un risultato notevole, e va riconosciuto. Ma nella stessa tabella, pubblicata nella Relazione sull'amministrazione della giustizia presentata in Cassazione nel gennaio di quest'anno, la durata media effettiva dei giudizi risulta pari a 1.110 giorni nel 2019 e a 1.191 giorni nel 2025. È cresciuta. Il disposition time divide le pendenze per i definiti e stima quanto tempo occorrerebbe a esaurire lo stock a ritmi costanti. La durata effettiva è invece ciò che la parte ha realmente atteso. Il cittadino non vive il disposition time: vive la durata effettiva. Lo conferma la Relazione stessa, quando osserva che il disposition time, "a differenza della durata effettiva", fornisce una prognosi sull'andamento dell'attività. Il disposition time è quindi un ottimo strumento di programmazione; da solo, però, non basta a valutare la qualità del servizio reso al cittadino. C'è da aggiungere un secondo dato».

Quale?

«Nell'anno giudiziario 2024/2025 gli uffici di merito hanno definito più procedimenti dell'anno precedente, eppure le pendenze civili sono cresciute del 6,3 per cento, perché le sopravvenienze sono aumentate del 5,2 per cento. Nei tribunali il disposition time del primo semestre 2025 (458 giorni) è risalito del 4,5 per cento rispetto al primo semestre 2024. Abbiamo smaltito lo stock; non abbiamo ancora dimostrato di saper reggere il flusso. E il traguardo finale è stato avvicinato anche con misure straordinarie: fino a cinquecento magistrati applicati a distanza per definire almeno cinquanta procedimenti civili ciascuno. Misure per definizione non replicabili a regime».

Quale rischio si corre?

«Il rischio è di aver ridotto i tempi senza aver ricostruito la fiducia. E la fiducia è il grande assente della griglia di misurazione. Secondo l'Istat, nel 2024 solo il 44 per cento degli italiani dai quattordici anni in su assegna al sistema giudiziario un punteggio di fiducia pari o superiore a sei su dieci, e appena il 15,3 per cento un punteggio compreso fra otto e dieci, mentre il 41,4 per cento resta fra uno e cinque. L'Eurispes, nel Rapporto Italia 2026, registra il 43,4 per cento di fiduciosi contro il 46,5 per cento di sfiduciati.

Alberto Del Noce, presidente Unione Nazionale delle Camere Civili



Sono numeri che nessuna riduzione dei tempi, da sola, ha spostato».

Come si evita, allora, che il diritto di difesa venga sacrificato?

«La risposta è netta: riportando il cittadino e l'avvocato nel processo, in udienza. Dal 2020 in poi, per ragioni sanitarie prima e organizzative poi, l'udienza è progressivamente diventata un adempimento documentale. La trattazione scritta è nata come rimedio emergenziale ed è divenuta prassi ordinaria. Non è una questione di nostalgia della toga: l'oralità è una tecnica di garanzia. Il contraddittorio è canone del giusto processo anche nel rapporto fra il giudice e le parti, non soltanto fra le parti».

Il 1 aprile di quest'anno, nell'Aula Magna della Corte di Cassazione, Massimo Recalcati ha tenuto una lezione sulla sostanza della legge e il disagio contemporaneo.

«Sì, distinguendo, nelle istituzioni, una funzione paterna, che ha a che fare con l'universale e con il limite, e una funzione materna, che consiste nell'umanizzare le cure: cioè, testualmente, nel mantenere separati il nome dal numero. La legge, per sua natura, parla il linguaggio del generale; l'istituzione che la applica ha il compito di non dimenticare l'irriducibilità del singolo. Ecco: un fascicolo ha un numero di ruolo, ma dietro quel numero c'è un nome, una separazione, un'impresa che rischia di chiudere, un'eredità che divide una famiglia. L'udienza serve esattamente a questo: a far entrare nel processo ciò che nel modulo non sta. La vita non si lascia ridurre a un bit, a un'alternativa binaria fra zero e uno. Una giurisdizione che rinunciasse ad ascoltare le narrazioni rischierebbe di decidere bene le carte e male le vite. Recalcati aggiunge un'osservazione che vale come diagnosi del nostro tempo legislativo: quando si smarrisce il senso della legge si moltiplicano le regole, e questa moltiplicazione, nei termini più empirici, si chiama burocrazia. È esattamente il rischio di una giustizia che misuri sé stessa soltanto per adempimenti compiuti».

L'Unione Nazionale delle Camere Civili ha presentato diverse proposte per riportare l'avvocato al centro del processo civile. Quali riforme ritiene prioritarie per garantire una tutela più efficace dei diritti dei cittadini?

«Indicherei alcune priorità, tutte riconducibili a un unico principio: recuperare tempo senza sottrarre garanzie. La prima è restituire centralità all'udienza. La trattazione scritta deve tornare a essere un'eccezione, utilizzata quando l'udienza non offre un'utilità concreta, mentre il confronto diretto tra giudice, avvocati e parti deve essere garantito quando è necessario. Sarebbe opportuno prevedere almeno un'udienza effettiva di comparizione e di tentativo di conciliazione in ogni causa, e stabilire che il diniego dell'udienza richiesta da una parte sia motivato e verificabile. Occorre poi valorizzare il ruolo dell'avvocato nella fase preparatoria del processo. Una fase strutturata, affidata ai difensori, potrebbe consentire di definire preventivamente documenti, questioni controverse e prove, favorendo anche la composizione della lite. In questo modo il giudice riceverebbe cause già mature, con un contraddittorio più ordinato e senza alcuna compressione del diritto di difesa. Nella stessa prospettiva va rafforzata la cultura della risoluzione alternativa delle controversie. Mediazione e negoziazione assistita possono funzionare quando le parti sono adeguatamente assistite e gli strumenti sono realmente incentivati. Servono quindi incentivi fiscali stabili, compensi adeguati, piena efficacia degli accordi e una formazione qualificata degli avvocati».



Ha parlato di più priorità. Quali sono le altre?

«Un'altra innovazione potrebbe riguardare i crediti documentati e non contestati, consentendo all'avvocato di emettere l'ingiunzione di pagamento sotto la propria responsabilità, lasciando naturalmente al debitore la piena possibilità di opposizione davanti al giudice. Non si tratterebbe di sottrarre una garanzia, ma di eliminare un adempimento nei casi in cui non esiste una vera controversia, restituendo al giudice tempo e risorse per le cause che richiedono effettivamente una decisione. Infine, tutte queste riforme devono essere accompagnate da condizioni organizzative adeguate. La tutela non si esaurisce nella sentenza, ma si realizza quando la decisione viene effettivamente eseguita. E ogni trasferimento di competenze deve essere preceduto dalla necessaria copertura degli organici: altrimenti si rischia semplicemente di spostare l'arretrato da un ufficio all'altro. In questo quadro rientrano anche l'equo compenso e l'indipendenza economica dell'avvocato. Un difensore economicamente ricattabile non può essere pienamente indipendente, e l'indipendenza della difesa non è un privilegio della categoria, ma una garanzia per il cittadino. In definitiva, non abbiamo bisogno soltanto di una giustizia più veloce, ma di una giustizia più efficiente senza essere meno garantista, nella quale l'avvocato torni a svolgere pienamente la propria funzione di garante dei diritti».

Dopo la sua elezione alla Presidenza dell'UNCC, quali sono gli obiettivi strategici che si è posto per il mandato 2024-2027?

«Per il mandato 2024-2027 ci siamo posti soprattutto due obiettivi: garantire una formazione e un aggiornamento sempre più qualificati agli avvocati, anche attraverso la nuova Scuola di Specializzazione in diritto civile, e restituire all'avvocatura civile il peso istituzionale che le compete, partecipando attivamente alla costruzione delle riforme e alle sedi in cui si decide il futuro della giustizia. La giustizia civile riguarda concretamente la vita di milioni di cittadini, famiglie e imprese e ha un ruolo decisivo anche per l'economia e la tenuta democratica del Paese. Per questo l'UNCC vuole contribuire al dibattito non soltanto con dichiarazioni, ma con proposte tecniche e documentate».

Quale messaggio desidera rivolgere ai giovani avvocati che si affacciano oggi alla professione?

«Ai giovani avvocati rivolgo un messaggio di fiducia. La professione attraversa una fase difficile, ma vive anche una trasformazione senza precedenti, soprattutto per effetto delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale. I giovani possono esserne protagonisti e non semplici spettatori. A loro chiederei di non limitarsi ad adattarsi a una professione che cambia, ma di contribuire a ridisegnarla, mantenendo al centro la responsabilità, l'indipendenza e la tutela della persona. In fondo, fare l'avvocato significa assumersi una responsabilità verso un altro essere umano: è una funzione che nessuna tecnologia potrà sostituire. Per questo ai giovani dico di non rinunciare alla vocazione, ma di abitarla e di testimoniarla».

■ **AG**

FARE L'AVVOCATO

«Significa assumersi una responsabilità verso un altro essere umano: è una funzione che nessuna tecnologia potrà sostituire. Per questo ai giovani dico di non rinunciare alla vocazione, ma di abitarla e di testimoniarla»



Speciale Salone della Giustizia

Per una Pubblica amministrazione più efficace

Il professor Marcello Clarich analizza le criticità del sistema amministrativo italiano, dalla complessità normativa alla burocrazia difensiva, e indica le condizioni per rendere più efficienti decisioni, procedimenti e rapporti con la giustizia amministrativa

Il rapporto tra Pubblica amministrazione, cittadini e imprese resta segnato da complessità normativa, lentezza dei procedimenti e incertezza delle decisioni, alimentando il ricorso alla giustizia amministrativa. A pesare sono anche la cosiddetta burocrazia difensiva, le difficoltà nell'accesso agli atti e la tendenza a demandare al giudice decisioni delicate.

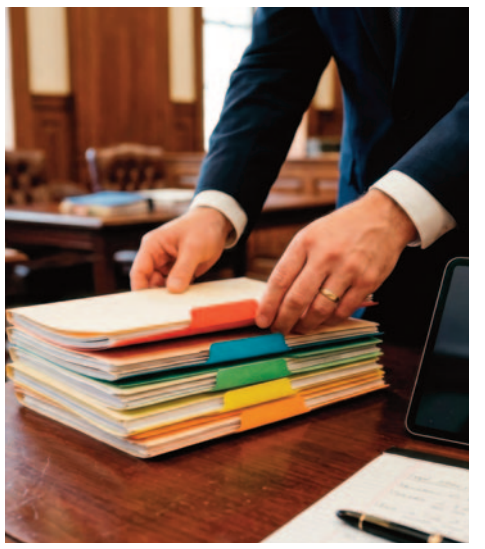
Su questi temi interviene il professor Marcello Clarich, tra i più autorevoli studiosi della materia, ordinario di Diritto amministrativo alla Sapienza Università di Roma, che analizza le criticità del sistema, il ruolo della giustizia amministrativa e le condizioni necessarie per costruire un rapporto più efficace e trasparente tra amministrazione e cittadini.

Nonostante le numerose riforme che si sono susseguite negli anni, il rapporto tra cittadini, imprese e Pubblica amministrazione appare ancora caratterizzato da lentezze, incertezze e difficoltà. Quali sono, a suo avviso, le principali criticità del nostro sistema amministrativo?

«Le criticità sono molteplici e riguardano innanzitutto la complessità e la frammentarietà del quadro normativo. Le norme da applicare sono spesso frammentarie, poco coordinate e non sempre facilmente interpretabili anche da parte delle amministrazioni. Questo rende difficile per cittadini e imprese prevedere con sufficiente certezza gli esiti di un procedimento amministrativo e, di conseguenza, assumere decisioni e programmare investimenti. A ciò si aggiungono procedure talvolta eccessivamente articolate, tempi non prevedibili e la scarsa disponibilità delle amministrazioni a fornire indicazioni chiare agli interessati».

Un ulteriore elemento di criticità riguarda la partecipazione al procedimento e l'accesso ai documenti amministrativi. Perché questi strumenti, che dovrebbero favorire trasparenza e collaborazione, continuano spesso a generare contenzioso?

«La partecipazione e l'accesso dovrebbero essere strumenti fisiologici del rapporto tra amministrazione e cittadini. In concreto, però, non sempre vengono utilizzati nella loro funzione originaria, che è quella di consentire all'interessato di conoscere gli elementi rilevanti e di contribuire



alla formazione della decisione amministrativa. In materia di accesso, per esempio, accade talvolta che l'amministrazione, di fronte alla presenza di dati riferibili a terzi e a esigenze di riservatezza, preferisca negare l'ostensione anziché effettuare un adeguato bilanciamento degli interessi. Il risultato è che decisioni che potrebbero essere assunte direttamente dall'amministrazione vengono demandate al giudice».

Lei ha più volte evidenziato il fenomeno della cosiddetta "burocrazia difensiva". Quanto incide il timore della responsabilità personale dei funzionari sulla capacità della Pubblica amministrazione di decidere?

«È un fenomeno importante perché il funzionario predilige spesso la scelta meno rischiosa sotto il profilo personale, anche quando non coincide necessariamente con quella più efficace nell'interesse pubblico. Il problema è che una Pubblica amministrazione che tende a non decidere finisce per rallentare l'attuazione delle politiche pubbliche e per trasferire sui cittadini e sulle imprese il costo dell'incertezza e dei ritardi. Anche le recenti modifiche intervenute sul piano della responsabilità amministrativa e penale non eliminano automaticamente questo problema, che ha radici più profonde e riguarda anche la cultura organizzativa, gli incentivi, e il modo in cui vengono valutate le decisioni dei funzionari».

Quando il procedimento amministrativo non offre una risposta efficace, il ricorso ai Tar e al Consiglio di Stato diventa spesso l'unica strada. Quali sono le principali difficoltà che un professionista deve affrontare nel processo amministrativo e quanto è importante la strategia processuale?

«La strategia processuale è fondamentale. Nel processo amministrativo il ricorrente deve individuare sin dall'inizio i profili di illegittimità che intende far valere e deve costruire con attenzione il quadro probatorio. Rispetto al processo civile, gli spazi per correggere successivamente l'impostazione della controversia sono più limitati. Essenziale è anche valutare l'eventuale proposizione di una domanda cautelare quando esiste il rischio di un danno grave e irreparabile, così da ottenere una tutela provvisoria in tempi più rapidi rispetto alla definizione del giudizio».

Un problema ulteriore emerge quando l'amministrazione non esegue spontaneamente una sentenza che le è sfavorevole. Come si può intervenire in questi casi e cosa rivela il fenomeno dell'inottemperanza sul rapporto tra amministrazione e giustizia?

«L'inottemperanza rappresenta una criticità particolarmente delicata, perché una sentenza favorevole a chi ha proposto il ricorso dovrebbe costituire il punto di arrivo di una controversia che invece spesso è destinata a riaprirsi sul piano dell'esecuzione. Quando l'amministrazione non dà attuazione alla decisione del giudice, l'interessato può essere costretto a promuovere un ulteriore giudizio per ottenere l'esecuzione della sentenza e, nei casi previsti, la nomina di un commissario ad acta. È una situazione che evidenzia quanto sia importante rafforzare nell'amministrazione il senso di responsabilità e il rispetto del ruolo del giudice amministrativo, evitando che la sede giurisdizionale diventi sistematicamente il luogo nel quale vengono risolte questioni che dovrebbero trovare una risposta all'interno dell'amministrazione stessa».

Il professore avvocato Marcello Clarich



■ **Gloria Martini**

LE SPECIALIZZAZIONI DELLO STUDIO

Lo Studio Legale Clarich ha una consolidata esperienza in materia di diritto amministrativo e regolazione d'impresa. Nelle aree di pratica rientrano gli appalti pubblici, le concessioni autostradali, l'antitrust, l'energia, le comunicazioni elettroniche, l'ambiente, l'urbanistica e l'edilizia, il diritto finanziario, la sanità, le fondazioni bancarie, gli enti del terzo settore, i servizi pubblici e le società pubbliche. Lo Studio rappresenta i clienti nei giudizi davanti al Consiglio di Stato, al Tar, alla Corte di cassazione e alla Corte dei conti. Svolge inoltre attività di consulenza nei procedimenti amministrativi (autorizzatori, sanzionatori, di project financing, ecc.) presso ministeri, enti locali e autorità di regolazione e nell'interpretazione e applicazione delle normative amministrative.
Considerata la reputazione accademica del socio fondatore, professore avvocato Marcello Clarich, l'attività include la redazione di pareri "pro veritate" e la partecipazione a collegi di difesa nei giudizi amministrativi di maggior rilievo, su richiesta dei clienti o a supporto di altri studi legali.



Donazione riparatoria,

quando a dover esser risarcita è la collettività...

Le donazioni riparatorie sono erogazioni economiche che l'Autorità giudiziaria dispone, con sempre maggiore frequenza, nell'ambito dei procedimenti penali quale forma di riparazione del danno arrecato alla collettività. Le somme vengono destinate a enti che operano nella tutela del bene giuridico leso, affinché siano impiegate in attività di interesse pubblico coerenti con la natura del reato.

Nel settore della sicurezza stradale, AFVS – Associazione Familiari e Vittime della Strada – ETS, convenzionata con il Ministero della Giustizia per la Messa alla Prova e con numerosi Tribunali per il Lavoro di Pubblica Utilità, è spesso beneficiaria di tali donazioni e impiega le stesse per realizzare progetti di prevenzione, educazione e sensibilizzazione, trasformando la riparazione del danno in un concreto investimento per la tutela della vita e la sicurezza della collettività.

Tra i principali percorsi di responsabilizzazione e rieducazione promossi dall'Associazione si distinguono i corsi di educazione e sicurezza stradale rivolti agli autori di reato, realizzati in collaborazione con gli Uffici di Esecuzione Penale Esterna. Negli ultimi cinque anni AFVS ha erogato **oltre 300 corsi**, coinvolgendo **più di 24.000 utenti** in un percorso di riflessione, consapevolezza e prevenzione della recidiva.

AFVS

Associazione Familiari e Vittime della Strada

AFVS - ***Associazione Familiari e Vittime della Strada ETS***

viale Abruzzi 13/A - 20131 Milano

tel. 02.89607091

mail info@afvs.it

www.fondovittimedellastrada.it
www.associazionevittimedellastrada.org

PREVENIRE
EDUCARE
SENSIBILIZZARE

Speciale Salone della Giustizia

Il processo si celebra nelle aule, non nei commenti sui social

Penalista in alcune delle più emblematiche vicende giudiziarie italiane, Nicodemo Gentile riflette nel suo ultimo libro sul complesso e controverso rapporto tra giustizia, televisione e mondo connesso

Tutti i protagonisti del procedimento e del processo, ciascuno con il proprio ruolo e quota di responsabilità, si muovono oggi in una piazza mediatica, chiamati a misurarsi con nuovi tempi, strumenti e linguaggi. A ragionare sulle nuove forme del racconto giudiziario è Nicodemo Gentile, uno dei penalisti più famosi e apprezzati d'Italia, past president dell'Associazione Penelope, che nel suo ultimo libro ***Avvocà, mi dai l'amicizia? Cronache di un penalista tra processi, televisione e social*** (Faust Edizioni) invita a muoversi con più consapevolezza tra aula giudiziaria, studi televisivi e bacheche digitali, in un percorso intenso tra esperienze personali, riflessioni ed evoluzioni tecnologiche, come l'Ai.

Avvocato, quali rischi e quali eventuali opportunità comportano l'influenza dei social media e la diffusione di format come i podcast true crime per la macchina giudiziaria italiana?

«Il rischio maggiore è che il processo fuori dalle aule si celebri prima e, talvolta, al posto di quello giudiziario. Sui social un sospetto diventa facilmente una certezza, un fragile indizio può essere scambiato per una prova e l'opinione pubblica emette sentenze senza conoscere gli atti. I commenti sono ingranaggi di una macchina che gira senza sosta, produce e diffonde contenuti di ogni genere: dall'eccellenza alla mediocrità, anche nel delicato ambito della cronaca giudiziaria. Con dolo o per colpa, consapevolmente o per errore, si diffondono notizie, si raccontano fatti, si avanzano ricostruzioni, si pretende talvolta di stabilire responsabilità. E tutto questo può ferire, condizionare, travisare. Può generare pericolosi surrogati di verità, confezionati in modo da apparire autentici, fino a confondere ciò che è con ciò che si vorrebbe far credere. La giustizia ha bisogno di essere raccontata, ma senza dimenticare che la presunzione di non colpevolezza e il rispetto delle vittime non sono negoziabili. Il processo si celebra nelle aule giudiziarie, non nei commenti sui social. Eppure, non demonizzerei questi strumenti. Se utilizzati con rigore, equilibrio e coscienza, possono informare, sensibilizzare e mantenere viva l'attenzione su vicende che rischierebbero di essere dimenticate».

Come si può essere visibili senza tradire la deontologia professionale e i diritti delle persone?

«Essere presenti sui social non è un problema; lo diventa quando la visibilità si trasforma in protagonismo. Un avvocato deve saper comunicare senza diventare un personaggio, spiegare senza spettacolarizzare e informare senza compromettere la riservatezza delle persone coinvolte. Occorrono consapevolezza e autodisciplina: non tutto ciò che si può dire deve essere detto, non ogni provocazione merita una risposta. Il linguaggio digitale premia la velocità e le semplificazioni, mentre il diritto richiede tempi cadenzati, prudenza, approfondimento e rispetto delle regole. Nel mio libro Avvocà, mi dai l'amicizia? affronto proprio questa trasformazione. La tecnologia cambia gli strumenti, non i doveri. La credibilità di un professionista non si misura dai follower, ma dalla serietà con cui esercita il proprio ruolo».

Lei stesso è stato vittima di diffamazione digitale. Quali consigli si sentirebbe di dare per tutelarsi in rete?

«Il primo consiglio è non reagire d'impulso. Rispondere con rabbia a un attacco può alimentare ulteriormente la polemica. È invece importante conservare le prove, documentare i contenuti offensivi e rivolgersi a un professionista per valutare le iniziative più opportune. Bisogna anche distinguere la critica, che è legittima, dall'offesa e dalla falsa attribuzione di fatti. La libertà di espressione è fondamentale, ma non autorizza a distruggere impunemente la reputazione altrui. Aggiungo un invito rivolto a tutti: verifichiamo prima di condividere. In rete una falsità può fare il giro del mondo prima che arrivi una smentita. Dietro ogni profilo c'è una persona, e la libertà digitale non può cancellare la responsabilità individuale».



Anche l'Ai può sbagliare. Bastano le linee guida delle normative attualmente in vigore per impiegare con attenzione questa tecnologia rivoluzionaria?

«L'intelligenza artificiale offre opportunità straordinarie, anche nel mondo del diritto, ma non dobbiamo confondere la velocità, la facilità di avere risposte a delle necessità, con l'affidabilità. Può organizzare documenti, agevolare ricerche e individuare collegamenti, costruire argomentazioni, ma può anche produrre informazioni false e citazioni giuridiche inesistenti. Le norme europee, quelle sulla protezione dei dati e le regole professionali sono indispensabili, ma non bastano da sole. Servono formazione, verifiche rigorose e un controllo umano effettivo, soprattutto quando sono in gioco la libertà e i diritti delle persone. La tecnologia deve essere uno strumento al servizio dell'uomo, non un alibi dietro cui nascondere gli errori. Un algoritmo può elaborare dati, ma la responsabilità delle decisioni resta umana».

Dal delitto di Meredith Kercher all'omicidio di Sarah Scazzi e Roberta Ragusa, dalla scomparsa di Mirella Gregori alla difesa delle famiglie di Giulia Cecchettin e Giulia Tramontano, quali sono state le più grandi sfide umane e professionali in questi processi mediatici di così elevato impatto?

«La difficoltà più grande è sempre quella di tenere insieme rigore professionale e sensibilità umana. Dietro ogni fascicolo ci sono persone, famiglie, sofferenze e domande che spesso non trovano risposte immediate. Nei processi di grande risonanza mediatica, la pressione esterna è fortissima. Il rischio è che la narrazione pubblica finisca per condizionare la percezione dei fatti. Il compito dell'avvocato è mantenere lucidità, valutare le prove e rispettare le regole, senza lasciarsi guidare dal clamore. Le vicende delle persone scomparse, come quella di Mirella Gregori, mostrano quanto sia doloroso convivere con l'incertezza. I casi di Giulia Cecchettin e Giulia Tramontano, invece, ci mettono di fronte alla devastazione della violenza e al dolore irreversibile delle famiglie. L'esperienza maturata anche attraverso i legami personali nel tempo creati con i miei assistiti mi ha insegnato che non bisogna mai smettere di ascoltare chi cerca verità e giustizia. Una sentenza può accertare responsabilità, ma non restituire una vita. In tutti questi casi, la sfida è non perdere di vista l'essenziale: la notorietà di una vicenda non ne misura il valore umano. Prima dei processi mediatici, dei titoli e delle telecamere vengono sempre le persone».

■ **Francesca Druidi**

Nicodemo Gentile, penalista e cassazionista



SMEG



Musa Collection

smeg.it

Speciale Salone della Giustizia

Made in Italy da proteggere

Il professore avvocato Aldo Fittante illustra il valore delle privative industriali per tutelare l'identità delle imprese italiane, valorizzare il design e difendere gli investimenti in innovazione

In un mercato globale caratterizzato da una concorrenza sempre più intensa, la tutela del made in Italy passa anche dalla capacità delle imprese di proteggere l'identità dei propri prodotti, le idee creative e gli investimenti in innovazione. Marchi, brevetti, disegni e modelli, diritto d'autore e altri strumenti di proprietà industriale rappresentano risorse strategiche per difendere la competitività aziendale e contrastare le imitazioni. La complessità della materia richiede, tuttavia, competenze giuridiche specialistiche, soprattutto quando più forme di protezione possono applicarsi allo stesso prodotto. Ne parliamo con il professor avvocato Aldo Fittante, che approfondisce il ruolo delle privative industriali, con particolare attenzione alla tutela del design e agli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento.

Il sistema della proprietà industriale è complesso e prevede diverse forme di tutela. Come si applicano questi strumenti alla protezione del design?

«La complessità deriva dalle possibili interazioni tra i diversi istituti giuridici. Il disegno o modello registrato rappresenta lo strumento più tipico per proteggere l'aspetto esteriore di un prodotto, ma non è l'unico. Quando ricorrono i requisiti previsti dalla legge, possono intervenire anche il diritto d'autore, la disciplina della concorrenza sleale e il marchio di forma. Ciascuno di questi strumenti presenta condizioni e limiti specifici, che richiedono competenze specialistiche per individuare la strategia di tutela più efficace per l'impresa».

La protezione del design è un esempio significativo di questa complessità. Quali strumenti possono essere utilizzati per tutelare l'aspetto estetico di un prodotto?

«La protezione del design dimostra chiaramente come uno stesso prodotto possa beneficiare, ricorrendone i presupposti, di diverse forme di tutela. Il disegno o modello registrato rappresenta lo strumento più tipico per proteggere l'aspetto esteriore di un manufatto. Tuttavia, non è l'unico. In presenza dei requisiti richiesti dalla legge, possono entrare in gioco anche il diritto d'autore, la disciplina della concorrenza sleale e la tutela del marchio di forma. Si tratta di strumenti differenti, ciascuno caratterizzato da condizioni di applicabilità e conseguenze giuridiche proprie, che possono offrire all'impresa una protezione articolata della propria creazione».

Quali vantaggi può offrire il diritto d'autore rispetto alla registrazione di un disegno o modello?

«Il diritto d'autore può rappresentare una risorsa importante anche per i prodotti di design, purché sussistano i requisiti previsti dalla legge, tra cui quelli relativi al carattere creativo e al valore artistico richiesto per le opere del disegno industriale. Uno dei suoi principali vantaggi è che la protezione nasce, in linea generale, senza necessità di registrazione. Inoltre, la durata è particolarmente estesa: per i diritti patrimoniali d'autore, la regola generale è la vita dell'autore e settant'anni dopo la sua morte, mentre la protezione del disegno o modello registrato può durare fino a venticinque anni, attraverso rinnovi quinquennali. La scelta tra i due strumenti deve comunque tenere conto delle caratteristiche dell'opera e delle specifiche condizioni di tutela».

Anche la disciplina della concorrenza sleale può intervenire contro le imitazioni. In quali casi può essere utile per un'impresa?

«L'articolo 2598 del Codice civile disciplina diverse forme di concorrenza sleale e, in particolare, consente di contrastare l'imitazione servile dei prodotti di un concorrente quando ricorrono i presupposti previsti dalla norma. Questa tutela può assumere rilievo anche quando non sia stata effettuata una registrazione, ma occorre dimostrare gli elementi costitutivi dell'illecito concorrenziale. Non si tratta, quindi, di una protezione automatica contro qualsiasi somiglianza: è necessario valutare le caratteristiche del prodotto, la sua capacità distintiva e le circostanze concrete della condotta contestata».

Un ulteriore strumento è rappresentato dal marchio di forma. Quando la forma di un prodotto può essere protetta come marchio?

«Il marchio di forma permette, a determinate condizioni, di tutelare la forma stessa di un prodotto quando essa sia idonea a svolgere una funzione distintiva, consentendo al pubblico di riconoscerne l'origine imprenditoriale. La disciplina, tuttavia, prevede specifiche esclusioni: non possono essere monopolizzate, attraverso il marchio, forme imposte dalla natura del prodotto, necessarie per ottenere un risultato tecnico o tali da conferire un valore sostanziale al prodotto, nei termini stabiliti dalla legge. Quando la registrazione è valida e viene mantenuta attraverso i rinnovi, la protezione può protrarsi potenzialmente senza un limite temporale predeterminato. Anche in questo caso, dunque, la strategia giuridica deve essere costruita con attenzione».

In conclusione, il sistema delle privative industriali è in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze delle imprese che investono nel made in Italy?

«Il nostro ordinamento mette a disposizione un sistema articolato di strumenti che, se correttamente utilizzati, può offrire una protezione significativa alle imprese. La possibilità di combinare, quando ne ricorrono i presupposti, differenti forme di tutela consente di valorizzare le creazioni e difendere gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo. La complessità normativa richiede certamente competenze specialistiche e un'attenta valutazione delle caratteristiche di ogni caso. Proprio per questo, la tutela della proprietà industriale deve essere considerata non soltanto una risposta alle violazioni, ma anche una componente essenziale della strategia competitiva e della valorizzazione del made in Italy». ■ **Alessandro Gallo**

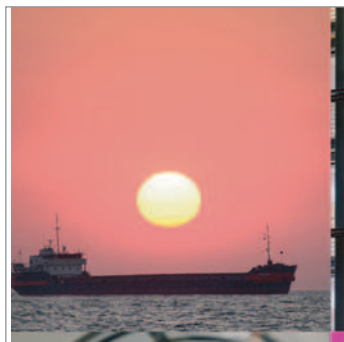


Il professor avvocato Aldo Fittante



UNA LUNGA ESPERIENZA

Fondatore dell'omonimo Studio Legale, con sede principale a Firenze e presenza a Milano, il professor avvocato Aldo Fittante opera da oltre trent'anni nel diritto industriale e commerciale. Tra i pionieri della proprietà intellettuale in Italia, ha partecipato alla Commissione governativa per la redazione del Codice della Proprietà Industriale (D.Lgs. n. 30/2005) ed è stato consulente della Commissione parlamentare d'inchiesta sulla contraffazione e la pirateria commerciale. Già docente universitario per oltre vent'anni, è autore di pubblicazioni scientifiche e del primo commentario al Codice della Proprietà Industriale, realizzato con altri autorevoli studiosi. Da sempre impegnato nella valorizzazione del made in Italy, assiste imprese e professionisti nella tutela di marchi, brevetti e segni distintivi, affiancando a queste competenze un'attività multidisciplinare nei settori del diritto civile, commerciale, assicurativo e delle procedure concorsuali. Svolge inoltre incarichi di consulenza e rappresentanza dinanzi alle magistrature di ogni ordine e grado.



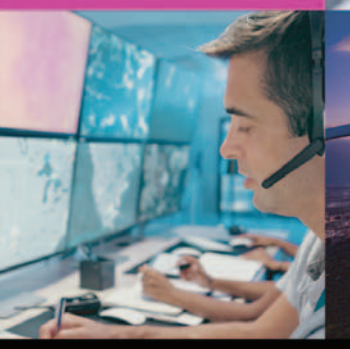



NETWORK PROTECTION




EXPOSURE MANAGEMENT






CLAROTY

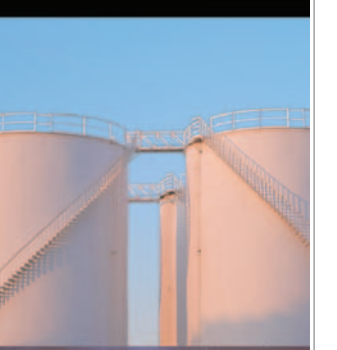
Life, uninterrupted.

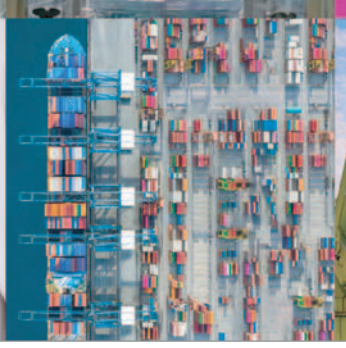
Secure your mission-critical infrastructure.




SECURE ACCESS

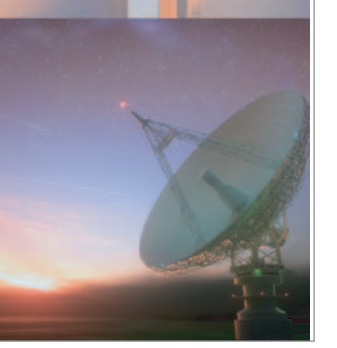








THREAT DETECTION



Speciale Salone della Giustizia

Una narrazione fondata sugli atti

«Nei processi ad alta esposizione mediatica il penalista deve continuare a misurarsi con gli atti, le prove e la cronologia, senza trasformare la difesa in un'appendice dello spettacolo». Lo afferma l'avvocato Domenico Aiello

Nei grandi procedimenti giudiziari, il processo può finire per svilupparsi su due piani paralleli: quello degli atti e delle prove, che segue i tempi della giurisdizione, e quello della narrazione mediatica, immediata e spesso alimentata da immagini, opinioni e ricostruzioni. L'avvocato Domenico Aiello riflette sui rischi della sovraesposizione, sul ruolo della difesa e sulla necessità di riportare al centro del dibattito pubblico il fatto storico e ciò che può essere verificato attraverso gli atti processuali.

La sua carriera l'ha portata a confrontarsi con alcuni dei più importanti e complessi dossier giudiziari italiani, nei quali spesso si intrecciano diritto, politica, finanza e interessi economici. Qual è, secondo lei, la qualità indispensabile per un penalista quando il processo supera i confini dell'aula e assume una forte rilevanza pubblica?

«Direi la capacità di resistere alla tentazione di abitare lo spettacolo invece di attraversarlo. Guy Debord scriveva che nella società dello spettacolo "tutto ciò che era direttamente vissuto si è allontanato in una rappresentazione": nei grandi processi mediatici questo accade letteralmente al fatto giudiziario. L'evento- un delitto, un'inchiesta, una prova tecnica- smette di essere ciò che è accaduto e diventa ciò che si racconta che sia accaduto, un flusso di immagini che si autoalimenta indipendentemente dagli atti. Il penalista che si lascia catturare da questo meccanismo, magari per legittima tentazione di controbilanciare una narrazione ostile, finisce per validare la logica stessa che dovrebbe contestare: sostituisce alla verità processuale una verità-spettacolo alternativa, solo di segno opposto. La qualità indispensabile è quindi una forma di ascesi: continuare a misurarsi sul terreno degli atti, delle carte, della cronologia delle acquisizioni probatorie, anche quando- soprattutto quando- il dibattito pubblico si è spostato altrove. È un lavoro controintuitivo, perché a volte abbiamo la sensazione di "perdere" la battaglia della comunicazione. Ma è l'unico modo per non trasformare la difesa in un'appendice dello show, e trasformare la nostra professione in una caricatura».



RESTITUIRE CENTRALITÀ AL FATTO STORICO

L'unica narrazione vincolante resta quella fondata sugli atti, verificabile e falsificabile, l'esatto opposto del racconto spettacolare, che si nutre di verosimiglianza, illusioni, opinioni e non di verifica

Dalla nuova inchiesta sul delitto di Garlasco al caso Signorini-Corona, passando per l'inchiesta Clean 2 della Procura di Brescia per la difesa dell'ex pm Mario Venditti, lei si trova oggi al centro di vicende giudiziarie ad altissima esposizione mediatica. Quanto è difficile, per un avvocato, garantire pienamente il diritto di difesa quando il processo si svolge anche attraverso il racconto quotidiano dei media e dei social?

«Parafrasando un grande filosofo dell'ottocento, ormai si preferisce il segno alla cosa, la copia all'originale, l'apparenza all'essenza, l'illusione è diventata sacra, perché alimenta palinsesti e racconta un fatto con curiosità e morbosità, la verità è profana, annoia non interessa e fa cambiare canale. Il processo mediatico funziona esattamente così. Il racconto- la ricostruzione, il titolo, la puntata- diventa più reale e più "vero" degli atti che dovrebbe rappresentare, e finisce per sostituirsi ad essi nella percezione del pubblico. Il difensore che porta un dato tecnico dissonante non sta correggendo un errore, sta chiedendo al pubblico di rinunciare a un'illusione già consolidata e più comoda della verità processuale. Ed è una battaglia strutturalmente in salita, perché non si vince con l'argomento migliore o giusto, ma con la pazienza di continuare a parlare agli atti processuali anche quando nessuno, fuori dall'aula, sembra più ascoltarli».

Nel dibattito pubblico sui grandi casi giudiziari emerge sempre più spesso una contrapposizione tra esigenze investigative, presunzione di innocenza e pressione dell'opinione pubblica. Ritiene che il sistema italiano riesca ancora a garantire un equilibrio tra questi tre elementi oppure servirebbe un cambio di paradigma nel modo di raccontare la giustizia?

L'avvocato Domenico Aiello



«Non credo che il sistema italiano abbia perso questo equilibrio per un difetto delle norme- la presunzione di innocenza è scritta bene, l'articolo 27 della Costituzione non ha bisogno di riforme. Il problema è che si è aggiunto un quarto attore che le norme non regolano: l'apparato mediatico-spettacolare che vive con tempi diversi da quelli processuali, istantanei e feroci. L'inchiesta ha bisogno di anni, di verifiche, di contraddittorio; lo spettacolo ha bisogno di una puntata a settimana, la vicenda Garlasco, è praticamente quotidiana come le "Maratone"di Mentana, ha un numero di ore e una concentrazione paragonabile soltanto alle cronache dai grandi disastri o ai mondiali di calcio; quando giocava l'Italia beninteso. Quando questi due tempi si sovrappongono, chi produce il racconto quotidiano finisce per anticipare- e sostituire- la funzione che dovrebbe restare una esclusiva della giurisdizione: stabilire cosa è provato e cosa no».

Quale rimedio ci può essere?

«Non penso serva un cambio di paradigma normativo, quanto una consapevolezza collettiva, anche interna alla magistratura e all'avvocatura, di questa inevitabile sovraesposizione mediatica di un fascicolo- a prescindere da chi la alimenta- che sposta la sede reale della decisione dall'aula al proscenio. Il rimedio non è impedire che si parli dei processi, cosa impossibile e non augurabile in una democrazia; è restituire centralità al fatto storico. E partendo da questo l'unica narrazione vincolante resta quella fondata sugli atti, verificabile e falsificabile, l'esatto opposto del racconto spettacolare, che si nutre di verosimiglianza, illusioni, opinioni e non di verifica. Forse ripenserei alle norme deontologiche forensi, sulla costante presenza nei talk show di avvocati che invece dovrebbero essere più o meno "impegnati" sulle carte del processo. La giustizia si amministra nelle aule non davanti le telecamere». ■ **Linda Zorza**



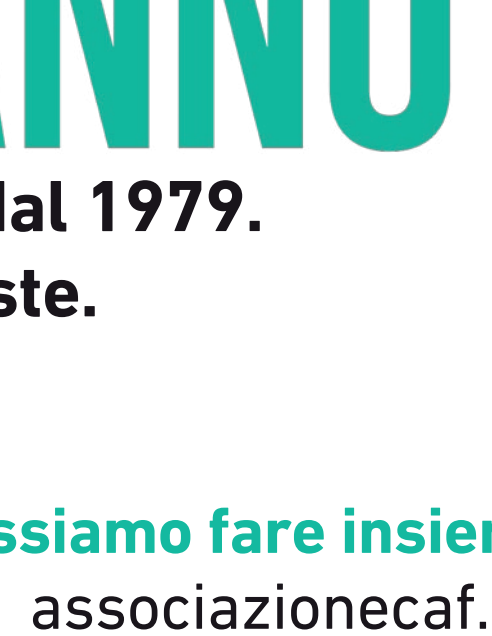


E I BAMBINI COME STANNO?

Noi ce lo chiediamo ogni giorno dal 1979.
Perché l'infanzia maltrattata esiste.
E ha bisogno di aiuto.

Scopri cosa possiamo fare insieme:
associazionecaf.org





ASSOCIAZIONE CAF
CENTRO AIUTO MINORI E FAMIGLIA

Speciale Salone della Giustizia

L'importanza della dimensione comunicativa

Per l'avvocato Ivano Chiesa, difendere un assistito significa anche saper governare la comunicazione pubblica, senza mai oltrepassare i limiti imposti dal segreto professionale e dalla strategia processuale

Il diritto di difesa si confronta oggi con una dimensione nuova, nella quale processo, informazione, televisione e social network finiscono spesso per intrecciarsi. «Ignorare questi strumenti- commenta l'avvocato Ivano Chiesa- significherebbe rinunciare a una parte importante del confronto pubblico e lasciare che siano altri a raccontare la vicenda e a costruirne la percezione».

Avvocato Chiesa, lei ha sempre posto al centro della sua attività il diritto alla difesa e la tutela delle garanzie dell'imputato. In una fase in cui il processo rischia spesso di svolgersi anche sui media e sui social prima ancora che nelle aule di tribunale, cosa significa oggi essere davvero avvocato della difesa e quali principi non possono mai essere sacrificati?

«La penso esattamente all'opposto della grande maggioranza dei miei colleghi, secondo i quali i processi si celebrano nelle aule di giustizia e non sui giornali. Credo, invece, che quando si segue un processo o una vicenda giudiziaria di forte impatto mediatico, non ci si possa sottrarre anche alla sua dimensione comunicativa. Gestire e tutelare questo aspetto fa parte dei doveri difensivi, perché l'attenzione dei media può incidere profondamente sulla percezione della vicenda e, di conseguenza, sulla stessa posizione dell'assistito. Se il difensore non interviene, infatti, lo farà qualcun altro al suo posto, offrendo una lettura dei fatti che potrebbe non corrispondere alla realtà o, peggio ancora, risultare controproducente per il proprio assistito. Bisogna rispettare ovviamente il proprio dovere difensivo, e quindi difendere il cliente con gli argomenti che si possono utilizzare in sede pubblica, perché ci sono delle cose che non si possono dire perché coperte dal segreto difensivo o che magari tatticamente non è il caso di svelare. Se si vuole assolvere pienamente al proprio dovere difensivo, non ci si può dunque sottrarre nemmeno alla dimensione dei social».



L'avvocato Ivano Chiesa



I PROCESSI MEDIATICI

«Le telecamere dovrebbero sempre entrare dentro le aule di giustizia perché il controllo del popolo è essenziale»

Il rapporto tra giustizia, informazione e opinione pubblica è diventato sempre più complesso. Quanto può incidere l'esposizione mediatica di un procedimento sullo stesso svolgimento del processo?

«Tutti i processi dovrebbero svolgersi con le telecamere dentro le aule di giustizia perché il popolo deve poter vedere sempre come viene amministrata, in suo nome, la giustizia».

Lei è da anni il difensore di Fabrizio Corona, una figura che ha avuto un rapporto molto particolare con la giustizia e con i media. Che cosa ha rappresentato per lei professionalmente la sua difesa e quali sono, al di là del personaggio pubblico, gli aspetti giuridici e umani che ritiene più importanti di questa lunga vicenda?

«Da un punto di vista giuridico la vicenda di Fabrizio era molto meno complicata di tante altre che io ho seguito, ma era diventata complicatissima perché verso Fabrizio c'era un pregiudizio gigantesco, legato a un alto tasso di moralismo. Lo sforzo che ho dovuto fare non è stato giuridico, ma è stato prima di tutto di riconduzione del fatto alle sue reali dimensioni».

E giuridicamente?

«Dal punto di vista giuridico, credo di aver ottenuto risultati, come dice Fabrizio, straordinari. Sono riuscito, per esempio, a far dichiarare improcedibili quasi quindici processi perché mancava il principio di specialità, non essendo stata richiesta l'estradizione per quei procedimenti. In questo modo, nell'arco di appena un mese, ho ottenuto quindici importanti risultati processuali. Successivamente, sono riuscito a ottenere il riconoscimento della continuazione, un esito che molti ritenevano pressoché impossibile, e infine, attraverso l'applicazione di un principio giuridico innovativo, ho ottenuto per lui un affidamento in prova terapeutico, che secondo molti era altrettanto difficile da conseguire».

Guardando alle trasformazioni della giustizia italiana, dalla digitalizzazione dell'informazione all'intelligenza artificiale, fino al peso crescente dei social network, quali sono oggi i rischi maggiori per il diritto di difesa?

«Io non appartengo a coloro che guardano alla modernizzazione con diffidenza o pensano che un tempo si stesse necessariamente meglio. Al contrario, credo profondamente nel progresso della scienza, della tecnica e dell'innovazione. L'intelligenza artificiale rappresenta una grande conquista e non qualcosa da cui difendersi a priori Questo vale anche per il mondo della giustizia e per la professione forense. L'intelligenza artificiale può certamente
aiutarci, semplificare il lavoro, offrire nuove possibilità di ricerca e di analisi, ma non potrà mai sostituire un avvocato. La competenza, l'esperienza, la sensibilità e soprattutto il talento appartengono alla persona e non possono essere semplicemente trasferiti a una macchina. Un sistema artificiale può elaborare informazioni e fornire risposte, ma non possiede quella capacità intuitiva e creativa che spesso fa la differenza nell'attività di un difensore. Il talento è un dono di Dio e proprio per questo non può essere da noi trasmesso alle macchine. La sfida, quindi, non è fermare il progresso, ma governarlo, utilizzandone le potenzialità senza rinunciare all'intelligenza e all'umanità dell'avvocato».

Quali riforme ritiene necessarie per garantire una giustizia più equilibrata, autorevole e rispettosa dei diritti?

«La prima è la separazione delle carriere, sulla quale gli italiani hanno già avuto modo di esprimersi, perdendo, a mio avviso, una grande occasione per intervenire in modo significativo sull'assetto della giustizia. La seconda riguarda il principio secondo cui chi sbaglia deve assumersi la responsabilità dei propri errori. Non ritengo possibile che i magistrati siano l'unica categoria professionale sottratta, di fatto, a una piena responsabilità per gli errori commessi. Anche i magistrati devono poter rispondere delle proprie responsabilità, almeno sul piano disciplinare e, quando ne ricorrano i presupposti, anche davanti alla Corte dei Conti. Credo fermamente che una persona consapevole di dover rispondere dei propri errori sia portata a esercitare il proprio ruolo con maggiore attenzione e senso di responsabilità. Se riuscissimo a introdurre questo principio in modo realmente efficace, sono convinto che contribuiremmo concretamente a ridurre il numero degli errori giudiziari».

■ **Linda Zorza**

U.Power®

Don’t worry... be happy!

RED STRATOS

SEMPLICEMENTE
STRATOSFERICHE!

SPOT TV | SCAN ME

WWW.U-POWER.AI

RONALDINHO

OFFICIAL TESTIMONIAL

Speciale Salone della Giustizia

Malasanità, le regole del risarcimento

Ugo Ruffolo approfondisce gli orientamenti della Cassazione sulla responsabilità sanitaria e la tutela dei pazienti

La responsabilità sanitaria richiede un delicato equilibrio tra accertamento degli errori medici, obblighi delle strutture e diritto dei pazienti al risarcimento. Il professore Ugo Ruffolo esamina le più recenti pronunce della Cassazione, chiarendo i principi che regolano l'onere della prova, la responsabilità professionale e il riconoscimento dei danni, anche nei casi più complessi di malasanità.



LA MANCATA OSSERVANZA DELLA COLLEGIALITÀ QUALIFICATA

È causa di nullità della sentenza. Il giudice deve nominare il collegio attingendo agli albi ufficiali e prestando attenzione ai requisiti che garantiscano l'obiettivo di ricostruire le cause degli eventi lesivi

In materia di responsabilità sanitaria, spesso il paziente trova difficoltà a far valere le proprie ragioni a causa di cartelle cliniche lacunose. La incompletezza della cartella clinica può penalizzare il paziente?

«La Cassazione (ordinanza n.15608 del 2026) ribadisce che, in ipotesi di cure mediche mal eseguite, qualora l'incompletezza della cartella clinica renda impossibile stabilire il nesso causale tra la condotta del medico e il danno, il giudice non può limitarsi a riscontrare l'assenza di documentazione a scapito del paziente, dovendo, anzi, anche determinare chi abbia la responsabilità di quella lacuna, costituente comunque ex se grave inadempimento nella prestazione sanitaria. Come rimedio, si rende più agevole per il danneggiato la prova del nesso causale sia richiamando il principio di vicinanza della prova che consentendo il ricorso a presunzioni semplici e ad altri elementi indiziari».

Chi risponde dell'errore medico? Il singolo sanitario o la struttura?

«La Cassazione (ordinanza n. 9949 del 2026) precisa ancora che quando il danno deriva da una prestazione resa attraverso la propria organizzazione, la struttura sanitaria conserva sempre una responsabilità primaria, anche da inadempimento, nei confronti del paziente, mentre resta solo extracontrattuale quella verso i congiunti, questione molto rilevante in caso di morte. La responsabilità personale dell'operatore sanitario resta, invece, limitata a quella extracontrattuale soltanto, "salvo che abbia agito nell'adempimento di obbligazione contrattuale assunta con il paziente" (dice la legge). Quando la prestazione sanitaria viene resa mediante l'organizzazione di una struttura sanitaria, il medico è considerato come operatore ausiliario anche quando agisce come libero professionista sulla base di un rapporto diretto con il paziente. È, dunque, tra paziente e struttura che si instaura il rapporto contrattuale principale. Come mi conferma la mia lunga esperienza professionale di settore, mentre sul piano penale il sanitario è sempre penalmente esposto, una sua autonoma e cumulativa responsabilità contrattuale può configurarsi solo in caso di suo diretto rapporto contrattuale con il paziente».

La struttura può rivalersi sul medico responsabile?

«La struttura sanitaria condannata a risarcire può agire in rivalsa contro l'operatore sanitario responsabile solo se viene accertato il dolo o la colpa grave. La quale, ci dice la Cassazione, non può essere confusa con qualunque negligenza, imperizia o errore tecnico occorrendo una deviazione eccezionale, rilevante e inescusabile dagli standard professionali. Né la struttura può trasferire la responsabilità sul medico, attraverso clausole contrattuali o richieste di manleva che, ove introdotte, risulterebbero nulle».

In caso di morte da malasanità, il danno da sofferenza provata negli ultimi momenti può essere risarcito ai familiari anche se la sopravvivenza è molto breve?

«Secondo la Cassazione la sofferenza di chi sa di star per morire va sempre risarcita a prescindere dalla durata della sopravvivenza. Si conferma così la netta distinzione tra il danno morale "catastrofe" e il danno biologico "terminale".

Sono entrambi risarcibili iure ereditatis, a differenza del danno "tanatologico", quale perdita del bene vita in sé, che resta irrisarcibile. Tale principio di diritto valorizza la dignità della persona nella fase estrema della vita, conoscendo tutela risarcitoria alla sofferenza derivante dalla lucida percezione della morte imminente. Il danno "da lucida agonia" è un danno di natura psichica e morale consistente nella sofferenza interiore che deriva dall'angoscia della consapevole imminenza della morte; e si misura sull'intensità della percezione, non sulla sua durata. Diverso e distinto è il danno biologico terminale costituito dal pregiudizio alla salute subito nel periodo compreso tra le lesioni e la morte: un danno massimo nella sua intensità anche se temporaneo per definizione, che sussiste per il tempo della permanenza in vita, a prescindere dalla cosciente percezione della propria condizione terminale. La giurisprudenza richiede una sopravvivenza apprezzabile, indicata in almeno ventiquattr'ore, quale condizione di risarcibilità».

Ugo Ruffolo, avvocato e professore universitario



Nelle cause per malasanità, il giudice è obbligato a nominare un consulente tecnico d'ufficio che lo aiuti a comprendere, da un punto di vista tecnico, i fatti di causa e le eventuali responsabilità?

«Nei processi civili per responsabilità sanitaria, la consulenza tecnica d'ufficio collegiale e specialistica diventa obbligatoria (ordinanza n. 7577/2026). Lo ha confermato anche recentemente la Cassazione che ha precisato come la legge Gelli-Bianco imponga la formazione di un collegio di consulenti composto da un medico legale e da uno o più specialisti per evitare consulenze "monocratiche" e garantire che le valutazioni sulle condotte sanitarie siano il frutto di competenze interdisciplinari. Il giudice deve nominare il collegio attingendo agli albi ufficiali e prestando attenzione ai requisiti che garantiscano l'obiettivo di ricostruire le cause degli eventi lesivi. La mancata osservanza della regola della collegialità qualificata è causa di nullità della sentenza». ■ **CG**

With you,

TOGETHER

for her health

INSIEME a VOI MEDICI
uniamo competenze e impegno
per **supportare le donne**
nella vita di tutti i giorni



GEDEON RICHTER
Health is our mission

Speciale Salone della Giustizia

Un partner legale per le Life Sciences

Non solo solida preparazione giuridica, ma anche un'approfondita conoscenza delle dinamiche industriali, economiche e regolatorie dei comparti nei quali operano i propri clienti. L'avvocato Diego Vaiano illustra l'approccio dello Studio Legale Vaiano Cataldo nel diritto amministrativo applicato al settore della salute

Payback, gare d'appalto, regolamentazione dei medicinali, contenimento della spesa sanitaria e rapporti con le amministrazioni pubbliche sono diventati temi sempre più complessi nel settore delle Life Sciences, che richiedono competenze giuridiche altamente specialistiche.

È proprio in questo ambito che opera lo Studio Legale Vaiano Cataldo, realtà romana nata nel 2017 dalla collaborazione tra gli avvocati Diego Vaiano e Francesco Cataldo e specializzata nel diritto amministrativo, con una particolare esperienza nei settori farmaceutico, dei dispositivi medici e degli appalti. Una competenza costruita attraverso una lunga esperienza professionale e un rapporto diretto con alcune delle principali realtà del comparto. «Il nostro ambito principale di attività è il settore delle Life Sciences, con una specializzazione particolarmente forte nel diritto farmaceutico e dei dispositivi medici – spiega l'avvocato Diego Vaiano -. Assistiamo aziende farmaceutiche, imprese produttrici e fornitrici di dispositivi medici e, più in generale, realtà che operano nel comparto della salute. A questa attività affianchiamo una significativa esperienza nel settore degli appalti pubblici, soprattutto per servizi e forniture, e nella contrattualistica pubblica e privata collegata ai nostri settori di riferimento».



I professionisti dello Studio Legale Vaiano Cataldo

Che cosa significa, concretamente, essere un partner legale per le imprese del settore Life Sciences?

«Significa accompagnare il cliente nelle diverse fasi della sua attività, non limitandosi alla gestione del contenzioso. Nel caso degli appalti, per esempio, possiamo intervenire già dallo studio della documentazione di gara e dalla predisposizione delle richieste di chiarimento, fino alla preparazione dell'offerta, alla stipula del contratto e alla sua esecuzione. Quando nasce una controversia, assistiamo poi i clienti davanti ai Tribunali amministrativi regionali, al Consiglio di Stato e, per quanto riguarda la giurisdizione ordinaria, davanti ai Tribunali, alle Corti d'appello e alla Corte di cassazione».

Il payback rappresenta oggi una delle questioni più delicate per il comparto farmaceutico e per quello dei dispositivi medici. Perché?

«Perché nel tempo si è trasformato da strumento contingente di contenimento della spesa pubblica in un meccanismo strutturale di finanziamento del sistema sanitario, con un impatto significativo sulle imprese private. In ambito farmaceutico è in vigore da oltre tredici anni, con importi di payback richiesti puntualmente ogni anno alle aziende che hanno ormai raggiunto un valore pari a due miliardi di euro all'anno, mentre nel settore dei dispositivi medici il meccanismo è stato introdotto da circa undici anni, ma le richieste di ripiano hanno riguardato, finora, soltanto quattro annualità, quelle che vanno dal 2015 al 2018, ancorché sia tuttora temuto l'arrivo di una nuova maxi-richiesta di payback per gli anni che vanno dal 2019 al 2025. Questa situazione pone interrogativi importanti sulla sostenibilità economica del sistema e sulla capacità delle imprese di programmare investimenti, innovazione e sviluppo. Se da un lato è necessario garantire la tenuta dei conti pubblici e l'equilibrio della spesa sanitaria, dall'altro occorre evitare che gli oneri richiesti alle aziende diventino eccessivi ed imprevedibili, compromettendo la stabilità del mercato e la continuità delle forniture. Le rilevanti pronunce ottenute negli anni scorsi in materia farmaceutica e il successivo intervento della Corte costituzionale, nel 2024, sulla questione del payback per i dispositivi medici hanno contribuito ad alimentare un dibattito giuridico ed economico ancora aperto, che coinvolge il rapporto tra sostenibilità della sanità pubblica, certezza del diritto e tutela delle imprese. Alcuni nostri ricorsi che avevano posto, su queste basi, puntuali questioni di costituzionalità delle norme che regolano il payback in ambito farmaceutico sono stati recentemente ritenuti non manifestamente infondati e rimessi dal Tar Lazio all'esame della Corte costituzionale, la cui decisione è attesa per il 2027».



Quali altre problematiche affrontate con maggiore frequenza nel settore farmaceutico?

«Seguiamo numerose questioni legate alla regolamentazione dei medicinali e ai rapporti tra imprese e amministrazioni pubbliche. Ci occupiamo, tra l'altro, dell'inserimento dei prodotti farmaceutici nelle liste di trasparenza dei medicinali equivalenti e dei contenziosi tra farmaci generici e originatori. Seguiamo inoltre le controversie derivanti da determine regionali recanti indirizzi che possono essere adottati, anche con finalità di contenimento della spesa pubblica, in tema di prescrizioni dei farmaci da parte dei medici del Ssn e che possono incidere significativamente sulle strategie commerciali delle aziende».

Quali sono i tratti che distinguono maggiormente il vostro modo di lavorare?

«Il diritto amministrativo applicato al settore Life Sciences richiede non soltanto una solida preparazione giuridica, ma anche la conoscenza delle dinamiche industriali, economiche e regolatorie dei comparti nei quali operano i nostri clienti. Per questo abbiamo costruito nel tempo una competenza molto specialistica e una rete di collaborazioni che ci consente di affrontare anche problematiche che richiedono professionalità complementari.Credo che uno dei nostri principali punti di forza sia il rapporto diretto con il cliente. Chi si rivolge allo studio deve poter parlare personalmente con i professionisti che seguono la sua pratica e ottenere risposte rapide, senza che questo comporti una rinuncia alla qualità e all'approfondimento. Per noi attenzione al cliente e tempestività sono elementi essenziali del servizio professionale. La dimensione dello studio ci consente di mantenere questo approccio anche quando ci confrontiamo con problematiche di grande complessità e con realtà aziendali di primaria importanza».

■ **Alessandro Gallo**

UNA RETE DI COMPETENZE AL SERVIZIO DEI CLIENTI

Lo Studio Legale Vaiano Cataldo valorizza un modello professionale fondato sulla collaborazione con realtà specializzate in ambiti complementari. Accanto alle collaborazioni fisse con professionisti esperti, lo studio mantiene rapporti consolidati con altre realtà legali, tra cui Ls Cube per la consulenza su tematiche regolatorie, lo Studio civilista Benincasa Sicari di Roma e lo Studio Todarello di Milano. Una rete che consente di ampliare le competenze disponibili e affrontare anche problematiche complesse, mantenendo un coordinamento diretto e unitario dell'attività.

Portiamo la ricerca vicina alla cura e alle persone.



Contro i tumori siamo tutti dalla stessa parte.
Per questo noi di Fondazione Veronesi finanziamo la ricerca scientifica per la prevenzione, la diagnosi e la cura dei tumori e ci impegniamo a promuovere l'educazione alla salute e a corretti stili di vita.

Dona su fondazioneveronesi.it

Fondazione VERONESI

Vicini alla ricerca, vicini alla cura

Speciale Salone della Giustizia

I contenziosi brevettuali nel settore farmaceutico

Uno scenario in cui la proprietà intellettuale è uno strumento strategico ma la sua tutela richiede un equilibrio tra innovazione, concorrenza e accesso alle cure, in un contesto normativo sempre più internazionale e complesso. L'analisi dell'avvocato Barbara La Tella

Nel settore farmaceutico, la tutela della proprietà intellettuale rappresenta un elemento decisivo per proteggere gli investimenti in ricerca e innovazione, in un equilibrio complesso tra diritti dei titolari, concorrenza e accesso alle cure. I contenziosi brevettuali coinvolgono sempre più spesso più Paesi, mentre le nuove regole europee e l'attività del Tribunale unificato dei brevetti impongono alle imprese valutazioni strategiche articolate. In questo ambito opera Barbara La Tella, che in Jacobacci Avvocati assiste aziende nazionali e internazionali nelle controversie e nella tutela dei brevetti, con una consolidata esperienza nel settore farmaceutico.

Contenziosi e strategie: quali sono, secondo la sua esperienza, le caratteristiche principali delle cause brevettuali nel settore farmaceutico?

«Si tratta quasi sempre di contenziosi con portata internazionale, raramente "domestici". I grandi gruppi farmaceutici (originator o generics) generalmente agiscono contemporaneamente in vari Stati europei e in mercati extra-Ue di interesse per la commercializzazione di un certo farmaco - ingrediente attivo, azionando le porzioni nazionali della propria privativa o i corrispondenti brevetti in paesi extra-Ue. Per gestire tale contenzioso, i titolari si avvalgono di studi legali siti nei diversi Paesi coinvolti, i quali cooperano, guidati da uno studio europeo che fa da leading counsel, così da applicare una strategia unitaria, adattandola alle specifiche normative processuali e regolatorie locali. Nella maggior parte dei casi, queste controversie vedono contrapposte aziende originator (titolari del brevetto) e produttori di generici o biosimilari. Cause dirette tra due aziende originator, al contrario, rappresentano un'ipotesi estremamente rara (si ricorda ad esempio la vicenda ultradecennale Sanofi vs. Amgen sugli inibitori di PCSK9per la quale il mio team ha seguito la porzione italiana di uno dei tantissimi contenziosi paneuropei)».





Barbara La Tella, partner di Jacobacci Avvocati

Il Tribunale unificato dei brevetti, una delle più grandi novità in ambito IP, è nato per armonizzare l'Europa, eppure le Big Pharma stanno ricorrendo spesso all'opzione di opt-out. Quali opportunità e rischi strategici presenta il Tub per le aziende farmaceutiche e quanto pesa il rischio di un "effetto domino" di nullità sui brevetti?

«Il Tribunale unificato dei brevetti (Tub) consente ai titolari di brevetti unitari o tradizionali che non abbiano scelto l'opt-out di ottenere un'unica decisione valida in tutti i Paesi aderenti al Trattato, eliminando la frammentazione delle azioni nazionali e riducendo i tempi processuali. Ciò significa che con un'unica azione brevettuale di contraffazione si può vincere in tutti i Paesi aderenti al Trattato sul Tub, ma anche potenzialmente vedere il proprio brevetto dichiarato invalido, in quanto attaccato in via riconvenzionale, nei medesimi Stati, dalle società convenute. Nel settore farmaceutico, dove il brevetto – soprattutto di dosaggio – è meno forte rispetto ad altri brevetti (ad esempio meccanici o elettronici), il rischio di sentenze di nullità "domino" è molto forte, motivo per cui fino a oggi si assiste al seguente fenomeno: i titolari di brevetti europei tradizionali (ovvero che non nascano "unitari", per loro natura soggetti al Tub) preferiscono effettuare il c.d. opt-out dalla giurisdizione del Tub al fine di mantenere la competenza esclusiva dei tribunali nazionali ed evitare di incorrere in nullità brevettuali "a cascata"; grazie alla competenza "nazionale" si può infatti vincere o perdere a seconda della giurisdizione adita. Ai sensi della normativa vigente la possibilità di opt-out scadrà il primo giugno 2030, ovvero dopo sette anni dall'entrata in vigore del Tub; l'opt out potrà essere rinnovato per altri sette anni, ma al momento non è prevedibile se ciò accadrà».

Con l'EU Pharma Package, la Bolar exemption cambia perimetro ridefinendo i confini della tutela brevettuale. Quali saranno le conseguenze pratiche per i titolari dei brevetti e per l'ingresso sul mercato dei generici?

«Attualmente, in Italia, l'esenzione Bolar esclusiva del settore farmaceutico ha un'applicazione molto rigorosa, limitata alle attività strettamente necessarie per ottenere l'autorizzazione all'immissione in commercio (AIC) di farmaci generici o biosimilari, escludendo i prodotti innovativi. Al contrario, l'articolo 85 della direttiva "EU Pharma Package" amplia radicalmente questo perimetro, estendendo la protezione a tutti i medicinali, inclusi quelli c.d. originator. La riforma "legalizza" inoltre un'ampia gamma di attività preparatorie e di accesso al mercato pre-lancio (che richiedono tempi molto lunghi e oggi, di fatto, estendono quindi il monopolio brevettuale), come le negoziazioni per il prezzo e rimborso, lo stoccaggio, la produzione e la partecipazione a gare pubbliche di fornitura. L'esclusiva brevettuale viene quindi fortemente ridimensionata: i titolari di brevetti farmaceutici vedranno ridursi drasticamente le opportunità di blocco preventivo di generici e biosimilari, poiché attività come le richieste di prezzo e rimborso o la partecipazione a gare ospedaliere non costituiranno più una minaccia imminente di contraffazione in grado di giustificare azioni cautelari. La finalità della riforma è evidente: favorire l'accesso del paziente al farmaco generico, riducendo per quest'ultimo i tempi di uscita sul mercato una volta che la privativa brevettuale sia scaduta».

■ **Giada Amerio**

PROPRIETÀ INTELLETTUALE E INNOVAZIONE

Fondato a metà degli anni Novanta, Jacobacci Avvocati assiste realtà italiane e internazionali nella tutela della proprietà intellettuale, dalla consulenza al contenzioso, in ogni settore industriale. Lo studio ha una consolidata esperienza in materia di brevetti, marchi, diritto d'autore, design, segreto industriale e diritto commerciale, in particolare nei settori life science, telecomunicazioni e moda e lusso. L'avvocato Barbara La Tella è impegnata in attività giudiziale e stragiudiziale, con competenze specifiche nella tutela brevettuale farmaceutica e negli aspetti regolatori del farmaco, nei brevetti Sep e nella protezione del design industriale.

NUOVO

SUPRADYN EXPERT

- Formula specifica
- Elevato dosaggio
- Biodisponibile



Scopri di più

Leggere le avvertenze. Gli integratori non vanno intesi come sostituti di una dieta variata ed equilibrata e di un corretto stile di vita.

Speciale Salone della Giustizia

Patrimonio sequestrato e continuità d'impresa

L'avvocato Rosario Di Legami analizza il ruolo dell'amministrazione giudiziaria nella gestione dei patrimoni sottratti alla criminalità organizzata e le sfide legate alla salvaguardia del valore delle aziende e alla tutela dei creditori

L'amministrazione giudiziaria rappresenta un passaggio cruciale nel percorso di sottrazione dei patrimoni alla criminalità organizzata, perché non si limita alla custodia dei beni sequestrati, ma ne accompagna la gestione nella prospettiva della legalità, della continuità aziendale e della possibile restituzione o confisca.

Un ambito nel quale competenze giuridiche, capacità gestionali e conoscenza delle dinamiche imprenditoriali devono necessariamente integrarsi. L'avvocato Rosario Di Legami, name partner dell'omonimo studio legale e professionista con oltre 25 anni di esperienza come amministratore giudiziario e commissario prefettizio, affronta i principali nodi della materia: dalla complessità della gestione delle imprese sottoposte a vincolo giudiziario alla tutela dei creditori, fino alla necessità di rafforzare la collaborazione tra istituzioni e sistema economico per contrastare l'evoluzione della criminalità economica.



L'avvocato Rosario Di Legami



Qual è la funzione dell'amministrazione giudiziaria nel contesto dei sequestri patrimoniali?

«I sequestri di prevenzione e penali costituiscono oggi uno degli strumenti più incisivi per contrastare la penetrazione di capitali illeciti nell'economia legale. Non si può non sottolineare il valore dei patrimoni sequestrati e confiscati negli anni, che da stime ammontano a circa 20 miliardi di euro al Nord e Sud Italia, e che si declinano in immobili e aziende spesso attive e sul mercato e quindi appetibili anche in una prospettiva di investimento societario da parte della sana imprenditoria. In questo scenario, l'amministrazione giudiziaria assume un ruolo cardine. Essa rappresenta la fase in cui si concretizza la spoliazione dei beni del soggetto attinto dal provvedimento e, contestualmente, l'avvio della gestione del patrimonio, in funzione prodromica alla confisca o alla restituzione. Difatti la natura del sequestro è squisitamente cautelare. La misura mira a sottrarre, nelle more del procedimento, i beni nella disponibilità del proposto che si presumano essere il frutto o il reimpiego di attività illecite. Il provvedimento priva il titolare della disponibilità giuridica e materiale del compendio aziendale, trasferendone la custodia e la gestione all'amministratore giudiziario. Quest'ultimo, operando sotto la direzione e la vigilanza del Tribunale e del giudice delegato, si configura quindi come il principale garante della continuità e della legalità del patrimonio sequestrato».

Quali sono le maggiori criticità nella gestione delle società o delle imprese sottoposte a vincolo giudiziario?

«La gestione di un'azienda caratterizzata da immissione di capitali illeciti o da governance criminale presenta complessità peculiari, radicalmente distanti dalle ordinarie dinamiche di mercato. Prima del sequestro, tali realtà operano spesso in aperto spregio delle norme giuslavoristiche (impiego di manodopera irregolare o ricorso al fenomeno estorsivo del cosiddetto "cavallo di ritorno", con parziale restituzione della retribuzione) e dei doveri commerciali, registrando sistematici inadempimenti verso i fornitori, talvolta organici al medesimo sodalizio criminoso. Inoltre, la disponibilità di flussi finanziari illeciti altera la libera concorrenza, permettendo all'impresa di praticare tariffe e prezzi fuori mercato (dumping commerciale).

In un simile contesto, il compito dell'amministratore giudiziario è estremamente complesso: egli è chiamato a preservare il valore economico dell'azienda, epurandola dalle sacche di illegalità e incrementandone, ove possibile, la produttività. Il Codice Antimafia (D.Lgs. 159/2011) offre un quadro normativo articolato, che richiede competenze iper-specialistiche per la sua applicazione e soprattutto una conoscenza delle prassi giudiziarie».

La tutela dei creditori (istituti di credito, assicurazioni, fornitori) rappresenta un tema centrale per il mondo imprenditoriale. Come si declina questo aspetto nelle aziende in sequestro?

«Si tratta di un tema di cruciale rilevanza. Per tutela dei terzi, il Codice Antimafia prevede una procedura fortemente mutuata dalla disciplina fallimentare (oggi liquidazione giudiziale), caratterizzata da tempistiche dilatate per il soddisfacimento dei crediti e dall'assenza di una garanzia di integrale ristoro. Rispetto agli scorsi decenni, la cultura della legalità e della responsabilità sociale d'impresa ha investito la quasi totalità del comparto bancario, assicurativo e imprenditoriale. Oggi assistiamo a una rinnovata apertura istituzionale: previa interlocuzione con l'amministratore giudiziario, i partner commerciali rinnovano la fiducia verso l'impresa in sequestro, supportandone la continuità aziendale e la valorizzazione del patrimonio. Questa sensibilità ha ormai assunto una dimensione sovranazionale, stimolata dall'introduzione di strumenti di cooperazione transfrontaliera per l'esecuzione di sequestri all'estero, in recepimento delle direttive comunitarie. Sebbene il contrasto alla criminalità economica sia ormai un obiettivo globale condiviso, l'attuale sfida normativa risiede nell'adeguamento delle prassi e delle leggi alla rapidità evolutiva delle mafie e alle nuove frontiere dell'investimento illecito, come le criptovalute. A mio parere, una sinergia sistemica tra le istituzioni e le forze sane del Paese quindi resta la via maestra per ottenere i frutti sperati di contrasto alla criminalità economica». ■ **Gaia Santi**

ALTA SPECIALIZZAZIONE

L'avvocato Rosario Di Legami vanta oltre 25 anni di esperienza nella gestione societaria e civilistica dei patrimoni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata. Amministratore giudiziario e commissario prefettizio, ha maturato una competenza altamente specializzata nella prevenzione patrimoniale, affiancando imprese e istituti bancari nella tutela dei diritti di credito e immobiliari. Autore di pubblicazioni scientifiche e docente in diversi master, interviene come relatore in prestigiosi convegni nazionali e internazionali. Lo Studio assiste inoltre i clienti nella gestione delle controversie civilistiche e nelle operazioni di valorizzazione e acquisizione degli asset sottratti alla criminalità.

immobiliare.it

il N.1 per vendere e comprare



Valorizza il tuo cantiere con strumenti digitali.

Dai visibilità ai tuoi progetti e raggiungi chi cerca casa.

Speciale Salone della Giustizia

Ampliare l'offerta, senza diventare generalisti

Annunziata&Conso Firm Sta organizza la propria attività per affrontare tutti i problemi della clientela target. Andrea Conso spiega come la sua boutique legale riesca a occuparsi di tutto, conservando la sua anima verticale

Dal parere isolato al presidio continuativo. È la nuova rotta che sta tracciando negli ultimi anni la domanda legale di banche e intermediari, che in un mercato fortemente condizionato da esigenze regolamentari, organizzative e tecnologiche sempre più interconnesse, chiede di essere accompagnato in modo costante e organico. «È un ecosistema- spiega l'avvocato Andrea Conso, managing partner Annunziata&Conso Firm Sta- non più una successione di adempimenti. Di fronte a un'evoluzione che corre veloce, la nostra idea di one stop shop è questa: non fare tutto, ma integrare tutte le competenze specialistiche necessarie al nostro mercato».

In che modo state implementando l'offerta del vostro studio e su quali nuove practice sta concentrando la propria attività?

«Per una boutique come AC Firm Sta ampliare l'offerta non significa diventare generalisti, ma organizzarsi per affrontare tutti i problemi della propria clientela target. È in questa logica che collaboriamo con Refink (società di revisione che abbiamo contribuito a fondare e lanciare a mercato), che oggi è una realtà del tutto autonoma rispetto allo studio, con la sua complementare specializzazione in controlli/ RegTech: due entità distinte e complementari».

Di recente avete assistito importanti realtà nell'ottenimento delle autorizzazioni previste dal regolamento MiCAR sulle cripto-attività. Come traducete i tradizionali presidi di compliance bancaria e finanziaria nelle architetture operative del mondo crypto?

«MiCAR è una norma nuova costruita, in larga parte, su principi regolamentari "vecchi": governance, patrimonio, organizzazione, controlli, AML, tutela del cliente. È la grammatica degli intermediari vigilati applicata alle cripto-attività. La difficoltà è che una regola pensata per una banca non necessariamente funziona allo stesso modo per un CASP: cambiano tecnologia, custodia, flussi e modelli operativi. Lo abbiamo visto accompagnando operatori nei percorsi autorizzativi, ma il problema riguarda anche banche e intermediari che entrano nel mercato crypto. Ed è una questione europea: MiCAR ha creato regole comuni; ora la sfida è adattare una cultura regolamentare costruita in decenni a operatori e tecnologie profondamente nuovi».



Andrea Conso, managing partner Annunziata&Conso Firm Sta

Molte law firm sono in forte competizione per accreditarsi come studi di full service. Quali sono le leve strategiche fondamentali per consolidare uno stand internazionale d'eccellenza?

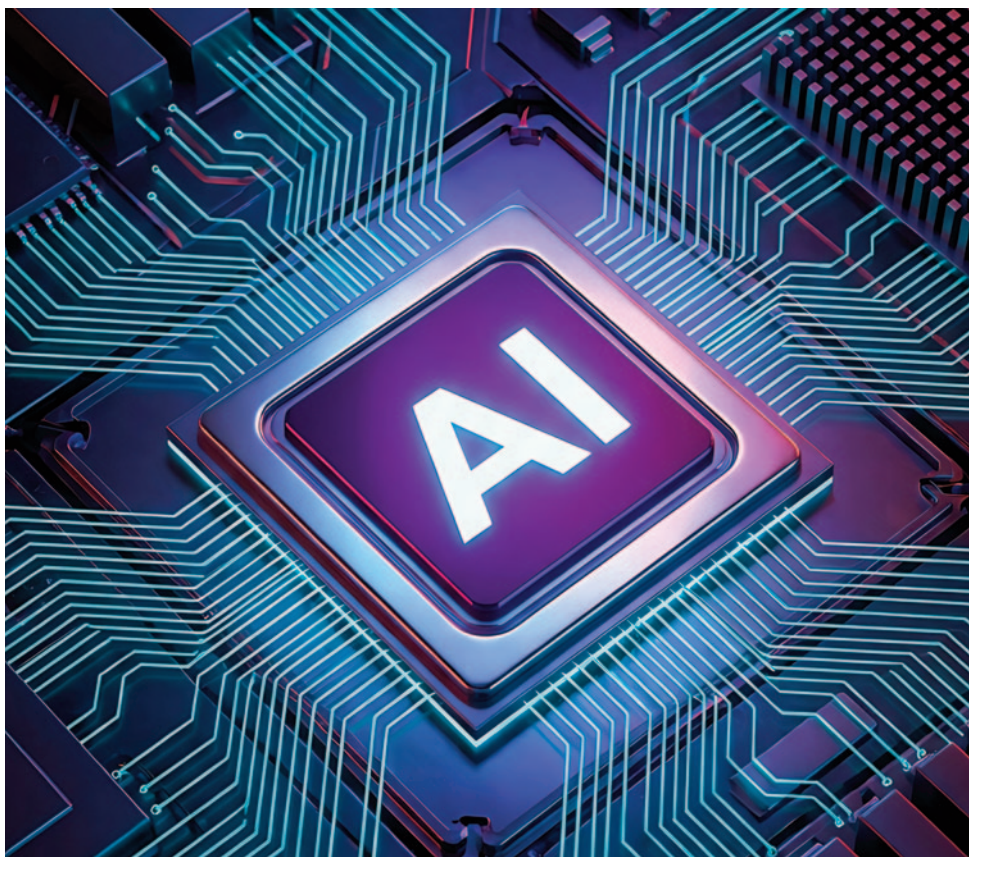
«Confesso una certa diffidenza per "full service" quando diventa uno slogan. Il nostro principio è diverso: non dobbiamo occuparci di tutto, dobbiamo occuparci di tutto ciò che serve ai clienti nel nostro mercato di riferimento. Per questo restiamo una boutique verticale, sviluppando però le competenze naturalmente contigue- societario, commerciale, assicurativo, contenzioso- e lavorando in rete quando serve altro. Lo stesso vale all'estero: lo standing internazionale non si misura dal numero di bandierine sulla mappa. Preferiamo scegliere il partner migliore nella singola giurisdizione e mantenere il coordinamento dell'operazione. La variabile decisiva non è la taglia, ma saper leggere l'operazione anche dal punto di vista del mercato e del regolatore estero».

Processi interni degli studi e modalità di interagire con i clienti stanno mutando su impulso dell'innovazione tecnologica. Qual è la sua visione sull'impatto dell'intelligenza artificiale generativa nella professione forense d'affari?

«Sull'Ai provo a non essere né apocalittico né entusiasta. Alcune parti del nostro lavoro sono già cambiate: analisi documentale, mappatura delle informazioni, comparazione di testi, prima lettura di corpi normativi. Un'Ai ben governata restituisce ore da destinare al ragionamento vero. Ma la regola resta: giudizio, firma e responsabilità sono dell'avvocato; la validazione senior non si delega e le fonti si controllano sempre. Cambierà anche la formazione: se si riduce il lavoro ripetitivo su cui crescevano i giovani, dovremo portarli prima dentro il ragionamento e insegnare loro a verificare criticamente la macchina. In sintesi, l'Ai sposta il valore della professione: meno tempo nella produzione, più valore nel giudizio».

Oggi la "war for talent" nel settore legale non si combatte più solo sul piano della remunerazione, ma anche su elementi come flessibilità, work-life balance e la condivisione dei valori aziendali. Come operate su questi fronti per trattenere i vostri?

«Dopo 30 anni in questo mestiere ho imparato che i talenti restano dove crescono. E crescono se trovano tre cose: dossier importanti su cui mettere le mani presto, un modo di lavorare che permetta di avere una vita e un progetto professionale con un orizzonte. La nostra specializzazione consente ai giovani di confrontarsi presto con autorizzazioni, MiCAR, DORA, 231 e contenzioso finanziario. Sul work-life balance contano soprattutto prevedibilità e rispetto, più di qualsiasi policy. Il denaro conta: se manca fa scappare, ma da solo non trattiene. Trattiene, alla lunga, l'idea che il lavoro abbia un senso e che chi lo firma sia disposto a stare accanto alla persona che l'ha materialmente scritto». ■ **GG**



MICAR HA CREATO REGOLE COMUNI

«Ora la sfida è adattare una cultura regolamentare costruita in decenni a operatori e tecnologie profondamente nuovi»

Organismo di Vigilanza, un presidio strategico

Controlli autonomi e competenze specialistiche per rafforzare la prevenzione dei rischi, la corretta gestione aziendale e la responsabilità degli enti: l'analisi dell'avvocato Guido Manca Bitti

Nel sistema della responsabilità amministrativa degli enti previsto dal D.Lgs. 231/2001, l'Organismo di Vigilanza assume un ruolo fondamentale nella prevenzione dei rischi e nella corretta gestione aziendale. Perché sia realmente efficace, deve poter contare su autonomia, competenze specialistiche e poteri concreti di verifica e intervento. L'avvocato Guido Manca-Bitti, fondatore dello Studio Legale Manca Bitti di Cagliari, approfondisce l'importanza di un sistema di controlli aggiornato e indipendente, capace di tutelare l'organizzazione, rafforzarne la reputazione e promuovere una cultura d'impresa improntata alla legalità.



L'Organismo di Vigilanza viene spesso percepito come un presidio previsto dal modello organizzativo ma il suo ruolo può essere molto più ampio. In che senso può rappresentare una "forza moderna" della società e contribuire concretamente alla sua corretta gestione?

«Il sistema delineato dal D.Lgs. 231/2001 costituisce una protezione evoluta ed efficace per la gestione e il controllo dell'ente. Un modello organizzativo aggiornato nel solco normativo e giurisprudenziale analizza e disciplina le regole che, interpretate in riferimento all'attività specifica dell'ente, devono essere osservate per realizzare e mantenere un'impostazione virtuosa. Un Organismo di Vigilanza, se dotato delle competenze giuridiche e tecniche caratteristiche del settore in cui opera l'ente, esercita un regolare controllo sull'efficace attuazione del modello, per arginare rischi di responsabilità da carente organizzazione. Perché possa efficacemente operare, l'Organismo di Vigilanza deve pretendere e disporre di effettivi poteri di inchiesta e autonome disponibilità economiche che consentano adeguati accertamenti su potenziali criticità e la conseguente necessità di interventi nell'organizzazione e nell'adeguamento del modello. Gestita da soggetti competenti questa analisi costituisce, se reiterata e approfondita, una solida garanzia non solo per l'ente e i suoi dipendenti ma anche per i suoi interlocutori negoziali».

L'attività dell'Organismo di Vigilanza costituisce una verifica parallela rispetto ai controlli che dovrebbero essere già assicurati dall'organo gestorio. Qual è, a suo avviso, il valore di questa duplice prospettiva e come dovrebbe essere garantita l'effettiva autonomia dell'OdV?

«La differenza tra i due controlli conferma l'efficacia di una legge che, considerando l'attività gestoria dell'ente, affidata a tecnici e a specialisti del settore, non sempre affiancati da giuristi, istituisce l'Organismo di Vigilanza, monocratico o collegiale, necessariamente gestito da soggetti aggiornati su normativa e giurisprudenza del settore, in grado di monitorare costantemente mappatura e percentuali di rischio tipiche delle diverse attività dell'ente. Una corretta sinergia tra organo gestorio e Organismo di Vigilanza, se effettiva e costante, costituisce per l'ente e per i suoi interlocutori la garanzia di un'amministrazione virtuosa, anche con riferimento a ipotesi di reato non direttamente e originalmente incidenti sull'attività caratteristica ma comunque da considerare e arginare qualora rappresentino nuovi rischi, individuati da un aggiornato esame delle attività dell'ente e da connesse interpretazioni giurisprudenziali».

Nel sistema delineato dal D.Lgs. 231/2001, l'efficacia del modello organizzativo dipende anche dalla capacità dell'Organismo di Vigilanza di individuare tempestivamente criticità e anomalie. Quali sono oggi gli strumenti e le modalità di controllo che ritiene più importanti per rendere effettiva questa funzione preventiva?

«Necessaria conseguenza e applicazione di quanto si è osservato, è che l'Organismo di Vigilanza deve essere dotato di effettivi e incisivi poteri di verifica ma anche di intervento, a volte perfino immediato, finalizzato a sollecitare modifiche o integrazioni nel Modello per adeguarlo alle nuove esigenze ed emergenze. Un compito fondamentale dell'OdV è, infatti, predisporre un sistema di verifiche, audit e interlocuzioni verso ogni articolazione dell'ente che assicurino adeguati flussi informativi anche in assenza di specifici solleciti da parte dell'Organismo. Solo in questo modo può essere garantita una corretta formazione e informazione di dirigenti e dipendenti su regole che l'ente deve rispettare e l'Organismo monitorare. Così realizzato e coordinato, il sistema 231 rappresenta una garanzia per ogni interlocutore dell'ente. La sua corretta osservanza, controllata dall'OdV, garantisce la reputazione di una organizzazione efficiente, virtuosa e rispettosa delle leggi e degli interessi della collettività».

Guardando all'evoluzione della responsabilità degli enti e alla crescente complessità dei rischi aziendali, come dovrebbe evolvere il ruolo dell'Organismo di Vigilanza? È necessario ripensarne funzioni e competenze affinché diventi sempre più parte integrante della cultura del controllo e della prevenzione aziendale?

«Senza dubbio l'obbligo di composizione collegiale, con almeno tre membri di cui uno o più in possesso di competenze giuridiche specifiche garantirebbe una verifica qualificata, informata ed aggiornata. Anche l'esclusione della possibilità di comporre l'OdV per sindaci ed altre figure direttamente collegate all'ente assicurerebbe una opportuna separazione dei controlli».

■ **BG**

L'avvocato Guido Manca Bitti



UNA GARANZIA PER L'IMPRESA

Un Organismo di Vigilanza competente, autonomo e dotato di effettivi poteri di controllo contribuisce a costruire un'organizzazione efficiente, virtuosa e rispettosa delle leggi

DIRITTO PENALE E D'IMPRESA

Lo Studio Legale Manca Bitti, fondato dagli avvocati Guido e Federico Manca Bitti, nasce dall'evoluzione dello studio avviato nel 1989 dall'avvocato Guido Manca Bitti. Con sedi a Cagliari e Roma, opera in Sardegna e su tutto il territorio nazionale, assistendo enti pubblici e imprese in ambito giudiziale e stragiudiziale.
Lo Studio è specializzato in diritto penale, con particolare riferimento ai reati economici, societari e tributari, alla crisi d'impresa, agli appalti, alla sicurezza sul lavoro, ai reati contro la Pubblica amministrazione e alle violazioni ambientali e urbanistiche. Offre inoltre consulenza in materia di responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del d.lgs. 231/2001, curando la predisposizione e l'aggiornamento dei modelli organizzativi e svolgendo incarichi negli Organismi di Vigilanza. Completa l'attività l'assistenza in specifici ambiti del diritto civile e della responsabilità erariale. Lo Studio ha ottenuto la certificazione Partner 24 Ore Qualità de Il Sole 24 Ore.

Speciale Salone della Giustizia

Un ponte per i gruppi internazionali

Il professor Andrea Nervi e l'avvocato Miriam Zulli raccontano l'esperienza di Studio Nervi Zulli nelle operazioni cross-border e nell'assistenza a imprese straniere che si affacciano al mercato italiano, con una particolare expertise nell'area Asia-Pacifico

Il diritto d'impresa sta assumendo una dimensione sempre più internazionale. La crescita delle operazioni cross-border, l'ingresso di gruppi stranieri nel mercato italiano e la necessità di coordinare discipline appartenenti a ordinamenti diversi richiedono agli studi legali competenze specialistiche, ma anche una solida capacità di dialogare con interlocutori, professionisti e istituzioni internazionali. In questo contesto, il ruolo dell'italian counsel diventa strategico: non soltanto per presidiare gli aspetti giuridici delle operazioni, ma anche per accompagnare il cliente nella conoscenza del sistema italiano e nella gestione delle sue specificità.

È in questa prospettiva che si colloca l'esperienza dello Studio Nervi Zulli, fondato nel 2021 da Andrea Nervi e Miriam Zulli, con una particolare specializzazione nell'assistenza a società e gruppi internazionali, soprattutto dell'area Asia-Pacifico. Dalle operazioni societarie e finanziarie alle attività cross-border, fino alla compliance e al contenzioso, lo Studio ha sviluppato un



ASCOLTO E ADATTAMENTO

Nel nostro lavoro è fondamentale comprendere le esigenze del cliente internazionale e tradurle nel quadro normativo italiano, mantenendo al contempo un dialogo costante con i professionisti e gli advisor coinvolti nelle altre giurisdizioni

Gli avvocati Andrea Nervi e Miriam Zulli



approccio che punta a rappresentare un vero "bridge to Italy" per i clienti stranieri, come spiega l'avvocato Miriam Zulli.

Quali sono oggi le principali esigenze delle imprese e dei gruppi stranieri che si affacciano sul mercato italiano?

Andrea Nervi: «L'esigenza principale è poter contare su un interlocutore che conosca profondamente il sistema italiano ma che sia al tempo stesso abituato a confrontarsi con realtà internazionali. Per un gruppo straniero entrare in Italia significa confrontarsi non soltanto con norme e procedure, ma anche con modalità operative, prassi e dinamiche imprenditoriali che possono essere molto diverse da quelle del Paese di origine. Il nostro compito è quindi accompagnare il cliente in questo percorso, rendendo più semplice la comprensione del contesto italiano e individuando le soluzioni più efficaci rispetto ai suoi obiettivi».

Avete maturato una significativa esperienza nelle operazioni cross-border, con particolare riferimento all'area Asia-Pacifico. Quali competenze richiede assistere clienti provenienti da ordinamenti così diversi?

Miriam Zulli: «Richiede innanzitutto una grande capacità di ascolto e di adattamento. Ogni ordinamento ha le proprie regole, ma anche una propria cultura giuridica e imprenditoriale. Nel nostro lavoro è fondamentale comprendere le esigenze del cliente internazionale e tradurle nel quadro normativo italiano, mantenendo al contempo un dialogo costante con i professionisti e gli advisor coinvolti nelle altre giurisdizioni. L'esperienza maturata con clienti dell'area Asia-Pacifico ci ha consentito di sviluppare una conoscenza specifica di queste dinamiche e di costruire relazioni professionali che rappresentano oggi un patrimonio importante per lo Studio».

Tra le vostre esperienze figura l'assistenza a una società asiatica del settore dell'electric drive technology nella quotazione alla Hong Kong Stock Exchange. Quali sono state le principali complessità giuridiche di un'operazione di questa portata?

A. N.: «Operazioni di questo tipo richiedono un'attività particolarmente articolata, perché occorre coordinare esigenze e requisiti propri di ordinamenti differenti. Nel nostro ruolo di italian counsel abbiamo dovuto concentrarci sugli aspetti di diritto italiano rilevanti per l'operazione, verificando la posizione della società italiana coinvolta e tutti gli elementi necessari per fornire un'assistenza completa e affidabile. È un lavoro nel quale precisione, tempestività e capacità di coordinamento sono fondamentali, perché ogni elemento deve inserirsi correttamente in un'operazione internazionale molto più ampia».

Lo Studio ha inoltre assistito due primarie società asiatiche del settore dei semiconduttori in operazioni di emissione di Global Depositary Shares, arrivando nel 2026 a un'operazione da circa 1,43 miliardi di dollari. Che cosa significa, per uno studio italiano, essere coinvolto in operazioni finanziarie internazionali di questa rilevanza?

M.Z.:«Significa mettere a disposizione una competenza molto specialistica, ma anche essere in grado di lavorare all'interno di team internazionali estremamente strutturati. In queste operazioni il nostro intervento riguarda i profili di diritto italiano relativi alle controllate, con verifiche che possono coinvolgere la struttura societaria, i poteri, le autorizzazioni, gli asset, il patrimonio e tutti gli ulteriori elementi necessari per il rilascio dei pareri legali. La dimensione dell'operazione rende ancora più importante la qualità e l'affidabilità del lavoro svolto localmente: anche un singolo tassello deve essere verificato con la massima attenzione perché contribuisce alla buona riuscita dell'intera operazione».

■ **Giada Amerio**

INTRODURRE AL SISTEMA GIURIDICO E IMPRENDITORIALE ITALIANO

Lo Studio Nervi Zulli è un punto di riferimento stabile per società e gruppi internazionali che operano o intendono operare in Italia. Non si limita alla gestione della singola operazione, ma costruire una conoscenza approfondita del business e delle esigenze del cliente, accompagnandolo nel tempo nei diversi aspetti della sua presenza nel nostro Paese.

Dalla consulenza societaria e regolamentare ai contratti commerciali, dalle operazioni straordinarie alla compliance, fino alla gestione del contenzioso, lo Studio integra competenze diverse per offrire un'assistenza coordinata e coerente con la dimensione internazionale dell'impresa. La definizione di "bridge to Italy" sintetizza questa filosofia: mettere a disposizione dei clienti stranieri una conoscenza concreta del sistema giuridico e imprenditoriale italiano, dialogando al contempo con interlocutori, professionisti e organizzazioni di differenti ordinamenti.



Dal 1815 aiutiamo a spedire merci verso ogni destinazione

Quando il successo dipende dal commercio globale, sappiamo quanto è importante che le merci arrivino puntuali a destino. Ecco perchè DHL Global Forwarding promette di offrire sempre consegne affidabili, flessibili ed efficienti da e verso ogni Paese del mondo, in totale conformità con le normative locali.

infodgf.it@dhl.com

Excellence. Simply delivered.
dhl.com

Speciale Salone della Giustizia

Uno studio full service

Costruire un data set di qualità per definire un perimetro rappresentativo di un'operazione di M&A, è questo uno dei presupposti fondamentali secondo Giacomo Gitti e Riccardo Paganin. Integrando la tecnologia con il patrimonio nativo di conoscenze dello studio

Nonostante il minor numero di grandi deal rispetto al 2025, nel primo semestre del 2026 il numero complessivo di operazioni M&A annunciate sul mercato italiano ha mostrato una leggera crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Accompagnata da un incremento significativo del valore complessivo delle operazioni annunciate che Giacomo Gitti, partner di Legance per il corporate finance e il private equity, considera «apprezzabile nell'attuale contesto di incertezza geopolitica, caratterizzato da un aumento importante dei prezzi dell'energia e delle principali materie prime».

In quali settori si concentrano prevalentemente?

Giacomo Gitti: «Il segmento di maggiore interesse rimane quello finanziario, trainato dalle importanti trasformazioni che stanno interessando il mercato bancario, seguito da altri settori strategici come le telecomunicazioni e le infrastrutture. Oltre a comparti più tipici della nostra economia manifatturiera, come il chimico-farmaceutico e i beni di consumo».

L'attività di due diligence risulta sempre più dirimente per concludere un accordo o un investimento importante. Come si è perfezionato l'approccio del vostro studio in questo senso?

Riccardo Paganin: «Per una buona due diligence occorre anzitutto sapere cosa cercare. A tal fine, per quanto possa sembrare un paradosso, occorre sempre partire dal cliente: capire quali obiettivi intenda conseguire con l'operazione, dove risieda il valore da sviluppare e quali siano invece i rischi da cui vuole proteggersi. Solo dopo ci si può concentrare sulla società oggetto dell'investimento: qui diventa fondamentale costruire un data set di qualità che consenta, in tempi ragionevoli, di restituire un quadro rappresentativo del perimetro dell'operazione. Per questo è importante il confronto e il coordinamento costante con tutti gli altri consulenti coinvolti nell'operazione».

Quali progressi state compiendo per accreditarvi ulteriormente come studio global service?

G.G.: «Legance è nata come studio full service, con l'obiettivo di assistere i propri clienti in tutti i settori del diritto d'affari italiano. Negli anni, lo studio non ha mai smesso di investire per arricchire la propria offerta di servizi legali. Dove esisteva già un importante patrimonio nativo di competenze, la crescita è avvenuta principalmente per linee interne, costruendo percorsi di carriera che ci hanno reso attrattivi anche per i colleghi provenienti da altre esperienze professionali. Consentendoci nel tempo di cogliere opportunità di lateral hire e, soprattutto, di creare nuove sinergie con la piattaforma esistente. Per questo siamo convinti che sia fondamentale aggregare persone con cui vi sia una forte comunanza di valori e di visione, prima ancora che competenze funzionali al nostro piano di crescita».



UNA PIATTAFORMA DI AGENTIC AI

Lo strumento adottato da Legance che non è sufficiente da solo: occorre capire come integrarlo al meglio nei processi esistenti, creando efficienza senza perdere il controllo umano in ogni fase di utilizzo

La cosiddetta LegalTech sta ridefinendo i processi interni degli studi e il modo di interagire con i clienti. Come vi state muovendo su questo terreno?

R.P.: «Da diversi mesi abbiamo adottato, come studio, una piattaforma di agentic Ai cui hanno accesso tutti i nostri professionisti. Lo strumento, tuttavia, non è sufficiente da solo: occorre capire come integrarlo al meglio nei processi esistenti, creando efficienza senza perdere il controllo umano in ogni fase di utilizzo. Per questo abbiamo costituito gruppi di lavoro dedicati a ciascuna practice, in cui i nostri professionisti lavorano fianco a fianco con consulenti esterni per capire come governare al meglio l'Ia affinché sia sempre al servizio dello studio e non viceversa».

Qual è la sua visione sull'impatto dell'intelligenza artificiale generativa nella professione forense d'affari?

R.P.: «È presto per trarre conclusioni, ma appare ormai chiaro che, se tutti gli operatori del mercato hanno accesso alla stessa tecnologia, il vantaggio competitivo si costruirà sulla capacità di integrarla con il patrimonio di conoscenze professionali che lo studio ha sviluppato negli anni e che deve continuare ad accrescere. Senza dimenticare che vi sono ancora attività ad alto valore aggiunto, come la consulenza legale strategica, in cui la componente umana e il rapporto fiduciario con il cliente rimangono insostituibili».

Si sottolinea l'importanza del welbeing aziendale nei grandi studi legali. Quali iniziative concrete stanno generando i migliori risultati per attirare e trattenere i giovani talenti nel vostro?

G.G.: «Non si tratta di singole iniziative, ma di un valore che da tempo lo studio ha voluto porre al centro del proprio progetto, impegnandosi a costruire e mantenere un ambiente di lavoro sereno e capace di generare un senso di appartenenza nel rispetto delle diversità di ciascuno. Con questo obiettivo, negli anni abbiamo realizzato investimenti importanti».

Cosa includono?

GG: «Programmi di formazione continua, la creazione di spazi comuni di socialità (ristorante, palestra e sale ricreative), la promozione di eventi collettivi extra-lavorativi e di iniziative di solidarietà (retreat, visite culturali, collaborazioni con organizzazioni del terzo settore attive sul territorio), il sostegno alla genitorialità e al benessere psico-fisico e, non da ultimo, la certificazione dei risultati che lo studio ottiene in tema di sostenibilità e parità di genere. Tutto questo si riflette anche sulla governance dello studio, che si è dotato di una funzione people&culture, dedicata anche allo sviluppo di questi progetti».

■ **Gaetano Gemiti**



Giacomo Gitti e Riccardo Paganin, partner di Legance




RISTORANTE, BAKERY O HOTEL?
Scopri le soluzioni Nespresso per la tua attività
Visita www.nespresso.com/pro o chiama il Numero Verde 800 20 56 62
Inquadra il QR code e scopri il
mondo Nespresso Professional
NESPRESSO
PROFESSIONAL

Speciale Salone della Giustizia

Tra difesa e prevenzione

Individuare i rischi e costruire strumenti di prevenzione realmente applicabili, partendo dal funzionamento concreto dell'organizzazione. Con queste finalità l'avvocato penalista Michela Vecchi presiede gli Organismi di Vigilanza di importanti istituzioni nazionali e imprese

L'evoluzione della responsabilità d'impresa richiede competenze specialistiche, capacità di analisi e sistemi di controllo efficaci. In particolare, le imprese hanno bisogno di una consulenza che sappia coniugare preparazione giuridica e conoscenza concreta dei processi aziendali. In questo ambito si inserisce l'esperienza dell'avvocato Michela Vecchi, penalista cassazionista, che nel 2002 ha fondato lo Studio che porta il suo nome, con sedi a Rimini, Bologna e Ferrara. Negli anni, lo Studio ha assistito privati e società in procedimenti complessi di rilevanza nazionale, maturando una particolare esperienza nel diritto penale dell'economia e dell'impresa. «Ci occupiamo di reati tributari e societari, responsabilità degli enti, reati informatici, bancari e fallimentari, oltre che di illeciti legati alla Pubblica amministrazione, all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro. Il nostro lavoro comprende anche la predisposizione e l'aggiornamento dei modelli organizzativi previsti dal D. Lgs. 231/2001, le procedure interne, i sistemi di whistleblowing e la formazione. L'obiettivo è individuare i rischi e costruire strumenti di prevenzione realmente applicabili, partendo dal funzionamento concreto dell'organizzazione».

Lei presiede gli Organismi di Vigilanza di importanti istituzioni e imprese. Qual è il valore di questo incarico?
«L'Organismo di Vigilanza deve verificare che il Modello 231 sia adeguato ai rischi dell'ente e trovi effettiva applicazione. Non è sufficiente che le procedure esistano: occorre accertare che i controlli funzionino, che le responsabilità siano chiare e che le anomalie vengano affrontate. Presiedere gli OdV di realtà come Confindustria, Il Sole 24 Ore e Luiss significa confrontarsi con organizzazioni complesse e con modelli gestionali differenti. È un'attività che richiede indipendenza, metodo e capacità di analisi, e che arricchisce anche la mia esperienza nella consulenza e nella difesa».

Quali sono gli elementi indispensabili per rendere efficace un Modello 231?
«Il modello deve essere costruito sulla realtà dell'impresa, non su schemi standardizzati. È necessario conoscere i processi decisionali, individuare le attività esposte al rischio, definire controlli adeguati e stabilire flussi informativi efficaci. Anche la formazione e l'aggiornamento sono fondamentali. Un modello formalmente corretto, ma non applicato nella quotidianità, non offre una tutela adeguata. La sua efficacia dipende dalla capacità di prevenire i rischi e di documentare il funzionamento dei presidi adottati».

Nei procedimenti penali d'impresa, quanto conta il confronto con competenze tecniche diverse da quella giuridica?
«Un procedimento può richiedere l'analisi di bilanci, contratti, sistemi informatici o processi industriali. Per questo collaboro con economisti, fiscalisti, esperti di audit, ingegneri e informatici, formando gruppi di lavoro calibrati sul singolo caso. È fondamentale verificare le premesse dell'accusa, ricostruire i fatti e distinguere le responsabilità effettive da quelle attribuite sulla base del solo ruolo aziendale. La difesa richiede un esame rigoroso degli elementi disponibili e una strategia capace di integrare questioni giuridiche e tecniche».

Quali esperienze rappresentano meglio il suo approccio alla difesa?
«Tra le vicende più significative ricordo la difesa di azionisti e dirigenti di una multinazionale farmaceutica in un procedimento per frode fiscale, riciclaggio e truffa ai danni del Servizio sanitario nazionale, conclusosi con l'assoluzione degli assistiti e la restituzione di somme sequestrate per oltre un miliardo di euro. Ho seguito altresì procedimenti in materia di presunta esterovestizione, conclusi con assoluzioni, e numerosi casi sulla genuinità degli appalti, conclusi con assoluzioni, o anche con provvedimenti di archiviazione. Sono esperienze che confermano l'importanza di analizzare ogni contestazione senza fermarsi alla ricostruzione iniziale, verificando documenti, fatti e norme applicabili nel rispetto delle garanzie processuali».

In che modo l'esperienza maturata in tribunale contribuisce alla prevenzione dei rischi aziendali?
«Conoscere le dinamiche del processo penale permette di comprendere quali fragilità organizzative possano esporre un'impresa e quali elementi siano necessari per dimostrare l'effettività dei controlli. Alcuni modelli organizzativi predisposti dal nostro Studio hanno superato il vaglio di idoneità della magistratura, consentendo alle imprese interessate di evitare il commissariamento e le sanzioni interdittive. Naturalmente, nessun modello garantisce automaticamente l'assenza di responsabilità: servono un'impostazione corretta, un'applicazione concreta e verifiche costanti».

Difesa, consulenza e vigilanza sono attività diverse. Qual è il principio che le accomuna?
«Sono funzioni distinte, con responsabilità e finalità proprie, ma condividono la necessità di conoscere a fondo le organizzazioni e comprenderne le dinamiche effettive. La prevenzione richiede di individuare le criticità prima che producano conseguenze; la vigilanza deve verificarne la gestione; la difesa deve ricostruire i fatti e tutelare i diritti nel procedimento. In tutti e tre gli ambiti sono indispensabili rigore, indipendenza di giudizio e attenzione alle responsabilità reali. È su queste basi che si costruisce una tutela efficace, sia per le imprese sia per le persone coinvolte». ■ **CG**



VERIFICARE IL MODELLO 231

Non è sufficiente che le procedure esistano: occorre accertare che i controlli funzionino, che le responsabilità siano chiare e che le anomalie vengano affrontate



L'avvocato Michela Vecchi

LE COLLABORAZIONI CON IMPORTANTI REALTÀ NAZIONALI

Con oltre trent'anni di esperienza nel diritto penale dell'economia, l'avvocato Michela Vecchi affianca alla difesa giudiziale la consulenza alle imprese e l'attività di vigilanza. Presiede gli Organismi di Vigilanza di importanti realtà nazionali, tra cui Confindustria, Il Sole 24 Ore, Università Luiss Guido Carli, Luiss Business School e Fondazione AI4I. È inoltre componente unico dell'OdV di Luiss Executive Management Education e membro degli OdV di Fondazione Enasarco e Cia Conad. Un osservatorio privilegiato sul funzionamento dei sistemi di controllo di grandi organizzazioni, che arricchisce ogni giorno anche l'attività di consulenza e di difesa.
È stata premiata per tre volte ai Le Fonti Awards come Avvocato dell'anno nel diritto penale d'impresa, nel 2021, 2022 e 2025.


Pomellato
Pomellato
MILANO 1967
ICONICA COLLECTION
POMELLATO.COM

Speciale Salone della Giustizia

Il fattore umano non è facilmente sostituibile

Competenze ampie e sensibilità istituzionale, secondo Roberto Cappelli, sono le doti richieste oggi all'advisor legale che assiste imprese o banche nelle varie operazioni di M&A

In un contesto caratterizzato da intrecci partecipativi e assetti di governance articolati, il consolidamento del panorama creditizio e assicurativo italiano è una partita estremamente delicata da arbitrare. Un "risiko" reso in larga misura inevitabile dalla necessità di creare campioni competitivi a livello europeo, ma che spesso conosce battute d'arresto, per via delle significative complessità regolamentari che ciascuna di queste operazioni presenta. «Per noi che abbiamo assistito UniCredit nell'offerta non andata a buon fine su BPM ad esempio- spiega l'avvocato Roberto Cappelli- viene facile evidenziare che, allo stato attuale, la principale barriera è rappresentata dal possibile esercizio del golden power».

Allargando lo sguardo oltre le esperienze dirette, quali altri ostacoli rallentano legali e di governance rallentano queste mega-fusioni?

«Innanzitutto, vale la pena osservare che si tratta di un tema che non riguarda soltanto il settore finanziario né esclusivamente l'Italia. L'interventismo dei governi, che si manifesta attraverso le normative sugli investimenti esteri diretti (FDI), analoghe al nostro sistema di golden power, interessa ormai numerosi settori e, per complessità e rilevanza, si colloca sullo stesso piano delle tradizionali discipline antitrust».

Come sta cambiando il ruolo dell'advisor legale nella gestione di deal complessi in un mercato M&A sempre più guidato dalla sostenibilità e quali sono i passaggi più delicati da affrontare?

«Il mercato M&A non è uniforme: il ruolo dell'advisor legale cambia profondamente a seconda che si assista un fondo di private equity o un imprenditore, che l'operazione sia domestica o cross-border, che si tratti di un'operazione in bonis o distressed, o ancora che siano coinvolti soggetti pubblici oltre a quelli privati. Il tutto in un contesto geopolitico tutt'altro che stabile. La sostenibilità rappresenta uno dei fattori chiave in alcune delle fattispecie descritte, ma la vera sfida per noi legali è soprattutto quella di saperci adeguare a scenari molto diversi tra loro, consapevoli che non esiste un approccio valido per ogni situazione. Servono competenze ampie, sensibilità istituzionale e una forte capacità di adattamento».



LA CRESCITA DEI PIÙ GIOVANI

«Investiamo nelle loro competenze, nelle opportunità e nell'ambiente che mettiamo a loro disposizione. Naturalmente dobbiamo essere selettivi, ma negli ultimi anni abbiamo avuto la soddisfazione di crescere anche valorizzando talenti formati internamente»

L'intelligenza artificiale generativa è uno dei temi più affascinanti e che maggiormente sta impegnando le riflessioni degli studi legali. Che impatti prevede sulla professione forense d'affari?

«Mi piacerebbe pensare che, soprattutto nelle operazioni ad alto valore aggiunto, che richiedono negoziazioni e strutturazioni particolarmente complesse, il fattore umano non sia facilmente sostituibile. La realtà, però, ci offre ogni giorno evidenze che rendono questa convinzione meno scontata di quanto vorremmo credere».

Come state investendo in questo ambito?

«In modo significativo, come molti altri studi. Al tempo stesso, però, cerchiamo di governare questa trasformazione all'interno di un quadro che, da un lato, preservi la capacità creativa che costituiscono il patrimonio umano della partnership e, dall'altro, non comprometta le opportunità di crescita delle risorse più giovani. Soluzioni definitive non ne abbiamo ancora. Appare evidente che questo fenomeno non può essere ignorato: va compreso, accompagnato e, per quanto possibile, governato. Perché tornare indietro non è un'opzione».

Quali progressi state compiendo per migliorare il vostro posizionamento nel mondo delle law firm e in che misura vi state avvicinando al modello di one-stop shop?

«CRCCD ha un Dna da boutique che, almeno sulla carta, sembrerebbe incompatibile con il concetto di one-stop shop e non rappresenta di per sé una priorità. Allo stesso tempo, però, ci confrontiamo costantemente con il mercato in una logica di aggregazione che non mira semplicemente a completare "l'album delle figurine", ma piuttosto ad accogliere professionisti che uniscano eccellenza tecnica e riconosciuta dal mercato a qualità personali e umane coerenti con la filosofia del nostro progetto. Vogliamo costruire uno studio in cui la collaborazione sia autentica e leale, in cui le persone non debbano trascorrere il proprio tempo a guardarsi le spalle. Se poi osservo la struttura che abbiamo oggi, mi sorprendo nel constatare che probabilmente siamo già in grado di coprire tutte le esigenze dei nostri clienti nei principali ambiti del diritto che rilevano per le imprese».

In che modo opera un grande studio d'affari come il vostro per attrarre i migliori talenti e per nutrirsi dell'energia delle nuove generazioni?

«Ci sforziamo sinceramente di preservare un ambiente di lavoro sereno e collaborativo, nel quale sia chiaro che la competizione è con chi sta fuori dallo studio e non con i colleghi. Per chi trascorre gran parte della propria vita lavorativa in ufficio, questo rappresenta un fattore di attrazione essenziale. Il secondo elemento è la qualità professionale che lo studio è in grado di esprimere, a cui si aggiunge una particolare attenzione alla crescita dei più giovani: investiamo nelle loro competenze, nelle opportunità e nell'ambiente che mettiamo a loro disposizione. Naturalmente dobbiamo essere selettivi, ma negli ultimi anni abbiamo avuto la soddisfazione di crescere anche valorizzando talenti formati internamente. Premiando quella che amo definire la nostra "cantera", che considero di grande qualità».

Roberto Cappelli, avvocato specialista in Corporate e M&A e senior partner Studio Legale CRCCD



■ **Gaetano Gemiti**

Prevenire la crisi con competenze integrate

Marco Andrea Centore e Pierpaolo Curri valorizzano l'integrazione tra competenze economico-aziendali e giuridiche per intercettare tempestivamente le difficoltà, tutelare la continuità aziendale e individuare percorsi di risanamento efficaci

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha rafforzato la necessità di individuare tempestivamente le difficoltà aziendali, promuovendo una cultura della prevenzione e del risanamento. In questo contesto, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili previsti dall'art. 2086 del Codice civile rappresentano strumenti fondamentali per monitorare gli equilibri economico-finanziari, valutare la sostenibilità dell'indebitamento e tutelare la continuità aziendale. Prevenire la crisi richiede tuttavia competenze capaci di dialogare: da un lato, quelle economico-aziendali, indispensabili per leggere i dati e anticipare gli squilibri; dall'altro, quelle giuridiche, necessarie per valutare responsabilità, rischi e strumenti di risanamento. È proprio dall'integrazione di queste professionalità che può nascere un'assistenza efficace alle imprese, come dimostra il percorso dello Studio Centore, guidato da Marco Andrea Centore e Pierpaolo Curri, che nel 2026 celebra il settantacinquesimo anniversario della propria attività.

Il Codice della crisi ha modificato il ruolo del commercialista. Quali sono oggi le sue responsabilità nella prevenzione delle difficoltà aziendali?

Marco Andrea Centore: «Il commercialista non può più limitarsi a esaminare i risultati a consuntivo. Deve contribuire a costruire un sistema di monitoraggio capace di offrire informazioni attendibili e tempestive sull'andamento dell'impresa. L'analisi dei margini, dei flussi finanziari, dell'indebitamento e della liquidità consente di individuare eventuali squilibri e valutare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale, anche nell'orizzonte dei successivi dodici mesi. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili diventano così strumenti essenziali per supportare le decisioni dell'imprenditore».

Quali segnali possono indicare l'insorgere di una crisi e perché è importante riconoscerli in anticipo?

M.A.C.: «La crisi raramente si manifesta senza segnali preliminari. La riduzione dei margini, l'aumento delle tensioni nei pagamenti, il progressivo deterioramento della liquidità e la difficoltà a sostenere gli impegni finanziari possono indicare squilibri che richiedono attenzione. Individuarli tempestivamente permette di comprenderne le cause e intervenire quando esistono ancora margini di manovra. Il valore del monitoraggio consiste proprio nel trasformare i dati aziendali in informazioni utili per decidere, evitando che una difficoltà gestibile si trasformi in una situazione irreversibile».



L'avvocato Pierpaolo Curri

In che modo l'analisi economico-finanziaria contribuisce a individuare il percorso di risanamento più adatto?



Marco Andrea Centore, dottore commercialista

M.A.C.: «Occorre innanzitutto comprendere la natura e la gravità degli squilibri, valutando se siano riconducibili a problemi organizzativi, a una temporanea tensione finanziaria o a criticità strutturali del modello di business. In base a questa analisi si può stabilire se sia sufficiente intervenire sulla gestione interna, se occorra rivedere la struttura finanziaria o se sia necessario avviare un confronto con i creditori. La scelta deve essere proporzionata alla situazione concreta e basata su prospettive di recupero realistiche».

Com'è cambiato il ruolo dell'avvocato con l'introduzione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza?

Pierpaolo Curri: «L'avvocato è chiamato a intervenire già nella fase preventiva, e non soltanto quando la crisi è conclamata. Deve affiancare gli amministratori nella valutazione delle conseguenze giuridiche delle scelte, dei doveri di corretta gestione e dei rischi di responsabilità, oltre che nell'individuazione degli strumenti negoziali o giudiziali praticabili. La legge impone una gestione organizzata e capace di reagire tempestivamente agli squilibri. L'avvocato, dunque, lavora sempre più a fianco del commercialista e dell'imprenditore nella costruzione di una strategia di prevenzione e risanamento».

Quali strumenti possono essere utilizzati per accompagnare un'impresa in difficoltà?

P.C.: «Il Codice mette a disposizione una pluralità di strumenti, da individuare in funzione delle caratteristiche dell'impresa, della gravità della situazione e delle prospettive di recupero. Tra questi rientrano i piani attestati di risanamento, che consentono di perseguire una ristrutturazione senza ricorrere a una procedura giudiziale, e la composizione negoziata della crisi, che favorisce il confronto con creditori e altri soggetti interessati. Quando la situazione è più complessa, possono rendersi necessari ulteriori strumenti di regolazione della crisi. Non esiste una soluzione valida per ogni impresa: la valutazione giuridica deve accompagnarsi a un'analisi economico-finanziaria concreta».

Quale ruolo svolge la composizione negoziata e quale esperienza ha maturato lo Studio in questo ambito?

P.C.: «La composizione negoziata offre all'imprenditore un percorso negoziale finalizzato a individuare possibili soluzioni di risanamento attraverso il confronto con i creditori, con il supporto di un esperto indipendente nominato dalla Camera di Commercio. Lo strumento si è progressivamente diffuso: secondo Unioncamere, le istanze presentate nel primo semestre 2026 sono state 897, contro 454 nello stesso semestre del 2024. Lo Studio ha colto fin dall'origine l'importanza di questo strumento: io stesso sono iscritto sin dalla prima formazione degli elenchi tra i professionisti abilitati a svolgere il ruolo di esperto. A questa competenza si affianca l'esperienza maturata nell'assistenza alle imprese del commercio e dell'industria, sia nei percorsi negoziali sia negli interventi di ristrutturazione e regolazione giudiziale della crisi».

Qual è il messaggio che desiderate rivolgere agli imprenditori?

«Non bisogna aspettare che la difficoltà diventi irreversibile. Intervenire tempestivamente significa disporre di maggiori possibilità di scelta e aumentare le probabilità di preservare il valore dell'impresa, i rapporti commerciali e la continuità operativa. Per questo è importante dotarsi di strumenti di monitoraggio adeguati e rivolgersi a professionisti in grado di leggere congiuntamente gli aspetti economici e quelli giuridici. L'obiettivo non è ricorrere automaticamente a una procedura, ma individuare la risposta più adatta alla situazione concreta, valorizzando le possibilità di recupero ancora disponibili». ■ **Alessandro Gallo**

75 ANNI AL SERVIZIO DELLE IMPRESE

Nel 2026 lo Studio Centore celebra il settantacinquesimo anniversario della propria attività, un traguardo che testimonia un percorso di crescita fondato sull'integrazione delle competenze. L'approccio alle imprese coniuga analisi economico-finanziaria e consulenza giuridica, con l'obiettivo di affiancare gli imprenditori non soltanto nella gestione delle criticità, ma anche nella prevenzione e nell'individuazione tempestiva delle soluzioni più appropriate.

Speciale Salone della Giustizia

Quando la banca sbaglia

L'avvocato Angelo D'Andrea analizza i rapporti bancari per individuare criticità, verificare la correttezza delle condizioni applicate e costruire una tutela fondata sulla ricostruzione dei fatti

Mutui, finanziamenti, conti correnti, carte e altri strumenti bancari fanno ormai parte della quotidianità di famiglie e imprese. Ma dietro un rapporto apparentemente semplice possono nascondersi condizioni contrattuali complesse, costi, interessi, commissioni e operazioni che il cliente non sempre riesce a comprendere fino in fondo. È proprio in questo ambito che l'attività dell'avvocato Angelo D'Andrea si concentra sulla necessità di esaminare ogni rapporto nella sua concretezza, prima di intraprendere qualsiasi iniziativa. Perché una somma pagata non è automaticamente da restituire, così come un'anomalia percepita dal cliente non equivale necessariamente a un illecito. La prima forma di tutela, secondo D'Andrea, consiste nel verificare ciò che è realmente accaduto. «Ogni rapporto deve essere analizzato nella sua concretezza – spiega l'avvocato –. Prima di parlare di errore, illegittimità o diritto a un rimborso, occorre verificare la documentazione, ricostruire il rapporto e comprendere esattamente quali condizioni siano state applicate».

Uno degli aspetti che più frequentemente richiede attenzione riguarda proprio la componente economica dei rapporti bancari. Quanto incidono realmente sul rapporto interessi e costi?
«Interessi, commissioni e altri oneri possono incidere significativamente sul costo complessivo di un finanziamento o sull'evoluzione di un rapporto di conto corrente. Per il cliente, tuttavia, non è sempre semplice comprendere come questi elementi siano stati calcolati e quale sia il loro effettivo peso. Non bisogna fermarsi al numero che compare nel contratto o all'importo complessivamente pagato. È necessario ricostruire il rapporto e verificare come le condizioni economiche siano state applicate nel tempo. Solo così si può capire se esistano effettivamente delle anomalie e quali conseguenze possano derivarne».

Anche un contratto firmato può essere messo in discussione?
«La sottoscrizione di un contratto rappresenta certamente un elemento fondamentale del rapporto, ma non esaurisce necessariamente ogni valutazione giuridica. La validità e l'efficacia delle condizioni contrattuali, la completezza della documentazione e la corretta applicazione delle clausole sono aspetti che, in presenza di una contestazione, devono essere verificati caso per caso. Il fatto che un cliente abbia firmato un documento non significa che non possa essere necessario verificarne il contenuto e la concreta applicazione. Il contratto deve essere letto insieme a tutta la documentazione che compone il rapporto e alla sua evoluzione. È proprio qui che emerge una delle principali difficoltà per chi si trova a contestare un rapporto bancario: capire dove finisca un semplice costo previsto dal contratto e dove possa invece iniziare una criticità giuridicamente rilevante».

E quando il cliente ha già pagato?
«Se dall'analisi del rapporto emergono somme che, sulla base delle circostanze concrete, risultano non dovute o possono essere oggetto di restituzione, si apre il tema del recupero. Tuttavia, non è corretto parlare di rimborso in modo automatico. Prima bisogna accertare se esista effettivamente un diritto alla restituzione, quantificarlo e individuare il percorso più efficace per farlo valere».

Come comportarsi in casi di truffe e operazioni non riconosciute?
«Nel rapporto con banche e intermediari possono verificarsi anche situazioni nelle quali il cliente contesta un'operazione che non riconosce. Può anche capitare di essere stato vittima di una frode, ovviamente non da parte dell'Istituto di credito ma da parte di terzi che utilizzano il sistema bancario. In questi casi il fattore tempo può diventare particolarmente importante, così come la capacità di ricostruire con precisione ciò che è avvenuto. Quando si scopre un'operazione che non si riconosce, la prima cosa da fare è non limitarsi alla contestazione generica. Bisogna ricostruire i fatti, acquisire la documentazione disponibile e comprendere attraverso quali modalità l'operazione sia stata eseguita, chiedere spiegazioni al proprio istituto di credito. Solo dopo questa verifica è possibile valutare correttamente le responsabilità e le eventuali forme di tutela. Il principio, in fondo, è sempre lo stesso: non tutte le controversie bancarie sono uguali e non esiste una soluzione valida indipendentemente dal caso concreto. Per questo l'attività dell'avvocato non dovrebbe iniziare necessariamente dalla causa, ma dalla capacità di leggere il rapporto nel suo insieme».

L'avvocato Angelo D'Andrea





PRIMA DI AGIRE È NECESSARIO CAPIRE

Nei rapporti bancari, verificare documenti, condizioni e fatti consente di individuare eventuali criticità e valutare con consapevolezza la tutela più efficace

Quindi qual è il momento giusto per rivolgersi a un professionista?
«Il prima possibile, soprattutto quando il cliente percepisce che qualcosa non torna. Non significa necessariamente iniziare un contenzioso. Significa avere gli elementi per capire la propria posizione prima di assumere una decisione. Perché un rapporto bancario può essere complesso da leggere, ma la complessità non dovrebbe diventare un ostacolo alla tutela. Prima di chiedere un rimborso, occorre sapere se ne esiste il diritto. Prima di contestare un interesse, occorre verificarne l'applicazione. Prima di mettere in discussione un contratto, occorre analizzarlo. E prima di parlare di una frode, occorre ricostruire ciò che è realmente accaduto.
D'altro canto, non rivolgersi al professionista comporta il rischio di perdere tempo e denaro, intraprendere iniziative prive di solide basi o, al contrario, rinunciare a una tutela che avrebbe potuto essere esercitata. Per questo, nei rapporti bancari, la prima strategia non è agire. È capire. È da questa consapevolezza che dovrebbe partire ogni strategia di tutela». ■ **CG**

LA CORRETTA STRATEGIA DI TUTELA

Lo Studio Legale D'Andrea opera nell'ambito del diritto bancario, affiancando privati e imprese nella gestione e nella verifica di mutui, finanziamenti, conti correnti e altri rapporti con banche e intermediari finanziari. L'attività si fonda sull'analisi della documentazione, sulla ricostruzione dei rapporti e sulla verifica di interessi, commissioni, condizioni contrattuali, operazioni non riconosciute e possibili anomalie, per individuare la strategia di tutela più adeguata. Un approccio che mette al centro la conoscenza del rapporto bancario: prima di agire, comprendere; prima di contestare, verificare; prima di chiedere un rimborso, accertare se ne esistano i presupposti.


unicef
per ogni bambino
@UNICEF/UNI291541/LIBORIO
IO CI SONO.
IO DONO IL 5X1000 ALL'UNICEF.
IL TUO 5X1000 ALL'UNICEF:
si trasforma in interventi concreti, come medicine, vaccini, cure mediche, cibo terapeutico e acqua sicura per tutti i bambini che ne hanno bisogno.
A te non costa nulla. A loro salva la vita.
CODICE FISCALE
0 1 5 6 1 9 2 0 5 8 6

Speciale Salone della Giustizia

La giustizia tributaria non deve dipendere dal Mef

L'avvocato Maurizio Villani richiama la necessità di completare la riforma del 2022, rafforzando l'indipendenza organizzativa delle Corti e il ruolo dell'autogoverno della magistratura tributaria

La giustizia tributaria è stata profondamente ridisegnata dalla riforma del 2022, che ha introdotto magistrati tributari professionali e riorganizzato le Corti. Nel confronto con l'avvocato Maurizio Villani, il tema centrale diventa ora quello dell'autonomia della giurisdizione e del rapporto ancora esistente con il Ministero dell'Economia e delle Finanze. La Corte costituzionale, con la sentenza n. 204 del 2024, ha dichiarato inammissibili diverse questioni sollevate sul punto, senza ravvisare nel caso esaminato un'interferenza concreta tale da condizionare lo ius dicere.

Avvocato Villani, la riforma della giustizia tributaria ha rappresentato un passaggio importante. Quali sono, a suo avviso, i principali risultati raggiunti e quali gli aspetti ancora da completare?

«La riforma introdotta dalla legge n. 130 del 2022 ha avuto il merito di avviare una vera professionalizzazione della giustizia tributaria, introducendo il reclutamento dei magistrati tributari attraverso il concorso pubblico e riconoscendo in modo più netto la natura giurisdizionale della funzione, anche attraverso la trasformazione delle Commissioni tributarie in Corti di giustizia tributaria. È stato un cambiamento importante, perché la complessità del diritto tributario contemporaneo richiede competenze specialistiche e una preparazione sempre più elevata.



L'avvocato Maurizio Villani



A mio avviso, però, la professionalizzazione non coincide automaticamente con la piena autonomia della magistratura. Il punto ancora da affrontare riguarda soprattutto l'organizzazione e la gestione della giustizia tributaria, che continuano a essere collocate nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze».

Perché considera questo rapporto con il Mef un nodo così rilevante?

«Perché il giudice tributario è chiamato a decidere controversie nelle quali l'amministrazione finanziaria è parte. Il problema non riguarda la correttezza o l'indipendenza personale dei singoli magistrati, né significa sostenere che vi siano condizionamenti concreti sulle loro decisioni. La questione è istituzionale: in un sistema fondato sulla terzietà e sull'imparzialità del giudice, ritengo necessario che anche l'organizzazione della giurisdizione sia collocata in una posizione chiaramente distinta rispetto all'amministrazione che rappresenta l'interesse fiscale. Il tema riguarda quindi non soltanto chi giudica, ma anche il modo in cui vengono organizzati gli uffici, gestite le risorse, amministrato il personale e sviluppati i sistemi informatici e i servizi a supporto dell'attività giudiziaria. È su questo piano che, a mio avviso, la riforma deve essere ulteriormente completata».

La Corte costituzionale, con la sentenza n. 204 del 2024, ha affrontato proprio alcune delle questioni relative al rapporto tra giustizia tributaria e Mef. Come interpreta quella pronuncia?

«La sentenza deve essere letta con attenzione. La Corte costituzionale ha dichiarato inammissibili diverse questioni sollevate sull'assetto della giustizia tributaria, rilevando, tra l'altro, che nel caso sottoposto al suo esame non era stata dimostrata una situazione concreta di interferenza sulle condizioni di indipendenza e terzietà tale da condizionare strutturalmente e funzionalmente lo ius dicere del giudice tributario. A mio avviso, però, il tema dell'assetto ordinamentale rimane distinto dalla verifica di un condizionamento concreto del singolo magistrato. La questione che pongo è quindi prospettica e istituzionale: come deve essere organizzata una magistratura tributaria che ormai è diventata professionale e stabile? È su questo terreno che occorre continuare a discutere».

Quale dovrebbe essere, dunque, il prossimo passo per completare la riforma?

«Ritengo necessario trasferire l'organizzazione e la gestione della giustizia tributaria dal Mef al Ministero della Giustizia, secondo il modello delineato dall'articolo 110 della Costituzione, mantenendo naturalmente le competenze proprie dell'organo di autogoverno della magistratura tributaria. L'obiettivo dovrebbe essere quello di rafforzare l'autonomia dell'intero sistema: non soltanto quella del magistrato chiamato a decidere, ma anche quella relativa alle risorse, al personale amministrativo, alla formazione, alla gestione degli uffici e agli strumenti tecnologici. Una giurisdizione moderna ha bisogno di strutture adeguate e di un'organizzazione coerente con la funzione che svolge».

Quale ruolo dovrebbe avere, in questo percorso, il Consiglio di presidenza della giustizia tributaria?

«Dovrebbe rappresentare un autentico organo di autogoverno, con competenze effettive e adeguate alla natura della magistratura tributaria. La sua autonomia dovrebbe accompagnarsi a una maggiore capacità di incidere sulle principali questioni organizzative, dalla formazione alla professionalità dei magistrati, fino alla programmazione e al funzionamento degli uffici. La professionalizzazione avviata nel 2022 deve essere accompagnata, quindi, da un'organizzazione all'altezza di una magistratura ormai strutturata. È questo, a mio avviso, il passaggio necessario per dare piena coerenza alla riforma».

■ **Beatrice Guarnieri**

ASSISTENZA E CONFRONTO

Fondato dall'avvocato Maurizio Villani, patrocinante in Cassazione, lo Studio Legale Tributario Avv. Maurizio Villani affianca alla profonda conoscenza della materia un costante aggiornamento sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale, affrontando ogni situazione con un approccio personalizzato e orientato alla ricerca di soluzioni concrete. Dalla consulenza fiscale alla gestione del contenzioso tributario, dalla compliance alla difesa nei procedimenti penali tributari, l'attività dello Studio si sviluppa nel segno di una relazione diretta e consapevole con il cliente.
Particolarmente significativo è anche l'impegno dell'avvocato Villani sul piano culturale e istituzionale: promotore, sin dal 2000, del percorso di riforma della giustizia tributaria, coordina il Gruppo di Studio Pugliese del Centro di Diritto Penale Tributario. Autore di numerose pubblicazioni e relatore in convegni e seminari, contribuisce da anni al confronto sui temi della fiscalità, del contenzioso e delle garanzie del contribuente, con l'obiettivo di accompagnare l'evoluzione del sistema attraverso competenza, approfondimento e attenzione ai diritti.

Futuro in corso.

**Da oltre 140 anni,
siamo impegnati per il progresso
e la sicurezza energetica del Paese.
Anche adesso, anche qui.**

Puntiamo su fonti rinnovabili e tecnologie innovative
per garantire un sistema energetico stabile
e affidabile, al servizio delle generazioni future.



Impianto eolico Edison, provincia di Foggia.

EDISON | Diventiamo l’energia che cambia tutto.

Speciale Salone della Giustizia

Analisi dei fatti e rigore metodologico

Gli avvocati Alessio Ciaravino e Sabrina Felici affiancano imprese e privati nella gestione di conflitti societari, crisi debitorie, controversie di lavoro e questioni successorie, con un approccio fondato sulla prevenzione e sulla scelta dei rimedi giuridici più efficaci, realmente idonei alla tutela degli interessi

In un contesto economico e giuridico caratterizzato da rapporti sempre più complessi, la consulenza legale assume un ruolo strategico nella prevenzione delle controversie, nella gestione delle crisi e nella salvaguardia dei patrimoni. Dalla governance societaria alla tutela del lavoro, fino al contenzioso tributario, alle procedure concorsuali e alle successioni, affrontare tempestivamente i rischi e individuare gli strumenti giuridici appropriati può fare la differenza. Gli avvocati Alessio Ciaravino e Sabrina Felici illustrano il loro metodo di lavoro, maturato attraverso l'attività giudiziale, la consulenza e l'esperienza in ambiti specialistici, dove rigore nell'analisi e attenzione alle esigenze concrete si integrano nella ricerca delle soluzioni più efficaci.

Avvocato Ciaravino, come aiuta il suo ruolo di mediatore civile a fornire consulenza preventiva alle imprese?

Alessio Ciaravino: «La mediazione compone controversie valutando diritti, prove e alternative al giudizio. La prevenzione contrattuale e societaria deve considerare le vicende personali dei soci - successione, divisione ereditaria, crisi familiare - che possono modificare maggioranze, assetti di controllo e continuità. Occorre disciplinarne gli effetti con clausole sulla circolazione delle partecipazioni, ingresso degli eredi, uscita e valorizzazione, stalli e soluzione delle controversie, nei limiti di legge».

Come si individuano i rimedi nei conflitti societari?

A.C.: «Occorre distinguere le società di persone da quelle di capitali. Nelle Srl, ad esempio, controllo del socio non amministratore, azione di responsabilità e revoca cautelare per gravi irregolarità trovano disciplina nell'art. 2476 c.c.; nelle altre società variano presupposti e rimedi. Impugnazioni e tutela urgente vanno calibrate su statuto, patti, prove e continuità aziendale».



Gli avvocati Alessio Ciaravino e Sabrina Felici

Che cosa aggiunge l'esperienza di gestore della crisi da sovraindebitamento?

A.C.: «L'analisi segue la logica della procedura: fonte del debito, momento genetico, rango, garanzie, coobbligati e flussi. Gli artt. 2086 c.c. e 3 CCII valorizzano assetti idonei a rilevare tempestivamente gli squilibri. Ristrutturazione dei debiti del consumatore, concordato minore, liquidazione controllata ed esdebitazione hanno presupposti ed effetti distinti: la scelta richiede verifica della sostenibilità».

Avvocato Felici, in una causa seguita da entrambi avente ad oggetto questioni tributarie e fallimentari è risultato decisivo il momento genetico di un credito. Perché?



Sabrina Felici: «Nella causa decisa dal Tribunale di Torino (sent. n. 2376/2024) è stata accolta la nostra tesi: la successiva rateizzazione non spostava il momento genetico del credito tributario, anteriore alla procedura, riconoscendo gli effetti dell'esdebitazione. Distinguere il presupposto impositivo dagli atti di accertamento e riscossione ha chiarito il regime concorsuale applicabile».

Che cosa le ha insegnato la formazione ex art. 73 D.L. 69/2013 presso il Tribunale di Genova?

S.F.: «Esame dei fascicoli e collaborazione alla redazione di provvedimenti, anche societari e concorsuali, mi hanno insegnato a leggere le cause dalla prospettiva della decisione. Definiti il thema probandum e il riparto degli oneri probatori, occorre costruire la strategia istruttoria scegliendo documenti, testimonianze, esibizione ex art. 210 c.p.c. e consulenze tecniche, rispettando le preclusioni. Non bisogna presentare prove indiscriminatamente, occorre selezionare quelle capaci di dimostrare il presupposto giuridicamente decisivo».

In tema di tutela dei lavoratori, lavoro qualificato e Ia, come cambia la difesa?

S.F.: «Nei ruoli qualificati mansioni e inquadramento possono divergere: organigrammi e deleghe orientano la prova di demansionamento, differenze retributive e perdita di chance, distinguendo i pregiudizi. In una causa patrocinata con l'avvocato Alessio Ciaravino, il Tribunale di Torino (sent. n. 399/2022) ha accolto la nostra tesi, includendo nell'orario anche gli spostamenti fra punti vendita. Con l'utilizzo datoriale di Ia l'istruttoria risale a dati, criteri decisionali e controllo umano, nel rispetto dell'AI Act – Reg. (Ue) 2024/1689».

Come incidono le vendite a lei delegate dal tribunale sulla sua esperienza nella tutela dei patrimoni?

S.F.: «Occorre ricostruire titoli, continuità delle trascrizioni e opponibilità delle formalità, oltre la visura. Nelle successioni occorre distinguere invalidità testamentaria e lesione di legittima, ricostruendo relictum, debiti, donatum e collazione. Comoda divisibilità, conguagli e partecipazioni societarie incidono sul valore. Per i beni donati, la L. 182/2025 rende decisive data apertura della successione e disciplina transitoria». ■ **GA**

LA STRATEGIA LEGALE

Distinguere il dissenso dall'illecito, la nascita del credito dal suo accertamento, l'inadempimento dal danno. Il punto di partenza è sempre un'analisi rigorosa, per individuare il rimedio più adeguato

IL METODO DI LAVORO

Lo studio legale degli avvocati Alessio Ciaravino e Sabrina Felici nasce a Genova con l'obiettivo di offrire un'assistenza fondata sul rigore metodologico, sull'analisi approfondita dei fatti e sulla valutazione puntuale della documentazione. Ogni questione viene esaminata attraverso un confronto collegiale, che integra l'approfondimento della normativa nazionale e sovranazionale con lo studio degli orientamenti giurisprudenziali, anche contrapposti, per individuare le questioni giuridiche realmente decisive. La strategia difensiva si traduce nella redazione di atti chiari e mirati, nella selezione delle prove più efficaci e nella confutazione argomentata delle tesi avversarie. Trasparenza sui possibili esiti, attenzione al rapporto tra costi e benefici e coinvolgimento diretto nella gestione delle problematiche rappresentano elementi centrali del rapporto con il cliente. A completare il metodo di lavoro sono la flessibilità organizzativa e la possibilità di svolgere incontri e consulenze anche attraverso piattaforme digitali, per garantire un'assistenza accessibile e attenta alle esigenze concrete di ciascun assistito.


PIANEGONDA
pianegonda.com
A.I.

Speciale Salone della Giustizia

Le riforme necessarie

Trasparenza, riduzione dei tempi dei processi, potenziamento degli organici e un dialogo rispettoso con politica e istituzioni. Le priorità per una giustizia più efficiente indicate da Giuseppe Tango

Ricostruire il rapporto di fiducia tra cittadini e magistratura senza arretrare sul terreno dell'autonomia e dell'indipendenza. È questo il filo conduttore dell'intervista a Giuseppe Tango, presidente dell'Associazione Nazionale Magistrati, che affronta anche gli errori del passato, la necessità di superare le degenerazioni correntizie e il rapporto con la politica. Al centro del confronto, le riforme necessarie per rendere il sistema giudiziario più efficiente, dalla stabilizzazione dell'Ufficio per il processo al potenziamento degli organici, dalla digitalizzazione alla riduzione della durata dei procedimenti.

Presidente lei ha parlato della necessità di rinnovare la fiducia dei cittadini nella magistratura e, allo stesso tempo, di difenderne con forza autonomia e indipendenza. Come si può ricostruire questo rapporto di fiducia con la società senza rinunciare all'indipendenza della funzione giudiziaria?

«La fiducia si rinnova difendendo autonomia e indipendenza. E questo si può fare seguendo due binari, che devono necessariamente essere paralleli. Uno è quello del lavoro dei singoli colleghi, giudici e pubblici ministeri, che ogni giorno svolgono il proprio compito nel rispetto della Carta costituzionale. L'altro è quello che fa la magistratura associata, l'Associazione Nazionale Magistrati che ho l'onore di presiedere. Il suo compito è anche quello di raccontare e spiegare come funziona la macchina giudiziaria, come risolvere i problemi che esistono. Il nostro deve essere un impegno costante su questi due versanti. La fiducia si costruisce con chiarezza e trasparenza. E proprio difendendo autonomia e indipendenza che sono due garanzie assolute per i cittadini».

E quali sono gli errori che la magistratura deve avere il coraggio di riconoscere?

«Gli errori ci sono stati, sicuramente. Non solo li abbiamo ammessi, ma abbiamo reagito. Intanto con un'azione propria di altri magistrati che hanno svelato sistemi opachi come quello dell'hotel Champagne. Poi con l'azione disciplinare dell'Associazione Nazionale Magistrati. Quindi con l'impegno individuale di centinaia di colleghi che appartengono a un'altra generazione e che hanno un ruolo importante nella magistratura associata e più ampiamente nel nostro sistema giudiziario. La degenerazione correntizia è un fenomeno concreto che si è sviluppato nel tempo, perché la magistratura è fatta di donne e uomini. E le donne e gli uomini sbagliano. La cosa importante è avere gli anticorpi: reagire e impedire che questo si ripeta. Quello che è successo in questi anni ha dimostrato con nettezza che c'è una magistratura che ha voltato pagina. E da qui si riparte, cercando sempre di migliorare. Si può fare con interventi concreti, per esempio diminuendo il grado di discrezionalità in certe scelte».

Dopo anni di forte contrapposizione tra magistratura e politica, lei ha indicato come priorità la necessità di "riannodare" un autentico dialogo con le istituzioni. Che tipo di dialogo immagina?

«Un dialogo rispettoso, in cui le prerogative di ciascuno vengono rispettate. I magistrati italiani ogni giorno scrivono sentenze, ordinano sequestri, dispongono misure cautelari, rinviano a giudizio. Le loro decisioni possono essere criticate, oltre ad essere contestate all'interno dei procedimenti giudiziari. Quello che però ha fatto male in questi anni è stata l'azione di delegittimazione dell'intera categoria da parte di esponenti di politica e istituzioni quando c'era qualcosa che non fosse gradito. Questo ha fatto male al Paese, più che ai singoli colleghi. È successo soprattutto nell'ambito dell'immigrazione, quando però i magistrati hanno fatto una cosa molto semplice: applicare il diritto nazionale e sovranazionale. Dall'altro lato noi abbiamo profondo rispetto per governo e Parlamento che- in base a un mandato popolare- approva le leggi. Davanti a questo noi ci limitiamo, quando richiesto, a dare pareri nel merito. Il nostro compito è quello di addetti ai lavori, che possono dare un contributo tecnico e di esperienza. Ognuno ha il suo ruolo».

È possibile arrivare a una collaborazione sulle riforme della giustizia senza che questo venga percepito come un condizionamento dell'autonomia della magistratura?

«La riforma costituzionale condizionava l'autonomia della magistratura. Lo dicevamo noi, ma anche tanti avvocati e costituzionalisti, oltre che illustri esponenti di organismi internazionali. Era pericolosa, ed era nostro dovere intervenire sottolineandone i rischi. Lo abbiamo fatto non per autotutela ma per la difesa dei principi stessi dello Stato di diritto. Rispetto ad altre leggi e ad altri interventi siamo pronti a dialogare senza pregiudizi. Mancano pochi mesi alla fine della legislatura, quindi è difficile immaginare interventi organici, ma sicuramente si possono fare interventi sull'efficienza del sistema. Penso alla definitiva stabilizzazione dell'ufficio per il processo e di tutti i suoi addetti, penso al potenziamento degli organici e penso a una seria riflessione sul gip collegiale, una norma che rischia- da febbraio- di paralizzare il lavoro dei tribunali se non viene fatto un adeguato intervento sugli organici».

Il dibattito sulla separazione delle carriere rappresentato uno dei terreni di maggiore confronto tra politica e magistratura. Ora che il referendum ha segnato una nuova fase, quali sono le riforme che l'ANM ritiene davvero indispensabili per rendere la giustizia più efficiente e moderna?

«Noi possiamo dare dei contributi, come dicevo. E intervenire sui provvedimenti quando chiamati a farlo. Non siamo noi il legislatore. Possiamo porre dei temi: quello più sentito è sicuramente la durata dei processi, che non è accettabile per un Paese civile. Un elemento che incide sui diritti individuali delle persone, sull'economia e sulla democrazia stessa. Dovremmo lavorare tutti con lo stesso obiettivo di ridurre la durata dei procedimenti. Si può fare in molti modi, ma la premessa necessaria è quella che ricorda come il carico di lavoro dei magistrati italiani è più alto di quello degli altri Paesi europei. Ed è evidente che questa è una zavorra da affrontare. Abbiamo da tempo fatto poi una serie di proposte riguardanti l'ufficio del processo, l'incremento del personale amministrativo, la digitalizzazione, la drammatica situazione delle carceri, la geografia e l'edilizia giudiziaria».

E quali, invece, considera potenzialmente pericolose per l'equilibrio costituzionale?

«Mi limito ad un'osservazione: sarebbe curioso se si decidesse di far rientrare dalla finestra- con legge ordinaria- quello che è stato fatto uscire dalla porta, con il referendum e il voto di 14 milioni di cittadini italiani».

■ **Ginevra Cavalieri**



Credit foto courtesy www.associazionemagistrati.it

Giuseppe Tango, presidente dell'Associazione Nazionale Magistrati

RIDURRE LA DURATA DEI PROCESSI

Rimane una priorità perché è un elemento che incide sui diritti individuali delle persone, sull'economia e sulla democrazia stessa


Proteggi un patrimonio che cresce
Arte, storia e natura
per fare grande il nostro Paese
Palazzo Moroni - Bergamo © FAI - Ph. Luca Chiaudano
Dona il tuo 5X1000 al FAI
CODICE FISCALE
80102030154
fai5x1000.it
FAI

Speciale Salone della Giustizia

I fenomeni di radicalizzazione si sviluppano attraverso il web

La risposta delle forze di polizia e della magistratura, in questi ultimi dieci anni, è stata complessivamente all'altezza del rischio. Ma, secondo Stefano Dambruoso, occorre mantenere un monitoraggio costante così da riuscire a intervenire tempestivamente



A distanza di anni dalle grandi emergenze legate al terrorismo internazionale, la minaccia jihadista in Europa e in Italia è profondamente cambiata. «Oggi il rischio- precisa il magistrato Stefano Dambruoso- non proviene prevalentemente da grandi organizzazioni strutturate, come quelle che abbiamo conosciuto negli ultimi vent'anni, capaci di attrarre giovani da tutto il mondo e di coinvolgerli direttamente nei propri progetti di jihad e di guerra santa. L'ordinario per l'intelligence e per le forze di polizia specializzate è oggi rappresentato soprattutto da singoli soggetti, spesso giovani e, in alcuni casi, giovanissimi, che maturano autonomamente un processo di radicalizzazione. Sono persone che possono avvicinarsi all'ideologia jihadista e alla sua progettualità prevalentemente attraverso il web, senza necessariamente entrare in contatto diretto con organizzazioni, predicatori o figure di riferimento».

Si assiste quindi a una minaccia molto più frammentata e capillare?

«Si, ci troviamo difronte non più necessariamente a gruppi organizzati che impartiscono ordini e forniscono una struttura operativa, ma individui che possono radicalizzarsi anche in autonomia, attingendo online a contenuti, messaggi e modelli di propaganda. È questa trasformazione della minaccia a rendere oggi particolarmente complesso il lavoro dell'intelligence e della prevenzione: intercettare tempestivamente il percorso di radicalizzazione di un singolo individuo è molto più difficile rispetto all'individuazione di una struttura terroristica organizzata. In molti casi, infatti, il soggetto non ha mai incontrato personalmente coloro che lo hanno ispirato, ma ha costruito il proprio percorso di radicalizzazione quasi interamente attraverso ciò che ha trovato in rete».

IL WEB

È il principale ambiente monitorato dalle forze di polizia e dall'intelligence, perchè rappresenta un terreno nel quale la propaganda jihadista può circolare rapidamente, raggiungere soggetti particolarmente vulnerabili e favorire percorsi di radicalizzazione anche individuali

Il magistrato Stefano Dambruoso



Credit foto Umberto Pizzi

Quali sono oggi i fenomeni e i canali di radicalizzazione che ritiene più preoccupanti e quali strumenti servono per prevenirli efficacemente?

«Oggi i fenomeni e i canali di radicalizzazione più preoccupanti sono soprattutto quelli che si sviluppano attraverso il web. È questo, infatti, il principale ambiente monitorato dalle forze di polizia e dall'intelligence, perché rappresenta un terreno nel quale la propaganda jihadista può circolare rapidamente, raggiungere soggetti particolarmente vulnerabili e favorire percorsi di radicalizzazione anche individuali. Un altro ambito che continua a essere attentamente monitorato è quello penitenziario. Il carcere può rappresentare, per alcune persone che attraversano una fase di particolare fragilità, un contesto nel quale possono svilupparsi o accelerare processi di radicalizzazione. Si sono verificati casi in cui persone entrate in carcere per reati comuni sono uscite con posizioni radicalizzate e, in alcuni casi, con un potenziale di minaccia completamente diverso da quello iniziale. È proprio per questo che, negli ultimi vent'anni, l'amministrazione penitenziaria italiana ha sviluppato una serie di attività di osservazione, monitoraggio e prevenzione che hanno consentito di ottenere risultati importanti».

La prevenzione, dunque, resta oggi uno degli strumenti fondamentali per contrastare la minaccia jihadista. Cosa comporta?

«Non significa soltanto individuare chi è già pronto a compiere un attentato, ma soprattutto riconoscere per tempo quei segnali che possono indicare l'avvio di un percorso di radicalizzazione. Per farlo servono un monitoraggio costante del web, una particolare attenzione agli ambienti più vulnerabili, come quello carcerario, e soprattutto una stretta collaborazione tra intelligence, forze di polizia, amministrazione penitenziaria e tutti quei soggetti che possono intercettare precocemente situazioni di rischio».

Quanto è importante oggi il ruolo della prevenzione rispetto alla sola repressione?

«La repressione spetta alle forze di polizia specializzate e, successivamente, alla magistratura, nel rispetto delle garanzie previste dalla legge e del diritto di ogni persona a difendersi. Ma la repressione, da sola, non è sufficiente: deve essere necessariamente accompagnata da una costante attività di prevenzione, che coinvolga le diverse istituzioni e i diversi livelli della società. La prevenzione deve partire innanzitutto dai contesti nei quali una persona cresce e costruisce la propria identità: la scuola, la famiglia, il quartiere, le comunità e, più in generale, l'ambiente sociale. È soprattutto tra i più giovani che diventa importante riuscire a cogliere le prime avvisaglie di un possibile percorso di radicalizzazione, intervenendo prima che il disagio, il senso di esclusione o la ricerca di un'identità possano essere intercettati dalla propaganda estremista».

In particolare, quali responsabilità dovrebbero assumere istituzioni, scuola, famiglie e società civile nell'intercettare i segnali di radicalizzazione prima che possano trasformarsi in una minaccia concreta?
«Hanno una responsabilità fondamentale. Non si tratta di trasformare insegnanti, genitori o cittadini in investigatori, ma di creare le condizioni perché chi si trova in difficoltà possa essere ascoltato e possa trovare un interlocutore affidabile a cui rivolgersi. Sarebbe quindi utile rafforzare, soprattutto nei quartieri dove possono essere maggiori le difficoltà di integrazione, veri e propri contact point territoriali, messi a disposizione dalle amministrazioni comunali, ai quali possano rivolgersi famiglie, cittadini e, soprattutto, le stesse persone che stanno attraversando un possibile percorso di radicalizzazione. Avere un luogo riconoscibile, accessibile e affidabile a cui chiedere aiuto può consentire di intervenire quando i segnali sono ancora iniziali, senza aspettare che una situazione di disagio si trasformi in una minaccia concreta. In diverse città esperienze di questo tipo sono già state sperimentate e hanno dimostrato di poter rappresentare uno strumento efficace di prevenzione. La vera sfida, quindi, è costruire una rete capace di intercettare il disagio prima che venga intercettato dalla radicalizzazione».

Nel contesto attuale, anche il mondo digitale e i social network hanno assunto un ruolo centrale nei processi di radicalizzazione. Quanto è difficile contrastare la propaganda jihadista online e quali strumenti, anche sul piano legislativo e tecnologico, sarebbero necessari?
«Oggi disponiamo di un'attività di monitoraggio della propaganda jihadista sul web di altissimo livello, non soltanto in Italia ma anche a livello europeo, grazie a uno scambio continuo di informazioni tra le intelligence e le forze specializzate che seguono questo fenomeno. Sul piano legislativo, nel 2015 abbiamo introdotto una specifica forma aggravata del reato di propaganda, riferita in particolare alla propaganda finalizzata al terrorismo internazionale. Si è trattato di uno strumento importante, che ha consentito alle autorità di intervenire anche nei confronti di soggetti molto giovani che utilizzavano il web per diffondere contenuti di matrice jihadista. Negli ultimi anni, infatti, una parte significativa degli interventi ha riguardato proprio giovani e giovanissimi che, attraverso la rete, avevano superato il confine tra la semplice espressione di un pensiero religioso, anche estremamente radicale o fanatico, e una vera e propria attività di propaganda con contenuti riconducibili alla progettualità terroristica o a iniziative violente».

Questo quindi dimostra che il sistema di monitoraggio funziona e che esiste un quadro normativo che consente di intervenire quando la propaganda si trasforma in una concreta minaccia?
«La risposta delle forze di polizia e della magistratura, in questi ultimi dieci anni, è stata complessivamente all'altezza del rischio. Il web, tuttavia, resta il principale territorio sul quale oggi si sviluppa la diffusione della propaganda terroristica. Per questo è fondamentale mantenere un monitoraggio costante, rafforzare la cooperazione a livello europeo e continuare ad aggiornare gli strumenti tecnologici e legislativi, così da riuscire a intervenire tempestivamente quando la propaganda online smette di essere soltanto diffusione di contenuti estremisti e diventa un elemento di concreta minaccia terroristica».

Di fronte a una minaccia che cambia e diventa più difficile da intercettare, qual è oggi la priorità di chi lavora per la sicurezza dei cittadini?
«Stiamo lavorando e continuiamo a farlo al servizio dei cittadini, portando avanti le attività di indagine e assicurando che, quando vengono accertati reati importanti, si arrivi a una risposta giudiziaria adeguata. È questo, in fondo, il senso del nostro lavoro: garantire sicurezza, rispetto della legge e tutela dei cittadini, attraverso indagini rigorose e processi che consentano alla giustizia di fare il proprio corso».

Lei è uno dei fondatori di Libera-Mente Civica, associazione culturale impegnata su temi della legalità, della cittadinanza e della prevenzione. Qual è l'obiettivo dell'associazione e quale contributo può offrire, attraverso la cultura della legalità e la partecipazione civile, nella prevenzione dei fenomeni di radicalizzazione e nella costruzione di una società più consapevole?
«L'obiettivo è avvicinare i cittadini, e in particolare i potenziali utenti della giustizia, al mondo della giustizia e al suo funzionamento quotidiano. Promuoviamo iniziative che coinvolgono gli operatori del diritto, in particolare magistrati e avvocati, chiamati a confrontarsi e a sviluppare riflessioni su temi legati alla legalità in senso ampio, ma anche alla crescita della cultura civica e del senso di cittadinanza. Credo che sia importante creare un rapporto più diretto tra cittadini e mondo della giustizia, perché questo rapporto non è affatto scontato. Per una persona che si trova coinvolta, per qualsiasi ragione, in una vicenda giudiziaria, civile o penale, il confronto con la giustizia può essere complesso e, soprattutto, può essere segnato dalla sua durata. La lunghezza dei procedimenti rappresenta spesso una vera e propria pena aggiuntiva per chi si trova a vivere un'esperienza giudiziaria. Per questo riteniamo fondamentale diffondere una maggiore cultura della legalità e, allo stesso tempo, far conoscere più da vicino come lavorano magistrati e avvocati, anche per superare alcuni luoghi comuni che vengono loro attribuiti».

Ovvero?
«Penso, per esempio, all'idea che i magistrati siano necessariamente politicizzati o che gli avvocati siano guidati prevalentemente da interessi economici. Sono stereotipi che non restituiscono la realtà di un mondo professionale molto più articolato. Esistono moltissimi magistrati e avvocati che interpretano il proprio ruolo anche come una forma di importante servizio civico, svolto quotidianamente nell'interesse della collettività. È proprio questo il contributo che un'associazione come Libera-Mente Civica può offrire: creare occasioni di incontro, confronto e conoscenza, affinchè la giustizia non venga percepita come qualcosa di distante, ma come una componente concreta della vita democratica e della cittadinanza». ■ **CG**

IL CARCERE

Può rappresentare, per alcune persone che attraversano una fase di particolare fragilità, un contesto nel quale possono svilupparsi o accelerare processi di radicalizzazione



Speciale Salone della Giustizia

La fiducia si conquista ogni giorno

Cesare Parodi, procuratore della Repubblica di Alessandria già presidente ANM, riflette sul delicato equilibrio tra garanzie, efficienza, indipendenza della magistratura e fiducia dei cittadini nella giustizia



L'INDIPENDENZA DELLA MAGISTRATURA

Non è un privilegio dei magistrati, ma una garanzia di ogni cittadino, soprattutto quando si trova davanti allo Stato o a un potere più forte

La giustizia italiana è chiamata a trovare un equilibrio sempre più delicato tra efficienza e garanzie, indipendenza e responsabilità, innovazione e tutela dei diritti. Su queste sfide si concentra la riflessione di Cesare Parodi, procuratore della Repubblica di Alessandria ed ex presidente ANM, che richiama la necessità di una giustizia capace di essere autorevole, efficiente e al tempo stesso pienamente rispettosa delle garanzie.

Uno dei temi a lei particolarmente cari è la tutela delle garanzie e dei diritti della difesa. In un sistema giudiziario attraversato da profonde trasformazioni, quanto è importante continuare a mettere al centro il principio del giusto processo e l'effettiva parità tra accusa e difesa?

«Il giusto processo non è un principio astratto, ma il metodo attraverso il quale lo Stato esercita il suo potere più incisivo sulla vita delle persone. Metterlo al centro significa assicurare un giudice terzo e indipendente, una difesa effettiva e un confronto realmente paritario. La parità, tuttavia, non coincide con l'identità dei ruoli: accusa e difesa hanno funzioni diverse, entrambe essenziali. Il pubblico ministero non dovrebbe essere un semplice "avvocato dell'accusa", ma un magistrato tenuto alla legalità, capace di valutare anche gli elementi favorevoli all'indagato. Ciò non esclude una riflessione critica sulle prassi: richieste dell'accusa e della difesa devono ricevere la stessa attenzione; le investigazioni difensive devono essere effettive; il controllo del giudice nella fase delle indagini deve essere rigoroso. Le garanzie non rallentano la giustizia: ne costituiscono la qualità e la legittimazione».

La giustizia italiana vive da anni una stagione di riforme, con interventi che incidono profondamente sia sul processo penale sia sull'organizzazione degli uffici giudiziari. Qual è, secondo lei, la priorità assoluta per rendere la giustizia più efficiente senza sacrificare le garanzie dei cittadini?

«La priorità assoluta è restituire agli uffici condizioni concrete per lavorare bene: organici adeguati di magistrati e personale amministrativo, organizzazione stabile, strumenti informatici affidabili, piena valorizzazione dell'Ufficio per il processo e regole processuali chiare. L'eccessiva durata dei procedimenti è intollerabile, ma non si supera comprimendo il contraddittorio o trasformando la giustizia in una produzione seriale di decisioni. Efficienza significa decidere bene in tempi ragionevoli, considerando la complessità dei casi e non soltanto i numeri. Anche l'intelligenza artificiale può offrire un contributo importante nella ricerca, nell'analisi documentale e nelle attività ripetitive, purché resti uno strumento di supporto: la valutazione delle prove, la decisione e la responsabilità devono rimanere umane. Le riforme ordinamentali non possono sostituire gli interventi necessari sul funzionamento quotidiano della giustizia».

Il rapporto tra magistratura e avvocatura è un elemento fondamentale per il corretto funzionamento della giurisdizione. Come dovrebbe evolvere questo rapporto e quale ruolo può avere l'avvocatura nel contribuire a una giustizia più autorevole, equilibrata e vicina ai cittadini?

«Magistratura e avvocatura non devono essere alleate né avversarie, ma interlocutrici leali, consapevoli di partecipare, con ruoli distinti, alla stessa giurisdizione. Il confronto dovrebbe diventare più stabile, concreto e meno ideologico, partendo dai problemi reali: accesso agli atti, tempi delle udienze, qualità delle motivazioni, effettività delle investigazioni difensive e pari considerazione delle istanze processuali. L'avvocatura svolge una funzione costituzionale decisiva perché porta nel processo il punto di vista della persona sottoposta al potere pubblico e ricorda a tutti che le garanzie si misurano nei casi concreti, soprattutto quando il clima mediatico spinge verso conclusioni anticipate. Anche le critiche sono necessarie, purché reciproche, argomentate e rispettose. Una giustizia autorevole non teme il confronto: lo utilizza per correggere prassi sbagliate e rafforzare la fiducia dei cittadini».

Quali sono le principali sfide che attendono il sistema della giustizia italiana e quali interventi ritiene indispensabili per restituire ai cittadini fiducia nelle istituzioni giudiziarie e nei tempi della giustizia?

«La sfida principale è tenere insieme indipendenza, responsabilità ed efficienza. L'indipendenza della magistratura non è un privilegio dei magistrati, ma una garanzia di ogni cittadino, soprattutto quando si trova davanti allo Stato o a un potere più forte. Deve però accompagnarsi a trasparenza, sobrietà, prevedibilità delle decisioni e capacità di riconoscere e correggere le proprie criticità. Occorrono un autogoverno credibile, fondato su criteri chiari e verificabili; uffici organizzati e dotati di risorse adeguate; formazione continua; innovazione tecnologica governata, non subita; una comunicazione istituzionale comprensibile, lontana sia dal silenzio autoreferenziale sia dal protagonismo. La magistratura deve restare estranea a ogni collateralismo politico e la politica deve rispettarne la funzione costituzionale. La fiducia non si ottiene con slogan o riforme presentate come salvifiche: si conquista ogni giorno con decisioni motivate, tempi ragionevoli, rispetto delle persone e coerenza dei comportamenti». ■ **CG**



Cesare Parodi, procuratore della Repubblica di Alessandria

Ripartire dal rispetto dei ruoli

Natalia Ceccarelli, giudice della Corte d'Appello di Napoli, riflette sul futuro della magistratura tra indipendenza, riforme condivise, durata dei processi e necessità di ricostruire un rapporto di fiducia con i cittadini

Il futuro della giustizia passa dalla capacità di rinnovare il sistema senza comprometterne i principi fondamentali. Natalia Ceccarelli, giudice della Corte d'Appello di Napoli, propone una riflessione sul ruolo della magistratura, sulla necessità di rafforzarne l'indipendenza e, al tempo stesso, di scongiurare ogni forma di politicizzazione dell'azione giudiziaria. Al centro anche i problemi concreti che incidono sull'efficienza della giustizia: dalla lentezza dei procedimenti all'informatizzazione incompiuta, dalla razionalizzazione delle impugnazioni alla condizione carceraria. Una sfida che, secondo Natalia Ceccarelli, richiede soprattutto il recupero del reciproco rispetto dei ruoli e una stagione di riforme realmente condivise.

Quali sono i temi della giustizia e della tutela dei diritti che sente oggi più vicini alla sua esperienza professionale e al suo impegno di magistrato?

«Dopo l'esperienza referendaria ho dismesso qualsivoglia incarico rappresentativo nell'ambito dell'associazionismo giudiziario. Ciò nondimeno mi reputo, tuttora, un osservatore attento delle dinamiche interne alla magistratura e, più in generale, delle tematiche che gravitano intorno all'universo giustizia. La mia visuale è senz'altro quella di chi auspicava, da tempo, un profondo rinnovamento del sistema, e ha visto nella legge costituzionale bocciata in sede referendaria un valido, sia pur perfettibile, strumento di realizzazione di quegli obiettivi. L'epilogo di quell'esperienza- segnato, a mio parere, dall'inevitabile strumentalizzazione politica della consultazione- dovrebbe, oggi, costituire la base di partenza di una nuova stagione di confronto, nella quale la magistratura non può restare indifferente rispetto alle spinte riformatrici provenienti dalla società civile-testimoniate dall'alta percentuale di voti espressi a favore della riforma- di cui la classe politica si è fatta, spesso maldestramente, solo portatrice. In ogni caso, credo che il buon esito di qualsiasi futuro intervento riformatore non possa prescindere dall'elaborazione condivisa tra tutte le forze politiche dell'arco parlamentare, e tra queste e gli altri soggetti istituzionali coinvolti, poiché il corretto funzionamento della giustizia trascende gli orientamenti ideologici. Esso è interesse di tutti in una democrazia moderna».

Natalia Ceccarelli, giudice della Corte d'Appello di Napoli



In particolare, quali ritiene siano le questioni sulle quali il sistema giudiziario dovrebbe concentrare maggiormente la propria attenzione per garantire una giustizia sempre più attenta alla persona?

«Da magistrato non posso che ribadire la necessità di rafforzamento dell'indipendenza interna ed esterna dell'ordine giudiziario: la prima in prospettiva della meritocrazia e del superamento di qualsivoglia condizionamento correntizio rispetto agli incarichi e alle carriere; la seconda è imprescindibile corollario del principio di separazione dei poteri. L'esercizio della giurisdizione non deve subire condizionamento dalla politica, ma occorre, d'altro canto, scongiurare qualunque tentazione di politicizzazione dell'azione giudiziaria, che non può e non deve diventare un "contropotere" in grado di orientare gli avvicendamenti politici del Paese. La campagna referendaria condotta dall'ANM ha reso evidente il rischio di una simile deriva, poiché il messaggio veicolato ha assunto chiara valenza antigovernativa. Questo è, a mio avviso, il prezzo più alto che la magistratura associata dovrà pagare negli anni futuri in termini di credibilità».

E da cittadina?

«Da cittadina avverto il disagio di una giustizia lenta e macchinosa, cui concorrono vari fattori: l'informatizzazione incompiuta, la persistente diffidenza nei confronti degli strumenti deflattivi apprestati dal legislatore, la mancanza di un efficace filtro di accesso alle professioni forensi, la necessità di razionalizzazione del sistema penale. Da osservatrice registro, infine, una crescente sensibilità sociale nei confronti delle problematiche connesse alla dimensione intramuraria. Uno Stato moderno è quello che punisce in maniera tempestiva ed efficace chi viola le regole della convivenza civile, ma è parimenti quello che garantisce l'umanità della condizione detentiva, senza la quale la funzione rieducativa della pena è obliterata, e la vera condanna non sono più i giorni da scontare ma lo stigma dell'irrecuperabilità sociale».

La fiducia dei cittadini nella giustizia passa anche dalla capacità della magistratura di essere percepita come autorevole, indipendente e vicina alla società. Dal Suo punto di vista, come può il giudice contribuire concretamente a rafforzare questo rapporto di fiducia e a rendere più comprensibile ai cittadini il valore della funzione giurisdizionale?

«Occorrerebbe recuperare la sacralità della funzione, seriamente compromessa dalla stagione referendaria. La forte contrapposizione ideologica, che la magistratura associata ha impresso alla campagna referendaria attraverso strumenti di propaganda tipici di una dimensione squisitamente politica, ha inevitabilmente inciso sulla percezione che di essa ha il cittadino comune. Chi ha votato No vede, oggi, nella magistratura il baluardo della salvaguardia dei valori democratici. Chi ha votato Sì la percepisce ormai come una "casta"».

NELL'INTERESSE DI TUTTI

«Il buon esito di qualsiasi futuro intervento riformatore non può prescindere dall'elaborazione condivisa tra tutte le forze politiche dell'arco parlamentare, e tra queste e gli altri soggetti istituzionali coinvolti, poiché il corretto funzionamento della giustizia trascende gli orientamenti ideologici»

Cosa ritiene sia peggio?

«Sinceramente non lo so, visto che, nella prima ipotesi si sconfina nella zona di "contropotere" di cui ho parlato, e, nella seconda, le decisioni giudiziarie diventano tutte potenzialmente opinabili, se non addirittura occasione di acceso scontro ideologico, come, di recente, è avvenuto in relazione a fatti di cronaca di particolare allarme sociale. È come se, dopo avere imboccato scientemente la strada della ricerca del consenso, la magistratura dovesse subire, ora, una sorta di verifica di "popolarità" delle decisioni del singolo giudice. Siamo, in ogni caso, al cospetto di fenomeni da arginare, che minano alla radice le fondamenta dello Stato di diritto».

Alla luce delle trasformazioni dell'ordinamento e delle sfide che attendono il sistema giudiziario, quale dovrebbe essere oggi il ruolo della magistratura nel rafforzamento dello Stato di diritto e della fiducia nelle istituzioni?

«A mio avviso occorre ripartire dal reciproco rispetto dei ruoli, che si è completamente perso. Non è accettabile che la magistratura si opponga a qualsiasi intervento di riforma additandolo come una minaccia alla tenuta democratica del Paese, così come vanno biasimate certe narrazioni populiste sponsorizzate dall'attuale classe politica per perorare la riforma, che ne hanno, invece, decretato il fallimento, offrendo il fianco alle reprimende degli ideologi del fronte opposto, quelli che io chiamo i "professionisti dell'allarme democratico"».

E quali riforme o cambiamenti ritiene più urgenti per una giustizia realmente efficace, tempestiva e capace di rispondere alle esigenze dei cittadini?

«Incentivare il ricorso agli strumenti deflattivi garantendo ai patrocinatori parità di remunerazione, razionalizzare il meccanismo delle impugnazioni, completare l'informatizzazione giudiziaria, umanizzare la condizione detentiva, depenalizzare i reati bagatellari, riformare in maniera condivisa il sistema elettivo del CSM, valorizzare il merito, rendere effettivo il controllo disciplinare sull'operato e sulla responsabilità dei magistrati, investire risorse sulla formazione professionale mirata di magistratura requirente e giudicante. E altro ancora».

■ **Giada Amerio**

Speciale Salone della Giustizia

Una risposta proporzionata al livello di rischio

«Servono specializzazione, empatia e tempestività per proteggere le vittime ed evitare ogni forma di violenza secondaria». La consapevolezza di Fabio Roia, davanti alla complessità della violenza di genere

A partire dall'esperienza maturata alla guida del Tribunale di Milano, Fabio Roia richiama l'importanza di affrontare ogni procedimento in materia di violenza di genere con particolare attenzione alla condizione della vittima, nella consapevolezza che tempi, competenze e modalità dell'intervento possono incidere profondamente sul percorso di chi chiede protezione.

La violenza contro le donne continua a rappresentare una delle emergenze più gravi del nostro sistema sociale e giudiziario. Dal suo osservatorio di presidente del Tribunale di Milano, quali sono oggi le principali criticità nell'affrontare i procedimenti legati alla violenza di genere?

«Credo innanzitutto che la violenza contro le donne non possa essere considerata un'emergenza, perché non si tratta di un fenomeno che presenta un picco per poi ridursi. È piuttosto una realtà strutturale, con radici storiche e culturali profonde, legate anche a una società che per lungo tempo ha mantenuto modelli fondati sulla disuguaglianza. Naturalmente esistono momenti in cui alcuni episodi particolarmente drammatici, soprattutto quando si verificano femminicidi che suscitano una forte attenzione pubblica, accrescono la sensibilità collettiva. Il rischio, però, è che questa attenzione si affievolisca rapidamente, lasciando nuovamente in secondo piano un fenomeno che, proprio perché strutturale, richiede invece un impegno costante da parte di tutta la società. Bisogna considerare la violenza contro le donne un fenomeno costante e continuo per cui ci vuole una risposta costante e continua».

Quali risposte ritiene necessario rafforzare?

«I procedimenti penali o civili o anche amministrativi vanno fatti in tempi molto contingentati e con grande specializzazione da parte di tutti gli operatori, polizia giudiziaria, avvocati e magistrati. Bisogna affrontarli con grandi competenze, empatia e grande velocità, cercando di non creare una forma di violenza secondaria e un ulteriore danno che possa disincentivare la donna a chiedere aiuto».

Tempestività e protezione della vittima sono elementi fondamentali nei casi di violenza domestica e di genere. Quanto è importante che il sistema giudiziario riesca a intervenire rapidamente, soprattutto nella delicata fase che segue la denuncia, e quali strumenti possono rendere ancora più efficace questa tutela?

«La denuncia è un atto di coraggio e non deve mai essere considerata un gesto scontato. Al contrario, apre una fase procedimentale particolarmente delicata, perchè rappresenta l'inizio di un percorso nel quale la tempestività dell'intervento può essere determinante. Gli strumenti di tutela esistono e il punto fondamentale è applicarli in modo efficace quando emerge una situazione di rischio. In questi casi occorre innanzitutto interrompere la condizione di pericolo, intervenendo sull'ambiente in cui si verifica la violenza e, quando necessario, allontanando la persona violenta dalla vittima. A seconda delle circostanze, sono disponibili diversi strumenti: dall'ammonimento del questore alle misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria, fino alle misure cautelari previste nell'ambito del procedimento penale».

La risposta deve quindi essere proporzionata al livello di rischio.

«Esattamente, arrivando, nei casi più gravi, anche alla custodia cautelare in carcere e, nelle situazioni meno afflittive, a misure che impongono il divieto o l'obbligo di mantenere una determinata distanza dalla persona offesa e dai luoghi da lei frequentati. In questi casi, anche gli strumenti di controllo elettronico possono svolgere un ruolo importante, a condizione che siano concretamente funzionanti ed efficaci. La vera sfida, dunque, non è soltanto disporre di strumenti adeguati, ma assicurare che vengano utilizzati tempestivamente e che la protezione prevista sulla carta si traduca in una tutela concreta della vittima».

La violenza di genere richiede competenze specifiche e un approccio multidisciplinare. Quanto conta, nell'attività del Tribunale, la specializzazione dei magistrati e la collaborazione con forze dell'ordine, servizi sociali, centri antiviolenza e altre realtà coinvolte nella protezione delle vittime?

«La competenza multidisciplinare e il lavoro di rete sono una vera e propria precondizione per affrontare correttamente i casi di violenza di genere. Senza questa integrazione, il rischio è di non comprendere pienamente la condizione della vittima e, in alcuni casi, di aggravare una sofferenza già profonda. Chi opera nel sistema giudiziario deve quindi possedere una formazione specialistica, ma anche la capacità di confrontarsi con competenze diverse. Il giurista, per esempio, non può limitarsi alla conoscenza delle norme: deve essere disponibile ad acquisire gli strumenti che gli consentano di comprendere i meccanismi psicologici e relazionali della violenza, anche attraverso il confronto con le operatrici dei centri antiviolenza e con gli altri professionisti coinvolti. È importante conoscere, ad esempio, le conseguenze della violenza fisica e sessuale, le difficoltà nel raccontare quanto accaduto, i possibili effetti traumatici e le dinamiche del cosiddetto ciclo della violenza. Una vittima può infatti fornire nel tempo racconti apparentemente contraddittori o arrivare persino a ritrattare quanto denunciato: senza una preparazione specifica, questi comportamenti rischiano di essere interpretati in modo errato. Per questo la formazione multidisciplinare e la collaborazione tra magistratura, forze dell'ordine, servizi, centri antiviolenza e professionisti sono fondamentali per costruire una risposta giudiziaria realmente consapevole e rispettosa della complessità della violenza di genere».

■ **GA**



Fabio Roia, presidente del Tribunale di Milano

LA DENUNCIA

È un atto di coraggio e non deve mai essere considerata un gesto scontato. Al contrario, apre una fase procedimentale particolarmente delicata, perchè rappresenta l'inizio di un percorso nel quale la tempestività dell'intervento può essere determinante



Con te, in Prima linea.

Dal 1988 sosteniamo le donne e i minori vittime di violenza, offrendo gratuitamente accoglienza, protezione, alloggi sicuri, consulenze legali, psicologiche e nutrizionali, percorsi mirati di fuoriuscita dalla violenza e appropriazione della propria autonomia.

TELEFONO ROSA ®

Più forti insieme.

CENTRALINO NAZIONALE ATTIVO

H24
7 GIORNI SU 7

06 37 51 82 82

telefonorosa.it

Designed by Ora Comunica

Speciale Salone della Giustizia

Un cambio di prospettiva

Il contrasto alla violenza di genere e a quella sui minori richiede oggi risposte sempre più tempestive e coordinate. Maria Letizia Mannella, procuratrice aggiunta presso la Procura della Repubblica di Milano, descrive l'evoluzione della risposta giudiziaria e il ruolo decisivo della prevenzione

Nel 2025 ha raggiunto un traguardo importante: quarant'anni in magistratura. Un percorso professionale che non è iniziato occupandosi specificamente di violenza contro le donne e di reati a danno dei minori. «Per molti anni- precisa Maria Letizia Mannella, procuratrice aggiunta presso la Procura della Repubblica di Milanomi sono occupata di reati finanziari e tributari e, successivamente, di reati contro la pubblica amministrazione. È dal 2017 che questa materia è diventata la mia attività prevalente, mentre in precedenza me ne ero occupata soprattutto nell'ambito dei turni e più in generale nell'attività della Procura».

Guardando a questo lungo percorso, quanto è cambiato il modo in cui la giustizia affronta la violenza contro le donne, la violenza domestica e i procedimenti che coinvolgono i minori?

«In questi anni ho assistito a un vero e proprio cambiamento di prospettiva, una sorta di rivoluzione copernicana, che ha avuto un'accelerazione soprattutto a partire dal 2019. La violenza contro le donne e contro i minori è stata finalmente riconosciuta per quello che è: un fenomeno criminale di particolare gravità, che richiede una risposta tempestiva e coordinata da parte delle forze di polizia e della magistratura.

In questo senso, il Codice Rosso ha rappresentato una svolta importante. Non è nato dal nulla, ma è il risultato di una crescente attenzione della società e dei media verso il fenomeno della violenza di genere e della violenza sui minori. Con la legge del 9 agosto 2019 questa esigenza di maggiore tempestività e tutela ha trovato una precisa traduzione sul piano giuridico, introducendo strumenti e procedure volti ad assicurare un intervento più rapido da parte dell'autorità giudiziaria e delle forze dell'ordine. Il Codice Rosso ha segnato una svolta nel contrasto alla violenza di genere, introducendo un principio di particolare rilievo: la necessità di intervenire con tempestività già a fronte della notizia di una situazione di violenza».



IL CODICE ROSSO

Ha segnato una svolta nel contrasto alla violenza di genere, introducendo un principio di particolare rilievo: la necessità di intervenire con tempestività già a fronte della notizia di una situazione di violenza

Maria Letizia Mannella, coordinatrice presso la Procura della Repubblica di Milano del Dipartimento V, dedicato alla violenza di genere- tutela della famiglia, dei minori e dei soggetti vulnerabili



In che modo questa impostazione ha cambiato concretamente il lavoro della Procura e delle forze dell'ordine?

«Il Codice Rosso ha introdotto una svolta innanzitutto perché ha imposto un principio fondamentale: l'immediatezza dell'intervento dell'autorità giudiziaria di fronte alla notizia di una violenza o di una situazione di pericolo. La comunicazione del fatto deve arrivare tempestivamente alla Procura e la persona offesa deve essere ascoltata in tempi molto brevi, proprio per consentire alla magistratura e alle forze dell'ordine di attivarsi senza ritardi. È stato questo cambio di prospettiva a determinare un'attivazione molto più significativa della Procura e delle Forze dell'ordine. La normativa successiva ha poi ulteriormente rafforzato questo principio, valorizzando sempre di più l'urgenza dell'intervento, fino al cosiddetto Codice Rosso rafforzato introdotto dalla legge Roccella e, più recentemente, alla legge sul femminicidio. Al di là della stratificazione normativa, ciò che considero fondamentale è il principio che tutte queste disposizioni rendono evidente: quando emerge una situazione di violenza, bisogna intervenire immediatamente».

Questa è una novità legislativa di grande rilievo, perché attribuisce alla Procura un compito che va oltre quello tradizionale di accertare un reato già commesso.

«Al magistrato viene affidata anche la responsabilità di prevenire ulteriori episodi di violenza e, nei casi più gravi, di impedire che la situazione abbia un esito nefasto. La Procura è chiamata quindi ad agire non soltanto per perseguire il responsabile, ma anche per tutelare concretamente e, quando necessario, mettere in sicurezza la donna e i minori. È questa, a mio avviso, la vera novità della legislazione degli ultimi anni: la tutela e la salvezza della persona offesa diventano parte integrante della funzione dell'autorità giudiziaria».

Presso la Procura di Milano coordina il Dipartimento dedicato alla famiglia, ai minori e alle vittime di violenza, ambiti nei quali l'intervento giudiziario deve necessariamente confrontarsi con persone particolarmente vulnerabili. Come si può garantire un intervento tempestivo ed efficace senza perdere di vista la necessità di proteggere la vittima e, soprattutto quando sono coinvolti dei minori, l'intero nucleo familiare?

«L'essenza della normativa è proprio questa: tutelare e mettere in sicurezza la donna e i minori. È il compito affidato al Dipartimento, ma più in generale a tutta la Procura, perché sono coinvolti anche i magistrati dei turni di urgenza e del turno esterno. A Milano questa attenzione si è tradotta anche in un rafforzamento concreto delle risorse: il procuratore Marcello Viola ha portato a 18 i magistrati del Dipartimento, ampliandone l'organico nell'ambito dei nuovi criteri organizzativi entrati in vigore circa due anni fa».

Dalla sua esperienza emerge una riflessione che va oltre la sola risposta giudiziaria: la violenza affonda spesso le proprie radici in un'idea distorta della relazione, nel bisogno di controllo e nell'incapacità di gestire la rabbia. Quanto può fare la prevenzione culturale, a partire dalla scuola e dall'educazione alle relazioni, per intervenire su questi modelli prima che si trasformino in violenza?

«La prevenzione culturale ha certamente un ruolo fondamentale: educare, a partire dalla scuola, al rispetto e a una corretta relazione con le donne e con i bambini significa intervenire sulle radici della violenza. Esistono già percorsi di rieducazione alla non violenza per chi ha commesso reati, mentre nelle scuole è importante promuovere una cultura del rispetto. Ma questi interventi produrranno risultati nel tempo. Oggi, però, dobbiamo anche agire sulle situazioni in corso, applicando con tempestività la normativa per impedire che donne e minori subiscano ulteriori violenze».

■ **LZ**


DIFFERENZA DONNA APS ONG
DONNE E RAGAZZE CONTRO LA VIOLENZA
CI SONO REGALI CHE CAMBIANO VITE.
SCEGLI UN REGALO SOLIDALE E FAI LA DIFFERENZA INSIEME A NOI.
© Getty Images Signature
DIFFERENZA DONNA
lavora dal 1989 per promuovere la libertà delle donne
dalla violenza e dalla discriminazione di genere
DONA ORA SU differenzadonna.org/regali-solidali

Speciale Salone della Giustizia

Una tutela ancora da rafforzare

Avvocati e clienti morosi: il professore avvocato Enrico Napoletano evidenzia le criticità degli strumenti di tutela e la necessità di rendere più efficace il recupero dei compensi professionali

Il rapporto tra avvocato e cliente si fonda su fiducia, professionalità e correttezza reciproca, ma quando il compenso non viene corrisposto il professionista si trova spesso a dover affrontare un ulteriore percorso per ottenere quanto gli spetta. Tempi, procedure e strumenti a disposizione possono rendere complessa la tutela del credito professionale. Su questo tema interviene il professore avvocato Enrico Napoletano, fondatore dello Studio Legale Napoletano di Roma, attivo nell'assistenza giudiziale e nella consulenza preventiva alle imprese.

Quanto è diffuso oggi il problema dei clienti che non corrispondono il compenso all'avvocato e quali sono le principali difficoltà che professionista incontra?

«Il mancato pagamento dei compensi rappresenta una criticità concreta per molti professionisti. La professionalità dell'avvocato dovrebbe essere considerata un bene primario, soprattutto quando è chiamata a tutelare diritti fondamentali come la libertà personale, in particolare nell'ambito del diritto penale. Nel momento del bisogno, il cliente è generalmente più disposto a riconoscere il valore dell'assistenza legale e a rispettare gli accordi economici con il professionista. Il problema emerge, purtroppo, quando la fase emergenziale si conclude: sempre più spesso, le persone fisiche tendono a scomparire, rimandando o evitando il pagamento dei compensi dovuti.





Il professore avvocato Enrico Napoletano

La situazione ovviamente è diversa per le aziende, soprattutto quelle più strutturate, che dispongono di procedure consolidate per la selezione dei professionisti e la gestione dei pagamenti. In questi casi, pur con tempistiche che possono variare, vi sono generalmente maggiori garanzie di affidabilità. Le difficoltà più rilevanti riguardano quindi il tradizionale rapporto fiduciario tra avvocato e cliente privato, particolarmente delicato nell'ambito della difesa penale, dove il professionista interviene spesso in situazioni personali complesse e urgenti. È proprio in questo contesto che il mancato riconoscimento del compenso rischia di diventare un problema serio, trasformando quello che dovrebbe essere un rapporto fondato sulla fiducia e sulla correttezza in una fonte di incertezza per il professionista».

Quali strumenti ha oggi a disposizione l'avvocato per tutelarsi nei confronti del cliente moroso?

«L'avvocato dispone di diversi strumenti per tutelarsi nei confronti del cliente moroso, ma la loro efficacia pratica rimane spesso limitata. Per ottenere un decreto ingiuntivo, il professionista deve infatti sottoporre la propria parcella al vaglio del Consiglio dell'Ordine degli avvocati, che esprime un parere di congruità previo contraddittorio con il cliente. Tale parere consente di accedere a un procedimento monitorio con efficacia esecutiva immediata, ma non garantisce, di per sé, il recupero effettivo delle somme dovute. Il cliente può infatti proporre opposizione, anche strumentale, dando avvio a un contenzioso che può protrarsi per anni e ritardare ulteriormente il pagamento. È un aspetto particolarmente critico, perché costringe il professionista a sostenere tempi e costi aggiuntivi proprio per ottenere il riconoscimento di un compenso già maturato.

Occorre inoltre distinguere tra gli avvocati che, in conformità agli orientamenti promossi dal Consiglio Nazionale Forense e alla normativa sull'ordinamento professionale, formalizzano preventivamente il rapporto con il cliente attraverso un accordo scritto sul compenso, e coloro che adottano modalità meno strutturate, limitandosi a emettere la fattura a prestazione conclusa».

Lei cosa come consiglia di procedere?

«Personalmente, sottoscrivo sempre un accordo scritto, perché ritengo che garantisca maggiore trasparenza e tutela per entrambe le parti. Tuttavia, questa precauzione non sembra tradursi in un vantaggio processuale sufficientemente incisivo. Ritengo quindi necessario un intervento normativo che attribuisca al contratto scritto sul compenso professionale un valore più forte, consentendo, in presenza di requisiti certi e verificabili, di ottenere più rapidamente un titolo esecutivo. Chi ha formalizzato preventivamente gli accordi con il cliente dovrebbe poter contare su una tutela concreta, capace di ridurre il rischio che il recupero del proprio credito si trasformi in un procedimento lungo e oneroso».

La prevenzione può rappresentare la forma più efficace di tutela?

«Più che sulla prevenzione, occorre intervenire sul sistema giudiziario civile, introducendo una fase preliminare in cui il giudice possa valutare la fondatezza delle opposizioni ai decreti ingiuntivi, evitando che quelle strumentali trascinino il professionista in procedimenti lunghi e onerosi. Il problema riguarda soprattutto i piccoli studi legali, spesso composti da uno o pochi avvocati, che non dispongono delle risorse delle grandi organizzazioni internazionali. Se recuperare i propri compensi continuerà a essere così difficile, molte di queste realtà rischieranno progressivamente di scomparire, impoverendo l'intero sistema della libera professione».

■ **BG**

UN PASSO NECESSARIO

Serve un intervento normativo che attribuisca al contratto scritto sul compenso professionale un valore più forte, consentendo, in presenza di requisiti certi e verificabili, di ottenere più rapidamente un titolo esecutivo

LO STUDIO LEGALE NAPOLETANO

Lo Studio Legale Napoletano nasce a Roma nel marzo 2019 per iniziativa dell'avvocato Enrico Napoletano. In qualità di StA, lo Studio si è dotato di un proprio codice etico e di comportamento e di un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, affiancati dalla nomina di un organismo di vigilanza monocratico ed esterno.

Fondatore e amministratore unico è l'avvocato Enrico Napoletano, penalista del Foro di Roma dal 2012 e patrocinante innanzi alle Giurisdizioni superiori dal 2024. È inoltre professore a contratto di Diritto ambientale presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e di Diritto penale presso la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali dell'Università degli Studi di Perugia. È autore di monografie, saggi e note a sentenza pubblicati, tra gli altri, da Zanichelli e Pacini Giuridica.

CLIVET
Natural Comfort

Il clima ideale per sognare in grande.





Facile sentirsi una star quando in casa c’è l’atmosfera giusta.

Con i sistemi di climatizzazione in pompa di calore Clivet, hai un ambiente confortevole in ogni stagione. Raffrescamento, riscaldamento e tutta l’acqua calda che ti serve, risparmiando sulla bolletta.

Continua a sognare su Clivet.com

Speciale Salone della Giustizia

Riscossione locale, una nuova fase per gli enti

Dalla legge di bilancio 2020 all'uscita di AdER: l'analisi dell'avvocato Marco Sarteschi, da quasi trent'anni nel settore della riscossione degli enti locali e relatore del Progetto riscossione Ifel

La riscossione delle entrate rappresenta una delle principali sfide per i Comuni, chiamati a garantire risorse e sostenibilità finanziaria. Dall'accertamento esecutivo introdotto con la legge di bilancio 2020 al futuro passaggio da Agenzia delle Entrate-Riscossione ad Amco, il settore attraversa una fase di profondi cambiamenti. Ne parliamo con l'avvocato Marco Sarteschi, da quasi trent'anni impegnato nella riscossione degli enti locali e relatore del Progetto riscossione Ifel, che illustra le criticità ancora aperte, i fattori decisivi per migliorare i risultati e il contributo delle nuove tecnologie nelle procedure esecutive.

Qual è il problema storico della riscossione locale?

«I tempi. L'ente può accertare fino al 31 dicembre del quinto anno successivo a quello in cui il versamento o la dichiarazione dovevano essere effettuati (art. 1, comma 161, legge 296/2006): in caso di omessa dichiarazione il termine si allunga quindi di un anno. Il comma 163 consentiva poi di notificare l'ingiunzione fiscale (R.D. 639/1910) entro il 31 dicembre del terzo anno successivo a quello in cui l'accertamento era divenuto definitivo. Poiché gli enti accertano spesso l'annualità in scadenza, e a fine anno, il titolo esecutivo si formava anche 8-10 anni dopo il mancato pagamento. E la vetustà del credito è la prima causa di insuccesso nel recupero».

Cosa è cambiato con la legge di bilancio 2020?

«La legge 160/2019 (commi 792 e ss.) ha introdotto l'accertamento esecutivo, tributario e patrimoniale: l'atto di accertamento diventa esso stesso titolo esecutivo, senza attendere i tempi del comma 163. Una svolta epocale, i cui effetti sono stati però in parte vanificati dalla sospensione della riscossione per l'emergenza Covid, durata circa 542 giorni».

A quasi sette anni di distanza, gli enti hanno colto l'opportunità?

«Solo in parte. Molti incontrano ancora difficoltà a sfruttarne le potenzialità, nonostante l'impegno di Ifel - Istituto per la Finanza e l'Economia Locale, fondazione dell'Anci - con il Progetto riscossione Ifel. Ne ho fatto parte e sono stato relatore ai seminari, illustrando sul piano normativo e pratico le opportunità della riforma per i Comuni e per i soggetti di cui all'art. 52, comma 5, lett. b), D.Lgs. 446/1997, in particolare società in house e concessionari».



Quali novità attendono ora gli enti locali?

«Agenzia delle Entrate-Riscossione (AdER) lascerà la riscossione per conto degli enti locali. Al suo posto subentrerà Amco – Asset Management Company Spa, società controllata dal Mef, che opererà con concessionari privati selezionati tramite gara. L'ingresso in Amco potrà essere volontario oppure obbligatorio per gli enti con capacità di riscossione inferiore al 35 per cento, calcolata con un indicatore basato sui dati Bdap; l'obbligo dovrà comunque essere sancito da un decreto del Mef. I Comuni che hanno affidato la riscossione a una società in house avranno un ulteriore triennio per migliorare i risultati».

L'avvocato Marco Sarteschi



Secondo la sua esperienza, cosa rende efficiente la riscossione?

«L'efficienza della riscossione dipende innanzitutto dalla tempestività: più tempo trascorre tra il mancato pagamento, la notifica del titolo e l'avvio della procedura esecutiva, più diminuiscono le possibilità di recuperare il credito. È inoltre fondamentale saper acquisire, incrociare e interpretare correttamente le banche dati pubbliche disponibili, dall'Anagrafe tributaria all'archivio dei rapporti finanziari, fino ai dati Inps. Nella mia attività, anche formativa, ho constatato che molti enti non dispongono di tutte le banche dati previste dalla legge. Infine, le informazioni raccolte devono essere utilizzate tempestivamente per individuare e attivare la procedura esecutiva più adatta alla specifica situazione del debitore».

Ci sono riscontri concreti?

«Sì. Econet, società pubblica con cui collaboro, intervenendo entro due anni dal mancato pagamento ha riscosso il 96 per cento delle fatture emesse, con un aumento significativo dei pagamenti spontanei».

Con quali strumenti si gestisce la fase esecutiva?

«Per quanto mi risulta, non esistono software dedicati specificamente a questa fase. Per questo ho fondato Sarteschi & Partners STA Srl, che utilizza un gestionale in grado di automatizzare molte fasi delle procedure esecutive davanti al Tribunale, rendendo sostenibile la gestione di migliaia di posizioni».

Quindi avete sviluppato un software per le fasi esecutive?

«Sì, lo abbiamo fatto con Pignora e sta superando ogni aspettativa, si avvia a diventare uno strumento così evoluto da prevedere in anticipo le reali possibilità di recupero di ciascun credito, attraverso tutte le fasi della procedura, mappando Tribunali, analizzando i beni aggredibili e non ultimo automatizzando i vari atti che intervengono nelle varie fasi dell'esecuzione».

Un consiglio agli enti locali?

«Non aspettare. Con Amco all'orizzonte, ogni ente dovrebbe misurare subito la propria capacità di riscossione, dotarsi delle banche dati necessarie e ridurre al minimo il tempo tra mancato pagamento e azione esecutiva. Chi migliora ora conserva il governo delle proprie entrate».

■ **BG**

AL FIANCO DI ISTITUZIONI E CONTRIBUENTI

L'avvocato Marco Sarteschi opera nel settore della riscossione locale dal 1998, quando il suo Studio è stato tra i primi ad affiancare i Comuni nella riscossione diretta attraverso lo strumento dell'ingiunzione fiscale previsto dal Regio decreto n. 639/1910. Nel 2015 ha fondato a Chiavari (Ge), lo Studio Legale-Tributario Associato e nel 2026 Sarteschi & Partners STA Srl, offrendo assistenza a 360 gradi agli enti locali e alle società in house providing. L'attività comprende anche la tutela dei contribuenti nei confronti dei soggetti pubblici e privati incaricati della riscossione, la collaborazione all'elaborazione di provvedimenti e proposte di innovazione normativa e l'organizzazione di seminari formativi rivolti a enti pubblici e privati.

U-Power®

Don’t worry... be happy!

RED STRATOS

SEMPLICEMENTE
STRATOSFERICHE!

SPOT TV | SCAN ME

WWW.U-POWER.AI

RONALDINHO

OFFICIAL TESTIMONIAL

Speciale Salone della Giustizia

Uno studio verticale su ambiente e sicurezza

Mara Chilosi e Andrea Martelli, soci fondatori dell'omonimo studio associato, ci raccontano una storia professionale ultraventennale, nata dalla passione per il diritto dell'ambiente, dalla consonanza di valori e dalla condivisione di una moderna concezione della professione legale

Da oltre venticinque anni, i soci fondatori dello Studio legale associato ChilosiMartelli operano prevalentemente e trasversalmente nelle materie ambientali e della salute e sicurezza sul lavoro, con una specializzazione verticale che integra tutti i profili, dall'amministrativo al penale, dal civile al tributario e al "231". Un posizionamento raro, costruito caso dopo caso quando la disciplina era ancora considerata "di nicchia", e consolidato oggi come riferimento per aziende che chiedono competenza sostanziale e visione strategica.

Cosa ha dato vita a questo progetto congiunto?

Mara Chilosi: «Sicuramente la nostra passione comune, non soltanto per le discipline che trattiamo ma anche per la nostra professione, di cui entrambi abbiamo da sempre una concezione votata al futuro e alla sua evoluzione continua. Lo Studio si occupa di diritto dell'ambiente, di salute e sicurezza sul lavoro e di responsabilità da reato degli enti (d. lgs. 231/2001), prestando consulenza e assistenza legale, stragiudiziale e giudiziale, su tutto il territorio italiano, in sede civile, penale, amministrativa e tributaria. La corretta gestione delle ricadute ambientali della propria attività e la prevenzione degli infortuni sul lavoro rappresentano oggi per le imprese aspetti essenziali per conservare la propria posizione sul mercato e per competere su scala globale. Noi forniamo un supporto concreto al business dei nostri clienti, che possono essere imprese italiane e multinazionali, società pubbliche, enti locali, professionisti e associazioni di categoria, promuovendo l'elaborazione di specifiche strategie di contenimento dei rischi, sia economici sia sanzionatori, connessi a determinate operazioni e attività e suggerendo le azioni più efficaci per cogliere anche le opportunità offerte dalla normativa ambientale».



Gli avvocati Andrea Martelli e Mara Chilosi, soci fondatori dello Studio associato ChilosiMartelli

Rendere semplice il complesso è un vostro valore distintivo. Come si articola nel vostro lavoro?

Andrea Martelli: «Si articola nella capacità, affinata con l'esperienza e con il contatto diretto con numerose realtà industriali, da un lato, di comprendere gli aspetti tecnici e operativi e le problematiche inerenti all'attività dei clienti e, dall'altro, di comunicare strategie e soluzioni senza inutili tecnicismi. Pensiamo, infatti, che "Parlare la stessa lingua" sia non solo il miglior punto di partenza per una relazione professionale proficua, ma anche un vero e proprio valore aggiunto per la clientela. Per poter definire una strategia efficace occorre, oggi più che mai, tradurre la complessità normativa in un linguaggio comune, condiviso con clienti, consulenti tecnici e funzioni interne. È un metodo che viene quindi applicato da tutti i professionisti di ChilosiMartelli, i quali operano secondo un sistema organizzativo certificato a norma Iso 9001:2015 e hanno inoltre volontariamente adottato un codice etico, che tutti sono tenuti a osservare scrupolosamente».

Cosa significa fare della normativa in costante aggiornamento un'opportunità?

M.C.: «Significa impegnarsi in nuove sfide e in nuovi "cantieri" applicativi che fanno scuola nell'innovazione della regolazione di determinati settori e persino del pensiero giuridico. Per questo, negli ultimi anni lo studio è stato impegnato in progetti che fotografano bene la sua cifra operativa. Prendiamo ad esempio il settore della moda e della transizione ecologica: abbiamo cominciato a occuparci di supporto su responsabilità estesa del produttore (Epr), due diligence di filiera e passaporto digitale dei prodotti tessili, anticipando regolazioni europee in arrivo e trasformandole in vantaggio competitivo, come governance, tracciabilità, accesso a capitali "sostenibili". O, ancora, il settore delle bonifiche e della riqualificazione: ci siamo occupati di dossier complessi su siti inquinati storici, con esiti che hanno consentito di sbloccare investimenti, anche esteri, e di restituire aree a nuove destinazioni d'uso, coniugando tutela ambientale e sviluppo socio-economico. In tutti i casi, il metro di successo non è solo giuridico, ma riguarda la salvaguardia del piano industriale, la riduzione del rischio e le ricadute positive sul territorio. Il nostro studio invita a vedere la regolazione non come onere, ma come leva strategica per innovare prodotti, processi e catene del valore. La consulenza, quindi, non si limita a garantire la compliance, ma mappa i rischi, allinea governance e procedure e apre opzioni di mercato e finanziarie coerenti con la transizione ecologica e con i criteri Esg (environmental, social e governance)».

■ **EB**



TEMI CRUCIALI

La corretta gestione delle ricadute ambientali della propria attività e la prevenzione degli infortuni sul lavoro rappresentano oggi per le imprese aspetti essenziali per conservare la propria posizione sul mercato e per competere su scala globale

CULTURA ORGANIZZATIVA E MODELLI PER L'IA

«Pur essendo in prevalenza avvocati delle imprese – aggiunge Andrea Martelli – rivendichiamo una responsabilità verso la collettività: ogni controversia risolta, ogni sito bonificato, ogni filiera resa più "green" lascia un segno che va oltre l'interesse del singolo assistito. È una motivazione che alimenta tuttora la passione per il nostro lavoro e guarda alle nuove generazioni: servono competenze solide, ma anche fiducia e senso del perché. È una responsabilità sociale che va oltre. Infatti, proprio guardando avanti, segnaliamo una sfida cruciale: l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali. La tecnologia da sola non basta, servono modelli organizzativi adeguati, per evitare norme calate dall'alto ed espedienti "di facciata". La risposta passa da un acculturamento congiunto di imprese, autorità e parti sociali, per far sì che l'innovazione tecnologica si traduca in soluzioni efficaci e ragionevoli, garantendo così sicurezza e sostenibilità reale».

CORPO AMBIENTALE NAZIONALE

INSIEME PER L'AMBIENTE, INSIEME PER IL FUTURO.

Tutela dell'ambiente, protezione degli animali, formazione e cultura della sostenibilità.

Il **Corpo Ambientale Nazionale** è un'Organizzazione di Volontariato impegnata ogni giorno nella difesa del territorio, nella tutela degli animali e nella promozione di una società più consapevole e rispettosa dell'ambiente.

Operiamo su tutto il territorio nazionale in collaborazione con Enti pubblici, Comuni, Associazioni e Forze dell'Ordine, con l'obiettivo di contribuire concretamente a un **futuro più sostenibile** per le generazioni presenti e future.

LE NOSTRE ATTIVITÀ

TUTELA AMBIENTALE
Monitoraggio e controllo del territorio, prevenzione degli illeciti ambientali, lotta all'abbandono dei rifiuti, protezione della biodiversità e delle risorse naturali.

PROTEZIONE ANIMALI
Le nostre Guardie Eco-Zoofile operano per la tutela del benessere animale, la prevenzione dei maltrattamenti e la corretta convivenza tra uomo e animali.

FORMAZIONE E COMPETENZE
Organizziamo corsi per Ispettori Ambientali e Guardie Eco-Zoofile, fornendo competenze normative, tecniche e operative per un servizio qualificato e responsabile.

PROGETTO NATURA
Iniziative didattiche nelle scuole per educare le nuove generazioni al rispetto dell'ambiente, alla sostenibilità e alla tutela degli animali.

COLLABORAZIONE E LEGALITÀ
Collaboriamo con Enti pubblici, Comuni, Associazioni e Forze dell'Ordine per costruire territori più sicuri, puliti e vivibili.

IL NOSTRO IMPEGNO PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

Crediamo che la tutela dell'ambiente e il rispetto delle risorse siano alla base di un'economia più efficiente, innovativa e sostenibile. Per questo promuoviamo buone pratiche, corretta gestione dei rifiuti, riduzione degli sprechi e valorizzazione del territorio.

ECONOMIA CIRCOLARE
Promuoviamo la riduzione, il riutilizzo e il riciclo dei materiali per un modello di sviluppo rispettoso dell'ambiente.

SOSTENIBILITÀ
Ogni nostra azione è orientata a preservare il patrimonio naturale e a migliorare la qualità della vita delle comunità.

EDUCAZIONE E CONSAPEVOLEZZA
Diffondiamo la cultura ambientale attraverso progetti educativi, incontri e campagne di sensibilizzazione.

TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ
Operiamo con professionalità e spirito di servizio, nel rispetto delle normative e dei valori etici che ci guidano.

> "OGNI GESTO CONTA.
> OGNI PERSONA PUÒ FARE LA DIFFERENZA.
> INSIEME POSSIAMO PROTEGGERE
> CIÒ CHE ABBIAMO DI PIÙ PREZIOSO:
> IL NOSTRO PIANETA."

SOSTENIBILITÀ, ECONOMIA CIRCOLARE, FUTURO.
Ogni azione di oggi è un investimento per domani.

CHI SIAMO

- Sede Legale: Roma
- Organizzazione di Volontariato iscritta al RUNTS
- Operatività sul territorio nazionale
- Formazione di Ispettori Ambientali e Guardie Eco-Zoofile
- Educazione ambientale nelle scuole – Progetto Natura
- Attività di tutela ambientale e benessere animale
- Supporto agli Enti locali e alle comunità territoriali
- Collaborazione con le Forze dell'Ordine e le Istituzioni

DIREZIONE NAZIONALE

CORPO AMBIENTALE NAZIONALE

GIOVANNI PARIS
Presidente Nazionale

CORPO AMBIENTALE NAZIONALE

LEONARDO IPPOLITO
Coordinatore Nazionale

CONTATTI

www.corpoambientalenazionale.it

segreteria@corpoambientalenazionale.it

351 8577517
351 9748441

Scansiona e scopri di più sul nostro impegno!

CORPO AMBIENTALE NAZIONALE
Insieme per l'ambiente. Insieme per gli animali. Insieme per il futuro.

Speciale Salone della Giustizia

Condominio, la riforma che manca

Con il libro “La riforma del condominio: quella che manca”, l’avvocato Palmiro Fronte riscrive, articolo per articolo, le norme sul condominio: ordine professionale, amministratore d’ufficio, assemblee più semplici. «Perché l’albo professionale non tutela gli amministratori: tutela i cittadini»



«Oggi buona parte della vita condominiale è regolata dalle sentenze, non dalla legge. Ma a un cittadino non si può chiedere di conoscere la giurisprudenza della Cassazione, né di affrontare tre gradi di giudizio, per sapere quali sono i suoi diritti». Parte da qui Palmiro Fronte, avvocato a Milano, che da trentacinque anni si occupa di diritto condominiale e dal 2014 è responsabile scientifico di Safoa, la Scuola di Alta Formazione per Amministratori di Condominio.

Nel suo nuovo libro, *La riforma del condominio: quella che manca*, ogni capitolo muove da un caso tipico e si chiude con l’articolo di legge riscritto. In fondo al volume, una tabella mette a confronto il Codice vigente e il testo proposto. Perché parla di una riforma “che manca”?

«Perché le norme risalgono al 1942 e gli interventi successivi, compresa la riforma del 2012, hanno ritoccato senza risolvere. Esiste ancora la doppia convocazione dell’assemblea: ogni giorno, in tutta Italia, si indicono riunioni fittizie al mattino, sapendo che andranno deserte, per tenere quella vera il giorno dopo. Intanto figure diffusissime, come il condominio minimo o quello parziale, sono definite soltanto dai giudici. Secondo le stime del Centro Studi Safoa, nell’area milanese circa un quinto del contenzioso nasce in condominio».

Palmiro Fronte, avvocato, titolare dello Studio Legale Fronte e autore del libro *La riforma del condominio: quella che manca*



Lei propone un Ordine degli amministratori e un Ministero del Patrimonio Immobiliare. Perché?

«Oggi nessuno sa con certezza quanti siano gli amministratori: le stime di categoria parlano di 250mila, di cui 200mila non professionisti. I requisiti di onorabilità esistono sulla carta, ma senza un albo con potere disciplinare e di radiazione nessuno li verifica davvero. Servono poi scuole dedicate e un ministero che istituisca gli ordini, riunisca le norme in un testo unico e aggiorni criteri fermi da decenni. Quelli delle tabelle millesimali stanno ancora in una circolare del 1966».

Nel libro lega il degrado dei palazzi a quello dei quartieri. Che cos’è l’amministratore d’ufficio?

«Nei grandi complessi capita che per anni non si raggiunga il quorum per nominare l'amministratore o per approvare lavori urgenti. L’edificio si deteriora e il problema diventa sociale e di ordine pubblico. Propongo che, su ricorso di un condomino, del Comune o del Prefetto, il tribunale consenta al Ministero di nominare un amministratore d’ufficio per due anni. Potrà agire senza delibera dell’assemblea, chiedere la sospensione delle esecuzioni contro il condominio e coordinarsi con Prefetto e forze dell’ordine. Un amministratore capace, e dotato dei poteri necessari, è la prima difesa della legalità nel palazzo e nel quartiere».

AMMINISTRATORE D’UFFICIO

Due anni di poteri straordinari per i condomini dove da tempo non si riesce più a decidere: è la prima difesa della legalità nel palazzo e nel quartiere

Che cosa cambierebbe nella vita quotidiana dei condòmini?

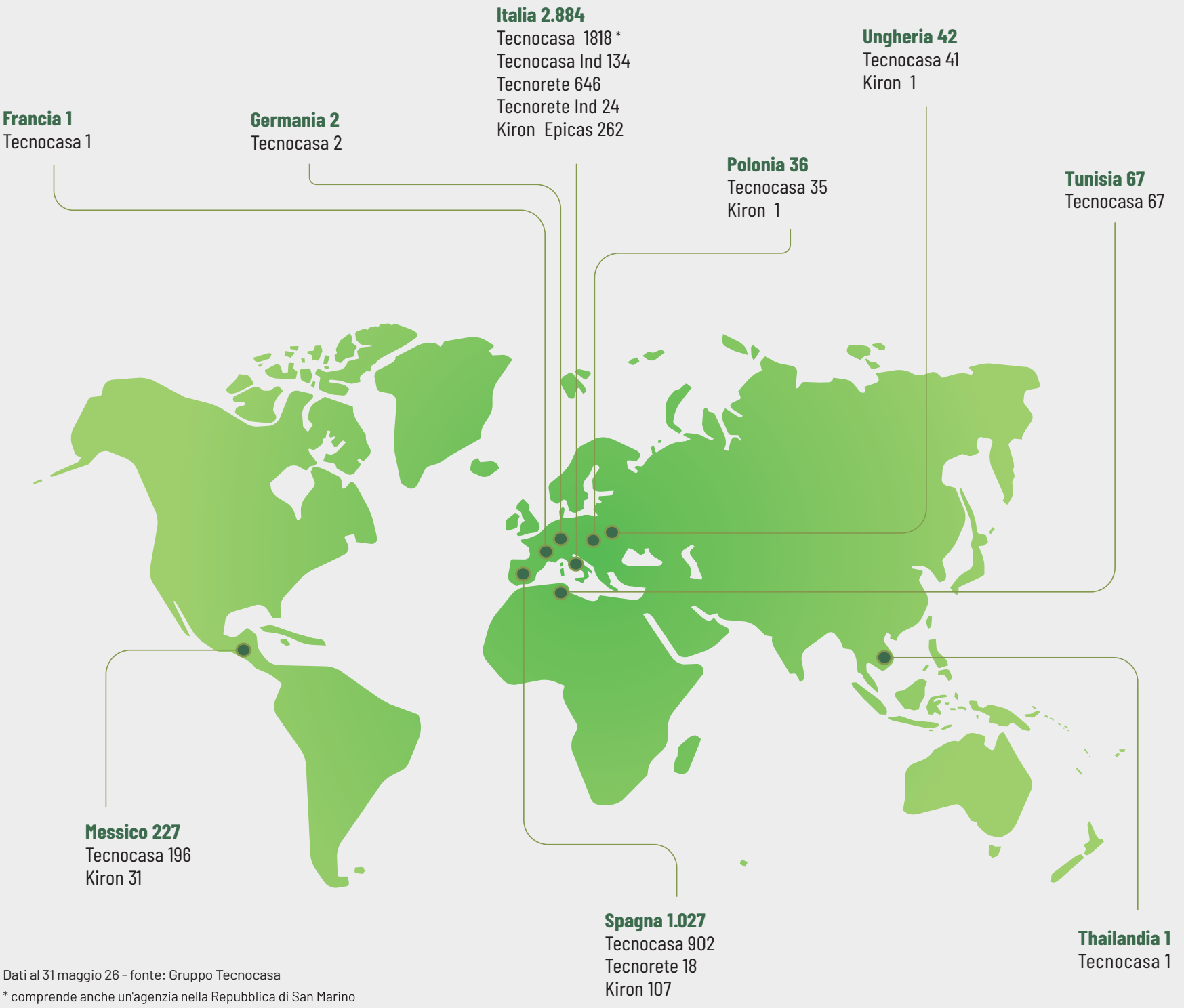
«Assemblee più semplici: una sola convocazione, avviso dieci giorni prima, addio al fax, posta certificata per chi risiede fuori Comune, riunioni da remoto senza consenso preventivo. Deleghe con l’indicazione di voto, non più di cinque per delegato. Chi è moroso da oltre sei mesi non vota su preventivo, rendiconto e nomina dell’amministratore. Passaggio di consegne entro quindici giorni. E un amministratore che può far eseguire i lavori di sicurezza imposti dalle autorità anche quando l’assemblea decide di non farli».

Come si lega il libro all’attività dello studio e della scuola?

«Nasce dai casi incontrati in studio e in aula. Lo studio si occupa da oltre trent’anni di condominio, immobili e recupero crediti, e cerca di prevenire la lite prima di doverla affrontare. In Safoa ho insegnato questa materia a centinaia di amministratori. Con il libro ho voluto affiancare le soluzioni alle critiche. Spero serva ad aprire un tavolo di lavoro serio, nell’interesse degli operatori e soprattutto dei cittadini». ■ **LG**

DALLO STUDIO ALL’AULA

«Lo Studio Legale Fronte – spiega l’avvocato Palmiro Fronte – assiste a Milano da oltre trent’anni amministrazioni condominiali, singoli condòmini, imprese costruttrici e agenti immobiliari. Ci occupiamo di diritto condominiale, diritto immobiliare e recupero crediti, con consulenza preventiva e assistenza in giudizio, in negoziazione e in mediazione. L’obiettivo è prevenire il contenzioso prima di doverlo gestire. A questo lavoro si affianca la formazione: Safoa, la Scuola di Alta Formazione per Amministratori di Condominio, prepara e aggiorna i professionisti secondo il decreto ministeriale 140 del 2014».



Dati al 31 maggio 26 - fonte: Gruppo Tecnocasa

* comprende anche un'agenzia nella Repubblica di San Marino

Gruppo Tecnocasa oltre **40 anni** di **esperienza**

Il Gruppo Tecnocasa, fondato nel 1986 dal Dott. Oreste Pasquali, nasce come rete di agenzie di intermediazione immobiliare in franchising alle quali si affiancano successivamente quelle di mediazione creditizia.

Attraverso la creazione di marchi di rete e rami d'azienda complementari fra loro, il Gruppo cresce nel tempo sia dal punto di vista numerico sia da quello organizzativo.

La politica della creazione del valore unita alla focalizzazione sulla competitività del business ha permesso al Gruppo Tecnocasa di diventare nel tempo il maggior gruppo immobiliare a livello nazionale ed europeo.

Attraverso professionisti esperti, preparati e formati, il cliente viene supportato in tutte le fasi della compravendita, finanziamento compreso.

TECNOCASA® GROUP

TECNOCASA® FRANCHISING NETWORK · TECNOCASA® IMMOBILI PER L'IMPRESA · TECNORETE® FRANCHISING NETWORK · TECNORETE® FRANCHISING NETWORK IMMOBILI PER L'IMPRESA · KÌRON® MEDIAZIONE CREDITIZIA


Dal 1919.
Passione Italiana.
Tratto Distintivo.
AURORA
Since 1919.
Italian Passion.
Sign of Distinction.
Nel cuore e nelle mani
degli italiani dal 1919.
AURORA
DAL 1919 FACCIAMO LE COSE ALLO STESSO MODO, CON LA STESSA
IMMUTATA PASSIONE. OGGETTI SENZA TEMPO, BELLI E CONCRETI,
COME SOLO NOI ITALIANI SAPPIAMO CREARE.
DA OLTRE 100 ANNI, NON SCENDIAMO MAI A COMPROMESSI,
SULLA QUALITÀ DEI MATERIALI E SULLE TECNICHE DI LAVORAZIONE.
ORGOGLIOSI DI CONTINUARE A SCRIVERE,
CON IL MEDESIMO CARATTERE AUTENTICO E APPASSIONATO,
LA STORIA DELLO STILE ITALIANO.
Aurora S.r.l - Strada Abbadia di Stura, 200 - 10156 Torino
aurorapenofficial
aurorapenofficial
www.aurorapen.it
aurorapen
#AuroraPen