



CULTURA DELLA LEGALITÀ

Dalla tutela dei diritti alla costruzione di una società più giusta e libera dalla corruzione. Il confronto con il magistrato Catello Maresca, il presidente ANAC Giuseppe Busia e l'avvocato Massimo Dinoia

DIRITTO E MERCATI

L'avvocato Paola Leocani, partner di Simmons & Simmons e Laura Orlando, managing partner di Herbert Smith Freehills Kramer riflettono sulle competenze richieste oggi dall'avvocatura d'affari

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

La 17esima edizione, prevista dal 27 al 29 ottobre presso il Tecnopolo di Roma, accenderà i riflettori sulle partite chiave che interessano il sistema giudiziario italiano ed europeo

Un deciso cambio di passo



Courtesy www.governo.it

Carlo Nordio, ministro della Giustizia

Modernizzare la macchina giudiziaria attraverso massicci investimenti infrastrutturali e l'iniezione di nuovo capitale umano. Su questo principale binario ha corso negli ultimi tempi l'agenda ministeriale del Guardasigilli per riorganizzare attraverso le risorse del Pnrr la giustizia italiana, vincolata al rispetto perentorio degli obblighi europei e alle riforme di rango costituzionale.

TEMPI PROCEDIMENTI PENALI

E CIVILI, AGGANCIATI TARGET UE

Analizzando il fronte dell'efficienza processuale, i principali risultati certificano il raggiungimento dei target concordati con Bruxelles in virtù dei progressi compiuti sia nel settore penale, dove i tempi di definizione dei procedimenti si sono ridotti del 31,5 per cento sia nel comparto civile, che supera dello 0,6 per cento la soglia del 40 per cento di abbattimento dei tempi fissata dall'Ue. Senza contare i significativi risultati rilevati dalla Commissione nella riduzione dell'arretrato.

>>> segue a pagina 3

ALL'INTERNO

Rispetto delle normative

Prevenzione, controllo, conformità degli impianti natatori. L'analisi dell'avvocato Stefano Grolla



LE SFIDE DELLA PROFESSIONE FORENSE

La digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e il nuovo Codice della crisi impongono competenze sempre più trasversali. Un approccio globale al centro della visione dello Studio Munari & Partners

Un osservatorio privilegiato

Il presidente del Tribunale di Milano Fabio Roia traccia le priorità del sistema giudiziario: colmare la carenza di personale, rendere efficace la digitalizzazione e rafforzare il rapporto di fiducia con i cittadini

Il Tribunale di Milano, il più grande presidio giudiziario del Paese, affronta ogni giorno le sfide di una giustizia chiamata a rispondere alle esigenze di oltre due milioni e mezzo di cittadini. In questa intervista il presidente Fabio Roia analizza criticità e prospettive: dalla carenza di organico all'innovazione tecnologica, fino al ruolo dell'intelligenza artificiale e alla necessità di una magistratura sempre più trasparente e vicina alla società.

Presidente Roia, il Tribunale di Milano è una delle realtà giudiziarie più grandi e complesse d'Italia. Quali sono oggi le principali sfide organizzative per garantire una giustizia efficiente e vicina ai cittadini?

«Il Tribunale di Milano serve un bacino di circa 2 milioni e mezzo di cittadini ed è una macchina organizzativa estremamente complessa. A pieno organico, considerando anche i giudici di pace, dovrebbe contare circa 1.700 persone tra magistrati e perso-



Fabio Roia, presidente Tribunale di Milano

nale amministrativo. Garantire una giustizia efficiente e realmente vicina ai cittadini è un obiettivo apparentemente semplice, ma molto difficile da realizzare. La priorità assoluta è colmare la grave carenza di personale amministrativo: oggi registriamo una scopertura superiore al 50 per cento

dell'organico, una situazione che incide inevitabilmente sul funzionamento degli uffici. Le cause sono diverse. Negli ultimi anni il comparto giustizia ha perso competitività rispetto ad altre amministrazioni pubbliche. Molti vincitori di concorso, ad esempio, scelgono di lavorare all'Agenzia delle Entrate, all'Agenzia delle Dogane o in altri enti che offrono condizioni più favorevoli».

A questo si aggiunge un problema specifico di Milano: il costo della vita.

«Per i giovani che entrano nella pubblica amministrazione con stipendi medio-bassi è molto difficile riuscire a vivere in città. Per questo è necessario aprire una riflessione, anche con le organizzazioni sindacali, sull'introduzione di indennità economiche legate al costo della vita e su strumenti che facilitino l'accesso alla casa. Senza interventi di questo tipo continueremo a perdere personale qualificato.

>>> segue a pagina 12



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

Marco Zanzi

direzione@golfarellieditore.it

Vice Direttore

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 Montefamelo, Marcello Moratti,
Michelangelo Podestà, Alessandro Gallo,
Desna Ruscica, Debora Stampone,
Giuseppe Tatarella

Relazioni internazionali

Magdi Jebreal

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

>>> Segue dalla prima

Un deciso cambio di passo

Nella complessa fase post-referendaria legata alla riforma costituzionale, infondono ottimismo i risultati conseguiti sul fronte dell'efficienza processuale e le mosse per decongestionare il sistema penitenziario. Il punto del ministro della Giustizia Carlo Nordio

Modernizzare la macchina giudiziaria attraverso massicci investimenti infrastrutturali e l'iniezione di nuovo capitale umano. Su questo principale binario ha corso negli ultimi tempi l'agenda ministeriale del guardasigilli per riorganizzare attraverso le risorse del Pnrr la giustizia italiana, vincolata al rispetto perentorio degli obblighi europei e alle riforme di rango costituzionale.

TEMPI PROCEDIMENTI PENALI E CIVILI, AGGANCIATI TARGET UE

Analizzando il fronte dell'efficienza processuale, i principali risultati certificano il raggiungimento dei target concordati con Bruxelles in virtù dei progressi compiuti sia nel settore penale, dove i tempi di definizione dei procedimenti si sono ridotti del 31,5 per cento sia nel comparto civile, che supera dello 0,6 per cento la soglia del 40 per cento di abbattimento dei tempi fissata dall'Ue. Senza contare i significativi risultati rilevati dalla Commissione nella riduzione dell'arretrato. «Di questo» sottolinea Carlo Nordio «dobbiamo ovviamente ringraziare la magistratura, che ha lavorato assieme a noi con grande passione e sacrificio. Si tratta di un punto di svolta rispetto al passato che attesta, in modo chiaro e oggettivo l'efficacia delle riforme e degli interventi posti in essere in questi anni». Anche sul versante dei concorsi e delle assunzioni di personale si registra un deciso cambio di passo, grazie a un incremento di risorse rispetto all'inizio del mandato superiore al miliardo di euro. «Con uno sforzo enorme e raschiando il fondo delle casse del Ministero della giustizia» rivendica Carlo Nordio «abbiamo stabilizzato con il Pnrr oltre 9000 funzionari e tecnici amministrativi. Ne mancano un migliaio e probabilmente, anzi sicuramente, lo faremo nei prossimi tre mesi».

CARCERI, «ENTRO FINE ANNO PROSSIMO 11 MILA POSTI IN PIÙ»

C'è poi tutto il tema del sovraffollamento carcerario, sedimentato negli anni e non risolvibile con amnistie o

«altri provvedimenti buonisti» secondo il guardasigilli, ma molto più pragmaticamente aumentando la capienza degli istituti e diminuendo il numero di persone detenute. «Entro la fine dell'anno prossimo» annuncia il ministro Carlo Nordio «l'introduzione del commissario straordinario per l'edilizia penitenziaria porterà alla creazione di ben 11 mila posti supplementari in carcere. Con moduli rigorosamente conformi alle normative internazionali e inseriti nel solco di una prospettiva che privilegia l'aspetto rieducativo». Contestualmente, il ministro in prima persona sta mettendo a punto soluzioni per decongestionare il sistema, che interessano principalmente i detenuti tossicodipendenti. «Parliamo di almeno 8-10 mila persone» sottolinea il ministro «che sono più malati da curare che delinquenti da punire. Per loro stiamo pensando a un percorso lavorativo presso strutture terapeutiche ad hoc, perché la vera sfida per chi passa dal carcere è trovare il lavoro una volta scontata la propria detenzione». Allargando la visuale ai prossimi obiettivi strategici nel mirino di Palazzo Piacentini, partite cruciali sono rappresentate dalla digitalizzazione integrale del processo penale e dalla riqualificazione dell'edilizia giudiziaria. Per consolidare ulteriormente i risultati di

Il ministro della Giustizia **Carlo Nordio**

efficienza già maturati ed espanderli anche a campi delicati come quello della cybersecurity. «È un tema che teniamo in grandissima considerazione» conclude Nordio «in quanto estremamente vulnerabile, come sono vulnerabili tutti quanti gli elementi costruiti dall'uomo. Questo non significa aver paura delle innovazioni, ma comprendere la necessità di organizzarne le tutele, attraverso leggi e strumenti più operativi contro i nuovi reati informatici». ■ **Gaetano Gemiti**

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

Dal 27 al 29 ottobre tornerà a essere il benchmark del dibattito nazionale sui temi della legalità, dei diritti e delle riforme. Dal pulpito del Tecnopolo- Centro Studi Televisivi di Roma, infatti, la sua eco si propagerà dalla Capitale richiamando i più autorevoli volti delle istituzioni, magistratura, avvocatura, mondo accademico, imprese, professioni e società civile. Per dare vita a una 17esima edizione che accenderà i riflettori sulle partite chiave che interessano il sistema giudiziario italiano ed europeo, affrontate attraverso convegni, tavole rotonde, interviste e confronti pubblici. Il Salone della Giustizia, lanciato nel 2009 con l'obiettivo di portare i temi della giustizia fuori dai tribunali e definito fin dal debutto «una nuova forma di comunicazione istituzionale» dall'allora capo dello Stato Giorgio Napolitano, si è progressivamente affermato come una piattaforma permanente di dialogo e approfondimento a misura di cittadino. Capace di trattare argomenti complessi con un approccio conversazionale e di promuovere una cultura della legalità sempre più inclusiva e orientata all'innovazione. Senza dimenticare l'alta visibilità mediatica maturata negli ultimi cinque anni, grazie alla collaborazione con importanti emittenti televisive, radiofoniche e agenzie di stampa che garantiscono una vasta diffusione dei contenuti e dei dibattiti sviluppati durante le tre giornate.

Una democrazia viva

Confronto, ascolto, rispetto delle differenze e capacità di trovare sintesi nell'interesse generale, mantenendo sempre vivo il rapporto con le comunità e con i territori, coinvolgendo soprattutto i giovani. L'impegno del presidente della Camera dei deputati Lorenzo Fontana

Ridurre la distanza tra le istituzioni e le persone. Ascoltare i territori, comunicare in modo chiaro, rendere il Parlamento al passo con i tempi. È questa la principale sfida che il Parlamento italiano dovrà affrontare nei prossimi anni per rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e rendere sempre più efficace il rapporto tra rappresentanti e comunità.

«In questo senso - sottolinea il presidente Lorenzo Fontana - la recente riforma del Regolamento della Camera, da me fortemente voluta, d'intesa con le forze politiche, ha consentito e consentirà di adeguare le regole all'attualità e di ottimizzare il lavoro parlamentare. È stato un impegno imponente e corale, atteso da decenni, con l'obiettivo proprio di rendere più efficienti il processo decisionale».

Una particolare attenzione va rivolta ai giovani.

«Proprio così. È un tema che abbiamo posto al centro anche dei progetti di comunicazione dedicati agli ottant'anni dell'Assemblea Costituente, che abbiamo recentemente celebrato in aula con il presidente Mattarella. Non possiamo pensare di rivolgerci alle nuove generazioni con linguaggi e strumenti lontani dalla loro esperienza. Non basta parlare dei giovani: dobbiamo parlare con loro, coinvolgerli e farli sentire parte della vita delle istituzioni. Alla Camera stiamo lavorando costantemente in questa direzione, aprendo il Palazzo, promuovendo incontri con gli studenti, concorsi scolastici e sperimentando nuove forme di comunicazione. La democrazia è viva quando è riconosciuta e partecipata dal popolo. Contrastare l'astensionismo e la disaffezione verso la politica è quindi una responsabilità che interpella tutti e che riguarda il presente e il futuro».

A quasi ottant'anni dall'entrata in vigore della Costituzione, quali principi ritiene più attuali e importanti da trasmettere ai giovani per rafforzare la cultura democratica e il senso delle istituzioni?

«Parto dall'articolo 1 e dal valore del lavoro, inteso non soltanto come fonte di reddito, ma come strumento di dignità, autonomia, partecipazione e realizzazione della persona. È un principio particolarmente importante per i giovani, ai quali dobbiamo offrire opportunità concrete e la possibilità di costruire liberamente il proprio futuro. Ritengo fondamentale trasmettere anche il valore del metodo che condusse alla nascita della Costituzione. I costi-

COINVOLGERE I GIOVANI

«Alla Camera stiamo lavorando costantemente in questa direzione, aprendo il Palazzo, promuovendo incontri con gli studenti, concorsi scolastici e sperimentando nuove forme di comunicazione»

tuenti, pur provenendo da culture politiche e visioni molto diverse, superarono gli interessi particolari e guardarono con lungimiranza al futuro del Paese. Da quella esperienza possiamo trarre ancora oggi un insegnamento prezioso: la democrazia richiede confronto, ascolto, rispetto delle differenze e capacità di trovare sintesi nell'interesse generale, mantenendo sempre vivo il rapporto con le comunità e con i territori».

Nel corso del suo mandato ha più volte richiamato l'importanza della famiglia come pilastro della società. Quale contributo possono offrire le istituzioni per sostenere le famiglie e affrontare una delle principali sfide del nostro Paese, quella della denatalità e del ricambio generazionale?

«La famiglia è un luogo di affetti, responsabilità, educazione e reciproco sostegno. Non rappresenta soltanto una dimensione privata, ma costituisce un autentico capitale sociale e un punto di riferimento fondamentale per la tenuta delle nostre comunità. È quindi necessario un impegno continuativo, capace di tenere insieme misure di sostegno, servizi, lavoro, casa. Aiutare le famiglie significa rafforzare le basi della società. C'è, inoltre, una dimensione culturale. Dobbiamo tornare a trasmettere fiducia nel futuro e riconoscere il valore sociale della scelta di avere dei figli. La denatalità non è soltanto un dato statistico: incide sulla sostenibilità del sistema, sull'equilibrio tra le generazioni e sulla vitalità dei territori, a partire dai piccoli Comuni e dalle aree interne. È una sfida prioritaria».

L'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie stanno trasformando profondamente l'economia, il lavoro e la società. Quale ruolo dovrebbe avere il Parlamento nel definire un quadro normativo capace di coniugare innovazione, tutela dei diritti e sviluppo etico delle nuove tecnologie?

«Bisogna evitare due rischi opposti: subire passivamente l'innovazione oppure ostacolarla per timore dei suoi effetti. Il compito del Parlamento è anche quello di

governare il cambiamento, ponendo la tecnologia al servizio della persona e garantendo che il progresso non avvenga a scapito dei diritti, del lavoro e della libertà. La Camera ha da tempo avviato progetti e sperimentazioni che utilizzano l'intelligenza artificiale a sostegno dell'attività parlamentare, della documentazione e dell'informazione ai cittadini, collaborando anche con università e centri di ricerca. Queste esperienze, presentate in diverse occasioni anche ad altri parlamenti, dimostrano che l'Ia può contribuire a rendere le istituzioni più efficienti, trasparenti e accessibili, senza sostituire la responsabilità e il giudizio umano. Si tratta, tuttavia, di dinamiche che superano i confini nazionali. L'Europa deve avere l'ambizione di costruire una propria capacità tecnologica, anche attraverso modelli che garantiscano qualità, sicurezza e tutela dei dati. La sovranità tecnologica è ormai una componente essenziale della nostra autonomia politica ed economica».

Il recente Vertice NATO ha riportato al centro il tema della sicurezza e della difesa europea. Quale ruolo ri-

tiene debba svolgere l'Italia in questo nuovo scenario internazionale e quale contributo può offrire il Parlamento nel rafforzare una politica di difesa condivisa?

«L'Italia contribuisce a rafforzare la coesione politica tra gli Alleati, a sviluppare capacità di difesa credibili e a promuovere una cultura della sicurezza condivisa, portando la propria esperienza, la propria tradizione diplomatica e la particolare attenzione riservata al Mediterraneo. Nel mio intervento al recente vertice parlamentare della NATO, a Istanbul, ho sottolineato che l'Alleanza è forte quando è unita. È credibile quando, oltre a reagire, è in grado di prevenire le crisi. Ed è legittimata quando i Parlamenti partecipano ai processi decisionali, controllano l'attuazione delle scelte compiute e si assumono le proprie responsabilità davanti ai cittadini. Proprio per questo il ruolo della sua Assemblea parlamentare è essenziale. In un mondo sempre più interconnesso, non esistono crisi lontane o prive di conseguenze, dirette o indirette, per il nostro Paese. La stabilità del Mediterraneo è stabilità euroatlantica; la sicurezza dell'Africa e del Medio Oriente riguarda direttamente anche l'Europa. Allo stesso modo, la libertà di navigazione, la protezione delle infrastrutture critiche e la sicurezza delle catene di approvvigionamento rappresentano interessi comuni a tutti gli Alleati». ■ **Ginevra Cavalieri**

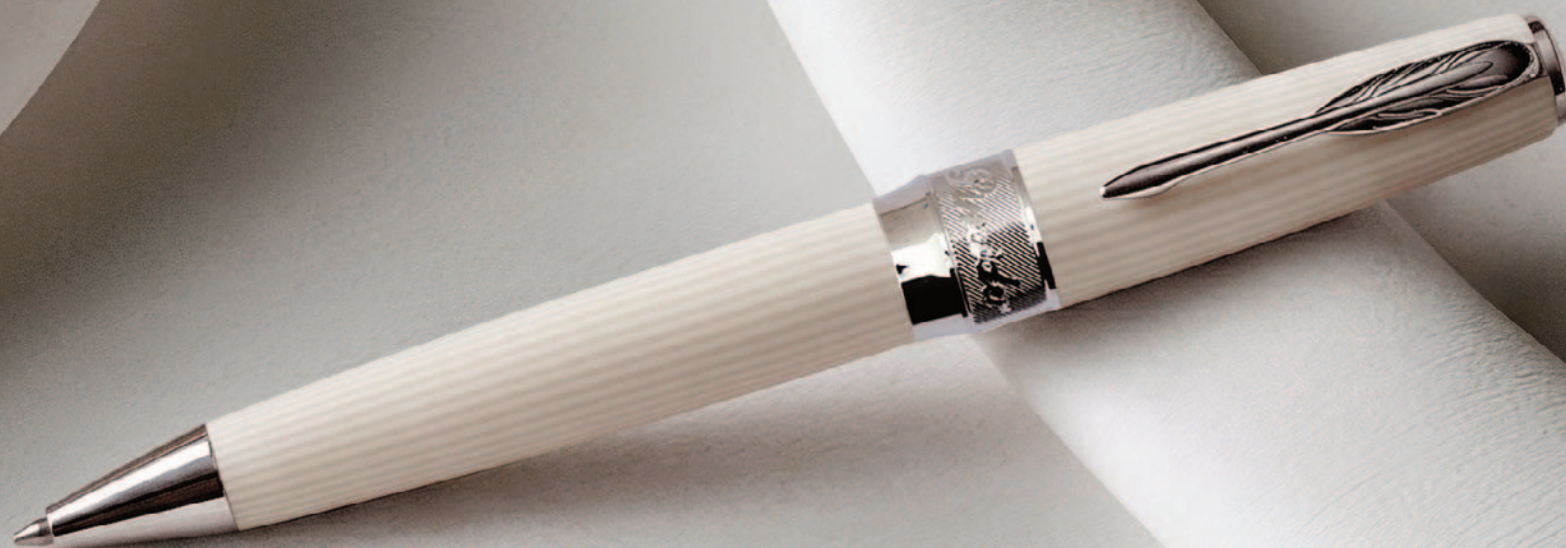
Lorenzo Fontana, presidente della Camera dei deputati





Pineider

FIRENZE 1774



Sentirsi parte della “Res Publica”

«Rafforzare la cultura costituzionale tra i giovani vuol dire rafforzarne l'identità come italiani». A sottolinearlo è il presidente della Commissione Affari costituzionali del Senato Andrea De Priamo

Per Andrea De Priamo la Costituzione non è solo il fondamento della democrazia, ma anche il patrimonio storico e civile che unisce gli italiani. Tra educazione, riforme e partecipazione, indica nella conoscenza della Carta Costituzionale uno strumento essenziale per rafforzare la cittadinanza.

In una delle giornate del Salone della Giustizia si affronterà il tema “Costituzione: questa sconosciuta”. Quanto è importante oggi rafforzare la cultura costituzionale, soprattutto tra i giovani?

«Rafforzare la conoscenza, l'amore e il rispetto per la Costituzione tra i giovani è e deve essere sempre un obiettivo fondamentale della politica. Aggiungerei, però, una premessa: la Costituzione non solo sancisce i principi fondamentali della nostra convivenza civile e i diritti fondamentali dei cittadini, ma è anche l'atto con cui una comunità nazionale ha scelto di darsi delle regole condivise dopo una delle pagine più drammatiche della nostra storia, quale fu la guerra civile che contrappose gli italiani».

In quest'ottica, la Costituzione acquista significato anche come espressione di una storia condivisa che viene da lontano.

«Sì, dal Risorgimento, dalla tradizione cattolica e comunale del nostro Paese, dalla civiltà giuridica romana. Insomma, i Padri costituenti del 1948 nel dettare le regole del nostro futuro, ci ha hanno trasmesso un'importante eredità dal nostro passato. Leggendo il testo della Costituzione incontriamo il pensiero di Mazzini “l'Italia è una Repubblica democratica”, di Cavour “lo Stato e la Chiesa cattolica sono, ciascuno nel proprio ordine, indipendenti e sovrani”, di Beccaria “le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità” e di tanti altri grandi personaggi della nostra storia. Rafforzare la cultura costituzionale tra i giovani vuol dire rafforzarne l'identità come italiani».

La Costituzione rappresenta il fondamento della vita democratica del Paese, ma spesso viene percepita come distante dalla quotidianità delle persone. Come si può rendere più concreto e partecipato il rapporto tra cittadini e Carta Costituzionale?

«Temo che alla base di tutto vi sia un equivoco mai sufficientemente chiarito: la Costituzione non parla solo di diritti, ma anche di doveri, e questo equilibrio è stato del



UNIRE LA CONOSCENZA DELLA COSTITUZIONE A QUELLA DELLA STORIA NAZIONALE

«Non si può comprendere davvero perché l'Italia ha scelto di essere la Repubblica che è oggi, senza conoscere il percorso che ha portato all'unità e poi alla libertà del Paese»

tutto voluto dai costituenti. L'articolo 4 non si limita a sancire il diritto al lavoro, ma parla anche del dovere di contribuire, “secondo le proprie possibilità e la propria scelta”, al progresso materiale o spirituale della società. L'articolo 2 richiama espressamente non solo i diritti inviolabili dell'uomo, ma anche “i doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale”. Se oggi la Carta appare distante, ciò va in parte attribuito al fatto che per decenni nel dibattito pubblico si è insistito quasi esclusivamente sulla rivendicazione dei diritti, trascurando la parte che riguarda la responsabilità verso la comunità: la famiglia, il lavoro, la difesa della patria, il rispetto delle istituzioni. Credo che riportare al centro ciò sia il modo più autentico per riavvicinare i cittadini alla Costituzione tramite l'impegno quotidiano per il bene comune».

Nel suo ruolo di presidente della Commissione Affari costituzionali del Senato segue da vicino i temi legati alle riforme istituzionali. Come conciliare l'esigenza di aggiornare il funzionamento dello Stato con la neces-

sità di preservare i valori e gli equilibri sanciti dalla Costituzione?

«Anche su questo, voglio premettere un assunto fondamentale: la Costituzione non è intangibile, ma è fatta per essere modificata e aggiornata. Tant'è che vi sono articoli dedicati al procedimento di revisione costituzionale. Le riforme sono legittime e in certi casi necessarie, perché vi sono dei problemi che ancora aspettando di essere risolti. Pensiamo alla cronica instabilità del governo italiano, che nell'ultima legislatura abbiamo evitato pressoché miracolosamente, o al rapporto tra Stato e autonomie territoriali, che è in evoluzione e ancora attende una compiuta definizione. Ebbene, le riforme vanno condotte con grande rispetto per l'impianto valoriale che i costituenti hanno costruito, anche mediando tra le diverse tradizioni politiche radicate nella storia italiana; ma non si può restare impigliati nella concezione della totale intangibilità delle disposizioni della Carta. Non si può vivere tutto ciò come un freno al cambiamento, purché vi sia la garanzia che le riforme rafforzino, e non indeboliscano il sistema costituzionale. Ciò

posto, è evidente che alcuni passaggi del testo costituzionale vadano aggiornati. Ad esempio, il “bicameralismo perfetto” sappiamo tutti che a dispetto del nome ha dei vistosi limiti, ma nonostante siano decenni che parliamo di superarlo in qualche modo, è ancora qui».

La conoscenza dei diritti e dei doveri costituzionali è un elemento essenziale della cittadinanza. Quali iniziative ritiene più efficaci per costruire una maggiore consapevolezza civica nelle nuove generazioni?

«Insistere su un'educazione civica che unisca la conoscenza della Costituzione a quella della storia nazionale: non si può comprendere davvero perché l'Italia ha scelto di essere la Repubblica che è oggi, senza conoscere il percorso - a volte faticoso - che ha portato all'unità e poi alla libertà del Paese.

Spesso le cerimonie civili, le celebrazioni



Andrea De Priamo, presidente della Commissione Affari costituzionali del Senato della Repubblica

delle Forze Armate, le visite ai luoghi della memoria nazionale hanno un valore educativo che i soli manuali non possono dare. Sono momenti in cui ci si può sentire davvero parte di quel “noi” che la Costituzione, fin dal primo articolo, chiama “Res Publica”. Poi, certo, le esperienze di volontariato, di associazionismo o - perché no? - di politica attiva restano la migliore palestra per forgiare la coscienza civica delle nuove generazioni e testare sul campo cosa significa impegnarsi per la comunità. Sono proprio queste le “formazioni sociali”, di cui parla l'articolo 2, dove l'uomo smette di essere semplicemente individuo e diventa pienamente persona». ■ GC

Una cultura della legalità che educi alla trasparenza ed esalti il merito

Il presidente Giuseppe Busia descrive il modello di prevenzione della corruzione portato avanti da ANAC che «non frena la realizzazione di opere e servizi ma la accelera, spezzando le zavorre e liberando talenti, così da assicurare un'azione amministrativa rapida ed efficace»

Programmazione, trasparenza e prevenzione sono le leve per realizzare opere pubbliche più rapide, sicure e libere da fenomeni corruttivi. In questa intervista il presidente dell'ANAC, Giuseppe Busia, affronta i principali nodi che riguardano gli appalti, la riforma della pubblica amministrazione, l'abrogazione del reato di abuso d'ufficio e le sfide dell'Europa, indicando nella chiarezza delle regole, nella digitalizzazione e nella cultura della legalità gli strumenti indispensabili per rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Presidente Busia, il tema della trasparenza è sempre più centrale nella realizzazione delle grandi opere pubbliche. Quali sono oggi le principali sfide per garantire legalità, efficienza e rapidità nell'attuazione degli interventi strategici per il Paese?

«Innanzitutto, la programmazione di lungo periodo. Troppo spesso in Italia si rincorre l'emergenza e l'urgenza, ma si fa poca programmazione strategica. Servirebbe, invece, un piano unitario e condiviso sulle opere prioritarie. In secondo luogo, va limitato il ricorso ai commissari con poteri in deroga. Purtroppo, la proliferazione dei regimi commissariali, ciascuno caratterizzato da proprie regole, procedure e modalità operative, genera un quadro frammentato e disomogeneo».

Occorre, invece, chiarezza delle regole.

«Sì, un impianto normativo uniforme garantisce efficienza, rapidità e capacità operativa, con vantaggio enorme per gli stessi commissari. Oltre a definire con precisione i poteri di deroga attribuiti ai commissari straordinari, fondamentale è la disponibilità di informazioni complete e aggiornate per favorire un controllo efficace. E qui la digitalizzazione è indispensabile. Come pure centrale è la progettazione e gestione digitale delle costruzioni attraverso la metodologia Bim, creando magari come ANAC ha proposto una banca dati nazionale dei progetti digitali, sviluppando cantieri digitali, anche

per prevenire infiltrazioni della criminalità organizzata e maggiore sicurezza sul lavoro».

Quanto è importante oggi investire nella cultura della prevenzione, oltre che nell'attività di controllo e vigilanza?

«La corruzione distrugge risorse, vanifica l'impegno, minaccia la sicurezza, talvolta uccide. E, soprattutto, corrode lentamente le fondamenta stesse della convivenza civile, minando la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e nei processi democratici. La repressione da sola non è sufficiente. Occorre lavorare - come ANAC sta facendo - a una cul-

Giuseppe Busia, presidente Autorità Nazionale Anticorruzione



tura della legalità che, a partire dalla scuola, educi alla trasparenza ed esalti il merito: va costruito un sistema di anticorpi che rafforzi la comunità e le consenta di svilupparsi in modo sostenibile e sano. Il modello di prevenzione della corruzione portato avanti da ANAC non frena la realizzazione di opere e servizi ma la accelera, spezzando le zavorre e liberando talenti, così da assicurare un'azione amministrativa rapida ed efficace».

Presidente Busia, lei ha evidenziato come l'abrogazione del reato di abuso d'ufficio e il ridimensio-

namento del traffico di influenze illecite abbiano creato nuovi interrogativi sul fronte della prevenzione della corruzione. Come si può rafforzare il sistema delle garanzie amministrative per colmare questi vuoti di tutela?

«L'abrogazione del reato di abuso d'ufficio ha determinato evidenti vuoti di tutela e ha generato significative incertezze applicative, oltre a creare un disallineamento rispetto alla normativa sovranazionale. È auspicabile che questa riflessione possa essere ripresa in occasione del recepimento della nuova Direttiva Ue sulla lotta alla corruzione. Per evitare il venir meno delle tutele penali e superare le criticità derivanti dall'abrogazione del reato, l'ANAC aveva prospettato diverse possibili soluzioni».

Ovvero?

«In primo luogo, aveva suggerito di intervenire su altre fattispecie di delitti contro la pubblica amministrazione, così da scongiurare pericolosi vuoti di tutela rispetto alle molteplici e articolate condotte precedentemente ricomprese nell'ambito dell'abuso d'ufficio. In alternativa, aveva proposto di modificare, anziché abrogare, la relativa disposizione, tipizzando in modo più puntuale la fattispecie incriminatrice. Infine, aveva evidenziato la necessità di compensare l'indebolimento della tutela penale con un corrispondente rafforzamento delle garanzie amministrative, prevedendo anche l'attribuzione all'Autorità Nazionale Anticorruzione di strumenti più incisivi, compresi eventuali poteri conformativi nei confronti delle amministrazioni inadempienti».

Tuttavia, tali indicazioni non sono state recepite.

«Non solo l'abrogazione della fattispecie penalistica non è stata accompagnata da un rafforzamento della tutela amministrativa, ma negli ultimi due anni sono stati anche indeboliti alcuni istituti fondamentali del sistema di prevenzione della corruzione, quali la disciplina delle inconferibilità e dei divieti connessi alle cosiddette "porte girevoli" tra settore pubblico e privato».

La fiducia dei cittadini nelle istituzioni passa anche dalla qualità dell'azione amministrativa. Quali sono, a suo avviso, gli interventi prioritari per rendere la pubblica amministrazione sempre più trasparente, responsabile e vicina ai cittadini?

«Va costruito un ecosistema amministrativo fondato sulla trasparenza, con un linguaggio che renda comprensibile l'azione pubblica, favorendo il controllo diffuso e partecipato dei cittadini. Fondamentale è una qualificazione professionale solida di chi lavora nella pubblica amministrazione, valorizzando la conoscenza. La qualità dell'azione pubblica nasce dall'incontro tra norme chiare, istituzioni solide e persone che sanno trasformare la competenza in servizio. Nessuna riforma, per quanto ben congegnata, può sostituire ciò che dà senso profondo al lavoro pubblico: la scelta quotidiana di mettere il proprio impegno e le proprie capacità al servizio dell'interesse generale, nella piena consapevolezza di quanto questo sia essenziale per tenere unita e far crescere la collettività».

Presidente Busia, lei ha recentemente richiamato la necessità di incentivare il principio del "Buy Europe" negli appalti pubblici. In che modo questa strategia può rafforzare la competitività europea senza compromettere i principi di concorrenza e di apertura del mercato?

«Il "Buy Europe" non è di per sé un obiettivo, ma è comprensibile che oggi, di fronte a una concorrenza sempre più pressante da parte di altre aree del Pianeta, venga invocato per rafforzare la resilienza industriale dei Paesi europei, per ridurre le dipendenze critiche da Paesi terzi e per sostenere la transizione verde, promuovendo la competitività delle imprese europee. Occorre però evitare una sua applicazione quasi indiscriminata, con una chiusura protezionistica del mercato. Dobbiamo piuttosto garantire condizioni di concorrenza eque con i paesi terzi che applichino una reale reciprocità così anche favorendo gli investimenti produttivi realizzati nell'Ue». ■ **LA**

Una nuova visione dell'antimafia

L'eredità di Giovanni Falcone e l'impegno per i giovani. La necessità di una programmazione concreta contro la criminalità organizzata e di un sistema giustizia-sicurezza capace di riconquistare la fiducia dei cittadini. L'analisi del magistrato Catello Maresca

La cattura del latitante Michele Zagaria, boss del clan dei Casalesi, avvenuta nel 2011, ha segnato un punto di svolta nella lotta alla criminalità organizzata nel nostro Paese. A condurla, insieme alla sua squadra, è stato il magistrato antimafia Catello Maresca, che dal 2008 vive sotto scorta. Mosso da sempre dalla tenacia e dall'insofferenza verso l'ingiustizia, Maresca è oggi impegnato a combattere la mafia sul piano culturale, contribuendo a diffondere valori come legalità e responsabilità civile. Lo fa anche con il suo ultimo libro, *Il genio di Giovanni Falcone*. Prima il dovere, edito da U.N.I.C.A.

Qual è l'attualità del pensiero e del metodo di Giovanni Falcone, ma soprattutto l'esempio che incarna?

«Falcone è stato indiscutibilmente un genio e non solo sul profilo investigativo e giudiziario. Il messaggio che arriva ancora oggi forte e chiaro è quello del senso del dovere, di un profondo e incondizionato impegno per lo Stato e per le istituzioni, che si è trasformato in un vero e proprio sacrificio. Per onorarlo abbiamo tutti l'obbligo, almeno morale, di continuare a trasmettere il suo esempio alle giovani generazioni, nella consapevolezza che i nostri ragazzi sono pronti, ma vanno correttamente orientati. Questa è la



GIOVANNI FALCONE

«Per onorarlo abbiamo tutti l'obbligo, almeno morale, di continuare a trasmettere il suo esempio alle giovani generazioni, nella consapevolezza che i nostri ragazzi sono pronti, ma vanno correttamente orientati»

conoscere le mafie». Dobbiamo ripartire da questa frase di Giovanni Falcone per creare l'unico vero antidoto contro tutte le mafie: la cultura antimafia».

Per questo ha fondato U.N.I.C.A. - Unione Nazionale Italiana Cultura Antimafia.

«U.N.I.C.A. nasce, grazie alla volontà di tanti uomini e donne di buona volontà, proprio allo scopo di diffondere la cultura della legalità, della responsabilità civile e dell'impegno sociale come strumenti fondamentali per la costruzione di una società più giusta e inclusiva. Tra le priorità dell'Associazione vi è la prevenzione del disagio giovanile, attraverso percorsi educativi e formativi che offrano ai giovani reali opportunità di crescita personale, professionale e sociale. Solo partendo da qui crediamo si possa realizzare un serio ed efficace percorso di recupero e di risocializzazione anche delle sacche più profonde e complesse del disagio, soprattutto, giovanile».

Quali sono le principali criticità che ritrova in questo percorso?

«Le difficoltà purtroppo sono enormi e non sempre legate ai contesti difficili nei quali ci troviamo a operare. Molto spesso la pro-

blematicità più forte si incontra proprio in quelle istituzioni che, invece, dovrebbero aiutare e sostenere queste iniziative. Abbiamo la "fortuna" di auto-sostenerci, grazie alla generosità dei soci e dei tanti amici che credono nelle nostre attività. È una soddisfazione, ma anche un limite e un dispiacere nell'immaginare quanto altro sarebbe possibile se vi fosse maggiore sensibilità istituzionale. Ma andiamo comunque fieramente avanti».

Cosa manca alla strategia antimafia del nostro Paese?

«Manca proprio la strategia. Bisogna elaborare una seria ed efficace strategia sui temi legati a sicurezza e giustizia. Non possono essere solo magistrati e forze dell'ordine a occuparsi di tutto. Non è neanche solo questione di risorse, di uomini e mezzi, il nodo è proprio strategico. Manca da tempo nel nostro Paese una duratura programmazione delle attività antimafia, che a tutti i livelli ormai controllano le attività illecite: soprattutto nelle grandi città, ma anche nei piccoli centri, esistono bande (similmafiose) dedite a rapine, scippi, ricettazione di veicoli e contraffazione dei beni, oltre che allo spaccio di droga. Non si deve essere convinti sostenitori panmafiosi per accorgersi, che dietro tali

complesse attività criminali, vi sono gruppi organizzati. Le mafie non sono più fatte da uomini rozzi con coppola e lupara, sono imprese che operano attraverso schemi strutturati e attrezzati».

Cosa serve nello specifico?

«Una nuova visione dell'antimafia, non più estetica ma pragmatica. Dalla antimafia di facciata, abilmente praticata da certa politica arrivista ed esibizionista, si deve passare a quella vera, a quella praticata. E non mi riferisco solo al settore giudiziario, dove pure c'è bisogno di una inversione di rotta decisa e repentina, ma anche e soprattutto all'aspetto della prevenzione. Affinché la faziosa propaganda antimafia- che ai proclami roboanti non fa seguire quasi mai i fatti- venga abbandonata, l'approccio deve essere scientifico, mentre quello tenuto finora è stato tutt'altro che professionale. Tutti parlano di antimafia, ma pochi ne capiscono davvero. E così gli interventi spot non incidono se non in modo marginale- sui problemi veri e gravi, lasciando crescere insicurezza e criminalità. Occorre un progetto organico di interventi per un contrasto senza frontiere a tutte le mafie».

Anche come consigliere del Comune di Napoli si occupa di giustizia e di sicurezza. Quali ritiene siano le priorità da affrontare a ogni livello?

«Le istituzioni, ognuna per quanto di competenza, devono fare il loro compito. Non si può più assistere a un continuo scaricabarile in occasione dell'episodio tragico che inevitabilmente accade a intervalli ormai troppo brevi. Un sistema giustizia e- in generale- un comparto sicurezza fragile e poco affidabile alimenta la sfiducia dei cittadini nelle istituzioni e può sfociare in atti di violenza e autotutela pericolosi e intollerabili in un paese evoluto. Le circostanze sono articolate ed evidentemente non riconducibili a responsabilità esclusive né della politica, né della magistratura. Ma il dato è tale da allarmare qualsiasi cittadino che crede ancora nella giustizia come baluardo non solo di legalità, ma di civiltà. È auspicabile, allora, un periodo di pacificazione istituzionale nell'interesse del Paese».

Con quali obiettivi nell'immediato?

«Sarebbe utile individuare comuni indirizzi di intervento sentendo anche la base degli operatori, quotidianamente impegnati a superare mille difficoltà quotidiane, spesso poco note o ignorate da chi ragiona per massimi sistemi. Ripristinare il corretto ed efficiente funzionamento del sistema giustizia/sicurezza deve essere almeno nell'immediato un punto qualificante di una agenda politica seria e competente. La giustizia deve funzionare senza se e senza ma, a prescindere da ideologie o colori politici. È una vera e propria questione di interesse nazionale».

■ **FD**



vera sfida della nostra generazione in un momento particolarmente difficile, in cui i social hanno amplificato la devastante propensione verso modelli sbagliati e fuorvianti. «Le mafie non sono altro da noi, le mafie ci rassomigliano. È solo conoscendo l'uomo nei suoi comportamenti, nei suoi modi di pensare e di vedere il mondo, che noi possiamo

Le vere riforme? Investire in uomini e mezzi

Il penalista Massimo Dinoia torna sul dibattito che divide l'avvocatura a oltre trent'anni da Mani Pulite e indica le vere urgenze della giustizia italiana: più magistrati, più personale e un'organizzazione all'altezza

Affermato legale nell'ambito del diritto penale societario, finanziario e tributario, Massimo Dinoia lega ancora il suo nome alla stagione di Mani Pulite, durante la quale ha difeso oltre cento imputati, tra cui Antonio Di Pietro. Dinoia respinge alcune recenti posizioni di esponenti dell'avvocatura, secondo cui i difensori avrebbero dovuto fare autocritica rispetto al loro operato durante quel periodo. La priorità, secondo il penalista milanese, resta sempre la tutela dell'individuo.

A oltre trent'anni di distanza, qual è l'eredità più significativa che, dal suo punto di vista, Mani Pulite ha lasciato al sistema giudiziario italiano?

«Da un punto di vista strettamente processuale, non ci sarebbe stata Mani Pulite se non fosse stato per l'istituto del patteggiamento, tecnicamente chiamato "applicazione della pena su richiesta delle parti", introdotto solo tre anni prima. È stata una chiave di volta: a fronte di una pena comminata all'esito del processo, questo rito consente all'imputato e al pm di accordarsi su una pena ridotta, che può trasformare una condanna detentiva in una misura alternativa o nella sospensione condizionale della pena. Vi è, inoltre, la possibilità di evitare la pubblicità dibattimentale e di ottenere l'estinzione del reato in tempi brevi. Il patteggiamento, così come gli altri riti alternativi al dibattimento - come ad esempio la sospensione del procedimento con messa alla prova - stanno oggi ritrovando vigore, proprio per i loro vantaggi difensivi».

Nel corso di diversi convegni, uno dei quali anche alla Statale di Milano, si è discusso del ruolo degli avvocati penalisti durante Mani pulite, criticati in qualche misura di aver anteposto il volere dei propri assistiti rispetto alla difesa del giusto processo.

«Durante quegli anni, ho informato nel modo più oggettivo possibile i miei assistiti di quale fosse la reale situazione, senza tacere nulla, lasciando che fossero loro a decidere se collaborare o meno con gli inquirenti. Ho sempre ritenuto di fare quello che era nell'interesse del mio assistito, senza anteporre in alcun modo la mia opinione personale. E trovo inconcepibile giudicare questo comportamento non conforme alla deontologia professionale. Ricordo sempre come il difensore di un detenuto avesse ricevuto una telefonata da Di Pietro che gli prospettava l'ipotesi di un interrogatorio in vista di una possibile liberazione; questo di-

fensore, senza neppure interpellare il proprio assistito, decise al posto suo: "nessun interrogatorio". Non approvo per nulla in questa impostazione, ho trascorso proprio con Di Pietro la mattina di Pasqua del 1993 in carcere per far uscire il mio assistito, una persona anziana che sperava di trascorrere il resto della giornata con la propria famiglia. E così è stato».

Dopo le condanne di primo e secondo grado, la Cassazione ha assolto con formula piena i magistrati Fabio De Pasquale e Sergio Spadaro, imputati per rifiuto di atti d'ufficio nella gestione del procedimento Eni-Nigeria, in cui si ipotizzava una corruzione internazionale. Soddisfatto del verdetto?

«Naturalmente, ma al contempo turbato della durata dei tre gradi di giudizio. Molto spesso sulla stampa si è parlato di prove a favore

Massimo Dinoia, avvocato penalista



della difesa non depositate da De Pasquale e Spadaro, ma erroneamente. Non si trattava di prove, ma per la stessa accusa di elementi idonei a valutare l'attendibilità di un dichiarante (Vincenzo Armanina, ndr), che non erano neppure in loro possesso. Per me era chiarissimo fin dal primo momento che non poteva esistere alcun reato, al punto da chiedere alla Procura di Brescia di acquisire tutti gli atti di indagine, saltare l'istruttoria dibattimentale e passare subito alla discussione. Purtroppo non sono stato seguito e il processo si è svolto, confermando con mio stupore la condanna. Non so darmi una spiegazione per quanto è successo, non sono propenso alle diatribe. Sono contento si sia evitato un evidente errore giudiziario».

Dopo il fallito referendum di marzo, quali sono le priorità per la giustizia italiana?

RECUPERARE MAGISTRATI GIÀ FORMATI

«Oggi abbiamo un enorme bisogno di queste professionalità, non solo per l'esperienza che possono mettere a disposizione, ben diversa da quella di chi entra oggi in magistratura e ha inevitabilmente bisogno di tempo per formarsi, ma anche perché si tratta di personale già preparato»



«Se non metti uomini e mezzi, non hai nulla. Puoi fare tutte le leggi migliori del mondo, ma se hai un organico di magistrati ridotto al 70 o addirittura al 50 per cento, e questi magistrati, a loro volta, lavorano con personale amministrativo dimezzato, il sistema non può funzionare. Perché il magistrato può anche essere pronto a celebrare un'udienza, ma se manca il cancelliere come fa a lavorare? Se vogliamo fare una vera riforma della giustizia, cominciamo a rimettere in sesto la macchina giudiziaria. Ci sarebbe anche un modo per recuperare magistrati già formati. Trovo davvero assurdo che un magistrato debba andare obbligatoriamente in pensione a 70 anni. Perché, se è ancora in grado di lavorare e desidera continuare, non può farlo? Oggi abbiamo un enorme bisogno di queste professionalità, non solo per l'esperienza che possono mettere a disposizione, ben diversa da quella di chi entra oggi in magistratura e ha inevitabilmente bisogno di tempo per formarsi, ma anche perché si tratta di personale già preparato. Dal punto di vista dei costi per lo Stato, inoltre, la differenza è minima. Le vere riforme da cui partire sono queste: investire nelle persone, nell'organizzazione della giustizia e nelle strutture che cadono letteralmente a pezzi, come dimostra il

crollo di parte del tribunale di Bolzano».

Qual è oggi la principale sfida per l'avvocatura penalista?

«Secondo me è una sfida di sopravvivenza. Anzi, per certi versi è una sfida già persa».

Persa per la categoria?

«Un certo tipo di avvocato penalista, il cui lavoro dipende dai pubblici ministeri e dai colleghi civilisti, rischia di scomparire. Questo anche perché i grandi studi internazionali hanno creato al loro interno dipartimenti di diritto penale e, parallelamente, una parte significativa dell'economia italiana è passata sotto il controllo di gruppi stranieri. Se, ad esempio, arriva un avviso di garanzia, un decreto di sequestro o viene eseguita una perquisizione nei confronti della filiale italiana di una multinazionale controllata da una società di New York, l'amministratore chiama la casa madre, che lo indirizza verso lo studio legale internazionale di fiducia, il quale a sua volta gestisce anche la pratica italiana. Il mio studio (Dinoia e Federico, ndr) è considerato una "boutique" del diritto penale, ho meno difficoltà di altri, ma lo scenario è cambiato. Ci troviamo a competere con strutture globali che seguono il cliente in tutti i Paesi in cui opera».

■ **Francesca Druidi**

Rispondere alle necessità di una società più giusta

Il presidente dell'Unione Camere Penali Italiane Francesco Petrelli analizza le priorità della riforma della giustizia, le sfide dell'intelligenza artificiale e il ruolo dell'avvocatura nella tutela delle garanzie costituzionali

La riforma della giustizia, il futuro del processo penale e l'impatto delle nuove tecnologie sono al centro della riflessione di Francesco Petrelli, presidente dell'Unione Camere Penali Italiane. In questa intervista richiama la centralità del diritto di difesa, rilancia la necessità di rifondare il processo accusatorio e invita le istituzioni a valorizzare il contributo dell'avvocatura per costruire un sistema più moderno, trasparente e rispettoso dei principi dello Stato di diritto.

Nel dibattito sulla riforma della giustizia, quali sono oggi le priorità imprescindibili per garantire un equilibrio tra efficienza del sistema, tutela dei diritti e rispetto delle garanzie costituzionali?

«Le priorità sono molteplici in quanto la realtà di uno stato costituzionale di diritto è il risultato dell'intreccio di più livelli normativi, culturali e politici. Nessuno di questi, da solo, può garantire l'equilibrio fra le diverse esigenze che la complessità delle società contemporanee ci presenta. Tuttavia possiamo porci la domanda chiedendoci da quale prospettiva è necessario affrontare tale complessità. Allora non vi è dubbio che il diritto di difesa dell'imputato e la tutela della funzione difensiva costituiscono il punto di vista fondamentale per rispondere alle necessità di una società più giusta. Credo che se una collettività è in grado di tutelare le garanzie degli ultimi degli accusati allora sarà certamente anche in grado di tutelare le garanzie e le aspettative di tutti gli altri soggetti che ruotano attorno al processo, dalle vittime alla collettività intera. Se cade invece il diritto di difesa ogni altro diritto è destinato a cadere».

L'Unione delle Camere Penali Italiane è da sempre impegnata nella difesa del giusto processo. Quali sono, a Suo avviso, le principali criticità che ancora incidono sull'effettiva tutela del diritto di difesa e quali interventi ritiene necessari?

«Le criticità sono così numerose da rendere il nostro processo lontanissimo dal suo modello originario. Tutti i principi costituzionali del giusto processo, così come pensati dal legislatore del 1988 e come costituzionalizzati nel 1999 sono stati travolti, sia dalle riforme e dalle interpretazioni giurisprudenziali susseguitesesi nel



tempo, che dalle prassi distorsive. Oramai il codice è così stravolto nei suoi fondamenti della oralità, dell'immediatezza e del contraddittorio da risultare non solo irriconoscibile ma anche assolutamente "inemendabile"».

È sulla base di questa analisi che l'Unione ha lanciato il progetto "Ritorno a San Giorgio", per la rifondazione di un nuovo e moderno codice accusatorio?

«Esattamente: è infatti, sull'isola di San Giorgio Maggiore, a Venezia, che nel 1961 si riunirono sotto l'egida di Francesco Carnelutti i maggiori giuristi dell'epoca, da Giuliano Vassalli a Franco Cordero, per discutere del superamento del vecchio modello inquisitorio e la scrittura di un nuovo codice. Si tratta di un lavoro tanto affascinante quanto difficile che deve anche confrontarsi con la complessità di una giustizia penale sottoposta alle molteplici sfide tecnologiche del processo telematico e dell'intelligenza artificiale, il cui avvento il legislatore del 1988 non aveva previsto e quello del 1961 neppure immaginato».

L'innovazione tecnologica, dall'intelligenza artificiale alla digitalizzazione dei procedimenti, sta trasformando anche il sistema giudiziario. Quali opportunità e quali rischi individua per la giurisdizione e per la salvaguardia dei diritti fondamentali?

«I rischi sono molteplici perché nessuna tecnologia è in realtà neutrale ma ogni innovazione possiede in sé un modello diverso di rapporto con la realtà e in questo senso l'intelligenza artificiale, in particolare, possiede una evidente potenzialità generativa che inevitabilmente finisce con il limitare l'intervento dell'uomo, la sua autonomia e libertà. Il suo utilizzo nell'am-

bito dell'attività difensiva è destinato inevitabilmente a modificare la struttura stessa degli studi professionali, con ricadute sulla formazione dei giovani colleghi e con ricadute su di una deontologia ancorata ad una differente antropologia. Il rischio dell'utilizzo della Ai nell'ambito delle indagini preliminari è intuitivo, da un lato viene a determinare un ulteriore gap fra le armi della difesa e quelle dell'accusa, già dotata in quella fase di strumenti dalle capacità particolarmente intrusive e aggressive, dall'altro finisce con lo stravolgere del tutto il modello processuale attuale».

Ovvero?

«Intendo dire che i nuovi sistemi di riconoscimento facciale (tipo SARI), ad esempio, o i metodi di decrittazione utilizzati dalle polizie per penetrare nei server dei cripto-telefonini producono risultati del tutto opachi, che non sono in alcun modo controllabili dal giudice, mentre un sistema giudiziario democratico deve sempre consentire che le parti e il giudice siano in grado di ricostruire i criteri attraverso i quali una prova è stata formata. Nessun modello di giusto processo può resistere all'impatto di simili "pseudo-prove". Se è vero che "solo l'uomo può giudicare l'uomo" occorre infatti che il suo giudizio resti ancorato ai fondamenti razionali della trasparenza e della controllabilità, principi cui ha fatto riferimento anche Leone XIV nella sua Enciclica Magnifica Humanitas».

Guardando al futuro della giustizia penale italiana, quale dovrebbe essere il ruolo dell'avvocatura nel dialogo con le istituzioni per costruire un sistema più moderno, efficiente e pienamente rispettoso dei principi dello Stato di diritto?

«Il ruolo dell'avvocatura è determinante. E lo è ancor di più quello delle associazioni che forti dei valori della indipendenza e della trasversalità hanno saputo costruire nel tempo un riconosciuto patrimonio di valori e di principi che costituiscono oggi la base di ogni condivisa riflessione sulla riforma della giustizia, dei codici e dell'assetto ordinamentale. Mettere a disposizione delle istituzioni democratiche tutto questo patrimonio, fatto di technicalità, di esperienza e di consapevolezza del proprio ruolo sociale nella tutela dei diritti e delle garanzie di tutti i cittadini, è il punto di partenza fondamentale per una ricostruzione e modernizzazione del sistema giustizia. La politica polarizzata e radicalizzata ha bisogno di tornare al più presto a questi punti di riferimento».

Il vostro ruolo di avvocati è determinante anche per un altro, non meno importante, motivo.

«Il processo telematico, che ora, fra mil-

Francesco Petrelli, presidente Unione Camere Penali Italiane



le difficoltà, viene introdotto anche nel settore penale, finisce infatti per desertificare i tribunali, così che i fori cessano di essere "luoghi di formazione" come sono stati in passato per più generazioni. Si tratta di una rivoluzione sulla quale riflettere: tocca a noi associazioni storiche operare infatti questa straordinaria opera di supplenza e farci carico della formazione non solo giuridica, ma anche associativa, politica e deontologica delle future generazioni per una rifondazione equa, giusta e democratica del processo penale».

■ Giada Amerio

La sfida è completare il modello accusatorio

L'avvocato Beniamino Migliucci, presidente della Fondazione dell'Unione delle Camere Penali Italiane, analizza le riforme necessarie per garantire un processo più equilibrato, fondato sulla terzietà del giudice, sul merito e sul pieno rispetto dei principi costituzionali

La riforma della giustizia continua a essere uno dei temi centrali del dibattito istituzionale italiano. Al centro del confronto restano la separazione delle carriere tra magistratura requirente e giudicante, la piena attuazione del modello accusatorio, il ruolo del dibattimento e la necessità di garantire maggiore equilibrio tra accusa e difesa. Ne parliamo con l'avvocato Beniamino Migliucci, presidente della Fondazione dell'Unione delle Camere Penali Italiane che da anni sostiene l'esigenza di una giustizia più garantista, efficiente e coerente con i principi della Costituzione.

Il tema della riforma della giustizia è tornato al centro del dibattito pubblico e istituzionale. Qual è oggi, a suo giudizio, lo stato di salute della giustizia italiana e quali ritiene siano le criticità più urgenti da affrontare?

«Ritengo che, al di là dell'esito referendario, la questione della separazione delle carriere rappresenti una precondizione indispensabile affinché possano trovare piena e concreta attuazione sia il modello accusatorio



L'avvocato Beniamino Migliucci



introdotto dal codice Vassalli sia il principio sancito dall'articolo 111 della Costituzione, secondo cui il processo deve svolgersi davanti a un giudice terzo e imparziale. La terzietà del giudice non deve essere soltanto sostanziale, ma deve anche apparire chiaramente agli occhi dei cittadini: chi giudica deve essere percepito come realmente di-

stinto rispetto sia all'accusa sia alla difesa. Credo quindi che il tema debba rimanere al centro dell'attenzione delle forze politiche, indipendentemente dagli schieramenti. Non si tratta infatti di una riforma riconducibile a una parte politica: il codice Vassalli, da cui nasce il nostro sistema accusatorio, ha una matrice liberale e non appartiene a una specifica area ideologica. L'Italia, inoltre, rimane uno dei pochi Paesi europei, insieme a Turchia e Romania, a non prevedere una piena separazione delle carriere tra magistratura requirente e giudicante. Per questo motivo ritengo che si tratti di una riforma ancora necessaria e non rinviabile per garantire un sistema giudiziario più equilibrato e coerente con i principi costituzionali.

La separazione delle carriere tra magistratura requirente e giudicante è da anni al centro del dibattito sulla riforma della giustizia. Perché ritiene che questo cambiamento sia così importante?

«Credo che la questione possa essere letta partendo da una domanda molto semplice: se un cittadino dovesse affrontare un processo, vorrebbe che il giudice chiamato a decidere fosse realmente distante e indipendente sia da chi sostiene l'accusa sia da chi esercita la difesa? Ritengo che la risposta della maggior parte delle persone sarebbe positiva. La separazione delle carriere non nasce quindi come una battaglia di categoria, ma come una garanzia per tutti i cittadini. La terzietà del giudice non deve es-

sere soltanto prevista formalmente, ma deve essere percepibile concretamente, perché è alla base della fiducia nel sistema giudiziario e dell'imparzialità delle decisioni. Anche i dati emersi dal dibattito pubblico successivo al referendum hanno mostrato come il principio della terzietà del giudice trovi un consenso molto ampio tra i cittadini. Garantire una distinzione più netta tra chi accusa e chi giudica significa rafforzare il modello accusatorio e rendere il processo più equilibrato».

Il dibattito sulla giustizia riguarda anche altri temi, come il rapporto tra correnti della magistratura, criteri di carriera e merito. Quali sono, a suo giudizio, le riforme ancora necessarie?

«Credo che il tema della degenerazione correntizia all'interno della magistratura non possa essere ignorato. È una questione che negli anni è stata denunciata da esponenti appartenenti a culture e posizioni diverse,

anche da alcune figure esterne al mondo giudiziario, perché riguarda il funzionamento complessivo del sistema e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Anche autorevoli richiami arrivati in passato da presidenti della Repubblica, come Carlo Azeglio Ciampi e Giorgio Napolitano, hanno evidenziato la necessità di affrontare il tema. Oggi resta quindi una questione aperta che richiede risposte concrete. Un altro aspetto fondamentale riguarda le carriere dei magistrati: è nell'interesse di tutti che il percorso professionale premi realmente capacità, preparazione e merito. Allo stesso modo, pur senza intervenire sul principio della responsabilità civile dello Stato per gli errori giudiziari, ritengo corretto affermare che chi commette errori gravi non dovrebbe poter beneficiare automaticamente di progressioni di carriera. Sono temi che una politica responsabile non può accantonare: non si tratta di indebolire l'autonomia della magistratura, ma di rafforzarne credibilità, efficienza e autorevolezza».

Negli ultimi anni si è discusso anche della necessità di rilanciare il modello accusatorio del processo penale. Quali interventi ritiene necessari per recuperare lo spirito originario del sistema?

«Ritengo che sia necessario tornare alla coerenza del modello accusatorio previsto dal codice Vassalli, che nel tempo è stato progressivamente modificato e, in alcuni aspetti, snaturato anche attraverso diversi interventi normativi e pronunce della Corte costituzionale. L'attuale Governo aveva istituito una commissione ministeriale presieduta dal dottor Antonio Mura, alla quale ho avuto l'onore di partecipare, con l'obiettivo di analizzare le criticità del sistema e individuare soluzioni per recuperare un processo penale realmente coerente con i principi accusatori. All'interno della commissione hanno lavorato diverse sottocommissioni composte da magistrati, avvocati e altri esperti del settore, con l'obiettivo di elaborare proposte concrete. Credo che il punto centrale sia restituire equilibrio al processo: un sistema nel quale accusa e difesa siano realmente poste sullo stesso piano davanti a un giudice pienamente terzo e imparziale. Questa è una condizione essenziale per una giustizia moderna, credibile e rispettosa dei principi costituzionali». ■ **Beatrice Guarnieri**

IL PROFESSIONISTA

L'avvocato Beniamino Migliucci è presidente della Fondazione dell'Unione delle Camere Penali Italiane dal 2021, è stato presidente dell'Unione delle Camere Penali Italiane dal 2014 al 2018 ed è stato componente della Commissione Ministeriale per la modifica del codice di procedura penale, istituita dal 2023. Con sedi a Bolzano e Modena, lo Studio legale Migliucci offre assistenza su tutto il territorio nazionale, operando davanti alle Magistrature Superiori, alla Corte Costituzionale e alle Corti europee.

Un osservatorio privilegiato

Il presidente del Tribunale di Milano Fabio Roia traccia le priorità del sistema giudiziario: colmare la carenza di personale, rendere efficace la digitalizzazione e rafforzare il rapporto di fiducia con i cittadini

Il Tribunale di Milano, il più grande presidio giudiziario del Paese, affronta ogni giorno le sfide di una giustizia chiamata a rispondere alle esigenze di oltre due milioni e mezzo di cittadini. In questa intervista il presidente Fabio Roia analizza criticità e prospettive: dalla carenza di organico all'innovazione tecnologica, fino al ruolo dell'intelligenza artificiale e alla necessità di una magistratura sempre più trasparente e vicina alla società.

Presidente Roia, il Tribunale di Milano è una delle realtà giudiziarie più grandi e complesse d'Italia. Quali sono oggi le principali sfide organizzative per garantire una giustizia efficiente e vicina ai cittadini?

«Il Tribunale di Milano serve un bacino di circa 2 milioni e mezzo di cittadini ed è una macchina organizzativa estremamente complessa. A pieno organico, considerando anche i giudici di pace, dovrebbe contare circa 1.700 persone tra magistrati e personale amministrativo. Garantire una giustizia efficiente e realmente vicina ai cittadini è un obiettivo apparentemente semplice, ma molto difficile da realizzare. La priorità assoluta è colmare la grave carenza di personale amministrativo: oggi registriamo una scoperta superiore al 50 per cento dell'organico, una situazione che incide inevitabilmente sul funzionamento degli uffici. Le cause sono diverse. Negli ultimi anni il comparto giustizia ha perso competitività rispetto ad altre



amministrazioni pubbliche. Molti vincitori di concorso, ad esempio, scelgono di lavorare all'Agenzia delle Entrate, all'Agenzia delle Dogane o in altri enti che offrono condizioni più favorevoli».

A questo si aggiunge un problema specifico di Milano: il costo della vita.

«Per i giovani che entrano nella pubblica amministrazione con stipendi medio-bassi è molto difficile riuscire a vivere in città. Per questo è necessario aprire una riflessione, anche con le organizzazioni sindacali, sull'introduzione di indennità economiche legate al costo della vita e su strumenti che facilitino l'accesso alla casa. Senza interventi di questo tipo continueremo a perdere personale qualificato, aggravando ulteriormente la carenza di organico».

La digitalizzazione è considerata uno degli strumenti fondamentali per rendere più efficiente la giustizia. A che punto è il percorso di innovazione del Tribunale di Milano?

«L'informatizzazione rappresenta un passaggio decisivo, ma deve essere realmente funzionale. Il processo civile telematico ha prodotto risultati importanti e ha contribuito a ridurre i tempi della giustizia civile. Più complessa è invece la situazione del processo penale telematico, sul quale stiamo lavorando con grande impegno ma che pre-

PER RIDURRE I TEMPI DELLA GIUSTIZIA

Servono due condizioni fondamentali: personale adeguato e strumenti informatici efficienti. Solo investendo su entrambe queste leve sarà possibile offrire ai cittadini un servizio davvero rapido ed efficace

senta ancora criticità operative e problemi applicativi, soprattutto nella gestione di alcune procedure e iscrizioni. Nonostante queste difficoltà, il Tribunale di Milano continua a garantire standard molto elevati. Escludendo il settore dell'immigrazione internazionale, dove gestiamo circa 25 mila ricorsi pendenti - il numero più alto d'Italia - nelle altre cause civili riusciamo a definire i procedimenti di primo grado entro un anno. Nel settore penale, invece, arriviamo normalmente alla sentenza di primo grado entro due anni dall'esercizio dell'azione penale da parte della Procura. Sono risultati significativi, ma possono essere ulteriormente migliorati investendo sia sulle risorse umane sia sul perfezionamento dei sistemi informatici».

La riduzione dei tempi della giustizia resta uno degli obiettivi principali delle riforme. Quali sono, a suo avviso, gli interventi più urgenti per migliorare ulteriormente il sistema?

«Per ridurre in modo stabile i tempi

della giustizia servono due condizioni fondamentali: personale adeguato e strumenti informatici efficienti. Le riforme normative sono importanti, ma senza un numero sufficiente di magistrati e soprattutto di personale amministrativo diventa difficile trasformare gli obiettivi in risultati concreti. Allo stesso tempo occorre investire in una digitalizzazione realmente efficace, capace di semplificare il lavoro degli uffici anziché creare nuove difficoltà operative. Solo attraverso questo doppio investimento sarà possibile consolidare i risultati già raggiunti e offrire ai cittadini un servizio sempre più rapido ed efficiente».

Quali strumenti organizzativi e innovazioni possono contribuire concretamente a rendere il sistema più rapido senza compromettere la qualità delle decisioni?

«Tra le innovazioni organizzative più significative degli ultimi anni, anche in relazione agli obiettivi del Pnrr, c'è sicuramente l'istituzione dell'Ufficio per il Processo. Si tratta di una strut-

Fabio Roia, presidente Tribunale di Milano



tura composta da collaboratori che affiancano il giudice nell'analisi dei fascicoli, nello studio delle questioni giuridiche, nella preparazione delle udienze e, in alcuni casi, nella predisposizione delle minute dei provvedimenti. È uno strumento prezioso, perché consente di ottimizzare il lavoro del magistrato e, al tempo stesso, di favorire una maggiore uniformità delle decisioni. Si potrebbe fare un ulteriore passo avanti, prevedendo l'introduzione di cliniche legali obbligatorie per gli studenti di Giurisprudenza, da inserire proprio all'interno dell'Ufficio per il Processo. Sarebbe un'opportunità importante sia per gli uffici giudiziari, sia per i futuri professionisti del diritto, che avrebbero modo di confrontarsi con l'attività concreta del tribunale, integrando una formazione universitaria che oggi resta ancora prevalentemente teorica».

Naturalmente il futuro della giustizia dovrà confrontarsi anche con il tema dell'intelligenza artificiale. Cosa pensa a tal riguardo?

«È uno strumento che può offrire un contributo significativo all'organizzazione del lavoro, ad esempio nella ricerca della giurisprudenza, nell'individuazione dei precedenti, nella verifica della coerenza delle decisioni o nell'analisi di questioni giuridiche analoghe. Occorre però grande equilibrio. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento di supporto e mai sostituire il ruolo del giudice. La decisione giudiziaria nasce dall'esperienza, dalla cultura giuridica, dalla capacità di interpretare il caso concreto e dalla sensibilità umana del magistrato: elementi che non possono essere delegati a un algoritmo. Per questo è fondamentale che l'utilizzo dell'ia sia sempre accompagnato da un rigoroso controllo umano e resti al servizio della

funzione giurisdizionale, senza mai sostituirla».

Milano è un osservatorio privilegiato sui fenomeni economici e sociali del Paese. Quali sono le nuove esigenze che emergono dal territorio e come deve evolvere il ruolo del tribunale per rispondere ai cambiamenti della società?

«Milano rappresenta senza dubbio un osservatorio privilegiato dei grandi cambiamenti economici e sociali del Paese e questo si riflette inevitabilmente nell'attività del Tribunale. Uno degli ambiti più rilevanti è quello della crisi d'impresa. Il rallentamento dell'economia ha determinato un aumento delle procedure di insolvenza. Oggi, con il nuovo Codice della crisi d'impresa, non si parla più soltanto di procedure fallimentari: l'obiettivo è favorire il risanamento delle aziende, salvaguardare i livelli occupazionali e, quando possibile, garantire la continuità dell'attività imprenditoriale. È un settore particolarmente importante per Milano, che ospita uno dei più grandi tessuti imprenditoriali del Paese e registra un numero di imprese iscritte ai registri superiore a quello di molte altre realtà italiane. Milano è inoltre un punto di riferimento per il diritto societario e per il contenzioso internazionale, in particolare nelle materie legate alla proprietà industriale, ai brevetti e all'innovazione. Sono ambiti destinati a crescere e che richiedono competenze sempre più specialistiche».

Che altre sfide vede affacciarsi?

«Un'altra sfida riguarda la protezione internazionale. Il Tribunale di Milano concentra il maggior numero di ricorsi in Italia: oggi parliamo di circa 25 mila procedimenti pendenti. Questo è anche il riflesso del ruolo attrattivo della città, dove molti migranti riescono a trovare un'occupazione e ad avviare un percorso di integrazione. Quando i ricorsi vengono esaminati, spesso ci troviamo di fronte a persone che nel frattempo hanno costruito una vita stabile, con un lavoro, una famiglia e relazioni consolidate nel territorio. Accanto a questi temi, registriamo un aumento delle controversie legate alle crisi aziendali, ai licenziamenti e ai conflitti nel mondo del lavoro. Emergono inoltre con sempre maggiore evidenza fenomeni di violenza di genere e molestie anche in ambito lavorativo, che richiedono risposte giudiziarie rapide, efficaci e capaci di tutelare concretamente le vittime. Il ruolo del Tribunale deve quindi evolvere non solo garantendo decisioni tempestive e di qualità, ma anche rafforzando il dialogo con la società. La trasparenza e la comunicazione sono elementi essenziali per consolidare la fiducia nella



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
Può essere un prezioso strumento di supporto, ma non potrà mai sostituire il giudice. La decisione giudiziaria nasce dall'esperienza, dalla cultura giuridica e dalla sensibilità umana, elementi che restano insostituibili

giustizia».

Il rapporto tra giustizia e cittadini passa anche dalla capacità delle istituzioni giudiziarie di comunicare in modo chiaro e trasparente. Quanto è importante oggi rafforzare la fiducia dei cittadini nella magistratura e quali iniziative possono favorirla?

«Rafforzare la fiducia dei cittadini nella magistratura è fondamentale, ma è un obiettivo che richiede l'impegno di tutte le istituzioni. Il rispetto reciproco tra i poteri dello Stato è una condizione essenziale. Quando un'istituzione delegittima sistematicamente un'altra - penso, ad esempio, ai momenti di forte contrapposizione tra politica e magistratura - il rischio è quello di alimentare sfiducia nei cittadini e di indebolire la credibilità dell'intero sistema democratico. È vero anche che la fiducia si costruisce attraverso la qualità del servizio offerto. Quando la giustizia non riesce a essere sufficientemente rapida ed efficace, i cittadini tendono ad attribuire queste responsabilità alla magistratura. In parte è comprensibile, ma bisogna ricordare che molte criticità dipendono anche dalle

risorse a disposizione dell'amministrazione della giustizia, che, in base all'articolo 110 della Costituzione, sono di competenza del Ministero della giustizia e quindi delle politiche di governo».

Quindi come dovete agire?

«Da parte nostra abbiamo il dovere di operare con trasparenza, coerenza e senso di responsabilità. Ma abbiamo anche il compito di spiegare le nostre decisioni. Far comprendere ai cittadini perché una determinata misura viene adottata, o perché, ad esempio, a seguito di un arresto non sempre sia possibile disporre la custodia cautelare in carcere, significa spiegare come funziona lo Stato di diritto e quali sono le garanzie previste dall'ordinamento. Credo che la fiducia si possa rafforzare attraverso tre elementi: decisioni efficaci, una comunicazione chiara e comprensibile e un rapporto di leale collaborazione e rispetto tra le istituzioni. In questo senso, anche l'esito dell'ultimo referendum rappresenta uno stimolo a continuare a migliorare il nostro lavoro e a rafforzare il dialogo con i cittadini».

■ LZ



Impresa, innovazione e reputazione

Il professor Alessandro Munari e gli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati raccontano l'approccio di Munari & Partners: una consulenza integrata che coniuga visione strategica, rigore giuridico e attenzione alle esigenze concrete del cliente

Il tradizionale confine tra il diritto commerciale e le altre discipline è superato da tempo. Su questo presupposto si fonda la visione dello Studio Munari & Partners, che affianca imprese e professionisti con un approccio multidisciplinare che coniuga rigore giuridico e attenzione alle esigenze concrete del cliente. Il professor Alessandro Munari, alla guida dello studio insieme agli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati, analizza un'evoluzione che oggi, tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuovo Codice della crisi impone competenze sempre più trasversali. «Circa una trentina di anni fa, la normativa regolamentare delle authorities di settore (Banca d'Italia, Bce, Consob, Agcom ecc.) fece il suo massiccio ingresso nel diritto commerciale, migliorando, anche se non sempre, la funzionalità della disciplina e creando alcune certezze in precedenza piuttosto labili - afferma il professor Munari -. All'epoca ci fu chi (Gustavo Minervini), autorevolmente, esprimeva qualche perplessità su quella che fu definita "un'alluvione di leggi" principali e secondarie, avvertendo sul rischio di confusione e di mancata organicità degli interventi. Alla fine, bisogna dire però che il sistema resse abbastanza bene, per quanto ancora oggi restino in vigore elementi di disciplina che io definisco un po' "ipocriti": si pensi al digital divide di cui sono spesso vittima soprattutto i risparmiatori e gli azionisti meno giovani. Non ha molto senso, a mio avviso, mettersi la coscienza (apparentemente) "a posto" imponendo prospetti e documenti di informazione con centinaia di paragrafi e sotto paragrafi che nessuno legge, tantomeno in formato digitale. Una siffatta impostazione non mi ha mai convinto».

Qual è la filosofia che guida oggi Munari & Partners?

Alessandro Munari: «La nostra impostazione filosofica, come Studio, è quella della semplificazione: maggiori certezze per l'interprete e per l'operatore non necessariamente derivano dal dispensare consigli e pareri ex cathedra (ricordiamoci il latinorum di manzoniana memoria) quanto dall'essere efficaci, anche considerando l'ipotetica questione all'esame come "cosa propria". Da un legale, così come da qualsiasi altro professionista, un cliente si attende certamente competenza (o super competenza), ma anche verità, lealtà, chiarezza e la giusta empatia. Sotto quest'ultimo profilo, il settore della crisi di impresa è certamente il più sensibile. L'imprenditore in crisi, ma anche i suoi creditori, ricevono maggior tutela e probabilità di successo se tutti gli operatori si muovono sui medesimi piani di celerità dell'intervento e di correttezza nell'azione. I recenti rafforzamenti degli strumenti di allerta della crisi, se ben utilizzati, costituiscono un ottimo baluardo degli interessi di tutti gli attori coinvolti».

Uno degli ambiti nei quali lo Studio è maggiormente riconosciuto riguarda proprio la crisi d'impresa. Qual è oggi il principale cambiamento introdotto dal nuovo Codice della crisi?

A.M.: «La principale sfida legata all'Ai è a nostro avviso quella di mantenere la genuinità e la creatività delle attività legali non standardizzate. Sulle attività standard, è chiaro che l'Ai porterà un miglioramento, una celerità e una precisione difficilmente egua-

Il professor Alessandro Munari e gli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati di Munari & Partners



LA PRINCIPALE SFIDA LEGATA ALL'AI

A nostro avviso è quella di mantenere la genuinità e la creatività delle attività legali non standardizzate. Laddove ci sia necessità di soluzioni creative, la mente umana resta fondamentale

gliabili dalle (sole) attività umane. Ma laddove ci spostiamo sulle necessità di soluzioni creative o cosiddette tailor made, la mente umana (e la sua imprevedibilità) resta fondamentale. La sfida sarà rimanere sé stessi in un mondo che accanto a incredibili opportunità, necessita anche di rigore, metodo e creatività. Sapete quale viene considerata la coppia "ideale" nel gioco del bridge? quella tra un ingegnere e un avvocato: capacità di calcolo e razionalità estrema, ma anche creatività avvocatesca».

La crisi d'impresa rappresenta oggi una materia estremamente tecnica. Come affrontate concretamente i percorsi di risanamento?

Francesca Broussard: «Il nuovo Codice della

crisi ha introdotto in favore del debitore nuovi strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, a seconda della gravità della stessa, che gli consentono la ristrutturazione del debito evitando l'insolvenza, laddove per "situazione di crisi" si intende uno stato attuale in cui l'impresa ha ancora la possibilità di adempiere alle proprie obbligazioni ma vi è anche la probabilità che lo stato di insolvenza, sebbene non ancora esistente, intervenga nell'arco temporale di un anno in quanto i flussi di cassa prospettici non sono adeguati a far fronte alle obbligazioni. Nell'ambito della anticipazione della crisi, è offerto all'imprenditore in difficoltà finanziaria lo strumento della composizione negoziata che, non essendo una procedura concorsuale,



UN APPROCCIO GLOBALE

Lo Studio Legale Munari & Partners opera nei principali ambiti del diritto d'impresa con un approccio multidisciplinare che integra competenze giuridiche, finanziarie e strategiche. Con sedi a Milano e Roma, assiste imprese, istituzioni e operatori economici italiani e internazionali, offrendo consulenza e assistenza giudiziale in materia di diritto commerciale, crisi d'impresa, operazioni societarie, governance, reputazione e diritto dell'informazione. L'organizzazione per team interdisciplinari consente di sviluppare soluzioni personalizzate, costruite sulle specifiche esigenze di ogni cliente e sulla complessità del caso concreto.

consente al debitore di intraprendere un percorso di risanamento volontario e stragiudiziale attraverso un confronto diretto con i creditori. L'imprenditore mantiene la piena gestione dell'attività e viene affiancato da un esperto indipendente, il cui ruolo è quello di facilitare le trattative e individuare soluzioni concrete per il risanamento. L'imprenditore conserva il controllo della propria azienda e continua a operare senza le limitazioni tipiche delle procedure concorsuali, ma ha il dovere di agire secondo principi di trasparenza e correttezza».

Come individua il percorso più adatto per il risanamento di un'impresa?

F.B.: «L'individuazione del percorso di risanamento richiede un'analisi approfondita della situazione economico-finanziaria e industriale dell'impresa per verificare se sussistono i presupposti della continuità aziendale o di una crisi irreversibile. L'analisi riguarda i bilanci e i flussi di cassa, la composizione dei debiti, le cause della crisi e le prospettive di rilancio, così da individuare la soluzione giuridica e finanziaria più idonea».

Quali sono gli strumenti e le principali criticità del risanamento aziendale?

F.B.: «Il risanamento si realizza attraverso un piano finanziario che prevede il controllo della gestione e dei flussi di cassa, la ristrutturazione o rinegoziazione dei debiti, il recupero della liquidità e l'eventuale ricorso a nuovi finanziamenti. Tra le principali criticità rientrano la gestione del debito fiscale e previdenziale, i limiti della transazione fiscale e del cram down, il trattamento del debito verso MCC, la formazione delle classi dei creditori nel concordato preventivo e i requisiti di accesso al concordato liquidatorio. Per questo il risanamento richiede competenze integrate di natura giuridica, finanziaria e gestionale».

Tra gli strumenti che negli ultimi anni hanno assunto particolare rilievo vi è



anche il factoring. Quale ruolo può svolgere nella gestione della crisi?

F.B.: «In un contesto economico ancora segnato da incertezze macroeconomiche e tensioni geopolitiche, per le imprese assume un'importanza crescente la gestione del capitale circolante. La gestione efficiente del credito commerciale è una priorità non solo per tutelare la liquidità ma anche per garantire la continuità operativa, rafforzare la posizione competitiva e favorire la crescita. In tale prospettiva, il factoring è uno strumento che va in questa direzione. Consente all'impresa di cedere i propri crediti commerciali a un ente terzo, il factor, ottenendo in cambio liquidità immediata, gestione professionale del credito e la protezione contro il rischio di mancato pagamento. Le imprese in stato di pre-crisi o crisi possono soffrire di una riduzione di alternative di finanziamento da parte degli istituti finanziari tradizionali. Il factoring può

rappresentare lo strumento ideale per soddisfare il bisogno di continuità aziendale, garantendo l'accesso a nuova liquidità tramite l'anticipo dei tempi di incasso e la valorizzazione dei crediti commerciali. Si tratta di un istituto che consente di incrementare molto rapidamente le risorse economiche a disposizione, con una gestione burocratica ben meno onerosa rispetto a una richiesta di finanziamento bancario. È inoltre attivabile in via complementare oppure alternativa alle altre fonti di finanziamento a cui l'impresa può accedere».

Uno dei tratti distintivi dello Studio riguarda la tutela della reputazione e il diritto dell'informazione. Perché oggi questi aspetti sono diventati così centrali?

Bruna Fossati: «Oggi la reputazione non è più solo una sensibilità personale: è riconosciuta come parte integrante della vita privata e dell'identità morale della persona, tutelata accanto all'onore e ai diritti della personalità. Al tempo stesso è un asset economico cruciale per imprese, professionisti e figure pubbliche, la cui lesione genera responsabilità e risarcimento del danno anche a prescindere dal reato.

Il cuore del nostro lavoro è il bilanciamento tra libertà di espressione e di informazione e tutela dell'onore e della reputazione. Il si-

stema vive di questo equilibrio: il diritto di cronaca e di critica è ampio, ma è legittimo solo se rispetta i criteri di verità, interesse pubblico e contenenza. Proprio su questi confini si gioca oggi la gran parte del contenzioso reputazionale, anche a mezzo stampa e online».

Come è cambiato il contenzioso nell'era digitale?

B.F.: «Con i social network chiunque è, di fatto, editore di se stesso. Un contenuto diffamatorio si propaga in modo rapidissimo e duraturo, con un potenziale lesivo enormemente superiore al passato. A ciò si aggiungono fenomeni come fake news e hate speech, che il legislatore e i giudici affrontano anche attraverso specifiche incriminazioni e strumenti di contrasto. Questo rende la tutela della reputazione un tema esistenziale per le persone e di sopravvivenza competitiva per le organizzazioni. Le grandi piattaforme digitali sono oggi snodi essenziali del discorso pubblico: decidono che cosa vediamo, che cosa viene rimosso, che cosa rimane online. Il digital services act impone loro obblighi sempre più stringenti di gestione e rimozione dei contenuti illeciti, con una responsabilità proattiva per i contenuti generati dagli utenti. Il diritto dell'informazione è quindi diventato anche diritto delle piattaforme: si tratta di governare, con regole chiare, poteri privati che incidono in profondità su diritti fondamentali e reputazione».

Perché è importante occuparsi di reputazione e diritto dell'informazione oggi?

B.F.: «In questo scenario in continua evoluzione, occuparsi di reputazione e diritto dell'informazione significa lavorare esattamente lì dove si incontrano libertà di espressione, tutela dell'identità digitale, responsabilità dei media e delle piattaforme, protezione dei dati e dei diritti della personalità. È uno snodo centrale perché da queste scelte dipende non solo l'esito di singole controversie, ma la qualità del dibattito pubblico e la fiducia nelle istituzioni e negli operatori economici. Il nostro Studio, che fa di questo un tratto distintivo, si pone dove oggi il diritto è più vivo: nei conflitti, ma anche nelle opportunità create da un ecosistema informativo radicalmente trasformato». ■ CG

REPUTAZIONE E DIRITTO DELL'INFORMAZIONE

Ambiti dove si incontrano libertà di espressione, tutela dell'identità digitale, responsabilità dei media e delle piattaforme, protezione dei dati e dei diritti della personalità



LE AREE DI ATTIVITÀ

Lo Studio riunisce professionisti con competenze specialistiche nei principali settori del diritto d'impresa, offrendo assistenza sia in ambito consulenziale sia contenzioso.

Le aree di attività comprendono operazioni societarie e di M&A, diritto commerciale e bancario, concorrenza e antitrust, crisi d'impresa e ristrutturazioni, contenzioso e arbitrati, responsabilità civile, proprietà intellettuale, diritto dell'informazione, media, no profit, sport, diritto del lavoro, contrattualistica e nuove tecnologie. Il cuore operativo vede le socie Francesca Broussard e Alessandra Bruna Fossati come punti di riferimento, rispettivamente, nella crisi d'impresa e ristrutturazioni e nel contenzioso, responsabilità civile e diritto dell'informazione

L'autenticità rende più forte la leadership

Paola Leocani, partner di Simmons & Simmons racconta il suo percorso nel mercato dei capitali, l'evoluzione dell'avvocatura d'affari, il valore dell'inclusione e il ruolo del confronto tra generazioni in una professione sempre più internazionale

Rigore metodologico, apertura al cambiamento e capacità di guardare oltre il diritto. Paola Leocani, partner di Simmons & Simmons e tra le professioniste di riferimento nel capital markets, ripercorre le tappe della sua carriera e riflette sulle competenze richieste oggi agli avvocati d'affari. Dall'inclusione alla leadership, dal reverse mentoring alla competitività internazionale, emerge una visione della professione fondata su competenza, curiosità e autenticità.

Il suo percorso professionale si è sviluppato nell'ambito del diritto dei mercati dei capitali, assistendo emittenti e banche in operazioni complesse e innovative. Quali sono stati i momenti più significativi della sua carriera e quali competenze ritiene oggi indispensabili per assistere le imprese in un contesto economico sempre più complesso e internazionale?

«Non identifico un momento simbolico della mia carriera in una singola promozione o in un incarico particolare. Quando sono stata candidata partner avevo trentaquattro anni e non avevo intrapreso un percorso finalizzato esclusivamente a quel risultato. In quel momento servivano determinate competenze, una certa esperienza e un determinato profilo professionale.

L'avvocato Paola Leocani, partner di Simmons & Simmons



È stata la naturale conseguenza del lavoro svolto negli anni precedenti. L'elemento più decisivo della mia formazione è stato probabilmente il metodo acquisito all'università. Una preparazione rigorosa, quasi scientifica nell'approccio, che mi ha insegnato il valore dell'analisi, della coerenza e della disciplina intellettuale che sono anche la chiave per divertirsi. Nel nostro lavoro la complessità è elevata e spesso non esistono risposte univoche: per questo rigore e creatività rappresentano strumenti essenziali per orientarsi».

Accanto alle competenze tecniche quali altri valori considera fondamentali per lavorare e relazionarsi con gli altri?

«Il rispetto per le idee altrui, la disponibilità a riconsiderare le proprie convinzioni e la capacità di cambiare opinione senza viverla come una sconfitta, ma come un'opportunità di crescita. Fare propria la prospettiva dell'altro consente di confermare, perfezionare o modificare il proprio punto di vista e rappresenta una straordinaria fonte di arricchimento professionale e umano».

Guardando alla sua esperienza in Simmons & Simmons, quali cam-

IL REVERSE MENTORING

«L'idea che l'apprendimento possa essere reciproco, indipendentemente dall'anzianità professionale, è oggi particolarmente attuale»

bamenti ha osservato negli ultimi anni in termini di inclusione e accesso ai ruoli di responsabilità?

«Negli ultimi anni ho osservato progressi significativi. L'inclusione è diventata un tema centrale nelle organizzazioni e vi è una maggiore consapevolezza del valore che deriva dalla diversità di esperienze, percorsi e prospettive. Credo però che la sfida più importante sia continuare a creare contesti nei quali le persone possano esprimere il proprio talento senza sentirsi costrette ad aderire a modelli predefiniti di leadership o di successo. L'autenticità non dovrebbe essere percepita come un limite, ma come un elemento distintivo».

Quali sfide ritiene ancora aperte per le professioniste dell'avvocatura d'affari?

«La professione legale, come molte altre, si è sviluppata storicamente in un contesto prevalentemente maschile. Regole, modelli di carriera, stili rela-

zionali e persino alcuni parametri con cui tradizionalmente si misura il successo professionale riflettono inevitabilmente questo. Una persona a me molto cara mi ha fatto osservare che si tratta, prima di tutto, di un dato storico con cui confrontarsi. Ci troviamo spesso a operare all'interno di regole nate in un contesto diverso da quello attuale e che ne rispecchiano inevitabilmente l'impostazione. Più che metterle in discussione frontalmente, però, credo che le donne abbiano dimostrato di saperle prima interpretare e poi, progressivamente, trasformare. Lo fanno portando creatività, nuovi punti di osservazione, attenzione alle sfumature e, non di rado, una maggiore capacità di usare l'ironia e di non prendersi troppo sul serio. Sono qualità che hanno contribuito e continuano a contribuire a rendere la professione più aperta, moderna e inclusiva».

In questo contesto si inserisce

anche il dibattito sulle quote di genere.

«Il vero obiettivo non dovrebbe essere il raggiungimento di una determinata percentuale, perché il rischio è quello del tokenismo, ossia di una presenza femminile percepita come simbolica anziché come espressione naturale di competenze, esperienza e leadership. Mi ha sempre colpito una risposta, nota ma ancora molto efficace, di Ruth Bader Ginsburg: quando le chiesero quante donne dovessero esserci alla Corte Suprema degli Stati Uniti, rispose nove. La forza di quella risposta stava nel ricordare che per generazioni nessuno si era stupito del fatto che fossero tutti uomini. La vera normalità si raggiunge quando non c'è più bisogno di contare».

Quale ruolo possono avere il confronto tra generazioni e strumenti come il reverse mentoring nel favorire questo cambiamento?

«Ritengo molto preziosi strumenti come il reverse mentoring. L'idea che l'apprendimento possa essere reciproco, indipendentemente dall'anzianità professionale, è oggi particolarmente attuale. Dopo molti anni di esperienza, confrontarsi con colleghi più giovani, comprendere le loro aspettative, le loro ambizioni e il modo in cui osservano il mercato aiuta a non dare nulla per scontato. È un po' come quando un amico viene a trovarci nella città in cui viviamo da sempre: improvvisamente scopriamo scorci, musei e dettagli che avevamo smesso di vedere. Guardare il mondo con gli occhi degli altri ci permette di riscoprire valore e opportunità che la familiarità tende a nascondere».

Le operazioni sui mercati dei ca-



pitali sono oggi influenzate da fattori che vanno oltre gli aspetti strettamente giuridici, come sostenibilità, innovazione tecnologica e scenari geopolitici. Come sta cambiando il ruolo dell'avvocato d'affari nell'accompagnare le imprese in queste trasformazioni?

«Il ruolo dell'avvocato è diventato sempre più multidisciplinare. Le competenze giuridiche restano essenziali, ma non sono più sufficienti da sole. È necessario comprendere bene il contesto economico, le implicazioni tecno-

UN APPROCCIO DAVVERO INTERNAZIONALE

Non consiste nel prendere le distanze dal proprio Paese, ma nel saperne valorizzare i punti di forza all'interno di una prospettiva più ampia e aperta al confronto

logiche, i profili di sostenibilità e le dinamiche geopolitiche che influenzano le scelte delle imprese e degli investitori. Nel mio ambito ho avuto l'opportunità di contribuire a importanti riforme del mercato dei capitali italiano, talvolta promuovendo direttamente iniziative, talvolta coordinando gruppi di lavoro o partecipando alla redazione di proposte normative. L'ho fatto perché credo profondamente nelle potenzialità del sistema economico italiano e nella qualità delle sue imprese, dei suoi professionisti e della lucidità degli organi tecnici istituzionali spesso dotati di una conoscenza reale delle esigenze del mercato. A volte vedo una tendenza a considerare ciò che è straniero come necessariamente migliore. Credo sia un errore. Un approccio davvero internazionale non consiste nel prendere le distanze dal proprio Paese, ma nel saperne valorizzare i punti di forza all'interno di una prospettiva più ampia e aperta al confronto».

Se dovesse rivolgersi a una giovane avvocato che aspira a costruire una carriera internazionale, quale consiglio le darebbe per affrontare un percorso competitivo senza rinunciare alla propria

autenticità e al proprio stile di leadership?

«Le direi anzitutto di coltivare curiosità e apertura mentale. Certamente percorsi di studio avanzati possono essere importanti, ma l'internazionalità nasce soprattutto dall'esposizione a culture, esperienze e modi diversi di interpretare la realtà. Si può imparare moltissimo frequentando università straniere, ma anche lavorando per un periodo all'estero in contesti molto diversi dal proprio. Ciò che conta è sviluppare la capacità di osservare il mondo da angolazioni differenti e integrare queste prospettive nel proprio modo di pensare. Consiglierei inoltre di preservare spazi personali e interessi che vadano oltre la professione. Infine, ricorderei che poter lavorare nell'ambito per il quale si è studiato e che si ama rappresenta un privilegio. Talvolta lo consideriamo un fatto scontato, ma non lo è. Dietro ogni percorso professionale vi sono certamente impegno e determinazione, ma anche circostanze favorevoli e opportunità che non tutti hanno la possibilità di cogliere. Essere consapevoli di questa fortuna aiuta a mantenere equilibrio, gratitudine e senso di responsabilità».

■ LZ



Accompagnare il cambiamento

Laura Orlando, managing partner di Herbert Smith Freehills Kramer, analizza le principali sfide della professione: dalla capacità di gestire la complessità alla valorizzazione dei talenti, dal rapporto tra sistema giuridico italiano e investimenti globali al ruolo della leadership femminile, un diritto capace di governare il cambiamento

La sfida principale che uno studio legale si trova ad affrontare è gestire la complessità. Le imprese operano in mercati sempre più globali e regolamentati, mentre l'evoluzione tecnologica e normativa avanza a una velocità senza precedenti. «Oggi uno studio legale - precisa Laura Orlando, managing partner di Herbert Smith Freehills Kramer - non può limitarsi a fornire una risposta giuridica tecnicamente corretta: deve comprendere il business del cliente, anticiparne i rischi e contribuire alle sue decisioni strategiche. Penso, ad esempio, all'impatto dell'intelligenza artificiale, alla crescente attenzione alla sostenibilità, alla protezione dei dati, alla cybersecurity e alle nuove normative che influenzano interi settori industriali».

Un'altra sfida fondamentale riguarda i talenti.

«Le nuove generazioni cercano ambienti di lavoro inclusivi, internazionali e capaci di offrire percorsi di crescita personalizzati. Per gli studi legali è quindi essenziale investire sulla formazione continua e sviluppare modelli di leadership più aperti e collaborativi. Infine, l'internazionalizzazione richiede una

Laura Orlando, managing partner Herbert Smith Freehills Kramer



capacità sempre maggiore di lavorare in team multidisciplinari e transfrontaliere. Le questioni che affrontiamo oggi raramente si fermano ai confini di un singolo Paese, e la vera competenza consi-



GLI STUDI LEGALI INTERNAZIONALI

Possono svolgere un ruolo importante come ponte tra diverse culture giuridiche, aiutando le imprese italiane a competere all'estero e, allo stesso tempo, facilitando l'ingresso di capitali e investimenti stranieri nel nostro Paese

ste nel saper integrare prospettive diverse per offrire soluzioni globali».

Lei guida la sede italiana di uno dei principali studi legali internazionali. In che modo il dialogo tra sistema giuridico italiano e dimensione globale può contribuire a rendere il nostro Paese più competitivo e attrattivo per gli investimenti?

«L'Italia dispone di eccellenze industriali, scientifiche e imprenditoriali straordinarie. Per attrarre investimenti internazionali è però fondamentale garantire certezza del diritto, prevedibilità delle decisioni e un quadro normativo chiaro ed efficiente. Il dialogo tra la dimensione italiana e quella globale è essenziale proprio perché consente di importare best practice, favorire l'armonizzazione degli standard e rafforzare la fiducia degli investitori. Lo vediamo quotidianamente nelle scelte strategiche dei nostri clienti internazionali, che valutano con attenzione non solo le opportunità di mercato, ma anche la qualità dell'ecosistema giuridico e regola-

torio. L'Italia non deve necessariamente reinventarsi: deve valorizzare meglio i propri punti di forza, collegandoli a mercati, capitali e competenze globali».

Mi può fare un esempio.

«Un esempio particolarmente significativo è rappresentato dal nuovo sistema brevettuale europeo e dal Tribunale Unificato dei Brevetti, che contribuisce a rendere più efficiente la tutela dell'innovazione a livello continentale, e in cui l'Italia è stata capace di cogliere l'opportunità di aggiudicarsi una delle tre Divisioni Centrali: quella che era stata originariamente assegnata a Londra e andava riallocata a causa della Brexit. Ritengo che gli studi legali internazionali possano svolgere un ruolo importante come ponte tra diverse culture giuridiche, aiutando le imprese italiane a competere all'estero e, allo stesso tempo, facilitando l'ingresso di capitali e investimenti stranieri nel nostro Paese».

La leadership femminile nel settore legale è un tema al centro del

dibattito. Quali progressi sono stati compiuti negli ultimi anni e quali ostacoli ritiene sia ancora necessario superare per garantire una reale parità di opportunità nelle professioni giuridiche?

«Negli ultimi anni la leadership femminile nel settore legale ha compiuto importanti passi avanti, con una crescente presenza delle donne nei ruoli di responsabilità e una maggiore attenzione ai temi dell'inclusione. Restano però barriere culturali che possono limitare le opportunità di crescita. Per questo sono fondamentali strumenti come il mentoring, la valorizzazione del talento e modelli organizzativi che favoriscano l'equilibrio tra vita professionale e personale. La vera sfida è creare le condizioni perché il merito possa emergere pienamente: la parità non è solo una questione di equità, ma anche un fattore di competitività e innovazione».

C'è un tema del diritto o della professione forense che le sta particolarmente a cuore e sul quale ritiene sia necessario investire maggiormente nei prossimi anni?

«Se dovessi individuarne uno, direi senza dubbio il tema dell'innovazione e della sua tutela. È fondamentale preservare l'attrattività dell'ecosistema italiano per gli operatori italiani e internazionali, a tutti i livelli. Non a caso ho scelto di specializzarmi nella materia della proprietà intellettuale, che tutela gli investimenti in ricerca e sviluppo e quindi è uno dei motori dell'innovazione. La competitività delle economie moderne dipende sempre più dalla capacità di sviluppare innovazione, ricerca e tecnologia. Questo è molto evidente ad esempio nel settore delle scienze della vita, che seguo da molti anni, dove la tutela dell'innovazione rappresenta un elemento essenziale per favorire gli investimenti in ricerca e consentire lo sviluppo di nuove terapie a beneficio dei pazienti. Nei prossimi anni sarà fondamentale trovare un equilibrio tra accesso all'innovazione, sostenibilità dei sistemi e adeguata protezione dei diritti. È una sfida che coinvolge istituzioni, imprese e professionisti del diritto. Parallelamente, sarà necessario investire nella digitalizzazione della giustizia e nella formazione giuridica sulle nuove tecnologie. Il diritto non deve inseguire il cambiamento: deve essere in grado di accompagnarlo e governarlo».

■ FC

Violazione delle misure restrittive dell'Ue: il nuovo quadro sanzionatorio

L'introduzione nel Codice penale dei nuovi reati relativi alla violazione delle misure restrittive dell'Unione europea ridefinisce il quadro della responsabilità penale e della compliance aziendale. L'avvocato Francesco Isolabella analizza le principali novità normative, le criticità interpretative e le implicazioni per imprese e operatori economici

L'attuale situazione geopolitica ha trasformato le misure restrittive dell'Unione europea da semplici strumenti di politica estera a veri e propri pilastri della sicurezza economica e finanziaria internazionale. Le sanzioni europee, infatti, rappresentano oggi uno degli strumenti più incisivi attraverso i quali l'Ue tutela i propri interessi strategici, contrastando il finanziamento di soggetti, organizzazioni e Stati destinatari di restrizioni economiche e patrimoniali.

«Con il recepimento della Direttiva Ue 2024/1226 mediante il D.Lgs. n. 211/2025, anche l'ordinamento italiano ha introdotto un articolato sistema di fattispecie penali, inserite nel Codice penale agli articoli da 275-bis a 275-decies, destinato a punire la violazione delle misure restrittive europee. Si tratta di una riforma destinata ad avere un impatto significativo non soltanto sulle persone fisiche ma anche – e soprattutto – sulle imprese, considerando che tali delitti costituiscono anche reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del D.Lgs. 231/2001» spiega l'avvocato Francesco Isolabella, penalista esperto di diritto penale d'impresa.

Le nuove disposizioni introducono un sistema sanzionatorio particolarmente severo.

«Sì, le pene possono arrivare fino a sei anni (o sino a 13 anni e mezzo se aggravate nel massimo) di reclusione e le multe fino a 250 mila euro (o sino a 560 mila euro se aggravate nel massimo), cui si aggiungono conseguenze estremamente rilevanti per le società, le quali possono essere chiamate a rispondere ai sensi del D.Lgs. 231/2001 con sanzioni previste secondo criteri innovativi rispetto alla disciplina ordinaria della responsabilità degli enti, sino al 5% del fatturato globale dell'impresa. Un ulteriore elemento rappresentativo della serietà e della severità con cui il Legislatore ha affrontato la materia è rappresentato dalla competenza giurisdizionale "cross-border", disposta attraverso la previsione della punizione del cittadino anche per commissione di tali reati all'estero».

Chi coinvolge in particolare questa normativa?

«Si tratta di una normativa che coinvolge trasversalmente il sistema bancario, gli intermediari finanziari, le imprese industriali, gli operatori commerciali e, più in generale, tutti i soggetti che operano in contesti internazionali o comunque con attività "cross-border", imponendo nuovi standard di controllo interno, la necessaria verifica delle controparti e una puntuale, peculiare e non semplice gestione di un rischio molto ampio e di non semplice identificazione. La direttiva nasce proprio dall'esigenza di uniformare il sistema repressivo all'interno dell'Unione, garantendo un livello comune di tutela e impedendo che le differenze normative possano trasformarsi in strumenti di elusione delle sanzioni europee».

Quali sono le principali condotte che oggi costituiscono reato?

«Le nuove fattispecie hanno un ambito applicativo molto ampio e riguardano una pluralità di comportamenti. Tra gli esempi più significativi rientrano la messa a disposizione di fondi o di risorse economiche a favore di persone, imprese o organizzazioni sottoposte a misure restrittive europee; l'omessa esecuzione degli obblighi di congelamento dei beni; la conclusione a qualsiasi titolo di operazioni o servizi economici, commerciali o finanziari con Stati terzi, o loro organismi o entità da questi controllate o comunque relative ai beni oggetto di provvedimento; l'aggiramento delle misure restrittive e delle sanzioni mediante triangolazioni varie o anche attraverso operazioni apparentemente lecite o la dissimulazione della reale titolarità di beni o patrimoni; nonché ogni attività finalizzata ad eludere i divieti previsti dai regolamenti dell'Unione. Il legislatore ha cercato di co-

L'avvocato Francesco Isolabella



struire un sistema capace di intercettare non soltanto le violazioni dirette, ma anche tutte quelle condotte indirette che possono compromettere l'efficacia delle disposizioni restrittive dell'Unione».

Una delle novità più rilevanti riguarda la responsabilità delle imprese. Perché questa riforma assume un'importanza particolare sotto il profilo del D.Lgs. 231/2001?

«Perché ci troviamo di fronte a un'estensione estremamente significativa della responsabilità degli enti. Le nuove fattispecie di reato (previste dagli artt. 275 bis, ter e quater c.p.) sono state infatti inserite dal Legislatore tra i reati presupposto del D.Lgs. 231/2001; e ciò significa che, oltre alla responsabilità personale degli autori materiali, potrà essere chiamata a ri-

spondere anche la società con sanzioni, come anticipato, estremamente pesanti (sino al 5% del fatturato complessivo oppure, nell'impossibilità di stabilire un fatturato globale annuo, sino a 40 milioni di euro). L'aspetto probabilmente più innovativo è proprio rappresentato dall'introduzione nel D.Lgs. 231/2001 di una sanzione non più esclusivamente basata sulla tradizionale applicazione di quote (peraltro elevate in misura significativa proprio da tale legge) ma, in casi come quelli previsti dalle norme di cui si sta parlando, sul fatturato globale dell'impresa. Per molte realtà internazionali questo può tradursi in conseguenze economiche di straordinaria rilevanza, ben superiori a quelle previste per altre fattispecie e comunque a quelle previste prima dell'introduzione di tale legge. Conseguenze economiche a cui inesorabilmente si affiancano le conseguenze di natura penale-amministrativa che potrebbero derivare da una gestione superficiale o non sufficientemente profonda dei rischi e quindi delle nuove e più pregnanti esigenze organizzative a cui inevitabilmente apre l'introduzione dei nuovi illeciti».

Quali settori economici risultano maggiormente esposti?

«Sicuramente il settore bancario e quello finanziario sono tra gli ambiti maggiormente coinvolti, in quanto ontologicamente e significativamente esposti ai rischi offerti dai nuovi reati. Ma sarebbe un errore ritenere che il problema riguardi esclusivamente banche e intermediari. Qualunque impresa che operi sui mercati internazionali, effettui esportazioni, importazioni, investimenti esteri, acquisizioni, joint venture o rapporti commerciali con controparti straniere può – infatti – trovarsi esposta ai rischi derivanti dalla violazione delle misure restrittive. La normativa, infatti, prevede specifiche e pesanti aggravanti anche quando la commissione del reato avvenga nell'esercizio di un'attività professionale, commerciale, oltretutto bancaria e finanziaria. Anche le imprese manifatturiere, energetiche, tecnologiche e della logistica dovranno quindi rafforzare significativamente i propri sistemi di controllo; così come tutte le imprese che abbiano nell'operatività internazionale e "cross-border" un importante sfogo commerciale». ■ LF

LA CARRIERA

Francesco Isolabella è avvocato penalista e partner dello Studio Legale Isolabella, con una consolidata esperienza nel diritto penale d'impresa. Assiste società e manager italiani e internazionali in procedimenti relativi a reati finanziari, bancari, societari e tributari, con particolare competenza nella responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/2001, nella compliance aziendale e nelle operazioni internazionali. È inoltre relatore e docente in corsi di alta formazione e master presso l'Università degli Studi di Milano, l'Università Cattolica del Sacro Cuore e la Sole 24 Ore Business School.

Un supporto strategico

Un confronto costante con il cliente, coinvolto attivamente nell'analisi dei fatti, degli obiettivi, dei rischi e delle possibili strategie: Marta e Monica Sgargi uniscono la solidità della tradizione a una visione dinamica della professione, offrendo consulenza orientata alla prevenzione dei problemi e alla creazione di valore

Attivo a Cremona dal 1982, lo Studio Legale Associato Sgargi ha costruito la propria identità su competenze altamente specialistiche, aggiornamento continuo e una visione multidisciplinare, sviluppando aree di eccellenza che spaziano dal diritto del lavoro alla consulenza alle imprese, dalla crisi d'impresa al diritto sanitario, fino alla contrattualistica civile. Guidato dalle avvocate Monica e Marta Sgargi, rappresenta un punto di riferimento non solo per il territorio cremonese, per l'assistenza legale, sia giudiziale che stragiudiziale. Ogni incarico viene affrontato in modo personalizzato, nella consapevolezza che anche situazioni apparentemente simili richiedono soluzioni specifiche. L'analisi giuridica è integrata, quando necessario, da valutazioni di carattere economico, organizzativo e tecnico, per individuare il percorso più efficace e sostenibile.

Lo Studio opera da oltre quarant'anni. Qual è il filo conduttore che ha accompagnato questa crescita?

Monica Sgargi: «Credo che il nostro elemento distintivo sia sempre stato quello di considerare il diritto come uno strumento al servizio delle persone e delle imprese, non come un insieme di norme da applicare in modo astratto. Negli anni lo Studio è cresciuto seguendo l'evoluzione della società e del mondo imprenditoriale, mantenendo però immutato un principio: comprendere realmente il problema del cliente prima ancora di individuare la soluzione giuridica. Accanto alla tradizione abbiamo sviluppato un modello multidisciplinare che ci

permette di affrontare questioni molto diverse tra loro con un elevato livello di approfondimento tecnico».

Quali sono i valori che guidano concretamente il vostro lavoro quotidiano?

Marta Sgargi: «Alla base del nostro lavoro ci sono quattro valori che orientano ogni scelta: onestà, competenza, riservatezza ed efficienza. Essere onesti significa offrire ai clienti una valutazione realistica, anche quando non è quella che speravano di ricevere, perché il nostro obiettivo è tutelare davvero i loro interessi. La competenza richiede studio e aggiornamento continui, in un diritto che evolve costantemente. La riservatezza è il presupposto del rapporto di fiducia che costruiamo con ogni assistito, mentre l'efficienza ci porta a ricercare sempre la soluzione più efficace e sostenibile, privilegiando il dialogo e gli strumenti negoziali quando rappresentano la scelta migliore».

Oggi si parla molto di consulenza preventiva. È davvero cambiato il ruolo dell'avvocato?

Monica Sgargi: «Direi profondamente. Per molti anni l'avvocato è stato percepito come il professionista da coinvolgere quando il problema era già esploso. Oggi questo approccio non è più sufficiente. Le imprese hanno bisogno di prevenire il rischio legale, così come una persona ha interesse a evitare una controversia piuttosto che affrontarla in tribunale. Per questo lavoriamo molto sulla consulenza continuativa. Analizziamo preventivamente le situazioni, individuiamo le possibili criticità e costruiamo strumenti giuridici che riducano il rischio di conflitti futuri. È un cambio di prospettiva importante: il diritto diventa uno strumento di pianificazione e di gestione, non soltanto di



difesa».

L'assistenza alle imprese rappresenta una parte importante della vostra attività. Quali sono oggi le esigenze più frequenti?

Marta Sgargi: «Le imprese operano in un contesto sempre più complesso e hanno bisogno di un supporto legale che non intervenga solo quando nasce un problema, ma che le accompagni nelle scelte strategiche. Le affianchiamo nella contrattualistica, nella gestione della responsabilità civile, della governance e della tutela del credito, con un approccio orientato alla prevenzione del rischio. Un contratto ben costruito, ad esempio, è uno strumento fondamentale per evitare future controversie, mentre nel recupero crediti valutiamo sempre la soluzione più efficace e sostenibile dal punto di vista economico».

Lo Studio è attivo anche nel diritto

sanitario, un settore altamente specialistico. Qual è il vostro approccio?

Marta Sgargi: «Il diritto sanitario è probabilmente uno degli ambiti nei quali emerge con maggiore evidenza la necessità di lavorare in modo multidisciplinare. La norma giuridica, da sola, non basta. Occorre comprendere protocolli clinici, organizzazione sanitaria, aspetti assicurativi e valutazioni medico-legali. Assistiamo strutture sanitarie, professionisti e operatori nella gestione del rischio clinico e del contenzioso, ma allo stesso tempo affianchiamo pazienti e familiari quando ritengono di aver subito un danno da responsabilità sanitaria. In entrambi i casi collaboriamo con una rete consolidata di consulenti tecnici e medici legali che ci consente di affrontare ogni questione con il necessario rigore scientifico». ■ LG

Le avvocate Monica e Marta Sgargi



L'ATTIVITÀ NEL DIRITTO DEL LAVORO

Il diritto del lavoro è una materia in continua evoluzione e coinvolge aspetti molto delicati della vita delle persone e dell'organizzazione aziendale. «Assistiamo sia le imprese sia i lavoratori, sempre con lo stesso approccio rigoroso - afferma Monica Sgargi, esperta in diritto del lavoro -. Per le aziende svolgiamo un'intensa attività di consulenza preventiva: predisponiamo contratti, regolamenti interni, patti di non concorrenza, supportiamo le riorganizzazioni aziendali e aiutiamo a gestire correttamente ogni fase del rapporto di lavoro. Quando invece il conflitto è già nato, ci occupiamo di licenziamenti, procedimenti disciplinari, differenze retributive, demansionamento, mobbing, straining e di tutte quelle situazioni che richiedono una particolare sensibilità sia tecnica sia umana. Il nostro obiettivo resta sempre quello di individuare la soluzione più equilibrata, privilegiando quando possibile il dialogo e la composizione della controversia».



brics.it

La crisi non va subita: va governata

Il modello Mandico per salvare imprese e famiglie. Cassazionista ed esperta indipendente nella composizione negoziata della crisi, l'avvocato Monica Mandico descrive il caso che ha consentito a un'impresa campana di ridurre del 75 per cento un debito fiscale e le opportunità offerte oggi dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Un debito erariale di oltre 401 mila euro, tre conti correnti pignorati e il concreto rischio di chiudere l'attività. Una situazione che accomuna molte piccole e medie imprese italiane quando il rapporto con il Fisco diventa insostenibile. In Campania, però, una vicenda di questo tipo si è conclusa con un esito diverso: il Tribunale di Nola, con decreto del 18 maggio 2026, ha autorizzato una transazione fiscale nella crisi, riducendo il debito a circa 100 mila euro, con stralcio di sanzioni e interessi e pagamento in 120 rate mensili. Un risparmio del 75 per cento rispetto all'esposizione iniziale. Ne parliamo con l'avvocato Monica Mandico, che ha seguito la procedura come esperta indipendente.

Perché il provvedimento del Tribunale di Nola rappresenta un caso così significativo?

«Perché dimostra concretamente cosa può fare oggi la transazione fiscale nell'ambito della composizione negoziata della crisi. Non

L'avvocato Monica Mandico del Foro di Napoli



si tratta semplicemente di dilazionare un debito, ma di costruire una vera operazione di risanamento. Il Tribunale ha autorizzato l'accordo perché la proposta garantiva all'Eraio un risultato migliore rispetto a quello ottenibile con la liquidazione giudiziale. È questo il principio cardine della composizione negoziata: dimostrare, con dati economici e finanziari solidi, che salvare l'impresa con-



viene più che liquidarla».

Qual è il ruolo dell'esperto indipendente e quali strumenti hanno oggi le imprese per affrontare una situazione di crisi?

«L'esperto indipendente è una figura terza, nominata dalla Camera di Commercio, che affianca l'imprenditore nelle trattative con banche, fornitori, Agenzia delle Entrate ed enti previdenziali. Il suo compito è verificare se esistano concrete prospettive di risanamento e favorire un accordo sostenibile sia per l'impresa sia per i creditori. Oggi gli strumenti non mancano: la composizione negoziata consente di avviare trattative riservate senza interrompere l'attività aziendale e, quando necessario, di ottenere misure protettive contro le azioni esecutive. A questa si affiancano la transazione fiscale e contributiva, gli accordi di ristrutturazione, i piani attestati e il concordato preventivo. La difficoltà principale, però, non è normativa ma culturale. Molti imprenditori aspettano troppo, confidando che la situazione si risolva da sola. In realtà, prima si interviene, maggiori sono le possibilità di trovare una soluzione».

Il Codice della crisi offre nuove opportunità anche a famiglie e consumatori. Quanto è importante far conoscere questi strumenti?

«È un aspetto fondamentale. Oggi anche privati, consumatori e piccoli imprenditori possono accedere a procedure che consen-

tono di riorganizzare o cancellare i debiti nei casi previsti dalla legge, restituendo alle persone la possibilità concreta di ripartire. Nella mia esperienza incontro spesso famiglie schiacciate da mutui, fidejussioni o eventi che hanno compromesso il loro equilibrio economico. Anche in questi casi il principio è identico a quello dell'impresa: la crisi va affrontata e gestita, non subita. Il problema è che molti cittadini ignorano ancora l'esistenza di questi strumenti e arrivano troppo tardi».

Qual è il messaggio che desidera rivolgere agli imprenditori che oggi vivono una situazione di difficoltà?

«Di non aspettare la prossima cartella esattoriale o il prossimo pignoramento. Ogni mese che passa aumenta il debito e riduce lo spazio per una trattativa efficace. Il primo passo deve essere un'analisi seria della situazione economica dell'impresa, per verificare se esistano prospettive concrete di risanamento».

Nella maggior parte dei casi, se si interviene tempestivamente, gli strumenti ci sono e consentono di salvaguardare l'azienda, i posti di lavoro e il patrimonio costruito negli anni. La crisi non è necessariamente una condanna: può diventare un percorso di rilancio, purché venga affrontata con metodo, competenza e senza perdere tempo».

La gestione della crisi richiede oggi competenze sempre più integrate. Quanto è importante il lavoro di squadra tra professionisti?

«Oggi la crisi d'impresa e il sovraindebitamento non possono più essere affrontati esclusivamente dal punto di vista giuridico. Servono competenze economiche, finanziarie e organizzative che consentano di costruire piani realmente sostenibili. Per questo ritengo fondamentale un approccio multidisciplinare, nel quale avvocati, commercialisti, revisori e advisor lavorino insieme. Solo così è possibile offrire al debitore e ai creditori soluzioni credibili e durature».

Anche l'innovazione tecnologica sta cambiando il modo di esercitare la professione. Quale contributo può offrire, senza sostituire il ruolo del professionista?

«La tecnologia rappresenta un supporto sempre più importante. La digitalizzazione dei fascicoli e gli strumenti di intelligenza artificiale possono velocizzare la ricerca, l'analisi della documentazione e l'organizzazione del lavoro, aumentando l'efficienza. Tuttavia, la valutazione giuridica, la strategia e soprattutto il rapporto umano con l'imprenditore o con la famiglia restano insostituibili. La tecnologia deve essere uno strumento al servizio del professionista, non un'alternativa alla sua competenza e alla sua capacità di comprendere le persone».

■ Beatrice Guarnieri

RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO E ASSISTENZA PERSONALIZZATA

Boutique legale specializzata nella gestione della crisi d'impresa, del sovraindebitamento e del contenzioso bancario, Mandico & Partners adotta un approccio multidisciplinare che integra competenze giuridiche, economiche e finanziarie. Il team, composto da avvocati e commercialisti, affianca imprese, professionisti, consumatori e famiglie nella costruzione di percorsi di risanamento e ristrutturazione del debito, con un'assistenza personalizzata in ogni fase della procedura.

Accanto alla cura diretta di ciascun fascicolo, lo studio investe nell'innovazione organizzativa e tecnologica, dalla gestione digitale delle pratiche all'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale a supporto della ricerca giuridica e dell'istruttoria, con l'obiettivo di coniugare efficienza operativa, competenza tecnica e attenzione alla persona.



POLLINI

Offrire risposte concrete e strutturate

Un approccio multidisciplinare che mette al centro prevenzione del rischio, compliance e tutela delle imprese in uno scenario normativo sempre più complesso. Gli avvocati Gianni e Carmen Scarpato raccontano la visione dello Studio Legale Scarpato

In un contesto economico e normativo sempre più complesso, il ruolo dello studio legale va ben oltre la gestione del contenzioso. Le imprese chiedono oggi consulenti capaci di prevenire il rischio, accompagnare le decisioni strategiche e offrire competenze multidisciplinari che spaziano dal diritto penale d'impresa al diritto civile, dalla compliance alla contrattualistica, fino alla gestione delle crisi aziendali. «L'evoluzione della normativa, l'attenzione crescente ai temi della responsabilità degli enti, della sicurezza sul lavoro, della sostenibilità ambientale e della tutela del patrimonio rendono indispensabile un approccio integrato, in grado di coniugare elevata specializzazione e visione d'insieme» spiega Gianni Scarpato socio fondatore dello Studio Legale Scarpato insieme alla sorella Carmen Scarpato.

Lo Studio Legale Scarpato nasce ormai venticinque anni fa. Quali esigenze hanno guidato la sua fondazione e come si è evoluto nel tempo?

G.S.: «Lo Studio è nato con l'obiettivo di offrire una risposta concreta e strutturata alle esigenze delle imprese, operando come un vero e proprio ufficio legale esterno. L'idea è quella di affiancare l'azienda nella gestione quotidiana delle problematiche giuridiche, mettendo a disposizione competenze specialistiche integrate e una consulenza continuativa. Da questa impostazione deriva il nostro approccio multidisciplinare. Le questioni che interessano un'impresa, infatti, raramente riguardano un solo ambito del diritto: una vicenda legata, ad esempio, all'omesso versamento dei contributi previdenziali può avere implicazioni penali, lavoristiche, societarie e patrimoniali. Per questo ogni situazione viene affrontata in modo interdisciplinare, valutandone tutti i profili e individuando la soluzione più efficace. È un modello di assistenza pensato specificamente per il mondo imprenditoriale, dove le diverse aree del diritto sono strettamente interconnesse. La presenza delle sedi di Napoli e Milano ci permette inoltre di seguire aziende operanti su tutto il territorio nazionale, mantenendo un rapporto diretto e continuativo con il cliente».

La prevenzione sembra rappresentare uno dei principi cardine del vostro modo di operare. Perché è diventata così importante?

Carmen Scarpato: «Perché il costo di un contenzioso, sia economico sia reputazionale, è spesso molto superiore a quello di una corretta attività preventiva. Oggi un'impresa deve confrontarsi con normative sempre più articolate,



I professionisti dello Studio Legale Scarpato, premiati a Le Fonti Awards 2026

controlli più rigorosi e responsabilità che coinvolgono direttamente amministratori, dirigenti e responsabili aziendali. Il nostro compito è aiutare il cliente a individuare i punti di maggiore esposizione al rischio e costruire strumenti capaci di prevenirli. Questo significa analizzare processi aziendali, verificare la conformità normativa, predisporre protocolli interni, aggiornare la contrattualistica e sviluppare modelli organizzativi realmente efficaci. La consulenza preventiva rappresenta un investimento che tutela il patrimonio aziendale, la continuità operativa e l'immagine dell'impresa».

Quali esperienze hanno contribuito maggiormente a costruire la sua competenza nel settore della responsabilità penale d'impresa e della sicurezza sul lavoro?

G.S.: «Una tappa fondamentale del mio percorso professionale è stata l'esperienza maturata all'interno della direzione dell'ufficio legale dell'ILVA di Taranto, dove per diversi anni ho coordinato anche le attività legate alla sicurezza sul lavoro. È stata una vera palestra professionale, che mi ha consentito di confrontarmi quotidianamente con problematiche giuridiche di elevata complessità e di acquisire un'esperienza sul campo difficilmente replicabile in altri contesti. In una realtà industriale di quelle dimensioni, infatti, le questioni legate alla sicurezza, alla responsabilità penale d'impresa e alla gestione del rischio si presentano con una frequenza e un livello di complessità molto superiori rispetto alla maggior parte delle aziende. Questo percorso ha rappresentato il fondamento della mia specializzazione, permettendomi di sviluppare competenze altamente specifiche che oggi costituiscono uno dei principali punti di forza della mia attività professionale».

Avvocato Carmen Scarpato, lei è founding partner dello studio. In quale setto-

re del diritto penale è specializzata?

C.S.: «Sono circa 20 anni che mi occupo, prevalentemente, della tutela di donne vittime di violenza cercando di dare assistenza legale in linea al sostegno psicologico che viene offerto dalla rete dell'antiviolenza, con cui le scelte difensive vengono costantemente condivise nell'ottica di tutela del benessere della donna».

Accanto al diritto penale d'impresa operate anche nel diritto civile e commerciale. Qual è il valore di questa integrazione?

G.S.: «È un elemento essenziale. Molte problematiche aziendali coinvolgono contemporaneamente aspetti contrattuali, societari, patrimoniali e penali. Disporre di competenze integrate consente di affrontare ogni questione con una visione complessiva. Seguiamo le imprese nella redazione e negoziazione dei contratti commerciali, di fornitura, appalto, collaborazione

e locazione, prestando particolare attenzione alla prevenzione delle controversie. Assistiamo inoltre gli imprenditori nelle procedure esecutive, nelle situazioni di crisi e sovraindebitamento, individuando percorsi di ristrutturazione del debito e soluzioni che consentano di preservare il valore dell'impresa e garantire la continuità aziendale. Anche il diritto del lavoro rappresenta un settore importante della nostra attività, grazie al supporto del professionista associato della sede di Milano, che assiste imprese e lavoratori sia nella fase consuntoria sia in quella giudiziale. Ovviamente tale supporto interdisciplinare alle aziende è possibile solo grazie alla collaborazione professionale dei numerosi professionisti impegnati nel quotidiano nelle sedi di Napoli e Milano». ■ **BR**

L'avvocato Carmen Scarpato, founding partner dello Studio Legale Scarpato



IL VALORE DI UNA GESTIONE INTEGRATA DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

Premiato con il Le Fonti Awards 2026 come miglior studio legale in diritto penale d'impresa, lo Studio Legale Scarpato vede riconosciuto un percorso costruito in anni di attività al fianco delle imprese. Lo Studio assiste società, amministratori e figure apicali nella gestione dei procedimenti relativi ai reati societari e tributari, alla sicurezza sul lavoro, alla tutela ambientale e alla responsabilità amministrativa degli enti prevista dal D.Lgs. 231/2001.

Accanto all'attività difensiva, lo Studio Legale Scarpato affianca le aziende nella predisposizione dei modelli organizzativi (Mog), nella formazione del personale e nell'implementazione di sistemi di controllo e procedure di compliance, strumenti oggi essenziali per una governance efficace e per la prevenzione del rischio. Il riconoscimento conferma il valore di un approccio che pone la consulenza preventiva e la gestione integrata della responsabilità d'impresa al centro dell'attività professionale. Il 9 settembre lo studio festeggerà nella sede di Napoli i 25 anni di attività professionale: «Vogliamo dedicare questo importante traguardo a nostra madre e a tutti quelli che hanno dato fiducia alla nostra storia professionale».



Pomellato

NUDO COLLECTION

MILANO 1967

POMELLATO.COM

Decidere per tempo

L'impegno dell'avvocato Salvatore Arena e del suo Studio nell'aiutare imprenditori e amministratori a costruire processi decisionali più solidi, capaci non solo di ridurre il rischio di contenzioso ma anche di creare valore e rendere l'impresa più competitiva

Con la riforma dell'articolo 2086 del Codice civile, introdotta dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il legislatore ha modificato il ruolo degli amministratori, chiamandoli a un approccio sempre più orientato alla prevenzione, alla pianificazione e alla capacità di dimostrare la correttezza del processo decisionale.

«Oggi non è più sufficiente prendere decisioni efficaci: è necessario dimostrare che siano state assunte attraverso un percorso informato, documentato e coerente con gli interessi della società - afferma Salvatore Arena, avvocato d'impresa, dottore di ricerca in Law & Economics e fondatore di Arena Studio Legale, boutique specializzata in operazioni straordinarie, M&A, diritto societario, contenzioso d'impresa e governance aziendale -. Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati non rappresentano soltanto un adempimento normativo, ma costituiscono un elemento essenziale di competitività, affidabilità verso banche e investitori e tutela degli amministratori».

Che cosa significa, in concreto, l'obbligo di "assetti adeguati" per una Srl?

«L'obbligo riguarda ogni impresa in forma societaria o collettiva, ma per la Srl la novità è stata più profonda: fino al 2019 nessuna norma glielo imponeva espressamente. L'adeguatezza è proporzionale a natura e dimensioni: non significa burocrazia, ma poche cose fatte con rigore - flussi informativi periodici, monitoraggio di pochi indicatori essenziali, decisioni rilevanti istruite e documentate, uno sguardo in avanti di almeno dodici mesi su sostenibilità dei debiti e continuità».

Quali sono stati i cambiamenti di maggiore portata negli ultimi anni?

«Il cambiamento più importante riguarda la responsabilizzazione degli amministratori. Oggi l'attenzione non è più rivolta soltanto all'esito della gestione ma anche al percorso seguito per arrivare a una determinata decisione. La giurisprudenza sta valorizzando sempre di più il processo decisionale: una scelta imprenditoriale può anche rivelarsi economicamente sfavorevole, ma resta tutelata se è stata preceduta da un'istruttoria adeguata, da informazioni sufficienti e da una valutazione diligente. Al contrario, una decisione presa senza analisi, senza confronto e senza alcuna tracciabilità può esporre gli amministratori a responsabi-



lità. A questo si aggiungono altri cambiamenti significativi: l'estensione della responsabilità degli amministratori di Srl anche verso i creditori sociali, l'ingresso dell'organo di controllo e del revisore in un numero molto maggiore di società e il sistema delle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati. In tutti questi contesti, la documentazione del percorso decisionale assume un peso crescente, sia in sede giudiziale sia nei rapporti con gli organi di controllo, gli investitori e il sistema bancario».

Con quali strumenti il professionista può affrontare questo contesto?

«Credo che oggi il ruolo del professionista debba cambiare prospettiva. Non può limitarsi a intervenire quando il problema è già sorto o quando il contenzioso è iniziato; deve contribuire a progettare il processo decisionale dell'impresa. Questo significa costruire un sistema semplice ma rigoroso: prevedere un'istruttoria per le decisioni più importanti, definire protocolli operativi per le situazioni ricorrenti, stabilire regole di escalation quando emergono circostanze eccezionali e mantenere un registro delle decisioni che renda ricostruibile il percorso seguito dagli amministratori. È altrettanto importante verificare periodicamente che questo sistema continui a essere adeguato all'evoluzione dell'impresa. L'obiettivo non è aumentare la burocrazia, ma creare un'organizzazione che aiuti a decidere meglio, riduca il rischio di errori e rafforzi la posizione della società e dei suoi amministratori qualora quelle decisioni vengano successivamente esaminate».

Dove si vede se un'impresa sa davvero decidere?

L'avvocato Salvatore Arena



«Il banco di prova sono quasi sempre le operazioni straordinarie: acquisizioni, aggregazioni, passaggi generazionali, apertura del capitale a nuovi investitori. Du-

rante una due diligence oggi non si analizzano soltanto i numeri dell'azienda. Si valuta sempre di più la qualità della governance, l'affidabilità delle informazioni, la capacità dell'organizzazione di dimostrare come vengono assunte le decisioni e come vengono gestiti i rischi. Un'impresa con assetti solidi è percepita come più affidabile. Questo può tradursi in negoziazioni più rapide, minori richieste di garanzie, maggiore interesse da parte degli investitori e, spesso, anche in una migliore valorizzazione economica dell'azienda. In questo senso la governance non rappresenta soltanto un obbligo normativo, ma un vero fattore competitivo».

Che cosa distingue il vostro modo di lavorare?

«La nostra attività nasce dall'integrazione tra competenze giuridiche ed economiche e da un'esperienza maturata sia nell'assistenza alle operazioni straordinarie sia nella difesa degli amministratori e degli organi sociali quando quelle stesse decisioni vengono contestate. L'esperienza diretta nei consigli di amministrazione di società partecipate da investitori istituzionali ci ha permesso di osservare come operano le organizzazioni più evolute: decisioni supportate da un'adeguata istruttoria, responsabilità chiaramente attribuite e processi pienamente tracciabili. Da questa doppia prospettiva abbiamo sviluppato un metodo operativo pensato per trasferire anche nelle piccole e medie imprese una cultura della governance normalmente presente nelle realtà più strutturate. L'obiettivo è aiutare imprenditori e amministratori a costruire processi decisionali più solidi, capaci non solo di ridurre il rischio di contenzioso, ma anche di creare valore e rendere l'impresa più competitiva nelle fasi di crescita e di trasformazione». ■ GA

OPERAZIONI CRUCIALI

Secondo la filosofia dello Arena Studio Legale è nelle operazioni straordinarie che la qualità della governance aziendale diventa maggiormente evidente. Acquisizioni, aggregazioni, passaggi generazionali e apertura del capitale mettono alla prova la solidità degli assetti organizzativi e dei processi decisionali, aspetti oggi sempre più rilevanti nelle attività di due diligence.

Per questo lo Studio affianca imprese e imprenditori nella costruzione di modelli decisionali strutturati e documentabili, in grado di aumentare l'affidabilità dell'organizzazione, facilitare il dialogo con investitori e istituti di credito e contribuire alla valorizzazione dell'impresa in occasione delle operazioni strategiche.

Donazione riparatoria, quando a dover esser risarcita è la collettività...



Le donazioni riparatrici 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.



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**

L'AI Act non riguarda solo le Big Tech

Dalla compliance delle imprese alla responsabilità del software, fino alla proposta dell'“avvocato generale robotico” come strumento per rafforzare certezza del diritto e indipendenza del giudice. L'analisi dell'avvocato Ugo Ruffolo

L'entrata in piena applicazione dell'AI Act europeo, a partire dal 2 agosto 2026, e la recente entrata in vigore della legge italiana n. 132/2025 segnano un passaggio decisivo nella regolazione dell'intelligenza artificiale. Le nuove regole non riguardano soltanto gli sviluppatori di sistemi di Ia, ma coinvolgono l'intera filiera: produttori, integratori, utilizzatori, professionisti e imprese di ogni dimensione sono chiamati ad affrontare nuovi obblighi di governance, gestione del rischio e responsabilità. Tra i massimi studiosi italiani della responsabilità civile e del diritto delle nuove tecnologie, il professor Ugo Ruffolo offre una lettura sistematica del nuovo quadro normativo. Dalla responsabilità solidale lungo la filiera dell'intelligenza artificiale alla qualificazione del software come prodotto, fino alla sua originale proposta dell'“avvocato generale robotico”, delinea un modello nel quale l'intelligenza artificiale non sostituisce il giudice, ma ne rafforza la capacità di decidere garantendo, al tempo stesso, certezza del diritto, prevedibilità delle decisioni e tutela dell'affidamento dei cittadini.

Dal 2 agosto 2026 diventa pienamente applicabile la gran parte delle disposizioni dell'AI Act europeo, mentre in Italia è entrata in vigore la legge n. 132/2025. Quali sono, a Suo avviso, le principali novità che im-

Ugo Ruffolo, avvocato e professore universitario



prese, professionisti e operatori del diritto devono conoscere per affrontare i nuovi obblighi di compliance e di gestione del rischio?

«Il primo errore da evitare è pensare che l'AI Act riguardi esclusivamente le grandi aziende tecnologiche. In realtà, il nuovo quadro normativo ha un ambito di applicazione molto più ampio e coinvolge una platea vastissima di imprese e professionisti. Le nuove regole interessano, infatti, non solo chi sviluppa sistemi di intelligenza artificiale, ma anche chi li integra nei propri processi aziendali, chi li utilizza come supporto alle decisioni, chi li mette a disposizione di dipendenti o clienti e chi svolge attività di addestramento di modelli e sistemi di Ia. Si tratta di una disciplina che attraversa l'intera filiera dell'intelligenza artificiale e che impone un approccio alla compliance fondato sulla gestione del rischio, sulla governance e sulla responsabilità. Per questo motivo, gli obblighi previsti dall'AI Act e dalla legge italiana n. 132/2025 non riguardano soltanto le grandi imprese, ma anche le piccole e medie imprese, che dovranno comprendere il proprio ruolo nella catena del valore dell'Ia e adottare misure organizzative e procedurali adeguate».

L'intelligenza artificiale pone inter-

IL SOFTWARE

Viene ormai considerato a tutti gli effetti un prodotto. Questo comporta che il regime della responsabilità da prodotto difettoso si applicherà anche ai sistemi di intelligenza artificiale e ai loro componenti software

rogativi inediti sul piano della responsabilità giuridica. Come ritiene debbano essere ripartite le responsabilità tra produttori, sviluppatori, addestratori e utilizzatori dei sistemi di Ia?

«Occorre distinguere due piani: una cosa è stabilire come debbano essere ripartite le responsabilità tra i diversi soggetti della filiera dell'intelligenza artificiale; un'altra è individuare chi risponde nei confronti del danneggiato. In molti casi, infatti, la responsabilità potrebbe non gravare su un solo soggetto. Produttori, sviluppatori, addestratori, integratori e utilizzatori potrebbero essere chiamati a rispondere congiuntamente, in quanto corresponsabili del danno. Ciò significa che, in determinate situazioni, il soggetto leso potrà rivolgersi a uno qualsiasi dei responsabili e chiedere anche il risarcimento dell'intero danno. Sarà poi nei rapporti interni tra i corresponsabili che

verrà definita la ripartizione dell'onere economico, sulla base del diverso contributo causale e delle rispettive responsabilità. È quindi un sistema che tutela innanzitutto il danneggiato, lasciando ai soggetti coinvolti la regolazione dei rapporti di rivalsa tra loro».

Le norme oggi esistenti sono sufficienti o sarà necessario costruire un nuovo paradigma della responsabilità civile?

«A mio avviso, non è necessario costruire un nuovo paradigma della responsabilità civile. Il nostro ordinamento dispone già di principi generali sulla responsabilità che, pur essendo relativamente pochi e formulati in termini astratti, hanno dimostrato nel tempo una notevole capacità di adattarsi all'evoluzione tecnologica e ai nuovi contesti. A questi principi si affianca oggi la nuova disciplina europea sulla responsabilità per danno da prodotti

difettosi, che aggiorna il quadro normativo tenendo conto anche delle specificità dei sistemi di intelligenza artificiale e dei prodotti digitali. L'insieme di queste regole è pienamente idoneo a fornire risposte giuridiche efficaci anche alle nuove questioni poste dall'intelligenza artificiale. Più che inventare nuove categorie di responsabilità, la sfida sarà applicare in modo coerente e rigoroso gli strumenti che l'ordinamento già mette a disposizione».

La nuova Direttiva europea sulla responsabilità del produttore introduce un quadro profondamente rinnovato, destinato a incidere anche sul settore dell'intelligenza artificiale. Quali saranno, secondo lei, gli effetti più significativi per le imprese italiane e quali strategie di prevenzione e compliance dovrebbero essere adottate fin d'ora?

«La principale novità è che il software viene ormai considerato a tutti gli effetti un prodotto. Questo comporta che il regime della responsabilità da prodotto difettoso si applicherà anche ai sistemi di intelligenza artificiale e ai loro componenti software. Ciò significa che non risponderà soltanto il produttore del sistema nel suo complesso, ma potranno essere chiamati a rispondere anche i soggetti che hanno realizzato singoli componenti essenziali. Il meccanismo è analogo a quello del settore automobilistico: se un veicolo provoca un incidente a causa di un difetto dell'impianto frenante, può essere responsabile sia il costruttore dell'automobile sia il produttore delle pastiglie o delle pinze dei freni difettose. Allo stesso modo, nel caso di un sistema di intelligenza artificiale, il danneggiato potrà agire nei confronti del produttore del software finale, ma anche di chi abbia sviluppato uno specifico componente che si sia rivelato difettoso».

Un tema particolarmente delicato riguarda poi gli algoritmi di autoapprendimento.

«Sì. Se un algoritmo sviluppato da un soggetto viene integrato all'interno di un sistema di I.a più ampio e il suo malfunzionamento contribuisce a causare un danno, la responsabilità potrà coinvolgere sia l'autore dell'algoritmo sia chi lo ha incorporato nel prodotto finale, oltre al produttore del sistema nel suo complesso. In molti casi, quindi, la responsabilità potrà essere concorrente, offrendo al danneggiato una più ampia tutela. Per le imprese ciò significa che la compliance non può più limitarsi al prodotto finale, ma deve estendersi all'intera filiera di sviluppo e integrazione del software. Sarà quindi essenziale adottare procedure di controllo sui componenti utilizzati, verificare l'affidabilità degli algoritmi, documentare le attività di sviluppo e di aggiornamento e definire con chiarezza le responsabilità contrattuali tra tutti i sog-



getti coinvolti».

Lei sostiene da tempo una visione dell'intelligenza artificiale come strumento di supporto al giudice, una sorta di "avvocato generale robotico", capace di proporre soluzioni senza sostituire la decisione umana. In che modo questa prospettiva può contribuire a rendere la giustizia più efficiente, garantendo al contempo indipendenza del magistrato, trasparenza e tutela dei diritti fondamentali?

«Nel dibattito sull'AI Act europeo e sulla legge italiana n. 132 del 2025 si è talvolta sostenuto, a mio avviso erroneamente, che l'intelligenza artificiale possa essere utilizzata dal giudice soltanto per attività meramente organizzative, burocratiche o di ricerca. In realtà, né l'AI Act né la normativa italiana vietano che il giudice utilizzi l'intelligenza artificiale come supporto alla decisione. Il principio fondamentale è un altro: il giudice deve rimanere pienamente libero e indipendente. La decisione appartiene esclusivamente a lui e non può essere delegata a un algoritmo. Proprio per questo immagino un'intelligenza artificiale che svolga il ruolo di un "avvocato generale robotico": uno strumento capace di prospettare soluzioni, ricostruire orientamenti giurisprudenziali e fornire argomentazioni, senza mai sostituirsi al magistrato. L'ultima parola resta sempre al giudice, che può condividere o disattendere le indicazioni ricevute, esercitando pienamente la propria funzione giurisdizionale».

L'intelligenza artificiale può contribuire anche a rafforzare lo Stato di

“L'AVVOCATO GENERALE ROBOTICO”

Uno strumento capace di prospettare soluzioni, ricostruire orientamenti giurisprudenziali e fornire argomentazioni, senza mai sostituirsi al magistrato. L'ultima parola resta sempre al giudice, che può condividere o disattendere le indicazioni ricevute, esercitando pienamente la propria funzione giurisdizionale

diritto, offrendo un punto di riferimento sull'evoluzione della giurisprudenza. In che modo questa funzione potrebbe migliorare la prevedibilità delle decisioni senza limitare la libertà interpretativa del giudice?

«La mia proposta nasce da un'esigenza fondamentale dello Stato di diritto: il cittadino deve poter prevedere, con un ragionevole grado di affidamento, come il proprio comportamento sarà valutato dall'ordinamento. Sappiamo che le norme vengono interpretate non solo in senso letterale, ma anche in modo evolutivo, per adattarle ai mutamenti della realtà sociale e tecnologica. È un'evoluzione fisiologica e necessaria. Tuttavia, l'interpretazione non dovrebbe mai trasformarsi in un'interpretazione creativa, imprevedibile per chi, anni prima, ha tenuto un determinato comportamento confidando nel diritto vigente. Pensiamo a un amministratore di società, a un medico o al dirigente di una struttura sanitaria: quando devono assumere una decisione hanno bisogno di sapere se il loro comportamento

è conforme al diritto. In futuro potranno rivolgersi a sistemi di giustizia predittiva che, sulla base della giurisprudenza esistente, offriranno una valutazione ragionevolmente attendibile. Se questi sistemi saranno affidabili, tenderanno anche a convergere nelle loro indicazioni».

Ecco allora il ruolo dell'"avvocato generale robotico".

«Quando il giudice sarà chiamato a decidere anni dopo, questo sistema potrà rappresentargli quale fosse l'orientamento giurisprudenziale prevalente nel momento in cui quel comportamento è stato posto in essere. Naturalmente il giudice resterà pienamente libero di decidere anche in modo diverso. Tuttavia, se riterrà di discostarsi da quell'orientamento, sarà opportuno che ne dia adeguata motivazione. In questo modo si realizzerebbe un equilibrio virtuoso: da un lato la piena indipendenza del giudice, dall'altro una maggiore certezza del diritto e un controllo affinché l'evoluzione dell'interpretazione rimanga tale, senza trasformarsi in un'innovazione creativa e imprevedibile». ■ **Alessandro Gallo**

Un moltiplicatore di competitività

Può e deve diventarlo l'intelligenza artificiale secondo Antonio Baldelli, che attraverso l'Intergruppo che presiede in Parlamento formulerà proposte concrete per accompagnare il made in Italy nella rivoluzione tecnologica «mantenendo la centralità della persona»

Non subire il cambiamento, ma governarlo, mettendo tutti gli attori dell'intelligenza artificiale attorno allo stesso tavolo. Da questa convinzione è nato nei mesi scorsi in Parlamento l'Intergruppo "AI, Empowerment e Mercati Emergenti" che coinvolge parlamentari appartenenti a diverse forze politiche, insieme a un comitato tecnico-scientifico composto da rappresentanti del mondo accademico, delle imprese, della finanza, della sanità e della ricerca. Con una natura trasversale ispirata all'idea che "il modo migliore per prevedere il futuro è inventarlo", come sottolinea il presidente Antonio Baldelli richiamando le parole dell'inventore del computer portatile Alan Kay. «È esattamente questo lo spirito con cui abbiamo dato vita all'Intergruppo-aggiunge- è una questione che riguarda il futuro economico, sociale e democratico del nostro Paese».

Su quali aree strategiche ha av-

Antonio Baldelli, presidente dell'Intergruppo parlamentare AI, Empowerment e Mercati Emergenti



viato il suo lavoro?

«Abbiamo già avviato i lavori su cinque aree strategiche: etica e legislazione, energia sostenibile e aerospace, finanza e sistema bancario, sanità e medicina di precisione, mercati emer-



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Non deve sostituire l'uomo: deve rafforzarne le capacità decisionali, aumentare la produttività e migliorare i servizi ai cittadini

genti, industria e innovazione. L'obiettivo è tradurre il confronto tra politica, istituzioni e sistema produttivo in proposte concrete, accompagnando l'Italia nella rivoluzione dell'intelligenza artificiale senza rinunciare ai propri valori, alla propria competitività e alla centralità della persona».

In quali campi applicativi l'Ia può diventare un reale motore di efficienza per il Paese?

«L'intelligenza artificiale può rappresentare una delle più grandi opportunità di modernizzazione che l'Italia abbia davanti. Penso alla sanità, dove può supportare diagnosi più tempestive, medicina di precisione e una miglior gestione delle liste d'attesa, ma anche alla pubblica amministrazione, dove l'automazione delle attività ripetitive può liberare risorse umane per attività a maggior valore aggiunto. Le imprese manifatturiere possono utilizzare l'Ia per manutenzione predittiva e controllo qualità, mentre nella logi-

stica può ottimizzare i flussi e l'efficienza. Anche il comparto agricolo, fondamentale per il made in Italy, può beneficiare di strumenti sempre più avanzati per gestire colture e risorse. L'Ia, però, non deve sostituire l'uomo: deve rafforzarne le capacità decisionali, aumentare la produttività e migliorare i servizi ai cittadini».

Col recepimento dell'AI Act europeo, l'Italia è chiamata anche a vigilare sulla cybersicurezza nazionale. Quali passi urgenti dobbiamo compiere per garantirla?

«La cybersicurezza rappresenta oggi una componente essenziale della sicurezza nazionale. Le infrastrutture energetiche, i sistemi sanitari, le reti di trasporto, la finanza e la Pa sono sempre più esposti a minacce informatiche sofisticate, spesso alimentate proprio dall'Ia. Dobbiamo rafforzare la collaborazione tra istituzioni, imprese e Agenzia per la Cybersicurezza nazionale, investire nella for-

mazione di competenze specialistiche e sviluppare infrastrutture digitali più sicure. Ma la tecnologia, da sola, non basta. La prima vulnerabilità è spesso quella umana. Molti attacchi ransomware o di phishing riescono non perché i sistemi siano deboli, ma perché qualcuno apre un allegato sbagliato o utilizza credenziali poco sicure. Serve quindi una vera cultura della sicurezza digitale che coinvolga amministratori pubblici, imprese e cittadini».

Una commissione tecnica dell'Intergruppo è riservata ai mercati emergenti. Quali fattori abilitanti può mettere in campo il nostro tessuto produttivo per ritagliarsi un ruolo da protagonista su questo terreno?

«L'Italia parte da un punto di forza straordinario: un sistema produttivo fatto di qualità, creatività, manifattura avanzata e Pmi che rappresentano il cuore del nostro tessuto economico. Per essere protagonisti nei mercati emergenti dobbiamo accelerare sulla digitalizzazione, sostenere ricerca e innovazione, facilitare l'accesso ai capitali e favorire il trasferimento tecnologico tra università e imprese. Servono inoltre infrastrutture moderne e un forte sostegno all'internazionalizzazione. L'intelligenza artificiale può diventare un moltiplicatore della competitività del made in Italy, ma soltanto se sapremo accompagnarlo in questa trasformazione, mantenendo al centro il valore del lavoro, della qualità e della nostra identità produttiva».

L'etica tecnologica è un principio guida dell'attività dell'Intergruppo. Come occorre muoversi anche a livello formativo per promuovere una governance dell'AI fondata sul rispetto delle persone?

«Come dicevamo, l'intelligenza artificiale deve essere governata, non subito. Per questo occorre introdurre percorsi educativi che sviluppino non solo competenze tecniche ma anche capacità critica, responsabilità e consapevolezza etica. Dobbiamo formare studenti, lavoratori, dirigenti pubblici e privati affinché comprendano i limiti e le responsabilità connesse al suo utilizzo dell'AI. Gli algoritmi possono elaborare dati, suggerire soluzioni e supportare decisioni. Ma responsabilità, coscienza, libertà e dignità restano esclusivamente umane. La sfida dell'intelligenza artificiale non sarà vinta da chi svilupperà semplicemente i sistemi più potenti, ma da chi saprà coniugare innovazione, sicurezza, libertà e rispetto della persona. È questa la via italiana all'AI che intendiamo costruire».

■ GG

Investire sulle capacità di autovalutazione

È il primo passo che secondo Milena Rizzi ogni organizzazione deve compiere per costruire la propria resilienza cibernetica. Supportata dalle iniziative promosse dall'ACN, fondate sulla valorizzazione del partenariato pubblico-privato

Dall'Operational Summary, che l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale pubblica con cadenza mensile per documentare lo stato della minaccia informatiche in Italia, si apprende che nel primo semestre di quest'anno gli attacchi sono saliti del 47 per cento rispetto allo stesso periodo del 2025. Per un totale di 2171 eventi, 1072 dei quali classificati come incidenti con impatto confermato. «Questo aumento deve tuttavia essere letto soprattutto alla luce dell'entrata a regime degli obblighi di notifica previsti dalla NIS2- spiega Milena Rizzi, prefetto e capo del Servizio Autorità d'ispezione dell'ACN- che ha ampliato considerevolmente il numero dei soggetti tenuti a effettuare la notifica di incidente, facendo emergere anche fenomeni che precedentemente non venivano segnalati».

L'evoluzione degli attacchi cyber corre più veloce delle difese. Come si contrasta una minaccia così fluida?
«Proteggersi da minacce così insidiose, potenziate anche dall'utilizzo malevolo dell'AI, è più facile per quanti hanno maturato nel tempo una maggior consapevolezza circa l'importanza di presidiare con adeguate misure di sicurezza i propri sistemi informativi e di rete. In questo processo iterativo, la governance riveste un ruolo fondamentale. Non a caso l'art. 23 del decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, c.d. decreto NIS, attribuisce agli organi di amministrazione e direttivi dei soggetti NIS la responsabilità di approvare i documenti recanti le policy relative alle misure di gestione dei rischi per la sicurezza informatica. Più in generale, per difendersi dalla minaccia cyber è anche fondamentale applicare concretamente il principio del "need to share", attraverso la condivisione delle informazioni e la divulgazione coordinata delle vulnerabilità».

Quali soggetti portano alla luce le evidenze più significative su questo fronte?

«In quest'ambito, oltre a venire in rilievo quanto disposto dagli articoli 16 e 17 del decreto NIS, va sottolineata l'attività proattiva di monitoraggio della superficie esposta dei soggetti nazionali



Milena Rizzi, prefetto e capo del Servizio Autorità d'ispezione dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale

svolta dallo Csirt Italia che, nel primo semestre 2026, ha inviato 12.033 comunicazioni di allertamento a Pubbliche amministrazioni e imprese appartenenti alla constituency, relative all'esposizione su Internet di 23.985 servizi a rischio e ha riportato la pubblicazione di 37.032 nuove CVE, tra le quali alcune di rilievo hanno interessato prodotti e soluzioni ampiamente utilizzati da imprese e operatori di infrastrutture critiche, destinatari di specifiche attività di allertamento».

In ACN lei è a capo del Servizio Regolazione. Quali strumenti e competenze mette a disposizione l'Agenzia per innalzare sempre più il livello di sicurezza e resilienza cibernetica del nostro Paese?

«Da quando è stata istituita, l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale ha interpretato il mandato conferitole dall'art. 7 del decreto legge n. 82 del 2021 con un approccio improntato alla massima valorizzazione del partenariato pubblico-privato. Che ha consentito, tra l'altro, di conseguire l'ulteriore valore aggiunto della disseminazione della conoscenza anche attraverso la promozione di forme di mentoring, fondate sulla condivisione di buone prassi, e la collaborazione con i centri di eccellenza per il trasferimento tecnologico. In tale contesto, merita di essere sottolineata la preparazione e la dedizione con la quale il personale alta-

mente specializzato, incardinato nel Servizio Regolazione, ha supportato i soggetti della constituency nell'analisi delle discipline loro applicabili, anche attraverso la pubblicazione di Linee guida, Vademecum e Faq».

Definendo quali perimetri in termini regolatori?

«Non volendo anticipare quanto è stato fatto per l'implementazione della Direttiva Ue 2022/2555, c.d. Direttiva NIS2, qui vorrei solo ricordare due Linee Guida: quelle per il rafforzamento della resilienza cibernetica, previste dall'articolo 8 della legge n. 90/2024, e quelle per il rafforzamento della protezione delle banche dati rispetto al rischio di utilizzo improprio. Entrambi gli strumenti di supporto, infatti, sono costruiti per sostenere il percorso di attuazione delle misure di sicurezza appositamente selezionate per la loro idoneità a raggiungere l'obiettivo prefissato. Quelle per il rafforzamento della protezione delle banche dati rispetto al rischio di utilizzo improprio, in particolare, rappresentano un documento di riferimento per contrastare il rischio di accessi abusivi, sia da parte di insider che di minacce esterne».

Sempre in tema di resilienza, quali strumenti possono essere messi in campo per assicurare la continuità operativa?

«Per costruire la resilienza ogni organizzazione dovrebbe, prima di tutto, investire nelle sue capacità di autovalutazione circa la sua postura cyber. Non esiste quindi una soluzione o una tecnologia da acquistare "a scaffale", ma occor-

re sviluppare una cultura della sicurezza informatica condivisa dai componenti degli organi di amministrazione, cui il decreto NIS affida la responsabilità di approvare la governance delle politiche di gestione dei rischi per la sicurezza informatica. In quest'ottica, è evidente che la predisposizione del "piano di continuità operativa" permette alle organizzazioni di definire i requisiti necessari affinché le attività e i servizi, in caso di crisi, possano proseguire o essere riavviati entro tempi accettabili. In tale contesto, la formazione assume un ruolo centrale».

La direttiva NIS2 impone misure di sicurezza basate su un approccio multirischio. Quali settori sono più impattati da questa disciplina?

«L'ambito di applicazione della direttiva NIS2 si estende a 18 settori, di cui 11 considerati altamente critici e 7 critici. Accanto a settori già presenti come quelli dell'energia, dei trasporti o bancario, possiamo osservare l'estensione, ad esempio, alla Pubblica Amministrazione (sia centrale che, in parte, locale), alla fabbricazione e alla ricerca rispetto alla precedente direttiva. In linea con l'impostazione improntata a un approccio "whole-of-society" in cui il partenariato pubblico-privato gioca un ruolo fondamentale, l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale, nella sua qualità di Autorità nazionale competente NIS, ha quindi tradotto il principio astratto della piena collaborazione in una serie di azioni strutturate, per coniugare le esigenze della regolazione con la definizione di un percorso sostenibile per tutti i soggetti coinvolti».

Quali iniziative avete in corso per favorirne la comprensione?

«Tra le varie a supporto della constituency NIS spiccano le oltre 100 iniziative divulgative organizzate, tra il 2025 e il primo semestre 2026, con le associazioni di categoria degli oltre 22 mila soggetti NIS, chiamati a implementare i requisiti delle misure di sicurezza stabilite con la Determinazione del Direttore generale di ACN n. 379907 del 18 dicembre 2025, su tutta la loro infrastruttura digitale. Inoltre, a partire da dicembre 2024, sul sito istituzionale dell'ACN è stata pubblicata una sezione dedicata alla nuova disciplina, con un'ampia selezione di risposte a domande frequenti. L'Agenzia ha inoltre attivato un service desk tramite il quale i soggetti possono porre quesiti e richiedere assistenza per difficoltà di carattere tecnico-procedurale. Nel corso del 2025, sono state evase oltre 45.000 richieste, di cui circa il 60 per cento relative a chiarimenti tecnico-procedurali per l'interazione con il Portale dei Servizi, ovvero lo strumento tramite il quale i soggetti NIS assolvono agli obblighi di comunicazione con l'Autorità nazionale competente NIS».

■ GG

Intelligenza artificiale e professione forense

Con i professionisti dello Studio Legale Associato V.A.C.S., scopriamo come le nuove tecnologie rappresentino un'opportunità per gli studi legali e come il vero valore continui a risiedere nella competenza, nella strategia e nella responsabilità dell'avvocato

L'intelligenza artificiale sta modificando profondamente il modo in cui vengono esercitate molte professioni intellettuali e l'avvocatura non fa eccezione. Oggi gli strumenti di Ia consentono di velocizzare attività di ricerca, analizzare grandi quantità di documenti, elaborare sintesi e supportare numerosi processi operativi. Una trasformazione che, inevitabilmente, alimenta interrogativi sul futuro della professione forense. «Se da un lato la tecnologia promette maggiore efficienza, dall'altro pone il tema della responsabilità, dell'affidabilità delle informazioni e, soprattutto, del valore del giudizio umano. Perché il diritto non è soltanto applicazione di norme ma interpretazione, strategia, capacità di leggere il contesto e di comprendere gli interessi delle persone» spiega Serena Saggini, socio dello Studio Legale Associato V.A.C.S. insieme a Jasmine Asaad, Luca Canevotti e Marco Valerio.

L'intelligenza artificiale è ormai entrata anche negli studi legali. Qual è il vostro approccio verso questa trasfor-

I soci dello Studio Legale Associato V.A.C.S.



mazione?

Serena Saggini: «Viviamo un momento di grande cambiamento e ritengo che un professionista abbia il dovere di comprenderlo prima ancora che di giudicarlo. Assumere una posizione di rifiuto nei confronti dell'intelligenza artificiale sarebbe una scelta anacronistica, oltre che poco lungimirante. Al tempo stesso, però, sarebbe altrettanto sba-



gliato attribuirle capacità che oggi non possiede. Nel nostro Studio abbiamo scelto un approccio consapevole: utilizziamo questi strumenti, li studiamo, ne testiamo quotidianamente le funzionalità e, soprattutto, ne analizziamo criticamente i limiti. L'innovazione tecnologica rappresenta un'opportunità straordinaria, ma richiede competenza e controllo. L'Ia non può essere considerata un soggetto cui delegare il ragionamento giu-

ridico: deve rimanere uno strumento al servizio del professionista. La vera innovazione, oggi, non consiste nell'utilizzare l'intelligenza artificiale, ma nel saperla governare».

Molti ritengono che l'Ia possa arrivare a sostituire il lavoro dell'avvocato. È una prospettiva che condivide?

Jasmine Asaad: «No e credo che questa con-

vinzione nasca da un equivoco sul significato stesso della professione forense. Una macchina può elaborare dati, confrontare migliaia di precedenti, individuare orientamenti giurisprudenziali, persino redigere una prima bozza di un documento. Tutto questo è estremamente utile e rappresenta un importante progresso operativo. Ma il lavoro dell'avvocato non coincide con la mera elaborazione di informazioni. Ogni pratica presenta una combinazione unica di aspetti giuridici, economici, relazionali e umani. La costruzione della strategia difensiva richiede valutazioni che dipendono dall'esperienza maturata negli anni, dalla capacità di prevedere le possibili evoluzioni di una controversia, dalla conoscenza delle dinamiche processuali e dalla comprensione degli obiettivi concreti del cliente. Il diritto vive di interpretazione. E l'interpretazione, per sua natura, implica creatività, responsabilità e capacità di adattarsi a situazioni sempre nuove. Sono qualità che nessun al-

goritmo è oggi in grado di replicare. L'intelligenza artificiale può accelerare molti processi. Non può sostituire il giudizio, l'etica professionale, l'empatia, l'intuizione e quella capacità di costruire soluzioni nuove che rappresenta l'essenza stessa dell'avvocatura».

Quali sono, secondo lei, i limiti più evidenti dell'intelligenza artificiale applicata al diritto?

Luca Canevotti: «Il primo limite riguarda l'affidabilità. L'intelligenza artificiale restituisce risultati estremamente convincenti anche quando sono inesatti. Può richiamare precedenti inesistenti, interpretare in modo impreciso una norma o non cogliere modifiche legislative recenti. Questo significa che ogni elaborazione deve essere verificata con estremo rigore dal professionista. Esiste poi un limite ancora più profondo. L'Ia lavora sulla base di ciò che è già stato prodotto: apprende da testi, sentenze, dottrine, orientamenti consolidati. Un avvocato, invece, è chiamato molto spesso a fare qualcosa di diverso: costruire interpretazioni innovative, individuare soluzioni non ancora esplorate, proporre letture evolutive della norma quando l'interesse del cliente lo richiede. L'attività difensiva è, in larga misura, un esercizio creativo. Non consiste nel ripetere ciò che esiste già, ma nel trovare l'argomentazione più efficace per il caso concreto. È proprio questa capacità di creare diritto attraverso l'interpretazione che distingue il professionista da qualsiasi sistema automatizzato».

Da sempre definite il vostro Studio un laboratorio giuridico. Cosa significa?

Marco Valerio: «Questo significa che non proponiamo soluzioni standardizzate ma costruiamo percorsi personalizzati partendo dall'ascolto del cliente e dall'analisi approfondita delle sue esigenze. L'intelligenza artificiale per noi rappresenta uno strumento che può migliorare l'efficienza di alcuni processi interni, consentendoci di dedicare ancora più tempo all'attività che produce il maggior valore: il confronto con il cliente, l'elaborazione della strategia, la valutazione dei rischi e delle opportunità. La tecnologia, quindi, non sostituisce il rapporto fiduciario. Al contrario, ci permette di rafforzarlo, liberando risorse da attività meramente esecutive per concentrarle sulla consulenza ad alto contenuto professionale». ■ **Beatrice Guarnieri**

UNA BOUTIQUE LEGALE

Lo Studio Legale Associato V.A.C.S. opera su tutto il territorio nazionale attraverso una struttura multidisciplinare composta da oltre venti professionisti. Nato dalla visione condivisa degli avvocati Marco Valerio, Jasmine Asaad, Luca Canevotti e Serena Saggini, lo Studio ha costruito la propria identità come una boutique legale, orientata a offrire consulenza altamente personalizzata nei settori del diritto immobiliare, bancario e finanziario, dell'arbitrato e delle procedure Adr, con un approccio fondato sulla relazione fiduciaria con il cliente, sull'innovazione e sulla qualità della prestazione professionale.

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



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

- ✓ Sicurezza nella progettazione, aggiornamenti e 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

Una compliance strategica sul fronte cyber

Di fronte all'evoluzione degli attacchi informatici, «una conformità statica alle regole per il trattamento dei dati non basta più» secondo Rocco Panetta. Servono programmi di governance, anche legale, per prevenirli e impostare il business

Nel nuovo perimetro di regole sulla data economy, il ruolo dell'advisor legale sta cambiando radicalmente. E con l'estrema velocità imposta dallo stato di salute e resilienza delle organizzazioni italiane dal punto di vista della cybersicurezza, ben fotografata da numerosi e autorevoli report. «Penso, ad esempio, al rapporto Clusit, secondo cui nel 2025 in Italia - osserva Rocco Panetta, tra i massimi esperti di diritto applicato all'Ai e alla cybersecurity - si è registrato il 9,6 per cento degli incidenti a livello mondiale. Con il settore governativo, militare e delle forze dell'ordine in cima alla classifica dei più attaccati, seguito dal comparto manifatturiero, con crescite rilevanti negli ambiti dei trasporti e della logistica e del commercio».

Tra i settori italiani più colpiti da attacchi informatici c'è anche quello sanitario. Perché i dati relativi alla nostra salute fanno così gola ai cyber criminali?

«I dati relativi alla salute appartengono a quelli che una volta la normativa sulla circolazione e protezione dei dati personali chiamava "dati sensibili" e oggi definisce come "categorie particolari di dati personali". L'importanza e la delicatezza di queste informazioni, in grado di rivelare elementi della nostra personalità altamente personali, è la prima spiegazione del fenomeno».

Attraverso quali strumenti si possono tutelare?

«Questa stessa caratteristica spiega anche come mai la normativa prevede una serie di regole e tutele rafforzate per il trattamento e la sicurezza di tali informazioni. Il rispetto puntuale di queste regole è il primo strumento di difesa da adottare. Di fronte all'evoluzione degli attacchi informatici, però, anche le misure di sicurezza e protezione devono evolvere. Non basta dunque limitarsi a una conformità statica, ma occorrono programmi e interventi di compliance strategici e costantemente disegnati sulla base dei livelli di rischio registrati».

Quali comparti devono correre ai ripari per primi dagli attacchi cyber?

«Il punto non è individuare quali siano i settori più esposti o vulnerabili, ma par-

tire dal presupposto che non esiste un settore che non lo sia. Si tratta di una presa di consapevolezza importante, non per essere disfattisti, ma al contrario per costruire su questa pietra i propri programmi di governance dei dati e cybersicurezza».

Il web non dimentica nulla e talvolta rischia di trasformarsi in una condanna a vita. In questa cornice, come si sta ridefinendo il confine tra il diritto di cronaca e il sacrosanto diritto all'oblio dei cittadini?

«È questa una delle questioni più interessanti e attuali in materia di protezio-

Rocco Panetta, Tech, Ai and data governance lawyer e fondatore di Panetta Consulting Group



ne dei dati. Ciò in quanto viene in gioco il principio cardine della proporzionalità, che a propria volta è - e deve essere sempre - il risultato di un esercizio di bilanciamento. In questo caso, bilanciare, da un lato, il diritto alla protezione dei dati personali e, dall'altro, il diritto di cronaca, due garanzie di rilievo costituzionale. Il confine tra queste due prerogative per sua natura non può essere statico, ma cambia in funzione dei tempi e dei casi concreti. Sono così la giurisprudenza e i provvedimenti dell'autorità garante per la protezione dei dati personali a fungere da faro e guida per l'interpretazione evolutiva delle regole».



NON ESISTE UN SETTORE CHE NON SIA VULNERABILE
Si tratta di una presa di consapevolezza importante, non per essere disfattisti, ma al contrario per costruire su questa pietra i propri programmi di governance dei dati e cybersicurezza

Alla luce dei divieti e degli obblighi di conformità previsti dall'Ai Act europeo, in che modo le aziende devono aggiornare i propri sistemi di cybersecurity aziendali per mitigare i rischi legati all'uso dell'Ai generativa?

«La legge europea in materia di intelligenza artificiale costituisce un nuovo importante tassello normativo per le aziende, che si aggiunge e dialoga con altri, dal Regolamento generale sulla protezione dei Dati alle normative sulla cybersicurezza. Lo stesso AI Act parla di dati e di cybersicurezza, in particolare nella disciplina sui sistemi ad alto rischio, come quelli usati da banche e assicurazioni o nei luoghi di lavoro. Questa tecnologia, del resto, può essere al contempo strumento di attacco e difesa».

Pertanto, che postura occorre assumere?

«È necessario rivalutare le strategie di tutela della cybersicurezza alla luce delle novità normative. Questa in realtà dovrebbe essere la prassi: riesaminare il proprio perimetro di presidi e misure di

contrasto a ogni mutamento del quadro legislativo, non solo per evitare rischi di non conformità, ma anche - e direi soprattutto - per essere in grado di cogliere il valore competitivo delle regole».

E per il mondo della consulenza legale, che evoluzioni si prospettano in questa sfida contro i nemici informatici?

«Per restare al passo con i tempi, e soprattutto per venire incontro alle esigenze di organizzazioni pubbliche e private, è necessario affiancare all'assistenza operativa, sia ordinaria che straordinaria, la consulenza strategica. Che è sia manovra di difesa - da nuove minacce cyber, che saranno sempre più abilitate dalle tecnologie Ai, sia azione di attacco, e quindi prevenire e reagire in anticipo alle problematiche di cybersicurezza che potrebbero sorgere nel medio e lungo termine. In questo modo, il consulente legale non è più solo un porto sicuro per i momenti di crisi, ma diventa anche un consigliere con il quale impostare la rotta di navigazione del business». ■ **Gaetano Gemiti**

Una gestione olistica del rischio

«Combinare tecnologia, governance e formazione». Per organizzare una strategia difensiva efficace contro phishing, deepfake e altre insidie informatiche, è questa la strada da seguire da chi gestisce dati secondo Francesca Gaudino



Per la sicurezza informatica in Italia, ransomware e campagne di phishing sono i cybercrimini più insidiosi. Non soltanto per le grandi multinazionali come accadeva fino a poco tempo fa, ma per le organizzazioni che gestiscono dati sensibili o servizi essenziali, che «oggi sono i bersagli privilegiati» segnala Francesca Gaudino, responsabile della practice Data Privacy e Data Security presso Baker McKenzie Italia. «Il phishing - puntualizza - rimane la principale porta d'ingresso: gli attaccanti sfruttano e-mail, messaggi e persino strumenti di Ia per rendere le frodi sempre più credibili. La vera vulnerabilità, oggi, non è solo tecnologica ma anche organizzativa e umana».

Quali settori economici si stanno dimostrando più "scoperti" rispetto a queste minacce evolute?

«In Italia risultano particolarmente esposti i settori sanitario, manifatturiero, energetico, finanziario e della Pubblica amministrazione, perché un'interruzione operativa può generare effetti immediati e aumentare la pressione a pagare un riscatto. Le imprese manifatturiere inoltre, presentano spesso una forte integrazione tra sistemi It e tecnologie operative (Ot), mentre sanità e finanza custodiscono grandi volumi di dati di elevato valore».

In tema di manipolazione digitale, i deepfake in particolare sollevano criticità di rilievo riguardanti la sicu-

I DEEPFAKE

Rappresentano una minaccia crescente perché consentono di manipolare immagini, video e voci con un livello di realismo tale da rendere difficile distinguere il vero dal falso

rezza dei dati e la privacy. A quali rischi concreti espongono?

«I deepfake rappresentano una minaccia crescente perché consentono di manipolare immagini, video e voci con un livello di realismo tale da rendere difficile distinguere il vero dal falso. In concreto, possono essere utilizzati per frodi finanziarie, furti di identità, campagne di disinformazione, estorsioni e attacchi di social engineering sempre più sofisticati. Per le imprese il rischio è sia economico, per possibili truffe e compromissioni dei sistemi, che reputazionale, per la diffusione di contenuti falsi che possono danneggiare clienti, manager o brand».

Come si possono contrastare?

«La risposta deve combinare tecnologia, governance e formazione: strumenti di rilevamento dei contenuti manipolati, procedure di verifica rafforzata per pagamenti e richieste sensibili, monitoraggio della rete e maggiore consapevolezza degli utenti. La fiducia digitale è destinata a diventare una delle principali sfide della cybersecurity dei prossimi anni».

Le aziende si trovano a dover gestire più normative insieme (NIS2, DORA e GDPR) che regolano l'uso dei dati. Come cercate di indirizzarle per

snellirne le operazioni?

«Le aziende stanno affrontando una crescente complessità normativa, ma NIS2, DORA e GDPR hanno un obiettivo comune: rafforzare la resilienza, la sicurezza e la governance dei dati. Per evitare duplicazioni, il nostro approccio consiste nell'integrare gli adempimenti in un unico framework di compliance. Invece di gestire ogni normativa separatamente, aiutiamo le organizzazioni a costruire modelli operativi che soddisfino contemporaneamente più requisiti regolamentari, riducendo costi e oneri amministrativi. La chiave è passare da una logica di "compliance a silos" a una gestione olistica e coordinata del rischio. In questo modo la conformità non diventa un freno, ma un fattore di efficienza e competitività».

Come va integrata la gestione del rischio cyber all'interno dei modelli di compliance aziendale per costruire una strategia di difesa legalmente solida?

«Le aziende più mature sono quelle che trattano la cybersecurity come una componente strategica della governance, e non come una semplice questione tecnologica. Oggi il rischio cyber è un rischio d'impresa che incide su continuità operativa,

responsabilità degli amministratori, protezione dei dati e reputazione aziendale. Per questo deve essere integrato nei modelli di compliance e di governance, coinvolgendo funzioni legali, risk management, privacy, internal audit e vertici aziendali. L'obiettivo non è aggiungere nuovi livelli di controllo, ma creare un approccio coordinato che consenta di prevenire, gestire e documentare i rischi in modo coerente con gli obblighi normativi».

Che evoluzione prevede nella sua attività legale e quali casi di violazione e di cyber spionaggio domineranno la scena dei prossimi anni?

«Nei prossimi anni assisteremo a una crescente convergenza tra cybersecurity, protezione dei dati, intelligenza artificiale e geopolitica. A livello legale, aumenteranno le richieste di assistenza nella gestione di incidenti complessi, che non coinvolgono soltanto la sicurezza informatica, ma anche le responsabilità degli amministratori e tutela della reputazione. Sul fronte delle minacce, vedremo sempre più casi di cyber spionaggio finalizzati al furto di proprietà intellettuale, dati strategici e segreti industriali, oltre ad attacchi supportati dall'Ia, capaci di rendere phishing, deepfake e campagne di disinformazione molto più sofisticati».

Dunque, quale sarà la sfida per le imprese?

«Passare da una logica di reazione all'incidente a una vera cultura della resilienza digitale, integrata nella governance

Francesca Gaudino, responsabile della practice Data Privacy e Data Security presso Baker McKenzie Italia



aziendale. In parallelo, le aziende rivolgeranno più attenzione alla possibilità di sfruttare in modo più efficace il proprio patrimonio informativo, ad esempio anche alla luce delle possibilità offerte dal Data Act e ricorrendo all'anonimizzazione dei dati personali».

■ GG

Il tribunale della rete

La velocità e pressione dei social media, oltre all'impatto dell'la generativa, impongono nuove sfide al sistema penale e alla comunicazione giudiziaria. L'analisi di Nicodemo Gentile, uno dei penalisti più affermati

La giustizia è una battaglia quotidiana, da non dare mai per scontata. Per questo, anche il come viene raccontata fa la differenza. «Il racconto dell'indagine penale ha subito una trasformazione radicale», evidenzia Nicodemo Gentile, uno dei massimi penalisti italiani, impegnato nei processi maggiormente controversi e mediatici del nostro Paese: i casi di Meredith Kercher, Melania Rea, Sara Scazzi, la contessa dell'Olgiata, Roberta Ragusa, Sara Di Pietrantonio, Giulia Cecchettin e Liliana Resinovich. L'intermediazione dei cronisti giudiziari si attenua, con effetti sempre più preoccupanti. «Oggi i social media, il secondo polo, hanno azzerato la distanza critica dagli atti: la notizia di un'iscrizione nel registro degli indagati, di una perquisizione o di un arresto viene diffusa in tempo reale e circola spesso senza filtro attraverso condivisioni, commenti e rilanci che amplificano il dato grezzo senza contestualizzarlo».

In questo processo, qual è il principio che non dovrebbe mai essere sacrificato?

«C'è il serio rischio di mortificare la presunzione di non colpevolezza, sancita dall'articolo 27 della Costituzione. Non si tratta soltanto di una garanzia astratta, ma



L'AVVOCATO PENALISTA

Deve saper gestire con equilibrio le dichiarazioni pubbliche, evitare di alimentare l'esagerazione narrativa, pur senza rinunciare al diritto di replica quando la descrizione dell'informazione rischia di travolgere ingiustamente l'assistito, e mantenere sempre una condotta rigorosa

fenomeno del processo mediatico?

«Non solo, ne hanno mutato la natura. I media tradizionali restavano ancorati a una responsabilità editoriale riconoscibile: un direttore, una testata, un obbligo deontologico di verifica. I social hanno invece moltiplicato le fonti all'infinito, cannibalizzando il racconto e affidandolo a chiunque abbia un profilo e un microfono digitale, sovente senza alcun filtro professionale né alcuna responsabilità reale per ciò che viene diffuso».

Quali sono i rischi che intravede rispetto al proliferare dell'intelligenza artificiale generativa?

«Si delinea un livello di rischio ulteriore e qualitativamente diverso. Non parliamo più soltanto di interpretazioni scorrette o tendenziose di atti reali, ma della possibilità concreta di costruire prove apparenti, immagini, audio o video che non sono mai esistiti, capaci di orientare l'opinione pubblica e, nei casi più gravi, di inquinare la percezione stessa dei fatti di causa prima ancora che un giudice li abbia vagliati. Il rischio, per un sistema penale fondato sulla prova, è che il confine tra realtà processuale e narrazione di-

gitale diventi sempre più labile, con conseguenze potenzialmente devastanti sulla reputazione delle persone coinvolte e, in prospettiva, sulla stessa genuinità del materiale probatorio».

Come l'avvocato penalista deve oggi considerare questa dimensione comunicativa?

«Oggi l'avvocato penalista, in molti casi che attirano l'attenzione dei mezzi di informazione, non può più limitarsi a costruire la strategia difensiva solo sul piano tecnico-processuale, davanti al giudice e negli atti. Deve necessariamente misurarsi anche con il piano della comunicazione pubblica. Questo significa saper gestire con equilibrio le dichiarazioni pubbliche, evitare di alimentare l'esagerazione narrativa, pur senza rinunciare al diritto di replica quando la descrizione dell'informazione rischia di travolgere ingiustamente l'assistito, e mantenere sempre una condotta rigorosa. Il tutto sempre nel rispetto del Codice deontologico forense e del divieto di processi paralleli. È una sfida delicata: non bisogna mai anticipare sui social argomenti che appartengono, per loro natura, all'aula di giu-

stizia».

Il Csm ha approvato nuove linee guida per una comunicazione giudiziaria più orientata alla protezione reputazionale in senso ampio. Qual è il suo parere?

«È un passo nella direzione giusta, per certi versi tardivo ma comunque necessario. Da tempo la magistratura associata e la stessa dottrina processual-penalistica segnalano come conferenze stampa, comunicati e dichiarazioni informali rilasciate nella fase delle indagini preliminari siano materia delicata e complessa. Orientare la comunicazione giudiziaria verso una maggiore attenzione alla tutela dei diritti e alla tutela reputazionale, significa restituire centralità a tutti una serie di principi che, negli ultimi anni, sono stati fin troppo spesso sacrificati sull'altare della trasparenza a ogni costo. Perché queste linee guida producano effetti concreti, tuttavia, non basta l'enunciazione di principio: serve una applicazione uniforme sul territorio nazionale, una formazione specifica dei magistrati addetti ai rapporti con la stampa e, soprattutto, una responsabilità reale in caso di violazione, altrimenti il rischio è che restino un'affermazione di principio priva di efficacia deterrente».

Si possono conciliare oggi le esigenze della libertà di informazione, della trasparenza dell'azione giudiziaria, della riservatezza e delle garanzie del processo penale (presunzione di innocenza)?

«Ritengo che queste esigenze non siano affatto inconciliabili, a condizione che si accetti un principio semplice: la trasparenza dell'azione giudiziaria riguarda il metodo, non il merito. Il cittadino ha diritto di sapere che un'indagine è in corso, quali uffici se ne occupano, quali sono le tappe procedurali; non ha alcun diritto, né alcun bisogno, di ricevere anticipazioni sul contenuto delle prove o valutazioni di colpevolezza prima che il contraddittorio processuale abbia fatto il suo corso».

Come dovrebbe strutturarsi una comunicazione giudiziaria adeguata all'era digitale?

«Dovrebbe fondarsi su alcuni cardini: comunicati ufficiali sobri, limitati ai dati oggettivi e privi di giudizi di merito; un unico canale istituzionale riconoscibile, capace di arginare la proliferazione di fonti informali e di indiscrezioni non verificabili; tempi di diffusione calibrati sulle esigenze investigative e non sulla logica dell'immediatezza social. E, infine, una formazione specifica, tanto per i magistrati quanto per gli operatori dell'informazione, sul perimetro della presunzione di non colpevolezza. Solo così libertà di informazione, trasparenza e garanzie processuali possono convivere, restituendo al procedimento e processo penale il suo spazio naturale, che è l'aula di giustizia, e non il flusso incessante dei social network».

■ **Francesca Druidi**

L'avvocato penalista Nicodemo Gentile



di un concreto principio di civiltà giuridica: nessuno può essere trattato, nella narrazione pubblica, come colpevole prima di una sentenza definitiva. Quando questo valore viene eroso dalla scoppiettante velocità frequente nel mondo social, il danno reputazionale che ne deriva è spesso irreversibile, anche a fronte di una archiviazione o di un'assoluzione».

I social media hanno amplificato il

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€



Fibra ultraveloce

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

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  e con limiti tecnologici. In caso di copertura solo da tecnologia FTTC , 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



SCOPRI DI PIÙ



plenitude

Il processo nella sua dimensione più autentica

Tra la difesa degli appartenenti alle Forze dell'Ordine, i processi mediatici e il valore dell'indipendenza del penalista: l'avvocato Gabriele Bordoni riflette sul giusto processo, sul rapporto con i media e sull'attualità de *La solitudine del penalista*

Difendere significa prima di tutto garantire il rispetto delle regole. Per l'avvocato penalista Gabriele Bordoni, da anni impegnato anche nell'assistenza legale agli appartenenti alle Forze dell'Ordine, il principio del giusto processo non ammette eccezioni: le norme devono essere applicate con equilibrio, senza privilegi ma anche senza pregiudizi. In questa intervista affronta il tema dei processi ad alta esposizione mediatica, il delicato equilibrio tra tutela dei diritti e rispetto delle vittime, il significato più profondo della professione forense e l'attualità del suo libro *La solitudine del penalista*, in un tempo in cui la tecnologia rischia di allontanare il processo dalla sua dimensione più autenticamente umana.

La Sua attività professionale la vede impegnato nella difesa di appartenenti alle Forze dell'Ordine. Quali sono oggi le principali criticità che emergono nell'assistenza legale agli operatori della sicurezza e quali strumenti ritiene necessari per garantire un giusto equilibrio tra tutela dei diritti, responsabilità e riconoscimento del loro operato?

«Ritengo che la garanzia dei diritti e di un giusto processo debba necessariamente passare dal rigoroso rispetto delle norme previste per ogni cittadino chiamato a confrontarsi con la giustizia. L'equilibrio si raggiunge attraverso un'applicazione coerente delle regole, senza favoritismi ma anche senza penalizzazioni, riconoscendo a ogni persona le medesime tutele e le medesime responsabilità. Per quanto riguarda le criticità nell'assistenza legale agli appartenenti alle Forze dell'Ordine, oggi emergono anche aspetti che vanno al di là del tradizionale ambito della difesa tecnica. Oltre al compito di tutelare i propri assistiti nelle sedi giudiziarie, diventa sempre più importante saper gestire anche il rapporto con l'opinione pubblica e con i media, per contrastare narrazioni spesso distorte o giudizi anticipati che possono derivare da posizioni ideologiche, reazioni emotive o proteste non sempre fondate su elementi concreti. Lasciare gli operatori della sicurezza esposti a rappresentazioni parziali o fuorvianti rischia di compromettere la corretta valutazione dei fatti, quanto meno da parte dei cittadini. Per questo è necessario affiancare alla difesa processuale anche un'attenta comunicazione, capace di

restituire equilibrio al dibattito e garantire che ogni vicenda venga valutata sulla base delle prove e del rispetto dei principi di giustizia».

Sta assistendo i due agenti coinvolti nella recente vicenda del Pilastro, un caso che ha suscitato un forte dibattito pubblico. Da avvocato penalista, come si affronta la difesa in procedimenti così delicati, nei quali è necessario coniugare il rispetto per il dolore della famiglia della vittima con la tutela delle garanzie e della presunzione di innocenza degli indagati?

«Prima ancora che avvocati penalisti, siamo uomini. Questo significa avere piena consapevolezza che dietro ogni vicenda giudiziaria ci sono persone, storie, sofferenze e dolori che meritano rispetto. Affrontare un procedimento così delicato richiede quindi un equilibrio costante: da un lato il dovere pro-

fessionale di garantire agli assistiti una difesa rigorosa, fondata sui principi del diritto e sulle regole del processo; dall'altro la necessità di mantenere sempre un atteggiamento rispettoso nei confronti di chiunque sia coinvolto, in primo luogo della persona deceduta e la sua famiglia. Il compito dell'avvocato è quello di svolgere il proprio ruolo con serietà e determinazione, senza mai venir meno al rispetto della persona, anche quando si difendono posizioni contrapposte. La tutela dei diritti passa anche dalla capacità di riconoscere la dignità di tutti i soggetti coinvolti, compreso il proprio più acerrimo interlocutore».

Il suo libro *La solitudine del penalista* è diventato una riflessione sul significato più profondo dell'essere avvocato. Ritiene che quella "solitudine" sia il prezzo inevitabile dell'indipendenza del difensore o una condizione che il sistema giudiziario dovrebbe contribuire a superare?

soluta, almeno nella società e nella cultura in cui viviamo, è inevitabilmente destinato a sperimentare una certa forma di solitudine. È il prezzo, ma anche il valore, dell'indipendenza di chi sceglie di assumersi pienamente la responsabilità delle proprie decisioni».

A distanza di tempo, quel titolo è ancora attuale?

«Direi che è un titolo drammaticamente attuale. Non soltanto i cinque anni trascorsi dalla pubblicazione del libro, ma tutti i trentotto anni della mia esperienza professionale hanno confermato la validità di quella riflessione. Anzi, con il passare del tempo quella sensazione si è fatta ancora più intensa. Quando si è giovani si affrontano meno frequentemente i processi più complessi, quelli maggiormente esposti sotto il profilo mediatico e umano. Con gli anni, invece, ci si misura quotidianamente con vicende di enorme delicatezza, nelle quali il peso della responsabilità e il senso di isolamento del difensore diventano ancora più evidenti. Per questo ritengo che quel titolo sia oggi, se possibile, ancora più attuale di quando è stato scritto».

In che modo è cambiato il ruolo dell'avvocato penalista e quali sono oggi le nuove forme di "solitudine" che la professione si trova ad affrontare?

«Non credo che, sotto questo profilo, si possano nutrire particolari aspettative di miglioramento. La tecnologia rappresenta certamente una risorsa straordinaria quando è al servizio della giustizia, ma ho l'impressione che, soprattutto nel processo penale, troppo spesso finisca per produrre l'effetto opposto. Invece di essere uno strumento di supporto, capace di agevolare il lavoro degli operatori, rischia di rendere il processo più impersonale, più freddo, più distante dalla dimensione umana. Eppure, il processo penale riguarda persone: la vittima, l'imputato, i rispettivi familiari. Persone che soffrono, che portano con sé fragilità, valori, aspirazioni e diritti. Se l'umanità viene progressivamente allontanata dal processo, se l'umanesimo cede il passo a una logica esclusivamente tecnica o tecnologica, allora ci si allontana anche dall'obiettivo più autentico della giustizia. La nuova solitudine del penalista nasce anche da questo: dal dover continuare a ricordare che, prima delle procedure e degli strumenti, al centro del processo deve rimanere sempre la persona». ■ **CG**

L'avvocato Gabriele Bordoni



Credit foto Gianni Schicchi

UN'ATTENTA COMUNICAZIONE
Va affiancata alla difesa processuale per restituire equilibrio al dibattito e garantire che ogni vicenda venga valutata sulla base delle prove e del rispetto dei principi di giustizia

«Probabilmente entrambe le dimensioni convivono. Anche se immaginassimo il sistema giudiziario ideale, il migliore possibile, resterebbero comunque margini di difficoltà e aspetti legati alle condizioni concrete del tempo in cui viviamo. La realtà è fatta di contingenze che non possono essere completamente eliminate. Per quanto riguarda la solitudine del penalista, credo che essa sia anche il riflesso di un'esigenza fondamentale: quella di esercitare la propria funzione nella più totale libertà e indipendenza, senza condizionamenti o vincoli impropri. La difesa richiede autonomia di pensiero, capacità critica e responsabilità personale. In questo senso, forse l'uomo che ricerca una libertà as-

Legittima difesa: quando è davvero consentito reagire?

Tra dibattito pubblico e norme del Codice Penale, l'avvocato Stefano Moruzzi spiega cosa prevede realmente la legge italiana e perché ogni caso deve essere valutato singolarmente

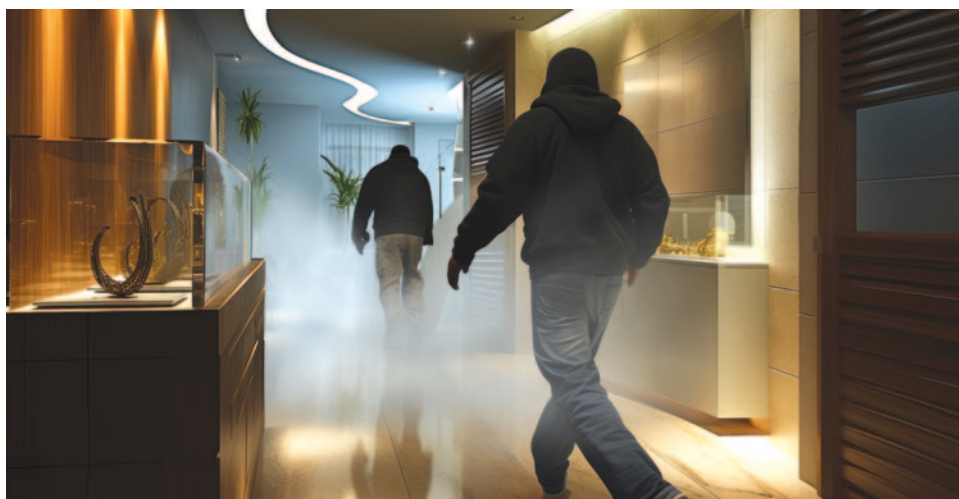
La legittima difesa è uno degli istituti più discussi del diritto penale italiano. Ogni volta che un episodio di cronaca coinvolge una reazione a una rapina o a un'aggressione, il dibattito si riaccende tra chi invoca il diritto di difendersi e chi richiama il rispetto dei limiti imposti dalla legge. Ma quando una reazione può essere considerata davvero legittima? Quali sono i requisiti previsti dall'articolo 52 del Codice Penale? E perché non esiste una risposta valida per ogni situazione? L'avvocato Stefano Moruzzi, penalista, fa chiarezza su un tema tanto delicato quanto spesso oggetto di semplificazioni.

Il caso del gioielliere Mario Roggero ha riaperto il dibattito sulla legittima difesa. Dal punto di vista giuridico, perché è così difficile ricondurre vicende di questo tipo all'articolo 52 del Codice Penale?

«Il dibattito pubblico è spesso influenzato dall'emozionalità suscitata da episodi particolarmente gravi, ma il diritto penale impone una valutazione rigorosa dei fatti. La legittima difesa, disciplinata dall'articolo 52 del Codice Penale, non rappresenta una giustificazione automatica ogni volta che una persona subisce un'aggressione. Affinché possa essere riconosciuta, devono ricorrere precisi presupposti previsti dalla legge: l'esistenza di un'offesa ingiusta, l'attualità del pericolo e, soprattutto, la necessità e la proporzione della reazione difensiva rispetto all'offesa. Ogni elemento deve essere accertato con estrema precisione. È quindi il concreto svolgimento dei fatti, e non la sola percezione di aver subito un torto, a determinare se la causa di giustificazione possa trovare applicazione».

Nel dibattito mediatico si sostiene spesso che chi subisce una rapina debba essere sempre considerato in legittima difesa. È davvero così?

«No. Il nostro ordinamento non prevede un principio secondo cui la qualità di vittima di una rapina comporti automaticamente l'esclusione della responsabilità penale. La legittima difesa richiede sempre una verifica puntuale della situazione concreta. Occorre stabilire se il pericolo fosse ancora attuale nel momento della reazione, se non vi fossero alternative praticabili e se la risposta sia stata proporzionata all'aggressione subita. Sono valutazioni che spettano esclusivamente all'autorità giudiziaria sulla base delle prove raccolte. Per questo motivo è giuridicamente scorretto formulare conclusioni generali o au-



AL CENTRO DEL DIBATTITO PUBBLICO

Il diritto di difendersi è garantito dal nostro ordinamento, ma non è privo di limiti. La legge consente la reazione solo entro confini ben definiti, che devono essere verificati caso per caso dall'autorità giudiziaria

tomatiche: ogni vicenda presenta caratteristiche proprie che devono essere analizzate singolarmente».

Che cosa insegna, dal punto di vista del diritto, un caso come quello del gioielliere Roggero?

«Vicende di questo genere evidenziano quanto sia importante distinguere il piano emotivo da quello strettamente giuridico. È naturale che fatti violenti suscitino partecipazione e solidarietà nei confronti della persona che li ha subiti, ma il diritto penale richiede un accertamento tecnico fondato sui principi di legalità e sulle garanzie costituzionali. La legittima difesa costituisce una causa di giustificazione eccezionale e, proprio per questo, non può essere estesa oltre i limiti stabiliti dal legislatore. Ogni procedimento deve quindi ricostruire con precisione la dinamica dei fatti, verificando se tutti i requisiti previsti dalla legge siano effettivamente presenti. Solo attraverso questa analisi è possibile stabilire se la condotta possa essere considerata penalmente giustificata oppure no».

Nel dibattito pubblico si sente spesso dire che chi reagisce a un'aggressione "ha sempre diritto di difendersi". Dal punto di vista giuridico, è un'affermazione corretta?

«Il diritto di difendersi è certamente riconosciuto e tutelato dal nostro ordinamento, ma non è un diritto privo di limiti. La legittima

difesa è una causa di giustificazione disciplinata dall'articolo 52 del Codice Penale e può operare solo quando ricorrono tutti i presupposti previsti dalla legge. La reazione deve essere necessaria per respingere un pericolo attuale derivante da un'offesa ingiusta e deve mantenere un rapporto di proporzione con la minaccia subita. Se il pericolo è cessato oppure la reazione assume carattere punitivo o ritorsivo, si esce dall'ambito della legittima difesa. È proprio questo il punto che spesso viene frainteso nel dibattito pubblico: il nostro ordinamento non attribuisce al cittadino un generale diritto di farsi giustizia da sé, ma consente la reazione al solo precipuo scopo di difesa ed entro limiti ben definiti che devono essere accertati caso per caso dal-

l'autorità giudiziaria sulla base delle prove disponibili».

Nel diritto penale quale ritiene sia l'aspetto più importante del suo lavoro?

«Il diritto penale riguarda beni fondamentali della persona e, proprio per questo, richiede la massima attenzione. Ritengo che il compito principale dell'avvocato sia garantire la piena tutela dei diritti costituzionalmente riconosciuti sia all'indagato o imputato sia alla persona offesa dal reato. La difesa non consiste soltanto nella conoscenza della normativa ma anche nella capacità di valutare ogni elemento della vicenda, predisporre una strategia efficace e assicurare che tutte le garanzie previste dall'ordinamento vengano rispettate. Il rapporto con il cliente assume quindi un'importanza centrale: è fondamentale spiegare con chiarezza ogni fase del procedimento, consentendogli di affrontare il percorso giudiziario con piena consapevolezza».

■ **Lorenzo Fumagalli**

L'avvocato Stefano Moruzzi



L'ATTIVITÀ DELLO STUDIO

L'avvocato Stefano Moruzzi svolge la propria attività prevalentemente nell'ambito del diritto penale e in diversi settori del diritto civile, offrendo assistenza legale sia a privati sia a imprese. Lo studio adotta un approccio personalizzato, costruendo per ogni assistito una strategia giuridica calibrata sulle specificità del caso. Ogni vicenda viene analizzata con attenzione sotto il profilo normativo e pratico, garantendo un'assistenza continuativa in tutte le fasi del procedimento, dalla consulenza iniziale fino all'eventuale giudizio davanti alle magistrature superiori.

Appello alla verità

Giovanni Paolo Accinni propone una riflessione che va oltre la necessità di aggiornare le norme, richiamando il valore della cultura giuridica, della libertà di pensiero e della ricerca della verità come pilastri indispensabili per una giustizia credibile e al passo con i tempi



Dall'impatto dell'intelligenza artificiale ai nuovi fenomeni di criminalità economica e informatica, fino al delicato equilibrio tra informazione, tutela della persona e presunzione di innocenza. L'avvocato penalista Giovanni Paolo Accinni si esprime sulle sfide del diritto contemporaneo.

Il suo percorso accademico e professionale è strettamente legato al diritto penale. Quali sono stati gli incontri e le esperienze che hanno maggiormente influenzato la sua visione della giustizia e della professione?

«Senza dubbio l'incontro e gli insegnamenti del mio maestro, il professor Alberto Crespi. Un gigante sulle cui spalle sono salite generazioni di giuristi che hanno beneficiato di una lezione che non era solo tecnica, ma di esempio e di educazione. Di una rettitudine che gli ha consentito di essere e restare sempre un uomo libero e perciò temuto, rispettato, avversato».

Negli ultimi anni il diritto penale è stato chiamato a confrontarsi con nuove sfide, dalla criminalità economica ai reati informatici fino all'intelligenza artificiale. Quali cambiamenti ritiene più urgenti per rendere il sistema giuridico più efficace e al passo con i tempi?

«Penso che il cambiamento maggiore

INTRAPRENDERE LA PROFESSIONE FORENSE

«Auguro ai giovani di poter fare con passione quello che desiderano fare, perché senza passione nulla riesce bene. Occorre possedere curiosità, diligenza, riservatezza e capacità di restare liberi»

dovrebbe partire dalla consapevolezza che per sapere cogliere le sfide imposte dalla velocità dei cambiamenti, anche tecnologici, si dovrebbe poter recuperare il valore fondante della cultura, per sopprimere all'attuale crisi della razionalità. Come ho scritto nel mio libro *Civiltà giuridica* della comunicazione nel momento

in cui la ragione perde la propria possibilità di manifestarsi e quindi di poter essere intesa come tale, ogni autentico atteggiamento razionale resta infatti per ciò stesso dissolto e in siffatta dissoluzione avviene impossibile quel fine di ogni polis che è il "vivere bene", con il successivo rischio di un'ulteriore esasperazione poiché, come già ammoniva Norberto Bobbio, "quando gli uomini cessano di credere alle buone ragioni inizia la violenza". Che è quello a cui stiamo purtroppo assistendo sempre più oggi».

Si parla spesso di giustizia attraverso i media e i social network. Quanto è importante, secondo lei, trovare un equilibrio tra il diritto all'informazione, la presunzione di innocenza e il rispetto delle persone coinvolte nei procedimenti giudiziari?

«Credo che sia importante tornare a credere, ossia ad avere fiducia, solo quando posti nella condizione di poter ritenere che qualcosa sia stato ragionevolmente dimostrato, e quindi comunicato in co-

stanza di applicazione di un metodo capace di produrre comunicazione persuasiva. Come ricorda Glauco Giostra "ogni collettività democraticamente organizzata ha bisogno vitale di credere nella sua giustizia". La rivoluzione sarebbe perciò quella di passare dal paradigma della paura, del sensazionalismo, a quello della verità in una rinnovata cultura e con un'assai maggiore rigidità nella divulgazione degli atti giudiziari nella fase delle indagini preliminari. Un fenomeno non oltre sopportabile proprio perché collide fortemente con i più elementari principi di civiltà democratica a determinare una sistematica violazione proprio del diritto co-

L'avvocato Giovanni Paolo Accinni



stituzionale di presunzione di innocenza».

Occorre dunque un cambiamento di mentalità?

«Esattamente, anche degli operatori dell'informazione il cui orientamento dovrebbe essere inteso a fornire un vero e proprio servizio pubblico ai cittadini, più che una gara al ribasso improntata a diffondere per primi il maggior numero di notizie, e poco importa se fondate o meno. Come ci è stato insegnato "la democrazia senza pretesa di verità è vuota di contenuto"».

Alla luce delle sue esperienze quali qualità ritiene indispensabili per chi oggi desidera intraprendere la carriera forense o accademica nel campo del diritto?

«Auguro ai più giovani di poter fare con passione quello che desiderano fare, perché senza passione nulla riesce bene. Le qualità non cambiano nel tempo. Occorre possedere curiosità, diligenza, riservatezza e capacità di restare liberi. È così che il mio maestro Alberto Crespi mi ha educato ad essere. Perché si educa con quello che si dice, ancor più con quello che si fa, ma molto di più con quello che si è (come ricordava Paolo Borsellino)».

■ **Lucrezia Antinori**



«La nostra Costituzione è la più bella del mondo»

Dal magistero di Franco Bricola alla magistratura, dall'università all'avvocatura: il percorso di un protagonista del diritto penale italiano tra garantismo, responsabilità e difesa dei principi dello Stato di diritto

Gia ordinario di diritto penale e decano del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Bologna, studioso di riferimento del diritto penale dell'economia e del diritto societario, già magistrato e avvocato, Nicola Mazzacuva ha attraversato da protagonista alcune delle stagioni più significative della cultura giuridica italiana. In questa intervista ripercorre le tappe fondamentali della sua carriera, il valore del garantismo, il ruolo della Costituzione nel sistema penale e le sfide che attendono oggi giuristi e legislatori.

Parlando degli inizi del suo percorso, che cosa l'ha spinto a scegliere la strada del diritto e, successivamente, a passare dalla magistratura all'università e all'avvocatura? C'è stato un momento o un incontro decisivo che ha orientato questa scelta?

«Quanto alle mie personali scelte professionali esse sono state sempre orientate proprio allo studio e all'applicazione, nel rispetto delle superiori garanzie dell'ordinamento costituzionale e ordinario, del diritto penale in qualsiasi ruolo via via ricoperto per scelte di evidente matrice personale e, in particolare, per la profonda devozione maturata, già da studente e poi da allievo, nei confronti di un grandissimo maestro come il professor Franco Bricola, che ho avuto la fortuna e il privilegio di incontrare come docente già all'inizio della mia formazione (come 'matricola' proveniente da un piccolo paese sito alla punta estrema della costa occidentale della Calabria). Insegnava quale incaricato- nell'anno accademico 1968-69 diritto costituzionale, oltre a essere ordinario di diritto penale, corso che avrei seguito nel successivo anno accademico. Fu un incontro fondamentale perché le sue lezioni erano sempre affiancate da un'analisi molto ficcante, davvero superiore e oltremodo affascinante, sui profili di natura politica e sociale degli argomenti tecnico-giuridici di volta in volta trattati».

Ha sempre sostenuto con forza il valore del garantismo e del diritto di difesa, sia come accademico sia come presidente del Consiglio nazionale delle Camere Penali. In un momento storico in cui spesso questi principi vengono messi in discussione nel dibattito pubblico, qual è il messaggio che ritiene più importante trasmettere ai cittadini?

«La nostra Costituzione- come via via modificata ovvero implementata (anche) in materia

penale- viene considerata giustamente la 'più bella del mondo'. E basta menzionare, al riguardo, i principi fondamentali, ivi contemplati, relativi alle superiori garanzie in tema di libertà personale (art. 13); di diritto di difesa definito come inviolabile (art. 24); di personalità della responsabilità penale, di legalità, tassatività; di irretroattività in materia penale (artt. 13, 25, 27); di divieto di pene contrarie al senso di umanità e finalizzate, invece, a svolgere una funzione rieducativa del condannato; di presunzione di innocenza dell'imputato sino alla (eventuale) sentenza definitiva di condanna (art. 27). Credo che questi superiori principi, espressione del nostro diritto penale liberale e costituzionale, non possono subire alcuna eccezione ovvero qualsivoglia deroga anche in fase applicativa».

Nicola Mazzacuva, avvocato cassazionista, già ordinario di diritto penale e decano del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Bologna



Nel corso della sua carriera ha vissuto il diritto penale da prospettive diverse: magistrato, avvocato, docente universitario e autore di importanti opere scientifiche. Quanto queste esperienze hanno influenzato il suo modo di interpretare la giustizia e il diritto penale?

«L'esperienza come magistrato mi ha insegnato il valore dell'equilibrio, dell'imparzialità e della responsabilità che ogni decisione giudiziaria comporta; quella successiva come avvocato mi ha ulteriormente rafforzato nella convinzione che il diritto di difesa rappresenti un presidio essenziale dello Stato di diritto e non un ostacolo all'accertamento della verità. L'attività accademica, infine, mi ha consentito di approfondire il significato dei principi costi-

tuzionali e di riflettere sul ruolo del diritto penale in una società democratica, nel delicato rapporto tra esigenze di sicurezza e tutela delle libertà individuali. Credo che proprio il confronto tra queste diverse esperienze abbia contribuito a maturare una visione del diritto penale sempre più attenta alla persona, alle garanzie e ai limiti che devono necessariamente accompagnare l'esercizio del potere punitivo del-

torie', né ascrizioni soltanto induttive/presuntive di responsabilità penale. Le sfide attuali richiedono dunque un costante equilibrio tra l'esigenza di contrastare fenomeni economici complessi e quella di evitare un ampliamento incontrollato dell'area del penalmente rilevante. In particolare, occorre garantire che l'intervento penale rimanga ancorato a condotte effettivamente lesive e chiaramente individuate,



LA GIUSTIZIA PENALE

Non può essere valutata soltanto in termini di efficacia repressiva, ma deve essere innanzitutto rispettosa dei principi costituzionali che ne costituiscono il fondamento

lo Stato. La giustizia penale, infatti, non può essere valutata soltanto in termini di efficacia repressiva, ma deve essere innanzitutto rispettosa dei principi costituzionali che ne costituiscono il fondamento».

Lei è uno dei maggiori studiosi del diritto penale dell'economia e del diritto penale societario. Quali sono oggi le sfide più urgenti che il legislatore e gli operatori del diritto devono affrontare in questi ambiti?

«Anche il diritto penale dell'economia e il diritto penale societario non possono discostarsi dal rispetto dei principi costituzionali e, in particolare, da quello in tema di personalità della responsabilità penale, di tassatività delle norme incriminatrici, nonché dalla presunzione di innocenza che non tollera 'scorciatoie proba-

evitando che l'incertezza normativa ricada sugli operatori economici e sugli amministratori chiamati ad assumere decisioni nell'ambito delle loro responsabilità».

Da decenni insegna all'Università di Bologna e ha formato generazioni di giuristi. Che cosa cerca di trasmettere ai suoi studenti, oltre alle competenze tecniche, per prepararli alle responsabilità della professione forense e giudiziaria?

«Ai miei studenti confido di aver trasmesso l'assoluta necessità di rispettare i canoni del diritto penale liberale e costituzionale nell'esercizio dell'attività forense sia nella veste di avvocati, sia nel ruolo di magistrati degli Uffici di Procura ovvero in quello di giudice a qualsiasi livello (di merito ovvero di legittimità)».

■ **Cristiana Golfarelli**

La speranza per il futuro

Dalla stagione di Ustica a Mani Pulite, dai grandi processi di mafia fino ai casi mediatici, Carlo Taormina ripercorre oltre cinquant'anni di carriera e riflette sullo stato della giustizia italiana

Divenuto volto noto presso il grande pubblico soprattutto con il delitto di Cogne, Carlo Taormina è uno dei penalisti più affermati d'Italia, titolare di una carriera tanto densa quanto significativa, vissuta da più prospettive, compresa quella politica. Ex magistrato, poi convertitosi all'avvocatura, il legale e docente romano continua a vivere e praticare il diritto con passione, combattività e schiettezza, caratteristiche che gli sono sempre state riconosciute fuori e dentro le aule.

Avvocato Taormina, nella sua carriera ha assistito politici, imprenditori, imputati eccellenti, mafiosi. C'è un processo che più di altri l'ha segnata?

«Innanzitutto, bisogna ricordare che, per dodici anni, sono stato magistrato. Ho lasciato, infatti, la magistratura dopo aver vinto il concorso a cattedra come professore ordinario di procedura penale, attività che svolgo ancora oggi. Il mio ingresso nell'avvocatura è stato quindi una seconda fase della mia vita professionale, ma estremamente intensa. Ho avuto la fortuna - o il destino - di occuparmi di vicende che hanno segnato la storia giudiziaria del Paese: il processo di Ustica, moltissimi procedimenti di Mani Pulite, i grandi processi sulla criminalità organizzata campana e siciliana, oltre ai procedimenti che hanno coinvolto importanti esponenti politici, da Bettino Craxi ad Andreotti, Antonio Gava e molti altri. È difficile individuare un solo processo, perché ogni vicenda lascia inevitabilmente un'impronta».

Ce n'è però qualcuno che ricorda con particolare forza?

«Senza dubbio la vicenda di Ustica, che mi ha coinvolto profondamente. E quella di Erich Priebke, uno dei responsabili dell'eccidio delle Fosse Ardeatine. Per me ebbe anche un significato personale: mio padre era ebreo, fu arrestato durante quel periodo e rischiò concretamente di essere tra le vittime della rappresaglia nazista. I familiari delle vittime conoscevano bene la mia storia e affrontare quella difesa è stato molto difficile. Ma ho sempre cercato di svolgere il mio lavoro da tecnico del diritto difendendo, nel corso della mia carriera, mafiosi, camorristi, politici e criminali di ogni tipo».

Questo è stato il suo principio guida?

«Sì. La forza di essere un tecnico del diritto. L'avvocato deve avere il coraggio di dire al proprio assistito quando esistono reali possibilità di assoluzione, ma anche quando il suo compito consiste nel limitare i danni. Talvolta accade perfino che, pur partendo con aspettative modeste, si ottenga un ri-

sultato migliore del previsto. Il problema è che il nostro sistema giudiziario è tradizionalmente poco affidabile. Il principio del libero convincimento del giudice dovrebbe significare una valutazione razionale delle prove e dei risultati istruttori. Troppo spesso, invece, quel libero convincimento trasmoda in convincimento personale. Ed è proprio questo uno dei problemi più gravi della giustizia italiana».

Lei ha parlato più volte di un deterioramento del rapporto tra avvocatura e magistratura. Da cosa nasce?

«Posso parlare anche da ex magistrato, avendo vissuto entrambe le esperienze. Quando entrai in magistratura il giudice rappresentava il massimo livello della preparazione giuridica, insieme al professore universitario. La competenza tecnica costituiva una vera garanzia di imparzialità e rendeva il magistrato impermeabile alle pressioni esterne. Negli anni, però, la convergenza di diverse ragioni ha mutato lo scenario. È cambiata la società, è arrivato internet, si è progressivamente deprezzata la cultura giuridica e anche l'università ha perso adeguatezza sul piano formativo. Molti magistrati hanno così iniziato a percepire il proprio ruolo non più come un servizio, ma come un potere. Quando la competenza tecnica si indebolisce, viene meno anche quell'autolimitazione che disciplina e regola il giudice. Se una sentenza non è fondata sulla preparazione giuridica, inevitabilmente finisce per poggiare su altri elementi. E qualsiasi criterio diverso dalla competenza tecnica rischia di allontanare

Carlo Taormina, penalista e docente



LA FRESCHEZZA INTELLETTUALE DEI GIOVANI

«È una risorsa straordinaria. Sono particolarmente colpito dagli studenti provenienti da famiglie immigrate. Hanno una straordinaria fame di conoscenza. Quando questa voglia di imparare incontra la nostra tradizione culturale nasce qualcosa di nuovo, una sintesi capace di produrre valore per tutta la società»

una giusta sentenza».

Ritiene che questo impoverimento abbia riguardato anche l'avvocatura?

«Assolutamente sì. Se il livello della formazione universitaria si abbassa, ne risentono sia i magistrati sia gli avvocati. Un altro tema è il rapporto tra magistratura e politica: non che un tempo non ci fosse connessione tra il potere politico e quello giudiziario, ma era tutto molto più soffuso. La magistratura si percepiva ancora come un corpo dello Stato, mentre oggi questo non avviene più. Ogni magistrato ragiona per conto suo. Il referendum sulla giustizia di marzo 2026 si è però concluso con la vittoria del "No".

Perché, secondo lei, la riforma non ha convinto gli elettori?

«Quella riforma, per come era stata co-

struita, non richiedeva nemmeno un intervento costituzionale. Il governo ha mancato nel definire quesiti adeguati per il referendum. Credo che, nel loro intimo, anche molti magistrati contrari sappiano perfettamente che pubblico ministero e giudice dovrebbero avere percorsi distinti. L'obiettivo era garantire l'imparzialità del giudice, e nessuno può sostenere seriamente che questo non sia un valore. Il confronto, però, è stato trasformato in uno scontro ideologico. Il centro sinistra è stato abile nel far cadere in trappola la politica governativa. Chi sosteneva la separazione delle carriere veniva dipinto come un nemico della Costituzione, mentre chi la contrastava appariva come il difensore dello Stato. Parliamo comunque di un risultato vicino al 50 per cento. Il dibat-

tito serio, quello svolto nelle sedi competenti, ha fatto emergere numerosi punti sui quali esiste ormai una larga convergenza. Purtroppo la discussione pubblica è stata monopolizzata dalla propaganda politica, sia a destra sia a sinistra, mentre le vere questioni tecniche sono rimaste sullo sfondo».

Da processualista, quali ritiene siano oggi le riforme davvero indispensabili?

«Il nodo principale riguarda il processo penale. L'Italia ha cercato di importare il modello accusatorio americano, ma lo ha fatto male fin dall'inizio e, con il passare degli anni, lo ha progressivamente svuotato. Oggi dobbiamo prendere atto che quel modello, nel nostro ordinamento, ha fallito. Se il 60-70 per cento dei procedimenti si conclude con riti alternativi, come giudizio abbreviato e patteggiamento, significa che il processo si esaurisce già nella fase delle indagini preliminari e che la prova non si forma più nel dibattimento, come dovrebbe avvenire in un vero sistema accusatorio. Anche quando si arriva in aula, la cultura processuale resta sostanzialmente inquisitoria. Il giudice continua spesso a svolgere il ruolo che dovrebbe spettare alle parti, ponendo direttamente le domande ai testimoni e guidando l'intero confronto processuale. Per questo, ritengo che dobbiamo smettere di rincorrere modelli stranieri e costruire un processo realmente italiano, coerente con



la nostra cultura giuridica ed europea».

Lei ha vissuto anche un'esperienza politica, da parlamentare e membro del Governo. Perché ha deciso di lasciarla?

«Sono entrato in politica come tecnico e ha avuto anche importanti soddisfazioni: sono stato parlamentare, ho fatto parte del governo e ho presieduto la Commissione parlamentare d'inchiesta sulla morte di Ilaria Alpi e Miran Hrovatin. A un certo punto, però, mi è stato chiesto qualcosa che andava

oltre il ruolo tecnico. Io sono un liberale per formazione e per cultura. Quando ho capito che la politica richiedeva compromessi che non condividevo, ho preferito fermarmi. Arriva sempre il momento in cui il politico deve sporcarsi le mani. Io non ho voluto farlo».

In questa crisi della giustizia pesa anche il livello dell'attuale classe dirigente?

«Certamente, magistratura, avvocatura e politica fanno parte dello stesso sistema culturale. Se si abbassa il livello della formazione, inevitabilmente il problema riguarda tutti. Noto però anche segnali incoraggianti. Continuando a insegnare all'Università di Tor Vergata, incontro giovani con una preparazione sorprendente, una notevole proprietà di linguaggio e una grande capacità di approfondimento. Internet ha contribuito a rendere molti ragazzi più consapevoli e curiosi. Ho fiducia che il momento peggiore sia ormai alle spalle».

Lei insegna ancora procedura penale. Che cosa le trasmettono oggi gli studenti?

«Mi trasmettono moltissimo. La freschezza intellettuale dei giovani è una risorsa straordinaria. Sono particolarmente colpito dagli studenti provenienti da famiglie immigrate. Hanno una straordinaria fame di conoscenza, la stessa che la mia generazione respirava nel dopoguerra. Quando questa voglia di imparare incontra la nostra tradizione culturale nasce qualcosa di nuovo, una sintesi capace di produrre valore per tutta la società. Credo che proprio da questa integrazione possano arrivare le energie migliori per il futuro».

Molti continuano ad associare il suo nome al delitto di Cogne e alla difesa di Annamaria Franzoni. Le dà fastidio essere ricordato soprattutto per quel processo?

«No, perché quello di Cogne è stato un processo che ha segnato la storia giudiziaria italiana. È stato il primo vero processo mediatico del nostro Paese e, in qualche modo, ha cambiato il rapporto tra giustizia e comunicazione. Mi viene spesso attribuita la re-

sponsabilità della mediatizzazione del caso, ma le cose non stanno così. La dimensione mediatica era già stata costruita dagli inquirenti. Io mi limitai a rispondere su quello stesso terreno, perché altrimenti la difesa sarebbe stata inevitabilmente schiacciata. Non me ne sono mai pentito. Al di là delle mie convinzioni personali sulla posizione di Anna Maria Franzoni, ritengo che il risultato processuale sia stato complessivamente equilibrato».

Negli ultimi anni lei interviene spesso anche sui grandi casi di cronaca, pur non essendone il difensore. Che cosa la spinge a farlo?

«Le mie sono sempre valutazioni esclusivamente tecniche. Osservo questi procedimenti con l'occhio del processualista e, quando ritengo che vi siano aspetti problematici, li evidenzio pubblicamente. Resta l'evidente limite dell'autoreferenzialità della magistratura: il Csm non riesce a esercitare un controllo adeguato e, quando un magistrato commette un errore, il giudizio resta affidato ad altri magistrati».

È anche per questo che i casi di cronaca giudiziaria suscitano oggi un interesse così forte nell'opinione pubblica?

«Sì, perché i cittadini avvertono il bisogno di capire e di verificare ciò che accade nei processi. Per questo considero fondamentale il ruolo del giornalismo d'inchiesta. Può capitare che talvolta ecceda nei toni o che assuma forme nuove, anche attraverso i social o le piattaforme digitali, ma svolge comunque una funzione essenziale: consente all'opinione pubblica di seguire, comprendere e controllare l'amministrazione della giustizia. Oggi le persone seguono gli sviluppi, discutono gli atti processuali, cercano di comprendere le dinamiche delle indagini. Questo dimostra una crescita culturale importante e rappresenta un contrappeso indispensabile in una democrazia. Quando l'opinione pubblica conosce e segue il funzionamento della giustizia, l'intero sistema ne trae beneficio»..

■ **Francesca Druidi**

IL RUOLO DEL GIORNALISMO D'INCHIESTA

È fondamentale. Può capitare che talvolta ecceda nei toni o che assuma forme nuove, anche attraverso i social o le piattaforme digitali, ma svolge comunque una funzione essenziale: consente all'opinione pubblica di seguire, comprendere e controllare l'amministrazione della giustizia



Gestire le controversie in materia sanitaria

L'avvocato Francesco Ferroni, fondatore dello Studio Legale Effe & Partners, racconta come il diritto assicurativo e la responsabilità medico-sanitaria siano oggi chiamati a coniugare tutela dei pazienti, sicurezza delle cure e supporto alle strutture sanitarie in un contesto sempre più complesso

La responsabilità medico-sanitaria rappresenta oggi uno degli ambiti più complessi del diritto civile. L'evoluzione della normativa, l'aumento del contenzioso, la crescente attenzione alla sicurezza delle cure e il delicato equilibrio tra tutela del paziente e protezione dell'attività dei professionisti sanitari richiedono competenze altamente specialistiche. In questo contesto, lo Studio Legale Effe & Partners, guidato dall'avvocato Francesco Ferroni, con sedi a Milano, Roma, Bologna e Ferrara, è da oltre vent'anni un punto di riferimento nel diritto assicurativo e nella gestione del contenzioso in materia di medical malpractice.

La responsabilità medico-sanitaria è oggi uno dei settori più delicati del diritto civile. Come è cambiato questo ambito negli ultimi vent'anni e quali sono oggi le principali sfide che affrontate quotidianamente?

«Negli ultimi due decenni il settore ha vissuto una profonda trasformazione. Non è cambiato soltanto il quadro normativo, penso ad esempio all'introduzione della legge Gelli-Bianco, ma è cambiato il rapporto stesso tra cittadini e sistema sanitario. Il paziente è oggi molto più informato, più consapevole dei propri diritti e naturalmente più propenso a ricorrere agli strumenti di tutela quando ritiene di aver subito un danno. Parallelamente, anche l'attività dei professionisti sanitari è diventata più complessa. La medicina evolve rapidamente, aumenta il livello di specializzazione e, di conseguenza, crescono anche le aspettative nei confronti delle strutture e dei medici. In questo scenario il nostro ruolo non è semplicemente quello di gestire un contenzioso, ma di analizzare in profondità ogni vicenda, valutando gli aspetti clinici, organizzativi, assicurativi e giuridici. La responsabilità sanitaria richiede oggi un approccio multidisciplinare, che difficilmente può essere affrontato con competenze esclusivamente legali».

Lo Studio ha scelto di creare un team interamente dedicato alla responsabilità medico-sanitaria. Quanto è importante la specializzazione in un settore così tecnico e quale valore aggiunge ai vostri clienti?

«La specializzazione oggi rappresenta un requisito imprescindibile. Le controversie in materia sanitaria coinvolgono profili scientifici estremamente complessi e richiedono un co-



stante confronto con medici legali, consulenti tecnici, specialisti delle diverse discipline e compagnie assicurative. Per questo motivo abbiamo costituito un team dedicato composto da professionisti che si occupano quotidianamente ed esclusivamente di questa materia. Alcuni di loro fanno parte anche dell'Osservatorio sulla Giustizia Civile del Tribunale di Milano, un'esperienza che consente di mantenere un confronto continuo sull'evoluzione della giurisprudenza e delle migliori prassi processuali. Più precisamente, lo Studio, attraverso i propri collaboratori, partecipa agli incontri dei Coordinamenti nazionali dei Gruppi di lavoro, oltreché ai lavori del Gruppo sul danno da le-

L'avvocato Francesco Ferroni, fondatore dello Studio Legale Effe & Partners



sione del rapporto parentale e a quelli del Gruppo sul danno da reato. Lo Studio, inoltre, può contare sulla collaborazione di una consolidata rete di medici legali e specialisti, di

comprovata esperienza su tutto il territorio nazionale. La vera forza del team risiede proprio nella capacità di condividere competenze e costruire strategie comuni, garantendo ai nostri assistiti un'assistenza altamente qualificata e uniforme su tutto il territorio nazionale».

Tra i vostri clienti figurano aziende sanitarie locali, aziende ospedaliere, case di cura e compagnie assicurative operanti su tutto il territorio nazionale. Quali sono oggi le esigenze che accomunano queste realtà?

«Innanzitutto, occorre precisare che esistono strutture sanitarie in auto assicurazione, cioè che costituiscono un proprio fondo specifico per risarcire i danni, e strutture assicurate da una compagnia. Per queste ultime, è impor-

tante che ci sia uno stretto e consolidato rapporto tra l'ente e la propria compagnia assicuratrice. In entrambi i casi, lo Studio, non appena emergono profili di responsabilità a carico della struttura e/o del suo personale, è sempre pronto a consigliare all'ente o alla relativa compagnia assicuratrice di tentare una conciliazione, offrendo un giusto risarcimento in favore dei danneggiati».

L'esigenza principale è certamente quella di prevenire il contenzioso, prima ancora di gestirlo.

«Sì. Le strutture sanitarie sono sempre più attente ai processi di gestione del rischio clinico, alla formazione del personale, alla qualità della documentazione sanitaria e all'adozione di procedure organizzative che consentano di ridurre il verificarsi di eventi avversi. Quando il contenzioso si apre, diventa fondamentale affrontarlo con rapidità, rigore tecnico e una profonda conoscenza del funzionamento delle organizzazioni sanitarie. La nostra esperienza nel diritto assicurativo ci consente inoltre di integrare la valutazione giuridica con quella relativa alla gestione del rischio, offrendo una consulenza che va ben oltre la semplice attività processuale. Un altro aspetto importante a livello giudiziale e che credo abbia modificato la situazione negli ultimi anni è stata l'introduzione dell'art. 8 della Legge Gelli - Bianco (n. 24 del 2017), che ha previsto il procedimento per accertamento tecnico preventivo quale condizione di procedibilità della domanda giudiziale, in alternativa alla mediazione. Si tratta di un sistema molto più rapido per riuscire a inquadrare e a risolvere i contenziosi di responsabilità medico-sanitaria senza attendere i tempi di un ordinario giudizio di merito. Ormai, molto spesso, le controversie in materia di responsabilità sanitaria si definiscono direttamente in sede di accertamento tecnico preventivo. Sulla base della nostra esperienza, è possibile affermare che lo strumento dell'ATP è efficace e riduce i tempi di giustizia, con conseguente reciproca soddisfazione di tutte le parti».

■ Beatrice Guarnieri

FORTE SENSO ETICO: IL GIUSTO RISARCIMENTO AI DANNEGGIATI

Lo Studio Effe & Partners è uno studio boutique che opera su tutto il territorio nazionale mantenendo una struttura volutamente contenuta, una scelta che rappresenta un valore aggiunto in un mercato sempre più competitivo. Da sempre lo Studio privilegia la qualità rispetto alle dimensioni, adottando un modello organizzativo che consente di garantire un rapporto diretto con il cliente, tempi decisionali rapidi e un coinvolgimento costante dei partner nelle pratiche più complesse. Pur operando da oltre vent'anni su scala nazionale e collaborando con importanti realtà pubbliche e private, lo Studio ha scelto di preservare una struttura capace di favorire il confronto quotidiano tra i professionisti e una gestione altamente personalizzata di ogni incarico. Questo equilibrio tra specializzazione, esperienza e centralità delle esigenze del cliente, che nei contenziosi di responsabilità sanitaria è rappresentato dalla struttura sanitaria e/o dal suo personale e/o dalla relativa compagnia assicuratrice, costituisce uno degli elementi distintivi dello Studio Effe & Partners e il fondamento della fiducia che numerose strutture sanitarie, professionisti e compagnie assicurative continuano a riconoscergli.



CI SONO SEGNALI CHE PESANO PIÙ DI QUANTO IMMAGINI.

L'eccessiva ricerca dei risultati, l'insoddisfazione e l'isolamento possono nascondere disturbi della nutrizione e dell'alimentazione. Riconoscere i segnali e chiedere aiuto sono il primo passo per affrontarli.



FONDAZIONE
BULLONE
Pensare. Fare. Far Pensare.



Ospedale Niguarda

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia



FONDAZIONE ETS
ITALIA-PATRIA
DELLA BELLEZZA



Fondazione
Guido
Venosta



Per ricevere un aiuto qualificato:
piattaformadisturbialimentari.iss.it

Tragedie che possono e devono essere evitate

Quello della piccola Sofia Bernkopf, morta in una vasca idromassaggio in Versilia, è uno dei pochi casi in Italia che ha condotto ad una sentenza di condanna delle figure che hanno una responsabilità negli impianti di balneazione. L'avvocato Stefano Grolla, difensore della famiglia della bambina, analizza l'importanza di una cultura della prevenzione e del rispetto delle normative

Negli ultimi anni le cronache hanno riportato con crescente frequenza tragedie consumatesi all'interno di piscine e impianti balneari, dove bambini e adulti hanno perso la vita a causa di gravi carenze nella sicurezza. Dietro ogni evento emergono possibili responsabilità, omissioni e mancati controlli. La recente sentenza del Tribunale di Lucca sul caso della piccola Sofia Bernkopf, morta nel 2019 in una vasca idromassaggio di uno stabilimento balneare della Versilia, rappresenta uno dei più importanti precedenti giudiziari italiani sul

L'avvocato Stefano Grolla, fondatore dello Studio Legale Grolla



tema della sicurezza delle piscine e delle responsabilità dei gestori. «Purtroppo i dati destano grande preoccupazione - spiega l'avvocato Stefano Grolla, del Foro di Vicenza, che ha difeso la famiglia della bambina -. Negli ultimi dieci anni gli episodi mortali dovuti all'intrappolamento negli impianti di aspirazione delle piscine sono aumentati e, solo nei primi mesi dell'anno, abbiamo già assistito alla morte di due bambini di età inferiore ai dodici anni. Si tratta di tragedie che, nella quasi totalità dei casi, non possono essere considerate fatalità: trovano origine nella mancata applicazione delle norme di sicurezza, nell'assenza di controlli efficaci e nella scarsa manutenzione degli impianti. È questo l'aspetto più doloroso: sono morti che possono e devono essere prevenute. Dal punto di vista normativo, l'Italia dispone già di disposizioni nazionali e regionali che impongono rigorosi standard tecnici per la pro-



gettazione, l'installazione e la manutenzione degli impianti natatori. Il problema principale non è la mancanza di regole ma la loro effettiva applicazione: senza controlli sistematici e verifiche puntuali sulla conformità degli impianti, anche la migliore normativa rischia di rimanere inefficace».

In che modo il caso della piccola Sofia Bernkopf, che lei ha seguito in prima persona, ha rappresentato un punto di svolta in materia?

«La sentenza pronunciata dal Tribunale di Lucca costituisce uno dei più importanti precedenti giurisprudenziali italiani in materia di sicurezza delle piscine. Si tratta di una decisione estremamente approfondita, sviluppata in oltre duecento pagine, che analizza nel dettaglio ogni elemento tecnico e giuridico della vicenda. Il Giudice ha accertato che Sofia è deceduta per asfissia acuta da annegamento provocata dall'intrappolamento dei capelli nella bocchetta di aspirazione della vasca idromassaggio del Bagno Texas di Marina di Pietrasanta, impianto risultato completamente non conforme alle normative vigenti. L'importanza della sentenza risiede proprio nell'aver dimostrato, attraverso prove tecniche e sperimentazioni effettuate direttamente sull'impianto, il preciso nesso causale tra le violazioni delle norme di sicurezza e la morte della bambina».

Quali erano, nello specifico, le irregolarità riscontrate?

«Le violazioni erano numerose e particolarmente gravi. Innanzitutto risultava violato il D.M. 37/2008, che disciplina la progettazione, l'installazione e la manutenzione degli impianti tecnologici, oltre alla norma tecnica Uni En 13451-3, richiamata dalla normativa regionale, che stabilisce i requisiti di sicurezza per le prese di aspirazione, gli skim-

mer e gli impianti idromassaggio delle piscine pubbliche. Gli accertamenti tecnici hanno evidenziato che la bocchetta di aspirazione esercitava una forza di trazione pari a circa 200 Newton, quando il limite consentito era di appena 25 Newton. Tradotto in termini pratici, i capelli della piccola Sofia furono risucchiati con una forza di circa venti chilogrammi, almeno dieci volte superiore ai limiti previsti dalla normativa. Una forza tale da impedirle qualsiasi possibilità di liberarsi e riemergere».

Quindi quella tragedia poteva essere evitata?

«Assolutamente sì. Il processo ha dimostrato che, se gli obblighi di controllo, manutenzione e adeguamento fossero stati rispettati, il tragico evento non si sarebbe verificato. È il principio che nel diritto penale viene definito "giudizio controfattuale": si valuta se, tenendo la condotta doverosa prevista dalla legge, l'evento si sarebbe comunque verificato. Nel caso di Sofia la risposta è stata inequivocabile: no. Il rispetto delle nor-

me avrebbe evitato la morte della bambina».

Su chi ricadevano le responsabilità?

«Le responsabilità ricadevano su più soggetti, tutti titolari di una specifica posizione di garanzia: i gestori dello stabilimento, i datori di lavoro, anche di fatto, il responsabile della piscina, il personale addetto alla vigilanza e l'azienda installatrice dell'impianto. Il Tribunale ha accertato che ciascuno di essi ha violato gli obblighi di controllo, prevenzione e sicurezza derivanti dal proprio ruolo, contribuendo alla verificazione dell'evento. Proprio perché la piscina è considerata anche un luogo di lavoro, è stato contestato il reato di omicidio colposo aggravato dalla violazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro».

Si sta andando verso una normativa ancora più severa?

«Sì. È attualmente in discussione un disegno di legge quadro sulle piscine che mira a uniformare la disciplina nazionale. Tra le novità più rilevanti vi sono l'obbligatorietà dei test anti-intrappolamento sulle bocchette di aspirazione, la limitazione della loro portata, l'introduzione di standard tecnici uniformi e la previsione della figura del "responsabile della piscina", incaricato di vigilare costantemente sulla sicurezza e sulla manutenzione dell'impianto. Si tratta di interventi che vanno nella giusta direzione. Tuttavia, nessuna riforma potrà essere davvero efficace senza controlli puntuali e senza una concreta assunzione di responsabilità da parte di tutti i soggetti coinvolti nella gestione degli impianti. L'obiettivo deve essere uno solo: evitare che tragedie come quella della piccola Sofia possano ripetersi». ■ **Gaia Santi**

UNO STUDIO DI ECCELLENZA

Fondatore dello Studio Legale Grolla di Vicenza, l'avvocato Stefano Grolla opera da oltre vent'anni nell'assistenza a privati e imprese, affiancato da un team di professionisti specializzati nei principali settori del diritto. Tra le materie di competenza dello studio rientrano il diritto penale, civile, bancario, societario, di famiglia e la tutela dei minori. Ciò che contraddistingue lo Studio Legale Grolla è un'assistenza sempre completa, che tiene in considerazione tutti gli aspetti delle problematiche, grazie alle sinergiche competenze dei professionisti che collaborano all'interno dello stesso. Nell'ottobre 2025 l'avvocato Stefano Grolla è stato insignito del prestigioso Le Fonti Awards ottenendo il riconoscimento nella categoria "Boutique d'eccellenza in consulenza diritto penale".



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



GIOVANNI PARIS
Presidente 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.



«Il momento che ha segnato maggiormente la mia crescita è stato la morte di mio padre, nel 1943. Avevo undici anni e mia madre ne aveva trentacinque. Da un giorno all'altro venne meno il sostegno economico della famiglia e mi ritrovai a diventarne il capo.» È da questo episodio che prende avvio il racconto di Salvatore Trifirò in *Volevo fare il Viceré*, un percorso umano e professionale costruito attraverso responsabilità precoci, sacrificio, studio e determinazione. Dall'infanzia vissuta a contatto con il lavoro e con le difficoltà della vita reale, fino all'arrivo a Milano e all'incontro con il professor Cesare Grassetti, il suo cammino è segnato dalla convinzione che la crescita nasca dall'impegno e dalla capacità di affrontare le sfide.

Dopo la morte di suo padre si ritrovò ad essere il capofamiglia.

«Proprio così. Avevamo delle terre e fui io a occuparmi di tutto: compravo il bestiame, andavo alle fiere, seguivo ogni attività. Mi alzavo alle tre del mattino per lavorare e poi continuavo con gli studi. È stata una scuola di vita straordinaria, perché sono stato buttato nella realtà con tutte le responsabilità che essa comporta. È lì però che è iniziata davvero la mia crescita come uomo».

Quale è stato invece il momento decisivo della sua crescita professionale?

«Credo sia stato l'arrivo a Milano. Lasciare la Sicilia significava ricominciare da zero, con tante speranze ma anche molte incertezze. Superare l'esame da procuratore legale, risultando primo tra circa tremila candidati, mi aprì le porte dello studio del professor Cesare Grassetti. Fu lì che compresi cosa significasse davvero esercitare l'avvocatura: rigore, studio quotidiano e confronto con i migliori. Quell'esperienza ha segnato il mio percorso professionale e mi ha dato le basi per tutto ciò che è venuto dopo».

Ricorda il momento in cui fu assunto nello studio di Cesare Grassetti?

«Entrare nello studio del professor Cesare Grassetti rappresentò una grande opportunità. Ma prima di essere assunto volle mettermi alla prova. Mi affidò la redazione di una comparsa di costituzione in appello in una causa di concorrenza sleale. Lavorai con grande impegno e, quando gli consegnai l'atto, lo lesse con attenzione. Poi mi disse una frase che non ho mai dimenticato: "Bravo, Trifirò. Ha capito che non c'era niente da cambiare, perché l'avevo fatto io". Per me fu il complimento più bello che potessi ricevere e il segnale che avevo conquistato la sua fiducia. Poco dopo mi chiese se volessi intraprendere la carriera universitaria o quella del-

Tra vita e carriera

Nel libro *Volevo fare il Viceré* l'avvocato Salvatore Trifirò ripercorre una storia di sacrifici, merito e passione civile: dall'infanzia segnata dalla perdita del padre all'affermazione professionale a Milano, fino ai valori che hanno guidato una lunga carriera



IL TALENTO

Da solo non basta. Servono studio, disciplina, sacrificio e la capacità di affrontare con serietà ogni esperienza

l'avvocatura. Non ebbi esitazioni: risposi che volevo fare l'avvocato. È così che iniziò la mia vera formazione professionale, accanto a quello che considero il mio grande maestro».

Guardando alla sua carriera, quali valori hanno guidato le decisioni più importanti della sua vita?

«Le decisioni più importanti siano sempre state guidate da pochi valori, ma fondamentali. Anzitutto il rispetto delle persone. Ho sempre pensato che, prima ancora del professionista, venga la persona, con la sua dignità, i suoi diritti e i suoi problemi. Questo vale nei confronti dei clienti, dei collaboratori, dei magistrati e anche della controparte. Il rispetto non è mai una forma di debolezza, ma la condizione per costruire rapporti solidi e duraturi. Ho messo il lavoro al centro della mia vita, con impegno, sacrificio e dedizione, perché credo che la competenza si costruisca ogni giorno attraverso lo studio e l'esperienza e che l'obiettivo finale sia essere utili alle persone. Mettere il cliente al centro significa difenderne gli interessi con passione e determinazione, ma sempre nel rispetto della legge e dei valori che regolano la convivenza civile».

Un altro valore per lei imprescindibile è l'onestà, intellettuale e professionale.

«Ho sempre ritenuto che un avvocato debba dire al cliente la verità, anche quando è scomoda. Non bisogna promettere ciò che non si può mantenere né alimentare illusioni. Il rapporto di fiducia si fonda sulla trasparenza e sulla correttezza. Le cause finiscono, i successi passano, ma la correttezza, la credibilità e il rispetto che si conquistano negli anni sono il patrimonio più prezioso che un avvocato possa lasciare».

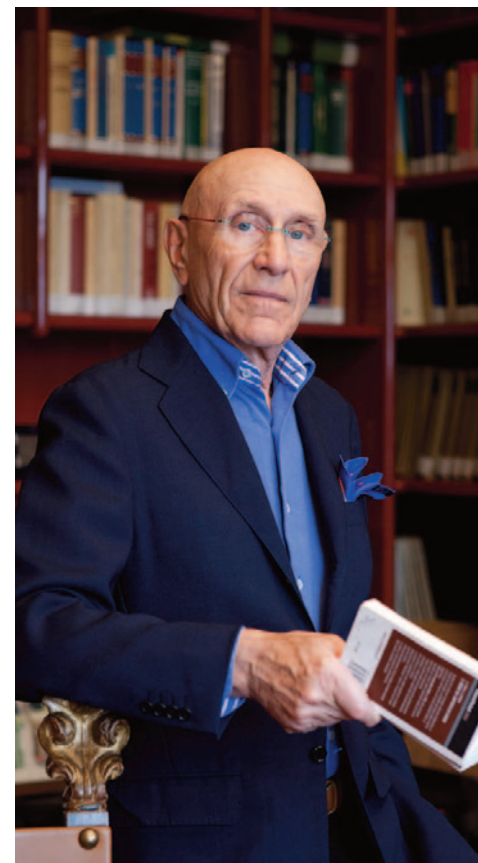
Il merito è uno dei temi centrali del suo libro. Quanto conta oggi costruire una cultura che premi competenza, impegno e responsabilità?

«Il merito è un valore fondamentale perché è alla base della crescita delle persone e di una società sana. La cultura è il punto di partenza: nasce dalla scuola,

parazione, dalla competenza, dalla volontà di migliorarsi continuamente. Più una persona è preparata, più ha la possibilità di cogliere le opportunità e costruire un percorso professionale di valore. Il talento da solo non basta: servono studio, disciplina, sacrificio e la capacità di affrontare con serietà ogni esperienza. Ai giovani direi anche di non misurare la vita soltanto in base a quanto si vive, ma soprattutto a come si vive. È importante allenare la mente, avere curiosità, mantenere la voglia di imparare e non arrendersi davanti alle difficoltà. Nella vita nulla è impossibile: anche ciò che sembra irraggiungibile può diventare possibile quando si mettono in campo impegno, determinazione, volontà e rigore. Qualcuno dice che per riuscire serve anche la fortuna. Io credo che la fortuna abbia un ruolo, ma che spesso sia la capacità di riconoscerla e accoglierla a fare la differenza. Le opportunità arrivano, ma bisogna essere pronti a vederle e ad avere gli strumenti per trasformarle in risultati. La preparazione e il lavoro quotidiano sono il modo migliore per costruire la propria fortuna».

■ Gloria Martini

L'avvocato Salvatore Trifirò, autore del libro *Volevo fare il Viceré*



Prevenire il contenzioso significa costruire imprese più solide

Simone Izar analizza il ruolo della consulenza preventiva nella gestione delle risorse umane e spiega perché il diritto rappresenti oggi uno strumento strategico per la competitività e la stabilità delle organizzazioni

In un contesto normativo sempre più complesso, la consulenza giuslavoristica non si limita più a intervenire quando nasce una controversia, ma accompagna le imprese nella costruzione di modelli organizzativi capaci di prevenire il conflitto. È questa la filosofia di Izar & Associati, boutique law firm milanese specializzata in diritto del lavoro, relazioni industriali e diritto civile d'impresa. Abbiamo incontrato l'avvocato Simone Izar.

Quando si parla di giustizia si pensa quasi sempre al processo. Nel diritto del lavoro è davvero così?

L'avvocato Simone Izar, dello studio Izar & Associati



«Solo in parte. Il processo rappresenta spesso l'epilogo di un percorso iniziato molto prima. La maggior parte delle controversie nasce infatti nella gestione quotidiana del rapporto di lavoro: un inquadramento non corretto, mansioni poco definite, una contestazione disciplinare gestita senza il necessario rigore procedurale o una decisione organizzativa non adeguatamente documentata. Quando la vicenda arriva davanti a un giudice, il margine di intervento è ormai limitato. Per questo la vera tutela si costruisce prima, attraverso decisioni corrette e rapporti di lavoro impostati con chiarezza».

Molte imprese considerano ancora il diritto come un vincolo burocratico. È una visione superata?

«È una percezione comprensibile, soprattutto in aziende chiamate a prendere decisioni rapidamente, ma rischia di essere con-

troproducente. Il diritto del lavoro è una materia in continua evoluzione e le norme incidono direttamente sulle scelte organizzative. Se la consulenza arriva per tempo, il diritto diventa uno strumento di governo dell'impresa: aiuta a motivare le decisioni, a documentarle correttamente, a valutarne le conseguenze e a ridurre l'incertezza. In questa prospettiva il costo della consulenza non rappresenta un onere, ma un investimento nella qualità delle decisioni e nella stabilità dell'organizzazione».

Quanto è importante la fase di costruzione del rapporto di lavoro?

«È il momento decisivo. Il contratto non è un documento standard ma lo strumento con cui si definiscono diritti, responsabilità e aspettative reciproche. Inquadramento, mansioni, clausole di riservatezza, patti di non concorrenza e regolamenti aziendali devono riflettere la reale organizzazione dell'impresa. Oggi, inoltre, gli obblighi informativi sono sempre più articolati e la trasparenza iniziale rappresenta una forma di tutela per entrambe le parti. Quando questi aspetti vengono trascurati, il problema non scompare: semplicemente riemerge in un momento successivo, quando risolverlo diventa molto più complesso».

La prevenzione passa quindi anche dalla gestione quotidiana delle persone?

«Assolutamente sì. Ogni decisione aziendale lascia una traccia giuridica. Una sanzione disciplinare, una valutazione negativa, una modifica organizzativa o il rigetto di una richiesta possono essere pienamente legittimi nel merito, ma risultare comunque vulnerabili se non sono supportati da procedure corrette, motivazioni coerenti e adeguata documentazione. Nel processo del lavoro la legittimità di una scelta viene spesso valutata proprio attraverso il percorso che l'ha preceduta. La tracciabilità delle decisioni, la coerenza dei criteri adottati e la chiarezza delle responsabilità costituiscono elementi essenziali per ridurre il rischio di contenzioso».

Quanto incide la formazione dei manager nella prevenzione del rischio legale?

«Incide moltissimo. Molti contenziosi non derivano da comportamenti intenzionalmente scorretti, ma dalla mancata consapevolezza delle implicazioni giuridiche del-

le decisioni quotidiane. Chi coordina persone esercita ogni giorno poteri direttivi, disciplinari e organizzativi che hanno una rilevanza giuridica. Conoscere i principi fondamentali della normativa consente di evitare gli errori più frequenti e di individuare tempestivamente le situazioni che richiedono il supporto del legale. La formazione non sostituisce la consulenza specialistica, ma permette di attivarla nel momento giusto».

Lei affianca le imprese sia nella consulenza sia nel contenzioso. Quanto sono complementari queste due attività?

«Sono strettamente collegate. L'esperienza maturata nelle aule di tribunale consente di comprendere quali errori organizzativi si trasformano più frequentemente in contenzioso e quali elementi risultano decisivi davanti a un giudice. Questa esperienza rende la consulenza preventiva

molto più efficace, perché permette di individuare in anticipo le criticità e costruire procedure solide. L'obiettivo non è evitare ogni conflitto, cosa impossibile, ma renderlo meno probabile, più prevedibile e più facilmente gestibile».

Qual è il valore della prevenzione anche per il sistema nel suo complesso?

«Ridurre le controversie evitabili produce benefici che vanno oltre la singola impresa. Significa liberare risorse economiche e organizzative, migliorare il funzionamento della giustizia e consentire ai tribunali di concentrarsi sui casi che richiedono realmente un intervento giudiziale. Considerare il diritto come uno strumento di qualità delle decisioni, anziché come un semplice obbligo formale, significa creare organizzazioni più solide, tutelare meglio le persone e contribuire all'efficienza dell'intero sistema produttivo».

■ Gaia Santi



LO STUDIO

Fondato a Milano nel 1999 sulle basi dell'attività avviata nel 1972 dal giuslavorista Angelo V. Izar, Izar & Associati è uno studio legale boutique specializzato in diritto del lavoro, relazioni industriali, diritto civile d'impresa. Lo studio affianca imprese, direzioni Hr e management nella consulenza e nel contenzioso, con un approccio orientato alla prevenzione dei rischi, alla qualità delle decisioni e alla continuità del rapporto con il cliente. Opera in diversi settori, tra cui industria, farmaceutico, servizi, sanità e sportivo, integrando conoscenze giuridiche e conoscenza delle dinamiche organizzative aziendali.

Dalla parte dei cittadini

Dai provvedimenti di riscossione, alle problematiche legate a mutui e finanziamenti fino al sovraindebitamento. L'avvocato Roberto Viola racconta la sua esperienza nella tutela dei diritti di privati e imprese in un panorama sempre più complesso

In uno scenario normativo sempre più complesso, cittadini, famiglie e imprese si trovano spesso ad affrontare problematiche che spaziano dalle controversie con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione ai rapporti con banche e assicurazioni, fino alle procedure di sovraindebitamento e alla tutela dei consumatori. L'evoluzione della legislazione e della giurisprudenza richiede oggi una preparazione altamente specialistica e un aggiornamento continuo, affinché ogni caso possa essere affrontato con strategie efficaci e personalizzate. In questo contesto opera l'avvocato Roberto Viola, fondatore dell'omonimo Studio Legale, che da quasi vent'anni assiste cittadini e imprese in numerosi ambiti del diritto civile. Nel corso della sua carriera ha maturato una significativa esperienza nella tutela del contribuente, nella responsabilità civile, nel diritto bancario e finanziario, nel diritto immobiliare e nella difesa del consumatore, ottenendo importanti risultati in particolare nelle controversie relative alla riscossione esattoriale.

Com'è iniziato il suo percorso professionale e quali esperienze hanno contribuito a formare la sua visione della professione?

«Mentre frequentavo la Facoltà di Giurisprudenza presso l'Università Federico II di Napoli, ho avuto l'opportunità di lavorare nel settore commerciale, ricoprendo il ruolo di responsabile dell'area informatica e dei rapporti con l'estero presso un'importante azienda napoletana. È stata un'esperienza fondamentale perché mi ha insegnato il valore dell'organizzazione, della gestione dei rapporti con le persone e dell'approccio concreto alla risoluzione dei problemi. Nel 2007 ho deciso di avviare il mio studio legale, una scelta dettata dalla volontà di costruire un rapporto diretto con i clienti e offrire un'assistenza altamente personalizzata. Dopo l'iscrizione all'Albo degli Avvocati di Napoli nel 2010, ho proseguito un percorso di specializzazione continua, convinto che il diritto sia una materia in costante evoluzione e che il professionista abbia il dovere di aggiornarsi quotidianamente per garantire una tutela realmente efficace».

Uno degli ambiti in cui siete maggiormente conosciuti riguarda la tutela del contribuente nei confronti dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione. Quali sono le problema-



tiche che affrontate più frequentemente?

«Si tratta di un settore estremamente delicato, perché spesso il cittadino viene raggiunto da provvedimenti particolarmente invasivi come pignoramenti immobiliari, pignoramenti dello stipendio, blocchi dei conti correnti, ipoteche o fermi amministrativi. Molte persone ritengono che questi provvedimenti siano inevitabili, mentre in realtà esistono numerosi strumenti di tutela quando vengono riscontrati vizi procedurali o violazioni della normativa. Nel corso degli anni ho seguito migliaia di procedimenti ottenendo oltre mille decisioni favorevoli nei confronti di Equitalia e successivamente dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione presso numerosi uffici giudiziari italiani. Ogni situazione deve essere analizzata nel dettaglio, verificando la correttezza delle notifiche, la prescrizione dei crediti, la legittimità degli atti e il rispetto delle garanzie previste dalla legge. L'obiettivo non è semplicemente contestare un provvedimento, ma individuare la strategia più

L'avvocato Roberto Viola



efficace per tutelare concretamente il patrimonio e i diritti del cliente».

Lo Studio si occupa anche di diritto bancario e finanziario. Quali sono oggi le principali criticità che riscontrate?

«Sempre più cittadini si trovano a dover affrontare problematiche legate ai mutui, ai finanziamenti, alle segnalazioni nelle banche dati creditizie oppure alla cessione dei crediti deteriorati, i cosiddetti Nol».

Abbiamo sviluppato competenze interdisciplinari proprio per affrontare queste situazioni nella loro complessità. Assistiamo i clienti nella tutela degli immobili gravati da ipoteche o interessati da procedure esecutive, interveniamo per correggere eventuali segnalazioni illegittime presso Crif, Ctc, Experian, centrale rischi e centrale d'allarme interbancaria e analizziamo tutte le problematiche derivanti dalla circolazione dei crediti attraverso società veicolo (SPV). In molti casi è possibile individuare soluzioni che consentono di ridurre significativamente gli effetti negativi di queste situazioni e di recuperare una maggiore serenità economica».

Un altro tema molto attuale è il sovraindebitamento. Quale ruolo può svolgere un avvocato in queste procedure?

«Il sovraindebitamento rappresenta uno strumento di grande importanza sociale. La normativa, oggi disciplinata dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, consente a privati, famiglie e piccoli imprenditori che non riescono più a far fronte ai propri debiti di accedere a procedure finalizzate al riequilibrio della propria posizione economica.

Il ruolo dell'avvocato consiste nell'analizzare l'intera situazione patrimoniale del cliente, verificare la presenza dei requisiti previsti dalla legge e predisporre un percorso che possa consentire una reale ripartenza. Non si tratta soltanto di gestire un procedimento giuridico, ma di accompagnare il cliente in un momento particolarmente complesso della sua vita, individuando la soluzione più sostenibile». ■ GA

UNA RETE DI ASSISTENZA COSTRUITA SUL TERRITORIO

Lo Studio Viola, che opera nel territorio campano e laziale, in particolare modo nelle città di Napoli e Terracina, considera fondamentale la costruzione di una rete di assistenza qualificata sul territorio. Da anni collabora stabilmente con aziende italiane e ru-mene attraverso contratti annuali di assistenza, offrendo un supporto legale continuativo che consente agli imprenditori di prevenire numerose controversie e di ridurre tempi e costi di gestione. Lo Studio opera inoltre in convenzione con Caf, patronati, associazioni dei consumatori, tra cui Consumitalia, e realtà che assistono dipendenti pubblici e appartenenti alle Forze armate, con l'obiettivo di garantire un accesso più semplice ed efficace ai servizi legali. La collaborazione con professionisti e strutture presenti sul territorio rappresenta un valore aggiunto per offrire ai cittadini un'assistenza competente, capillare e accessibile.



il N.1 per vendere e comprare



Valorizza il tuo cantiere con strumenti digitali.

Dai visibilità ai tuoi progetti e raggiungi chi cerca casa.

La dimensione sociale dell'avvocato

L'avvocato Vincenzo Peticaro si racconta: il ruolo del penalista nella tutela dei cittadini, tra giustizia, diritti fondamentali e grandi sfide giudiziarie

Dal patrocinio davanti alle Magistrature Superiori ai ricorsi presentati dinanzi ad organismi internazionali, l'attività di Vincenzo Peticaro è caratterizzata dall'utilizzo degli strumenti giuridici per sostenere, secondo la sua impostazione, i diritti delle persone e richiamare le istituzioni al rispetto dei principi di legalità, trasparenza e responsabilità.

Avvocato Peticaro, lei è conosciuto principalmente come penalista, ma la sua attività si estende anche al diritto amministrativo e civile. Qual è il filo conduttore che unisce tutte le sue battaglie legali?

«Il diritto penale rappresenta la mia formazione e rimane il cuore della mia attività professionale. Ho sempre ritenuto che il penalista non debba limitarsi alla difesa proces-

interesse pubblico. Il compito dell'avvocato non è sostituirsi ai magistrati, ma utilizzare gli strumenti previsti dalla legge affinché le autorità competenti possano svolgere gli accertamenti necessari. Ritengo che questa sia una funzione essenziale della professione forense, soprattutto quando sono coinvolti interessi collettivi».

C'è un tema che attraversa tutta la sua carriera: il diritto all'abitare. Perché ha scelto di farne una delle sue principali battaglie?

«Perché la casa non è soltanto un bene economico, ma un diritto costituzionale fondamentale. Troppo spesso viene affrontata come una questione di mercato o di ordine pubblico, dimenticando la sua funzione sociale. Difendere gli inquilini, contrastare le speculazioni sulle dismissioni dei piani di zona e degli enti previdenziali privatizzati ha significato riportare il diritto al centro della tutela delle persone. Dal 2008 abbiamo contestato numerose operazioni che ritenevamo illegittime, contribuendo alla formazione di importanti precedenti giurisprudenziali. Il diritto, se applicato con rigore, deve incidere concretamente sulla vita dei cittadini. Moltissimi casi sono stati segnalati e portati dinanzi all'Onu segnalando violazioni da parte dello Stato italiano».

Durante la pandemia da Covid-19 lei ha promosso diverse iniziative giudiziarie. Qual era il presupposto della sua azione?

«Fin dall'inizio della pandemia ho ritenuto necessario sottoporre all'attenzione della magistratura una serie di questioni che, secondo la mia valutazione, richiedevano approfondimenti, riguardanti la gestione dell'emergenza sanitaria, gli atti amministrativi adottati e gli aspetti connessi alla campagna vaccinale. Ho predisposto un articolato esposto nel maggio 2020 corredato da un'ampia documentazione e, nel tempo, ho continuato a seguire gli sviluppi di tali vicende anche in sede europea. Il mio intento è sempre stato quello di chiedere che ogni decisione pubblica fosse valutata alla luce dei principi di legalità, trasparenza e responsabilità istituzionale. I fatti di oggi dimostrano che avevo ragione».

Parliamo della vicenda in particolare del Covid-19 e del cosiddetto Pfizer-Gate, che avete portato fino alla Procura europea. Cosa l'ha spinto a muoversi su questo livello?

«La trasparenza non può avere zone d'ombra, men che meno se legata alla salute pubblica e a contratti miliardari. Per conto dei sindacati che rappresentavo ho denunciato le anomalie sugli acquisti europei dei vaccini

e i relativi risvolti speculativi. Quando si ravvisano asimmetrie informative o violazioni procedurali che impattano sulla collettività, la magistratura ha il dovere di verificare. Ho fatto lo stesso anche in relazione alla vicenda alle Ong nel Mediterraneo».

In quest'ultimo caso quale era l'obiettivo della sua attività?

«Il mio interesse si è concentrato sui profili giuridici relativi alla gestione dei flussi migratori, ai controlli e al rispetto delle norme nazionali e internazionali. Ho ritenuto opportuno portare all'attenzione dell'autorità giudiziaria elementi che, secondo la mia valutazione, meritavano approfondimenti. Il tema non riguardava in alcun modo l'opposizione ai migranti, ma la corretta applicazione delle regole, la tutela della sicurezza pubblica e la trasparenza nell'operato di tutti i soggetti coinvolti».

Tra le sue grandi battaglie spicca anche quella sul rigassificatore di Piombino. Quali sono i profili giuridici che sono stati seguiti?

«La vicenda del rigassificatore di Piombino ha posto al centro un tema fondamentale: an-

che nelle situazioni emergenziali non possono essere aggirate le garanzie previste dall'ordinamento. Insieme ai comitati e ai sindacati abbiamo contestato davanti al Tar del Lazio presunte violazioni in materia di sicurezza portuale, valutazione di impatto ambientale e tutela del territorio, ribadendo che ogni grande opera deve rispettare procedure, controlli e legalità».

Un altro capitolo importante riguarda le speculazioni nel settore dell'energia. Qual è stato il suo approccio?

«Tra il 2022 e il 2024, ma ancora oggi, ho promosso numerose iniziative giudiziarie relative alle dinamiche del mercato energetico, chiedendo agli enti preposti verifiche sulle speculazioni dei prezzi di gas ed energia a danno dei cittadini. A mio avviso, nei momenti di maggiore crisi economica è fondamentale che il mercato operi nel pieno rispetto delle regole e che eventuali condotte illecite siano accertate immediatamente dalle autorità competenti. Ho sempre sostenuto che la tutela delle famiglie e delle imprese passi anche attraverso un rigoroso controllo della legalità». ■ **BG**

L'avvocato Vincenzo Peticaro



suale, ma debba utilizzare gli strumenti che l'ordinamento mette a disposizione per tutelare concretamente i cittadini, soprattutto quando ritiene che siano lesi diritti fondamentali. Il diritto amministrativo e quello civile diventano così strumenti complementari. L'obiettivo è sempre lo stesso: fare in modo che il diritto produca effetti reali nella vita delle persone e non rimanga soltanto un principio scritto nelle norme».

Lei sostiene che il ruolo del penalista debba essere anche quello di prevenire situazioni che possano incidere sulla collettività. Come si traduce questo principio nella sua attività professionale?

«Significa intervenire quando emergono fatti che, a mio giudizio, meritano verifiche da parte dell'autorità giudiziaria. Nel corso della mia carriera ho presentato numerosi esposti e denunce su vicende che ritenevo di



TUTELARE I DIRITTI DEI CITTADINI

Da oltre venticinque anni l'avvocato Vincenzo Peticaro svolge la professione forense con un'impostazione che pone al centro la tutela dei diritti dei cittadini, affrontando contenziosi di rilievo nazionale e internazionale. Penalista di formazione, ha progressivamente esteso la propria attività anche al diritto amministrativo e civile, utilizzando gli strumenti offerti dai diversi rami dell'ordinamento per affrontare questioni che, a suo avviso, incidono sull'interesse collettivo.

Nel corso della sua carriera ha seguito procedimenti riguardanti il diritto all'abitare, le dismissioni del patrimonio immobiliare, la tutela dei consumatori, le politiche energetiche, le grandi opere, la sanità pubblica, il rapporto tra diritto nazionale e organismi internazionali, fino ad arrivare alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale italiano.

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.



Diventiamo l'energia che cambia tutto.

Una difesa costruita su misura

Con sedi in diverse città italiane e una rete di consulenti e professionisti specializzati, lo Studio Legale Prisciano - Prisciano & Partners Lawfirm punta su competenze integrate, strategia e innovazione per affrontare le nuove sfide della professione forense

Il valore di uno studio legale non si misura più soltanto nella conoscenza delle norme ma nella capacità di costruire strategie difensive integrate, coordinando competenze giuridiche, tecniche e investigative per offrire una tutela realmente efficace. Un approccio che richiede visione, organizzazione e una costante evoluzione professionale, soprattutto in ambiti delicati come il diritto penale, il risarcimento del danno e la gestione di controversie sempre più complesse, anche a livello internazionale. Approccio che riscontriamo nello Studio Legale Prisciano - Prisciano & Partners Lawfirm, fondato da Riccardo Prisciano, che ha fatto della multidisciplinarietà e della preparazione strategica due dei propri principali punti di forza.

Come nasce oggi l'identità dello Studio Legale Prisciano - Prisciano & Partners Lawfirm?

«Lo studio nasce con l'obiettivo di offrire un'assistenza altamente specializzata senza perdere quella dimensione umana che considero indispensabile nel rapporto con il cliente. Oggi operiamo con sede principale a Udine e sedi secondarie a Catania, Legnano e Roma, ma la nostra forza risiede soprattutto nella rete di professionisti che abbiamo costruito nel tempo. Collaboriamo stabilmente con colleghi specializzati in diritto civile, diritto di famiglia, diritto amministrativo, responsabilità sanitaria e risarcimento danni, ai quali si affiancano nu-

L'avvocato Riccardo Prisciano con il team dello Studio Legale Prisciano - Prisciano & Partners Lawfirm



merosi consulenti tecnici, medici legali, investigatori privati, grafologi, psicologi, interpreti e periti di differenti discipline. Questo ci permette di affrontare ogni pratica con una visione completa, analizzando il problema sotto ogni profilo e costruendo una strategia realmente personalizzata».

Uno degli strumenti che caratterizza la vostra attività è quello delle indagini difensive. Perché rappresentano un elemento così importante?

«Le indagini difensive sono probabilmente uno degli strumenti più potenti che il nostro ordinamento mette a disposizione dell'avvocato, ma ancora oggi vengono spesso sottovalutate o considerate esclusivamente nell'ambito della difesa dell'indagato. In realtà, il loro potenziale è molto più ampio. Le utilizziamo frequentemente anche nell'interesse delle persone offese per raccogliere elementi prima della presentazione di una denuncia-querela oppure per consolidare una posizione nell'ambito di una trattativa o di un procedimento civile. Arrivare preparati significa poter orientare la strategia processuale sin dall'inizio, evitando improvvisazioni e valorizzando ogni elemento utile. In molte occasioni un'indagine difensiva svolta con metodo ha consentito di recuperare situazioni apparentemente compromesse o di rafforzare sensibilmente la posizione del cliente prima ancora dell'avvio del giudizio».

Quanto incidono le competenze tecniche esterne nella costruzione della difesa?

«Incidono enormemente. Oggi nessun procedimento complesso può essere affrontato soltanto con gli strumenti del giurista. In un processo penale o in una causa civile possono risultare determinanti le valutazioni di un medico legale, di un ingegnere, di un esperto informatico, di un balistico o di un investigatore privato. La scelta del consulente giusto rappresenta spesso uno dei passaggi più delicati dell'intera attività difensiva. Il nostro compito consiste anche nel coordinare queste competenze affinché ogni contributo tecnico diventi parte integrante di una strategia coerente, solida e credibile».

Lei si occupa prevalentemente di diritto penale. Quali sono oggi le principali sfi-

de in questo ambito?

«Il diritto penale richiede preparazione tecnica, equilibrio e grande capacità di gestione della pressione. Mi occupo di procedimenti molto complessi che riguardano, tra gli altri, reati associativi, violenza sessuale, revenge porn, atti persecutori, maltrattamenti familiari, truffe, reati contro la pubblica amministrazione, reati ambientali, omicidi e lesioni stradali. In molti casi entrano in gioco misure cautelari personali o patrimoniali che impongono interventi tempestivi. Ogni fascicolo rappresenta una storia diversa e richiede un'attenta analisi preliminare. La differenza non la fanno le formule standard, ma la capacità di comprendere immediatamente quali siano gli aspetti realmente decisivi su cui costruire la difesa».

Recentemente avete seguito anche un'importante procedura internazionale. Che esperienza è stata?

«Abbiamo assistito un cittadino italiano coinvolto in una procedura di estradizione verso la Germania in esecuzione di un mandato di arresto europeo relativo a un procedimento particolarmente delicato. Si tratta di contesti nei quali occorre confrontarsi con normative nazionali, diritto europeo e rapporti tra differenti ordinamenti. Anche in questa vicenda il lavoro preparatorio, le verifiche documentali e le indagini difensive hanno assunto un ruolo centrale. È proprio in situazioni di questa complessità che emerge il valore di un'organizzazione strutturata e di una rete internazionale di collaborazioni professionali».

Accanto al diritto penale seguite numerose cause di risarcimento danni. Qual è il vostro approccio?

«Dietro ogni richiesta di risarcimento esiste sempre una persona che ha subito una perdita, un trauma o una lesione dei propri diritti. Il nostro compito non consiste semplicemente nel quantificare economicamente il danno, ma nel ricostruire con rigore tecnico tutte le conseguenze che quell'evento ha prodotto nella vita dell'assistito. Lo scorso anno siamo riusciti a ottenere un risarcimento di circa 1,3 milioni di euro per un sinistro mortale e circa 180 mila euro per la perdita di chance conseguente al grave danno estetico riportato da un bambino di sette anni, il cui progetto di vita è stato profondamente compromesso».

■ Gaia Santi



PROGETTI FUTURI

Lo Studio Legale Prisciano - Prisciano & Partners Lawfirm proseguirà il proprio percorso di crescita mantenendo gli elevati standard qualitativi che ne caratterizzano l'attività. Nel corso del 2026 è previsto un ulteriore potenziamento dell'area dedicata al diritto del lavoro e previdenziale, attraverso l'inserimento di nuove figure professionali altamente specializzate. Parallelamente, lo Studio svilupperà nuovi ambiti di consulenza dedicati ai settori della moda, dello sport e dello spettacolo, rispondendo alle crescenti esigenze di comparti che richiedono competenze giuridiche sempre più specialistiche e multidisciplinari. L'obiettivo è consolidare un modello di assistenza legale completo, innovativo e orientato alle esigenze di imprese e privati, continuando a investire nella qualità delle competenze, nell'aggiornamento professionale e nella capacità di affrontare con efficacia anche le questioni più complesse.

**DOUBLE
YOUR
PERFORMANCE**



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

 PIQUADRO



Pianificazione patrimoniale e passaggio generazionale

Con l'avvocato Tommaso Tisot, fondatore dello Studio Legale Tisot Iuris, approfondiamo le strategie per proteggere, valorizzare e tramandare il patrimonio: una fase particolarmente complessa, da gestire con attenzione e una visione di lungo periodo

In un contesto economico caratterizzato da crescente complessità normativa, internazionalizzazione dei patrimoni e continui cambiamenti fiscali, la pianificazione patrimoniale è diventata una leva strategica per imprenditori, famiglie e investitori. È naturale quindi che assuma un ruolo sempre più centrale la figura del family lead advisor, professionista in grado di coordinare competenze giuridiche, fiscali, finanziarie e organizzative per accompagnare la famiglia imprenditoriale nelle decisioni più delicate. Abbiamo incontrato Tommaso Tisot, fondatore dello studio legale Tisot Iuris, presidente del consiglio di amministrazione di Professional Trust Company ed esperto di wealth management, trust e pianificazione patrimoniale.

Il concetto di pianificazione patrimoniale è spesso associato esclusivamente alla tutela dei beni. Oggi cosa significa realmente svolgere questa attività?

«Oggi la pianificazione patrimoniale va ben oltre la semplice tutela dei beni. Significa accompagnare le famiglie nella conservazione e nella trasmissione del valore costruito nel corso delle generazioni, evitando che il patrimonio venga disperso o frammentato al momento del passaggio generazionale. L'obiettivo non è soltanto proteggere gli asset, ma preservarne la capacità di generare valore nel tempo. Un patrimonio eccessivamente frazionato rischia infatti di perdere efficienza, competitività e forza negoziale, soprattutto in un contesto economico caratterizzato da una crescente concentrazione della ricchezza e dei grandi capitali. Pianificare significa quindi costruire strumenti giuridici e organizzativi che consentano di mantenere l'unità del patrimonio, assicurandone una gestione ordinata e una trasmissione sostenibile alle generazioni future. È una visione di lungo periodo, che guarda non solo agli interessi della famiglia di oggi, ma anche a quelli di chi ne raccoglierà il patrimonio domani. Ogni patrimonio racconta una storia diversa e richiede soluzioni personalizzate. Il nostro lavoro consiste proprio nell'accompagnare il cliente lungo un percorso che parte dall'analisi della situazione esistente e arriva alla definizione di un modello di governance capace di affrontare il presente e preparare il futuro,



evitando che eventi imprevedibili o conflitti familiari possano comprometterne la stabilità».

Lei ricopre anche il ruolo di family lead advisor. Qual è il valore aggiunto di questa figura per una famiglia imprenditoriale?

«Il family lead advisor rappresenta una figura di coordinamento che affianca la famiglia nella gestione delle dinamiche patrimoniali e relazionali. L'impresa familiare non è fatta esclusivamente di numeri o di quote societarie ma di persone, valori,

L'avvocato Tommaso Tisot



aspettative e responsabilità che devono trovare un equilibrio. Per questo motivo lavoriamo sulla costruzione di una governance condivisa, aiutando la famiglia a definire la propria identità, i valori che desi-

tuno iniziare molti anni prima.

Il nostro approccio consiste nell'accompagnare gradualmente la famiglia nella costruzione di un percorso condiviso, individuando gli strumenti giuridici più adatti, ma soprattutto lavorando sulla formazione delle nuove generazioni e sulla definizione delle responsabilità. Non esiste una soluzione valida per tutti. Ogni famiglia possiede una propria storia, una propria struttura patrimoniale e dinamiche relazionali differenti che devono essere comprese prima di adottare qualsiasi decisione. Una pianificazione efficace consente di garantire continuità aziendale, tutela del patrimonio e serenità nei rapporti familiari».

Lei si occupa anche di diritto dell'arte. Quali sono le principali esigenze dei collezionisti e dei patrimoni artistici?

«L'arte rappresenta una componente patrimoniale sempre più importante, ma possiede caratteristiche molto particolari. Un'opera d'arte non ha soltanto un valore economico, ma anche culturale, affettivo e identitario. Questo rende necessaria una pianificazione specifica che tenga conto della sua conservazione, della circolazione, della fiscalità, della successione e della futura valorizzazione. Sempre più spesso le collezioni vengono inserite all'interno di strategie patrimoniali complesse, nelle quali diventa fondamentale individuare strumenti capaci di garantirne la corretta gestione e la trasmissione alle generazioni future, preservandone l'integrità e il valore». ■ GA

UN APPROCCIO INTEGRATO

Per lo Studio Legale Tisot Iuris la tutela e la pianificazione del patrimonio richiedono oggi un approccio necessariamente multidisciplinare. La crescente internazionalizzazione delle famiglie e delle imprese, la presenza di beni e investimenti distribuiti in diversi Paesi e la complessità della normativa rendono essenziale integrare competenze in materia di successioni internazionali, fiscalità e contrattualistica. L'attività dello Studio si fonda sul coordinamento di competenze giuridiche e tributarie con l'obiettivo di costruire progetti patrimoniali organici, capaci di adattarsi all'evoluzione della famiglia, dell'impresa e del quadro normativo. Una visione complessiva che consente di affrontare non solo le esigenze del presente, ma anche di pianificare il passaggio generazionale e la protezione del patrimonio nel lungo periodo.

VUOI FORMARTI? SULLE **DIPENDENZE** **TECNOLOGICHE?**

INQUADRA
IL QR CODE
PER ISCRIVERTI



CORSO DI ALTA FORMAZIONE

DIPENDENZE TECNOLOGICHE E CYBERBULLISMO

€590

**CODICE SCONTO
DITE2026**

IN OFFERTA CON CODICE SCONTO
€490 PAGABILI
ANCHE A RATE

48 CREDITI ECM

“ **FORMARSI SULLE DIPENDENZE
TECNOLOGICHE È FONDAMENTALE
SIA PER LA PROPRIA PROFESSIONE
CHE PER LA VITA DI TUTTI I GIORNI** ”

Giuseppe Lavenia - Presidente e Formatore Di.Te.

Il percorso formativo è inoltre propedeutico a un
UPGRADE specifico di ulteriori 24 ore che darà la
possibilità di essere riconosciuti come Esperti o
Esperte e la possibilità di aprire una sede locale o di
implementare il numero dei professionisti già presenti.
Il corso UPGRADE si svolgerà solamente in presenza.

I FORMATORI DI.TE.



**Giuseppe
LAVENIA**



**Emanuele
FRONTONI**



**Daniela
LUCANGELI**



**Roberta
BRUZZONE**



**Alberto
PELLAI**

SECONDA EDIZIONE 2025 - SOLO ONLINE
25-26 SETTEMBRE / 09-10 OTTOBRE 2026

PER INFORMAZIONI info@dipendenze.com | +39 329 556 7111

WWW.DIPENDENZE.COM      [@associazionedite](https://www.instagram.com/associazionedite)

Responsabilità in ambito sanitario: come cambia il sistema

Dall'evoluzione della responsabilità amministrativa ai nuovi obblighi assicurativi: l'analisi di Roberto Guida, fondatore dello Studio Guida, sulle sfide che attendono strutture sanitarie e professionisti

Le recenti novità legislative stanno ridisegnando il quadro degli obblighi per strutture sanitarie e professionisti, introducendo nuove regole in materia di responsabilità amministrativa, coperture assicurative e gestione del rischio clinico. «Questa profonda evoluzione normativa è chiamata a rispondere ai cambiamenti della società, all'innovazione tecnologica e a un modello di sanità sempre più orientato alla prevenzione del rischio, oltre che alla gestione del contenzioso - afferma Roberto Guida, fondatore dello Studio Guida -. A mio avviso, la sfida principale non è soltanto stabilire responsabilità e individuare torti e ragioni ma costruire un quadro di regole capace di favorire comportamenti virtuosi. Da un lato, occorre garantire maggiore sicurezza per pazienti e operatori; dall'altro, è fondamentale offrire alle strutture sanitarie un contesto normativo più chiaro e prevedibile, riducendo l'incertezza che spesso alimenta la medicina difensiva e un eccesso di burocrazia. L'obiettivo deve essere quello di coniugare tutela, qualità delle cure ed efficienza del sistema».

La nuova responsabilità amministrativa delle strutture sanitarie introduce ulteriori obblighi organizzativi. Quali cambiamenti comporta? «La Legge n. 1 del 2026 interviene in modo significativo sulla disciplina della responsabilità amministrativa per danno erariale, introducendo novità che incidono anche sul settore sanitario. In particolare, modifica la nozione di colpa grave e ridefinisce alcuni profili dei poteri della Corte dei conti. Tra gli aspetti più rilevanti vi è il tentativo di tipizzare alcune ipotesi di colpa grave, offrendo per la prima volta una definizione organica della materia. Inoltre, viene introdotto un importante limite alla responsabilità patrimoniale del dipendente: il risarcimento è fissato nel 30 per cento del danno erariale accertato, con un tetto massimo pari al doppio della retribuzione annua. Si tratta di una riforma che punta a rendere più efficiente l'azione amministrativa, riducendo il timore della responsabilità e favorendo decisioni più tempestive. Tuttavia, nel settore sanitario permangono significativi dubbi interpretativi. Sono infatti pendenti questioni di le-



gittimità costituzionale su alcune disposizioni della legge e, già oggi, si registrano pronunce della Corte dei conti tra loro contrastanti, anche all'interno della stessa regione. Di conseguenza, sia gli amministratori sia gli operatori sanitari si trovano ancora in una fase di forte incertezza applicativa, che rischia di compromettere proprio quella serenità decisionale che la riforma si proponeva di garantire. Il nodo principale sarà chiarire se la nuova disciplina debba trovare applicazione anche in ambito sanitario oppure se debba essere coordinata con la normativa speciale introdotta dalla legge Gelli-Bianco, secondo il principio del rapporto tra disciplina generale e disciplina speciale».

L'obbligo assicurativo rappresenta un altro elemento centrale della riforma della responsabilità sanitaria. Quali sono gli aspetti più importanti da considerare?

«L'obbligo assicurativo rappresentava già uno dei pilastri della legge Gelli-Bianco del 2017. Tuttavia, con la conclusione della fase transitoria prevista dal decreto attuativo, nel marzo di quest'anno il sistema è entrato pienamente a regime. Il decreto ha definito i requisiti minimi delle polizze assicurative e delle cosiddette "misure analoghe", ossia i sistemi di autoritenzione del rischio. Da oggi, quindi, le strutture sanitarie devono garantire una copertura adeguata dei rischi, scegliendo se stipulare una polizza assicurativa oppure dotarsi di fondi rischi adeguati, che devono essere costantemente

monitorati per verificarne la congruità rispetto ai potenziali oneri risarcitori. Parallelamente, anche i professionisti sanitari sono tenuti a disporre di una copertura assicurativa conforme ai requisiti di legge, con massimali minimi e garanzie di retroattività almeno decennale. Inoltre, i medici dipendenti devono tutelarsi rispetto all'eventuale azione di rivalsa esercitabile dalla struttura nei casi di dolo o colpa grave. Per i pazienti, questa riforma si traduce in un rafforzamento delle garanzie risarcitorie. Più in generale, un sistema assicurativo efficace contribuisce a consolidare il rapporto di fiducia tra cittadini e sistema sanitario, offrendo maggiori tutele a entrambe le parti del rapporto di cura».

Quale ruolo può svolgere un supporto legale specializzato?

«Il ruolo del consulente legale è quello di affiancare le strutture aziendali in modo continuativo, non soltanto nella fase del contenzioso. Significa analizzare i processi, individuare eventuali aree di rischio, supportare l'adeguamento organizzativo e fornire strumenti per affrontare con maggiore consapevolezza gli obblighi normativi. Anche nel settore sanitario, come negli altri ambiti nei quali operiamo, il valore della consulenza sta soprattutto nella capacità di prevenire problemi e costruire soluzioni prima che emergano criticità».

■ **Lorenzo Fumagalli**

L'avvocato Roberto Guida



UN SUPPORTO GIURIDICO COMPETENTE ED EFFICACE

Con oltre trent'anni di esperienza nell'assistenza giuridica a imprese, pubbliche amministrazioni e professionisti, lo Studio Guida ha fatto della trasparenza nella comunicazione, della chiarezza nelle strategie difensive e dell'attenzione alle esigenze del cliente i principi che guidano l'attività, con l'obiettivo di offrire un supporto giuridico competente, efficace e orientato alla costruzione di rapporti di fiducia duraturi. Ogni scelta viene valutata non solo sotto il profilo giuridico, ma anche considerando gli aspetti economici, organizzativi e gestionali che caratterizzano ogni realtà. Quando invece il contenzioso diventa inevitabile, predispone una strategia processuale chiara, condivisa e orientata alla migliore tutela degli interessi affidatigli.



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



grazie



Un welfare di comunità

Il vice ministro del Lavoro e delle politiche sociali Maria Teresa Bellucci illustra il progetto DesTEENazione: 342 milioni di euro per una rete nazionale di comunità giovanili che mette al centro educazione, inclusione e protagonismo delle nuove generazioni

Il progetto DesTEENazione rappresenta una delle iniziative più significative del Governo Meloni per il contrasto al disagio giovanile e la promozione del benessere delle nuove generazioni. Il vice ministro del Lavoro e delle politiche sociali, Maria Teresa Bellucci, illustra visione e obiettivi di un nuovo modello di welfare che punta sulla prossimità, sulla corresponsabilità educativa e sulla valorizzazione di ogni ragazzo, attraverso presidi educativi e di inclusione diffusi da Nord a Sud nel Paese.

Partiamo da un dato concreto. Il progetto DesTEENazione cresce ancora.

«Sì, e siamo molto soddisfatti di questo risultato. Ai 300 milioni iniziali di investimento aggiungiamo altri 42 milioni di euro, per un totale complessivo di 342 milioni. Una cifra che ci permette di arrivare a 100 strutture in tutta Italia. Oggi le comunità giovanili DesTEENazione già inaugurate e operative sono oltre 50 ed è un traguardo che racconta bene la direzione che abbiamo scelto per le politiche giovanili di questo Governo».

Facciamo un passo indietro. Cos'è esattamente DesTEENazione?

«È un'iniziativa fortemente voluta dal

Maria Teresa Bellucci, vice ministro del Lavoro e delle politiche sociali



Governo Meloni, promossa dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dedicata alla creazione di comunità giovanili aperte e gratuite. Parliamo di luoghi pensati per ragazze e



COMUNITÀ GIOVANILI APERTE E GRATUITE

Luoghi pensati per ragazze e ragazzi dagli 11 ai 21 anni, dove si può praticare sport, imparare a suonare uno strumento musicale, avvicinarsi alla cultura e all'arte, usare in modo sano le nuove tecnologie, coltivare passioni e costruire relazioni significative

ragazzi dagli 11 ai 21 anni, dove si può praticare sport, imparare a suonare uno strumento musicale, avvicinarsi alla cultura e all'arte, usare in modo sano le nuove tecnologie, coltivare passioni e costruire relazioni significative. Il nome nasce da un'intuizione preziosa, quella di un gruppo di giovani che ho incontrato a inizio legislatura. Mi chiedevano qualcosa di molto chiaro. Volevano dei luoghi complementari alla scuola, dove potersi incontrare, e istituzioni che si occupassero anche dei loro sogni, oltre che dei loro bisogni, aiutandoli a trasformare i desideri in azioni concrete».

Dove nascono queste comunità?

«Nella maggior parte dei casi sorgono in periferia, nei territori più esposti alla povertà educativa e alla dispersione scolastica. È lì che vogliamo essere presenti, perché è lì che la posta in gioco è più alta».

Chi accoglie i ragazzi in queste strutture?

«Le Comunità giovanili DesTEENa-

zione sono veri e propri presidi educativi, dove il tempo diventa un'opportunità di crescita, confronto e scoperta. Garantiamo ai giovani esperienze concrete e una presenza adulta qualificata, fatta di educatori, psicologi, pedagogisti e operatori sportivi. Ogni ragazzo, per crescere bene, ha bisogno di adulti credibili, di relazioni autentiche e di luoghi in cui sentirsi accolto, ascoltato e riconosciuto nel proprio valore».

Un progetto che coinvolge tanti soggetti diversi.

«Esatto, ed è proprio questa la sua forza. Il risultato nasce dalla collaborazione tra il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, gli Ambiti Territoriali Sociali, le Amministrazioni Locali, il Terzo settore e le parrocchie. Centro dopo centro, stiamo costruendo una rete nazionale capace di garantire che ogni giovane possa trovare occasioni di crescita, relazioni positive e adulti pronti ad accompagnarlo nel proprio percorso di vita, per aiutarlo a

scoprire ciò che lo rende unico e irripetibile, come ciascun essere umano è».

Vice ministro, in una parola, che idea di welfare c'è dietro tutto questo?

«Un welfare che supera la logica del mero assistenzialismo, che rende liberi e mette al centro la persona, le sue capacità, la possibilità di costruire un'autonomia reale, nel rispetto della dignità di ciascuno. Un welfare che crede nelle potenzialità dei più giovani e nel dovere delle istituzioni di offrire le giuste opportunità a tutti».

Come si costruisce un welfare così?

«Al welfare statalista rispondiamo con un welfare di comunità, che punta su tre pilastri: il rafforzamento del per-



sonale di servizi sociali - abbiamo stanziato 542 milioni di euro per l'introduzione in Italia delle prime équipe socio-psico-pedagogiche; la stabilizzazione e semplificazione della gestione e fiscalità degli enti del terzo settore; la promozione del welfare aziendale. Perché nessuno da solo può pensare di rispondere alla molteplicità dei bisogni delle persone e alla complessità di questo tempo di politransizioni, ma alleati, insieme, si può riuscire ad abbattere il muro dell'esclusione e delle discriminazioni in favore della promozione del benessere e della dignità della vita ad ogni età e condizione. Ed è in anzitutto compito delle istituzioni favorire questa alleanza». ■ **FC**

Diritti concreti e immediatamente esigibili

Nella visione dell'avvocato Roberta Palotti, la Costituzione italiana e la Carta europea dei diritti dell'uomo non rappresentano semplici dichiarazioni di principio, ma strumenti vivi, destinati a garantire dignità e protezione alle persone

Il diritto del lavoro e il diritto della previdenza sociale rappresentano due pilastri fondamentali dello Stato di diritto. La crescente diffusione di forme di lavoro flessibile, la precarizzazione dei rapporti contrattuali, l'invecchiamento della popolazione e le continue riforme del sistema previdenziale pongono interrogativi sempre più complessi. È naturale quindi che il ruolo dell'avvocato assuma una funzione che va oltre la semplice assistenza tecnica, garantendo che i principi sanciti dalla Costituzione e dalle fonti sovranazionali trovino concreta applicazione nella vita delle persone. L'avvocato Roberta Palotti da anni opera nell'ambito del diritto del lavoro, della previdenza e dell'assistenza sociale, occupandosi della tutela della parte più debole del rapporto giuridico.

Qual è il principio che guida il suo lavoro?

«Sin dall'inizio della mia attività professionale ho avuto una convinzione molto chiara: ogni forma di tutela riconosciuta al cittadino, anche quando deve essere affermata davanti a un giudice, rappresenta una concreta manifestazione della democrazia sostanziale. Il diritto non è un insieme di norme astratte. È lo strumento attraverso il quale una società misura la propria capacità di proteggere le persone nei momenti di maggiore vulnerabilità. Per questo motivo ho scelto di dedicarmi al diritto della assistenza e previdenza sociale e del lavoro, ambiti nei quali la tutela giuridica incide direttamente sulla dignità della persona. Nella mia attività considero la Costituzione italiana e la Carta europea dei diritti dell'uomo non come semplici dichiarazioni di principio ma come strumenti vivi, destinati a garantire diritti concreti e immediatamente esigibili».

Lei assiste esclusivamente lavoratori. Quali sono oggi le criticità più frequenti?

«Il mercato del lavoro è profondamente cambiato e, con esso, sono cambiate anche le forme di vulnerabilità. Accanto alle controversie tradizionali - licenziamenti illegittimi, trasferimenti, demansionamenti, discriminazioni, mobbing, differenze retributive - oggi assistiamo a una crescente diffusione di situazioni caratterizzate da una forte opacità dei rapporti di lavoro.

Penso ai contratti atipici, alla somministrazione, agli appalti e subappalti, alle false partite iva, alle collaborazioni che



UNA QUESTIONE DI PERSONE

È nei momenti più difficili della vita che il diritto dimostra il proprio valore. Il mio obiettivo è fare in modo che chi si rivolge alla giustizia possa ottenere il pieno riconoscimento dei diritti che la Costituzione e l'ordinamento gli garantiscono

mascherano veri rapporti di lavoro subordinato. Esistono casi in cui il lavoratore fatica perfino a individuare chi sia realmente il proprio datore di lavoro. Questa complessità richiede certamente competenze tecniche elevate ma richiede anche una lettura più ampia del fenomeno sociale. La precarietà, infatti, non è soltanto una categoria contrattuale: spesso rappresenta la concreta negazione di diritti che, almeno formalmente, il nostro ordinamento riconosce. Un'altra area particolarmente delicata riguarda gli infortuni sul lavoro, le malattie professionali, l'invalidità civile. Dietro ogni pratica esistono persone che hanno visto compromessa la propria salute e, talvolta, la possibilità stessa di continuare a lavorare.

In questi casi la tutela giuridica assume un valore profondamente umano oltre che professionale».

La previdenza sociale è un settore estremamente complesso. Perché?

«La previdenza sociale è un settore particolarmente complesso, soprattutto perché manca un testo unico di riferimento che raccolga e coordini in modo organico l'intera disciplina. Al contrario, la materia è regolata da un insieme eterogeneo di interventi legislativi che si sono succeduti nel tempo e che richiedono un costante lavoro di coordinamento. Questa tecnica legislativa frammentata determina spesso sovrapposizioni, lacune e persino contrasti tra le diverse disposizioni normative. Di conseguenza, il ri-

conoscimento di alcuni diritti, come quelli spettanti agli invalidi civili, può risultare particolarmente difficile, proprio a causa della presenza di una pluralità di norme non sempre coerenti tra loro, che lasciano margini di incertezza interpretativa e applicativa».

Ancora più delicato è il settore dell'assistenza sociale.

«Qui il diritto incontra situazioni di estrema fragilità: persone anziane, cittadini con disabilità, lavoratori gravemente malati, famiglie che vivono condizioni economiche difficili. Per queste persone una prestazione assistenziale non rappresenta un beneficio accessorio, ma uno strumento indispensabile per evitare la marginalità sociale e garantire una vita dignitosa.

Ogni decisione amministrativa o legislativa

L'avvocato Roberta Palotti del Foro di Milano



va che incide su queste prestazioni deve essere valutata con estrema attenzione, perché riguarda diritti fondamentali della persona».

Perché ha scelto di dedicare la sua attività proprio ai diritti sociali?

«Perché credo profondamente che il diritto sia, prima di tutto, una questione di persone. Persone che lavorano, che si ammalano, che subiscono un infortunio, che invecchiano, che perdono il lavoro o che attraversano momenti di particolare fragilità. Ho scelto un settore particolarmente impegnativo perché è proprio nei momenti più difficili della vita che il diritto dimostra il proprio valore. Il mio obiettivo è fare in modo che chi si rivolge alla giustizia possa ottenere il pieno riconoscimento dei diritti che la Costituzione e l'ordinamento gli garantiscono. Perché i diritti fondamentali non sono privilegi concessi dallo Stato, ma appartengono alla persona e, proprio per questo, devono potere essere concretamente esercitati e difesi». ■ BG

LA PROFESSIONISTA

Roberta Palotti è avvocato cassazionista, laureata all'Università degli Studi di Milano e abilitata al patrocinio davanti alle magistrature superiori dal 2013. Da oltre venticinque anni si occupa di diritto del lavoro, previdenza e assistenza sociale, con particolare esperienza nella tutela dei lavoratori, nelle prestazioni Inps e Inail, negli infortuni sul lavoro e nelle malattie professionali. Privilegia la consulenza stragiudiziale e la risoluzione alternativa delle controversie. È autrice di pubblicazioni giuridiche, relatrice in convegni e seminari e svolge attività di formazione.

Le famiglie non vanno lasciate sole

L'autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza Marina Terragni riflette sulle nuove fragilità familiari, sull'importanza della prevenzione, della formazione degli operatori e di una cultura della cura che metta sempre al centro l'interesse del minore



La tutela dell'infanzia e dell'adolescenza richiede oggi una risposta capace di coniugare prevenzione, sostegno alle famiglie e responsabilità istituzionale. È questa la visione di Marina Terragni, autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza, che richiama l'attenzione sulla necessità di rafforzare la rete educativa e sociale a tutela dei più piccoli.

Quando è nata la sua passione per l'impegno civile e per la tutela dei diritti delle donne, dei bambini e degli adolescenti? C'è stato un episodio, un incontro o un'esperienza che ha segnato il percorso che l'ha portata fino al suo attuale incarico?

«Difficile rispondere in modo preciso. Credo si tratti di una sensibilità attiva da quando ho coscienza di me e del mondo. Scoprire che essere nata donna avrebbe potuto ridimensionare le mie ambizioni e compromettere le mie libertà e i miei desideri mi ha portato -come ha portato tutte le donne della mia generazione e di quelle precedenti- a ragionare su quale sarebbe stata la mia posizione nel mondo e a muovermi di conseguenza. Decisivo l'incontro con Luisa Muraro, recentemente scomparsa, e con il pensiero della differenza sessuale, che per me è stato occasione di una rivoluzione interiore ed esteriore. Quanto ai bambini, noi donne li mettiamo al mondo

TRA GLI INTERVENTI PRIORITARI

Occorre ricostruire quel "villaggio" che un tempo accompagnava la crescita dei bambini, trasformando la cura in una responsabilità condivisa tra comunità e istituzioni

e ne facciamo oggetto di cura, che può anche essere intesa come cura politica: si tratta quindi di proteggerli e di occuparsi di loro con l'ausilio delle decisioni pubbliche e delle leggi. Di questo tipo di cura oggi c'è molto bisogno».

Quali interventi normativi o culturali considera oggi prioritari per rispondere ai nuovi bisogni delle famiglie e dei bambini?

«Le famiglie oggi sono molto spesso piccole, fragili, isolate. Non godono più del prezioso sostegno da parte della famiglia più larga e della comunità circostante, quel "villaggio" che serve a crescere ogni bambino. Quel "villaggio" va dunque surrogato con un'attenzione pubblica che si traduca in un accompagnamento dei nuclei fin dal loro formarsi, instaurando relazioni efficaci contro la solitudine e in supporto agli insostituibili compiti educativi. Le famiglie non vanno lasciate sole».

Nel suo ruolo istituzionale si confronta quotidianamente con situazioni complesse e delicate. Quali sono, a suo avviso, gli strumenti più efficaci per favorire una mag-

giore collaborazione tra magistratura, servizi sociali, scuola e famiglie, nell'interesse del minore?

«È necessario intensificare il dialogo tra i vari interlocutori. In particolare, è decisivo che tutti gli addetti che a vario titolo hanno a che fare con procedimenti giudiziari che riguardano i minori vengano adeguatamente formati per questo delicato compito. Verosimilmente la platea dei minori che necessitano di intervento pubblico oggi è notevolmente cambiata: siamo in attesa di dati aggiornati in base alla nuova legge Nordio-Roccella sull'affido, ma con ogni probabilità i casi legati a separazioni conflittuali sono in aumento. Forse servirebbero anche nuove leggi, ma a volte ci rendiamo conto del fatto che anche la normativa vigente non sempre viene adeguatamente considerata».

L'opinione pubblica è sempre più sensibile ai temi della violenza, della fragilità familiare e della tutela dei più piccoli. Quanto è importante, secondo lei, promuovere una cultura della prevenzione e dell'educazione, oltre all'in-

tervento giudiziario quando necessario?

«Prevenire ed educare significa sostenere le famiglie. L'intento deve essere quello di ridurre al minimo gli allontanamenti dei bambini dai loro nuclei, che devono costituire davvero l'estrema ratio, riservando questo tipo di interventi a situazioni insanabili. Per tutti gli altri casi si tratta piuttosto di prendere "in affido" l'intero nucleo in difficoltà, instaurando una relazione continuativa e autentica che possa contribuire a risolvere le problematiche riscontrate nella famiglia, e sempre tenendo al centro il superiore interesse del minore».

Ha affrontato nei suoi libri temi complessi legati ai diritti, all'identità, alla maternità e alla condizione femminile. Sono temi a cui viene data la giusta attenzione?

«Credo che il tema della maternità oggi meriti una grande attenzione: ho ascoltato la canzone di una giovane musicista che parla di diritto ad avere figli a 40 anni. Purtroppo però il corpo ha dei limiti che non possono essere superati in base all'esercizio di un supposto diritto: a 40 anni può essere difficile intraprendere una gravidanza. Il rapporto con la maternità -che si intenda diventare madre o meno- è e resta una componente decisiva dell'identità femminile: come diceva Luisa Muraro, una donna è un

Marina Terragni, autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza



essere umano che può -non deve, ma può- diventare madre. Questa è la differenza femminile. La maternità e il suo simbolico chiedono ancora oggi di essere attentamente pensati».

■ Gloria Martini

Tutela giurisdizionale e centralità del minore

Lo Studio Legale Avvocato Solinas® si dedica all'assistenza e alla consulenza in diritto di famiglia, con particolare attenzione alle separazioni, ai divorzi e alla responsabilità genitoriale nel contesto delle più recenti evoluzioni normative. L'analisi dell'avvocato Alessio Solinas

L'evoluzione del diritto di famiglia ha progressivamente portato a una visione sempre più centrata sulla persona del minore, riconosciuto oggi come protagonista dei procedimenti che lo riguardano. Il principio del superiore interesse del minore, sancito a livello internazionale e recepito dall'ordinamento europeo e italiano, costituisce il criterio guida di ogni decisione che incida sulla sua vita e sul suo sviluppo. In Italia, questo percorso si è consolidato attraverso i principi costituzionali e le successive riforme legislative, fino ad arrivare alla riforma del processo civile in materia di persone, minorenni e famiglia (d.lgs. 149/2022), che ha rafforzato strumenti di partecipazione, ascolto e tutela effettiva del minore nel procedimento.

In questo quadro si inserisce un sistema di garanzie sempre più articolato, che comprende l'ascolto del minore, la valorizzazione del curatore speciale e l'intervento di istituzioni come l'Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza, con l'obiettivo di assicurare una protezione concreta e non meramente formale dei diritti dei soggetti più

L'avvocato Alessio Solinas



vulnerabili.

Avvocato Solinas, cosa significa oggi parlare di "centralità del minore" nei procedimenti di famiglia?

«Significa riconoscere che il minore non è un soggetto marginale o meramente coinvolto nel conflitto tra adulti, ma il vero centro della decisione giudiziaria. Tutto il sistema normativo, sia internazionale che in-



terno, si è progressivamente orientato verso questa impostazione, che trova il suo fondamento nel principio del "best interest of the child". Questo principio impone che ogni scelta sia valutata non solo nell'immediato, ma anche in una prospettiva futura, considerando l'impatto che essa avrà sul percorso di crescita, equilibrio e sviluppo del minore».

Quali sono i riferimenti normativi più rilevanti di questo principio?

«A livello internazionale, il riferimento principale è la Convenzione Onu sui diritti del fanciullo, che sancisce la priorità dell'interesse del minore in ogni decisione che lo riguarda. A questo si affiancano la Convenzione europea dei diritti dell'uomo e la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. Nel nostro ordinamento, il principio trova fondamento nella Carta Costituzionale e si è progressivamente rafforzato attraverso la legislazione ordinaria, fino alla recente riforma del processo civile in materia di famiglia e minori».

In che modo la riforma del processo civile ha inciso concretamente sulla tutela del minore?

«La riforma ha introdotto un modello processuale più unitario e coerente, in cui la tutela del minore è centrale sin dalla fase iniziale del procedimento. Particolare rilievo assume l'ascolto del minore, che diventa uno strumento essenziale per garantire la sua partecipazione effettiva. L'ascolto non è un atto formale, ma un momento sostanziale di espressione della sua volontà e della sua percezione della realtà familiare, da cui il giudice non può prescindere se non con motivazione rigorosa, se almeno dodicenne o capace di discernimento».

Qual è il ruolo del curatore speciale

del minore?

«Il curatore speciale svolge una funzione fondamentale nei casi in cui vi sia un conflitto di interessi tra il minore e i genitori, oppure quando questi non siano in grado di rappresentarne adeguatamente gli interessi. Il suo compito è garantire che la posizione del minore sia effettivamente tutelata all'interno del processo, intervenendo anche nella formulazione di istanze e richieste istruttorie nell'esclusivo interesse del soggetto minore. È importante distinguerlo dal curatore con funzioni di assistenza sostanziale previsto in altre ipotesi, che interviene in situazioni di sospensione o limitazione della responsabilità genitoriale».

Cosa accade quando queste garanzie non vengono rispettate?

«Il mancato rispetto dell'ascolto del mino-

re o della nomina del curatore speciale, quando necessario, non è un'irregolarità formale ma può determinare conseguenze rilevanti sul piano processuale. La giurisprudenza più recente ha infatti riconosciuto che tali omissioni possono comportare la nullità del procedimento, in quanto incidono direttamente sui principi del contraddittorio e del giusto processo».

Qual è il ruolo dell'Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza?

«Si tratta di un'istituzione fondamentale nel sistema di tutela dei diritti dei minori. Opera in raccordo con le istituzioni nazionali e internazionali e svolge funzioni di promozione, ascolto, segnalazione e proposta. Il suo ruolo è quello di rafforzare la cultura dei diritti dell'infanzia e di intervenire anche su segnalazione diretta, contribuendo alla prevenzione e alla gestione delle situazioni di criticità».

Quali sono oggi le principali criticità nei procedimenti che riguardano i minori?

«Le criticità sono sempre più complesse e spesso riflettono difficoltà sociali e relazionali più ampie. Si va dalla conflittualità genitoriale alla fragilità educativa, fino a fenomeni di disagio adolescenziale sempre più diffusi. In questo contesto, il sistema giuridico è chiamato a garantire una tutela effettiva del minore, evitando che il conflitto tra adulti si traduca in un pregiudizio per il suo sviluppo e per il suo benessere complessivo». ■ GA

LA GESTIONE DI CONTENZIOSI FAMILIARI

Lo Studio Legale Avvocato Solinas® opera prevalentemente nell'ambito del diritto di famiglia, del diritto delle persone e della tutela dei minori, prestando assistenza e consulenza legale sul territorio del Piemonte e della Lombardia.

Fondatore e titolare dello Studio è l'avvocato Alessio Solinas, iscritto all'Ordine degli avvocati di Torino, che esercita la professione forense presso le sedi di Torino e Milano. L'attività professionale è principalmente rivolta all'assistenza di persone e famiglie nei procedimenti di separazione, divorzio, affidamento e mantenimento dei figli, regolamentazione della responsabilità genitoriale, nonché nei procedimenti di competenza del Tribunale per i Minorenni e nelle controversie concernenti la tutela delle persone vulnerabili.

Nel corso della propria attività professionale ha maturato una significativa esperienza nella gestione di contenziosi familiari complessi, caratterizzati dalla necessità di contemperare le esigenze degli adulti con la primaria tutela dell'interesse del minore.

Comprendere la complessità delle relazioni umane

«Un processo familiare che dura anni è una sconfitta. Il tempo degli adulti non è il tempo dei bambini: un anno per il processo può essere un rinvio; per un bambino può essere un pezzo irripetibile della propria infanzia». A sottolinearlo è Gian Ettore Gassani

Il diritto di famiglia racconta perfettamente l'evoluzione della società. Negli ultimi decenni sono cambiate le forme della genitorialità, i rapporti di coppia, le dinamiche delle separazioni e il concetto stesso di famiglia, mentre il legislatore continua spesso a rincorrere trasformazioni culturali ormai consolidate. In questo scenario, la tutela dei minori, la specializzazione degli operatori del diritto, la prevenzione della violenza domestica e la capacità della giustizia di rispondere in tempi compatibili con la vita delle persone rappresentano alcune delle sfide più urgenti. Ne parliamo con Gian Ettore Gassani, avvocato matrimonialista e presidente dell'Associazione Avvocati Matrimonialisti Italiani (AMI), tra le voci più autorevoli del dibattito nazionale sui temi della famiglia e dei diritti delle persone.

Quali sono, a suo avviso, le trasformazioni più significative che hanno interessato il diritto di famiglia negli ultimi anni?

«La prima trasformazione è linguistica, ma non soltanto: oggi non possiamo più parlare della famiglia come di un modello unico, rigido e immutabile. Esistono famiglie fondate sul matrimonio, convivenze, famiglie monoparentali, ricostituite, internazionali, famiglie nelle quali convivono figli nati da relazioni diverse. Parlare ancora soltanto di "famiglia tradizionale" significa descrivere una società che, in quella forma esclusiva, non esiste più. Questo non vuol dire negare

L'avvocato Gian Ettore Gassani, presidente dell'Associazione Avvocati Matrimonialisti Italiani



il valore della famiglia fondata sul matrimonio. Vuol dire riconoscere la realtà. E il diritto, prima di giudicare la realtà, deve conoscerla. La società è cambiata molto più velocemente delle leggi. Sono cambiati i rapporti affettivi, il modo di diventare genitori, di separarsi, di vivere la maternità e la paternità. Il legislatore deve smettere di arrivare sempre dopo».

Qual è la sfida più urgente per il legislatore?

«Riguarda i minori. Per anni sono stati considerati quasi un'appendice del conflitto degli adulti. Oggi vengono riconosciuti come persone titolari di diritti propri, ma tra i principi proclamati e ciò che accade realmente nei tribunali esiste ancora una distanza enorme. Un processo familiare che dura anni è una sconfitta. Il tempo degli adulti non è il tempo dei bambini: un anno per il processo può essere un rinvio; per un bambino può essere un pezzo irripetibile della propria infanzia».

L'Associazione Avvocati Matrimonialisti Italiani rappresenta da anni un punto di riferimento nel dibattito giuridico nazionale. Quali sono oggi le priorità dell'AMI per rendere la giustizia familiare più efficiente e maggiormente orientata alla tutela delle persone più fragili?

«La prima priorità dell'AMI è la specializzazione. Il diritto di famiglia non può essere

I MINORI

Oggi vengono riconosciuti come persone titolari di diritti propri, ma tra i principi proclamati e ciò che accade realmente nei tribunali esiste ancora una distanza enorme

considerato un diritto minore e non può essere affidato all'improvvisazione. Chi entra in una causa familiare entra nella vita delle persone nel momento della loro massima fragilità. Una separazione, una controversia sull'affidamento, una vicenda di violenza domestica possono cambiare per sempre il destino di un adulto e, soprattutto, di un bambino. Non basta conoscere le norme. Occorre comprendere il conflitto, la psicologia dell'età evolutiva, la violenza assistita, le dinamiche manipolative e la dimensione internazionale delle famiglie. La seconda priorità è rendere la giustizia più veloce, ma non sommaria. Rapidità non significa superficialità. Significa decidere bene e in tempo utile. L'AMI si batte inoltre per una tutela effettiva delle vittime di violenza e delle persone più vulnerabili. La qualità di una giustizia si misura soprattutto da come tratta chi ha meno forza, meno voce e meno strumenti per difendersi».

La tutela dei minori è un principio cardine del diritto di famiglia. Ritiene che l'attuale sistema riesca a garantire

pienamente il superiore interesse del minore o vi sono aspetti che richiedono un ripensamento sul piano normativo e operativo?

«Il superiore interesse del minore è una formula bellissima, ma rischia talvolta di diventare uno slogan. Tutti dichiarano di agire nell'interesse del bambino. Eppure esistono ancora minori che trascorrono anni nei procedimenti giudiziari, che vengono ascoltati troppe volte, che diventano messaggeri, testimoni o addirittura armi nelle mani dei genitori. Il primo problema è il tempo. Quando un bambino perde per anni il rapporto con un genitore, non basta una sentenza per restituirgli ciò che ha perduto. Il secondo problema è l'ascolto. Ascoltare un minore non significa interrogarlo o costringerlo a scegliere. Un bambino ha diritto a essere ascoltato, ma non può essere caricato della responsabilità di decidere tra sua madre e suo padre. Poi vi è il tema del rifiuto genitoriale. Bisogna abbandonare automatismi, etichette e formule precostituite. Un bambino può rifiutare un genitore per ragioni

molto diverse: manipolazione, paura, violenza, trascuratezza, esperienze traumatiche. Ogni storia deve essere studiata nella sua unicità. Sono sempre stato contrario alle scorciatoie giudiziarie. Prima di classificare un bambino bisogna ascoltarlo. Prima di giudicare una famiglia bisogna conoscerne davvero la storia».

Nel corso della sua carriera ha affrontato migliaia di vicende familiari e ha contribuito al dibattito pubblico anche attraverso libri e interventi sui media. Qual è il tema del diritto di famiglia che oggi le sta maggiormente a cuore e sul quale ritiene sia necessario un cambio di passo, sia culturale sia legislativo?

«Il tema che mi sta maggiormente a cuore è quello dei bambini coinvolti nelle guerre familiari. Ho visto troppi figli trasformati in strumenti di vendetta. Ho visto bambini costretti a diventare alleati di un genitore contro l'altro, messaggeri, giudici, testimoni di conflitti che non appartenevano loro. Si può smettere di essere marito e moglie, compagni o conviventi. Non si smette mai di essere padre e madre. Il vero cambio di passo deve essere prima di tutto culturale. La separazione non può essere vissuta come una guerra nella quale deve necessariamente esserci un vincitore e uno sconfitto. Quando ci sono dei figli, nelle guerre familiari perdono tutti».

Un altro tema che le sta profondamente a cuore è il tema della violenza contro le donne e della violenza assi-



stita.

«Sì. Non possiamo ricordarci della violenza soltanto quando si consuma l'ennesimo femminicidio. Prima dell'atto finale esistono spesso minacce, controllo, isolamento, umi-

liazioni e segnali che vengono ignorati. Dobbiamo insegnare alle nuove generazioni che amare non significa possedere e che la fine di una relazione non autorizza nessuno a distruggere l'altra persona. Le leggi sono necessarie. Ma nessuna legge potrà mai sostituire una vera educazione al rispetto».

Una domanda più personale: cosa l'ha spinto a dedicare la sua carriera al diritto di famiglia?

«Non so se sia stato io a scegliere il diritto di famiglia o se, a un certo punto, sia stato

il diritto di famiglia a scegliere me. Ho sempre sentito una forte attrazione per le storie umane, soprattutto per quelle più difficili. Dietro ogni separazione, ogni affidamento, ogni vicenda di violenza o di abbandono non esiste soltanto una pratica giudiziaria: esiste una vita. Anche la mia storia personale ha avuto certamente un peso. Ho conosciuto molto giovane il dolore e la perdita. Quando attraversi certe esperienze comprendi che la vita può cambiare in un istante e impari a guardare con maggiore attenzione il dolore degli altri».

Dopo tanti anni di professione, quale insegnamento umano considera il più prezioso che questo lavoro le abbia lasciato?

«Questo lavoro mi ha insegnato soprattutto a non giudicare troppo in fretta. Le persone possono sbagliare, ferirsi, contraddirsi e perdersi. Dietro molti comportamenti ci sono fragilità che non appaiono immediatamente. L'avvocato deve difendere con forza, ma deve anche essere consapevole della responsabilità che assume entrando nella vita delle persone. Dopo migliaia di casi, ho imparato che non esistono due famiglie uguali. Esistono le famiglie, ciascuna con la propria storia, le proprie ferite e il proprio modo di cercare un nuovo equilibrio. Il più grande insegnamento è questo: dietro ogni fascicolo c'è una persona e dietro ogni persona c'è una storia che merita rispetto. Nelle cause familiari si può vincere una causa e perdere una famiglia. Oppure si può contribuire, anche dentro il conflitto, a salvare ciò che di quella famiglia deve continuare a vivere, soprattutto quando ci sono dei bambini».

■ LZ

IL RIFIUTO GENITORIALE

Un bambino può rifiutare un genitore per ragioni molto diverse: manipolazione, paura, violenza, trascuratezza, esperienze traumatiche. Ogni storia deve essere studiata nella sua unicità



Educare i genitori al loro ruolo

Dall'incontro con Indro Montanelli alla scelta di dedicare la vita al diritto di famiglia. In questa intervista l'avvocato Annamaria Bernardini De Pace racconta la sua missione professionale, riflette sull'evoluzione delle relazioni, sul ruolo della famiglia e sulla responsabilità educativa dei genitori, lanciando un messaggio alle nuove generazioni

Da oltre quarant'anni Annamaria Bernardini De Pace è uno dei volti più autorevoli del diritto di famiglia in Italia. Una carriera nata quasi per intuizione, grazie a un consiglio di Indro Montanelli, e trasformata in una vera missione: accompagnare famiglie e genitori nei momenti più difficili, mettendo al centro i diritti dei figli. In questa intervista ripercorre le tappe del suo percorso professionale, racconta cosa le hanno insegnato i casi più mediatici, analizza i cambiamenti delle relazioni nell'epoca dei social e ribadisce un principio che considera imprescindibile: ci si può separare come coppia, ma non come genitori.

Lei è un punto di riferimento nel diritto di famiglia. Come è nata la sua passione per questa professione e c'è stato un momento preciso in cui ha capito che sarebbe diventata la sua missione?

«C'è stato un momento molto preciso che ha segnato questa scelta, ed è legato all'incontro con Indro Montanelli, nel 1987. In quegli anni, dopo la riforma del diritto di famiglia del 1975 e quella del divorzio del 1987, Montanelli mi affidò il compito di commentare in prima pagina le nuove sentenze della Corte di Cassazione in materia di diritto di famiglia. All'epoca mi occupavo prevalentemente di diritto dello spettacolo e di diritto d'autore. Fu proprio Montanelli a dirmi: "Stai sbagliando settore. Per come analizzi le sentenze e per quello che sta accadendo nella società, devi occuparti di diritto di famiglia." Faceva riferimento anche al successo del libro *Innamoramento e amore* di Francesco Alberoni, che, a suo avviso, stava contribuendo a mettere in discussione molti equilibri matrimoniali».

Quelle parole la fecero riflettere profondamente.

«Sì, al punto che, quando nel 1989 aprii il mio studio, decisi di dedicarmi esclusivamente al diritto di famiglia. Scelsi anche di creare il primo studio legale in Italia composto soltanto da donne praticanti e collaboratrici, perché ero convinta che, in questo ambito, l'accoglienza, l'ascolto e l'empatia fossero elementi fondamentali. Volevo che le donne trovassero un luogo in cui sentirsi comprese e sostenute, ma anche incoraggiate a prendere consapevolezza dei propri diritti e a non continuare a subire situazioni di ingiustizia».

Nel corso della sua carriera ha seguito casi che hanno fatto discutere



l'opinione pubblica. Qual è l'insegnamento più importante che le hanno lasciato, sia dal punto di vista professionale che umano?

«L'insegnamento più importante è che il dolore non appartiene solo alle famiglie comuni: esiste in tutte le famiglie, ma quando

L'avvocato Anna Maria Bernardini De Pace



Credit foto Vito Salatino

UN FIGLIO NON SI CONTENDE

Ha il diritto di mantenere un rapporto equilibrato e continuativo con entrambi i genitori, perché la bigenitorialità è un suo diritto fondamentale

si è personaggi pubblici viene amplificato in modo esponenziale. La sofferenza diventa più difficile da gestire perché è osservata, commentata e spesso giudicata da chi non conosce davvero i fatti. Ne ho avuto una conferma anche seguendo la vicenda della separazione tra mia figlia e Raoul Bova. Essendo entrambi persone molto conosciute, il dolore privato è diventato inevitabilmente un fatto pubblico. Ogni scelta, ogni parola e ogni momento sono stati oggetto di attenzione e di commenti, rendendo una situazione già complessa ancora più pesante da affrontare. Questa esperienza mi ha insegnato che, dietro ogni procedimento di famiglia, ci sono persone con la loro fragilità e la loro sofferenza, indipendentemente dalla notorietà. La differenza è che, per chi vive sotto i riflettori, il dolore non resta mai davvero privato».

Uno dei temi a cui lei tiene particolarmente è la tutela della famiglia e dei minori. Oggi quali sono, secondo lei, le sfide più urgenti che il diritto di

famiglia dovrebbe affrontare?

«La sfida più importante è far comprendere ai genitori il vero significato della responsabilità genitoriale. Ancora oggi, troppo spesso, i figli vengono considerati come una sorta di proprietà. Lo dimostra il fatto che, quando una coppia si separa, i figli finiscono per essere contesi come se fossero beni materiali. Ma un figlio non si contende: ha il diritto di mantenere un rapporto equilibrato e continuativo con entrambi i genitori, perché la bigenitorialità è un suo diritto fondamentale. Credo che oggi ci sia un grande bisogno di educare i genitori al loro ruolo. Io non difendo i genitori in quanto tali: li aiuto a diventare genitori migliori. Cerco di trasmettere un principio semplice ma essenziale: ci si può dividere come coniugi quando finiscono l'amore, il rispetto o quando prevalgono la violenza e l'indifferenza, ma non ci si deve mai separare nel proprio ruolo di madre e padre. Come genitori si resta uniti per il bene dei figli, ed è questa la regola che insegno sempre a chi si

rivolge al mio studio».

Negli ultimi anni i rapporti di coppia sono cambiati profondamente. Come vede l'evoluzione delle relazioni affettive e quali consigli darebbe alle giovani coppie?

«Più che un'evoluzione, io vedo un'involuzione dell'affettività. Un tempo le relazioni seguivano un percorso naturale: ci si conosceva, si imparava a stimarsi, ci si avvicinava condividendo pensieri, valori ed emozioni, e solo alla fine arrivava anche l'intimità, vissuta come il culmine di un rapporto costruito nel tempo. Oggi, invece, accade spesso il contrario: si parte dal sesso, che non sempre coincide con una vera intesa. Se la conoscenza passa esclusivamente attraverso l'intimità, il rischio è che manchi una reale scoperta dell'altro. Poi ci si abitua a stare insieme e si decide di convivere, talvolta più per ragioni pratiche o economiche che come coronamento di un progetto d'amore. Anche il matrimonio, in alcuni casi, sembra perdere il suo significato simbolico: basta pensare a quante partecipazioni di nozze riportano ormai anche l'Iban per i regali».

A questo si aggiunge il ruolo dei social media, che hanno modificato profondamente il modo di vivere le relazioni e la famiglia.

«Spesso si ha l'impressione che la vita familiare venga esibita come un contenuto da pubblicare, alla ricerca di approvazione, like e consenso. Anche il rapporto tra genitori e figli è cambiato. Si è progressivamente affievolito il modello della famiglia in cui gli



adulti rappresentavano un punto di riferimento autorevole, capace di dare regole, porre limiti ed educare anche attraverso la frustrazione. Eppure, imparare a gestire i "no", le difficoltà e le delusioni è fondamentale per crescere. Se i figli non vengono pre-

parati ad affrontare la frustrazione, rischiano di diventare adulti più fragili, meno attrezzati ad affrontare le inevitabili prove della vita».

Dopo tanti anni di successi professionali, quali sono gli obiettivi che la motivano ancora oggi e quale messaggio vorrebbe lasciare alle nuove generazioni di avvocati, in particolare alle donne che desiderano intraprendere questa carriera?

«Prima di tutto, non ho alcuna intenzione di smettere. Continuerò a lavorare finché ne

avrò la possibilità, perché questa professione è parte della mia vita. In questi anni ho formato più di quattrocento allievi e considero la trasmissione dell'esperienza uno degli aspetti più importanti del mio percorso. Chi sceglie di occuparsi di diritto di famiglia deve essere consapevole che non è una professione con orari prestabiliti. Le crisi familiari non conoscono festività: spesso esplodono proprio a Natale, a Capodanno o nei momenti che dovrebbero essere di serenità. Per questo un avvocato di famiglia deve essere sempre disponibile, pronto ad ascoltare e a intervenire quando c'è bisogno».

Che invito rivolge alle nuove generazioni?

«Alle nuove generazioni, e in particolare alle donne che desiderano intraprendere questa carriera, dico di affrontarla con passione, preparazione e grande senso di responsabilità. È un lavoro che richiede competenza giuridica, ma anche capacità di ascolto, equilibrio ed empatia. Come cittadina e come madre, aggiungo un'altra riflessione: prima di sposarsi o di mettere al mondo un figlio bisognerebbe chiedersi se si è davvero consapevoli di cosa significhi essere genitori. Avere un figlio non è un diritto né un fatto naturale da dare per scontato: è un impegno enorme e una responsabilità verso la società. I figli di oggi saranno i medici, gli insegnanti, gli autisti, i professionisti e i cittadini di domani. Per questo dobbiamo educarli a diventare persone autonome, consapevoli, capaci di affrontare le frustrazioni e animate da un forte senso del dovere. È questo il compito più importante di ogni genitore».

■ LZ

IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA

Spesso si ha l'impressione che la vita familiare venga esibita come un contenuto da pubblicare, alla ricerca di approvazione, like e consenso



Governare il conflitto

L'avvocato Daniela Missaglia descrive l'evoluzione della famiglia, il ruolo della mediazione e la centralità della tutela dei minori in una società che cambia più rapidamente delle leggi

Il diritto di famiglia è uno degli ambiti giuridici che più riflette i cambiamenti della società. Nuovi modelli familiari, trasformazione dei ruoli genitoriali e crescente attenzione ai diritti dei minori impongono agli operatori del diritto competenze che vanno ben oltre la conoscenza delle norme. In questa intervista, l'avvocato Daniela Missaglia ripercorre la sua esperienza professionale e offre una riflessione sul valore dell'ascolto, della mediazione e di una giustizia capace di mettere sempre al centro la persona.

Il diritto di famiglia è una materia in continua evoluzione, sia dal punto di vista normativo sia sociale. Quali sono, a suo avviso, le principali sfide che oggi un avvocato familista è chiamato ad affrontare?

«Il diritto di famiglia è probabilmente il settore del diritto che più di ogni altro racconta i cambiamenti della società. Negli ultimi trent'anni sono cambiate le famiglie, i ruoli genitoriali, il concetto stesso di responsabilità, ma soprattutto è cambiato il modo di concepire i diritti dei bambini. Oggi il vero compito dell'avvocato familista non è semplicemente vincere una causa. È impe-

L'avvocato Daniela Missaglia



Credit foto Laila Pozzo



dire che il processo distrugga definitivamente una famiglia. La sfida più grande consiste nel coniugare tecnica giuridica, competenze psicologiche e capacità di leggere le dinamiche relazionali. Dietro ogni fascicolo ci sono persone che stanno vivendo uno dei momenti più difficili della loro esistenza. Un bravo avvocato deve conoscere il codice, ma deve anche saper ascoltare il silenzio, la paura, la rabbia e il dolore. Credo che il nostro mestiere non sia alimentare il conflitto, ma governarlo per evitare che il conflitto esploda: perché quando succede nessuno vince davvero. Perdono tutti. Soprattutto i figli».

Nel corso della sua lunga carriera ha seguito numerosi procedimenti di grande rilievo. Tra i casi più noti che ha affrontato, ce n'è uno che le è rimasto particolarmente nel cuore, non tanto per la notorietà, quanto per il valore umano o professionale che ha rappresentato?

«Potrei citarne molti, ma sarebbe ingiusto fare una graduatoria del dolore.

I casi che mi restano nel cuore non sono quelli dei personaggi famosi. Sono quelli nei quali, dopo anni di guerra, un bambino è riuscito finalmente a riabbracciare un padre o una madre, oppure quelli in cui due genitori hanno capito che continuare a combattersi significava distruggere il futuro dei propri figli. Sono questi i processi che ricordo davvero. Mi emoziona quando riesco a restituire dignità a una persona che aveva smesso di credere nella giustizia o quando una sentenza cambia concretamente la vita di un minore. La notorietà di un cliente può fare rumore. La serenità ritrovata di un bambino, invece, cambia il mondo. Almeno il suo».

Negli ultimi anni il concetto di famiglia è profondamente cambiato. Ritiene che il diritto stia riuscendo ad accompagnare con efficacia questa evoluzione o ci sono ancora aspetti che richiedono un importante intervento legislativo?

«Il diritto ha fatto passi enormi, ma la società corre molto più velocemente delle leggi. Oggi esistono famiglie ricostituite, genitori sociali, figli nati attraverso nuove tecniche di procreazione, coppie internazionali, famiglie omogenitoriali, nuclei che vivono tra più Paesi. È una realtà molto più complessa rispetto a quella immaginata dal legislatore di qualche decennio fa. Credo

che il vero nodo non sia soltanto modificare le norme, ma cambiare il modo di guardare alla famiglia. Dobbiamo passare definitivamente da un diritto costruito attorno agli adulti a un diritto costruito attorno ai figli. La domanda che ogni giudice dovrebbe porsi non è "chi ha ragione?", ma "di cosa ha bisogno questo bambino?". Questa, a mio avviso, è la vera rivoluzione ancora incompiuta».

La mediazione e gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nel diritto di famiglia. Quanto è importante, oggi, trovare un equilibrio tra tutela giuridica e salvaguardia delle relazioni umane?

«È fondamentale, ma bisogna evitare un equivoco. La mediazione non è una religione e non è una soluzione universale. Funziona quando entrambe le persone sono realmente disponibili ad ascoltarsi e quando non esistono violenze, manipolazioni o profonde asimmetrie di potere. In quei casi può rappresentare uno strumento straordinario perché consente alle persone di riprendere il controllo della propria vita senza delegare tutto a un giudice. Ma quando c'è violenza, abuso psicologico o una grave disparità tra le parti, la mediazione rischia di trasformarsi in un ulteriore luogo di sopraffazione. Per questo continuo a pensare che il miglior accordo sia quello che nasce dalla libertà e non dalla paura. Il diritto deve certamente proteggere le relazioni, ma non può mai sacrificare la tutela della persona in nome di una pace soltanto apparente».

Quale consiglio si sentirebbe di dare ai giovani avvocati che desiderano specializzarsi nel diritto di famiglia e quali qualità ritiene indispensabili per esercitare questa professione con competenza e sensibilità?

«Direi loro di studiare moltissimo e di non smettere mai di farlo. Il diritto di famiglia non si può improvvisare. Bisogna conoscere il diritto civile, il diritto internazionale, la psicologia dell'età evolutiva, la mediazione, la comunicazione e perfino la sociologia. Ma soprattutto direi una cosa che ho imparato in oltre trent'anni di professione. Non innamoratevi mai della causa. Innamoratevi della giustizia. L'avvocato non deve diventare il megafono della rabbia del proprio assistito. Deve essere la persona che lo accompagna fuori dal conflitto, senza rinunciare alla fermezza quando è necessaria. Perché il diritto di famiglia non riguarda semplicemente le norme. Riguarda le persone. E quando si ha tra le mani la vita delle persone, non basta essere giuristi. Bisogna avere il coraggio di essere profondamente umani».

■ **Linda Zorza**

IL COMPITO DELL'AVVOCATO FAMILARISTA

Non è semplicemente vincere una causa. È impedire che il processo distrugga definitivamente una famiglia

Proteggere il patrimonio e l'azienda familiare

L'avvocato Lara Invernizzi illustra come una corretta pianificazione giuridica possa prevenire e gestire i conflitti familiari, salvaguardare il patrimonio familiare e aziendale e assicurare la continuità delle imprese attraverso gli strumenti offerti dal diritto di famiglia

Separazioni, divorzi, successioni e passaggi generazionali non riguardano più soltanto la sfera personale, ma incidono direttamente sulla tenuta economica delle famiglie e, sempre più spesso, sulla continuità delle imprese familiari. In un Paese in cui oltre il 65 per cento delle aziende è chiamato ad affrontare il ricambio generazionale, la prevenzione giuridica diventa uno strumento fondamentale per proteggere patrimonio, relazioni e futuro. Ne parliamo con l'avvocato Lara Invernizzi, fondatrice dello Studio Legale Invernizzi, che ha sviluppato un approccio multidisciplinare all'intersezione tra diritto di famiglia, tutela patrimoniale e continuità aziendale.

Nelle sue più recenti riflessioni sostiene che oggi il vero tema non sia più soltanto il divorzio, ma la tutela dell'equilibrio economico della famiglia e dell'impresa. Che cosa è cambiato negli ultimi anni?

«La riforma Cartabia ha certamente reso le procedure di separazione e divorzio più snelle e rapide. Ma la vera evoluzione riguarda le preoccupazioni delle persone. Oggi chi entra nel mio studio non chiede soltanto come affrontare la fine di un matrimonio: chiede come evitare che quella crisi travolga la serenità economica della famiglia, il patrimonio costruito in anni di lavoro e, quando esiste, l'azienda di famiglia. Sempre più spesso assisto famiglie che, dopo una separazione mal gestita, si trovano ad affrontare pesanti difficoltà economiche. Lo stesso accade nelle successioni: molte imprese familiari non vengono messe in crisi dal mercato, ma da conflitti tra gli eredi, da governance incerte o da passaggi generazionali mai pianificati. Il diritto di famiglia oggi non può più limitarsi a gestire il conflitto. Deve prevenirlo, mettendo in sicurezza persone, patrimoni e imprese prima che si verifichino eventi che possano comprometterne la stabilità».

Molti pensano che la pianificazione patrimoniale e il passaggio generazionale siano temi riservati alle grandi



aziende. È davvero così o riguarda anche le piccole imprese e le famiglie "normali"?

«È probabilmente uno degli equivoci più diffusi. In realtà sono proprio le piccole e medie imprese, così come le famiglie che possiedono immobili o patrimoni costruiti con il lavoro di una vita, ad avere maggiore necessità di pianificazione. Quando manca una strategia preventiva o una corretta gestione nella crisi matrimoniale, anche patrimoni relativamente semplici possono diventare terreno di scontro tra i coniugi gli eredi con conseguenze economiche molto pesanti. Il mio compito è tradurre strumenti giuridici complessi in soluzioni concrete. Penso, ad esempio, ai patti di famiglia, che consentono di trasferire l'azienda al figlio maggiormente coinvolto nella gestione, compensando gli altri eredi senza compromettere la continuità imprenditoriale. Oppure al Trust e agli altri strumenti di protezione patrimoniale, che permettono di tutelare figli minori o persone fragili garantendo loro sicurezza economica senza immobilizzare l'attività dell'impresa. La pianificazione non è un privilegio riservato ai grandi gruppi industriali: è una forma di responsabilità verso la propria famiglia».

Uno dei temi più delicati riguarda proprio la tutela dei figli, soprattutto quando convivono esigenze familiari e interessi imprenditoriali. Come si rie-

sce a trovare un equilibrio?

«È probabilmente la domanda che mi viene rivolta più spesso. Ogni imprenditore vive una duplice responsabilità: proteggere i propri figli e preservare l'azienda, che spesso rappresenta il lavoro di un'intera vita e il sostentamento di molte altre famiglie. L'errore più frequente è pensare che tutelare tutti significhi dividere automaticamente tutto in parti uguali, ma l'uguaglianza formale non sempre coincide con l'equità so-

L'avvocato Lara Invernizzi



stanziale. Se un figlio desidera proseguire l'attività imprenditoriale mentre un altro ha scelto un percorso completamente diverso, oppure presenta particolari fragilità, distribuire semplicemente le quote societarie può generare paralisi decisionale e conflitti permanenti. La vera tutela consiste nel costruire un progetto che protegga contemporaneamente l'azienda e ciascun componente della famiglia, assegnando ruoli, responsabilità e strumenti adeguati alle diverse esigenze. Il diritto offre oggi strumenti estremamente evoluti per raggiungere questo equilibrio, ma è fondamentale utilizzarli quando il dialogo familiare è ancora possibile».

Lei ha raccontato di aver seguito recentemente il caso di un imprenditore la cui moglie ricopriva un ruolo chiave nell'azienda proprio mentre la coppia affrontava una separazione. Quanto è importante, in questi casi, una gestione giuridica che tenga insieme famiglia e impresa?

«È un caso che rappresenta molto bene la complessità delle situazioni che affrontiamo oggi. La moglie era contitolare dell'azienda e ricopriva una funzione amministrativa strategica, difficilmente sostituibile. Una separazione conflittuale avrebbe potuto compromettere non solo gli equilibri familiari, ma anche la continuità operativa dell'impresa. Le trattative non si sono quindi concentrate esclusivamente sugli aspetti economici della separazione, ma sulla costruzione di un equilibrio che consentisse all'azienda di continuare a funzionare, garantendo allo stesso tempo la tutela dei figli e dei diritti di entrambe le parti. Questo dimostra come il diritto di famiglia moderno richieda una visione interdisciplinare: non basta conoscere la normativa, occorre comprendere le dinamiche aziendali, patrimoniali e relazionali». ■ Gaia Santi

UNA NECESSITÀ TRASVERSALE

Quando manca una strategia preventiva, anche patrimoni relativamente semplici possono diventare terreno di scontro tra familiari ed eredi, con gravi conseguenze economiche

PIANIFICARE PER TEMPO

L'avvocato Lara Invernizzi di Novara, legale dedicato esclusivamente al diritto di famiglia e dei minori, ormai da quasi trent'anni assiste famiglie e imprenditori nella salvaguardia del patrimonio e nella pianificazione successoria, unendo sensibilità umana e competenze societarie. Per l'avvocato Invernizzi la tutela della famiglia, del patrimonio familiare e dell'impresa deve partire dalla prevenzione. Il consiglio rivolto a imprenditori e genitori è quello di non attendere l'insorgere di una crisi per rivolgersi a un professionista, ma di pianificare con anticipo gli assetti familiari e patrimoniali, anche a tutela dei soggetti più deboli.

Vicende che fanno scuola

L'avvocato Simone Pillon riflette sulle sfide del diritto di famiglia: tutela dei minori, bigenitorialità, sostegno alle giovani coppie e politiche familiari per contrastare la denatalità

La giustizia è una battaglia quotidiana. Simone Pillon è il legale della coppia anglo-australiana Nathan e Catherine della famiglia nel bosco. Un caso che continua ad animare il confronto tra il diritto dei genitori di compiere scelte educative autonome e il dovere delle istituzioni di intervenire quando si ritiene possa essere compromesso il benessere dei minori. Da avvocato esperto di diritto di famiglia ci indica i principi giuridici che devono guidare il bilanciamento tra responsabilità genitoriale, libertà educativa e superiore interesse del bambino.

Quali riflessioni ritiene che questa vicenda possa offrire al sistema della giustizia familiare?

«Ci dimentichiamo spesso che il diritto di istruire ed educare la prole spetta esclusivamente ai genitori. Lo Stato dovrebbe intervenire il meno possibile, solo quando emerga una evidente violazione del corrispondente diritto dei minori ad essere istruiti ed educati. I mezzi e le metodologie di tale intervento tuttavia non dovrebbero in alcun modo essere invasive e men che meno dovrebbero consistere nell'ablazione dei minori dal contesto familiare. Abbiamo ormai a disposizione molte alternative, come ad esempio il supporto alla genitorialità o l'educativa domiciliare, senza giungere al collocamento forzato dei minori lontano da mamma e papà. Questa soluzione dovrebbe essere, come prevede l'articolo 403 del Codice Civile, un'opzione residuale nei casi più gravi di violenza o abuso. In tutti gli altri casi è necessario il dialogo e la collaborazione con i genitori e la valorizzazione del loro punto di vista. Mi auguro che dopo il caso della "Famiglia nel Bosco" si possa lavorare con la magistratura minorile predisponendo linee guida condivise da adottare in casi simili, senza togliere i bambini alla famiglia».

Si è spesso occupato di affidamento condiviso e di bigenitorialità. A suo giudizio, il sistema italiano riesce oggi a garantire un'effettiva centralità del minore e un equilibrio nei rapporti tra i genitori dopo la separazione, oppure sono necessari ulteriori interventi normativi?

«Ancora siamo lontani, specialmente in alcuni piccoli tribunali, dal valorizzare il diritto dei minori alla bi-genitorialità, anche se le pronunzie dei principali tribunali cominciano a orientarsi verso i tempi paritetici. D'altronde l'unico modo per garantire una effettiva compartecipazione di mamma e papà alla vita dei minori anche dopo la separazione è quello di assicurare un pari tem-



INVESTIRE SULLA STABILITÀ DELLE GIOVANI COPPIE
«Potrebbe far invertire il trend della denatalità. I ritmi biologici non attendono laurea e carriera, e rendono necessario supportare i giovani nella difficile arte dell'armonizzazione tra impegni familiari e lavorativi. Su questo lo Stato e le autonomie locali possono fare moltissimo»

po nell'accesso ai figli minori. Sempre più spesso si ottengono provvedimenti con tempi equipollenti e col mantenimento diretto, cosa impensabile anche solo qualche anno fa. Il Ddl Pillon, pur essendo passato in larga parte nella riforma Cartabia, non è stato approvato nella sua interezza, ma ha comunque fatto scuola e sempre più si andrà nella direzione da noi individuata otto anni fa. Quello che non ha fatto la legge, sta emergendo dagli accordi tra le parti e dalla giurisprudenza. Forse ora i tempi sono maturi per un nuovo progetto di riforma in questo senso».

Nel dibattito pubblico lei ha più volte sostenuto l'importanza di rafforzare il ruolo della famiglia come primo luogo educativo. Quali politiche ritiene oggi prioritarie per sostenere concretamente le famiglie, soprattutto in un contesto caratterizzato da denatalità e crescente fragilità sociale?

«La famiglia va sostenuta fin dal suo nascere, valorizzando e supportando le giovani coppie con serie provvidenze economiche che le aiutino a sposarsi e a mettere su casa. Sembra una banalità, ma la maggior parte dei giovani dichiarano di aspettare a contrarre matrimonio per via delle spese in-

sostenibili. Ecco perché investire sulla stabilità delle giovani coppie sarebbe un ottimo modo di invertire il trend della denatalità. I ritmi biologici non attendono laurea e carriera, e rendono necessario supportare i giovani nella difficile arte dell'armonizzazione tra impegni familiari e lavorativi. Su questo lo Stato e le autonomie locali possono fare moltissimo».

E per il sostegno alle coppie con figli?

«Proposte come il reddito di maternità o la deducibilità fiscale delle spese per i figli andrebbero finalmente trasformate in legge, come pure una riforma organica dell'Isee che cancelli tutte le parti punitive verso la famiglia. Certo ci vogliono soldi e volontà politica, ma i soldi ci sono: si potrebbe stornare quello che spendiamo ogni anno per supportare l'immigrazione e indirizzarlo verso le politiche familiari e si otterrebbero grandi risultati. Tuttavia il vero problema non è economico ma culturale: per aprirsi alla vita serve speranza, fiducia, stabilità, futuro e anche un pizzico di Cielo. Tutti ingredienti molto difficili da trovare oggi. Ecco perché le vere politiche familiari dovrebbero essere in primo luogo di promozione della famiglia, la grande diffamata dei nostri tem-

pi».

Quali ritiene siano le principali sfide che il legislatore dovrà affrontare nei prossimi anni per garantire un equilibrio tra tutela dei minori, responsabilità genitoriale e diritti della famiglia?

«Negli ultimi anni il diritto di famiglia si è occupato in maniera quasi esclusiva delle pretese delle cosiddette nuove famiglie. In realtà si trattava di un puntiglio ideologico delle organizzazioni Lgbt. Nel frattempo le famiglie vere sono state lasciate a se stesse nell'affrontare la crisi di coppia e i conseguenti lunghi procedimenti giudiziari. È necessario riformare il diritto di famiglia in senso specialistico e non contenzioso in cui si lasci ampio spazio alle nuove figure professionali del mediatore familiare e del coordinatore genitoriale, che hanno già dimostrato, specialmente negli Usa e in Uk, di poter intervenire efficacemente nella soluzione delle controversie».

Cos'altro ritiene opportuno fare?

«È anche opportuno preparare le giovani coppie alla vita familiare mediante corsi di formazione per fidanzati che illustrino i diritti e i doveri delle parti e dei figli. Sarebbe poi quanto mai opportuno offrire percorsi di supporto alla coppia e di sostegno alla genitorialità visto che molte coppie vanno in crisi proprio in concomitanza con la nasci-

L'avvocato Simone Pillon



ta del primo figlio. Mi sembrerebbe anche opportuno predisporre una forma di matrimonio indissolubile civile, per le coppie che ancora credono nell'amore "per sempre" e oggi non hanno la possibilità di coronare il loro sogno visto che il nostro sistema giuridico non prevede più, dal 1970, un matrimonio "per sempre". È una scelta di libertà che andrebbe tutelata».

■ **Ginevra Cavalieri**

Il valore umano della professione legale

Per l'avvocato Laura Mezzena il diritto non è soltanto applicazione delle norme, ma uno strumento per accompagnare persone e famiglie nei momenti più delicati della loro vita

Portare avanti una tradizione familiare lunga oltre sessant'anni, coniugandola con una visione moderna della professione forense. È questa la sfida raccolta dall'avvocato Laura Mezzena, alla guida dello Studio Legale Mezzena di Milano, fondato nel 1965 dal padre, l'avvocato Giacomo Mezzena. Dopo la laurea conseguita con il massimo dei voti e un Master di specializzazione per le professioni legali presso l'Università Statale di Milano, Laura Mezzena ha maturato esperienze in diversi studi legali prima di entrare nello studio di famiglia, dove dal 2006 esercita la professione di avvocato iscritta all'Ordine degli avvocati di Milano. Oggi lo Studio rappresenta un punto di riferimento per privati, imprese e pubbliche amministrazioni, offrendo consulenza altamente specializzata in numerosi ambiti del diritto, con un approccio fondato su competenza, aggiornamento continuo, riservatezza e attenzione alle esigenze specifiche di ogni assistito.

Il suo percorso professionale nasce da una tradizione familiare importante. Quanto ha inciso questa eredità nel suo

L'avvocato Laura Mezzena



EMPATIA

Dietro ogni fascicolo ci sono famiglie, imprese, patrimoni, relazioni, aspettative e spesso sofferenze. Bisogna comprendere realmente i bisogni del cliente per offrirgli la soluzione più adatta



modo di vivere la professione?

«Moltissimo. Prima di entrare nello studio di famiglia ho scelto di fare un percorso professionale autonomo, lavorando in altri studi legali. Ritengo sia stata un'esperienza fondamentale perché mi ha permesso di confrontarmi con realtà differenti, acquisire metodo e costruire una mia identità professionale. Successivamente ho iniziato a collaborare con mio padre, fondatore dello studio nel 1965, un professionista di grande esperienza e di straordinario rigore. Da lui ho imparato che il diritto non può essere ridotto a una semplice applicazione delle norme. Ogni pratica racchiude una storia personale, spesso complessa, che merita attenzione, rispetto e responsabilità. Mi ha trasmesso valori come l'onestà intellettuale, la preparazione approfondita, la correttezza nei confronti del cliente e il senso del dovere. Sono principi che continuo a considerare imprescindibili e che rappresentano ancora oggi il fondamento del nostro lavoro».

Lo Studio Legale Mezzena opera in numerosi settori del diritto. Qual è il vostro approccio nell'assistenza ai clienti?

«La nostra filosofia è offrire un'assistenza realmente personalizzata. Ogni situazione presenta caratteristiche proprie e richiede un'analisi approfondita, mai standardizzata. Per questo affrontiamo ogni incarico con me-

todo, attenzione ai dettagli e una visione complessiva della problematica. Ci occupiamo principalmente di diritto civile, con particolare esperienza nel diritto di famiglia e minorile, nella responsabilità civile contrattuale ed extracontrattuale, nel diritto immobiliare, societario, tributario, del lavoro, amministrativo e nel recupero crediti. Collaboriamo inoltre con professionisti specializzati per garantire un'assistenza multidisciplinare quando la complessità del caso lo richiede. Il nostro obiettivo non è soltanto risolvere una controversia, ma individuare la strategia più efficace per tutelare concretamente gli interessi del cliente, cercando quando possibile anche soluzioni conciliative che evitino contenziosi inutili».

Recentemente ha pubblicato il libro *I figli al primo posto - La separazione intelligente*. Da cosa nasce questa pubblicazione e cosa intende per "separazione intelligente"?

«Il libro nasce dall'esperienza maturata in tanti anni di attività nel diritto di famiglia. Ho assistito centinaia di persone durante sepa-

razioni e divorzi, osservando quanto il conflitto tra i genitori possa incidere profondamente sull'equilibrio dei figli. Quando parlo di "separazione intelligente" non mi riferisco semplicemente a una separazione consensuale. Intendo un percorso in cui entrambi i genitori riescono a mettere realmente al centro il benessere dei figli, evitando di coinvolgerli nelle tensioni della coppia o di trasformarli in strumenti di rivalsa. La fine di un matrimonio rappresenta certamente un momento doloroso, ma non deve necessariamente diventare una guerra. Esistono modalità più mature e responsabili di affrontare la crisi familiare, fondate sul dialogo, sul rispetto reciproco e sulla consapevolezza che il ruolo genitoriale continua anche dopo la separazione. Il mio intento, con questo libro, è offrire non solo indicazioni giuridiche, ma anche spunti di riflessione affinché le famiglie possano affrontare questo passaggio con maggiore equilibrio e consapevolezza».

Quanto conta oggi la componente umana nella professione di avvocato?

«Conta quanto la competenza tecnica. Un buon professionista deve certamente conoscere la legge e saper costruire una strategia giuridica efficace ma deve anche comprendere le persone che ha di fronte. Dietro ogni fascicolo ci sono famiglie, imprese, patrimoni, relazioni, aspettative e spesso sofferenze. L'empatia non significa perdere obiettività, ma comprendere realmente i bisogni del cliente per offrirgli la soluzione più adatta. Credo che questa sia una delle qualità che distinguono un professionista capace di instaurare rapporti di fiducia duraturi».

■ Beatrice Guarnieri

ASCOLTO, CHIAREZZA E FIDUCIA

Lo Studio Mezzena si caratterizza per quattro elementi fondamentali: preparazione, aggiornamento continuo, affidabilità e rapporto umano. Lo Studio opera in un contesto giuridico in costante evoluzione, nel quale è essenziale mantenere un livello di aggiornamento costante sia sotto il profilo normativo sia tecnologico. Per questo motivo, lo Studio investe in modo continuativo nella formazione e si avvale delle più moderne banche dati e di strumenti informatici avanzati. Accanto alla competenza tecnica, un ruolo centrale è attribuito alla relazione di fiducia con il cliente, nella consapevolezza che chi si rivolge a un avvocato si trova spesso in situazioni di particolare complessità personale o professionale. Per questo, l'attività si fonda sull'ascolto, sulla chiarezza espositiva e sull'accompagnamento costante del cliente nelle decisioni più rilevanti.



Save the Children

**QUANDO GUARDI
UN BAMBINO CHE SOFFRE
TU SAI COSA FARE**

**Dona il tuo 5x1000
a Save the Children**

Garantirai cibo, acqua, cure mediche,
protezione e istruzione a migliaia
di bambini in difficoltà
in Italia e nel mondo.

**NELLA TUA
DICHIARAZIONE DEI REDDITI
FIRMA E INSERISCI
IL CODICE FISCALE**

9 7 2 2 7 4 5 0 1 5 8

SCOPRI IL VALORE DEL TUO 5x1000. Vai su savethechildren.it/5x1000

Dare voce a chi resta

Con l'associazione Edela sostiene i figli delle vittime di femminicidio, trasformando il dolore in una rete di aiuto, ascolto e speranza. Un impegno che continua anche attraverso il libro *Fata Mamy* e la magia dell'amore e il Premio Edela, dedicato a chi sceglie di non voltarsi dall'altra parte

C'è una domanda che ha cambiato il corso della vita di Roberta Beolchi: che cosa accade ai figli delle donne uccise? Da quell'interrogativo è nata Edela, un'associazione che dal 2018 accompagna gli orfani di femminicidio e le loro famiglie in un percorso di sostegno concreto e vicinanza. In questa intervista Roberta Beolchi racconta l'origine della sua missione, le difficoltà incontrate nel rompere il muro dell'indifferenza, il valore della speranza e il significato dei suoi progetti.

Da quale esperienza personale o professionale è nata la scelta di fondare l'Associazione Edela?

«Edela è nata da un'intuizione che, con il tempo, è diventata una vera e propria missione. L'associazione è stata fondata ufficialmente nel settembre 2018, ma il percorso che mi ha portata fin lì era iniziato molti anni prima. Da tempo osservavo con crescente preoccupazione l'aumento dei casi di femminicidio, una tragedia che da evento eccezionale è diventata una dolorosa realtà quotidiana. Ogni volta l'attenzione era concentrata sulla cronaca del delitto, sui dettagli della violenza, ma quasi mai ci si fermava a pensare a chi restava. Eppure la maggior parte di quelle donne erano madri. La domanda che continuava ad accompagnarmi era sempre la stessa: che cosa accade ai loro figli? Chi si prende cura di loro? Chi ascolta il loro dolore?»

Cosa ha reso questa consapevolezza ancora più forte?

«La visione di una fotografia di una giovane mamma con il suo bambino in braccio. In quel momento ho capito quanto quegli orfani fossero invisibili agli occhi della società. Da lì è iniziato un lungo lavoro di ricerca e approfondimento: ho incontrato criminologi, avvocati e altri professionisti, scoprendo una realtà sommersa fatta di silenzi, solitudine e mancanza di tutele».

Quali sono stati i principali ostacoli che ha incontrato nel dare vita a Edela e nel far conoscere questa realtà?

«L'ostacolo più grande è stato rompere il muro dell'indifferenza. Parlare degli orfani di femminicidio significava portare all'attenzione una realtà di cui quasi nessuno era consapevole. Dopo l'omicidio di una donna, i riflettori si spengono rapidamente, mentre per i figli e per le loro famiglie inizia un percorso lunghissimo, segnato da dolore, difficoltà e spesso da una profonda solitudine. Far comprendere chi sono davvero questi bambini e questi ragazzi, e quanto profonde siano le conseguenze che il femminicidio lascia nelle loro vite, ha richiesto un intenso lavo-



UN VUOTO CHE NESSUNO POTRÀ MAI COLMARE

«Non possiamo restituire agli orfani la loro mamma ma possiamo prenderli per mano, accompagnarli nel loro percorso di crescita e riportare, poco alla volta, un po' di colore nelle loro vite»

ro di sensibilizzazione culturale. Edela è nata proprio per dare voce a chi resta, offrendo sostegno concreto agli orfani e ai familiari delle vittime e costruendo una rete capace di accompagnarli nel tempo. Il nostro obiettivo è che nessuno debba affrontare un dramma così devastante sentendosi invisibile o abbandonato».

Chi la conosce racconta della sua grande determinazione. Qual è la passione che continua a motivarla ogni giorno, anche di fronte alle difficoltà che il volontariato e l'impegno sociale comportano?

«La forza per andare avanti me la danno i bambini e i ragazzi che incontriamo ogni giorno. Anche da mamma, ogni volta che uno di loro mi dice: "Se dovesse succedere qualcosa, so che ci sei tu", sento il peso di una responsabilità enorme, ma anche il senso più profondo di quello che facciamo. Sapere che riescono a vedere in Edela un punto di riferimento, un luogo sicuro, significa che stiamo davvero facendo la differenza nelle loro vite. Il nostro lavoro ci mette continuamente di fronte a storie durissime, a una cronaca che spesso racconta solo la violenza e a realtà segnate da un dolore immenso. Sarebbe facile lasciarsi sopraffare. Io, invece, ho sempre cercato di guardare anche a ciò che possiamo costruire dopo quella tragedia. Non possiamo restituire a questi figli la loro mam-

re non scomparire mai, nemmeno quando una persona cara non c'è più. L'amore continua a vivere nei ricordi, nei gesti, nelle persone che ci prendono per mano e ci aiutano a ritrovare la forza di andare avanti. Vorrei che questo libro fosse uno strumento per le famiglie, gli educatori e tutti gli adulti che si trovano ad accompagnare un bambino in un momento difficile. A volte una fiaba riesce ad aprire un dialogo che le parole di tutti i giorni non riescono a trovare. Se anche un solo bambino, leggendo queste pagine, si sentirà meno solo e più compreso, allora avrò raggiunto il mio obiettivo».

Dall'impegno quotidiano di Edela è nato anche il Premio Edela, che negli anni ha coinvolto importanti istituzioni. Qual è il significato di questo riconoscimento e quale messaggio desidera trasmettere?

«Il Premio Edela è nato con un obiettivo preciso: dare valore a tutte quelle persone che, attraverso il proprio lavoro o il proprio impegno civile, hanno scelto di non voltarsi dall'altra parte. Magistrati, forze dell'ordine, giornalisti, professionisti, volontari e rappresentanti delle istituzioni che ogni giorno contribuiscono a proteggere i più fragili e a costruire una cultura della responsabilità. Le prime edizioni si sono svolte nel prestigioso Salone d'Onore del CONI e l'ultima alla Biblioteca Nazionale di Napoli, luoghi simbolici che hanno dato ancora più forza al messaggio che vogliamo trasmettere. Ma il vero protagonista del Premio non è chi lo riceve: sono gli orfani di femminicidio, bambini e ragazzi che hanno perso tutto e che hanno bisogno non solo di sostegno concreto, ma anche di una società capace di riconoscerli, ascoltarli e non dimenticarli».

■ **Ginevra Cavalieri**

Roberta Beolchi, fondatrice e presidente Associazione Edela



Una protezione concreta per le vittime

Il magistrato Valerio de Gioia testimonia il suo impegno nella tutela delle persone più vulnerabili, ribadendo l'importanza di una giustizia libera da stereotipi e il ruolo decisivo della formazione e della prevenzione nel contrasto alla violenza di genere

La violenza contro le donne non può essere affrontata soltanto nelle aule di tribunale: richiede istituzioni preparate, tempi rapidi, ascolto e una responsabilità condivisa da tutta la società. Il magistrato Valerio de Gioia, da anni impegnato nella tutela delle vittime vulnerabili, riflette sulle difficoltà che ancora ostacolano le denunce, sull'importanza di mettere al centro la persona offesa e sulla necessità di costruire una cultura giuridica libera da stereotipi, capace di garantire una protezione concreta.

Da giudice civile a giudice penale. Quali le motivazioni dietro a questa scelta?

«Tutto è accaduto per caso. Per anni ho esercitato le funzioni di giudice civile. Una volta arrivato al Tribunale di Roma, quasi vent'anni fa, mi hanno assegnato provvisoriamente alla prima sezione penale che, poco tempo dopo, si è specializzata per i reati delle cosiddette "fasce deboli". Quando ho avuto la possibilità di tornare al civile, ho scelto di rimanere al penale, per mettere a frutto l'esperienza acquisita nella tutela delle vittime vulnerabili».

C'è stato un momento, un incontro o un'esperienza che l'ha spinto a proseguire su questa strada?

«Le testimonianze sofferte delle donne vittime di violenza domestica e, nei processi di violenza assistita, dei figli minori, mi hanno fatto capire quanto fosse importante svolgere la funzione del giudicante per questa tipologia di reati. Ho capito che, applicando la giusta e tempestiva misura cautelare all'uomo violento, avrei potuto salvare la vita di una donna».

Ha spesso sottolineato l'importanza di una giustizia che non si limiti ad applicare le norme, ma sappia anche proteggere concretamente le persone più fragili. Quanto è importante, soprattutto nei casi di violenza di genere, mettere al centro la vittima e costruire un sistema capace di accompagnarla prima, durante e

dopo il procedimento giudiziario?

«È fondamentale. La vittima deve essere ascoltata e creduta, senza alcun pregiudizio. Deve essere aiutata a denunciare, protetta nel corso del (e dal) processo e assistita nella fase successiva. Denunciare un compagno, un marito, un fidanzato violento non è mai facile. Lo Stato deve premiare chi sceglie, con un atto di grande coraggio, di sottrarsi alla spirale della violenza».

In base alla sua esperienza sul campo, quali sono ancora oggi gli ostacoli principali che impediscono alle vittime di denunciare e chiedere aiuto?

«La mancanza di fiducia nelle istituzioni e la paura di ritorsioni da parte di un uomo violento e, spesso, manipolatore. Occorre accelerare i tempi dei processi, sentendo immediatamente la persona offesa in incidente probatorio così da sottrarla al penoso circuito del processo penale».

Nel contrasto alla violenza di genere quanto è importante il ruolo della formazione di magistrati, forze dell'ordine e operatori che entrano in contatto con le vittime?

Il magistrato Valerio de Gioia



TUTTI DEVONO DENUNCIARE

«Chi è al corrente di violenze domestiche ai danni di una parente, di una collega, di una amica non si può girare dall'altra parte e far finta di niente»

«È tutto. Solo una adeguata preparazione dell'autorità consente di cogliere la complessità delle dinamiche tipiche della violenza domestica e fornire una risposta proporzionata alla gravità dei fatti denunciati. È di poche settimane fa la sentenza della Corte Europea che ha ravvisato, nelle frasi contenute nella richiesta di archiviazione formulata da un pubblico ministero, "una cultura sessista e stereotipata" che ha sottoposto la vittima a una forma di vittimizzazione secondaria, cioè a un'ulteriore sofferenza provocata proprio dalle istituzioni chiamate a proteggerla. I giudici europei, condannando l'Italia, hanno ribadito le preoccupazioni già manifestate dal Grevio, l'organismo del Consiglio d'Europa che monitora l'applicazione della Convenzione di Istanbul, sul rischio che stereotipi di genere influenzino ancora il lavoro della magistratura. Dobbiamo liberarci da questi preconcetti lavorando su una

nuova sensibilità giuridica che deve accompagnare sempre chi è chiamato professionalmente a contrastare la violenza domestica e di genere».

Nel suo ultimo libro, "Il nuovo Codice Rosso", analizza gli strumenti normativi a tutela delle vittime e le novità legislative in materia di violenza di genere. Qual è il messaggio principale che vorrebbe arrivasse ai lettori e agli operatori del settore?

«Tutti possono e devono denunciare. Ognuno di noi è responsabile, quantomeno moralmente, di quanto accade alle persone che ci stanno vicine. Chi è al corrente di violenze domestiche ai danni di una parente, di una collega, di una amica non si può girare dall'altra parte e far finta di niente. Solo facendo "rete" si possono prevenire e reprimere i cosiddetti reati spia, spesso veri e propri campanelli di allarme di fatti di reato ben più gravi». ■ **Cristiana Golfarelli**

Un delitto di potere

Paola Di Nicola Travaglini ci spiega come stereotipi, linguaggio e pregiudizi continuino a influenzare la lotta alla violenza di genere. Dalla credibilità delle vittime alla vittimizzazione secondaria, un invito a cambiare cultura prima ancora che leggi

La violenza di genere non nasce da un raptus, ma da una cultura che ancora oggi legittima il controllo, il possesso e la disuguaglianza tra uomini e donne. La giudice Paola Di Nicola Travaglini, da anni impegnata nella tutela delle vittime e nella promozione della parità, riflette sulle radici della violenza maschile, sull'importanza di riconoscerne i primi segnali e sulla necessità di superare gli stereotipi che influenzano anche il sistema giudiziario. Un confronto che invita a spostare lo sguardo dalle vittime alle responsabilità di chi esercita la violenza e di una società che troppo spesso la minimizza.

Giudice, da anni il suo impegno è rivolto al contrasto della violenza di genere e alla promozione di una cultura della parità. Qual è, secondo lei, il cambiamento più urgente che la nostra società deve compiere per prevenire davvero la violenza sulle donne?

«Il cambiamento più urgente non è normativo, deve avvenire nei nostri comportamenti quotidiani: dobbiamo imparare a riconoscere e nominare la violenza maschile contro le donne per quello che è, senza minimizzarla o edulcorarla; è un delitto di potere, mai un raptus. La frase "Qui decido io, io sono



LA VIOLENZA CONTRO LE DONNE

È un problema che interroga innanzitutto gli uomini che devono iniziare a parlarne partendo dai loro atteggiamenti e dall'idea che hanno di virilità fondata su potere ed esibizione sessuale

della Commissione parlamentare d'inchiesta sul femminicidio della precedente legislatura ho studiato, con altre esperte, oltre 240 femminicidi: i dati mostrano schemi ricorrenti, imparando a leggerli possiamo prevenirli. Ma qui devo essere chiara: la violenza contro le donne è un problema che interroga innanzitutto gli uomini che devono iniziare a parlarne partendo dai loro atteggiamenti e dall'idea che hanno di virilità fondata su potere ed esibizione sessuale».

Nelle relazioni affettive spesso il controllo e il possesso vengono confusi con l'amore. Come si può imparare a riconoscere questi segnali prima che si trasformino in comportamenti violenti?

«Controllo e possesso spesso sono confusi con amore e cura: "controllo il tuo telefono perché ti amo", "non voglio che tu esca perché mi manchi troppo". Sono frasi che la cultura, per normalizzare la soggezione femminile, deforma in prove d'amore, mentre sono i primi atti per creare un sistema di rigida subordinazione. Il criterio più semplice per capire è chiedersi se l'altro rispetta la nostra libertà di avere amicizie, opinioni proprie, una vita autonoma, o pretende di

orientarla e giudicarla».

Quali sono i segnali più evidenti di una relazione di potere?

«I segnali sono l'isolamento progressivo da amici e familiari, presentato come desiderio romantico; il controllo coercitivo spacciato per gelosia; le critiche sistematiche che minano l'autostima; le decisioni economiche e lavorative imposte; il ricatto affettivo basato su minaccia dell'abbandono o suicidio. Se ci si accorge di frequentare meno persone o di dover giustificare costantemente le proprie scelte al compagno, o si prova sempre disagio è il momento di fermarlo. Dobbiamo sradicare l'immaginario dell'uomo cacciatore e della donna preda, insegnando fin da subito che l'amore si fonda sulla libertà dell'altro, non sul suo controllo».

Nel suo libro *La mia parola contro la sua* affronta il delicato tema della credibilità delle donne che denunciano violenza. Qual è il messaggio principale che spera arrivi ai lettori e cosa dovrebbe cambiare, ancora oggi, nel modo in cui vengono accolte queste testimonianze?

«Con questo libro voglio mostrare che la parola delle donne che denunciano violenza è ancora svalutata da pregiudizi culturali che

influenzano anche il sistema giudiziario. Sostengo che non si possa pretendere che una donna sia una "vittima perfetta" per essere creduta: la violenza genera paura, ambivalenza e silenzi. Per questo la credibilità deve essere valutata con criteri oggettivi, liberi dagli stereotipi, da operatori adeguatamente formati. Solo sostituendo il sospetto con un ascolto professionale sarà possibile garantire una giustizia più equa».

Nel libro *La giudice* invece spiega che fino al 1963 alle donne era vietato diventare giudici perché ritenute inadatte a causa di un pregiudizio sessista.

«Sì e proprio per questo scelgo di definirmi "la giudice". Il linguaggio non è un semplice dettaglio, ma riflette il modo in cui la società concepisce il potere e il ruolo delle donne. Usare il femminile per professioni come giudice, ministra o avvocatessa significa riconoscere la presenza e l'autorevolezza delle donne in ambiti da cui sono state escluse per secoli. Rifiutare queste forme linguistiche significa continuare ad alimentare l'idea che l'autorità sia naturalmente maschile. Firmare come "la giudice" è quindi un gesto di riconoscimento e di cambiamento culturale, che contribuisce anche a contrastare il pregiudizio verso la parola delle donne».

Un tema centrale del suo lavoro è la vittimizzazione secondaria: cosa significa concretamente e cosa dovrebbe cambiare, nelle istituzioni e nella società, per evitare che una donna debba sentirsi giudicata proprio mentre cerca giustizia?

«La vittimizzazione secondaria è la violenza che una donna può subire dalle stesse istituzioni dopo aver denunciato. Invece di essere protetta, viene giudicata, messa in discussione e talvolta persino ritenuta responsabile di quanto ha subito, fino a rischiare di perdere l'affidamento dei figli. Questo accade perché persistono stereotipi che pretendono una "vittima ideale", sempre coerente e priva di ambiguità. Per cambiare questa realtà non basta la formazione dei magistrati, pur prevista dalla legge: è necessario un cambiamento culturale che sposti l'attenzione dalla condotta della vittima alla responsabilità dell'autore della violenza e di chi, con il proprio silenzio o la normalizzazione degli abusi, ha contribuito a permettere l'escalation. Solo così sarà possibile superare anche la vittimizzazione secondaria».

Ci può anticipare i contenuti del suo libro che uscirà a settembre?

«Il libro *Era tanto un bravo ragazzo*, edito da HarperCollins Italia ma ancora non pubblicato, vuole fornire delle risposte concrete per consentire alle persone di intercettare immediatamente i segni premonitori della violenza maschile contro le donne. Solo essere sentinelle, ognuno di noi, nei rapporti diseguali di potere tra uomini e donne, ci consente di prevenire davvero la violenza, ma soprattutto di cambiare la società per renderla libera e felice per tutte e tutti noi, nessuna e nessuno escluso».

■ **Linda Zorza**

La giudice Paola Di Nicola Travaglini



l'uomo, e tu stai zitta" è la sintesi perfetta di una relazione strutturalmente diseguale tra uomini e donne, e ricorre in moltissimi atti giudiziari ma, prima ancora, in molte famiglie e relazioni di coppia. Come consulente

Un impianto normativo tra i più avanzati in Europa

La presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio e su ogni forma di violenza di genere Martina Semenzato traccia un bilancio del lavoro svolto nella XIX Legislatura e indica le priorità per il futuro: educazione, tutela delle vittime, riconoscimento della violenza economica e un cambiamento culturale che coinvolga istituzioni, famiglie e scuola

Con determinazione, visione e una profonda capacità di tracciare relazioni approvate all'unanimità, nuovi filoni di indagine e proposte normative per rafforzare il contrasto alla violenza di genere. Martina Semenzato, presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio e su ogni forma di violenza di genere, ripercorre i risultati raggiunti e guarda alle sfide future, sottolineando l'importanza della prevenzione, dell'educazione e dell'autonomia economica come strumenti indispensabili per garantire alle donne una reale libertà.

Quali sono i principali risultati emersi dai lavori della Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio e sulla violenza di genere?

«Parto da una premessa: abbraccio la filosofia del "no alle criticità, sì alle soluzioni". La mentalità passiva non mi appartiene; per natura ho un approccio proattivo e orientato al problem solving. Questa capacità deriva dalla competenza e dalla professionalità maturate negli anni nel mondo imprenditoriale e che oggi metto quotidianamente al servizio delle istituzioni, a partire dalla Commissione che

Martina Semenzato, presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio e su ogni forma di violenza di genere



ho l'onore di presiedere. Nel corso della XIX Legislatura abbiamo svolto un'intensa attività di indagine, uno strumento autorevole per orientare gli interventi politici, normativi, economici e sociali. Dal nostro insediamento, il 23 luglio 2023, abbiamo approvato all'unanimità sei Relazioni, ciascuna accompagnata da conclusioni e proposte operative rivolte al legislatore e agli operatori coinvolti».

Quali i principali filoni di inchiesta?

«I principali filoni di inchiesta hanno riguardato la ricognizione degli assetti normativi per la redazione di un Testo Unico, gli orfani di femminicidio, la violenza economica di genere, la dimensione digitale della violenza di genere, i braccialetti elettronici e l'analisi comparata degli strumenti di contrasto adottati dai Paesi dell'Unione europea. Attualmente la Commissione è impegnata sui temi del rapporto tra violenza di genere e salute, dello sport e della vittimizzazione secondaria. Un aspetto particolarmente significativo è stato proprio il lavoro di diritto comparato, che ci ha consentito di confrontare il sistema italiano con quelli degli altri Stati membri, individuando sia le migliori pratiche sia gli ambiti sui quali continuare a investire».

LA VIOLENZA ECONOMICA

Non lascia lividi e non produce referti del pronto soccorso, ma genera dipendenza, paura, isolamento e soprattutto silenzio. Senza autonomia finanziaria, la libertà rischia di rimanere una parola fragile

Quali interventi ritiene oggi prioritari per rafforzare la tutela delle vittime?

«L'analisi svolta dalla Commissione dimostra che l'Italia dispone oggi di un impianto normativo tra i più avanzati in Europa. Mentre molti Stati membri non prevedono una legge organica sulla violenza contro le donne né una fattispecie autonoma di femminicidio, il nostro Paese ha compiuto un percorso di costante rafforzamento culminato con l'introduzione del delitto autonomo di femminicidio nel codice penale. Oggi la priorità è dare piena attuazione alle norme esistenti, rafforzando la prevenzione, la tempestività degli interventi, il coordinamento tra magistratura, forze dell'ordine, servizi sanitari e sociali e la protezione concreta delle vittime. È altrettanto importante continuare a investire nella formazione degli operatori, nella prevenzione e nel contrasto alla vittimizzazione secondaria».

In una prospettiva europea cosa ritiene auspicabile?

«L'avvio di un percorso verso un Testo Unico europeo sulla violenza di genere, che armonizzi le normative esistenti e favorisca standard comuni di prevenzione, protezione e tutela in tutti gli Stati membri. Questo rappresenterebbe un ulteriore passo avanti per garantire risposte sempre più efficaci a un fenomeno che non conosce confini nazionali».

Tra i temi che lei porta avanti con maggiore convinzione c'è quello della prevenzione, a partire dall'educazione al rispetto e alle relazioni affettive. Quanto ritiene sia importante intervenire già nelle scuole per contrastare gli stereotipi di genere e costruire una cultura capace di prevenire la violenza prima ancora che si manifesti?

«Che ci sia una crisi educativa è purtroppo evidente. Da presidente della

Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio, nonché su ogni forma di violenza di genere ho più volte affermato che occorre un nuovo patto di corresponsabilità: famiglia, scuola, società civile e politica. La famiglia e la scuola devono essere strumenti privilegiati per l'educazione. Dobbiamo riappropriarci del ruolo genitoriale, anche del valore di dire no. Dobbiamo essere più autorevoli. È fondamentale investire nella prevenzione, nella formazione e nell'educazione. Dobbiamo intervenire anche sul fronte della prevenzione di comportamenti violenti nelle relazioni, fin da adolescenti, per riflettere su stereotipi e pregiudizi che sono alla base della violenza».

Lei ha più volte sottolineato la necessità di un cambiamento culturale, oltre che normativo. Su quale fronte ritiene sia oggi più urgente investire per contrastare la violenza di genere?

«Credo che uno dei fronti sui quali sia più urgente investire sia quello della violenza economica, un fenomeno che per troppo tempo è stato sottovalutato dalle istituzioni e che oggi, anche grazie al lavoro corale della Commissione, è finalmente entrato al centro del dibattito pubblico e istituzionale. La violenza economica non lascia lividi e non produce referti del pronto soccorso, ma genera dipendenza, paura, isolamento e soprattutto silenzio. Molte donne restano intrappolate in relazioni violente perché non riconoscono questo tipo di abuso o perché non vedono un'alternativa concreta. Per questo è fondamentale investire nella prevenzione e nell'educazione, in particolare nell'educazione finanziaria, per rafforzare la consapevolezza patrimoniale, promuovere una responsabilità condivisa nelle scelte economiche e favorire una reale autonomia delle donne. La libertà per-



sonale è inseparabile dall'indipendenza economica: senza autonomia finanziaria, la libertà rischia di rimanere una parola fragile».

LA CRISI EDUCATIVA

Occorre un nuovo patto di corresponsabilità: famiglia, scuola, società civile e politica. La famiglia e la scuola devono essere strumenti privilegiati per l'educazione

sonale è inseparabile dall'indipendenza economica: senza autonomia finanziaria, la libertà rischia di rimanere una parola fragile».

Qual è l'iniziativa o il progetto a cui tiene maggiormente e che, secondo lei, potrebbe fare davvero la differenza nei prossimi anni?

«Il progetto a cui tengo maggiormente è inserire nel Codice penale il concetto di violenza economica, in particolare nell'ambito del reato di maltrattamenti in famiglia, codificando un orientamento giurisprudenziale che merita di essere consolidato; riconoscere la natura coercitiva del controllo economico attraverso l'introduzione di una specifica fattispecie di controllo coercitivo; rafforzare la tutela nei casi di violazione degli obblighi di assistenza familiare. Accanto agli interventi normativi, sono indispensabili misure concrete di sostegno, come l'accesso gratuito alla difesa legale, un fondo di emergenza per le vittime, strumenti che favoriscano l'indipendenza economica, tra cui l'accredito diretto degli stipendi sui conti intestati alle lavoratrici, e un investimento costante nella prevenzione e nell'educazione finanziaria. L'obiettivo è uno solo: dare alle donne gli stru-

menti per scegliere liberamente il proprio futuro, perché senza indipendenza economica non può esistere una piena libertà personale».

Cosa l'ha spinto a dedicare un impegno così significativo al contrasto della violenza di genere?

«Sicuramente l'elezione a presidente della Commissione. Fino a quel momento il mio focus era su empowerment femminile e lavoro. Oggi il lavoro in Commissione è diventato una missione. La parte più difficile da gestire rimane quella umana perché si ha a che fare con il dolore delle donne. Ho imparato che la violenza domestica e il suo epilogo drammatico il femminicidio, non sono un fatto privato familiare, ma un fatto pubblico e sociale. Il mio pensiero va anche alle altre vittime, gli orfani di femminicidio. Ascoltare le storie come quella di Giuseppe, Valentina, Miriam, Eurosia, Pasquale e Andrea trasforma il dolore privato in una spinta civica collettiva. Una delle Relazioni della Commissione è stata dedicata a loro e a tutti gli orfani, un atto di sensibilità di questa presidenza con cui hanno condiviso un pezzo di vita, di anima e di cuore».

■ GS



Proporre modelli sani

Educazione, coordinamento tra istituzioni e tutela concreta delle vittime sono tra le priorità indicate da Simonetta Matone per rendere più efficace il contrasto alla violenza di genere

La violenza di genere continua a rappresentare una delle principali emergenze sociali e giudiziarie del Paese. Nonostante l'evoluzione della normativa e l'introduzione di strumenti sempre più incisivi per la tutela delle vittime, il fenomeno impone un impegno costante sul piano della prevenzione, dell'educazione e del coordinamento tra magistratura, forze dell'ordine e servizi territoriali. Forte di una lunga esperienza come magistrato e di un percorso nelle istituzioni, Simonetta Matone analizza i punti di forza e le criticità dell'attuale sistema di protezione, sottolineando il ruolo decisivo della famiglia, della scuola e della collaborazione tra tutti gli attori coinvolti.

Alla luce della sua esperienza in magistratura e nelle istituzioni, quali ritiene siano oggi le priorità per rendere più efficace il sistema di prevenzione e di tutela delle vittime di violenza di genere?

«Non c'è una sola priorità per contrastare la violenza di genere. Le priorità sono tutte ex aequo. Partendo dalla famiglia dove i modelli da proporre devono essere sani, con ruoli ben definiti tra genitori e figli, con assenza di violenza, con autorità espressa in modo sano e soprattutto amore. La scuola deve fare la sua parte, sono già previsti corsi specifici per educare all'affettività e ai sentimenti. Lo stesso deve fare la società proponendo modelli sani. Mi rendo conto che è un discorso estremamente difficile in un tempo come il nostro basato sullo strapotere dei social e da modelli che solo apparentemente sembrano vincenti, tanto per i maschi quanto per le femmine. Ma uno sforzo in questo senso va fatto e deve essere condiviso».

Negli ultimi anni sono stati introdotti strumenti normativi per contrastare la violenza sulle donne e i femminicidi. A suo giudizio, il quadro legislativo attuale è adeguato oppure vi sono aspetti che richiedono ulteriori interventi per garantire una protezione più tempestiva ed efficace?

«Noi abbiamo un sistema integrato e complesso di norme contro la violenza di genere che parte da lontano. Vorrei ricordare il cambio di passo epocale con il passaggio dalla violenza carnale alla violenza sessuale, avvenuto tanti anni fa e a cui sono seguite numerosissime norme a difesa delle donne e della loro integrità fisica. L'ultimo importante passaggio è stata la legge sul femminicidio. Io sono stata relatrice della stessa dichiarazione di voto e ho spiegato che in realtà il testo non faceva altro che recepire le



LA VIOLENZA DI GENERE

Non si sconfigge soltanto con nuove leggi. Servono famiglie capaci di educare al rispetto, una scuola che insegni l'affettività e istituzioni in grado di lavorare insieme, senza lasciare mai sole le vittime

indicazioni ormai consolidate della Corte di Cassazione, poi al Senato le cose sono cambiate ed è prevalso uno scrupolo ulteriore legato al tema della percezione del dissenso. Io sono rispettosa delle istituzioni e non intraprendo battaglie ma mi inchino al volere di Camera e Senato. Quindi attendo fiduciosa il responso».

Ha maturato una lunga esperienza sia nell'amministrazione della giustizia sia in ambito politico-istituzionale. Quanto è importante rafforzare il coordinamento tra magistratura, forze dell'ordine, servizi territoriali e centri antiviolenza affinché nessun segnale di rischio venga sottovalutato?

«Quello che spesso manca è un coordinamento vero, concreto, reale tra la magistratura e i centri antiviolenza. Anni fa quando ero delegata come pubblico ministero per i minorenni alla protezione delle vittime, i centri antiviolenza si coordinavano con me, quando ero di turno, per far scappare le donne e per ottenere un provvedimento di collocamento e di protezione immediato e favorevole. Questa prassi è stata messa a sistema ma non funziona in modo ottimale. Anche perché la difficoltà ulteriore di magistrati è di destreggiarsi tra finte denunce, talvolta ritrosive e dettate dalla percezione che si ha di stare perdendo la causa. Il tema delle false denunce è sottovalutato e capi-

to solo da pochi. Ma purtroppo gli addetti ai lavori lo conoscono bene. Il numero esorbitante di denunce che si accavallano sul tavolo dei magistrati rende estremamente difficile applicare la cosiddetta corsia privilegiata».

Nel corso della sua carriera ha affrontato casi di grande complessità umana e giudiziaria. C'è un'esperienza professionale che ha segnato in modo particolare la sua sensibilità verso la tutela delle vittime e il contrasto alla violenza di genere?

«Il caso più emblematico che ricordo è quel-

lo di più di trent'anni fa, quando una suora addirittura mitica per la sua opera presso il carcere di Rebibbia, Suor Gervasia mi presentò una donna Antonietta, madre di otto figli, che aveva avuto il coraggio di denunciare il marito, un impiegato delle poste che aveva abusato di due delle sue bambine. Antonietta era rimasta senza sostegno economico perché il marito era stato arrestato e senza aiuti. Io riuscii con il ministro Vassalli all'epoca ero capo della sua segreteria con la attestazione di invalidità civile a farla assumere come vigilatrice penitenziaria. Contando esclusivamente sulle sue forze riuscì ad ottenere dall'amministrazione penitenziaria l'assegnazione di una casa e riuscì a portare avanti la sua famiglia. Sempre a testa alta e fiera di quello che aveva fatto. È morta qualche anno fa e sono stata io a commemorarla durante la celebrazione religiosa». ■ **Ginevra Cavalieri**

La deputata Simonetta Matone



L'autonomia finanziaria è il primo passo verso la libertà

Conti correnti gratuiti, educazione finanziaria e prevenzione della violenza economica: la Lega punta a rafforzare l'indipendenza economica femminile con un piano che mette al centro la prevenzione e la consapevolezza

La violenza economica è una delle forme meno visibili ma più diffuse di controllo sulle donne. Limitare l'accesso alle risorse finanziarie significa spesso impedire la possibilità di sottrarsi a relazioni abusive. Da questa consapevolezza nasce l'iniziativa promossa dalla Lega per favorire l'autonomia economica femminile. Ne parliamo con la senatrice Elena Testor.

La Lega ha promosso un'iniziativa sull'autonomia finanziaria delle donne, definendola "il primo passo verso la libertà". Da dove nasce questo progetto?

«L'iniziativa nasce da una riflessione maturata durante il lavoro svolto in Parlamento sul tema della violenza contro le donne e, in particolare, della violenza economica. È un argomento che mi sta molto a cuore, anche come donna e come madre. Ho sempre ritenuto che l'autonomia economica rappresenti il presupposto fondamentale della libertà personale. È un valore nel quale credo profondamente e che ho cercato di trasmettere anche a mia figlia. Lavorando in Commissione Bilancio, durante l'esame della legge di bilancio, ho voluto individuare risorse da destinare non tanto all'intervento dopo che la violenza si è già consumata, quanto alla prevenzione. Oggi esistono stanziamenti importanti per sostenere le donne vittime di violenza, ma è altrettanto necessario agire prima, intervenendo sulle cause che spesso impediscono alle donne di essere realmente libere di scegliere».

Perché avete deciso di concentrarvi proprio sulla violenza economica?
«Perché i dati raccolti durante le audizioni della Commissione parlamentare d'inchiesta sul femminicidio ci hanno mostrato un elemento ricorrente e molto significativo: nella stragrande maggioranza dei casi, la violenza economica rappresenta una delle prime forme di controllo esercitate dall'uomo maltrattante. Le ricerche indicano che oltre il 95 per cento delle situazioni di violenza presenta anche una componente economica. Limitare l'accesso al denaro, impedire l'indipendenza finanziaria o controllare ogni spesa significa rendere la donna dipendente e ostacolarne la possibilità di in-

terrompere una relazione violenta. Per questo abbiamo ritenuto indispensabile costruire strumenti di prevenzione che rafforzino concretamente l'autonomia economica femminile».

Quali misure concrete prevede il fondo istituito dal Governo?

«Abbiamo istituito presso la Presidenza del Consiglio un fondo da due milioni di euro distribuiti su due annualità, con un milione di euro per ciascun anno. L'obiettivo principale è avviare un accordo con il sistema bancario affinché le donne con redditi più bassi possano aprire e gestire gratuitamente un conto corrente personale. Può sembrare un intervento semplice, ma rappresenta un passaggio fon-

La senatrice Elena Testor



damentale verso l'indipendenza economica. Successivamente intendiamo ampliare il progetto, favorendo l'accredito diretto delle prestazioni economiche erogate dallo Stato - come, ad esempio, l'Assegno Unico o altri sostegni pubblici - su conti intestati direttamente alle beneficiarie, così da garantire una reale disponibilità delle risorse».

C'è un dato che vi ha particolarmente colpito?

«Sì, quello che rivela che una donna su quattro non possiede un conto corrente intestato esclusivamente a sé. Questo riguarda non solo le donne economicamente fragili, ma anche molte professioniste e lavoratrici che dispongono esclusivamente di un conto cointestato.

In situazioni di crisi familiare o di violenza, questa condizione può rappresentare un serio ostacolo alla possibilità di ricostruire la propria autonomia».

Un altro tema centrale del progetto riguarda l'educazione finanziaria. Perché la ritenete così importante?

«Perché l'autonomia economica passa

Quali sono i prossimi passi dell'iniziativa e quali obiettivi vi siete posti?

«Il nostro obiettivo è rendere l'educazione finanziaria accessibile a tutte le fasce della popolazione, non soltanto ai giovani. Sappiamo infatti che molte donne adulte non hanno mai avuto l'opportunità di acquisire competenze economiche di



LA VIOLENZA ECONOMICA

Nella stragrande maggioranza dei casi rappresenta una delle prime forme di controllo esercitate dall'uomo maltrattante

anche dalla conoscenza degli strumenti finanziari. I dati internazionali evidenziano un ritardo significativo dell'Italia sotto questo profilo. L'indagine OCSE-PISA 2022 mostra che gli adolescenti italiani possiedono competenze finanziarie inferiori alla media europea e che il divario di genere è particolarmente marcato: le ragazze ottengono risultati mediamente inferiori di circa venti punti rispetto ai ragazzi. Per questo abbiamo avviato un percorso condiviso con il Ministero per le pari opportunità e con altri soggetti istituzionali per rafforzare la formazione economico-finanziaria, sia nelle scuole sia nelle università. L'obiettivo è ridurre il divario di genere e fornire alle giovani donne strumenti concreti per gestire in modo consapevole il proprio futuro economico».

base. Per questo stiamo lavorando a progetti di formazione online, iniziative territoriali e percorsi realizzati insieme al sistema cooperativo, al mondo del lavoro e alle Regioni, così da raggiungere il maggior numero possibile di persone. Parallelamente, la Lega ha già depositato una proposta di legge dedicata all'autonomia finanziaria delle donne. Abbiamo inoltre presentato alcuni emendamenti nel corso dell'iter di diversi provvedimenti legislativi; alcuni non sono stati ammessi per ragioni procedurali, ma il tema resta una delle nostre priorità politiche. Vogliamo costruire strumenti concreti che consentano alle donne di essere realmente autonome, perché la libertà passa anche dalla possibilità di gestire in modo indipendente le proprie risorse economiche». ■ **Giada Amerio**

Trasformare l'impegno in cambiamento

Dalla cultura del rispetto all'azione concreta: la presidente di A.I.D.E. Anna Silvia Angelini racconta un percorso fatto di ascolto, prevenzione e sostegno alle vittime di violenza

Con determinazione, visione e una profonda capacità di trasformare le idee in progetti concreti, Anna Silvia Angelini ha costruito negli anni un percorso di impegno civile che unisce cultura, formazione e azione sul territorio. Imprenditrice, scrittrice e presidente di A.I.D.E., ha contribuito a portare l'associazione da una dimensione territoriale a una realtà sempre più ampia, fondata sulla promozione dell'empowerment femminile e sulla tutela dei diritti. Attraverso il centro d'ascolto Uscita di Sicurezza, i progetti nelle scuole, il Premio Donna d'Autore e un'intensa attività di sensibilizzazione, Anna Silvia Angelini ha scelto di affiancare alla denuncia della violenza un lavoro quotidiano di prevenzione e accompagnamento. La sua testimonianza racconta una battaglia culturale che non si limita alle parole, ma punta a costruire strumenti concreti di autonomia, consapevolezza e rinascita.

Qual è la storia di A.I.D.E. e come ha avuto inizio il suo impegno nell'associazione?

«A.I.D.E.- Associazione Indipendente Donne Europee- nasce nel 2007 in Basilicata come realtà fortemente impegnata nella promozione dell'empowerment femminile. Fondata da figure autorevoli, si propone di valorizzare il ruolo, il talento e il contributo delle donne, favo-

Anna Silvia Angelini, presidente di A.I.D.E.,
Associazione Indipendente Donne Europee



rendone la piena partecipazione alla vita sociale, culturale, economica e istituzionale e promuovendone la rappresentanza e la voce nella società».

Una volta assunto l'incarico di presidente dell'Associazione qual è stato il suo obiettivo principale?

«Ho accolto questo incarico con entusiasmo e senso di responsabilità, forte dell'esperienza maturata nel mondo dell'imprenditoria, che mi ha insegnato il valore della visione strategica, della concretezza e della capacità di trasformare le idee in progetti. Fin dall'inizio il mio obiettivo è stato quello di far crescere l'Associazione, ampliandone la presenza sul territorio nazionale e aprendola anche a una dimensione internazionale. Nel 2013 ho iniziato a collaborare con numerose associazioni e con presidenti impegnati quotidianamente nel contrasto alla violenza di genere. Da quella rete di relazioni, dall'ascolto delle esperienze e dal confronto con chi viveva questa realtà in prima linea, è maturata in me la consapevolezza che fosse necessario fare un passo ulteriore: trasformare l'impegno in un'azione ancora più concreta, strutturata e capace di incidere realmente sulla vita delle persone».

Come è nata l'idea di fondare il centro d'ascolto Uscita di Sicurezza e quale ruolo svolge all'interno del

COSTRUIRE UNA RETE EDUCATIVA SOLIDA

Nella quale famiglia, scuola, istituzioni, associazioni e comunità collaborino in modo continuativo. Solo un'azione condivisa può formare cittadini più consapevoli e prevenire la violenza prima che si manifesti

percorso di A.I.D.E.?

«Desideravo che A.I.D.E. non fosse soltanto un'associazione impegnata nella promozione culturale, ma diventasse un presidio operativo capace di offrire ascolto, accoglienza e sostegno a chi si trova in situazioni di difficoltà. Un luogo indipendente in cui costruire percorsi di autonomia, promuovere la prevenzione attraverso la formazione e diffondere una cultura fondata sul rispetto, sulla consapevolezza e sulla tutela dei diritti».

La violenza di genere continua a rappresentare una delle principali emergenze sociali del nostro Paese. Da dove bisogna partire per costruire una prevenzione davvero efficace e promuovere un autentico cambiamento culturale?

«Per contrastare davvero la violenza di genere dobbiamo smettere di considerarla un'emergenza episodica: è un fenomeno strutturale che richiede un impegno quotidiano e costante. La

prevenzione non può limitarsi a iniziative simboliche o a eventi occasionali, ma deve diventare il fondamento di un profondo cambiamento culturale. La violenza nasce e si alimenta all'interno di modelli culturali distorti; per questo è solo diffondendo la cultura del rispetto, della parità e della responsabilità che possiamo invertire la rotta. La vera sfida è costruire una rete educativa solida, nella quale famiglia, scuola, istituzioni, associazioni e comunità collaborino in modo continuativo. Solo un'azione condivisa può formare cittadini più consapevoli e prevenire la violenza prima che si manifesti».

Lei sostiene spesso che il momento più delicato inizi dopo la denuncia. Che cosa manca oggi per garantire alle vittime un percorso di protezione e di reale autonomia?

«Il momento della denuncia rappresenta un atto di grande coraggio, ma troppo spesso è proprio da lì che inizia la fase

più difficile. Le donne non possono essere lasciate sole dopo aver chiesto aiuto: hanno bisogno di essere accompagnate lungo un percorso concreto, continuativo e multidisciplinare.

Servono psicologhe e professionisti specializzati, sostegni economici tempestivi, opportunità lavorative e strumenti che consentano di riconquistare l'autonomia personale e finanziaria. Oggi queste risposte non sono ancora garantite in modo uniforme e strutturato su tutto il territorio. La prevenzione non si esaurisce nell'educazione o nella sensibilizzazione: significa anche assicurare che ogni donna trovi una rete capace di proteggerla e sostenerla nel tempo. Solo così la denuncia smette di essere l'inizio della solitudine e diventa il primo passo verso una nuova vita, libera dalla violenza».

Quali risultati ottenuti in questi anni considera più significativi?

«Il risultato più importante non si misura nei numeri, ma nelle vite che siamo riusciti a cambiare. Attraverso il nostro centro d'ascolto Uscita di Sicurezza abbiamo accompagnato e sostenuto centinaia di donne nel loro percorso di uscita dalla violenza, offrendo assistenza legale, supporto psicologico gratuito e un affiancamento costante anche nelle situazioni più complesse e ad alto rischio. Essere stati per tante di loro il punto di partenza verso una nuova vita è il riconoscimento più grande del nostro lavoro. A questo si aggiunge l'impegno nella prevenzione e nell'educazione, che dal 2016 ci vede presenti nelle scuole con progetti dedicati alla cultura del rispetto



e delle relazioni sane. Allo stesso tempo continuiamo a promuovere il talento e la leadership femminile attraverso iniziative culturali e il Premio Donna d'Auttore».

Un altro traguardo a cui tiene particolarmente è la pubblicazione dei suoi tre libri dedicati alla prevenzione della violenza di genere.

IL MOMENTO DELLA DENUNCIA

Rappresenta un atto di grande coraggio, ma da lì inizia la fase più difficile. Le donne non possono essere lasciate sole dopo aver chiesto aiuto: hanno bisogno di essere accompagnate lungo un percorso concreto, continuativo e multidisciplinare



«Assolutamente sì. Ho scelto di portarli nelle scuole e nelle principali sedi istituzionali perché credo che la conoscenza sia uno degli strumenti più efficaci per prevenire la violenza. Parlare di questi temi è fondamentale, ma è altrettanto importante farlo con competenza, responsabilità e professionalità, evitando semplificazioni e retorica».

Quale messaggio desidera rivolgere ai giovani?

«Ai giovani vorrei lasciare un messaggio semplice ma fondamentale: imparate a riconoscere la differenza tra amore e controllo. Una relazione sana non limita, non isola, non umilia e non toglie libertà; al contrario, sostiene, rispetta e permette a ciascuno di esprimere pienamente sé stesso. Non bisogna mai avere paura di chiedere aiuto quando si percepisce che qualcosa non va, né rimanere indifferenti davanti alla sofferenza di chi ci sta accanto. Anche un gesto di ascolto o una parola di sostegno possono rappresentare un primo passo importante. I giovani non sono soltanto il futuro: sono il presente. A loro, e in particolare alle

ragazze, voglio affidare una riflessione tratta dal mio libro *Legate da un sottile filo rosso*, che racchiude il senso profondo di ogni percorso di rinascita: «C'è un momento in cui devi decidere: o sei la principessa che aspetta di essere salvata, o sei la guerriera che si salva da sé».

Quale ruolo possono avere l'educazione, la cultura e la formazione nel contrastare la violenza e promuovere relazioni fondate sul rispetto e sulla parità?

«L'educazione, la cultura e la formazione sono gli strumenti più potenti che abbiamo per prevenire la violenza e costruire relazioni fondate sulla parità e sul rispetto. Ma devono essere percorsi seri, continui e affidati a competenze specifiche: la prevenzione non può esaurirsi in un singolo evento, deve diventare una scelta quotidiana della comunità. Dobbiamo offrire strumenti di consapevolezza, stimolare il dialogo e aiutare i giovani a sviluppare una cultura delle relazioni sane che li accompagnerà nel corso della vita».

■ GS

Dietro quell'apparente normalità

È fondamentale insegnare ai giovani a riconoscere i comportamenti violenti fin dalle prime manifestazioni, affinché il rispetto, la parità e la libertà diventino i pilastri di ogni relazione. Solo così sarà possibile costruire, secondo Vittoriana Abate, una società capace di prevenire la violenza prima che diventi irreversibile

Dalla cronaca giudiziaria alla prevenzione, passando per il ruolo della scuola, della famiglia e delle istituzioni. In questa intervista Vittoriana Abate racconta il senso del libro *Non chiamatelo amore. Quei bravi ragazzi che uccidono* e il nuovo progetto televisivo *Nessun segno addosso*, dedicato all'educazione affettiva e alla sensibilizzazione dei giovani contro la violenza di genere.

Non chiamatelo amore. Quei bravi ragazzi che uccidono nasce dall'incontro tra la sua esperienza giornalistica e quella giuridica dell'avvocato Cataldo Calabretta. In che modo questo dialogo tra cronaca e diritto ha arricchito il vostro lavoro e quale valore aggiunto offre al lettore?

«Il nostro obiettivo era andare oltre una semplice raccolta di casi di femminicidio. Il sottotitolo, *Quei bravi ragazzi che uccidono*, invita a riflettere su una realtà complessa: spesso gli autori di questi delitti sono persone considerate normali, integrate nella società. Abbiamo unito il racconto giornalistico, fatto di storie e testimonianze, con l'analisi giuridica, per offrire al lettore una comprensione più profonda del fenomeno, delle sue cause e delle sue implicazioni sociali e legali».

Perché è importante superare l'idea che il femminicida sia un "mostro"?

«Siamo spesso portati a cercare il "mo-



stro", immaginando che l'autore di un femminicidio sia una persona facilmente riconoscibile, diversa da tutti gli altri. In realtà, il pericolo è proprio questo: molto spesso non si tratta di un mostro, ma di quello che tutti definiscono un "bravo ragazzo". Casi come quelli di Filippo Turetta o Alessandro Impagnatiello dimostrano che gli autori di questi delitti possono apparire persone comuni, ben integrate nella società. È proprio questa normalità apparente che rende ancora più importante imparare a riconoscere i comportamenti violenti, i segnali di controllo, possesso e manipolazione, senza aspettare che emerga l'immagine di un "mostro" che, nella maggior parte dei casi, non esiste».

Perché avete scelto di partire dalle storie delle vittime?

«Da cronista di nera e giudiziaria, dopo trent'anni di lavoro, ho sentito la necessità di restituire memoria e identità a queste donne. Troppo spesso, una volta spenti i riflettori mediatici, le vittime diventano solo un fascicolo giudiziario o un vecchio titolo di giornale. Noi cronisti passiamo inevitabilmente al caso successivo, ma il rischio è che si ricordi più il nome dell'assassino o il luogo del delitto che quello della vittima. Il libro nasce anche per contrastare questa dimenticanza e restituire dignità alle donne uccise».

Qual è il messaggio principale che il libro vuole trasmettere a donne e

I SEGNALE DA RICONOSCERE

Prima che la violenza degeneri le dinamiche di controllo, manipolazione e sopraffazione, che spesso precedono il femminicidio, se individuate tempestivamente, possono essere contrastate

uomini?

«Mi auguro che questo libro venga letto non solo dalle donne, ma anche dagli uomini. Le donne, grazie al lavoro di tante istituzioni, associazioni e professionisti, conoscono oggi sempre meglio i cosiddetti "reati spia", gli strumenti di tutela e l'importanza di denunciare. Sappiamo però quanto sia difficile farlo, perché spesso entrano in gioco il ricatto economico, quello affettivo o la promessa di un cambiamento che, nella maggior parte dei casi, non arriva. È proprio per questo che bisogna trovare il coraggio di chiedere aiuto e denunciare. Ma il vero cambiamento passa anche dagli uomini: è a loro che dobbiamo parlare, affinché comprendano che il rispetto deve essere il fondamento di ogni relazione».

Nonostante una lieve diminuzione dei femminicidi, qual è il messaggio che emerge dal vostro lavoro?

«È vero che negli ultimi anni si registra una flessione del numero dei femminicidi rispetto al drammatico 2023, ma qualsiasi vittima è sempre una vittima di troppo. Ogni femminicidio rappresenta un attentato alla nostra società.

Per questo il libro non si limita ai numeri: racconta le storie e analizza le dinamiche che si ripetono, perché cambiano i nomi, le città e i contesti familiari, ma i meccanismi del possesso, del controllo e della sopraffazione restano gli stessi».

Perché il caso di Giulia Cecchettin rappresenta uno spartiacque nella narrazione del femminicidio?

«Il caso di Giulia Cecchettin ha segnato un momento decisivo perché, grazie anche all'impegno del padre Gino Cecchettin, ha aperto un dibattito nazionale sul significato del possesso, della gelosia e del controllo nelle relazioni. Per la prima volta un'intera generazione di ragazzi si è interrogata su questi temi. Inoltre, quella vicenda ha dato un'accelerazione anche sul piano legislativo, contribuendo alla riflessione che ha portato a riconoscere il femminicidio come reato autonomo, con specifiche aggravanti e la previsione della pena dell'ergastolo. Da allora è cambiata la consapevolezza collettiva, anche se purtroppo le dinamiche che portano a questi delitti continuano a ripetersi».



La giornalista e conduttrice Vittoriana Abate

Il libro è stato presentato al Senato della Repubblica e ha ricevuto l'apprezzamento della presidente della Commissione parlamentare d'inchiesta sul femminicidio, Martina Semenzato. Che significato ha avuto per lei questo riconoscimento e quale messaggio spera che il volume lasci alle istituzioni e all'opinione pubblica?

«Al di là della soddisfazione personale mia e dell'avvocato Cataldo Calabretta, questo riconoscimento rappresenta soprattutto la conferma di aver dato un contributo utile a chi opera ogni giorno per contrastare il fenomeno del femminicidio. La presidente Martina Semenzato, nella prefazione al libro, sottolinea due aspetti fondamentali che condividiamo pienamente: la cultura del rispetto e il valore della prevenzione».

Quale ruolo hanno la scuola e la famiglia nella prevenzione della violenza di genere?

«La prevenzione nasce dall'educazione. Le due principali agenzie educative, scuola e famiglia, devono lavorare in modo sinergico per trasmettere la cultura del rispetto e delle relazioni sane. Il femminicidio non arriva mai all'improvviso: è il risultato di tanti segnali e di dinamiche che si sviluppano nel tempo. Per questo è fondamentale intervenire prima, educando le nuove generazioni a riconoscere e rifiutare il possesso, il controllo e ogni forma di violenza. Solo investendo sulla prevenzione possiamo sperare di ottenere risultati concreti».

A breve sarà protagonista del nuovo format Nessun segno addosso. Può anticiparci come nasce questo progetto, quali obiettivi si propone e quale contributo intende offrire nella sensibilizzazione dei giovani sul tema della violenza di



genere?

«Nessun segno addosso nasce dalla collaborazione tra Rai e Università con un obiettivo preciso: fare formazione, non soltanto informazione. Il programma andrà in onda su San Marino RTV, ma sarà poi disponibile anche sulle principali piattaforme digitali, come YouTube, proprio perché vogliamo che diventi uno strumento accessibile a tutti. L'idea è nata dalla consapevolezza che il contrasto alla violenza di genere non può limitarsi al racconto dei fatti di cronaca, ma deve partire dall'educazione e dalla prevenzione. Quando parliamo di

IL VERO CAMBIAMENTO

«Passa anche dagli uomini: è a loro che dobbiamo parlare, affinché comprendano che il rispetto deve essere il fondamento di ogni relazione»

educazione affettiva, infatti, non possiamo pensare esclusivamente ai ragazzi. È necessario formare anche gli insegnanti, perché sono tra i primi punti di riferimento nella crescita dei giovani. Ma il percorso formativo deve coinvolgere tutte le figure che, a diverso titolo, entrano in contatto con questo fenomeno: magistrati, forze dell'ordine, assistenti sociali, psicologi, educatori e studenti universitari. Solo attraverso un approccio condiviso e multidisciplinare è possibile costruire una vera cultura del rispetto e della prevenzione».

In cosa «Nessun segno addosso» si differenzia dai tradizionali programmi che raccontano i casi di femminicidio?

«La differenza sostanziale è che noi non partiamo dalla cronaca nera. Non analizziamo i casi quando il femminicidio è già stato commesso, perché quello rappresenta già il fallimento dell'intero sistema di prevenzione. Il nostro obiettivo è comprendere quali siano i segnali da riconoscere prima che la violenza degeneri. Significa parlare delle dinamiche di controllo, manipolazione e sopraffazione che spesso precedono il femminicidio e che, se individuate tempestivamente, possono essere contra-

state. È questo il cambiamento culturale di cui abbiamo bisogno: spostare l'attenzione dall'evento irreversibile alla possibilità concreta di impedirlo».

Quale messaggio desidera trasmettere ai giovani attraverso questo nuovo format?

«Il messaggio principale è che la violenza di genere assume molte forme e il femminicidio rappresenta soltanto l'esito più estremo di un percorso che spesso inizia molto prima. Per questo, nel corso delle puntate affrontiamo tutte le manifestazioni della violenza: quella psicologica, fisica, economica, digitale, lo stalking, il revenge porn e tutte quelle condotte che possono sembrare meno evidenti, ma che sono i primi segnali di una relazione tossica. Parlare di prevenzione significa anche ricordare che le conseguenze di un femminicidio non si esauriscono con la condanna dell'autore. Le vere vittime restano le famiglie e soprattutto i cosiddetti «orfani speciali», i figli che perdono la madre uccisa e, allo stesso tempo, il padre responsabile del delitto. È quello che considero il vero ergastolo a vita: una condanna che ricade su chi resta e che segna per sempre intere famiglie».

■ LZ



Il coraggio di dire ciò che si pensa

Dal nuovo libro *Il direttore rompiscatole*, ai cinquant'anni di giornalismo, fino ai giudizi sul governo Meloni: Vittorio Feltri ripercorre successi ed errori e sottolinea il valore della libertà di pensiero, senza rinunciare alla sua consueta schiettezza

Ha attraversato oltre mezzo secolo di cronaca, politica e costume italiano senza mai rinunciare alle proprie idee. Nel suo ultimo libro, *Il direttore rompiscatole*, Vittorio Feltri ripercorre le tappe di una vita vissuta sempre in prima linea, tra successi, polemiche, errori e battaglie professionali. In questa intervista racconta il confine tra sincerità e rispetto della privacy, ricorda il primo incarico che gli cambiò la vita, riflette sulla libertà di espressione e sul merito nel giornalismo, fino ad affrontare l'attualità politica, con un giudizio netto sul governo guidato da Giorgia Meloni.

Nel suo ultimo libro *Il direttore rompiscatole* racconta episodi della sua vita con la schiettezza che l'ha sempre contraddistinto. C'è una verità che ha scelto di non raccontare perché avrebbe coinvolto troppo gli altri, più che lei stesso?
«Non mi viene una risposta precisa, perché non ho mai avuto l'abitudine di costruire la mia vita come un romanzo da raccontare a pezzi. Ho sempre lavorato con uno slancio quasi infantile: la curiosità, il gusto della scoperta, il piacere di descrivere ciò che vedevo e ciò che accadeva intorno a me. Ci sono episodi che ho scelto di non mettere nero su bianco, non tanto per proteggere me stesso, quanto per rispetto verso le persone coinvolte. Ho raccontato molto di me, dei miei errori, delle mie battaglie, delle mie ostinazioni e delle mie contraddizioni, perché non ho mai avuto paura di



mostrarmi per quello che sono. Ma ci sono confini che non vanno superati, soprattutto quando il prezzo della propria sincerità ricadrebbe sugli altri. In fondo ho sempre fatto il giornalista per raccontare, non per ferire. Mi ha sempre interessato la realtà, con i suoi difetti e le sue stranezze, e il mio mestiere è stato quello di osservarla e descriverla con il mio carattere, a volte ruvido, ma sempre con passione. Credo poi che ogni autobiografia abbia un confine».

Qual è questo confine?

«Quel confine non è sempre il pudore personale. Nel corso della mia vita ho raccontato moltissimo, anche episodi scomodi e vicende che mi hanno riguardato direttamente, perché il giornalista deve prima di tutto essere fedele alla verità. Ma esistono storie nelle quali il protagonista non sei soltanto tu: ci sono persone, rapporti, fragilità e sentimenti che meritano rispetto. Ho sempre pensato che la sincerità non significhi necessariamente dire tutto».

A volte la misura è una forma di responsabilità.

«Proprio così. Ci sono episodi che avrei potuto raccontare per suscitare curiosità, ma che avrebbero finito per esporre altri più di quanto avrebbero raccontato qualcosa di me. Un giorna-

UN GIORNALISTA

Deve avere il coraggio di scrivere, ma anche quello di fermarsi quando la scrittura rischia di diventare un'invasione

lista deve avere il coraggio di scrivere, ma anche quello di fermarsi quando la scrittura rischia di diventare un'invasione. Nel libro ho cercato di raccontare ciò che considero importante della mia vita: le battaglie professionali, gli incontri, gli errori, le scelte e le persone che hanno lasciato un segno. Il resto appartiene alla sfera privata e, in alcuni casi, è giusto che rimanga tale».

Lei ha attraversato decenni di giornalismo, politica e costume italiano. Se il Vittorio Feltri degli esordi potesse leggere questo libro, quale capitolo la sorprenderebbe di più: quello che racconta i suoi successi o quello in cui ammette i suoi errori?

«Sicuramente il capitolo in cui ammetto i miei errori. Credo che il Feltri degli esordi rimarrebbe più sorpreso nel vedere un uomo capace di guardarsi indietro e dire: "Qui forse ho esagerato". Probabilmente mi riferisco soprattutto a certe mie insistenze nei confronti delle persone fisiche, a certe battaglie condotte con troppa durezza o con un accanimento che oggi, con mag-

giore esperienza, valuterei diversamente. Il giornalismo che ho fatto è sempre stato combattivo, spesso senza mezze misure. Ho sempre pensato che il direttore dovesse avere il coraggio delle proprie opinioni, ma con il tempo si impara anche che dietro ogni vicenda ci sono persone, fragilità e storie individuali. Ammettere un errore non cancella ciò che si è fatto: significa semplicemente riconoscere che anche chi ha avuto molte convinzioni può, qualche volta, aver sbagliato il modo di difenderle».

Questo libro è anche un bilancio di una vita: qual è il ricordo che custodisce con più affetto?

«Il ricordo che custodisco con più affetto è la mia assunzione alla Notte, perché lì è iniziato davvero il mio mestiere. Nino Nutrizio era un direttore esigente, uno che non regalava nulla a nessuno. Voleva capire se avevo davvero le qualità per fare quel lavoro e decise di mettermi alla prova. L'occasione arrivò con un episodio che non ho mai dimenticato: l'omicidio di una donna a coltellate, avvenuto alla vigi-

Il giornalista Vittorio Feltri, autore del libro *Il direttore rompiscatole*



lia di Natale, nella sua abitazione. Mi precipitai sul posto e mi trovai davanti non soltanto a una notizia di cronaca, ma a una tragedia umana. Mi trovai davanti al cadavere sotto il tavolo. C'era il dolore di una famiglia distrutta, c'era una bimba che piangeva mentre addentava una fettina di panettone, c'era lo sgomento dei vicini, c'era quella sensazione difficile da spiegare che si prova quando si entra dentro la vita degli altri nel momento peggiore. Questa scena mi strazia ancora il cuore. Per un giovane cronista è un passaggio delicato: bisogna avere la freddezza necessaria per raccontare i fatti, ma anche la sensibilità per non dimenticare mai che dietro una notizia ci sono persone vere. Quella esperienza mi insegnò che il giornalismo non è soltanto scrivere bene: è avere il coraggio di guardare la realtà, anche quando è dolorosa, e restituirla ai lettori con rispetto».

E come andò a finire?

«Scrissi il pezzo con tutta la concentrazione e la passione che avevo. Non pensavo certo che quell'articolo avrebbe rappresentato una svolta. Il giorno dopo comprai La Notte con il timore di non essere stato all'altezza. Cercai il mio nome e, quando non vidi subito il pezzo, pensai di aver fallito. Poi scoprii che era in prima pagina. Quella fu una delle emozioni più grandi della mia vita professionale. Poco dopo arrivò la telefonata di Nutrizio: la prova era superata, ero assunto. In quel momento non vedevo il futuro, non immaginavo la notorietà che sarebbe arrivata dopo. C'era soltanto la felicità di un ragazzo che aveva capito di aver trovato la propria strada. A La Notte ho imparato il mestiere sul campo: a inseguire le storie, a scrivere con chiarezza, a stare vicino ai fatti e alle persone, a raccontare il mondo».



Ha sempre difeso senza esitazioni il valore della libertà individuale e del coraggio di esprimere opinioni controcorrente. Oggi, in un clima spesso segnato dal conformismo e dal timore del giudizio pubblico, ritiene che in Italia sia ancora possibile parlare davvero con libertà?

«Il mio modo di fare non è mai cambiato. Io lavoro oggi con lo stesso spirito con cui lavoravo cinquant'anni fa: guardo i fatti, mi faccio un'idea e la esprimo. Non mi sono mai troppo preoccupato delle mode del momento o del giudizio degli altri, perché un giornalista, se vuole fare davvero il suo mestiere, deve conservare una certa indipendenza. Mi rendo conto che il mondo è cambiato, soprattutto per il modo in cui oggi circolano le informazioni. I telefonini e i social hanno modificato completamente il rapporto tra le persone e le notizie: tutti possono parlare, tutti possono commentare, tutti possono giudicare in tempo reale. Questo ha creato una grande confusione, perché spesso la velocità prende il posto della riflessione e il rumore rischia di coprire la sostanza».

Al di là degli strumenti utilizzati è cambiato anche l'uomo e il compito del giornalista?

«Io non credo che l'uomo sia cambiato così tanto. Le persone hanno sempre avuto paure, entusiasmi, simpatie e pregiudizi. Come ho sempre detto, l'uomo tende a comportarsi un po' come un gregge: segue le correnti, si accoda alle opinioni più diffuse, spesso cambia idea perché la cambiano gli altri. Proprio per questo credo che il compito di un giornalista sia rimasto lo stesso: non inseguire il consenso a tutti i costi, ma cercare di raccontare ciò che vede e ciò che pensa, assumendosi la responsabilità delle proprie parole. La libertà di espressione esiste ancora, ma va esercitata con coraggio. Significa accettare che qualcuno possa non essere d'accordo, che possano arrivare critiche e anche contestazioni. Se uno vuole dire soltanto cose che fanno piacere a tutti, non sta esercitando la libertà: sta semplicemente cercando approvazione».

Il nostro giornale pone il merito al centro del dibattito pubblico. Che cosa significa, per Vittorio Feltri, meritare il successo nel giornalismo e nella società italiana?

«Per me il merito, nel giornalismo come nella vita, significa soprattutto riuscire a conquistare l'attenzione e la fiducia delle persone. Un giornale è una specie di comizio quotidiano: ogni giorno sali idealmente su un palco e devi riuscire a farti ascoltare. Non basta avere un'opinione: bisogna saperla trasformare in qualcosa che arrivi ai lettori. Ed è una cosa tutt'altro che



UNA CONDUZIONE DELL'ESECUTIVO SOLIDA ED EFFICACE

«Giorgia Meloni ha dimostrato intelligenza, determinazione e capacità di tenere salda la barra in una fase complessa, sia sul piano interno sia su quello internazionale»

semplice. Io ci ho provato per tutta la vita. A volte ci sono riuscito, altre volte meno, perché nessuno è infallibile. Ma ho sempre avuto una cosa: la volontà di lavorare, di informarmi e di metterci passione. Il merito nasce proprio da questo: dalla capacità di fare il proprio mestiere con impegno e continuità, senza aspettare scorciatoie o riconoscimenti garantiti. Nel giornalismo non basta avere un titolo o occupare una posizione: ogni giorno bisogna dimostrare qualcosa ai lettori, perché sono loro il giudice finale».

Perché oggi il merito fa più fatica a emergere?

«Perché spesso contano anche altri fattori: la visibilità, le relazioni, la capacità di stare dentro certi meccanismi. Ma alla lunga il lavoro serio lascia una traccia. Le persone possono discutere le tue idee, possono criticarti, ma se hai costruito qualcosa con costanza e credibilità, quello rimane. Io non ho mai pensato di meritare il successo perché mi fosse dovuto. Ho sempre cercato di guadagnarmelo giorno dopo giorno, con la fatica, con la curiosità e con la passione per questo mestiere».

Il Governo guidato da Giorgia

Meloni è ormai nel pieno della legislatura. Qual è, a suo giudizio, il risultato più significativo raggiunto finora e quale invece rappresenta la principale occasione mancata?

«L'occasione mancata è senza dubbio quella di ieri: la maggioranza non è riuscita a far approvare la riforma sulla legge elettorale, un provvedimento su cui il governo puntava, ed è una sconfitta politica che Giorgia Meloni non può ignorare. Fa parte della vita parlamentare, ma resta un passaggio che pesa. Per il resto, il giudizio sulla sua guida del governo rimane positivo. La conduzione del governo da parte della Meloni è stata perfetta. Giorgia Meloni ha dimostrato intelligenza, determinazione e capacità di tenere salda la barra in una fase complessa, sia sul piano interno sia su quello internazionale. Questo non significa considerarla infallibile: chi governa può commettere errori e andare incontro a battute d'arresto. Ma un incidente parlamentare non cancella, a mio avviso, una conduzione dell'esecutivo che finora è stata solida ed efficace».

■ AL

Parole responsabili

La presidente di Giornaliste Italiane Paola Ferazzoli si esprime sul ruolo dell'informazione nella costruzione di una società più equa: dall'etica del racconto all'intelligenza artificiale, fino alla responsabilità dei media nel contrasto alla violenza di genere



L'associazione Giornaliste Italiane nasce dalla pressante esigenza di fare rete, fare squadra e dare una voce forte, autorevole e coesa alle tantissime professionalità femminili che popolano il panorama mediatico del nostro Paese. «Il nostro obiettivo prioritario - chiarisce la presidente Paola Ferrazzoli - è contrastare con determinazione il gender gap all'interno delle redazioni, promuovere un'effettiva meritocrazia e abbattere quelle barriere che ancora oggi ostacolano troppo spesso l'accesso delle colleghe a ruoli apicali e direttivi».

Come è nata l'associazione e su quali temi si concentra il vostro impegno?

«Ci battiamo quotidianamente per la parità salariale, nostro vero baluardo, tanto da inserirlo come primo punto del nostro manifesto, per il pieno riconoscimento delle competenze e per la tutela del lavoro giornalistico, offrendo costante collaborazione e organizzando convegni dedicati (anche sui più importanti temi di attualità) che fungono come strumento per affrontare al meglio la nostra professione. Valorizzare lo sguardo femminile significa arricchire l'informazione di un punto di vista essenziale, plurale e rigoroso per la narrazione del Paese. Siamo nate in un bar, una manciata di colleghe e amiche con un sogno: sfatare l'assunto che le donne tra di loro difficilmente si aiutano. E in un tempo relativamente breve abbiamo

VALORIZZARE LO SGUARDO FEMMINILE

Significa arricchire l'informazione di un punto di vista essenziale, plurale e rigoroso per la narrazione del Paese

dimostrato che tutto ciò era possibile e penso, senza falsa modestia, che sia la cosa più coinvolgente della nostra realtà».

Uno dei temi a lei più cari è il rapporto tra informazione, innovazione e responsabilità sociale. Quanto può incidere oggi un giornalismo consapevole nel promuovere una cultura del rispetto e dell'uguaglianza?

«Un giornalismo consapevole e strutturato non si limita a fotografare la realtà, ma contribuisce attivamente a modelarla. In un'epoca di rapidissima trasformazione tecnologica e digitale, l'innovazione nei linguaggi e nelle piattaforme deve sempre avanzare di pari passo con un solido senso di responsabilità sociale. Informare significa, prima di tutto, formare: un racconto dei fatti rigoroso, etico e privo di pregiudizi incide in profondità sulla sensibilità collettiva, offrendo ai cittadini gli strumenti critici necessari per riconoscere e smantellare le disuguaglianze. Promuovere la cultura del rispetto e della pari dignità non è solo una scelta deontologica, ma il dovere primario del servizio pubblico e di ogni operatore dell'informazione che intenda proporsi come autentico presidio di democrazia, pluralismo e coesione sociale.

Mi piace pensare che anche nel mondo dell'informazione rispetto alle nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale, l'uomo resti al centro, accarezzando un concetto caro a Papa Francesco, quello di algoretica. Resta essenziale saper essere al di sopra di uno strumento così importante ma anche molto pericoloso se non siamo in grado di governarlo. In questo l'Italia, complice anche il lavoro di questo Governo, è tra i paesi europei che si è mossa per prima per lavorare ad una regolamentazione che non può che includere anche i mass media».

Quali responsabilità hanno i media nell'affrontare temi delicati come violenza di genere e contrasto ai femminicidi senza alimentare stereotipi, sensazionalismo o forme di vittimizzazione secondaria?

«I media hanno una responsabilità enorme e inevitabile: il modo in cui scegliamo di raccontare un femminicidio o un episodio di violenza modella direttamente la percezione e la reazione dell'opinione pubblica. Dobbiamo sradicare dal linguaggio giornalistico ogni deriva sensazionalistica. È necessario superare narrazioni distorte che finiscono per giustificare l'aggressore, ricorrendo a falsi miti come il raptus, la gelosia incon-

trollabile o il troppo amore. L'amore non uccide e non prevarica; la violenza sì. Serve un rigoroso rispetto della verità storica dei fatti, evitando con fermezza la cosiddetta vittimizzazione secondaria: quel meccanismo strisciante che passa al vaglio i comportamenti, le scelte o gli abiti della vittima, finendo per colpevolizzarla. Mi sono occupata per anni di cronaca nera. Ho capito da subito quanto sia importante l'empatia nel giusto racconto di un caso di cronaca e il nostro ruolo in contesti di vite spezzate per sempre. Quando andiamo via e le luci si spengono, quelle vittime vengono abbandonate di nuovo, su questo è importante riflettere».

Spesso il linguaggio giornalistico contribuisce, anche inconsapevolmente, a costruire l'immaginario collettivo. Quanto è importante scegliere le parole giuste quando si racconta la violenza contro le donne e quali errori andrebbero definitivamente superati?

«Solo con le giuste parole è il titolo di una relazione che ho presentato all'università di Messina alla prima conferenza in cui sono stata invitata come presidente di Giornaliste Italiane. Le parole sono pietre e definiscono il modo in cui la società interpreta i fenomeni. Scegliere i termini corretti vuol dire chiamare i reati con il proprio nome, senza attenuanti verbali. Tuttavia, l'informazione da sola non basta: per contrastare efficacemente la

La giornalista e presidente di Giornaliste Italiane Paola Ferazzoli



violenza di genere serve un'azione culturale. È indispensabile intervenire nelle scuole con percorsi di educazione all'affettività e al rispetto dell'altro, per sradicare la matrice patriarcale e possessiva fin dalle giovani generazioni. È fondamentale aiutare le famiglie nella giusta comunicazione verso i figli. Occorrono campagne istituzionali continue e non confinate alle sole ricorrenze. Dobbiamo narrare modelli di relazione paritari e sani, trasformando la comunicazione da semplice cassa di risonanza del dolore a potente leva di prevenzione e cambiamento culturale».

■ **Linda Zorza**

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.



Più forti insieme.

CENTRALINO
NAZIONALE
ATTIVO

H24
7 GIORNI
SU 7



06 37 51 82 82

telefonorosa.it





SALONE DELLA GIUSTIZIA

27-28-29 ottobre 2026

VERSO LE ELEZIONI MAGGIORANZA E OPPOSIZIONE SI CONFRONTANO

In diretta streaming su
salonegiustizia.it e **ius101.it**

Il programma completo su **salonegiustizia.it**

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SALONE DELLA
GIUSTIZIA

SA
GI