

ISSN 2531-386X

# Lambaradan

ANNO 8 - N. 1  
SETTEMBRE 2016

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in Abbonamento Postale - 70% NE/VR.  
Contiene I.R.



**L | A**

LAMBERTINI & ASSOCIATI

*Studio Legale*

Anno 8 - n. 1 - Settembre 2016 - Semestrale  
Iscrizione Registro Stampa Tribunale di Verona n. 1844

**Editore**

Studio Legale Lambertini & Associati  
Palazzo Canossa, Corso Cavour 44, 37121 (Verona)  
Tel. 045.8036115 Fax 045.8034080

<b>Direttore responsabile</b>	Ferruccio Vendramini - iscr. Albo Giornalisti di Venezia n. 24746
<b>Direttore editoriale</b>	Lamberto Lambertini
<b>Capo Redazione</b>	Federico Cena

**Stampa**

Cierre Grafica  
via Ciro Ferrari, 5 - Caselle di Sommacampagna (Verona)  
tel. 045 8580900 - fax 045 8580907 - [www.cierrenet.it](http://www.cierrenet.it)

# Coraggiosi? No, curiosi: cronaca di una fusione tra studi

Nel 1961, l'anno in cui fu fondato lo Studio De Poli, l'Italia entrava nel club ristretto delle sette nazioni maggiormente industrializzate del mondo. Vigeva un sistema politico apparentemente instabile per il succedersi vorticoso di diversi governi, ma in realtà stabilissimo per la coesistenza di due forze politiche popolari, graniticamente radicate.

Nel 1985, quando nasceva lo Studio Lambertini, l'Italia viveva ben al di sopra delle proprie possibilità, trasferendo il debito pubblico sulle generazioni future, contemporaneamente garantendo un livello di vita tra i più ricchi del mondo.

Oggi tutto è cambiato.

È passato infatti quasi un decennio da quando l'economia (e le democrazie) del mondo occidentale sono entrate in una crisi di valori e di stabilità finanziaria talmente grave da non avere paragoni, neppure nella caduta di Wall Street del '29. Questa crisi è forse meno "spettacolare" di altre: non si vedono all'angolo delle strade le file dei disoccupati, ma l'impoverimento di interi strati sociali è effettivo e percepibile. Lo stesso concetto di società democratica ha subito una metamorfosi, nella quale la legittimazione del potere ha perso i suoi connotati partecipativi. Conseguentemente la sicurezza economica del singolo traballa, tramontata ormai quasi per tutti la speranza di prendere un qualche ascensore sociale che regali un futuro migliore.

L'incertezza diventa inquietudine e l'affidamento in un mondo conosciuto e prevedibile cessa.

Così come viene a cessare la normale possibilità di prevedere, almeno a grandi linee, il futuro individuale. La perdita di sicurezza del reddito da lavoro angustia il dipendente (tra un po' anche quello pubblico) ed ancor più chi vive dell'esercizio della libera professione.

## SOMMARIO

→ Editoriale Coraggiosi? No, curiosi: cronaca di una fusione tra studi	1
→ Una giornata nella vita di...	
Jennifer Adami	3
Marco Agami	4
Giovanni Aquaro	6
Alberto Assirelli	8
Riccardo Bonuzzi	9
Enrico Canaletti	11
Gioia Carrabetta	11
Federico Cena	12
Carlo Cortellazzo-Wiel	13
Matteo De Poli	14
Ilaria Della Vedova	16
Lamberto Lambertini	19
Cristian Lorenzin	20
Davide Pachera	25
Michele Pertile	26
Alessandro Piconi	31
Chiara Pigozzi	32
Eva Sandali	34
Arianna Segala	35
Francesco Stocco	37
Stefano Troiano	38
Maria Vittoria Valentino	42
Luca Vedovato	44
→ Autonomia privata e processo civile <i>di Vittorio Colesanti</i>	47
→ In difesa dell'amministratore di minoranza <i>di Matteo De Poli</i>	51
→ Il governo efficiente dell'azienda di credito Il controllo del Collegio Sindacale <i>di G. Alberti</i>	53
→ La manleva in favore degli amministratori di società. Uno strumento a rischio di estinzione? <i>di Stefano Troiano</i>	57
→ Il sistema dei controlli interni <i>di Francesco Stocco</i>	69
→ Appunti sulla costituzione negata <i>di Paolo Mirandola</i>	93
→ La nuova disciplina delle c.d. "società benefit" <i>di G. Carrabetta</i>	95
→ Il contraddittorio endoprocedimentale nel procedimento tributario <i>di Fioravante Agnello</i>	99
→ Pittima e peggio (e broglio): uno squarcio di venezianità <i>di Ivone Cacciavillani</i>	109
→ Un Tarlo nella zuppa di Perfidio Vanti <i>di Perfidio Vanti</i>	113
→ Giuro che qui non vengo più! (Le tavole da cancellare) <i>di Renè Gourmant</i>	116

In questo quadro, i comportamenti protezionistici delle diverse categorie professionali sono stati largamente inefficaci ed ogni individuo ha cercato e cerca di realizzare una qualche forma di difesa.

L'avvocato (come peraltro il commercialista, il notaio, il consulente del lavoro) ha dapprima compresso le spese, riducendo il numero dei collaboratori, del personale di segreteria, degli strumenti informatici, dei rapporti di rappresentanza. Contemporaneamente ha cercato di avvicinarsi a specializzazioni prima non praticate: la crisi di impresa, la procedura per il sovraindebitamento personale, la difesa dell'utente bancario da anatocismo ed usura.

Chi non ha saputo adeguarsi ha chiuso bottega, esattamente come è successo a migliaia di esercizi commerciali, incapaci di reggere il mercato.

Deve essere per questo motivo che tanti in questi mesi ci hanno detto che siamo coraggiosi a creare una nuova realtà, con la fusione dei nostri due studi.

Deve essere per questo (anche, ma non solo) che abbiamo sentito in queste settimane la vicinanza di tanti colleghi, naturalmente anche di quelli che competono con noi sullo stesso territorio e sulle stesse tematiche. Forse qualcuno pensa anche che ci sia un briciolo di incoscienza nel cercare di superare la storia dei nostri due studi, che pure hanno goduto e godono di buona reputazione.

La nostra convinzione, che peraltro condividiamo con molti amici, professionisti e clienti, è che siano ancora validi e apprezzati alcuni fondamentali valori: il rispetto per il lavoro ben fatto, l'etica della responsabilità, l'indipendenza e l'autonomia.

Siamo convinti che la libera professione sia prima di tutto desiderio di conoscere, curiosità per il mondo in cui si opera, volontà di costituirne una componente non trascurabile.

Questo implica la disponibilità a rischiare praticamente ogni giorno: assumere un incarico professionale è, prima di tutto, mettere in gioco se stessi, la propria intelligenza e la propria conoscenza, non solo del diritto, ma delle dinamiche individuali e sociali, del funzionamento della giustizia.

Assumere un incarico è la promessa per il cliente di essere entrato in un mondo affidabile e quindi prevedibile. Infatti, il rischio per il cliente, che si affida ad un avvocato, è di non realizzare il fine che si propone, anche quando questo fine sia teleologicamente legittimo.

Il rischio per l'avvocato è di non contribuire al raggiungimento di quel legittimo scopo, che peraltro realizza un caso di applicazione concreta della giustizia.

Il rischio per l'avvocato è anche quello di non essere capace di guidare il cliente alla ricerca della soluzione corretta, di rimanere agghiogato a metodi e finalità impraticabili, quando non illecite.

Questo ed altro fanno dell'avvocato un'autorità autonoma, fanno della sua attività un porto sufficientemente sicuro per il cittadino.

È dunque naturale che ogni mattina si rinnovi la curiosità, il desiderio di conoscere i rapporti, sempre nuovi, tra se stessi e il mondo che richiede un intervento professionale.

Noi abbiamo pensato di acuire questa curiosità, proponendoci di affrontare insieme quel mondo economico e sociale così diverso da quello del tempo in cui sono stati fondati i nostri studi.

Noi siamo curiosi oggi di sapere se i valori di fondo, oltre all'amicizia che ci lega, siano validi anche in un mondo in crisi, nello sgretolamento dei principi di solidarietà sociale, nell'impoverimento, non solo economico della società occidentale.

Vedremo se il tempo ci darà ragione.

In questo caso costituiremo un esempio, piccolo quanto si vuole, ma un esempio che il voler vedere lontano non è un'audacia smisurata.

L'Ulisse di Dante ha rappresentato la vena trasgressiva e perdente di questa audacia, che conteneva in sé la sua sconfitta. Per noi la curiosità di veder lontano è affascinante, ma è spinta da un'audacia misurata, interna all'orizzonte professionale.

Peraltro se è vero che il mondo che ci circonda è cambiato, è meno prevedibile, garantisce minori sicurezze, è vero anche che offre sempre una bussola. La stessa di sempre: il fidare in se stessi, nel rispetto degli altri, nei valori della responsabilità personale.

Non prevediamo possibili disillusioni: l'amicizia che abbiamo incontrato nel corso di questi mesi, l'attenzione che ci è stata riservata, la forza del progetto, le capacità dei nostri giovani dovrebbero garantire un buon risultato.

Ne riparliamo nei prossimi anni, quando anche il mondo che ci circonda sarà ancora una volta diverso.

Migliore speriamo.

*Matteo, Debora, Lamberto*

AA.VV.

## Una giornata nella vita di...

### Jennifer Adami

#### La dura vita dell'avvocato

6.10. Suona la prima sveglia.

In men che non si dica, una serie di domande si susseguono a raffica nella mia testa: ma oggi ho udienza? Ma la 183 n. 2 quando scade? Ma quel provvedimento non l'hanno ancora comunicato? Ma quel decreto ingiuntivo lo concederanno provvisoriamente esecutivo? In settimana arriverà quella sentenza? Omologheranno a breve quel concordato? Quanto occorrerà per giungere alla firma di quell'accordo transattivo?

6.20. Parte la seconda sveglia.

Di un'utilità pari a zero. Con il martellio di tutte quelle domande, infatti, non potrei essere più attiva.

E così, sino all'ora di addormentarmi la sera, credetemi, la mia testa è un coacervo di dubbi, riflessioni, domande e (non sempre) risposte, che mi accompagnano costantemente per tutta la giornata.

Sì perché, per chi non lo sapesse, questa è la vita dell'avvocato. Provare per credere!

Bici alla mano, mi addentro nel traffico cittadino, in direzione Palazzo Canossa, dove ad attendermi c'è il cane del Marchese, che ogni mattina invita a giocare chiunque si aggiri per la corte.

3



Mi aspettano poi le ripide scale per salire in “casetta”. È questo l'appellativo dato alle tre stanze del Palazzo, oggi occupate rispettivamente da Francesco Stocco al piano terra, da Chiara Pigozzi al primo piano, e da me e Gioia Carrabetta al secondo piano.

Il secondo (ed ultimo) piano della “casetta”, nel gergo del nostro Studio, è conosciuto anche con il nome di “piccionaia”, rovente ancora per poco, essendo in arrivo il mitico e tanto atteso condizionatore, al quale l'estate scorsa (passata alla storia come la terza più calda da quando si effettuano le misurazioni, e cioè dal 1800), abbiamo dovuto rinunciare per esaurimento scorte.

Prima delle 8.30 non si muove una mosca.

A quest'ora arriva Marta Perina (addetta alla contabilità dello Studio), e allo scoccare delle 8.33, con il suo ritardo canonico di tre minuti, arriva anche Laura Mondo (segretaria personale di Lamberto Lambertini). Apre la Segreteria, ed iniziano a suonare i telefoni.

Gli impegni sono i più vari. E talvolta non sempre (e solo) su Verona.

Chi ci conosce sa, infatti, che Verona non è l'unica sede del nostro Studio. Siamo anche presenti a Vicenza, Milano e Roma.

Può, quindi, capitare la giornata in cui il lavoro si concentri esclusivamente su Verona, ma anche quella in cui, “*valigia alla mano*” (come è solito ripetere da anni Lamberto Lambertini), io mi debba spostare, per partecipare a un'udienza, o per ricevere un cliente, a Vicenza o magari a Milano.

Oppure, che io debba salire, all'alba, su un treno per Roma (come è capitato ultimamente, per seguire un'importante questione arbitrale, demandata ad un eccellente Collegio, che ha fissato la propria sede nel nostro Studio romano di Piazza Venezia).

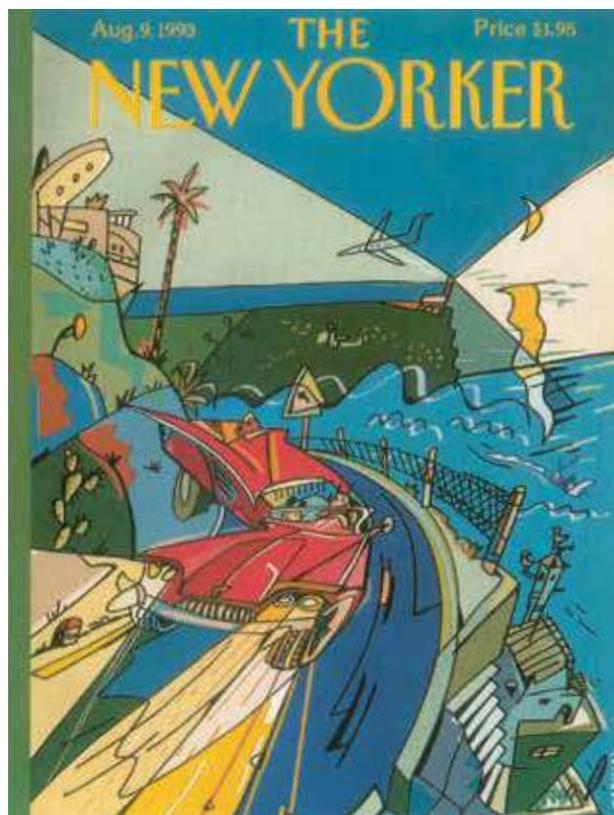
Come vi ho detto, quando sono a Verona, mi trovate in “piccionaia”.

L'affaccio è su un lato del Palazzo, che lascia intravedere uno scorcio di Corso Cavour, continuo via vai di auto, motocicli, bus, biciclette e sirene di autoambulanze che sfrecciano a tutte le ore.

Quel che in Studio è certo, è che quando una giornata lavorativa prende il via, tutto può succedere.

Ma soprattutto, in questi anni ho imparato la lezione: diffidare da quella sensazione, al risveglio, che la giornata non dovrebbe riservare sorprese e che tutto dovrebbe filare liscio!

Stai sicuro, infatti, che il giorno che arrivi in Studio con tutta la calma e la tranquillità del mondo, e tra te e te sussurri “*questa mattina, finalmente, mi dedicherò a quel ricorso*”, oppure “*oggi non ci sarò per nessuno,*



*abbozzerò quella costituzione*”, alla tua casella di posta elettronica certificata arriverà un provvedimento che ti farà lavorare giorno e notte, o il cliente ti chiederà un parere legale urgente, che ti farà saltare i programmi del weekend.

Ma, d'altronde, è questo il bello di questa professione, ricca di imprevisti, ma al contempo sempre stimolante e dinamica!

## Marco Agami

*“Sembra esserci nell'uomo, come negli uccelli, un bisogno di migrazione, una vitale necessità di sentirsi altrove”* (Marguerite Yourcenar).

Guardando a questi suoi primi undici anni, noto che la mia vita professionale, nel suo piccolo, presenta un singolare “trend migratorio” verso Occidente: praticantato a Treviso, cui è seguita una duratura collaborazione con uno studio legale di Padova, ed ora, da poco più di un anno, a Vicenza. Subito la prima, facile obiezione: non sono certo trasferimenti di chissà quale portata. Ma dove sta scritto che le migrazioni per definirsi tali necessitano di una distanza minima? (“Ecco che si mette a pesare il senso delle parole...

è proprio un avvocato!”). E poi, riflettiamoci bene: in un territorio come quello veneto, votato al campanilismo spinto, il passaggio dalla Marca Trevigiana alle pendici dei Berici, attraverso la pianura patavina, può presentare non meno insidie di una spedizione nella giungla indocinese. E viene, in ogni caso, guardato con una certa diffidenza.

Luoghi comuni a parte, credo proprio che questo stile “migratorio” che, in un modo tutto suo, mi sta accompagnando, abbia lasciato la sua impronta anche nel contenuto delle mie scelte ed esperienze professionali. L’essermi orientato, fin dagli studi universitari, alla dimensione internazionale mi ha aiutato ad acquisire ed affinare uno sguardo che va “oltre”, non solo nella logica, o nel *problem solving*, ma proprio nello spazio geografico. Ed oggi avere a che fare quotidianamente con il diritto internazionale nel mio lavoro è un modo come un altro per sentirmi contemporaneamente qui e “altrove”: molto veneto ma anche molto globale.

Va anche detto che un avvocato impegnato nel diritto internazionale – che nel nostro caso quasi sempre coincide con il commercio internazionale – non è sempre un *globe trotter*. Anzi, paradossalmente, la nostra è un’attività molto stanziale e sedentaria: nella prassi sono i commerciali che girano per i cinque continenti a concludere affari, mentre i legali se ne stanno alle loro scrivanie a redigere i contratti. Certo capita di viaggiare, fortunatamente, ma per la maggior parte le mie giornate sono della prima specie: i viaggi li faccio soprattutto virtualmente dal mio pc.

Sono comunque soddisfatto di questo turismo legale virtuale, perché mi consente di compiere continue esplorazioni del pianeta!

Ecco infatti che lavorando ad un contratto di franchising per l’apertura di punti vendita *single brand* scopro quanto può essere estesa Mosca, sino alle sue periferie costellate di centri commerciali, come ogni metropoli che si rispetti. Mentre metto le mani ad un contratto di locazione di un immobile ad Ibiza, sento le vibrazioni della brezza mediterranea (o le vibrazioni delle discoteche, a seconda dell’ora). Nell’estenuante negoziazione transattiva con una controparte, agente commerciale del nostro cliente per il sud-est asiatico, una *conference call* può diventare pesante tanto quanto l’umidità di Shanghai. Immerso nell’esame delle condizioni generali di acquisto che un mobiliere del Maine vorrebbe imporre al nostro cliente venditore di pellami, mi immagino seduto su una panchina ad addentare famelico un panino con aragosta. Il tutto comodamente da un ufficio vicentino.

Attenzione: non sto facendo buon viso a cattivo gioco, né mi sto accontentando di poco (e comunque chi si accontenta gode, dando credito alla saggezza popolare). Metto semplicemente in esercizio la mia immaginazione.

D’altronde, perfino Emilio Salgari scrisse i suoi romanzi “asiatici” senza essersi mai allontanato dall’Italia. Non posso forse io redigere la bozza di un atto costitutivo di una società nigeriana (attività peraltro sintomatica di uno spirito assai avventuroso dell’imprenditore veneto) standomene seduto alla mia scrivania?

Ma anche senza scomodare Sandokan, è tanto scontato quanto innegabile che la tecnologia nell’era della globalizzazione ci permetta di essere facilmente qui e altrove allo stesso tempo: gli effetti saranno limitati, ma sono appaganti.

Quanto meno, lo sono per me: sono un immaginatore incallito anche sul lavoro, che posso farci!

E se il mio spirito migratorio a livello globale è soprattutto immaginifico e virtuale, a livello locale non posso certo dire lo stesso, ed anzi proprio qui trova maggiore valvola di sfogo: basti pensare alla frequenza quotidiana con cui “migro” dalla mia casa padovana allo studio di Vicenza (volgarmente detto pendolarismo), alla quale accompagno periodicamente qualche trasferta al “quartier generale” di Venezia. Aggiungiamoci pure le riunioni presso le sedi delle aziende clienti, ampiamente sparse, ed il raggio d’azione aumenta a dismisura. Perché diciamolo: l’imprenditore veneto che accetta la sfida di affrontare i mercati esteri è assai avventuroso, ma non ha tempo da perdere ad avventurarsi nella giungla urbana per raggiungere i nostri uffici.

Immerso in questo vorticoso andirivieni, immaginario o reale che sia, mi auguro che con la fusione dei nostri studi le occasioni di “migrazione”, piccole o grandi, virtuali o fisiche, si intensifichino non solo per soddisfare il mio desiderio di sentirmi “altrove”, ma a beneficio di tutta la nostra attività professionale e della clientela alla quale si rivolge.

La creazione di una struttura professionale policentrica, con sedi variamente localizzate nel territorio, sicuramente contribuirà a migliorare la qualità dei servizi che offriamo, anche solo permettendo alle imprese di trovare maggiore assistenza sia “qui” che “altrove”, senza dover per forza “migrare”.

Da parte mia, in questa nuova e più estesa rete, continuerò le mie migrazioni giuridiche, in lungo e in largo per le terre emerse (e non solo: ci sono navi, piattaforme petrolifere, ecc.).

## Giovanni Aquaro

### Fuori posto

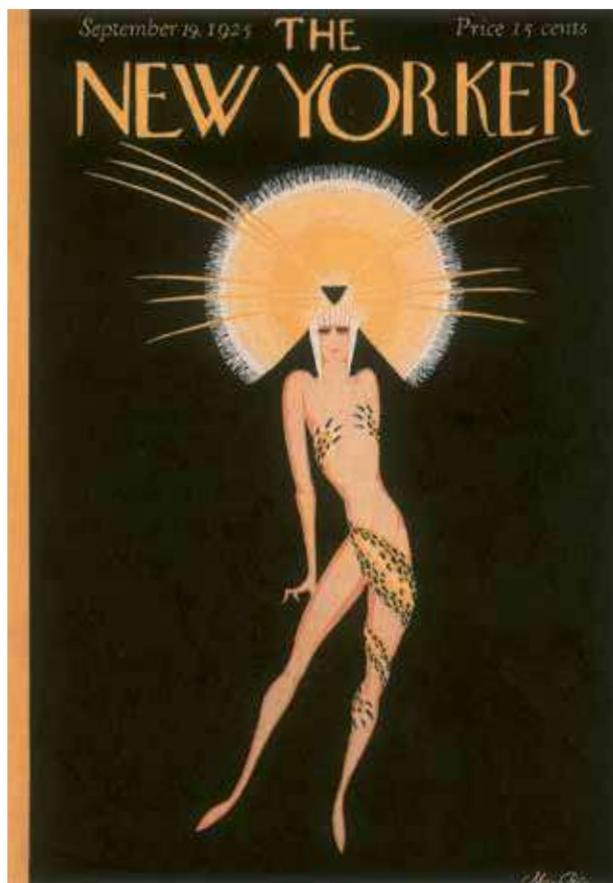
Il tempo, si sa, è uno stato d'animo, una condizione mentale. E quello di iniziare a lavorare a tempo praticamente esaurito è, per me, un classico. Se un compito mi appare complesso, o importante, o ancor meglio tutte e due le cose assieme, riesco realmente ad applicarmi solo quando l'acqua – tanto per dire – m'è arrivata alla gola; talvolta anche oltre. Sono – come ben sa chi mi conosce – uno specialista dell'ultimo minuto. Sia chiaro. Non è indolenza la mia. È solo un modo, sicuramente molto personale, di dilatare il tempo e, così facendo, di vincere l'ansia; di convincermi che, sino alla scadenza massima, ho ancora spazio per una soluzione alternativa; magari migliore.

Ad ogni modo. Nonostante i miei esercizi mentali, le settimane che sino a quel momento mi avevano separato dal processo vero e proprio erano, tra una cosa e un'altra, passate più velocemente del solito e, soprattutto, del previsto. E così, la notte prima dell'udienza dibattimentale, rilette un'ultima volta le carte e fissati gli snodi principali della discussione, ero andato a letto tardi – molto tardi – e non ero poi riuscito a prendere sonno. Alle due e mezza passate avevo provato con una passeggiata, stando attento, nell'uscire, a non svegliare tutta la casa. Non era servito a un gran che. Ero crollato, una volta rincasato, solo verso le quattro e mezza e mi ero svegliato un paio di ore dopo.

Cosa, tutto sommato, nella norma per me e per chi, come me, alla frequentazione dei salotti buoni del diritto ha finito quasi sempre con il preferire quella delle aule di Tribunale. Normale per chi, in altre parole, come me si guadagna da vivere litigando in conto terzi: un lavoro, tutto considerato, interessante – sicuramente non monotono – se non fosse che non è indicato come racconto serale per fare addormentare figli piccoli; e se non fosse che, tra le malattie professionali – oltre all'ulcera o, quando va male, all'infarto – c'è, appunto, l'insonnia.

\*\*\*

E così, quella mattina, dopo la doccia, avevo messo uno degli abiti seri che indossavo quando andavo in udienza fuori foro. Quella dell'abito serio – preferibilmente scuro – era un'abitudine presa quando ero un giovane avvocato. Abolito da un giorno all'altro il titolo di procuratore legale, ritrovatomi avvocato a tutti gli effetti a ventisei anni, avevo una faccia da liceale e,



in una città a me estranea, per sembrare credibile, era opportuno che mi dessi un tono. Che mi invecchiassi. La soluzione l'avevo trovata, appunto, nell'abito scuro; e nella barba.

Con il passare degli anni, tuttavia, non solo a Vicenza ero diventato di casa e mi conoscevano pure i sassi, ma la mia faccia da liceo – e non solo quella, per la verità – aveva iniziato a mostrare, per così dire, qualche segno di cambiamento. E così, la divisa scura era pian piano passata di moda e, a quarant'anni suonati, avevo conservato, oltre alla barba, l'abitudine di indossare l'abito scuro solo quando andavo, appunto, in qualche altro Tribunale o in Corte d'Appello. Affinché fosse chiaro, dove non mi conoscevano, che ero effettivamente un avvocato.

O, in giornate come quella che stavo per affrontare, quando volevo ricordare innanzi tutto a me stesso da quale parte stavo.

Ma tant'è. Avevo messo un abito scuro, una camicia azzurra con cravatta a tinta unita ed ero uscito di casa. Alle nove del mattino l'aria era frizzante e, camminando verso il Tribunale Vecchio – per inciso: a Vicenza abbiamo la metà dei giudici e dei cancellieri che sarebbero necessari, ma ben due Tribunali: quello Vec-

chio, che ormai cade a pezzi; e quello Nuovo, che già cade a pezzi –, non riuscivo a scrollarmi di dosso la convinzione che il clima primaverile sarebbe probabilmente stato la sola cosa buona di quella mattinata.

\*\*\*

Pochi giorni prima avevo incontrato per l'ultima volta il cliente. Mi aveva ringraziato ancora una volta per aver accettato anche quell'ultimo mandato. Da parte mia, gli avevo detto qualcosa del tipo che era tutto a posto – proprio così: tutto a posto – e gli avevo dato, affinché lo rileggesse, l'atto di costituzione. Mi aveva poi chiesto, per l'ennesima volta, se avevamo fatto bene a costituirci parte civile.

Certo che no. Era stata una follia e nulla era al posto giusto – me compreso – e ne saremmo usciti senz'ombra di dubbio con le ossa spezzate. Lui, e soprattutto io. Non solo perché, arrivati al dunque, sostenere in processo che qualcuno aveva preso bellamente in giro tre tribunali per organizzare una truffa da milioni di euro era – giusto per dire – complesso; ma, soprattutto, perché, nel fare questo, il sottoscritto avevo violato una delle prime regole non scritte della professione: quella, cioè, che un avvocato che sa stare al mondo e al suo posto non difende una causa voltando le spalle a un collega, per quanto appartenente ad un foro diverso dal suo.

E così, per quanto ritenessi quantomeno avventata quella definizione per Bernardi – ché, convinzione mia, c'è una bella differenza tra fare l'avvocato ed essere avvocato – faticavo a mettere a tacere la consapevolezza che il clima fosse l'unica cosa buona di quella giornata e che, in un modo o nell'altro, l'avrei presto o tardi pagata. E, tutto, perché – esattamente come ai tempi del liceo, quando mi offrivo volontario in greco per mettere a tacere l'ansia di una possibile interrogazione – non ero riuscito a dire di no, quando sarebbe stata per tutti, ad iniziare dai colleghi penalisti che mi avevano preceduto e avevano gentilmente declinato, la cosa più sensata da fare.

Insomma. Questo, più o meno, fu quello che avevo pensato. E che, evidentemente, non avevo detto.

Lo avevo rassicurato, invece, il cliente. E avevo aggiunto – appunto – che era tutto a posto; sì, proprio così: tutto a posto. Avevo poi aggiunto anche che, sì, per carità, non era esattamente un processo facile – e non solo perché per me, civilista, il ruolo dell'accusa rappresentava una prima assoluta – ma che avremmo fatto senz'altro valere le nostre ragioni. Avevo poi concluso che avrei nuovamente fatto il punto della situa-

zione con il Pubblico Ministero che, per nostra – e soprattutto mia – fortuna, era una persona seria, capace e, soprattutto, di lunga esperienza. Uno, come si suole dire, che sapeva il fatto suo.

A ripensarci, era stata questa, forse, l'unica cosa veramente sensata e, soprattutto, vera, che avevo detto in quel nostro ultimo incontro.

\*\*\*

L'aula dove si sarebbe celebrato il processo si affacciava, separata da una breve gradinata, su un corridoio di passaggio. Come tutti i mercoledì di udienza – unico dato che accomuna le sezioni civili e penali in un Tribunale – regnava la confusione più totale. C'erano, mischiati tra loro e in ordine sparso, imputati, avvocati, codazzi di praticanti, commessi, poliziotti e carabinieri. Un po' in disparte, c'erano poi altre persone, con buste verdi in mano e lo sguardo perso. Lo sguardo di chi – come dargli torto – non avrebbe voluto essere lì. Erano i testimoni dei processi e ciò che non c'era scritto sull'ordine di comparizione era che avrebbero vissuto un'esperienza surreale: che, nel migliore dei casi, avrebbe consolidato l'idea – non proprio buona – che già avevano iniziato a farsi della giustizia.

In mezzo, una variopinta folla in movimento: commessi con l'aria da bidello e carrelli pieni di faldoni e fascicoli; imputati alla ricerca del proprio avvocato, o viceversa; capannelli di segretarie con borse troppo grandi e colorate e aria da hostess in libera uscita; tipi poco raccomandabili con modi da spacciatore; tipi dall'aria ancor meno raccomandabile e che solo grazie al tesserino appeso al collo ti accorgevi essere carabinieri della stupefacenti.

Una umanità assai varia, insomma. Convenuta in Tribunale per motivi ancor più vari. In genere, mai buoni. Su tutto, il vociare di fondo che si sente normalmente in un teatro d'opera prima che cominci lo spettacolo. O, appunto, in molti corridoi di Tribunale, prima che comincino le udienze.

Quando anche io fui arrivato – con puntualità che, viste le mie abitudini, tradiva una decisa apprensione per l'esito della giornata – buttai l'occhio dentro l'aula, giusto per calmare l'ansia e prendere – vecchia abitudine conservata dai tempi degli esami universitari – le misure al problema.

Dietro il banco sedevano, ordinatamente avvolti nelle loro toghe, i tre giudici; intenti a sbrigare le prime udienze filtro della mattinata.

Non era – per così dire – un collegio di giovanotti. Il

più in forma aveva sessant'anni suonati e una faccia da ufficiale degli alpini in pensione. Al Presidente, invece, di mesi alla pensione gliene mancavano poco più di sei. Il terzo, poi, era noto – anche a chi, come me, di norma non frequentava le aule del penale – per la tendenza a frequentare, pare anche con certa fortuna, qualche discoteca di troppo. Non erano, a ben vedere, né buoni né cattivi giudici. Semplicemente, erano lì per fare il loro lavoro, e non desideravano seccature nel loro tribunale. Ed io, quella mattina, ero lì per dare loro proprio una di quelle seccature di cui avrebbero molto volentieri fatto a meno.

Sulla porta dell'aula c'era pure Bernardi. Era tranquillo. Alto ed elegante, aveva l'aria di chi pure sa il fatto suo. Sicuramente – proprio questo pensai – non aveva passato la notte in bianco come me e, a guardarlo, non si sarebbe mai detto che si trovasse lì per subire un processo. Al fianco del suo avvocato – borsa da lavoro e fascicolo di causa sotto braccio – appariva, né più, né meno, un professionista in mezzo ad altri professionisti.

Qualche minuto e fece il suo ingresso anche il Pubblico Ministero. Bernardi e il suo avvocato – quello vero, cioè; quello che sarebbe stato il mio avversario – si alzarono all'unisono per stringergli la mano. Cosa che si erano ben guardati di fare con me. Intendiamoci. Non che fossi in vena di rassicurazioni o convenevoli. Ma il messaggio della mattinata era forte e chiaro, e faceva più o meno così: tu, Pubblico Ministero, fai il tuo mestiere; l'azione penale è obbligatoria e, in questa storia, ti ci hanno tirato dentro di peso. Chi non sa stare al mondo e al proprio posto è lui – cioè io –; è con lui, e il suo cliente, che faremo quanto prima i conti, quando questa storia sarà finita.

\*\*\*

Poi, finalmente, suonò la campanella che annunciava il rientro del Collegio. Il mio tempo era definitivamente scaduto; ogni margine di miglioramento decisamente esaurito. Stavamo per cominciare.

Mi accorsi di essere calmo. Di sentirmi, in qualche modo, pronto. È una cosa che mi succede. Che deve succedere.

Soprattutto, mentre indossavo la toga, mi accorsi di essere al mio posto e contento di stare in quel posto. Contento di essere un avvocato. Uno di quelli a cui, qualche volta, magari riesce anche di fare qualcosa che ha a che fare con la giustizia. Qualunque cosa di buono, un giorno, significherà questa parola per i miei figli.

## Alberto Assirelli

### Una giornata da ricordare

Quello appena trascorso è stato per me un mese particolarmente intenso ed importante, per cui non ho avuto grandi difficoltà ad individuare una giornata che meritasse di essere condivisa.

La scelta non è tuttavia caduta sul giorno (seppur, come potete immaginare, meraviglioso) del mio matrimonio, bensì su un giorno che si è rivelato, quasi inaspettatamente, altrettanto significativo ed intenso. Mi riferisco al giorno prima di quello “fatidico”, un venerdì che mi ha lasciato alcuni tra i ricordi più vivi e belli di quell'intero periodo.

Ricordo di essermi alzato piuttosto presto quella mattina, verso le sette e mezza, con una certa ansia di aprire la finestra e verificare le condizioni del cielo. Meno peggio del previsto. Bene.

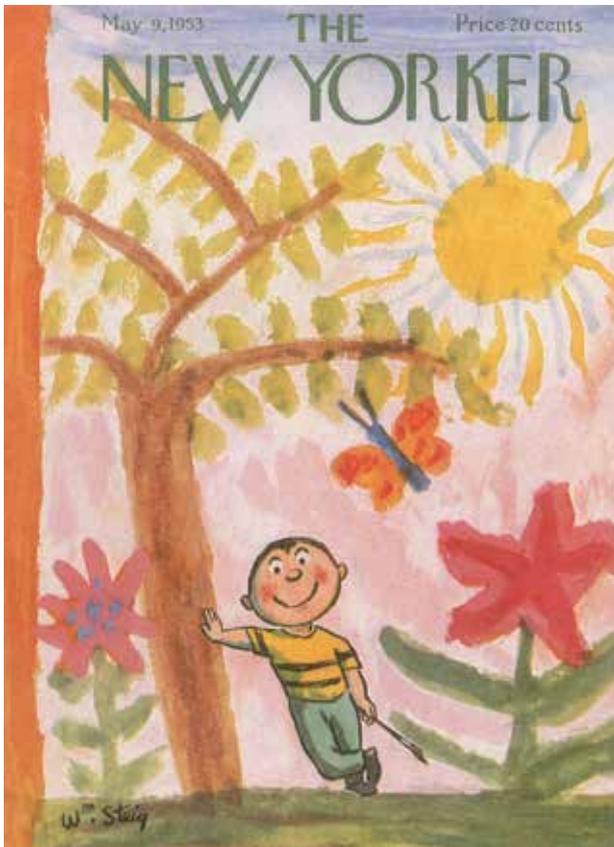
Colazione rapida e poi via all'appuntamento con Don Luca assieme a Giulia, la mia compagna. Proprio lì, mentre il giovane parroco (siamo, credo, tra i pochissimi trentenni ad essere stati sposati da un sacerdote più giovane di loro) ci chiedeva se eravamo pronti e a che livello fosse l'agitazione del giorno prima, mi si presentava un piccolo imprevisto lavorativo.

Molto diligentemente, infatti, il giorno prima avevo concluso e messo in firma ai soci di riferimento i pochi atti che mi rimanevano da predisporre prima della parentesi matrimoniale.

Tra questi vi era anche una rinuncia ad un mandato professionale, destinata ad essere depositata telematicamente quella stessa mattina o, al più tardi, il lunedì successivo. La comunicazione via *e-mail* che mi arrivò finché il parroco ci esortava a giungere le mani per recitare l'ultimo Padre Nostro da fidanzati, mi chiedeva di sospendere immediatamente il deposito di quella rinuncia.

Devo ammettere che non è stato il Padre Nostro più sentito che abbia mai recitato. Fortunatamente, terminato un po' frettolosamente l'incontro con Don Luca, riuscii a comunicare alla segreteria il cambiamento di programma e ad evitare il deposito.

Superato l'imprevisto, iniziai ad affrontare la minuziosa lista di cose da fare che Giulia mi aveva preparato. I miei compiti erano chiari e precisi: appendere le luci; predisporre il tavolo per le bomboniere; preparare i segnaposti sui tavoli, e via discorrendo. Fortunatamente, il mio duro lavoro fu reso molto meno tedioso dal discreto prosecco prodotto dall'azienda vinicola di cui la villa del ricevimento fa parte.



Trascorsi quindi il resto della mattinata nel giardino della villa sotto un cielo inaspettatamente limpido ed un sole quasi estivo ad appendere ai rami di alcuni ulivi le decine di piccole lanterne che avevamo preparato nei giorni precedenti. L'effetto la sera successiva fu davvero notevole; un po' meno quello della mia testa rossa dal troppo sole preso in mezzo agli ulivi. Riguardo i brevi intermezzi lavorativi che intervallano quella mattinata così come il successivo viaggio di nozze, mi piace ricordare la grande disponibilità dei miei Colleghi ad accollarsi le diverse incombenze che mi si presentarono. Non nascondo che, ad un certo punto, ricevetti da alcuni di loro anche qualche minaccia nel caso avessi scritto o telefonato nuovamente. Una disponibilità che va ben oltre la mera cortesia professionale, come ho potuto verificare quando, la sera prima del matrimonio, mi accorsi di non aver fatto stampare i bigliettini segnaposto di tre ospiti che, tra l'altro, sarebbero arrivati fin dalla Sicilia con la loro bimba di undici mesi per essere presenti alle nozze. Non doveti chiedere due volte ad Arianna di correre, prima di raggiungerci nel nostro paesino in provincia di Vicenza, dal tipografo di Verona per recuperare i bigliettini dimenticati, e sono sicuro che avrei avuto il medesimo aiuto da chiunque, tra i Colleghi che

sono riusciti ad essere presenti al matrimonio, avessi chiesto.

Una volta portato diligentemente a termine i miei compiti, andai a prendere alla stazione dei treni di Vicenza uno tra i miei più cari amici che arrivava da Londra assieme alla sua ragazza per partecipare al matrimonio. Si tratta di uno dei coinquilini con cui Giulia ed io abbiamo condiviso per vari mesi l'appartamento di Sydney durante la nostra avventura australiana di ben sei anni fa, e che non vedevamo da allora. Nonostante il tempo relativamente breve che abbiamo passato assieme, il legame che abbiamo stretto con lui così come con gli altri due *flatmates*, come ci piace ancora chiamarci, è davvero unico.

Di tutta quella intensa giornata, la parte senz'altro più bella si è rivelata essere la sera. Ci siamo dati appuntamento con i miei fratelli e una decina di amici sotto i vecchi portici del casolare di un mio caro amico, riportato a nuovo ed adibito a *B&B* nel quale abbiamo ospitato gli invitati "forestieri". Lì, abbiamo potuto finalmente rilassarci e, quasi senza pensieri, abbiamo passato la serata mangiando pizza e bevendo prosecco fatto in casa (che si è immancabilmente fatto sentire la mattina dopo...).

La serata si è conclusa con la classica serenata che sono stato costretto a cantare – o meglio, a stonare – finché Giulia ascoltava (povera lei!) dalla balconata del vecchio granaio. Il video di quella pessima *performance* ha già fatto il giro tra i vari gruppetti di *WhatsApp* dei miei amici, come potete immaginare con mia grande soddisfazione.

E così, sulla mia stonatissima interpretazione di *Tutto quello che un uomo* di Cammariere, si è conclusa una giornata sorprendentemente bella, nella quale ho potuto apprezzare in diversi modi la vicinanza di tanti amici. Una giornata da ricordare.

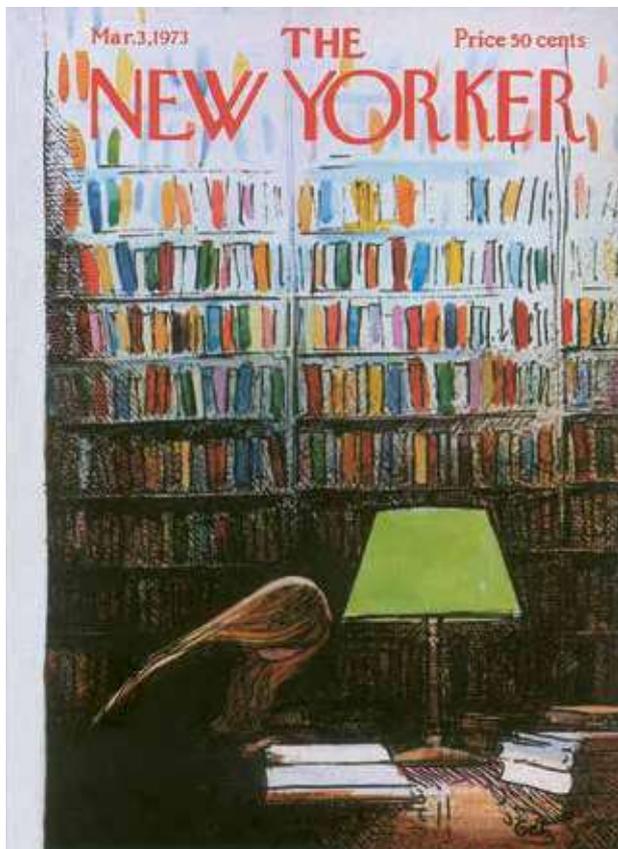
## Riccardo Bonuzzi

### Esattezza e Leggerezza

I pochi passi che separano l'austero Palazzo Canossa all'Arena, possono costituire un tempo sufficiente per esporre la soluzione ad un problema? La prelazione, il contratto a favore del terzo, le garanzie? Come dare risposte convincenti a domande complesse?

“Dottore, allora, mettiamola così Lei ha sicuramente una buona serie di argomenti, ma non mi ha ancora convinto”.

“Nell'esposizione del suo ragionare, s'io fossi il suo



cliente, vorrei che lei mi vendesse, al di là dell'individuare le possibili soluzioni giuridicamente corrette, la soluzione sicura per la mia situazione contingente che mi assicuri gran tranquillità. Il tutto però esposto con grande esattezza e leggerezza, altrimenti la sua soluzione non si vende”.

*Arida pumice expolitum...*

Ritornano, a distanza di pochi mesi lo stesso binomio consigliatomi, in un freddo pomeriggio invernale, anche da un altro Avvocato dello Studio prima di entrare in udienza ove avrei avuto la possibilità di intervento.

Giornate trascorse avanti allo schermo del pc, ricerche sui testi, una mattinata per ricapitolare la soluzione individuata ed ecco, in qualche minuto un ragionare in me chiaro e dotato di una sua linearità diviene, all'esposizione opaco e pesante.

L'impressione suscitata, tanto nel primo, quanto nel secondo Avvocato, non può esser migliore di quella suscitata dal povero don Bartolo, nell'aria, in re maggiore, del primo atto delle Nozze di Figaro.

Se nel primo caso è un dottore in giurisprudenza, nel secondo è un medico ad improvvisarsi avvocato.

Il risultato, ahimè, non è per nulla dissimile nella resa finale. L'inizio solenne e piano rischia soltanto di

lasciare il posto al vertiginoso scioglilingua da opera buffa del “*se tutto il codice dovessi volgere, se tutto l'indice dovessi leggere...*” in tono tanto trionfale quanto, evidentemente, poco spendibile.

Entrambi i valori ai quali gli Avvocati mi hanno consigliato di far tendere i miei sforzi di pensiero e azione sono quanto mai complessi e ricchi di notevoli implicazioni per l'aspirante giurista.

L'esattezza, fondamentale per una esposizione che si possa definire tale, si attua per il tramite di concetti ed immagini nitide ed incisive a mezzo di un linguaggio il più preciso possibile tanto nel lessico quanto nella resa delle sfumature del pensiero.

Ebbene, il confronto quotidiano con i codici, le mille ed una norma che i molteplici legislatori d'oggi dispongono e le novelle di una giurisprudenza quanto mai feconda mettono a dura prova il giurista in erba tanto nella poca memoria quanto, spesso, nella poca capacità di saper ben comprendere ciò che si cela al di sotto della superficie dei testi. La capacità di riuscire a riportare il dato normativo al principio ispiratore in piena continuità all'Ordinamento giuridico è esperienza sempre difficilissima e, a volte, frustrante.

È la leggerezza nell'esposizione, però, la qualità in grado di rendere convincenti ed immediatamente apprezzabili le risposte ai quesiti complessi e di farle apprezzare nella loro bontà.

In questo caso, però, un'immagine mi torna alla mente: d'un tratto Piazzetta Santi Apostoli sembra tramutarsi nella Firenze della seconda metà del duecento.

Un'allegria brigata, individuato di lontano il poeta filosofo Guido Cavalcanti, gli si avvicina e comincia a dire: «*Guido tu rifiuti d'esser di nostra brigata; ma ecco, quando tu avrai trovato che Iddio non sia, che avrai fatto? A quali Guido da lor veggendosi chiuso, prestamente disse: Signori, voi mi potete dire a casa vostra ciò che vi piace*»; e posta la mano sopra una di quelle arche, che grandi erano, sì come colui che leggerissimo era, prese un salto e fusi gettato dall'altra parte, e sviluppatosi da loro se n'andò.» Decameron (VI, 9).

Mancando della qualità attribuita al poeta fiorentino “*sì come colui che leggerissimo era*”, non posso opporre alcuna obiezione alla richiesta di migliorare l'esposizione formulatami dall'Avvocato.

Unica soluzione che mi si presenta è l'incrocio con via Oberdan.

“Grazie Avvocato, ha ragione”.

Senza, dunque, lievi contorsioni ginniche lascio l'Avvocato e rientro in studio, c'è ancora molto su cui lavorare e la giornata è ancora lunga.

## Enrico Canaletti

Milano. Giungo 2016. Un normalissimo Venerdì di lavoro. Una mail con una richiesta insolita. Descrivi una tua giornata di lavoro. La mia giornata di lavoro... È evidente l'imbarazzo e la difficoltà nel descriverla dato che sono tra gli ultimi tre a consegnare quanto scritto.

In questi pochi mesi di lavoro ho imparato però una cosa. Le richieste di Lamberto sono di quelle che ti fanno riflettere. E pensare ad una propria giornata di lavoro è proprio una di quelle.

La prima cosa su cui ho riflettuto è se fossi contento di quello che sto facendo e di come lo sto facendo. Cosa sto facendo?

Milano 7.30 metropolitana direzione Porta Romana. Questa volta non si va in studio.

Nella sala riunioni di una società milanese sono il più giovane e anche il più imbarazzato. Questa volta nessuna ricerca legale, sostituisco Francesco in una riunione tra banche e società.

*"Lei è?" "Dott. Enrico Canaletti, sostituisco l'avv. Stocco".*

La mia prima conference call, il mio primo contatto con dei clienti e la mia prima riunione. Della riunione

ho praticamente annotato tutto: i se, i ma e anche i sospiri.

Ore 13 finisce la riunione. Ore 14 stazione centrale di Milano. Un'ora per leggere dal mio tablet le news giuridiche ma anche non della giornata. Ore 15.30 stazione di Verona Porta Nuova e poi diretto a Palazzo Canossa.

Come quasi ogni settimana passerò la giornata dello studio di Verona. Me lo avevano detto al colloquio *"Valigia in mano"*. Un saluto rapido a tutti i colleghi e poi diritto alla mia postazione che cambio di volta in volta.

Chi lo ha detto che l'avvocato deve rimaner chiuso in studio come una stella, fissa ed immobile su di una sfera celeste di Aristotele.

Ore 19.30 treno per Milano. *"Ma chi avrebbe mai pensato che sarei andato a lavorare a Verona?"* questa è la domanda che mi pongo mentre al computer sistemo le ultime cose. Milano 22 (il treno ha fatto ritardo, strano?!) *"Arriverò un po' tardi a casa"* ma in fondo sono contento.

Sono contento di quello che sto facendo e di come lo sto facendo.

## Gioia Carrabetta

Scendo dal 62, saluto l'autista, mi dà un pizzicotto per accelerare il risveglio. *L'incipit* è sempre la parte più difficile.

Soprattutto se capita prima delle 7:00. Ci sono un paio di mantra che mi ripeto ogni mattina e con cui prima o poi proverò a lanciare una linea di *t-shirt*: *"Nessun'alba può essere così bella da meritare di essere vista"* o *"Le ore prima delle 09:00 non sono degne di essere vissute (lontano da un cuscino)"*. La cosa positiva è che, se l'inizio sarà sempre drammatico, il resto della giornata non potrà che essere in discesa.

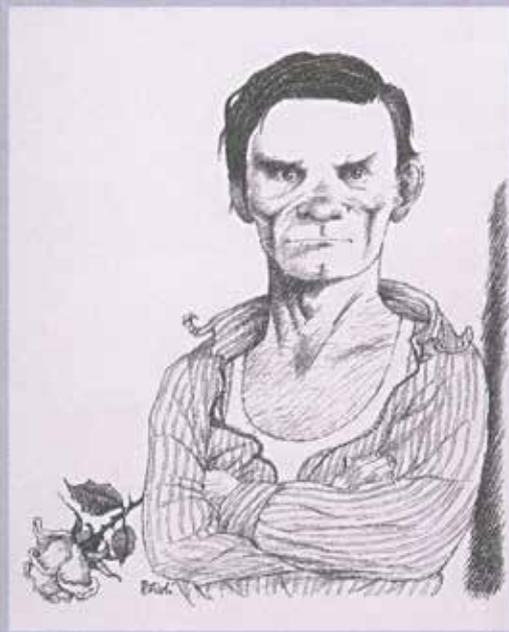
Anche l'alba della mia abilitazione all'esercizio della professione forense, del resto, è iniziata in modo decisamente rocambolesco. Mentre passeggiavo per broli e campielli in attesa di sostenere l'esame, pensando all'azione extra-cambiaria e all'ultima giurisprudenza di merito sulla validità del matrimonio concluso per telefono dei cittadini pakistani residenti in Italia, i ladri stavano giocando alla caccia al tesoro (con scarso successo) a casa mia. La birra che si sono bevuti dal frigo per augurarmi in bocca al lupo, però, almeno ha portato bene.

L'immaginario collettivo prevede che la giornata del



## TULLIO PERICOLI

Ritratti e paesaggi



LIBRERIA GALLERIA EINAUDI

3 settembre – 26 ottobre 2014

giovane-professionista-moderno sia piena di frasi discutibili come “Ciao nonna, oggi non mangio, sono in *drafting session*” o “*Closing agenda*, apericena e sei in *pole position*”, ma sono cose che mi auguro accadano solo sul *blog* di Duchesne (quello di “Studio Illegale”) o a chi su LinkedIn, tra le *skills*, inserisce “*meeting organization and clonation of papers*” (caffè e fotocopie).

In realtà, tutto è molto meno romanzesco.

Ciascuna giornata lavorativa è diversa nella sua scansione, ma segue lo stesso copione, rappresentando un’occasione, per cogliere e assorbire qualcosa di nuovo e per affinare e limare gli strumenti di lavoro. A volte reimpastando il tutto, a testa bassa, con cura e dedizione. È un lavoro a lentissima lievitazione, dove nulla è mai definitivamente acquisito e tutto può essere uno stimolo e una sfida per le proprie capacità, da affrontare con serietà, educazione e rispetto per il reciproco lavoro.

Sì, non sarà romanzesco, ma forse per affrontarlo serve molto slancio romantico.

Mi ci sento anche un po’ a casa, io che sono cresciuta in una dimora di golena: alle scadenze che incombono, che in confronto all’acqua del Po che sale non sono nulla, ti ci abitui subito.

Adesso che stanno arrivando pure le zanzare, poi, mancano solo Lambrusco e salama da sugo...

## Federico Cena

Svegliarsi la mattina sapendo di avere il lusso di non doversi mettere fretta è piacevole. Una bella sensazione. Quando poi si sa di avere avanti a sé una giornata giusta, è ancora meglio.

Quali sono le cose che ci permettono di scendere dal letto con questa carica positiva?

Una buona dormita e le soddisfazioni della giornata precedente aiutano, ma non sono mai il vero ed unico motivo. Sono le attese di quello che abbiamo programmato, o che speriamo accada, che ci fanno venire voglia di iniziare la giornata che ci aspetta e la curiosità di scoprire come tutto questo accadrà.

Il lavoro, se riesci a farne la tua passione, può riservarti occasioni come queste.

Tanta parte della nostra vita è dedicata al lavoro, ed è una fortuna che sia così.

Ci sono però altre giornate e altri momenti oltre a quelli offerti dal lavoro.

Uno di quelli che preferisco è l’inizio di un libro o me-

glio, l'arrivo della giornata in cui ho deciso che comincerò a leggere "quel" libro.

Mi è sempre piaciuto programmare l'inizio di un libro nuovo ed attendere un paio di giorni per tuffarmi nella sua lettura che, per me, deve sempre essere preceduta da alcuni riti propiziatori: la scelta del libro dopo aver indugiato su tanti titoli e aver girato due o tre librerie; l'approccio al libro, messo lì nell'angolo giusto, dove lo puoi vedere sapendo che è pronto per il momento in cui potrai aprirlo e sfogliarlo per la prima volta; scorrere l'indice, immaginare il racconto, iniziare a leggere con la curiosità di sapere se le tue aspettative saranno soddisfatte o addirittura sorprese. L'altro giorno sono riuscito a crearmi uno di questi momenti.

Avevo sentito parlare in studio di un libro nuovo, scritto da Fabio Innocenzi e che parla della sua esperienza di vita e, soprattutto, di banca.

Sono scettico per natura e per indole, a volte forse anche prevenuto. L'idea di leggerlo, sulle prime, non mi aveva sfiorato. Un libro sulla banca, mi ero detto, scritto oggi che tutti ne parlano da esperti ed il tema è davvero abusato e trito, non può essere che una lettura scontata, forse anche noiosa. Non ne varrà il tempo. Però il giudizio di chi me lo aveva suggerito, accompagnato dalla confidenza di essere stato sorpreso dalla lettura, mi aveva incuriosito.

E il titolo: "Sabbie mobili. Esiste un banchiere per bene?". Non male, intrigante, in effetti, se pensi che è l'autore/banchiere a dirlo. Forse si parla di persone più che di banche, e le storie delle persone sono spesso interessanti.

Dovendo uscire per andare in Tribunale, e sapendo che sulla strada del ritorno sarei dovuto passare davanti ad una delle librerie che preferisco, ho quindi deciso di studiare la copertina di questo libro: tante volte è un elemento decisivo per una scelta.

È stato così anche in questo caso. Il disegno in copertina mi è piaciuto. Ho comprato (assieme ad un altro paio di titoli di scorta, caso mai mi fossi pentito del primo).

Con il libro in borsa sono tornato in studio e ho fatto quanto dovevo, tirando ogni tanto l'occhio - tra una email e una telefonata - alla borsa e immaginando cosa mi avrebbe riservato la storia che avevo appena acquistato.

Poi la sera, tornato a casa dopo la palestra, ho messo il libro in quell'angolo del tavolo dove mi preparo le letture: non volevo rovinarmi il piacere delle prime pagine con una lettura stanca e svogliata. Sapevo che il giorno dopo mi sarei potuto dedicare alla sola lettura

ra e pregustando l'indomani sono andato a dormire. Svegliarsi l'indomani sapendo che "l'inizio del libro", e solo quello, mi attendeva è stato piacevole come sempre.

Al piacere della nuova lettura è poi seguito quello dato dal libro stesso, che subito mi ha preso: un racconto avvincente e scorrevole, una prospettiva in prima persona che conduce attraverso un percorso umano e professionale ricco di episodi ed esperienze, interessante soprattutto per comprendere i fatti di cui l'autore è stato protagonista e testimone.

La lettura è proseguita, senza sosta fino a sera. Per fortuna senza esaurire le pagine del libro che, a fine giornata, ho riposto su quell'angolo del tavolo dove lo potrò vedere in attesa di una giornata cui potermi dedicare.

Un'altra buona giornata, dunque.

## Carlo Cortellazzo-Wiel

Quando mi è stato chiesto di raccontare una giornata della mia vita, possibilmente di contenuto professionale, mi sono subito sentito nei guai.

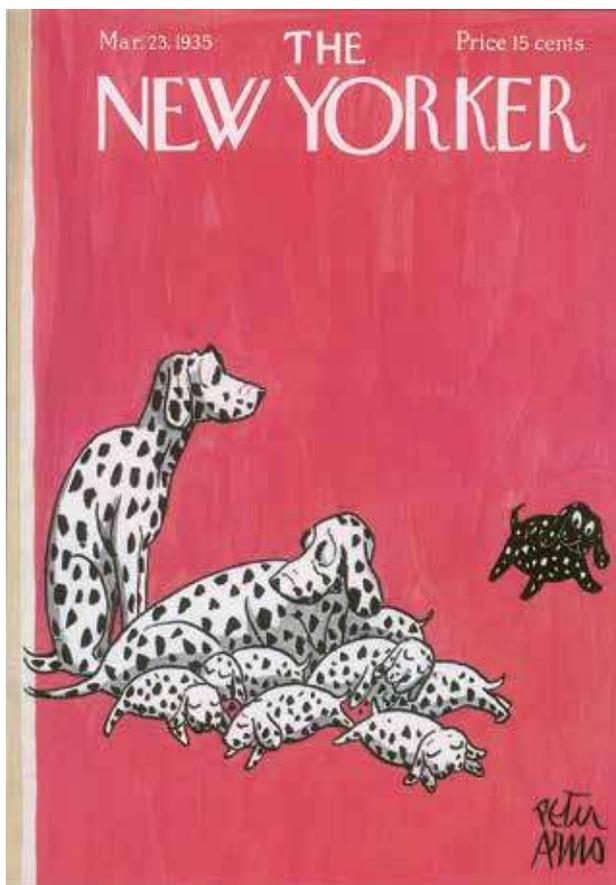
La ragione, credo, è che essendomi io laureato solo qualche mese fa, la mia vita è fatta delle piccole soddisfazioni che prova solo chi ha appena cominciato. Di chi, insomma, è all'inizio dell'inizio e faccio fatica a credere di aver qualcosa che meriti di essere raccontato e, meno ancora, letto.

Intendo dire che, ancora, non mi sono accorto di aver trascorso uno di quei giorni che un professionista aspetta tutta una vita, che vanno oltre una sentenza favorevole in una causa importante e che rappresentano, invece, la realizzazione dei propri scopi e delle proprie ambizioni.

Beninteso, non passo le mie giornate a giocare a solitario sul pc dello studio, ma ho come l'impressione che a nessuno possano interessare le eroiche battaglie quotidiane di un praticante alle prime armi!

Preferisco, allora, raccontarvi come un giorno, mentre attraversavo in autostop la Mesopotamia, nuotando tra le tartarughe nel Tigri, condividendo con la mia bella compagna di viaggio danese esperienze che hanno cambiato la mia vita più di quanto mai avrei creduto, ho deciso di intraprendere questa strada.

Una strada che, stando a quello che mi raccontavano, pareva essere sempre tutta in salita, fatta di contrattempi e scocciature, di giorni passati a lavorare in studio e notti a pensare alle scadenze dell'indomani,



di clienti poco educati e giudici poco disponibili. Una professione che una volta rappresentava anche uno *status* e che oggi, invece, si presenta piena di difficoltà per chi si appresta a intraprenderla.

Quel giorno in effetti, mentre attraversavo in autostop la Mesopotamia e nuotavo nel Tigri in mezzo alle tartarughe, mentre con la mia bella compagna di viaggio danese facevo un viaggio che oggi, ahimè, non si può più nemmeno immaginare, a tutto pensavo fuorché alle lunghe giornate che, di lì a qualche anno, mi avrebbero visto seduto a questa scrivania, né all'orgoglio che avrei provato nello scrivere queste parole.

## Matteo De Poli

*“Caro Matteo, mi ha telefonato l'avvocato Alberto Moravia dicendomi che assiste gli acquirenti della società. In vista dell'insediamento del nuovo Consiglio di amministrazione, avrebbe bisogno che gli facessimo, entro martedì, una relazione sulla nuova questione indicandogli anche quante possibilità ci sono che la procedura d'infrazione non venga aperta. Il tempo è poco ma non*

*credo che incontreremo grandi difficoltà, né a scrivere la relazione – abbiamo tutto pronto – né ad esprimere un giudizio – i nostri sono marci e non c'è alcuna possibilità che la passino liscia”.*

\*\*\*

Ho uno strano rapporto con le mail. Non essendo quasi mai seduto a una scrivania e ricevendone davvero molte, a tutte le ore del giorno e della notte, professionali e personali, ho imparato a sopravvivere ad esse trattandole in modo molto rude: dedico loro uno sguardo molto rapido, quanto mi serve per capire chi scrive e qual è l'oggetto. Poi le accantonò, ritornando ad esse prima di andare a letto o appena sveglio. Non essendo persona fredda, o distaccata, difficilmente un messaggio mi lascia indifferente. Quale sia la reazione – soddisfazione o scontentezza, compiacimento o indignazione, apprezzamento o fastidio, gioia o noia – sarei portato, per carattere, a reagire comunicando senza mediazioni il mio stato d'animo, cosa che mi ha creato molti problemi e che mi ha indotto, nel tempo, a cercare di porre tra l'analisi e la reazione un adeguato *spatium deliberandi*.

Attribui subito a quella mail – inviatami qualche mese fa, in un momento di forte tensione ed anche di vulnerabilità, e che riuscii a leggere subito per intero – un significato più ampio di quello che era naturale fare. Più ampio di quanto chi la scrisse avrebbe mai pensato; ampio al punto tale da portarmi, grazie ad essa, a ripensare a trent'anni di professione, a mio padre, alla mia vita.

\*\*\*

Sono certo di poter attribuire a un preciso fatto, molto risalente nel tempo, l'apparizione di una forte sensibilità – mai sopita, seppure ora la senta declinata in forme nuove rispetto a quelle iniziali – verso il problema dell'ingiustizia. Da quel momento, l'attenzione al tema dei diritti, individuali e collettivi, e, poi, l'amore per l'avvocatura, mi sono apparsi, di quella, un naturale corollario.

Assieme a Riki, amico di una vita, camminavo lungo gli scaffali della Standa di Campo San Luca, a Venezia, alla ricerca del giocattolo che avremmo chiesto ci fosse regalato per Natale, prossimo a venire. Vivevamo i nostri dieci e undici anni con l'ingenuità e la freschezza dei ragazzi degli anni sessanta, privi di quella malizia e finta maturità dei loro coetanei di oggi. Entrambi avevamo visto un uomo che armeggiava con una pic-

cola pistola giocattolo (non ho un ricordo preciso ma mi sembra replicasse una Colt). Poco dopo l'uomo fu fermato nei pressi dell'uscita perché il personale si era accorto che aveva nascosto la pistola nella tasca del cappotto. Assistemmo entrambi al fermo, alla discussione che seguì, alla chiamata delle forze dell'ordine: ciò che avevamo visto nei telefilm pomeridiani che completavano le nostre giornate si stava avverando. Tornato a casa, raccontai l'episodio ai miei genitori in uno stato di inquietudine: avevo maturato un senso di vicinanza, di solidarietà, per quell'uomo, uno stato che, anche grazie anche all'aria che respiravo in casa, prese presto le sembianze di una sensazione di avversione per una società che consentiva ad alcuni bambini di ricevere, per Natale, il dono desiderato, e ad altri no.

In modo confuso, sicuramente mal posto, nacque così la mia attenzione verso i temi della giustizia, che costituì la base teorico-emotiva della mia scelta di diventare avvocato, seguendo la strada già percorsa da mio padre. Una scelta convinta, che ho iniziato a coltivare ben prima di iscrivermi a giurisprudenza, passando ore e ore, quando i miei coetanei perdevano tempo facendo altro, ad ascoltare su Radio Radicale le dirette dei grandi processi o leggendo le aringhe di principi del foro come Alfredo De Marsico, Titta Madia senior, Francesco Carnelutti. Un amore che andava di pari passo con quello per la politica – notti passate a leggere vecchi fascicoli de Il Ponte, la storica rivista fondata da Piero Calamandrei – e l'impegno sociale in genere, passioni che resero bellissimi e ricchi di stimoli i miei anni giovanili. Resi vivo quell'amore appassionandomi – so che suona singolare, ma è così – anzitutto alla procedura penale e poi, laureatomi e divenuto subito assistente di diritto bancario e fallimentare, ai temi della protezione legale del contraente debole ma, ancor di più, a ciò che è stata la mia più grande passione teorica, al diritto delle prove. Qualsiasi cosa studiassi ai fini scientifici, sempre lì finivo, al momento probatorio del fenomeno in esame. Anche nei miei primissimi studi in materia di titoli di credito, l'attenzione è sempre stata portata più che al fenomeno della circolazione del diritto di credito, alla capacità probatoria del documento. Mi sembrava che intorno al tema delle prove si misurasse il grado di civiltà di un ordinamento giuridico e mi appassionava, del processo, il momento della raccolta delle prove.

Col passare degli anni, anche grazie a una non comoda propensione all'autoanalisi e all'autocritica, ho attenuato molti degli iniziali rigori ideologici. Ora credo,

ad esempio, che, per essere giusta, una società debba essere anzitutto libera, perché una società libera può garantire un buon livello di giustizia sociale più di quanto una società giusta possa garantire ai propri appartenenti le libertà fondamentali. Credo nel mercato. Non solo non demonizzo più la finanza ma credo che – controllata – essa possa fungere da straordinario mezzo di realizzazione dei sogni e di frantumazione delle differenze economiche e sociali. Ma l'attenzione verso il tema dei diritti è rimasta la stessa e ha dato – e dà ancora – linfa alla passione verso l'attività difensiva, una piccola ma significativa parte della mia attività professionale, ora prevalentemente orientata verso la consulenza.

\*\*\*

Credo che tutti coloro che, dal 1993 ad oggi, hanno passato una parte della loro vita in Studio si siano accorti di quanto sia estraneo al mio modo di pensare – e, dunque, insopportabile – accettare che una causa sia con sicurezza persa. So che la mia è un'idea romantica della professione, probabilmente legata a una cultura costruita sui colpi di reni di avvocati geniali che ammaliavano le giurie con la forza della loro argomentazione. Lo so, ma non sono capace di comportarmi diversamente. Vi è cultura, in ciò, ma anche natura, temperamento. Ogniqualvolta ho pensato che avrei accompagnato il cliente alla sconfitta certa, non ho accettato l'incarico oppure ho proposto di essere affiancato da qualcuno che avesse maggiore esperienza. Quando, invece, ho accettato un incarico, l'ho sempre vissuto in modo muscolare, totalizzante, caricando sulle mie spalle il rischio dell'insuccesso e lottando fino alla fine perché esso non si verificasse. Chi mi conosce sa che, in più di un'occasione, quando ho fallito avendo la convinzione che io, o i miei collaboratori, avremmo potuto fare meglio, ho rinunciato al compenso che mi sarebbe spettato. Vivo questa eventualità come il naturale contraltare della pretesa di essere pagato bene, molto bene, quando il massimo delle energie e della concentrazione sia stato dispiegato.

\*\*\*

Ancor oggi attribuisco un grande valore alle categorie socio-politiche in uso negli anni settanta, un periodo in cui la politica era una cosa molto seria.

Pensai che chi mi aveva scritto quella mail sarebbe stato benissimo dentro quella corrente della Democrazia Cristiana che veniva chiamata "dorotea". I suoi

componenti si distinguevano per la capacità di sopravvivere a qualsiasi intemperie e di rimanere sempre a galla. Una grande qualità – lo dico senza ironia – di cui sono privo. Come lo era mio padre.

Lui non avrebbe mai rinunciato a credere di poter convincere il Giudicante della bontà delle sue tesi ed io non accetterò mai di riconoscere che un mio cliente è “spacciato”. Non riuscirei, la mattina dopo, a rientrare in studio e guardare in faccia i miei giovani chiedendo loro di fare di più, ancora di più. Quei miei giovani (tali saranno per me sempre) che, nel tempo, hanno contribuito a costituire quella che è senza dubbio una delle esperienze più qualificanti della mia vita, la costituzione dello Studio, e che adesso mi seguono in una nuova sfida professionale. I miei giovani dai quali ho appreso tanto e ai quali tanto voglio dare, anzitutto quanto all’amore verso il lavoro e l’accettazione dei sacrifici che esso comporta.

\*\*\*

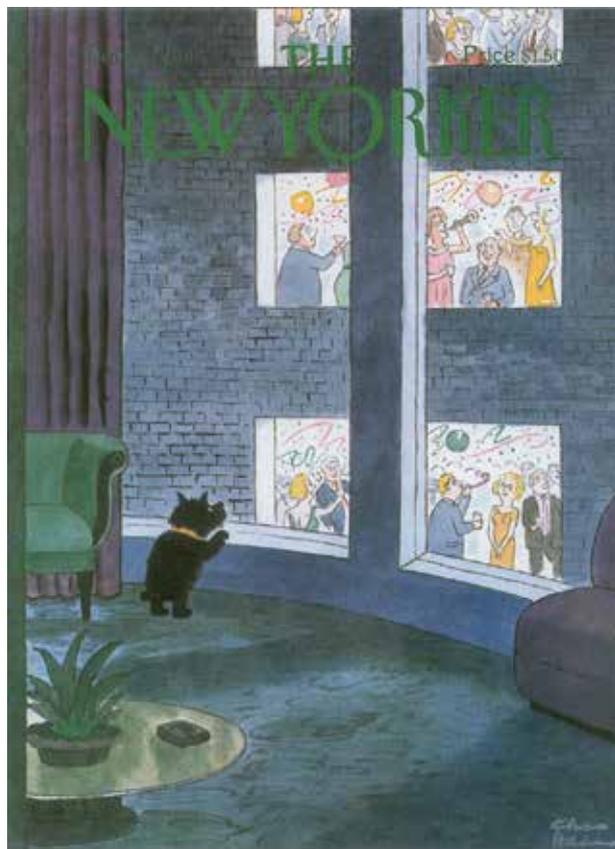
La storia di quella giornata si chiude senza una morale. La morale è una regola imposta agli altri. Perché sia tale, una regola deve valere indistintamente per tutti i suoi destinatari, e le sensazioni che quella lettera ha prodotto in me appartengono a me, al mio vissuto, alla mia visione delle cose.

Ma sono sicuro che almeno uno di quelli che leggeranno questa breve storia si riconoscerà in me. E ciò mi basta.

## Ilaria Della Vedova

Il trillo della sveglia mi strappa, brutalmente, da un sonno profondo. Mi trascino giù dal letto e mi rendo conto che fuori è ancora buio: detesto alzarmi prima che sorga il sole e detesto la sveglia; per quanto abbia selezionato dal menu dello *smartphone* una suoneria che dovrebbe essere dolce – se non altro perché è denominata “arpa” – a me sembra sempre un martello pneumatico che si aziona proprio accanto al mio orecchio destro.

Nemmeno Matisse – che di solito si alza assieme a me e mi rincorre in cucina miagolando e strusciandosi contro le mie gambe per ottenere la sua dose mattutina di coccole – accenna a saltare giù dal letto; sua sorella Minu non se lo sogna proprio; non apre nemmeno gli occhi e resta sprofondata nel piumone; Matisse mi guarda, sbadiglia, si stiracchia, poi si acciambella di



nuovo infilando la coda sotto le zampe e riprendendo così il suo beato riposo... Mi è sembrato di aver colto una punta di disapprovazione nello sguardo del mio gatto, quasi volesse rimproverarmi di aver puntato la sveglia così presto. In effetti devo ammettere che ogni tanto esagero nell'affastellare gli impegni: ma perché – mi chiedo – ieri sera ho deciso che, con tutto quello che c'è da fare oggi, devo anche andare in palestra prima di iniziare la giornata lavorativa?! Beh, dai, pigrona, c'è sempre un buon motivo per rimandare, tanto vale allenarsi per trovare la carica giusta per affrontare la giornata.

Il sole non è sorto nemmeno quando metto in moto la macchina e inizio a sbrinare il parabrezza; riesco ad arrivare davanti alla palestra perfino un paio di minuti prima dell'apertura e non sono nemmeno la prima! Io e uno sparuto manipolo di forzati del *fitness* mattutino aspettiamo diligentemente lo scoccare delle 7:00 per poi dedicarci a diabolici esercizi faticosi... è divertente osservare le reazioni di chi apprende che ti alleni alla mattina presto; c'è chi ti guarda ammirato e chi tenta di celare uno sguardo compassionevole... per fortuna non sanno di cosa mi nutro pre e post allenamento!

Il primo messaggio di Matteo arriva mentre sono sul

tapis roulant; se rallento la velocità del tappeto riesco anche a rispondere senza commettere troppi errori di battitura: la mania di fare due cose in contemporanea non mi abbandonerà mai... Ma che le donne siano multitasking è un fatto notorio!

Le gambe corrono a un ritmo sostenuto, la testa inizia a correre ancora più velocemente per elencare mentalmente tutte le cose da fare entro sera; sempre più spesso ho la sensazione che una giornata sia troppo corta per incastrare tutto. Approfitto del defaticamento per controllare le mail scaricate dal server durante la notte: trovi sempre qualche collega che soffre di insonnia.

Quando esco dalla doccia e ricontrollo il cellulare – va bene, lo ammetto, il mio rapporto con il cellulare è un po' morboso, ma la coazione al perenne e costante controllo delle email è un virus che ho respirato in Studio fin dal mio primo giorno da praticante, 3 settembre 2003 ... ero praticamente spacciata, non c'è che dire – mi rendo conto che ho già perso due telefonate (e sono da poco passate le 8:00). Ora, se c'è una cosa che ho imparato in questi tredici anni di professione è che il numero di telefonate che arrivano sul cellulare entro le 9:00 del mattino rappresenta una cartina al tornasole su come andrà la mia giornata: se uguale o inferiore a tre, sarà una giornata accettabile; se superiore a tre, ciò significa che sarò destinata a trascorrere al telefono un numero spropositato di ore.

È per questo che, ancora anni fa, ho chiesto che al mio telefono fisso fosse applicata una cuffietta; sì, proprio una cuffietta, come quelle delle centraliniste. Ci sono giorni in cui ho quasi una crisi di identità: mi sento come se fossi un'operatrice di call center, non un avvocato. Indubbiamente l'uso della cuffietta acuisce queste mie crisi di identità (!), però il vantaggio di avere entrambe le mani libere e di potermi alzare dalla sedia mentre parlo al telefono è impagabile. Matteo mi rimprovera spesso, mi dice che si sente, dall'altra parte della cornetta, quando continuo a digitare furiosamente sulla tastiera mentre sono impegnata in una conversazione telefonica... Sono persa in queste mie riflessioni sul numero di ore che trascorro mediamente il telefono in una giornata che quasi non mi rendo conto che sono in ritardo.

Datti una mossa, oggi è una giornata importante. Stamattina c'è l'adunanza dei creditori per un concordato su cui sto lavorando da parecchio tempo. È stata una procedura difficile, non ricordo nemmeno più tutti gli incidenti di percorso e le difficoltà che hanno caratterizzato la costruzione di questo piano di concordato.

Mentre arriviamo in Tribunale Matteo mi chiede: “non ci sono altre sorprese oggi, vero?! Andiamo via lisci?”. Io rispondo di sì, quasi meccanicamente, poi inizio a percepire un senso di fastidio: siamo davvero sicuri che non succederà nulla? Oramai ho fatto l'abitudine ai colpi di scena in questa procedura; no, dai, smettila, la solita pessimista; hai ricontrollato tutto, la relazione 172 è positiva, tieni le dita incrociate e spera che i creditori votino a favore.

Una volta raggiunta l'anticamera della stanza del giudice mi basta incrociare lo sguardo con il commissario giudiziale per capire che, anche stavolta, non ci siamo risparmiati il colpo di scena. Sono mesi che lavoro assieme al commissario giudiziale, mi pare di aver costruito un solido rapporto di reciproca stima. Quel che è sicuro è che oramai mi basta poco per cogliere nel suo sguardo la traccia di qualcosa che non va.

Ed ecco la “bomba”: il collega che assiste l'istituto di credito maggiormente estratti in questa procedura mi consegna una memoria, che presenterà in udienza, nella quale eccepisce l'inammissibilità del piano di concordato.

Inammissibilità? Ma come, inammissibilità?! La parola inizia a prendere corpo: per un attimo avverto una stretta, assai fastidiosa, alla bocca dello stomaco... Possibile che ci sia scappato qualcosa? Possibile che non si siano accorti di un possibile profilo di inammissibilità? Questi sono i momenti in cui fai capo a tutte le tue energie per cercare di afferrare, nel vortice dentro il tuo cervello, in una manciata di secondi tutto quello che hai studiato sulle procedure concorsuali.

Scorro velocemente la memoria: il concordato è inammissibile perché la società debitrice ha proposto di detrarre dal ricavato della vendita dell'immobile su cui grava l'ipoteca a favore della banca una quota eccessiva di spese in prededuzione.

Questi sono i momenti in cui un avvocato è costretto ad assumere una decisione in un lasso di tempo troppo ristretto. Inammissibile? Ma no, questo è un ricatto. Vogliono negoziare per ridurre le spese che gravano sul ricavato della vendita e stanno cercando di insinuare che il piano di concordato non è stato costruito correttamente. La prima reazione è quella di stizza; un minuto dopo, però, subentra il dilemma: e adesso cosa racconto al giudice?

Si apre l'udienza e svariati creditori si accomodano nella stanza del giudice. Mi siedo di fronte al giudice delegato, alla mia sinistra si siede Matteo, alla mia destra faccio accomodare il cliente; non gli ho ancora detto che tra un minuto sentirà dal procuratore del-

la banca un'eccezione di inammissibilità. Lo osservo, mentre sta accasciato sulla sedia. L'ho conosciuto un anno e mezzo fa; se penso a come era nell'estate del 2014 mi rendo conto dei segni che la sofferenza per questo calvario hanno lasciato su un uomo che, molto probabilmente, mai avrebbe creduto di chiudere così la sua carriera di imprenditore. Ed è questo che mi fa rabbia: dobbiamo discutere un'eccezione di inammissibilità che giuridicamente è traballante ma che è chiara nel suo intento; sappiamo bene che quell'eccezione sottende un ricatto implicito: se non modifichi il piano il voto sarà negativo.

E poiché la parte di credito degradata a chirografo è assai significativa, quel voto può determinare le sorti della procedura. Non può finire così, dico a me stessa. Ho lavorato mesi su questa procedura, assieme agli advisor abbiamo cercato di salvare quanti più posti di lavoro possibile, abbiamo cercato di risolvere uno a uno tutti i problemi per portare all'omologa questo concordato.

Il giudice dá la parola al legale della banca, il quale inizia ad illustrare questa eccezione di inammissibilità. So che devo prendere una decisione in tempi rapidi; so che quando avrà finito di parlare il giudice chiederà me di replicare sul punto; Matteo mi sussurra all'orecchio: "dobbiamo decidere cosa fare".

In questo preciso istante non ho una risposta sicura, non sono sicura di quale sia la decisione giusta. Cosa devo fare? Il collega continua a parlare di inammissibilità, lo sguardo di Matteo è inequivoco: R-E-A-G-I-S-C-I.

Il moto di stizza che ho provato quando ho scorso la memoria prima di entrare in udienza si ripresenta prepotente: adesso chiedo che sia verbalizzata la mia richiesta di rigetto dell'eccezione della banca. Stanno bleffando, mi dico, scommettiamo che se chiedo di aprire le votazioni comunque non votano contro? Non hanno interesse a un fallimento...

Sì, brava Ilaria, giochi alla roulette russa sulla testa del cliente? La voce della coscienza mette a tacere la spavalderia che a volte caratterizza i giovani avvocati (ancora per un paio d'anni posso definirmi giovane!). Mi rendo conto che la posta in gioco è troppo alta: ma come uscirne?

Tic tac, tic tac... Sto esaurendo il tempo per pensare: devo decidere.

Quando il giudice si rivolge a me trattengo per un attimo il fiato ... chiedo un rinvio dell'adunanza, senza che siano aperte le votazioni, "per poter ponderare le considerazioni svolte dalla banca Nell'atto difensivo depositato quest'oggi". Devo ovviamente motivare

questa mia scelta processuale: allora inizio quella che, me ne rendo conto, è un arrampicata a mani libere su una parete assai scivolosa: in effetti, dico al giudice, forse sono state caricate spese in proporzione al valore del bene immobile calcolate sull'intera durata della procedura, mentre potrebbe essere più corretto limitarle a tre mesi dall'omologa, vista l'offerta di acquisto vincolante allegata al piano...

Non ho nemmeno finito di illustrare il ragionamento abbozzato su due piedi che colgo un movimento nella mimica facciale del giudice: il sopracciglio che si alza. Non è la prima volta che colgo questo segnale, so cosa significa: il giudice è perplesso. Vorrei sprofondare, mi pare quasi che tutti nella stanza abbiano la netta sensazione che la richiesta di rinvio sia, in realtà, un tentativo di prendere tempo per negoziare una soluzione con la banca creditrice. Temo che il giudice respinga la richiesta e rimango, ancora una volta, con il fiato sospeso...

Alla fine concede il rinvio e tutti se ne escono alla chetichella dalla stanza. Rimango per un attimo da sola con il giudice e con il commissario giudiziale finché finisco di raccogliere i documenti che avevo sparso sul tavolo. Il giudice mi guarda e temo una reprimenda: per fortuna ha una giornata buona, perché si concede una battuta sul fatto che dovrò lavorare ancora su questa procedura che non sembra avere mai fine. Inoltre, fa un apprezzamento molto simpatico sul mio – smodatamente visibile, lo so – colbacco... Al che penso "oggi è una giornata fortunata".

Fuori dalla stanza del giudice Matteo mi attende assieme agli advisor finanziari: adesso dobbiamo trovare una soluzione a questo problema e dobbiamo proporre una modifica di piano che stia in piedi. La tensionmorta noi professionisti è palpabile, ma man mano si allenta per lasciare il passo alla convinzione che, tutto sommato, è stata la scelta giusta per non mettere a repentaglio il destino della procedura.

Mi sembra che siano passate ore dal mio brusco risveglio; guardo l'orologio e, invece, mi rendo conto che non è nemmeno mezzogiorno... Accidenti! Ho almeno altre nove ore davanti, devo dosare bene le forze residue. Vediamo se convinco Matteo a pranzare in tranquillità, seduti davanti a una pietanza sfiziosa. La ciliegina sulla torta in questa giornata iniziata con qualche accelerazione di troppo sarebbe quella di pranzare con una barretta sostitutiva di pasto sgranocchiata in piedi, magari controllando le e-mail che nel frattempo sono arrivate sullo smartphone da cui non puoi separarti... Rene Gourmand disapproverebbe di sicuro...

## Lamberto Lambertini

### Una giornata di settembre a Strasburgo

Tutti gli avvocati che si applicano al contenzioso sognano un giudice preparato sulla materia oggetto della decisione; paziente ed attento ai temi trattati e agli argomenti dei difensori; curioso di conoscere l'opinione dei medesimi quando non hanno chiara una tesi o un'argomentazione giuridica.

Il sogno del causidico raggiunge l'utopia quando colloca sé stesso, l'avversario e i giudici in un ambiente ordinato, luminoso, esteticamente gradevole, dove tutti sono consapevoli di svolgere una funzione seria ed importante. Dove anche gli avvocati sanno difendere entro i giusti termini di tempo, con i giusti argomenti, ricordando i precetti aurei e sempre uguali che regolano l'oratorio forense.

In questo sogno, il Presidente non dice mai: *"Sia breve avvocato"* e l'avvocato non è costretto a rispondere come Calamandrei: *"Presidente se avessi preparato una memoria scritta, leggerei una riga sì e una no. Ma purtroppo vado a braccio"*...

Ebbene, sogni ogni tanto si realizzano. Recatevi alla sede della CEDH (la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo) a Strasburgo, sia che dobbiate difendere un ricorrente o lo stato italiano (che resta, dopo la Turchia, il paese più convocato in giudizio tra i 46 stati aderenti), sia che vogliate semplicemente assistere.

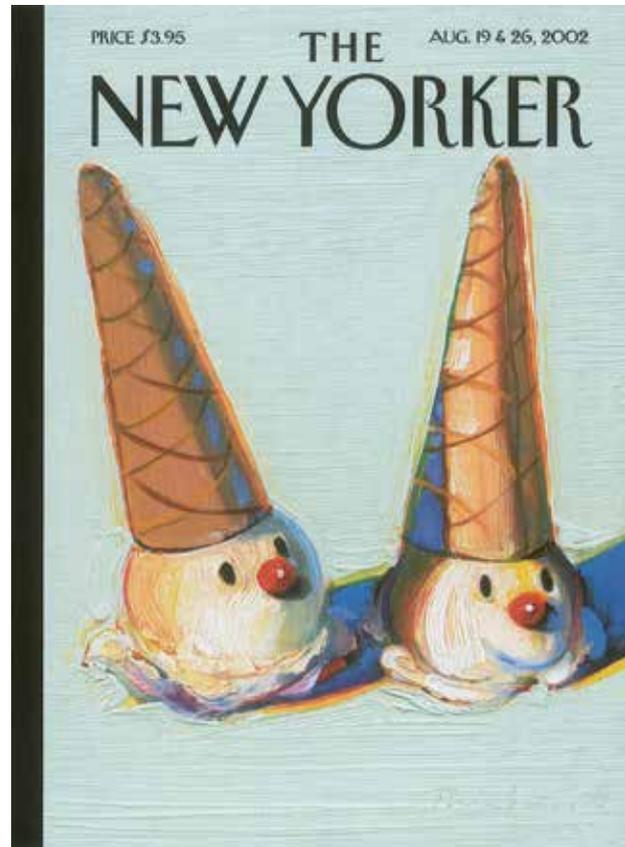
L'udienza, probabilmente, riguarderà la violazione dell'art. 6 della Convenzione Europea, che riconosce il diritto ad un equo processo (il 25% delle decisioni della CEDH) o una violazione del diritto alla libertà e alla sicurezza (15%).

Se convenuta non è l'Italia, avete buone possibilità che sia uno dei seguenti paesi: la Turchia, la Russia, la Romania, perché insieme al nostro paese, producono oltre la metà delle questioni trattate dalla Corte.

In ogni caso, ciascuna causa ha le proprie radici nei principi generali, transnazionali, regole primarie e in grado di sanzionare i comportamenti degli stati aderenti alla convenzione, per violazione dei diritti fondamentali per la convivenza civile: il diritto alla libertà, alla manifestazione libera del proprio pensiero, all'integrità fisica e psichica di ogni essere umano.

Questi temi danno una certa consapevolezza dell'utilità di essere giuristi, di sapere andare al di là del contingente, di respirare l'aria di alta montagna dei concetti basilari su cui si fonda uno stato di diritto.

Concetti che possono toccare non solo la libertà personale, ma anche la fiscalità (se sono stato assolto dal



giudice penale, non posso essere condannato dal giudice amministrativo del mio paese di appartenenza); le violazioni amministrative (se come Grande Stevens sono stato giudicato dal Giudice penale, non posso essere condannato da un'autorità amministrativa quale la Consob o viceversa) e così via dicendo.

Questo e molto altro, in una giornata di settembre a Strasburgo, può offrire una magnifica sensazione di utilità al difensore che, nella culla del diritto (*risum teneatis*), fa fatica a farsi ascoltare da giudici indaffarati e a volte indifferenti.

## Rossana Leggieri

### Una giornata nella vita di Rossana

Trent'anni. Trentuno tra qualche giorno.

È domenica, sono le 9.30 e sono al computer.

Sono tornata a Padova dalla mia famiglia ieri sera, oltre che per la voglia di riabbracciare i miei genitori, anche per non sentirmi dire che "non ho amore di famiglia". Io sono pugliese, della provincia di Taranto, a casa mia la famiglia è una cosa seria. Da quando vivo da sola i miei genitori – che pure sono solo vent'anni

più vecchi di me – hanno assunto un atteggiamento protettivo che non hanno mai avuto, nemmeno quando ero una ragazzina, quindi cerco di vederli almeno una volta alla settimana.

Loro sono appena usciti per una gita fuori porta, e io resto finalmente sola. Musica (alta), caffè (tanto), computer e una valanga di carte sotto mano. Gli occhiali sempre affianco e mai sul naso (io li odio, gli occhiali). Scrittura sulla tastiera in modalità “pianista pazzo”.

Ho un rapporto con il lavoro che mi porta a “svaccarla”, a dilatare i tempi, a prendermi anche il weekend e trasformarlo in un’ulteriore occasione di controllare quello che ho fatto, rileggere quello che ho scritto, andare avanti. Sono convinta che se fossi meno ansiosa riuscirei a fare quello che devo nella metà del tempo. Ma ho la mania di ricontrollare tutto, di fidarmi solo dei miei occhi, di fare sempre un secondo giro.

Oltretutto, inizio tardi (non sono una mattiniera), e finisco tardissimo (sono un’insonne).

E se posso lavorare nel fine settimana, questo mi mette tranquilla, mi sento a posto con la coscienza e mi fa iniziare il lunedì meno affannata.

Credo che un buono psicologo avrebbe qualcosa da dire su questo mio modo di approcciare il lavoro, ma io non ne conosco altri.

Ovviamente mi prendo spesso e volentieri bei momenti tutti per me, ma – lo devo dire – recupero tutto.

Trent’anni (trentuno tra qualche giorno) sono l’età in cui credo sia giusto spingere sull’acceleratore, cercare il modello professionale che più ti piace e seguirlo, se possibile sorpassarlo a destra.

Io ho scelto il mio quasi quattro anni fa, durante uno *stage* pre-laurea. Matteo è sempre stato ai miei occhi l’Avvocato che voglio diventare. Un Avvocato che per i suoi clienti si spende al cento per cento, che studia tantissimo, si pone sempre nuovi obiettivi più ambiziosi, che non molla mai, che non si arrende nemmeno quando tutti hanno gettato la spugna, che risponde al telefono dalle 7.30 di mattina alle 22.30. Un Avvocato che è un avvocato, non che lo fa. Matteo non è certo l’avvocato che il sabato e la domenica se ne sta con le mani in mano..e io, che sono una tale schiappa inesperta, come posso pensare di ciondolare quando il mio Maestro lavora? Bene. Allora lavoro anche io. Allora lavoro di più. E spingo su questo benedetto acceleratore, perché “meglio stressati che depressi”. Forse non è nemmeno giusto dire che sono stressata. Sono molto concentrata. Talmente concentrata che sono più felice di una domenica di fine giugno passata davanti al pc invece che su una spiaggia assolata.

Noi figli degli anni ’80 sappiamo che nessuno ci rega-

lerà niente, il futuro non è una discesa verso il successo ma piuttosto una salita impervia verso la sopravvivenza. Io però faccio parte del gruppo dei “fortunati”, quelli che possono dire di fare quello che gli piace, di mantenersi (e anche bene) con il proprio lavoro, di avere più di qualche soddisfazione dall’essere un giovane avvocato.

Questa vita bella però ha un costo e io lo voglio pagare tutto. Sono consapevole che il mio futuro si costruisce oggi, passa per queste domeniche, per le notti a completare gli atti, per le sere a studiare per una lezione da tenere.

Trent’anni sono pochi, pochissimi, per essere sicura di aver guardato tutto, letto tutto, ricontrollato tutti i documenti. Trentuno di certo non saranno tanti, ma sempre uno di più.

## Cristian Lorenzin

### Scontri e incontri fortuiti a Seul.

Capita di frequente che un evento ci porti a cambiare idea su una questione o su una persona. Più di rado accade che un qualche avvenimento muti l’opinione che abbiamo di noi stessi.

Era il novembre del 2011. Da pochi mesi era entrato in vigore l’Accordo di libero scambio tra l’Unione Europea e la Corea del Sud ed io mi trovavo a Seul da qualche giorno, al seguito della delegazione italiana composta da rappresentanti delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, bancario e finanziario, che partecipava alla cosiddetta “missione di sistema” per la promozione dei rapporti commerciali tra lo Stato asiatico e l’Italia.

La mattinata era iniziata come quelle dei tre giorni precedenti: colazione alla *brasserie* dell’albergo alle ore 4:00 in compagnia di piloti di aereo e hostess, gli unici costretti ad alzarsi nel pieno della notte, oltre a me che combattevo una battaglia ormai persa contro il *jet lag*. Infatti durante il giorno mi aggiravo come uno *zombie* tra seminari e incontri cercando di tenere quanto più possibile gli occhi aperti; di notte invece, carico come una molla, camminavo su e giù per la stanza senza tregua contando le ore che mancavano al sorgere del sole.

Quella mattina, però, si prospettava una giornata grandiosa: io, un poco più che trentenne avvocato cresciuto in un paesino delle provincia di Vicenza a mala pena segnalato sulle mappe stradali, avrei dapprima fatto visita ad una delle più importanti *law firm* di

## TULLIO PERICOLI

Ritratti e paesaggi



LIBRERIA GALLERIA EINAUDI

3 settembre – 26 ottobre 2014

Seul per presentare l'attività del mio studio e gettare le basi di un'auspicata stabile e fruttuosa collaborazione; poi avrei avuto l'onore di cenare, assieme agli altri componenti della delegazione, niente meno che a casa dell'ambasciatore italiano.

Passai la mattinata a leggere e rileggere i miei appunti e a scorrere sul pc la presentazione PowerPoint che avevo preparato per i colleghi coreani. Vocabolario alla mano, cercai di fissare nella mia mente alcune espressioni tipiche della lingua inglese che potessero farmi apparire più fluente di quel che ero.

I temi da trattare erano moltissimi. Avviare una collaborazione tra studi così diversi e lontani non è cosa semplice. Si deve dapprima creare un clima disteso, quasi amicale, parlando del più e del meno, ma tenendo sempre a mente quali sono le usanze del Paese che ti ospita e quali sono i temi che non devono essere affrontati: niente politica, nessuna domanda sulla vita personale, evitare commenti sulle differenze culturali che potrebbero far passare il messaggio "noi italiani siamo migliori!".

Poi ci sono gli aspetti organizzativi ed operativi: discutere e condividere procedure comuni per la gestione delle posizioni, creare dei canali di comunicazione che consentano il costante monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori.

Infine, la questione più spinosa: gli aspetti economici. Bisogna pensare a come retribuire l'attività di ciascuno studio senza rischiare di duplicare i costi a carico del cliente; individuare criteri di tariffazione omogenei per poter costruire preventivi attendibile ed evitare brutte sorprese: concordare come comportarsi in occasione di quegli scambi di informazioni che sono sì prodromici all'assunzione di un incarico, ma che spesso volte non portano a nulla e si riducono quindi ad un mero investimento di tempo *non-billable*.

E se poi avessero chiesto la mia opinione sull'Accordo di libero scambio? Certo, lo avevo letto con attenzione, ma rammentare nel dettaglio i settori non coperti dall'Accordo e la tempistica di abolizione dei dazi per le singole aree non era affatto semplice.

Impiegai, quindi, qualche ora a ripassare il contenuto dell'Accordo e, infine, mi andai a vestire per l'incontro. All'estero si dice che l'italiano si riconosce subito da ciò che indossa. Non volendo smentire il detto, cercai di tener alta la bandiera e indossai un abito blu e una cravatta non troppo vistosa; infilai un fazzoletto piegato a tre punte nel taschino della giacca e mi guardai velocemente allo specchio: "Sembra che stia andando ad un battesimo... Perfetto!".

Attraversai le porte dell'hotel e mi infilai nel primo taxi che sostava lì davanti.

Lo studio coreano distava circa dieci chilometri, che in termini di tempo, dovendo attraversare l'intera città sotto una pioggia incessante, equivalevano più o meno ad un'ora.

Cercai di non cedere al sonno che si faceva sentire e mi guardai attorno per apprezzare il panorama urbano: alti grattacieli disposti con ordine su viali alberati, intervallati da qualche tempio basso e robusto; il fiume Han con le sue generose anse attraversate da lunghi ponti moderni; file ordinate di ombrelli in attesa alla fermata dell'autobus.

*"Seul è davvero stupenda!"*.

Nel mentre ripetei come un mantra le uniche due espressioni coreane che avevo imparato a memoria e che in italiano suonano come *"piacere"* e *"arrivederci"*. Arrivai puntuale a destinazione. Un palazzo rivestito di marmo grigio e vetrate a specchio di circa venti piani ospitava lo studio coreano. A giudicare dalla targa, gli uffici dello studio occupavano buona parte dell'edificio. Salii al diciottesimo piano e venni fatto accomodare in una grande sala riunioni, più adatta ad ospitare l'assemblea generale di una banca che un incontro tra poche persone. Mi sedetti a metà del lungo tavolo che attraversava la stanza e rimasi in attesa che qualcuno si presentasse alla porta.

Dopo circa dieci minuti entrarono in fila indiana dieci, o forse undici, uomini apparentemente molto simili tra loro. Iniziai a porgere a ciascuno di essi il mio biglietto da visita, tenendolo rigorosamente con due mani, e raccolsi a mia volta il loro con lo stesso rituale. Ad ogni biglietto ricevuto feci un leggero inchino sforzandomi di dimostrare un vivo interesse per ciascuno di essi, come la tradizione coreana impone.

Dopo aver pronunciato per dieci volte il mio nome seguito da un *"manna-seo banga-woyo"*, mi sedetti cercando di disporre in fila i biglietti da visita riproducendo l'ordine con cui i colleghi avevano preso posto a sedere dinnanzi a me. Tentativo inutile, visto che non riuscii ad associare alcun volto ad un nome.

Decisi di soprassedere e iniziai, quindi, col ringraziare i colleghi coreani della loro disponibilità all'incontro, complimentandomi per l'efficienza delle istituzioni coreane che avevano organizzato la riunione sulla base delle indicazioni che avevo fornito agli organizzatori della missione prima della partenza.

Prese la parola uno di loro che, dopo avermi ringraziato a sua volta delle visite, iniziò a presentarmi i colleghi descrivendo il ruolo ricoperto da ciascuno all'interno dello studio: iniziando da destra, ecco il responsabile del dipartimento IP, il responsabile del dipartimento M&A, il responsabile del dipartimento

*Litigation*, il responsabile del dipartimento *Corporate*, il responsabile del dipartimento *Labour*... Giunti al sesto, la mia concentrazione venne distolta da un pensiero – ammetto – piuttosto stupido: *"Ma è possibile che i coreani non abbiano nemmeno un capello bianco?"*. Ricordai che ad un seminario del giorno prima più relatori avevano sottolineato che uno dei settori di punta del mercato coreano era quello della cosmesi maschile e feci *"due più due"*.

Ricollegai la mente pochi istanti dopo.

Era arrivato il mio turno. Decisi di non proiettare alcuna slide, ma di andare a braccio. Iniziai a parlare dapprima in modo un po' incerto, intercalando un paio di *"you know"*, classica espressione usata da chi non sa esattamente cosa dire.

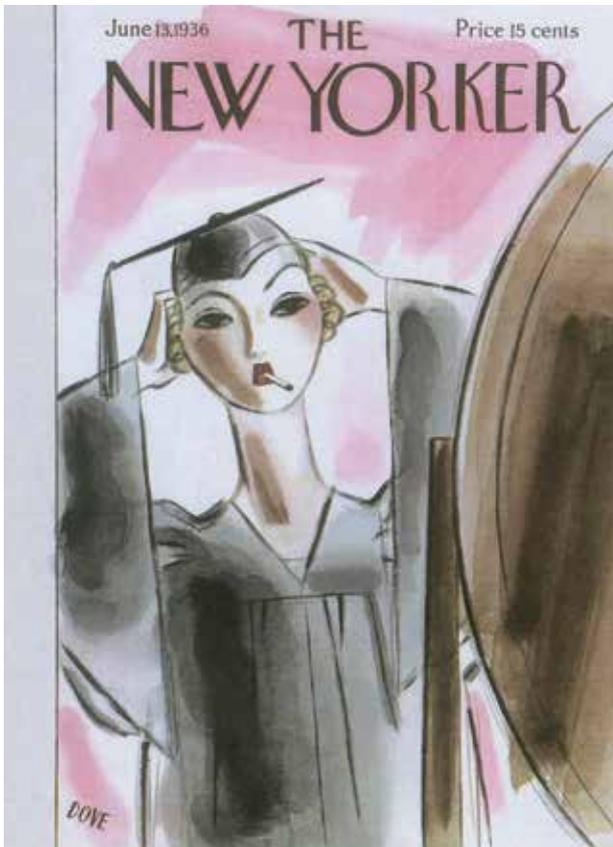
Presi subito dopo un buon ritmo, sino ad avere la bella sensazione di essere un mero spettatore di un discorso tenuto da altri; mi sentivo parlare e al contempo pensavo: *"Però! Senti che eloquenza!"*.

Descrissi il tessuto imprenditoriale della regione italiana da cui provenivo; spiegai che il Veneto conta moltissime imprese di piccole e medie dimensioni, le quali necessitano di essere accompagnate nei processi di internazionalizzazione e non solo di ottenere una consulenza prettamente legale, ma anche di ricevere suggerimenti su come approcciare il mercato estero, relazionarsi con i potenziali partner e organizzare la rete distributiva; evidenziai il fatto che chi desidera organizzare una presenza stabile in Corea necessita – tra l'altro – di comprendere come costituire una società in loco, di sapere quale sia il trattamento fiscale riservato alle società a partecipazione straniera e come proteggere il proprio prodotto e il proprio marchio. Insomma, spiegai che il legale italiano deve essere anche un po' *"imprenditore"*, comprendere i desideri del cliente e dar loro una veste giuridica, non senza una buona dose di creatività.

*"Spesso – aggiungi – il legale viene insignito anche del ruolo di individuare possibili partner per il tramite delle proprie relazioni in loco e di verificare l'affidabilità degli stessi"*.

Benché fossi convinto di aver descritto bene il contesto in cui operavo, notavo tuttavia una certa inespresività del volto miei interlocutori. Pensai allora di passare a qualche esempio, tratto da casi che avevo avuto la possibilità di trattare nella mia pur breve esperienza professionale, cercando di risultare simpatico anche con il ricorso ad una battuta di spirito, forse non troppo riuscita visto che non sortì alcun effetto.

Scrutavo i colleghi, il cui pensiero restava per me un enigma indecifrabile.



Finalmente, l'individuo che aveva introdotto i numerosi colleghi presenti prese la parola. Mi aspettavo si congratulasse per la mia sintetica, ma precisa esposizione e che chiedesse magari qualche approfondimento sui tanti temi che avevo marginalmente toccato.

Non fu così.

*“Scusami collega, temo che ci sia stato un misunderstanding e forse sei stato indirizzato male. Noi non interveniamo in questo tipo di dinamiche; se un cliente ha un problema di marchio, lo indirizziamo al nostro dipartimento IP, che lo risolve; se deve costituire una società, se ne occupa il nostro dipartimento Corporate... e così via. I nostri clienti sono multinazionali molto strutturate, che non necessitano di essere assistite nell'approccio ai nuovi mercati e che ci sottopongono questioni giuridiche. Ecco, in definitiva noi siamo uno studio di avvocati che si occupano di diritto. Non so in Italia se sia lo stesso...”*

*“Conta fino a dieci e non essere impulsivo. – pensai – Cerca la mediazione culturale; spiega meglio quello che intendevi dire e individua ciò che vi accomuna, minimizzando invece ciò che vi separa ...”*

Troppo tardi.

Mi sentii la voce uscire dalla bocca come se fossi un pupazzo nelle mani di un abile ventriloquo: *“Ah davvero? In Corea gli avvocati si occupano di diritto? An-*

*che noi in Italia a volte ci proviamo. Sono d'accordo con voi che c'è un grande misunderstanding. Meglio allora che non vi faccia perdere ulteriore tempo e che non ne perda nemmeno io. Grazie della vostra attenzione e an-nyoungchi kye-sayo”*.

Mi alzai di scatto dalla sedia, raccolsi le mie cose e salutai educatamente tutti con un cenno di mano. Un paio di colleghi già più sorridenti mi accompagnarono all'uscita: non capivo se erano divertiti dalla mia reazione oppure sollevati dalla mia dipartita.

Attesi qualche minuto l'arrivo di un taxi, riflettendo su quanto era accaduto: forse avevo sbagliato qualcosa o forse in effetti io non c'entravo nulla con loro. Del resto, anche il tessuto imprenditoriale coreano aveva molto poco in comune con quello italiano e veneto in particolare. Per giorni interi non avevo fatto altro che sentir parlare di Hyundai e Samsung come esempio vincente del modello industriale coreano. Anche sforzandomi, non mi veniva in mente una sola impresa del Nord-Est capace di competere con gruppi così strutturati.

*“Chissà se questo Accordo di libero scambio è davvero un'opportunità per le imprese italiane...”*. Di certo non mi sembrava lo fosse per gli studi legali.

Con un'amara sensazione di inadeguatezza, tornai in hotel cercando di non perdermi d'animo: malgrado l'arretrato di sonno e la delusione, la giornata non era ancora finita.

Iniziai a prepararmi per la cena a casa dell'Ambasciatore, interrogandomi sul protocollo: *“Come si saluterà un ambasciatore? “Buonasera Eccellenza”? Mmm nooo... sembrerei un nostalgico della monarchia! “Buonasera Ambasciatore” forse potrà bastare. E la moglie dell'Ambasciatore? Niente, vuoto. Improvviserò...”*

La residenza dell'Ambasciatore era una discreta villa disposta su un piano unico, dal gusto piuttosto retrò. Un lungo viale fiorito portava alla porta di ingresso, dalla quale si accedeva ad un grande salone che si componeva di piccoli salottini posti ai lati della stanza. Al centro era stato disposto un enorme tavolo riccamente imbandito con piatti di porcellana e alzatine su cui erano disposti cibi tipicamente italiani: pasta tricolore, mozzarelle di bufala e pomodori, prosciutto crudo e parmigiano a scaglie.

Sul lato lungo della stanza c'era una grande vetrata che dava su un giardino poco illuminato. Sul fondo una ringhiera separava il giardino dal fiume Han e poco oltre si apriva una vista mozzafiato su Seul e sulle sue mille luci colorate.

Dopo aver bevuto un paio di calici di spumante e aver conversato con qualche persona sull'andamento della missione e sul risultato degli incontri organizzati dalle

istituzioni italiane e coreane, decisi di uscire in giardino per fumare una sigaretta, benché la temperatura esterna fosse in effetti piuttosto rigida.

Stavo ammirando i ponti sul fiume, quando mi si avvicinò un signore distinto sulla cinquantina. Si presentò, ma non ne afferrai il nome. Inizì a parlare di Seul, dei numerosi centri commerciali che si snodano nel sottosuolo nei pressi della metropolitana, dei rigidi addestramenti militari ai quali tutti i coreani erano chiamati a partecipare, delle tensioni al confine con il nord, che distava in realtà una manciata di chilometri dalla capitale.

Mi chiese di cosa mi occupassi e risposi in maniera piuttosto svogliata, forse perché era l'ennesima persona che me lo chiedeva quella sera o forse perché avevo intuito che era la domanda di routine che tutti facevano in quei contesti, senza curarsi troppo delle risposte. Stranamente la conversazione proseguì con molte domande sul mio conto e sui miei interessi, in un clima che non esiterei a definire di estrema confidenza.

Non saprei dire quanto tempo trascorremmo in giardino, ma rientrati in casa ci accorgemmo che tutti se ne erano già andati, tranne ovviamente l'Ambasciatore e il personale di servizio. Il trasferimento organizzato dalla missione era ripartito lasciandoci lì.

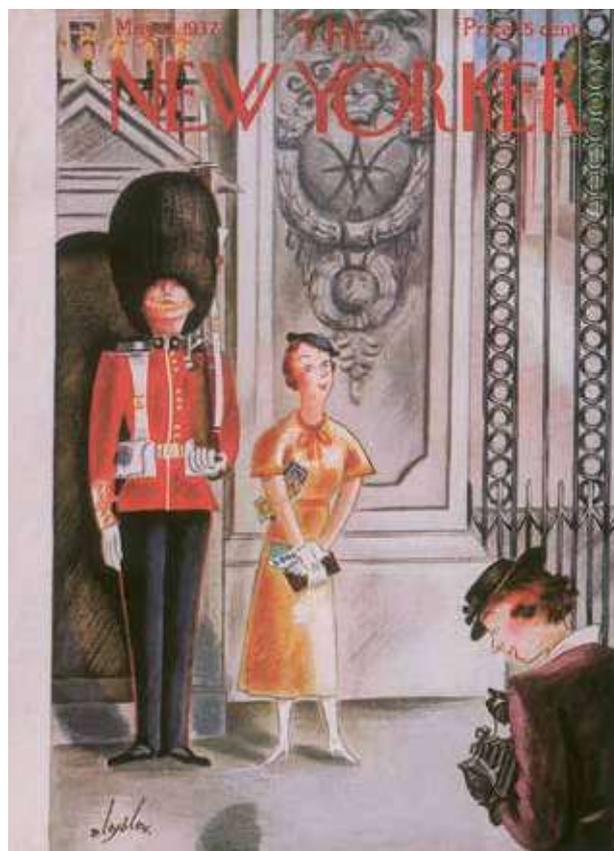
L'Ambasciatore ci fece riportare in albergo da un autista e, durante il tragitto, quel signore mi raccontò del suo lavoro e dell'industria di detersivi che presiedeva e che io conoscevo sin da bambino per la réclame televisiva, forse già nota ai tempi del Carosello.

Giunti in hotel, educatamente mi chiese se volevo unirmi a lui e ad alcuni amici che lo attendevano al bar per bere un rum e fumare un sigaro. Non trovai una buona ragione per declinare l'invito e mi accomodai quindi su una comoda poltrona di pelle verde, disposta accanto ad altre a formare un cerchio attorno ad un piccolo tavolo sui era poggiato un enorme posacenere e alcuni bicchieri bassi e larghi.

Sulle altre poltrone sedevano dei signori ben vestiti, alcuni dei quali erano presenti alla cena a casa dell'Ambasciatore, ma che mi erano ignoti.

Si passò alle presentazioni. Il mio ospite mi introdusse presentandomi come un giovane e promettente avvocato venuto in Corea per raccogliere informazioni utili per le imprese italiane, presentazione che, sebbene avesse un fondo di verità, mi parve fin troppo generosa.

Dopo di che passò a presentarmi uno ad uno i presenti, tutti – come lui – componenti del Consiglio di Presidenza di Confindustria a capo di importanti imprese italiane: da sinistra il noto produttore della passata



di pomodoro, il patròn della famosa casa di moda, l'amministratore delegato del gruppo metalmeccanico leader del settore. Di lì a poco si unirono due o tre rappresentanti di alcuni gruppi bancari.

Mi resi conto di essere alla presenza di buona parte del ghorta industriale italiano, senza averlo in alcun modo previsto.

Salutai tutti con un sorriso forzato, mal celando un evidente disagio derivante dal fatto di trovarmi tra persone che in qualche modo contribuivano a determinare le sorti del nostro Paese.

Mi preparai, quindi, ad ascoltare in religioso silenzio, memore di quell'aforisma che mia madre mi ripeteva spesso: *“a volte è meglio tacere e sembrare stupidi che aprir bocca e togliere ogni dubbio”*.

Iniziarono così a parlare della cena a casa dell'Ambasciatore, ma in breve passarono a trattare della situazione economica e finanziaria dell'Italia e delle opportunità che poteva offrire la Corea del Sud.

*“Avvocato, i tuoi incontri come stanno andando?”* mi chiese uno di loro.

Non sapevo se mentire spudoratamente o se raccontare la mia disavventura senza mezzi termini. Scelsi la seconda opzione. *“Tanto ormai, peggio di così la giornata non può andare”*. Riportai per filo e per segno quan-

to accaduto, strappando qualche fragorosa risata. Pensavo che finito il mio racconto avrei passato il resto del tempo a guardare il ghiaccio sciogliersi nel bicchiere fino al congelamento per raggiunti limiti di orario. Fui invece nuovamente sorpreso del fatto che tutti erano sinceramente interessati a quello che dicevo, tanto che ne nacque un'animata discussione, nel corso della quale a più riprese venni invitato ad esprimere la mia opinione. Di converso anch'io mi ritrovai a fare un mucchio di domande, per soddisfare la mia crescente curiosità per quel mondo così distante da me, ma al contempo tremendamente affascinante.

In effetti, mi era già capitato di trovarmi in presenza di persone che reputavo molto più importanti, intelligenti e colte di me, ma per la prima volta quella sera sperimentavo la sensazione di essere considerato al pari di esse, al di fuori di quegli schemi mentali tipici di certi ambienti italiani, secondo i quali l'opinione di chi non abbia compiuto almeno quarant'anni è impertinente se non è stata espressamente richiesta; ma anche laddove richiesta, essa resta in ogni caso inattendibile, perché non supportata da sufficiente esperienza.

Terminato il sigaro e il secondo bicchiere di rum, augurai a tutti una buona notte con una stretta di mano, venendo infine invitato ad unirmi a loro il giorno seguente per una visita ai grandi magazzini di Seul. *“Molto bene – pensai – tornerò a casa senza alcun accordo con uno studio coreano, però almeno comprerò qualche souvenir...”*.

Accettai di buon grado e risalii in camera. Chiusi gli occhi e li riaprii giusto tre ore più tardi.

Mentre attendevo che l'alba si levasse sulla città, ammazai il tempo cercando di rielaborare quanto accaduto in quella lunga giornata appena trascorsa e percepii di aver raggiunto una diversa consapevolezza di me stesso: d'un tratto mi resi conto di essere cresciuto. Realmente stanco, non pensai di scendere un minuto prima dell'orario prestabilito per la partenza. Mi infilai un paio di jeans, un maglione e la giacca e scesi al pian terreno con cinque minuti di ritardo, pensando soltanto a come spendere quei pochi risparmi che mi ero portato da casa.

Li trovai tutti nell'atrio ad aspettarmi, tutti rigorosamente in giacca e cravatta.

Li guardai un po' perplesso. Non so dire se arrossii, ma con evidente imbarazzo riuscii solamente a dire: *“Scusatemi, risalgo un secondo a cambiarmi. Avevo inteso che saremmo andati a visitare i grandi magazzini”*.

Mi guardarono e sorrisero. *“Certo – mi rispose il più anziano – abbiamo giusto appuntamento con il direttore*

*generale dei grandi magazzini per visitare uno dei principali mall di Seul. Terminata la visita pranziamo con lui e con altri rappresentanti della grande distribuzione organizzata coreana”*.

Segui un istante di silenzio, che mi parve durare delle ore.

*“Andiamo Avvocato. Stai benissimo così!”*. Non me lo feci ripetere due volte e mi incamminai con loro verso l'uscita.

\*\*\*

Per la cronaca: quello stesso pomeriggio raggiunsi i colleghi di un altro studio legale coreano, che furono ben lieti di avviare una collaborazione professionale e che sono nel tempo divenuti un punto di riferimento importante per me e per molte imprese venete oggi presenti nel mercato della Corea del Sud.

## Davide Pachera

Se penso alla mia giornata lavorativa, la prima cosa che mi viene alla mente è che non ci sia nulla di più imperfetto.

Come dire... nulla che possa scorrere in modo coerente ai programmi originari o nulla che vada in una direzione prevedibile.

Ma questo del resto è una fortuna.

Se così non fosse, probabilmente, non ci sarebbe speranza di potersi divertire, di coltivare qualche “vero” successo e, forse, diventerebbe tutto più noioso.

E così la giornata diventa “normale” solo quanto scorre veloce:

...il telefono che inizia a squillare non appena è disponibile la linea della segreteria di studio, le comunicazioni e-mail non lette la sera precedente che scorrono sullo schermo, l'agenda che ricorda gli incumbenti più urgenti, le udienze o gli appuntamenti della giornata che arrivano rapidamente al dunque, e così via dicendo...

In certi momenti – anche se rari – vorrei che la giornata fosse di 26-27 ore, poiché penso che, forse, 2 o 3 ore in più potrebbero permettermi di iniziare la giornata successiva con un vantaggio, rispetto all'impegno che richiederà.

Ma questo ovviamente non accade mai e, quindi, non resta che razionalizzare al massimo il tempo che resta, soprattutto per quei piccoli momenti di evasione o di svago che cerco – alle volte mi impongo – di ritagliare durante la giornata.

L'anno scorso, all'incirca in questo periodo, mi è stato presentato da un conoscente commercialista, un ricco imprenditore, sulla sessantina più o meno, cordiale, simpatico e con numerosi progetti.

Purtroppo, però, la sua azienda, per la quale aveva sostenuto numerosi investimenti, era entrata in una crisi apparentemente irreversibile, e i suoi "uomini chiave" stavano voltando gabbana verso i suoi antagonisti di minoranza, che per approfittare della situazione, lo stavano minacciando con ogni mezzo più subdolo.

Abbiamo quindi iniziato un percorso che ci vedeva impegnati, da un lato, nella difesa dalle iniziative giudiziali che erano state promosse contro di lui e, dall'altro, nel tentativo di trovare una soluzione il più possibile rapida per evitare il tracollo finanziario dell'azienda.

Grazie all'impegno profuso da tutti coloro che parteciparono a quella partita professionale e all'arrivo di un c.d. cavaliere bianco, fu possibile ricomporre le dinamiche accidentate di quella vicenda.

Giunti al giorno della firma dei documenti che avrebbero finalmente messo la parola fine a quella triste avventura, quel ricco signore mi disse che, per lui, quel giorno rappresentava il successo più grande.

Lì per lì, dentro di me, non capivo come potesse pensare a quel giorno come ad un successo.

Sì è vero, aveva evitato alla sua azienda di fallire, ma questo significava anche rinunciare ai suoi progetti imprenditoriali, lasciare l'azienda e allontanarsi da tutto ciò che, fino a qualche giorno prima, riempiva di soddisfazione le sue giornate.

Forse notò la mia perplessità, e, quando assieme ad altri suoi assistenti ci siamo recati nel bar sottostante lo studio notarile dove era stato firmato l'armistizio, ci confidava cosa significasse per lui quel momento.

Semplicemente, ritornare a liberare la mente da: preoccupazioni, ansie, apprensioni e così via dicendo.

La sua commozione e la sua felicità in quel momento erano unici. E lo erano anche per chi, rimasto al suo fianco per quasi tutta la sua esperienza imprenditoriale, giurava di non averlo mai visto così soddisfatto. In effetti, riflettendoci pensai: è vero; la qualità della vita, intesa come serenità mentale e nei rapporti, o come libertà dalle dinamiche costrittive, è davvero fondamentale.

Del resto, l'ansia è una sensazione che porta ad invecchiare più rapidamente, le preoccupazioni mettono di cattivo umore e le apprensioni non ci consentono – quanto meno con una certa frequenza – di dare le meritate attenzioni agli affetti sinceri.

In quel momento pensai: ma perché ho scelto di occupare la maggior parte delle mie giornate condividendo,

tramite l'esercizio della professione, le ansie, le preoccupazioni e le difficoltà, anche personali, degli altri.

Quanto sarebbe più piacevole concentrarsi su qualcosa di più lineare, di meno sconosciuto, di più prevedibile, di meno totalizzante.

Tuttavia, mi accorgo al contrario, che quando la giornata diventa più composta, meno rigorosa, più flessibile verso lo svago, ho quasi la sensazione di perdermi qualcosa o che qualcosa mi stia mancando.

A quel punto, non ho dubbi: meglio una giornata piena di sfide – che alle volte perdo accorgendomi in ritardo degli errori che non ho evitato – ma che rappresenta un segno di vitalità e di stimolo a crescere.

Di questo difficilmente farei a meno.

## Michele Pertile

### Riflessioni e frammenti di vita quotidiana e non di un giovane praticante internazionalista impertinente

Nel gennaio 2014 entrai a far parte, dapprima come stagista e in un secondo momento come praticante avvocato, del team di professionisti dello Studio De Poli dediti al commercio estero, al diritto comunitario e alla contrattazione d'impresa, ambiti verso i quali nutro particolare interesse sin dagli studi universitari compiuti nella magnifica città scaligera.

Sin dal principio fui coinvolto direttamente nel lavoro di equipe che sta alla base delle operazioni più complesse ed affascinanti di Studio, malgrado a quel tempo il mio contributo non potesse dirsi di certo significativo essendo, ancor più di oggi, semplice *pietra grezza*.

Tutt'oggi, come nell'arco di questo poco più che biennio di esperienza professionale, mi capita frequentemente di incontrare amici e colleghi praticanti che sono curiosi di sapere di che cosa si occupi un giovane aspirante avvocato che, come lo scrivente, esercita la nobile professione nell'ambito poc'anzi accennato.

In tali occasioni d'incontro, intuisco come molti di loro – specie quelli che proiettano il proprio futuro professionale nella dimensione più tradizionale dell'avvocatura – rimangano piuttosto inappagati quando, tratteggiando alcuni squarci di una mia giornata tipo, realizzano come in fondo siano assai maggiori gli aspetti della vita quotidiana che ci accomunano rispetto a quelli che ci differenziano.

Mi par che essi restino quasi basiti quando racconto loro che, in realtà, l'attività di un *business lawyer* – come va di moda definire la "categoria" oggigiorno – si

# DIRITTO

Stampa l'articolo | Chiudi

## **Acque Veronesi ottiene un finanziamento da 20 milioni di euro da un pool di banche**

Lo Studio Legale Lambertini & Associati ha assistito Acque Veronesi nell'operazione.

Acque Veronesi ottiene un finanziamento da 20 milioni di euro da un pool di banche per programmare ed individuare insieme ai sindaci le priorità del territorio.

La società consortile che gestisce il servizio idrico integrato in 77 comuni della provincia scaligera ha recentemente ottenuto un importante finanziamento di 20 milioni di euro da un pool di banche composto da Banco Popolare di Verona, Bnl Paribas, Unicredit Banca d'Impresa, Monte dei Paschi di Siena, Veneto Banca e Banco Popolare di Vicenza.

«Il finanziamento - dichiara Niko Cordioli, presidente di Acque Veronesi - consentirà di garantire ai sindaci un piano delle opere che venga incontro alle esigenze ed alle necessità del territorio e dei propri cittadini, programmando con serenità e con una robusta copertura economica alle spalle, investimenti certi e sicuri a vantaggio della collettività».

Grazie a questo fondo, Acque Veronesi stima di implementare il proprio piano di investimenti 2014-2017, originariamente di 48 milioni di euro, portandolo a 65 milioni. Inoltre è in previsione di poter raggiungere la cifra di 94 milioni di euro nel periodo 2016-2021.

Acque Veronesi è una delle prime 20 società per ampiezza del bacino di popolazione servito. Dal 2007, l'azienda ha realizzato investimenti per oltre 130 milioni di euro.

Per l'operazione di finanziamento la società è stata assistita dallo Studio Lambertini & Associati con un team composto dagli avvocati Debora Cremasco, Lamberto Lambertini e Francesco Stocco.

fondi non soltanto sul difficile apprendimento delle migliori tecniche di redazione dei contratti e degli atti processuali – eh già, sembra strano ma qualche causa la facciamo pure noi – bensì richieda un grande sforzo di lavoro su sé stessi per acquisire il rigore metodologico necessario per districarsi nelle situazioni più difficili, siano esse di carattere prettamente giuridico o di relazioni interpersonali.

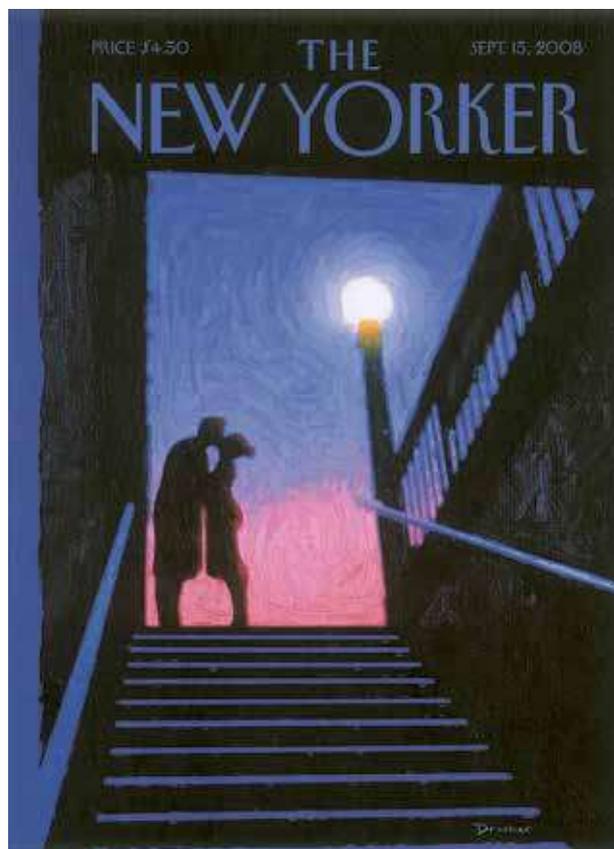
La complessità della materia e la frammentarietà delle fonti normative, inoltre, impongono senz'altro un'attività di studio attento delle leggi e dei regolamenti, anche sovranazionali, che potrebbero trovare astrattamente applicazione alla fattispecie concreta di volta in volta trattata nonché, specie quando il contratto o l'operazione esplica i suoi effetti in un Paese di *common law*, come occorra cimentarsi in complesse ricerche giurisprudenziali sui vari *case law*.

Mi par invece di intuire dalle espressioni dei volti di tali amici e colleghi, che quest'ultimi si aspetterebbero che io raccontassi loro qualcosa di diverso, presumo di splendidi viaggi all'estero in mete affascinanti, di alberghi di lusso, di meeting con colleghi di *law firm* a presenza globale, magari con tanto di vista sugli *skylines* più *cool* del pianeta, o ancora di serate mondane e di cene galanti.

In altre parole, loro come molti cadono nel luogo comune di pensare che l'attività dell'avvocato "internazionalista d'affari" si misuri frequentemente con questo tipo di esperienze e che, conseguentemente, costui poggi la propria professionalità e la propria indipendenza economica per lo più sulle proprie abilità dialettiche, sulla capacità di tessere relazioni importanti e diciamo pure, su un certo grado di sfrontatezza di fare affari nel senso più gretto del termine.

Dal mio punto di vista, ritengo che tale visione profondamente distorta dell'ambito professionale in cui opero, tragga origine da una considerazione falsata del nostro stesso ruolo all'interno del mondo della professione e che ben viene sintetizzata nell'espressione "*in fondo voi non siete proprio degli avvocati, fate più il lavoro dei commerciali e dei passacarte*", che parecchi colleghi, anche con molti decenni di esperienza, utilizzano per rappresentare, a loro modo, il nostro specifico ambito professionale.

Va da sé che ove si volesse dimostrare l'inconsistenza di tale convinzione, probabilmente sarebbe sufficiente richiamare il pensiero gnoseologico sottostante al mito della caverna di Platone, ma l'intento di questa breve riflessione non vuole di certo essere un'invettiva contro tutti coloro i quali si ritrovano nell'espressione di cui sopra.



Non sarebbe certamente questa la sede e non ho comunque di certo l'esperienza – né tantomeno la necessaria sapienza – per addentrarmi ulteriormente nella questione, che comporterebbe peraltro di dover affrontare il più ampio tema su quale sia, o quale debba essere, il ruolo dell'avvocato nella società del nostro tempo. Quale giovane professionista *in fieri* desidero rivendicare – con orgoglio e lo ammetto, forse un po' semplicisticamente – l'appartenenza ad un team di eccellenti professionisti che vedo quotidianamente impegnati a mettere al servizio delle imprese che compongono il tessuto produttivo del nostro territorio, le proprie cognizioni tecniche e la loro professionalità, affinché la posizione giuridica delle stesse sia tutelata e comunque posta nelle migliori condizioni per affrontare le sfide e cogliere al contempo le opportunità che il mercato, ormai globale, offre, continuando in questo modo a generare i profitti ed investimenti che hanno indubbiamente prodotto il benessere e lo sviluppo, anche sociale, di cui gode indubbiamente la generazione cui appartengo.

Sarà forse l'entusiasmo dato dalla mia giovane età, non soltanto anagrafica, ma personalmente ritengo che chiunque ambisca a diventare avvocato – qualunque sia l'ambito in cui ciascuno si proietta di eserci-

tare la professione – debba in fondo sentire una sorta di *vocatio ad adiuvandum*, e ciò mi sembra ancor più vero in questo dato momento storico, dove la professione non pare più in grado di remunerare, in termini economici, come nel passato più recente i sacrifici e l'impegno profuso.

In sintesi, la vera differenza tra professionisti dell'ambito forense, a mio modo di vedere, è dunque determinata essenzialmente dal *quantum* di diligenza prestato nel compimento delle attività che la singola posizione richiede e non dal perimetro più o meno ampio entro la quale si esercita la professione.

Ciò premesso, nelle poche righe che seguiranno, rivivrò assieme a voi un momento decisamente significativo ed emozionante al tempo stesso, che ho vissuto nella mia recente esperienza lavorativa. Attraverso piccoli frammenti della mia memoria, vi racconterò quindi il mio primo *closing*.

\*\*\*

Erano le 5 appena di una fredda mattina di inverno ed assieme al mio *dominus* – come si usa ancora chiamare in gergo forense colui che segue la crescita professionale dell'aspirante avvocato – decidemmo di incontrarci in Studio per rivedere il fascicolo della posizione in questione e rileggere in particolare, con almeno qualche ora di sonno sulle spalle, il contratto ed i vari allegati che avevamo terminato di redigere solo poche ore prima, tra una fetta di pizza e l'altra addentata davanti al monitor della sala riunioni.

In verità, rammento come non chiusi occhio quella notte, nemmeno per un secondo.

È vivido tuttora nella mia mente il ricordo di quei momenti vissuti con vorticoso eccitazione.

Mi ero infatti laureato solo da pochi mesi, e pertanto potete certamente comprendere come sentissi forte il peso della responsabilità di non deludere chi mi aveva dato l'opportunità di mettere a frutto le nozioni, le regole ed i processi appresi, sino ad allora, in via soltanto teorica dai libri studiati all'università.

Alle 8:00 giungemmo puntuali alla sede legale dell'impresa da noi assistita, dove le parti – rispettivamente una multinazionale taiwanese, una società partecipata pubblica russa e la società capogruppo del nostro cliente – si sarebbero dovute incontrare qualche ora dopo per perfezionare l'accordo, discutendone dapprima gli ultimi dettagli, quale ad esempio la negoziazione del tasso di cambio loro più favorevole, la cui minima variazione ricordo che avrebbe comunque inciso sull'economia complessiva del contratto, com-

portando uno sbilanciamento dell'ordine di decine di migliaia di euro.

Senonché, pochi minuti dopo il nostro arrivo in azienda, l'amministratore delegato ci informò del fatto che in quel giorno non saremmo riusciti a concludere alcunché, in quanto i legali rappresentanti delle controparti contrattuali, assieme ai loro *advisors*, si trovavano bloccati in Svizzera per il maltempo della sera prima ed i ritardi aerei che ne erano conseguiti.

Nel caso specifico poi, non si sarebbe potuto rimandare il *closing* al giorno seguente, perché coloro che nell'azienda da noi assistita avevano il potere rappresentativo di discutere e sottoscrivere l'accordo si sarebbero dovuti imbarcare per gli *States* la sera stessa. Provate ad immaginare come fu grande la delusione che provai in quel momento, quando vidi sfumare la mia prima operazione per la quale non avevo dormito la notte.

Per ragioni che fatico tuttora a comprendere, ricordo come mi fu dato l'ingrato compito di informare l'imprenditore di tale circostanza che, tradotto in sintesi, significava dirgli che quel giorno non avrebbe incassato svariati milioni di Euro.

In quell'occasione, scontai tutta la mia inesperienza perché mi avvicinai con fare timido e forse un po' troppo sofisticato, nei confronti di una persona che, in oltre quarant'anni di esperienza imprenditoriale, aveva sicuramente vissuto decine di operazioni come quella. Mai prima di allora ebbi l'occasione di misurarmi con il temperamento particolarmente fervido e colorito degli imprenditori della nostra terra, che davvero sentono e vivono l'azienda come una parte della loro essenza. Nel caso specifico poi, tale atteggiamento appariva in maggior misura giustificato dal fatto che si trattava di un gruppo con oltre seicento dipendenti.

Il primo approccio non fu dunque dei migliori, ma confermò la validità della regola che prevede che dietro ad ogni errore ci sia sempre e comunque un insegnamento. L'imprenditore in questione, infatti, con il pragmatismo fecondo di chi è abituato a prendere decisioni di continuo, ci mise ben poco ad individuare la soluzione al problema che si poneva di fronte a noi. Egli mi disse – in dialetto veneto ovviamente – che l'affare era di vitale importanza per l'azienda e che avremmo firmato il giorno stesso e che pertanto saremmo dovuti partire noi alla volta della Svizzera, per raggiungere, entro poche ore, le controparti contrattuali a bordo di un elicottero.

Lì per lì, confesso, pensai si trattasse di una battuta. Dove avremmo trovato un elicottero in poche ore? E soprattutto chi sarebbe mai stato disposto a pilotare

tale veivolo in mezzo alle Alpi, in pieno inverno e senza preavviso alcuno?

Mi sbagliai ancora.

La macchina organizzativa si mise infatti subito in moto, al punto che non passò più del tempo necessario a prendere il classico caffè di metà mattina che l'amministratore delegato ci comunicò che in meno di un'ora saremmo decollati dal parcheggio di uno stabilimento del gruppo.

Nonostante fosse davvero difficile trattenere l'emozione di vivere un momento così esaltante, dovetti sforzarmi di restare lucido perché fu mio compito trovare e contattare, nel poco tempo rimastoci a disposizione, un notaio in loco che fosse disponibile ad accettare l'incarico soltanto fidandosi della mia parola e di quanto potessi avergli anticipato riguardo i termini essenziali dell'operazione. Si trattò peraltro della mia prima *conference call* in lingua inglese per negoziazioni così significative.

Con immensa soddisfazione ed il cuore in gola per l'emozione, in seguito scambiai con il notaio una serie di mail per predisporre il lavoro che ci avrebbe atteso nel primo pomeriggio.

Giunse rapidamente l'ora del decollo.

Ricordo che mentre ci dirigemmo verso il piazzale dell'azienda, prestatosi a pista di decollo, l'elicottero stava già rotando sopra le nostre teste. In particolare mi impressionò l'abilità del pilota di "posare" il mezzo negli angusti spazi del parcheggio e lì per lì non feci più di tanto caso al fatto che pochi metri soltanto dividessero le pale del mezzo dalle cisterne industriali di qualche sostanza chimica, sulle quali ogni dove era impresso il simbolo della fiamma e la scritta "*pericolo di esplosione*".

Salii così a bordo di un elicottero per la prima volta, ed ebbi la fortuna che si trattasse di mezzo ampio quanto basta per trasportare comodamente cinque persone su divanetti di pelle dall'ottima fattura.

"Pronti? *si parte!*", esclamò il pilota.

Durante tutto il decollo verticale ricordo che non potei che rimanere letteralmente pietrificato. Ebbi quasi l'impressione che il pilota volesse mettere in mostra nuovamente le proprie abilità sfiorando – o così almeno mi parve nella mia mente – i tetti dei capannoni, i cavi dell'alta tensione, le cime dei colli che s'innalzavano ripidi un poco più in là della "pista".

In tale frangente, ricordo che dovetti peraltro trattenermi dall'esprimere ogni commento o espressione non particolarmente professionale – per usare un eufemismo – dato che tutti l'avrebbero udita nelle pesanti cuffie che indossammo durante l'intero tragitto

per attenuare l'insopportabile rumore del rotore.

Era una giornata limpidissima grazie all'aria tersa dalle precipitazioni del giorno prima.

A mano a mano che il mezzo guadagnò quota, non fu quindi difficile per noi distinguere i paesi e le città della nostra regione che andarono via via letteralmente a definirsi sotto i nostri piedi. Di lì a poco sorse spontaneamente un dibattito circa l'eccessiva e disordinata urbanizzazione che in parte ha vituperato il nostro territorio e che, in alcuni tratti rende evidente i lasciti di coscienze politiche inconsapevoli del valore e della bellezza del paesaggio e della necessità di salvaguardarlo.

Mentre pensavo a quanto fossero davvero lontani i tempi del "*Viaggio di Goethe in Italia*", rapido venne il momento di attraversare le Alpi a cavallo tra il Veneto ed il Trentino Alto Adige.

Ci trovammo così circondati da ripidi costoni di roccia e ghiacciai da cui si stagiavano vette maestose. Tanto vi passammo vicini che ci parve quasi di poterne toccare il candido e copioso manto di neve che li ricopriva. Io ed il mio collega fummo così incantati da cotanta bellezza che non potemmo non passare molto tempo a scattare foto e lo confesso, pure qualche *selfie*. Ad un certo punto il pilota ci informò che a causa di restrizioni dello spazio aereo svizzero non saremmo potuti atterrare nei pressi di luoghi urbanizzati.

Costui ebbe così la brillante idea di individuare, qual bel punto di atterraggio, ciò che di lì a poco avremmo realizzato trattarsi di una pista da sci.

Tutto ad un tratto mi sembrò di trovarmi all'interno di qualche film d'azione americano.

La gente del posto ci guardava esterrefatta scendere dall'elicottero, non so se ciò dipendesse dal fatto che, vestiti di tutto punto, avanzammo lentamente sprofondando con le scarpe di cuoio nella neve alta oltre mezzo metro, o forse perché, più semplicemente, in quel momento eravamo dei tizi con borse e valigette nere atterrati in mezzo ad una pista da sci, con tanto di *chauffeur* che li attendeva nei paraggi. E se a ciò aggiungiamo il fatto che tali tizi parlano pure in italiano... L'equivoco che fossimo dei "ragazzacci di malaffare" era presto fatto.

Raggiungemmo così lo studio del notaio che avevo contattato grosso modo un paio d'ore prima. Lì ci attendevano già le controparti contrattuali, che pure erano riuscite nel frattempo a raggiungere la località imbiancata.

La negoziazione dei punti rimasti in sospeso in effetti non durò molto, presumo più per la chiarezza e la linearità del contratto che avevamo redatto che per la

*fluency* dell'inglese dei protagonisti dell'incontro. Non fu comunque difficile superare le reciproche resistenze ed il momento del *closing* in sé, al quale nella mia mente avevo attribuito quasi un carattere di sacertà, durò alla fine soltanto pochi minuti. In quell'occasione non vi fu il tempo di brindare né di celebrare il momento, come la prassi vorrebbe. Era già l'ora di rientrare.

In quel frangente io ed il mio *dominus* ci concedemmo soltanto il tempo necessario a trangugiare una buona birra ed un panino farcito, per riempire almeno in parte il vuoto della colazione mattutina, dalla quale erano ormai già decorse dodici ore.

Alle ore 19:45 circa, atterrammo in quell'angolo di distretto industriale della provincia di Verona. Non passarono sicuramente più di cinque minuti che il mio *dominus* si rivolse a me dicendo: “*Mah Michele, possibile che tu non abbia visto la mail del collega cinese? Dobbiamo evadere la richiesta appena rientriamo in Studio. Ovviamente, non prenderti impegni per questa sera. Grazie.*”

Per la cronaca, era il giorno di San Valentino, e lascio a Voi immaginare come finì una volta che tornai a casa a notte inoltrata pure quella sera...

## Alessandro Piconi

Di primo acchito, quando sono stato invitato a scrivere un articolo su questo prezioso periodico, ho avuto emozioni contrastanti: dapprima la contentezza di poter scrivere il mio primo pezzo (non in legalese) da quando collaboro con lo Studio Lambertini e associati, poi il panico per l'argomento sul quale avrebbe dovuto vertere il trafiletto, ovvero sia “*una giornata della [mia] vita*”.

Lì per lì mi sono sentito come penso possano essersi sentiti Roberto Roversi, quando, in tutta risposta ad una sua provocazione, ha scritto per Lucio Dalla *La borsa valori*, o Franco Nebbia, quando ha messo in musica *La borsa cha cha cha*.

A parte gli scherzi, sono abbastanza sicuro di avere qualche cosa da raccontare e qualche riflessione da fare. Soprattutto negli ultimi anni, durante i quali mi sono successe parecchie cose: dall'ottenimento del tanto agognato titolo di avvocato (ormai 2 anni or sono), alla imminente nascita del mio primogenito, Leonardo, passando per un evento molto triste come la perdita improvvisa di mio padre Giorgio solo pochi mesi fa.

Da quest'ultimo evento parto, innanzitutto, per rin-

graziare tutti membri dello studio, che mi sono stati vicini; e, pur conoscendoci da poco tempo, ne ho potuto apprezzare l'umanità (alla faccia dei detrattori dell'avvocatura, o meglio, degli avvocati), oltre che la nota professionalità.

Tornando a noi, in queste poche righe vorrei cercare di fare una riflessione su una frase del grande Piero Calamandrei (tratto dal suo celebre “*Elogio dei giudici scritto da un avvocato*” del 1954) che mi è stata evidenziata il giorno del mio giuramento all'Ordine degli Avvocati di Rovereto: “*un grande avvocato è quell'avvocato che parla lo stretto necessario, che scrive chiaro e conciso, che non ingombra l'udienza con la sua invadente personalità, che non annoia i giudici con la sua prolissità e non li mette in sospetto con la sua sottigliezza: proprio il contrario, dunque, di quello che certo pubblico intende per “grande avvocato”*”.

Si può essere concordi oppure no con questa massima, ma quanto è vero che la gente – e non solo la gente comune – pensa che la bravura di un legale si misuri sulla sua aggressività o sulla sua saccenteria. Quanto è vero che ci giudicano avvocati più capaci se attacchiamo, spesso inutilmente, l'avversario, piuttosto che quando cerchiamo – e troviamo – la miglior soluzione per il cliente.

Del resto, siamo sempre stati dipinti così e, in fondo, anche taluni di noi lo pensano.

Ripenso a quel giorno – il giuramento – nel quale dalla felicità di iniziare davvero la mia avventura come avvocato (dato che da praticante, spesso, ci si trova in un limbo dal quale si pensa non si riuscirà mai ad usci-



re), sono passato a riflettere sulla visione che mi era stata inculcata fino ad allora come pischello del Foro. Perché anch'io, confesso, fino a quel momento, ero convinto – vuoi perché anche nello studio ove ho svolto il tirocinio lo stile era quello – che per essere (o apparire, chissà) bravi avvocati, bisognasse categoricamente aggredire la controparte, che servisse sempre e comunque sfinire con le parole chiunque si fosse messo sulla nostra strada.

Quel giorno ho capito che tipo di avvocato voglio essere (o meglio, diventare) e quale stile mi piacerebbe seguire nel mio percorso, indipendentemente dal fatto di essere considerato da alcuni un “grande” o un “piccolo” avvocato.

Voglio essere un avvocato che rispecchia sé stesso, la sua personalità, senza snaturarmi per piacere ad una certa clientela; voglio essere quanto più amichevole e disponibile con i colleghi, senza però passare per fesso; voglio risparmiare a qualche albero il dispiacere di diventare carta polverosa su scranni oberati di lavoro; voglio aiutare quella nobile classe di colleghi che si spende per far capire al pubblico che l'avvocato viene prima della lite e non dopo.

Non voglio spaventare il mio avversario aggredendolo o mortificandolo, quanto piuttosto farmi valere sulla base del proficuo dialogo e sulla consapevolezza delle tesi rappresentate.

Lo so, spesso sarà complicato perché se ci si trova davanti all'arrogante, di conseguenza anche noi siamo meno disposti a conversare con educazione inglese davanti ad una tazza di tè.

Ad ogni modo, intanto ci provo, con la passione che accompagna i giovani professionisti (e non solo) e anche alcuni grandi (non solo di età). Magari, tra qualche tempo, ci sarà un *revirement* nel mio pensiero, ma mi piace pensare che seguirò sempre questo mantra: dialogo, dialogo, dialogo.

Posso dire senza sforzo che qui ho trovato un ambiente congeniale: c'è chi è più o meno battagliero, ma tutti sono disponibili al confronto.

E credo che questo sia un aspetto fondamentale sia per sviluppare la propria professionalità, sia per aiutare al meglio i propri assistiti.

## Chiara Pigozzi

### L'importante è camminare

Difficile descrivere una giornata nella vita di un avvocato, nella *mia* vita di avvocato. Anche se scandite da

alcuni eventi che si ripetono, non tutte le giornate sono infatti uguali. Diverse sfumature le caratterizzano, rendendole molto diverse tra loro.

Quel che è certo è che si può passare, nel giro di due giorni, dalla giornata migliore – assolutamente perfetta – alla giornata peggiore.

La giornata perfetta, o giornata da incorniciare, inizia ovviamente con il sole che splende e tu che ti svegli di buon umore.

Arrivi in studio e dopo poco ti viene comunicata dalla cancelleria la sentenza favorevole in una causa molto delicata nella quale sapevi di aver ragione, ma sapevi anche che non era assolutamente scontato che te la dessero.

Di solito poi, nella stessa giornata, riesci a chiudere una complicata trattativa contrattuale che si protraveva da mesi o si presenta la possibilità di definire favorevolmente un contenzioso che non avrebbe portato nulla di buono.

Il tempo scorre velocemente e tutto appare perfettamente armonico, nulla stona rispetto a questa generale, quasi surreale, perfezione.

Ovviamente giornate così non sono frequenti, ma la carica positiva che ti infondono dura a lungo.

Sempre che non arrivi la giornata pessima... ovviamente molto più frequente di quella perfetta.

La giornata pessima, o da “stendiamoci sopra un velo pietoso”, la riconosci subito, appena ti svegli.

Di solito hai dormito malissimo e appena metti il piede a terra scendendo dal letto ti assale un senso di fatica e pesantezza; ti senti come Atlante che deve sorreggere il peso del mondo, ma con la consapevolezza che le tue spalle difficilmente ce la possono fare...

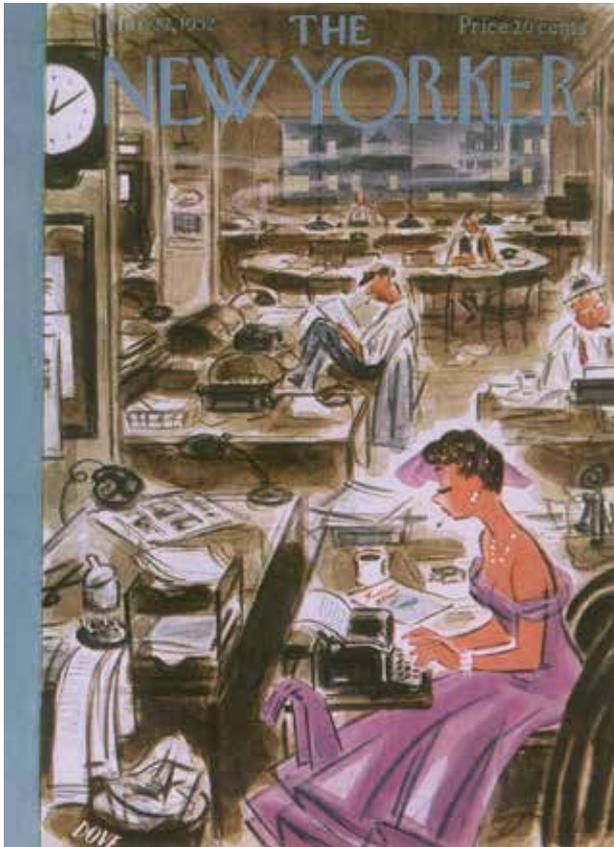
Ti fai forza e pensi che non potrà poi essere così terribile in fin dei conti, ma sei la prima a non esserne convinta...

Apri la finestra – o sta diluviando o è questione di minuti – e il tuo cauto ottimismo ti saluta facendoti uno sberleffo.

Nel vestirti ogni abito ti sembra inadatto ad affrontare quello che ti attende, ma dopo aver scandagliato ogni angolo dell'armadio decidi che sì un completo tutto nero o quasi forse è quello che ci vuole.

Tuo marito esce di casa ed iniziano le danze: simpatica canaglia 1 e simpatica canaglia 2 – fino a quel momento due angioletti – se le inventano tutte per farti perdere la pazienza. Siete quasi in ritardo e l'ultimo capriccio prima di uscire dalla porta toglie il quasi.

Arrivati in terribile ritardo all'asilo – che strano, i semafori sono tutti rossi – la maestra per fortuna non dice nulla e ti guarda con aria compassionevole (pro-



tabilmente ha capito anche lei che quella per te non è destinata ad essere una bella giornata).

Ora infatti devi affrontare il peggio. E senza aver neppure fatto colazione, perché non ce n'era il tempo. E con la faccia di uno dei protagonisti de "La notte dei morti viventi" perché neppure per truccarsi decentemente c'era il tempo.

I semafori sono sempre tutti rossi e per strada trovi, nell'ordine, l'immane auto con il patentando che sta facendo scuola guida, l'autobus che ferma ad ogni fermata, il camion delle immondizie che ferma ad ogni cassonetto, il novello Pantani che sta facendo la volata verso il suo immaginario traguardo e crede che la strada sia sua, l'ultraottantenne con macchina color verde pistacchio o azzurro carta da zucchero che deve capire dove andare e poi forse, ma comunque ai venti all'ora, ci andrà.

Giri venti minuti per cercare parcheggio e poi ti arrendi all'idea di dover parcheggiare a chilometri di distanza dallo studio, in divieto di sosta o in uno stallo a pagamento, pur consapevole che nel corso di quella bella giornata non potrai tornare a cambiare il tagliandino (tanto, ti dici, vuoi che proprio oggi prenda la multa?). Appena entri in studio ti senti subito chiedere: "tutto bene?". I casi sono due: o ti sei truccata davvero male

o ti si legge in faccia... Tenderei a propendere per la seconda.

A quel punto la mattina può proseguire in più modi: o devi uscire per andare in udienza o resti in studio. In ogni caso sarà un disastro.

Se devi andare in Tribunale hai come minimo tre udienze fissate una ogni ora e sai già che tra una e l'altra non riuscirai a tornare in studio e ti toccherà trascorrere tutta la mattinata là pur avendo una serie di scadenze che ti attendono inesorabili.

Esci provata dal Tribunale (le udienze ovviamente erano tutte impegnative o con imprevisti) più o meno a ora di pranzo.

Ma tanto sai già che il pranzo dovrai saltarlo – e chi mi conosce sa che è un grosso sacrificio – perché dovrai recuperare il tempo che hai perso tra un'udienza e l'altra.

Se non ci sono udienze la musica non cambia perché, alle quattrocento cose che già avevi da fare, se ne aggiungono altrettante di urgenti ed improvvise che ti costringono, comunque, a saltare il pranzo.

Il telefono continua a suonare e ogni volta che ricominci a scrivere l'atto, il contratto, la lettera, l'email, ti devi interrompere.

Il pomeriggio è la fotocopia della mattina, solo in peggio. Scopri che una trattativa molto importante rischia di saltare definitivamente o in alternativa – ma anche congiuntamente perché no – ti arriva lo scioglimento di un'ordinanza che ti respinge un'istanza fondamentale per l'esito di una causa (ma vedrai che poi ti ricrederai quando a fine giudizio – nella giornata perfetta – ti arriverà la sentenza favorevole!).

Ti barcameni tra una difficoltà e l'altra nella speranza che quella giornata finisca presto e ancora non sai che verso sera, sempre grazie ad una telefonata o ad una email che preferiresti non aver letto, sarai costretta ad affrontare l'ennesima urgenza che ti costringerà a saltare anche la cena.

Quando esci dallo studio, ormai esausta, ma quasi felice perché almeno la giornata lavorativa si è conclusa, ovviamente inizia a diluviare (e ti chiedi: ma sono l'avv. Pigozzi o il rag. Fantozzi?), quasi sicuramente non ti ricordi dove hai parcheggiato negli innumerevoli giri che hai fatto la mattina per trovare posto e quando finalmente arrivi alla macchina un bel fogliettino giallo fa capolino sotto il tergicristallo...

Quando incappo in una di queste giornate, nonostante tutto, alla fin fine penso che tutto si affronta e mi ripeto – o almeno ci provo – la frase di Lao Tzu che ho appeso nella mia stanza di fianco al pc e che ho letto per la prima volta nello studio della professoressa con

la quale ho preparato la tesi di laurea: ogni lungo viaggio inizia con un singolo passo.

E questo, in fondo, è quello che mi sforzo di fare tutti i giorni, che sia una giornata perfetta o meno: andare avanti con costanza, dedizione e con fiducia. Con la consapevolezza di avere comunque una gran fortuna (aver scelto un lavoro che mi piace moltissimo).

## Eva Sandali

Suona la sveglia alle 6.15 e dopo qualche istante realizzo che il drinn che sento non è un brutto sogno, ma che è veramente ora di alzarmi. Faccio un breve promemoria di ciò che mi attende oggi e intuisco da subito che, con una temperatura che al mattino presto sfiora i 25 gradi, la giornata sarà molto intesa.

Mi preparo in fretta e corro a prendere il treno per Venezia. Giunta in stazione, Trenitalia mi regala il primo contrattempo della giornata: un ritardo di 15 minuti! Inizio a domandarmi se riuscirò a portare in notifica l'atto di citazione e arrivare in tempo in Tribunale per l'udienza delle 9.30. Mentre continuo ad interrogarmi, mi scambio uno sguardo stizzito con le altre persone in attesa sul binario, a loro volta indispettite dal ritardo. Finalmente arriva il treno e appena salgo scopro che l'aria condizionata non funziona e che i finestrini sono bloccati... i 40 minuti che mi aspettano per arrivare a destinazione saranno molto caldi! La rassegnazione si palesa sul mio volto e in quello dei miei compagni di viaggio.

Alla fine comunque riesco ad arrivare a destinazione e, con il passo degno di una marciatrice olimpionica, giungo alla mia prima tappa della giornata: Unep di Venezia vicino a Piazzale Roma. Sono un po' in ritardo rispetto alla tabella di marcia, ma confido nella velocità degli Ufficiali per riuscire a notificare l'atto e arrivare in Tribunale a Rialto in tempo. Mai speranza fu più mal riposta. L'unica possibilità che mi resta è suscitare compassione nelle persone con il turno prima del mio e chiedere di poter passare avanti. Fortunatamente tra gli avvocati c'è ancora della solidarietà, recupero un po' posizioni, e finalmente arriva il mio turno! Ovviamente a questo punto mi convinco che arriverò in tempo all'udienza, ma ancora una volta il fato si rivolta contro di me... all'ufficiale giudiziario seduto accanto a quello che sta per prendere la mia notifica, capita un problema per la cui soluzione è necessaria una consultazione con tutti gli addetti all'ufficio. Dopo una riunione degna di un CDA della Mi-

crosof, finalmente viene accettato il mio atto e posso proseguire verso la mia seconda tappa della giornata. Questa volta il mio passo è quasi da maratoneta, supero turisti addormentati (beh non ci vuole molto), veneziani e addirittura trasportatori (questa è una gran soddisfazione!), passo accanto alla pasticceria Tonolo e, se non fossi così in ritardo, un bigné bigusto lo mangerei molto volentieri... magari al ritorno.

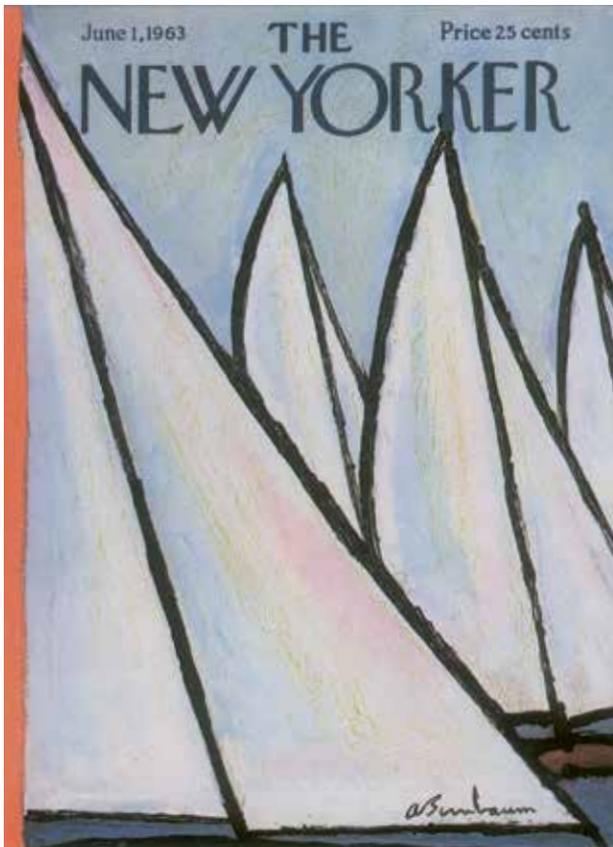
In pochi minuti arrivo davanti alla porta del Giudice e scopro che la mia udienza è solo la ventesima delle 9.30: facendo un rapido calcolo vuol dire almeno un'ora di attesa! Non mi resta che sedermi e aspettare assieme al collega di controparte. Nel frattempo la temperatura sale vertiginosamente e, all'interno del corridoio del Tribunale, si crea un effetto serra per cui inizi a vedere gli avvocati trasformarsi da professionisti distinti, in abiti inamidati, in persone che sembrano cercando di sopravvivere alle temperature del deserto Sahara e alla disperata ricerca di un'oasi con un po' di fresco.

Dopo più di un ora giunge il nostro turno, ma quando stiamo per entrare, dei colleghi chiedono la cortesia di poter discutere la loro udienza prima della nostra, promettendo di essere velocissimi, perché sono già in ritardo per un'altra udienza da un altro Giudice... in considerazione del piacere che era stato fatto a me poco prima, mi sembra doveroso ricambiare... peccato che la loro udienza, che doveva essere brevissima, duri quasi mezz'ora! Alla fine i colleghi escono e, mostrando un vago senso di colpa, adducono quale scusa del tempo prolungato il mal funzionamento del processo telematico. Io e il mio collega li guardiamo di traverso, come per dire "tanto lo sapete che non vi crediamo".

Entriamo nella stanza del Giudice e qui finalmente, grazie all'aria condizionata, si respira. Discutiamo animatamente la nostra causa poiché, sia io che la controparte, vogliamo convincere il magistrato di avere ragione. All'esito del dibattito il Giudice, sorridente, ci comunica che si riserva di decidere e ci invita ad uscire. Nuovamente ci troviamo nel deserto del Sahara.

Salutato il collega, esco dal Tribunale e mi avvio verso la stazione per tornare di corsa in studio per relazionare l'esito dell'udienza e per preparare le carte necessarie per il successivo incontro. Il viaggio di rientro è meno drammatico di quello d'andata, treno in orario, aria condizionata funzionante e ringrazio Trenitalia (o forse il cielo!).

La mattina è volata via e, per recuperare tempo, mangio un tramezzino mentre mi dirigo verso la successiva



tappa: appuntamento con clienti ed altri professionisti. L'incontro è previsto per le 15 e calcolo di liberarmi al più tardi per le 17, in modo da poter rientrare in ufficio e finalmente poter scrivere il contratto che occupa i miei pensieri da alcuni giorni. Calcolo di tempo preventivato sbagliato: il meeting dura solo fino alle 21.15!!

Stanca ed affamata torno in studio per riordinare le carte che mi sono state consegnate durante l'ultimo incontro e per organizzare la giornata successiva.

Rientro a casa alle 22 e apro il frigorifero per preparare qualcosa per cena: anche qui il deserto o quasi! In quel momento rientra a casa anche mio marito e, condivisa con lui la desolazione del frigorifero, ci guardiamo negli occhi e all'unisono ci diciamo "pizza?".

## Arianna Segala

### "NON ANCORA"!

"È arrivato il documento"?

"Non ancora".

"Come non ancora?? Dobbiamo chiudere l'atto. Sollecita il cliente".

"L'ho appena fatto".

"Allora predisponi subito una comunicazione in cui lo informi che ci accingiamo a depositare e che se il documento non arriva entro la prossima mezz'ora saremo costretti a procedere al deposito senza lo stesso e che non risponderemo delle conseguenze negative che derivano da questa carenza probatoria".

Ok, manteniamo la calma.

Il documento dovrebbe arrivare entro la prossima mezz'ora. L'atto è completo. Mi pare chiaro e scorrevole e sufficientemente conciso, ma per via di quel maledetto documento non può essere chiuso.

L'iscrizione a ruolo!

"Pronto? Mi dica avvocato"?

"È arrivato il contributo che Le ho chiesto"?

"Non ancora"!

"Come sarebbe non ancora? Gliel'ho ordinato due giorni fa e l'atto scade oggi! E ..."

"Si lo so avvocato, ma ci sono stai dei problemi perché...."

"Non mi importa. Mi faccia avere quel contributo entro mezz'ora. Mi serve"!

"Va bene avvocato, chiamo subito".

Anche questa è sistemata. Uhm.....il telefono? Proprio adesso? Non ho tempo!

"Pronto"?

"Avvocato, c'è il dott. Alvaro per Lei. Dice che è urgente. Credo debba dirLe qualcosa con riferimento all'atto in scadenza".

"Adesso??? Va bene, me lo passi".

"Pronto? Dott. Alvaro"?

"Sì buongiorno avvocato, scusi se la disturbo, ma mi sono accorto che nella bozza di atto che mi ha fatto avere l'altro giorno ci sono dei dati sbagliati. Scusi sa, se la chiamo solo ora, ma sono stato molto impegnato in questi giorni. Allora a pag. 5...."

"Dott. Alvaro, Lei sa che ci accingiamo a depositare l'atto tra pochi istanti vero"?

"Sì certo, è per questo che chiamo ora"!

"Ma ci siamo sentiti anche ieri. Non aveva avuto modo di vedere il documento"?

"Non ancora"!

"Ma..... Beh, non importa, mi dica le osservazioni che voleva farmi avere che prendo nota"!

Ok, riproviamoci.

Le osservazioni del dott. Alvaro hanno comportato un parziale stravolgimento dell'atto perché i nuovi numeri hanno cambiato radicalmente il valore del danno subito dal cliente, ma la nuova impostazione mi soddisfa abbastanza. Speriamo che rimanga la medesima impressione anche domani, non amo lavorare di fretta. Ma..... basta! Ancora il telefono?

“Pronto”!

“È arrivato il documento avvocato e Francesca mi informa che hanno appena consegnato il contributo”!

“Era ora! Scendo e procediamo al deposito. Grazie”.

“Benissimo la spetto giù”!

Dai che finalmente riusciamo a far partire quest'atto e posso poi dedicarmi ad altro.

“Buongiorno Francesca. Ha cortesemente qualche minuto per aiutarmi con il deposito telematico dell'atto Sburliano? Ho predisposto tutto per il deposito in un'apposita cartella. Trova atto e documenti debitamente numerati, nominati e zippati. Contributo e marche dovrebbe averli Lei, invece. Corretto”?

“Sì avvocato. Ho tutto”.

“Bene, procediamo”!

Il grande vantaggio del processo telematico è che si può procedere al deposito ben oltre l'orario di cancelleria! Mezza giornata di ansia regalata!

“Ehm....avvocato! C'è un problema: il PCT non risponde”.

“Scusi”?

“Non so come mai perché avevo verificato e non erano previste interruzioni del sistema, ma comunque non mi fa accedere al fascicolo”.

“E quindi”??

“Non possiamo depositare”!

“Scusi”?

“Eh avvocato, se non posso accedere ai servizi non possia-

mo depositare”!

“E allora”?

“Non lo so! Posso riprovare in continuazione”.

“Ecco, bene. Riprovi in continuazione e mi faccia sapere immediatamente”!

E ora? Se i servizi non riprendono? Come faccio?

Depositare in cartaceo è impossibile: le cancellerie sono chiuse.

Se faccio depositare in cancelleria domani mi eccepiranno che il deposito è tardivo.

Dovrei ottenere un'autorizzazione del giudice al deposito cartaceo. Ma come faccio? Ora non ci sarà sicuramente.

Maledetto processo telematico!

“Sì, pronto”!

“Avvocato ehm...sono Francesca...volevo dirLe che sono le diciannove e io ehm....dovrei andare”!

“Ma è riuscita ad accedere al PCT ed a fare il deposito”?

“Non ancora”!

DRIIIIIIIN, DRIIIIIIIN.....

Ma che cosa?? Ancora il telefono?? Adesso proprio no!

Non posso! Devo risolvere questo problema....!

“Amoreee....amoree....dai su alzati.”

“Non ho tempo, non ci sono per nessuno...”

“È suonata la sveglia”.

“Ma....la sveglia? Ma che ore sono? Già le sette e mezza”?

“Non ancora”!



## Francesco Stocco

### Sono il factotum della città!

#### Scena Prima: l'agente di viaggio

Ore 17.30 *anonima sala di consiglio di amministrazione di un'anonima società in un'anonima zona industriale.*

Lorenzo: "Avvocato, sei libero domani, vero?"

Avvocato "... beh doma ..."

Lorenzo: "Bene, vieni a Parigi con noi".

Ore 18.30 *reception dell'anonima società*

Receptionist: "Avvocato i suoi biglietti?"

Avvocato: "Linate 8.30 del mattino?"

Receptionist: "Sì. L'appuntamento è in società alle 6.00".

Avvocato: "In tempo per lodi."

Receptionist: "Scusi?"

Avvocato: "Niente, lasci stare".

Ore 6.00. *Parcheggio anonimo dell'anonima società.*

Avvocato: "Lorenzo, mi vuoi spiegare perché siamo a Verona e dobbiamo partire da Milano alle 8.30?"

Lorenzo: "Ah, io che ne so. Mica decido queste cose. Prossima volta pensaci tu hai biglietti".

Avvocato: "menomale che sei solo l'amministratore delegato"

Lorenzo: "Senza delega ai biglietti aerei. Comunque, Avvocato, ci pensi Lei ai biglietti la prossima volta".

#### Scena seconda: il consulente del consulente

Ore 6.10. *Interno auto. C'erano una volta un avvocato, un amministratore delegato e un presidente*

Paolo: "Mi raccomando oggi. Lui è il capo dell'*acquisition finance* della Banca. È il numero due". Un amico. Non mi fate fare brutte figure!"

Avvocato "Abbiamo preparato tutto, ha già letto la presentazione e ha detto che andava bene. Aspettava da te le proiezioni di fatturato, poi ... facciamo che il numero 5 ...".

Paolo "Mi raccomando oggi. Lui è il capo dell'*acquisition finance*. È il numero 3 della banca. È un amico. Non mi fate fare brutte figure!"

Avvocato "Mah ... ti ho detto che aspettavano da te le proiezioni di fatturato e ... va boh ... apprezzo il declassamento"

Paolo "Ma non dovevi prepararle tu?"

Avvocato "chi? il tuo avvocato?"

Paolo "Sì ... perché no?! Fai l'avvocato e ti pago per questo"

#### Scena terza: il posteggiatore

Ore 7.30 *Paullese (Paullo). Per la via di Linate*

Avvocato "Signori mi sa che siamo in ritardo".

Lorenzo "Ma no! Il volo è alle 8.30"

Avvocato "Appunto. Fai così. Vai al posteggio numero 1."

Lorenzo "Quello più caro?"

Avvocato "Esattamente"

Lorenzo "E poi chi paga"

Paolo "L'avvocato".

7.45. *Posteggio VIP Aeroporto Forlanini.*

Avvocato "Guarda che siamo nella rampa in contromano"

Paolo "E vabbé se fanno la multa ci pensa l'avvocato"

#### Scena 4: l'ufficio informazioni e i controlli di frontiera

*I nostri tre eroi sono scesi dall'auto*

Avvocato "Signori seguite me che altrimenti non arriviamo. Prediamo il passaggio segreto. Via di qui. Prendiamo queste scale. Ok. Siamo agli arrivi. Su alle partenze per di qui. Lorenzo, hai la carta di imbarco?"

Lorenzo: "Ce l'hai Paolo"

Paolo "Io??? Ognuno aveva la sua"

Avvocato "Cavolo. Hai l'email?"

Lorenzo "Sì"

Avvocato "Dai qui. Ti scarico la carta di imbarco e preghiamo che facendo vedere solo l'email ci facciamo passare"

Lorenzo: "Vedi che come avvocato sei utile"

#### Scena 5: il negoziatore

Voce fuori campo: "Ore 8.00 *Annuncio. Il volo LA 825 in partenza per Parigi è in partenza. Si invitano i passeggeri a presentarsi all'imbarco.*"

Avvocato: "Signori forse vale la pena muoverci"

Lorenzo: "ma il volo è alle 8.30. Prediamoci un cappuccino. Prendi qualcosa?"

Avvocato "Prenderei l'aereo"

Lorenzo "Avvocato, sei sempre pessimista. Insomma. Stai tranquillo"

Ore 8.15 *davanti al check in*

Addetta: "Signori. Guardate che il check-in chiuso".

Paolo e Lorenzo ( *indistintamente e all'unisono. Sembra un mantra*) macomeabbiamounincontroimportateaPariginon potetefarciniente?)

(*Seguono serie di proteste inutili*)

Avvocato: "Signori, è una causa persa. Compriamo altri biglietti. Seguitemi"

Paolo: "Avvocato! Non esistono cause perse".

Avvocato "Esistono. E questa è una di quelle".

8.30 *Biglietteria*

Addetta: "Allora, ci sarebbe un volo alle 10.15: la sola andata costa 425€ a persona"

Lorenzo "No. È troppo. Andiamo in bancarotta."

Avvocato: "se facciamo andata e ritorno, quanto costa?"

Addetta: "Beh, costa meno ... molto meno umh diciamo ... 250€"

Avvocato: “Bene, vada per andata a ritorno. Ci faremo un altro giro a Parigi un'altra volta. Paolo, falliamo se paghiamo 250 euro a persona?”.

Paolo: “No sopravviviamo. Bravissimo. Ma perché l'andata e ritorno costa meno della sola andata! È uno scandalo!”

Lorenzo “Lascia stare con l'avvocato le questioni di principio. Accettiamo questa transazione e chiudiamo”.

Avvocato: “Transigere a volte è meglio di litigare”.

### Scena 6: il banchiere

Paolo “Ragazzi, io non ho la carta di credito, fate voi”

Lorenzo “Grazie! Ecco la mia”

Addetta “Ehm, c'è un problemino con il bancomat ... non va ... avreste del contante?”

Lorenzo “750€?”

Addetta “750, 53, per l'esattezza”.

Paolo “io ho 75 euro”

Lorenzo “io 50 euro”

Lorenzo e Paolo (*guardando l'avvocato*) “Avvocato?”

Avvocato: “questi me li date con gli interessi.

*Ore 12.30 Ristorante zona centrale di Parigi.*

*I nostri tre personaggi discutono con il numero due o tre o cinque della Banca. Bisogna ora pagare il conto.*

Lorenzo “Avvocato, approfitterei della linea di credito aperta”

Avvocato “Nessun problema. Ci sono gli interessi”.

### Scena 7: il ritorno alla vita reale

*In aeroporto*

Paolo “Allora tutto chiaro?! Dobbiamo preparare la lettera di intenti. Vediamo di dividerci i compiti.”

Lorenzo “Concordo. Avete tutto il mio supporto. Questa vicenda ha priorità massima. Va fatto tutto per domani.

Paolo “meglio domani mattina. Dobbiamo insistere adesso”.

Avvocato “sapete che arriviamo alle 8 di sera?”

Paolo “non ti preoccupare. Sono cose veloci. Allora. Dividiamoci i compiti: la lettera di intenti ... beh ... quella la scrive l'avvocato. Per le condizioni economiche ... lo faccio io. Avvocato, recupera la mia email di settimana scorsa e usa quella”

Avvocato “scusa. Il concetto di *“me ne occupo io?”*”

Paolo “quante storie. Sono un paio di numeri”.

Paolo “le condizioni contrattuali. Beh Lorenzo, questo spetta a te”.

Lorenzo “Nessun problema. L'avvocato mi conosce meglio di me. Sa quello che voglio e mi raccomando avvocato: non sbagliare”.

Paolo: “Allora per ricapitolare: la lettera di intenti la scrive l'avvocato, le condizioni economiche le mette l'avvocato, quelle giuridiche ... ci pensa l'avvocato. Facile. Domani per le 10 mandiamo tutto. Buon lavoro e riposiamoci un po'. Abbiamo lavorato tanto.”

*Sipario chiuso. Si riapre.*

Avvocato fondatore di uno studio italiano: “Francesco potresti scrivere una delle tue cose a mo' di teatro per la rivista di studio?”

Francesco “Faccio il drammaturgo?”

Avvocato: “Conto su di te. Entro il 24”.

## Stefano Troiano

### Una giornata nella vita di un «Professore Avvocato»

Con futuristico ed intemerato furore iconoclasta, Filippo Tommaso Marinetti, nel 1919 o giù di lì, bollava il «Professore» e l'«Avvocato» come «due malattie italiane»: parassitarie categorie dedite a perpetuare riti e dogmi del passato, nonché plastiche dimostrazioni dell'incapacità, tutta italiana, di cambiare e d'innovarsi. L'esatto opposto, in altre parole, del dinamismo movimentista che l'avanguardia fondata da Marinetti propugnava a destra e a manca.

E possiamo solo immaginare cosa avrebbe pensato l'Autore di quel feroce aforisma – in realtà, una vera e propria, agile, invettiva – se solo avesse incrociato sulla sua strada niente di meno che un «Professore Avvocato». Se si fosse, cioè, imbattuto in quella strana figura mitologica – in Italia tutto sommato abbastanza frequente, stante la compatibilità notoriamente esistente tra le due professioni – che altro non è se non l'unione in un essere solo delle due categorie sopra menzionate.

Nulla di più pernicioso, oserebbe dire chi Vi scrive, che di quel coacervo è, seppure solo da pochi mesi, l'ennesima incarnazione.

Ed infatti il «Professore Avvocato» assomma in sé, come un moderno Giano bifronte, tutti i pregi, ma, specialmente, tutti i difetti di queste due figure.

Vediamo perché.

Innanzitutto, il Professore che abbia la ventura di esercitare anche la professione di Avvocato soffre di una grave ed inguaribile deformazione professionale, quella di leggere ed interpretare tutto e tutti attraverso gli occhiali della sua consuetudine accademica. Un abito molto pericoloso che lo porta a vedere nei

collegi, nei magistrati, persino nei clienti, altrettanti reali o ipotetici studenti. È così dunque che si atteggiava il «Professore Avvocato» nei loro riguardi: sempre pronto a bacchettarli per la loro insipienza, a denigrarli per le loro rozze semplificazioni, a trattarli con sufficienza quando incespicano goffamente in improbabili reinterpretazioni dei più oscuri brocardi latini. Per non parlare dei titoli accademici, immancabili talismani di cui il «Professore Avvocato» ama fregiarsi come una novella Vestale.

Perché, il Professore, si sa, è affezionato da morire al suo attributo di «Chiarissimo», a cui mai saprebbe rinunciare. Se poi ha avuto la benevola sorte di essere stato votato, fosse anche molti anni addietro, Preside o – financo – Rettore da un manipolo di osannanti collegi, mai potrebbe fare a meno degli ineffabili ed eterei epiteti, rispettivamente, di «Amplissimo» e di «Magnifico», a cui, come è ovvio, rimane abbarbicato persino dopo aver dovuto lasciare, a malincuore, la carica ad altri. D'altronde, potrebbe mai un «Professore Avvocato» tollerare di farsi appellare, se gli va bene, «Pregiatissimo!»», dal collega d'aula, o «Dottore!» (*recitius*: «dottò...!») dal cliente, o, se gli va proprio male, «Proffe.!» (sì, con tanto di punto, doppia effe e punto esclamativo) dal suo ex studente?

E come potrebbe ancora, il Nostro, inchinarsi a dare del «tu» al collega (si fa per dire) avvocato, di cui a mala pena ricorda il nome o il viso e che, oltraggio nell'oltraggio, è magari quel brufoloso candidato che

solo qualche anno prima, interrogato in sede di esame di abilitazione alla professione, rispondeva a stento alla sua sadica curiosità di commissario, squadrato dall'altro in basso dallo scranno dalla commissione giudicante assisa in una delle sontuose aule della Corte d'Appello di Venezia? (oggetto di quella curiosità era, manco a dirlo, l'istituto, stranoto ai più, ma a quel candidato inspiegabilmente del tutto ignoto, della «*delegatio promittendi* privativa astratta»...).

Naturalmente, il nostro «Professore Avvocato» ama sì esibire e spendere il titolo professionale, quello di Avvocato appunto, sempre e solo, però, rigorosamente posponendolo a quello accademico. Non sia mai che lo si chiami, con infelice figura retorica di inversione, «Avvocato Professore» (o «Avv. Prof.»): sarebbe non solo lesa maestà ma anche la prova inoppugnabile della fallacia della proprietà commutativa. Ché non è affatto vero che se s'inverte l'ordine degli addendi il risultato non cambia: in alcuni casi, e questo è uno di questi, il risultato cambia, eccome se cambia...

Sennonché, il «Professore Avvocato», troppo occupato qual è a lambiccarsi con le sue dotte teorie accademiche, non sarebbe mai in grado di ammettere l'umana difficoltà che lo assilla nel ricordare una scadenza, la sua scarsa dimestichezza con le formule – anche le più banali – del giudizio o, ancora, la sua totale, viscerale, incapacità di leggere un bilancio, per tacere, infine, della sua più assoluta repulsione per tutto ciò che richiede doti, anche minime, di mediazione, contratta-



zione, negoziazione, in altre parole pazienza di fronte alle umane piccolezze dei suoi clienti. Tutte attività, queste, con cui mai potrebbe, né vorrebbe, sporcarsi le mani in prima persona e per svolgere le quali neanche confesserebbe di essere puntualmente costretto a ricorrere all'aiuto di altro collega di studio: quello che professore non è, ça va sans dire, e che fortunatamente, da vero Principe del Foro, le aule di udienza le frequenta eccome, le contrattazioni se le suda tutte, e le scadenze? beh, quelle se le sogna letteralmente la notte!

Per converso, però, il nostro «Professore Avvocato» dimostra straordinaria bravura nel fare sue, in un men che non si dica – ma anche questa è cosa che non ammetterebbe mai pubblicamente –, le abitudini più inconfessabili dell'avvocato, ad esempio quando si tratta di predisporre ed inviare con la massima celerità una parcella gonfiata all'inverosimile di ore di indefesso e fantomatico «studio della pratica» (in realtà rigorosamente passate a giocare al copia e incolla, ma questo non lo si può dire, prendendo e rielaborando stralci di ponderosi argomenti giuridici anonimi, scovati navigando, rigorosamente in incognito, nei meandri più reconditi della rete...).

Ma dove il «Professore Avvocato» dà il suo meglio è quando si trova nel suo ambiente naturale, in quel tiepido e accogliente liquido amniotico in cui finalmente sguazza allegro e contento e che costituisce, diciamo pure, l'unica e vera ragione della sua esistenza in vita: il Convegno.

Non importa quale ne sia il contenuto (fatto, di per sé, del tutto secondario), non importa ove si svolga (meglio però se in una tenebrosa e scomoda Aula Magna), non importa chi vi partecipi (di solito, un manipolo di sparuti avvocati e praticanti, e magari anche qualche commercialista o notaio, costretti a racimolare pietosamente una manciata di «crediti formativi», nuova moneta di redenzione di qualsiasi odierno professionista), non importa se il Nostro vi tenga una relazione, vi svolga un intervento o sia chiamato a formulare le conclusioni oppure semplicemente a moderarlo (varianti, queste ultime, che garantiscono il massimo risultato con il minimo sforzo). Ciò che importa è solo il Convegno in sé: complesso e farraginoso apparato unicamente volto a permettergli l'esibizione pubblica del proprio smisurato ego accademico, nonché – così almeno la pensa il «Professore Avvocato» – strumento privilegiato per accaparrarsi nuovi clienti, abbindolare i giudici e – perché no – intimidire gli avvocati di controparte con le proprie roboanti arti oratorie.

\*\*\*

Fate ora, se vi va, un esperimento.

Immaginate questo «Professore Avvocato» – sin qui figura solo di fantasia – alla prova in un giorno qualsiasi della sua vita professional-accademica e Vi verrà fuori, come per incanto, la giornata tipo di chi da queste pagine Vi scrive.

Eccone un esempio, tratto da una pagina a caso del suo – ops!, del nostro – taccuino.

ore 8.00: lettura distratta dell'Indice-sommario di una rivista scientifica di indiscussa autorevolezza (esempio: «Rivista di diritto civile» o «Rivista di diritto e procedura civile») da sfoggiare poi aperta sulla scrivania o sottobraccio in udienza.

ore 9.00: stesura di una memoria conclusionale (ovvero, «come dare sempre ragione al cliente, anche a costo di contraddire quanto scritto e doviziosamente argomentato in una propria precedente opera monografica, perché tanto in diritto si può sostenere tutto e il contrario di tutto»).

ore 10.00: udienza (ovvero, «inutile e fastidiosa attività fisica consistente nel sopportare le frustrazioni di un collega avvocato e le angherie di un giovane magistrato nonché aiutare quest'ultimo a trasportare polverosi fascicoli da una scrivania all'altra»)

ore 11.00: lezione agli studenti del primo anno (ovvero, «si recita a soggetto o, a seconda dell'umore, si improvvisa...»)

ore 12.00: seduta di laurea (ovvero, «finalmente si indossa l'ermellino!»)

ore 13.00: udienza arbitrale (ovvero, «finalmente si scambiano le parti, oggi si fa noi i giudici!»)

ore 14.00: relazione ad un convegno (ovvero, «rito periodico di magnificazione spirituale del proprio ego»)

ore 15.00: esame di Istituzioni di diritto privato (ovvero, «rito sacrificale di massa»)

ore 16.00: Consiglio di Dipartimento, già Consiglio di Facoltà (ovvero, «strumento inefficiente per perdere il tempo, nel quale, dopo ore e ore di comunicazioni e discussioni inutili su materie di secondaria importanza, ci si accapiglia per la distribuzione di posti di ricercatore e di professore»)

ore 17.00 (o più tardi se si protrae il Consiglio di Dipartimento): alternativamente, stesura di un saggio o predisposizione di una parcella (ovvero, «finalmente un po' di tempo libero per scrivere qualcosa di serio...»)

ore 18.00: attività di recupero crediti (ovvero, «reinvio della parcella al cliente moroso»)

ore 19.00: ricevimento cliente o, alternativamente, ri-



**SOLE 24 ORE ESPERTO RISPONDE**

Edizione del: 07/03/16  
Estratto da pag.: 5  
Foglio: 1/2

Sezione: EVIDENZE

Dir. Resp.: Roberto Napolitano  
Tiratura: 376.775 Diffusione: 195.317 Lettori: n.d.

# Casa in leasing tra vantaggi e incognite

L'estensione alle persone fisiche conviene per le imposte ma presenta ancora troppe incertezze

di **Gabriele Petrucci**

**L**easing abitativo, fino a qualche mese ad appannaggio esclusivo delle aziende, è stato esteso anche alle persone fisiche dalle legge di Stabilità 2016. La "finanziaria" stabilisce che lo strumento è accessibile da soggetti con un reddito non superiore ai 55mila euro e può essere utilizzato solo per l'acquisto dell'abitazione principale. Inoltre, i titolari dei contratti stipulati dall'1 gennaio 2016 al 31 dicembre 2020 potranno godere di maggiori agevolazioni fiscali rispetto al più tradizionale mutuo ipotecario. Nello specifico, gli under 35 potranno detrarre il 19% dei canoni di leasing, fino a un importo massimo di 8mila euro (4mila per gli over 35), e il 19% del prezzo di riscatto, fino a un massimo di 20mila euro (10mila per gli over 35). L'imposta di registro sull'acquisto della casa, poi, scende per tutti i soggetti all'1,5% (sul mutuo ipotecario è del 2%, con un valore minimo di 1.000 euro).

Apparentemente, dunque, il leasing abitativo sembrerebbe più conveniente rispetto al mutuo. «Ma al momento, in assenza del decreto attuativo, non è così» - precisa Federico Cena dello **Studio Lambertini Associati** - Ci sono diversi aspetti che andrebbero portati all'attenzione del consumatore. A partire dal fatto che con il leasing non si acquista la proprietà di nulla. Si ottiene semplicemente la disponibilità di un bene a fronte del pagamento di un canone. La casa rimane di proprietà della società di leasing». Di conseguenza non si ha una piena disponibilità dell'immobile e per qualsiasi modifica, anche migliorativa, come per esempio l'installazione di un impianto fotovoltaico, è necessario chiedere l'autorizzazione all'effettivo proprietario, «o quanto meno informa-

re», fa notare Cena. «In assenza di un'informativa, la società di leasing potrebbe anche richiedere il ripristino dell'immobile allo stato originario». Insomma, con il leasing, il godimento del bene è in parte limitato, ammesso che non si raggiungano accordi diversi tra il locatore e la società che ha comprato l'abitazione. «Inoltre, il non essere proprietario effettivo dell'immobile porta anche altre limitazioni - aggiunge Roberto Anedda, direttore marketing di MutuiOnline.it - Se un domani si volesse vendere la casa, infatti, bisognerà aspettare almeno 5 anni dalla fine del contratto di leasing e non dalla data di inizio della locazione, per non incappare nelle penali previste dalla legge (versamento della differenza tra imposta normale e imposta agevolata, ndr). A meno che con i decreti attuativi non si stabilisca diversamente».

**Leasing contro mutuo**

La fiscalità più agevolata da sola non basta per preferire il leasing al mutuo. Bisogna guardare anche altri elementi, come la durata del finanziamento, l'importo della rata e le garanzie accessorie. «Nel caso del leasing abitativo, per esempio, è verosimile ipotizzare dei canoni molto più alti rispetto ai mutui - avverte Anedda - anche per effetto di una maggiore compressione dei periodi di rimborso. La durata media del leasing abitativi, infatti, si aggira tra i 12 e i 15 anni, molto inferiore rispetto a quella del mercato dei mutui, dove i due terzi dell'erogato riguarda finanziamenti tra i 20 e i 30 anni. E ancora, c'è l'incognita accessibilità».

Per il leasing la logica dovrebbe essere la stessa dei mutui: la capacità di reddito. «In pratica, il canone non dovrebbe superare un terzo del proprio reddito - sottolinea Anedda -. E

se già nel mercato del mutuo le famiglie incontrano molte difficoltà nell'ottenere il finanziamento, con il leasing, che ha rate mensili più alte, si rischia che la platea in grado di accedervi sia davvero limitata, se non in caso di immobili dal valore molto contenuto». Non bisogna dimenticarsi, poi, che lo strumento mutuo oggi offre molte garanzie, come la possibilità di rinegoziare o surrogare se il finanziamento diventa troppo oneroso o ancora di sospendere il pagamento delle rate in tempi di crisi (esempio perdita del posto di lavoro). «Personalmente per l'acquisto della casa non scegliere mai la strada del leasing, o almeno non adesso - chiosa ancora Cena -. Il leasing è uno strumento elastico e molto flessibile nei termini di contrattazione, ma per un imprenditore. Per il consumatore, invece, nella forma attuale, è estremamente rigido e non è in grado di garantire l'effettiva disponibilità del bene. È uno strumento pericoloso e insidioso, incapace di offrire l'obiettivo primario: la sicurezza. Prima di estendere il leasing abitativo al mercato delle persone fisiche sarebbe necessaria una mediazione, che auspichiamo arrivi con i decreti attuativi».



**IL QUESITO**  
Sento spesso parlare di leasing per l'acquisto della casa. Come si sente davvero possibile di fare il leasing prima e poi avere capire se il leasing sia più conveniente rispetto al mutuo. Quali sono i vantaggi? Si risparmia? Ci sono agevolazioni? Ma se funziona come il leasing delle auto le case non sono così flessibili e quindi non potremmo dire che è come meglio crediamo. Grazie?



Peso: 46%

186-115-000



Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

cevimento studente (ovvero, “indovina dov’è la differenza?”)

ore 20.00: cena (addebitata al cliente)

ore 21.30: meritato e sudato riposo in famiglia

\*\*\*

Ma fortunatamente non è proprio così, perché, come si spera di essere riusciti a fare intendere, nulla di quanto sopra scritto corrisponde a verità, almeno non per chi Vi scrive.

Si tratta davvero, confidando che qualcuno ci creda, solo di un *divertissement*, e nulla più.

E d'altronde, è noto come delle parole in libertà di Marinetti – quel Filippo Tommaso Marinetti che, figlio peraltro di un noto avvocato civilista di Alessandria d'Egitto e lui stesso laureato in legge e nominato, nel 1929, «Accademico d'Italia», osò definire la guerra «sola igiene del mondo», nonché aderire, pur con qualche distinguo, a quell'esempio di fulgida e cieca devozione idealistica che fu il Manifesto degli intellettuali fascisti e a numerose campagne guerrafondaie –, delle sue parole in libertà, dicevamo, sebbene contengano qua e là anche talune perspicaci intuizioni provocatorie, non ci si debba fidare granché.

E se vi fosse, per converso, persino di peggio di un «Professore Avvocato»?

Ma sì, in un Paese come il nostro, è naturale che vi sia di peggio. Basti pensare, ad esempio, alla figura, anch'essa ahinoi tipicamente italiana, del Professore che fa l'Avvocato ma non lo vuole ammettere, dispensando per ogni dove e in modo tutt'altro che occasionale pareri, consulenze o perizie, svolgendo arbitrati, firmando atti e persino intervenendo in udienza, senza però rinunciare – ci mancherebbe pure! – al privilegio del tempo pieno e al lustro delle cariche accademiche...

Ma sarebbe, questa, come ben potete intendere, tutta un'altra storia.

Il Vostro (rigorosamente... «Professore Avvocato»)  
Stefano Troiano

## Maria Vittoria Valentino

### Arricchirsi per migliorare: alla continua ricerca della conoscenza

Ciò che è importante durante una giornata, non è lo scorrere imperterrito del tempo, ma tutto quello che riusciamo a produrre all'interno di essa. Ogni giorno è un'occasione unica che non si ripeterà mai più.

È complicato cercare di costruire una riflessione su una giornata lavorativa, dal momento che il tutto, spesso, sembra essere monotono e ripetitivo, senza alcun valore significativo.

Secondo Aristotele la vera riflessione si ha quando l'intelletto non solo conosce, ma è consapevole, sa quindi di conoscere, una specie di secondo grado della conoscenza.

Entrando quindi in un'ottica di analisi più specifica e creando una consapevolezza interiore e profonda del proprio agire, è possibile attribuire a ciò che è realmente monotono e ripetitivo, un'accezione positiva, intendendola come una quotidianità indispensabile e fondamentale per il raggiungimento dei propri obiettivi.

È proprio quando ci si ferma a riflettere sul proprio agire, organizzando in un ordine logico alcuni pensieri, che si riesce a far emergere le reali motivazioni e le spinte interne che ci conducono frequentemente a compiere atti ripetitivi, inseriti in una quotidianità che spesso banalizziamo e sottovalutiamo, adattandoci e diventando quasi una parte integrante di essa.

I vagoni della linea gialla della metropolitana che va da Missori a Turati delle 8.00 del mattino sono sempre pieni. Percorro Via Marco De Marchi, un viale alberato contornato da case maestose e ampi spazi verdi, tanto che, per un attimo, non mi sembra neppure di essere a Milano. Arrivo in Via Fatebenefratelli, al n. 10, saluto amichevolmente il portiere ed entro nel nostro studio *boutique* milanese in cui penetra la luce calda del sole del primo mattino grazie alle ampie finestre delle stanze. C'è fermento questa mattina. Si stanno già svolgendo delle riunioni con dei clienti, e in mattinata ci sarà a Palazzo di Giustizia un'udienza del nostro Studio davanti alla Dott.ssa Tavassi. Entro nella mia stanza dove sulla scrivania, ancora sparpagliati sul tavolo, ci sono i fogli che avevo lasciato la sera prima e che mi ricordano il parere che sto scrivendo.

Essere avvocato. Non è facile dirlo in due parole. Tanto più perché lo sono da veramente poco tempo, e il cammino che mi attende per diventare quello che può definirsi (o quantomeno avvicinarsi a quello che si può definire) “un bravo avvocato” è ancora lungo e tortuoso. Credo che essere avvocato voglia dire cercare di sviluppare al massimo l'abilità di farsi comprendere dagli altri; essere convinti e ragionanti di quello che si dice, brevi, concisi e chiari. Ma significa soprattutto possedere la piena consapevolezza della causa che si sta sostenendo. È fondamentale instaurare un rapporto solido con il proprio cliente, cercando di basare la relazione sulla completa fiducia. E forse questa è la cosa più difficile, considerando che, a volte, il

cliente non è del tutto sincero neppure con se stesso. Essere avvocato vuol dire dedicare molto tempo per acquisire le più svariate conoscenze, competenze, potenziando la propria personalità e acquisendo la capacità di essere versatili e sapersi adattare, soprattutto oggi che ci troviamo di fronte ad una realtà mutevole, spesso troppo sbilanciata, ma in continua evoluzione e progresso.

Chiamo l'interno 303: "Ciao Anna! Come stai?... Sì, sì settimana prossima passo in studio a Vicenza. Mi passeresti Giovanni per favore?". Sono immediatamente in linea con Giovanni: "Ciao Giovanni. Mi sono dimenticata di dirti che oggi pomeriggio sono a Pavia! Ho esami. E sono tantissimi. Staremo lì chissà fino a che ora. Speriamo che, quantomeno, siano preparati!".

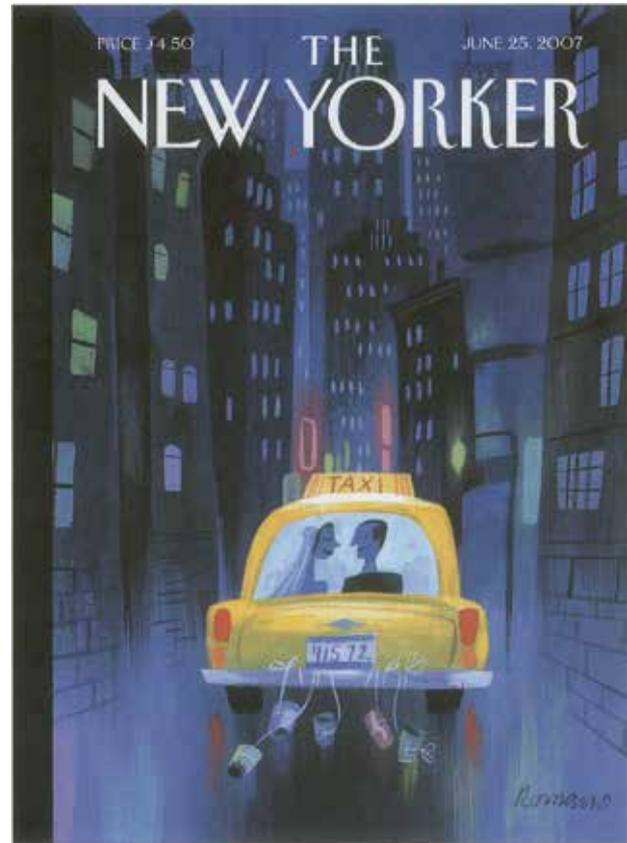
Il treno regionale che porta da Milano Rogoredo a Pavia sta per varcare le soglie della piccola stazione della città. Il tratto che mi separa dall'Università pavese, ed esattamente dall'aula "Foscolo" dove si svolgeranno gli esami della sessione in corso, è breve per fortuna.

Da anni dedico il mio tempo principalmente allo studio e all'approfondimento, ragionando sempre in un'ottica di ampliamento e perfezionamento della conoscenza.

Attraverso il dottorato di ricerca ho avuto (ed ho tuttora) la preziosa possibilità di trasmettere il sapere, la mia passione e il mio interesse verso la disciplina del diritto processuale penale e dell'esecuzione penale. È un costante arricchimento personale e un processo che conduce ad una crescita a livello professionale, ma soprattutto alla creazione di un senso critico, aspetto che ritengo fondamentale e di estrema importanza per la duplice valenza: da un lato permette di interpretare la realtà da più punti di vista, dall'altro invece permette di mettersi puntualmente in discussione.

L'oscillare tra la propria sicurezza, basata su impegno, motivazione e costanza, e l'incertezza, mi permettono di creare quell'equilibrio fondamentale che mi spinge al miglioramento e al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La curiosità, la fame del sapere, della conoscenza e del continuo apprendere portano alla luce la volontà di perfezionare nei dettagli il mio profilo professionale, con la consapevolezza che essere persone attive, intraprendenti e determinate, possono condurre ad una realizzazione personale. È come una pagina che all'inizio è vuota, ma, a poco a poco, viene riempita e necessita di costanti aggiornamenti che sono costituiti da ciò che ti arricchisce ogni giorno, tanto a livello professionale, tanto a livello personale. Tenere lezioni davanti ad una



classe di studenti dev'essere sì considerato come un vero e proprio atto di insegnamento; ma come un insegnamento bidirezionale, dal momento che chi ascolta apprende e chi insegna impara. Aggiornarsi, studiare, approfondire, ti porta a scoprire mille sfaccettature di ogni cosa, angoli invisibili che aspettavano solo di essere messi a fuoco. Svolgere attività di tutorato non è un semplice "ti spiego il computo dei termini di durata delle misure cautelari" (argomento a dir poco ostico), ma ti mette in discussione. Scrivere ai fini di una pubblicazione ti fa sviluppare un'innata capacità di individuazione (e spesso di creazione) di problemi interpretativi di norme e provvedimenti, nonché di riflessione e prospettazione di possibili soluzioni.

Insomma, è come se fossi costretta a viaggiare costantemente in sesta.

"Ma com'è possibile che lei non sappia quali sono i presupposti per richiedere un'intercettazione all'autorità giudiziaria, Signor Rossi? (nome di pura fantasia). "Secondo lei il p.m. la mattina si alza, si sfrega le mani e dice 'bene chi potremmo intercettare oggi?'" Il Signor Rossi non era andato così bene durante il suo esame, considerando che per lui la perizia era un mezzo di prova, che il dibattito si svolgeva davanti al g.u.p. e che il Presidente della Repubblica poteva essere li-

beramente e illimitatamente intercettato. “*La prego è il mio ultimo esame. Un’ultima domanda... la prego*”.

Ma in questo viaggio che ti impedisce di scalare le marce, in cui pensi spesso che è dura e che non sai se riuscirai ad arrivare fino in fondo con la stessa tenacia che ti aveva spinto ad intraprendere il viaggio all’inizio, ci sono anche momenti che ti fanno riprendere il fiato in cui sorridi pensando che il viaggio è sì ancora lungo e tortuoso, ma tuttavia non così spiacevole.

“*Signor Rossi, si è salvato in extremis solo perché mi ha detto la disciplina dell’appello incidentale in modo (quasi) perfetto. E soprattutto perché ci tengo a farla laureare, senza dover perdere un altro anno*”.

“*La ringrazio, non sa che bella notizia. Non vedo l’ora di comunicarla ai miei genitori. E ai miei amici soprattutto. Sa, considerato che era ben la quarta volta che provo senza successo l’esame di procedura penale, con loro avevo fatto una scommessa... che se non avessi passato l’appello di oggi avrei ‘dato fuoco’ al Conso-Grevi. Proprio qui nel cortile dell’università. Glielo giuro.*”

La mia mano aveva appena finito di scrivere il 18 sul libretto. A quel punto guardai il Signor Rossi con uno sguardo misto tra lo sconcertato e il divertito (non posso negarlo) e gli dissi: “*Bene Signor Rossi, lei però ora deve giurarmi un’altra cosa. Che non intraprenderà mai la strada della professioni legali*”.

## Luca Vedovato

### Il giorno della marmotta

Bello scherzo ci ha fatto Lamberto quando ci ha chiesto di scrivere un breve pezzo dedicato ad una nostra giornata di vita lavorativa. Non tanto per la difficoltà in sé di riempire qualche pagina: si suppone che un avvocato debba avere dimestichezza con la scrittura (in barba al principio dell’oralità di chiovendiana memoria che dovrebbe ispirare il processo civile). E neppure per il risicato preavviso: un avvocato dovrebbe essere abituato a rispettare le scadenze.

La verità è che la richiesta di Lamberto è una di quelle che ti spinge a pensare. E pensare, si sa, è cosa molto pericolosa. Ma tant’è, Lamberto non è certo persona a cui si possa dire di no, quindi eccomi qui ad arrovellarmi per raccontare una mia giornata lavorativa. Già, una giornata, ma quale?

La tentazione iniziale, penso un po’ per tutti, è quella di raccontare una giornata memorabile, magari una grande e inaspettata vittoria giudiziaria, la conclusione di un importante contratto, la soddisfazione e rico-

noscenza di un cliente. Però scarto subito questa idea, non perché giornate di questo tipo non ci siano state, ma perché non renderebbe giustizia far passare l’idea che sia questa la giornata tipo, rappresentativa della vita di un avvocato. E poi non sono mai stato incline all’autocelebrazione. No, deve essere una giornata normale, quella che voglio raccontare.

Escludo mentalmente gli episodi molto belli e per *par condicio* anche quelli molto brutti (pochi, per fortuna). Rimane un brodo primordiale fatto di udienze, memorie, appuntamenti, attese in tribunale, cancellieri scortesissimi, incontri coi colleghi e molto altro con cui non mi pare il caso di annoiare chi vorrà leggere queste mie righe. Da tale brodo, mescolando e rimestando alla ricerca di una sintesi degna di essere raccontata, emerge invece un vago senso di disagio. Una sensazione molto simile a quella che deve aver provato Bill Murray ne “Il giorno della marmotta”.

Per i pochissimi che non lo avessero visto (e che dovranno rimediare quanto prima!), il film racconta la storia di un insopportabile meteorologo televisivo, Phil Connor (o Bill Murray, appunto) che, in una piccola cittadina americana, deve fare un reportage sulla tradizionale ricorrenza del giorno della marmotta. Per farla breve, secondo questa centenaria tradizione americana (ma che ha, ovviamente, radici europee), verso la metà dell’inverno, il 2 febbraio, a Punxsutawney, Pennsylvania, si deve osservare il rifugio di una marmotta: se questa uscendo dal letargo emerge dalla tana e vede la sua ombra perché è una bella giornata, si spaventerà e tornerà di corsa dentro, quindi l’inverno durerà ancora a lungo; se invece non riesce a vedere la sua ombra perché il tempo è nuvoloso, come tutti sperano, l’inverno finirà presto e la primavera sarà precoce<sup>1</sup>. Ora, il protagonista del film rimane intrappolato in un *loop* temporale: rimasto bloccato da una tormenta nel minuscolo paesino di Punxsutawney, ogni mattina alla stessa ora viene svegliato dalla radio che trasmette sempre la stessa canzone (*I Got You Babe* di Sonny & Cher), incontra le stesse persone, deve registrare lo stesso servizio televisivo e di lì in poi gli eventi della giornata si ripetono esattamente uguali, sempre allo stesso modo della giornata precedente,

1. Il 2 febbraio in Italia si celebra la festa della Candelora: “*Per la santa Candelora se nevicava o se plora dell’inverno siamo fora; ma se l’è sole o solicello siamo sempre a mezzo inverno*”; marmotta a parte, le analogie sono evidenti.

fino a quando va a letto a dormire per poi risvegliarsi inesorabilmente sempre nello stesso giorno: il giorno della marmotta.

Volendo, per fare più bella figura, invece de “Il giorno della marmotta” avrei potuto citare “La gaia scienza” di Friedrich Nietzsche, in cui l’autore fa la descrizione di un uomo cui un demone comunica che rivivrà sempre lo stesso giorno, l’eterno ritorno dell’uguale: *“Questa vita, come tu ora la vivi e l’hai vissuta, dovrai viverla ancora una volta e ancora innumerevoli volte, e non ci sarà in essa mai niente di nuovo, ma ogni dolore e ogni piacere e ogni pensiero e sospiro, e ogni indicibilmente piccola e grande cosa della tua vita dovrà fare ritorno a te, e tutte nella stessa sequenza e successione – e così pure questo ragno e questo lume di luna tra i rami e così pure questo attimo e io stesso. L’eterna clessidra dell’esistenza viene sempre di nuovo capovolta e tu con essa, granello della polvere!”*. Ma la verità è che “Il giorno della marmotta” è molto più bello e profondo.

Lasciando quindi l’allegro filosofo e ritornando all’immortale pellicola in cui gli eventi si ripetono esattamente uguali ogni giorno, il nostro eroe ben presto impara a sfruttarli per passare una giornata stravagante, spendere soldi, conquistare donne. Alla lunga però questa vita ripetitiva, ancorché non priva di soddisfazioni, lo porta alla depressione e, sperando di mettere fine al ciclo, rapisce la sciagurata marmotta e si lancia con lei in un burrone. Ma questo non è sufficiente: puntualmente alle sei del mattino seguente si ritrova intatto a dover rivivere ancora lo stesso giorno.

La ripetizione è una prigione per Phil, ma anche una prigione è uno spazio sufficientemente grande perché vi avvengano molti eventi e vi si possano fare molti incontri. La ripetizione diviene fonte di conoscenza, perché permette di esplorare questi eventi e così Phil, che può contare su un tempo pressoché illimitato, impara a suonare il pianoforte, a fare sculture di ghiaccio e molte altre cose. Però è una conoscenza inutile, perché non nasce mai nuovo o migliore e si ritrova ogni giorno ad essere la persona che era il giorno prima.

Decide, allora, di dedicare questa vita intrappolata ad aiutare il prossimo, ma presto capisce che in un singolo giorno non può aiutare tutti. Impara però a capire i bisogni altrui, scopre i suoi talenti e diviene, così, un uomo migliore.

Rimane sempre tutto uguale, ma tutto cambia quando è lui a cambiare.

Giunto a questo punto, mi rendo conto che non ho ancora raccontato un solo momento di una mia giornata lavorativa ed aimè lo spazio a disposizione volge al termine. Però una cosa mi sento di dirla. Se fossi io a do-

ver ricominciare da capo rifarei esattamente le stesse cose. Perché, anche se non riesco a descrivere una giornata di lavoro senza essere preso dalla sindrome della marmotta, mi vengono in mente almeno dieci valide ragioni per fare (e continuare a fare) questo lavoro:

1. perché è intellettualmente stimolante;
2. perché è un osservatorio privilegiato sulla natura umana;
3. perché metti in gioco te stesso quotidianamente, il tuo prestigio, le tue scelte strategiche, la tua grinta, la tua ambizione;
4. perché permette il continuo confronto con persone intelligenti e stimolanti;
5. perché permette di trasformare i problemi in opportunità e più le cose si complicano più ti diverti;
6. perché permette (anzi, impone) di ampliare continuamente le proprie conoscenze e di porre queste conoscenze ed esperienze al servizio degli altri;
7. perché costringe a tenere il cervello sempre in funzione, non solo per aggiornarti, ma anche per risolvere problemi, impostare strategie, tracciare strade e raggiungere soluzioni; perché anche se hai a che fare con la burocrazia e sei in parte anche tu un burocrate, puoi dare un volto umano alla giustizia e essere di vero aiuto, anche psicologico, alle persone;
8. perché ogni tanto riesci anche ad essere utile;
9. perché permette di comprare macchine bellissime, computer, telefoni, tablet e altri giocattoli e sostenere che sono strumenti di lavoro.

Per la cronaca: il 2 febbraio di quest’anno a Punxsutawney, Pennsylvania, la marmotta uscendo dalla tana non ha visto la sua ombra, segno dell’arrivo precoce della primavera. Non so se in Pennsylvania la predizione si sia avverata, ma guardando alle temperature dei giorni scorsi, qui a casa nostra, mi sento di dire che il fondamento scientifico di questa tradizione andrebbe verificato.





VITTORIO COLESANTI

## Autonomia privata e processo civile

1. Mi è stato cortesemente chiesto di dire (o scrivere) due parole su di un tema certo affascinante, come quello che dà il titolo a queste pagine: “autonomia privata e processo civile”.

Due parole, e ripeto l'espressione: perché ognuno facilmente intende che l'argomento è di quelli che “dàn fondo all'universo” e da sempre sono al centro dell'attenzione di chiunque. Non più che poche parole, dunque; che vogliono solo esprimere come può sentirsi chi, formatosi in altri tempi e climi, si trovi dinanzi alla realtà odierna, che è quella di un altro mondo, ma che per “globalizzato” che sia si trova pur sempre dinanzi a problemi che in larga misura son sempre gli stessi.

2. Che, pur via via restringendone l'ambito in nome di ritenuti interessi “superiori”, l'ordinamento riconosca l'autonomia privata può dirsi ancor oggi una regola fondamentale della civile convivenza. Al di là della “libertà di iniziativa” (economica) sancita a livello costituzionale pur nei limiti segnati dalla disposizione che la proclama, quanto meno nella sfera dei diritti disponibili basterebbe leggere l'art. 1322 c.c. per trovarvi idonea espressione normativa: non solo i contraenti possono, almen tendenzialmente, determinare in libertà il contenuto dell'accordo tra loro formato, ma possono dar vita - sia pur, anche qui, col limite della meritevolezza degli interessi perseguiti - a “nuove” figure negoziali al di là dei “tipi” disegnati dalla legge. Tant'è che una serie notevole giust'appunto di nuovi rapporti, creati dalla dinamica delle relazioni e dei traffici internazionali, han trovato ingresso e riconoscimento, arricchendo il tessuto dell'ordinamento.

Si soleva dire una volta, concentrando in un tale enunciato l'anzidetta libertà-autonomia dei privati, che con riguardo ai diritti disponibili tutto è libero sino al limite di quel che è vietato. Come dire: non son le norme a determinare quel che è possibile porre in essere, ma la libertà di iniziativa spazia sovrana trovando il suo confine solo in quel che, come si diceva, è vietato.

Tutto ciò, potrà ben dirsi, corrispondeva a una visione “liberale” dell'ordinamento in materia civile, in cui lo spazio riservato all'autonomia del o dei singoli era, per così dire, la regola; temperata sì dai limiti o controlli segnati dalla legge, ma entro quei limiti “colorata” da virtù espansiva e non suscettibile di compressione autoritaria.

Quanto sia mutata, nel tempo, una tal visione dell'ordinamento, anche civile, è per ora inutile star qui a sottolineare; ma può sempre restare l'interrogativo se il mutamento abbia o non ed eventualmente sino a qual punto adeguata giustificazione

3. Le rapide, anche approssimative osservazioni espresse han come riferimento l'ordinamento sostanziale. E vien ora da chiedersi: e il processo? il processo come strumento di attuazione (perché strumento è e resta) di quel che è riconosciuto sul piano sostanziale? Ne è, a mio avviso, naturale “proiezione” sul piano processuale quello che è il fondamentale principio del giudizio civile, e precisamente il principio della domanda, vale a dire la necessità dell'iniziativa di parte. *Ne procedat iudex ex officio*, dicevano gli antichi, e se ne ritrova solenne espressione nel sempre vigente art. 99 c.p.c.; all'autonomia dei privati nella esplicazione delle loro attività corrisponde la libertà della cura dei propri interessi mediante il ricorso allo strumento di tutela.

Né il detto principio può dirsi intaccato dall'iniziativa (peraltro circoscritta ai soli casi espressamente previsti dalla legge) dell'organo pubblico, che anzi conduce a riaffermare il valore da riconoscere alla “terzietà” del giudicante.

Dell'anzidetto canone è (può dirsi) corollario l'altra regola, della corrispondenza tra il chiesto e il pronunciato: il giudice è chiamato a rispondere all'esigenza di tutela di chi a lui s'è rivolto, ma senza varcarne i limiti. Mentre è poi il rispetto ad un tempo della “utilità” della pronuncia richiesta e della “parità delle

armi” tra chi alla vicenda processuale è interessato, l'imporre il contraddittorio anche verso chi risulti compartecipe della lite insorta, ciò che potrebbe anche esser vista come una sorta di coartazione della libertà dell'agente, nel senso di vederlo costretto ad agire anche verso un litisconsorte necessario.

All'anzidetta libertà dell'agire, fa poi riscontro una forma di “coazione” per il convenuto: costui, per parte sua, amerebbe volentieri di essere lasciato in pace, ma se non vuol subire passivamente l'iniziativa altrui è in certo senso “costretto” a prender parte al processo (è il c.d. *Einlassungszwang* di cui discorreva or son moltissimi anni un illustre scrittore d'oltralpe). Egli ha però la libertà di scegliere il comportamento da tenere, e almeno in linea di principio la contumacia - salvo quel che è stato introdotto in epoca relativamente recente - ha per lui effetti sfavorevoli (come si diceva una volta) solo “in via di fatto”, non potendo esplicitare la sua attività difensiva nei confronti delle altrui pretese.

In linea di massima o di prima approssimazione verrebbe da dire che l'autonomia riconosciuta sul terreno sostanziale trova adeguato riscontro anche su quello processuale; ognuno è libero di comportarsi come meglio crede nella cura dei propri interessi.

4. Poi ci sono le regole di “tecnica processuale”, che (ben inteso) non possono non esserci, come quelle che presiedono all'ordinato svolgersi dell'*iter* giudiziale, con la disciplina dei poteri, oneri e garanzie posti alle parti. In particolare, gli oneri possono esser visti in qualche misura compressivi della libertà delle parti, tenute a osservarli per evitare conseguenze sfavorevoli; ma sono, per così dire, le “regole del gioco”, e il vero problema è se esse siano equilibrate o invece talora no.

Tanto per iniziare, se il convenuto resta contumace egli non può contestare le allegazioni di fatto enunciate dall'attore, con il rischio (salvo il rimedio della rimessione in termini) di vedere quei fatti come “non contestati”, dunque acquisiti al processo e vederli porre a fondamento della decisione (art. 115 c.p.c.).

Sono poi scandite “preclusioni” (reintrodotte) all'attività di parte. Ora, premesso che non è immaginabile un processo senza porre un limite giust'appunto all'attività di parte (e venne fatto notare in una antica monografia che esse vennero inventate dai giuristi italiani dell'età intermedia per regolare le “*positiones*”), è da sempre che si discute “quando” esse debbano scattare. Vista l'infelice esperienza del regime processuale seguito alla famosa “novella del '50” - quando, anche per incredibili valutazioni giurisprudenziali, ancora

all'ultimo momento si poteva ricominciare daccapo - già con la riforma del '90 si è posto il limite degli atti iniziali, con solo qualche modesto temperamento; dando così vita (a mio più o men sommesso avviso) a un processo un po' squilibrato, per l'ottima ragione che l'attore ha avuto “tutta la vita” per prepararsi, mentre il convenuto (tanto più a fronte di vicende complesse che affondano nel tempo, come ad es. quelle ereditarie o di responsabilità) non è che ogni giorno fosse in attesa di una citazione per andare alla affannosa ricerca di atti, verbali, ecc., su cui fondare le sue difese! Tutto il complesso regime di oneri, preclusioni, impedimenti a nuove allegazioni, da non molto anche di “filtri”, dovrebbe (*in votis*) esser funzionale all'accelerazione del processo. In realtà, l'obbiettivo è ben lungi dall'essere raggiunto (anche per l'incredibile lunghezza dei “tempi morti”, mesi e mesi tra un'udienza e l'altra, per non dire anni per gli atti finali, solo in parte giustificata dalla massa di procedimenti da seguire); mentre il risultato può esser quello del moltiplicarsi di pronunce di inammissibilità; così certamente agevolando il compito del giudicante e però denotando il fallimento del processo, che dovrebbe esser funzionale alla decisione *di merito*. Quello così forse troppo rapidamente accennato sembra essere il vero effetto delle continue riforme attuate.

L'autonomia privata, nel processo, significa anche auto-responsabilità, per quello che si fa o non si fa. Entra qui in gioco il problema della eccezioni; che il recente orientamento giurisprudenziale vorrebbe tendenzialmente sempre rilevabili di ufficio, forse per dare una forma di “soccorso” a chi sia incappato in una preclusione. Ma che, con l'inevitabile accentuazione dei poteri officiosi del giudice, sembra anche a volte tradursi in una intromissione autoritaria nella libertà delle parti di provvedere come meglio credono alla disciplina dei loro rapporti (v. l'esempio della riduzione officiosa della pur pattuita penale), così intaccando quell'autonomia di cui il processo dovrebbe essere strumento di attuazione.

Un lungo discorso sarebbe da compiere con riguardo ai limiti che, progressivamente, si son visti porre ai mezzi di impugnazione. Qui basterà notare che, sino a quando essi ci sono, e tanto più a fronte di pronunce non di rado sorprendenti, le parti dovrebbero avervi liberamente accesso; e i “filtri” (specie quelli per l'appello, nemmen facilmente comprensibili nell'attuale formulazione) dovrebbero limitarsi alla manifesta evidenza della pretestuosità dell'esperita impugnazione, trovando espressione idonea a tradurla in norma. Se è semplicemente inconcepibile che il Supremo organo

giurisdizionale sia chiamato a rendere ogni anno decine di migliaia di provvedimenti, vien anche per contro a porsi un interrogativo: forse che le controversie di oggi, in una società sempre più complessa e continue novità, sono più semplici di quelle d'altri tempi sì che le soluzioni ad esse date han meno bisogno di controlli e se del caso riesame? o si dà per scontato che i giudicanti di oggi siano "più bravi" di quelli, che so, impersonati da A. Torrente, o G. Rossi, ecc., le cui decisioni eran soggette a un appello "libero" tale da condurre a un vero nuovo giudizio, e poi ancora a un penetrante controllo di legittimità? e come (cercare di) assicurare l'uniformità di interpretazioni che è poi non altro che l'eterna aspirazione ad una quanto meno ragionevole "certezza" del diritto?

5. Tutto ciò, e ben altro che a più matura riflessione potrebbe evidenziarsi, trova poi complemento in altra realtà. Come si notava, l'ordinamento riconosce in via di principio l'autonomia privata, ma al tempo stesso non rinuncia - e va ben detto chiaramente, perché non può rinunziarvi - a porvi limiti e controlli. E siccome par lecito osservare che sotto vari profili il legislatore sembra rivelarsi talora incapace di legiferare volendo per converso regolare tutto (ne può esser manifestazione l'aumento a dismisura dei comma di ogni norma modificata), ecco che esso legislatore accentua ognor più i poteri del giudice, a quest'ultimo affidandosi per tutto quello che non sa disciplinare. Vi è, in altri termini, una sorta di abdicazione del momento normativo a tradursi in scelte precise, a pro' dell'intervento giudiziale chiamato (come da ormai gran tempo si dice) a esercitare funzioni di supplenza.

Ben inteso: a volte ciò è inevitabile, e così in particolare allorché sia anche codificata una c.d. "clausola generale". Per es., è finanche ovvio che dinanzi a regole che si richiamino alla "correttezza", alla "buona fede", ecc., l'opera concretizzatrice non possa che essere affidata alla giurisprudenza, che nei singoli casi abbia a tener conto dei mutamenti della sensibilità sociale nel suo continuo divenire (se mai il problema avvertito già nell'immediato anteguerra può esser quello della eccessività del ricorso alle clausole generali).

E basterebbe pensare a quel che in altro ordinamento è stato tratto dalla disposizione in tema di buona fede per convincersene, dando vita ai doveri di informazione, di protezione, e via dicendo, che ormai anche da noi han permeato l'intero tessuto dei rapporti obbligatori. Se mai, l'interrogativo che viene a porsi è quello di non rimettersi *sic et simpliciter* all'apprezzamento del singolo giudicante, al "suo" ideale di giustizia; è quel che moltissimi anni or sono avvertì un illustre studioso (F. Wieacker) tentando di operarne una razionalizzazione "per categorie", che, forse, potrebbero venir richiamate anche, ad es., a fronte degli incerti confini dell'abuso del diritto.

Altre volte è la legge stessa ad affidarsi (vien da dire) alla "prudenza" del giudice, commettendogli veri e propri poteri di intromissione nell'assetto posto in essere dall'esplicazione dell'autonomia privata: così, per es., nella già ricordata ipotesi della riduzione della pur pattuita penale (ma non in via officiosa, bensì se richiesto dall'interessato). Ancora: se la determinazione della prestazione è rimessa a un terzo, è però quella operata vien ritenuta manifestamente iniqua, ha da provvedervi il giudice, che viene così a sostituirsi a quel che le parti avevano inteso "far proprio".

In tutti questi casi, ed altri consimili che con attenta analisi si potrebbero individuare, l'autonomia privata vien per così dire "surrogata" dai poteri ma sempre dalla legge conferiti al giudice; ciò che non può ripetersi per l'eccessiva onerosità sopravvenuta ex art. 1467, perché è dalla parte che deve pervenire l'offerta di riconduzione ad equità.

Insomma, l'autonomia privata trova il suo limite nei poteri che vengono attribuiti al giudice anche di modificare quanto pur liberamente pattuito; ma è pur sempre un limite che deve trovare la sua fonte in disposizioni di legge, e non esser frutto di quanto nella "propria" visione di ritenuta giustizia sostanziale il singolo giudicante possa reputarsi abilitato a compiere. E per parte sua il processo civile deve vedere il giudicante rispondere a quello che gli viene chiesto, senza doversi o potersi arrendere a iniziative che segnerebbero il tramonto della libertà del singolo per assumere i connotati di un processo "autoritario".

*Con un ringraziamento da parte della redazione al prof. Benatti che ha stimolato l'intervento e al prof. Colesanti per l'importanza dello scritto*

POUR HOMMES

une eau  
virile  
discrète  
fraîche...

# EAU SAUVAGE

de  
Christian Dior



existent également à l'Eau Sauvage: PRE-SHAVE • AFTER-SHAVE • CRÈMES A RASER

MATTEO DE POLI

## In difesa dell'amministratore di minoranza

Tra le varie riforme in materia di governo societario succedutesi negli ultimi anni, quella con che ha previsto la presenza di un amministratore di minoranza nelle società quotate è forse quella che ha riscosso il minor successo tra gli studiosi. Questa figura è presente, nel contesto europeo, solo in Italia ed in Spagna. Altrove, in Israele. In Italia è stata introdotta nel 1994, all'interno della L. Law no 474 of 31 May 1994, 31 maggio 1994, n. 474 (in tema di privatizzazione di enti pubblici), e poi rimodellata con la legge sulla tutela del risparmio del 28 dicembre 2005, n. 282, e si è rivolta esclusivamente alle società quotate in borsa, obbligandole a far sì che almeno un amministratore sia nominato dalla minoranza. Sarà lo statuto sociale a disciplinare il numero di amministratori di minoranza. Di essi manca una definizione legislativa, e la stessa espressione, di marca dottrinale, con cui si usa definirli ("amministratori di minoranza") non contribuisce alla messa a fuoco della loro natura e del loro tratto differenziale. Essi sono quei membri dell'organo amministrativo di una società che sono stati nominati componenti di quell'organo direttamente dagli azionisti di minoranza, ossia da quegli azionisti che non sono riusciti ad ottenere, nella votazione assembleare per la nomina degli amministratori, la maggioranza dei voti. In considerazione del fatto che non sono stati nominati dalla maggioranza, si usa dire che essi rappresentano la minoranza, anche se, evidentemente, ciò non è vero in quanto, al pari di ogni altro amministratore, essi devono operare esclusivamente nell'interesse della società. È presumibile, però, che quest'amministratore – quando opportuno – apporterà nel dibattito consiliare anche la voce dei soci non appartenenti al gruppo di maggioranza.

La caratteristica di questa novità legislativa sta nell'aver tracciato, però, non tanto una nuova figura di amministratore – figura *sui generis* è, ad esempio, l'amministratore indipendente – quanto una nuova regola di votazione degli stessi, quella sulla base di liste. I

compiti dell'amministratore di minoranza sono gli stessi degli altri amministratori. All'esterno, nulla lo differenzia dunque dagli altri: possiamo dire che, di massima, l'amministratore di minoranza sarà un non – esecutivo ma nulla gli preclude di assumere la carica di amministratore delegato, né tantomeno, ovviamente, quella di presidente. Il tratto differenziale, come detto, va cercato altrove. La novità sta nel fatto che il candidato più votato all'interno della lista, diversa da quella risultata vincitrice, che abbia preso più voti, diverrà membro dell'organo amministrativo, al pari del secondo, qualora lo statuto preveda la nomina di due amministratori di minoranza. In ciò sta la novità, nel meccanismo di voto, attraverso il quale si attua una netta frattura con il principio di diritto societario in forza del quale il socio di maggioranza è titolato a nominare tutti gli amministratori, compresi quelli indipendenti, mentre la minoranza è costretta a fungere da mera spettatrice, dovendo accettare le decisioni della maggioranza. In Italia, il potere della maggioranza dell'assemblea di nominare gli amministratori è fissato dall'art. 2383, primo comma, c.c., per quanto esso non debba considerarsi principio inderogabile perché, ai sensi dell'art. 2368, primo comma, c.c., gli statuti possono fissare regole specifiche per la nomina degli amministratori.

Descritte in breve le caratteristiche della figura – e, dunque, completata l'analisi – è ora di passare al giudizio sulla stessa. Giudizio che, come s'è già accennato, è generalmente critico (Denozza, Bonelli, Montalenti), intriso di scetticismo sull'utilità di essa. Taluno (Denozza) sostiene – con un fare che sa tanto da processo alle intenzioni – che l'amministratore di minoranza potrebbe essere una sorta di "cavallo di Troia" di società concorrenti, oppure di investitore spregiudicati interessati solo alle strategie di breve termine. L'amministratore di minoranza, dunque, sarebbe una minaccia per la società, più che un'opportunità per essa. Altri (Montalenti) temono invece che per il suo

tramite si realizzi una frammentazione dell'interesse sociale. Molti vedono il sistema del voto di lista come passibile di aggiramenti ed elusioni; altri ne confinano l'utilità solo alle società più grandi, ove gli investitori istituzionali siano in grado di indicare persone competenti e con esperienza, mentre nelle società più piccole gli amministratori di minoranza finirebbero per supportare interessi di parte.

Queste obiezioni muovono da un dato di fatto inconfutabile – la perfettibilità della disciplina, troppo scarna – ma non convincono quando chiedono di eliminare la figura dell'amministratore di minoranza.

Partiamo dalle preoccupazioni sollevate dalla dottrina. Esse non hanno ragion d'essere se solo si riflette sul fatto che l'unica possibilità che un amministratore di minoranza ha di essere ascoltato è di essere percepito – grazie alla forza ed il rigore delle sue argomentazioni e al peso della propria eventuale esperienza competenza – come persona onesta intellettualmente, vocata esclusivamente alla promozione del successo della società. Un atteggiamento visibilmente partigiano, fazioso, interessato produrrebbe l'immediato isolamento dello stesso. A differenza di quanto vale per il "blocco" degli amministratori di minoranza, le cui determinazioni diverranno delibera consiliare pur se prive d'intrinseco valore, l'amministratore di minoranza farà vincere le proprie idee solo se esse saranno in grado di con-vincere gli altri amministratori.

Diversamente, egli sarà emarginato divenendo influente nel processo decisionale.

Ma vi è di più.

Si è convinti, infatti, non solo dell'importanza che la voce della più qualificata minoranza sia rappresentata in consiglio, ma che tale presenza contribuisca a rafforzare ulteriormente quella 'board diversity' – generalmente intesa come la partecipazione ai consigli di minoranze di genere ed etniche – che gli studiosi più attenti da tempo segnalano come fonte di effetti positivi sull'organizzazione societaria e sulla produzione di valore per gli azionisti.

Come detto, i rischi di frammentazione dell'interesse sociale sono adeguatamente presidiati dall'impossibilità per un solo amministratore – lo stesso si può dire se saranno due – di impedire alla maggioranza l'assunzione delle necessarie o volute deliberazioni. Ulteriore presidio sarà dato, poi, dall'obbligo di ciascun amministratore di realizzare l'interesse della società, non quello di una sua componente, ancor più se minoritaria.

Minimizzati i rischi, resterebbe il vantaggio di ascoltare una voce non necessariamente allineata alla narrazione della maggioranza e del suo leader, generalmente l'amministratore delegato o il presidente. Ne beneficerebbe la dialettica – essenziale in particolar modo nelle banche – e, a cascata, il principio di collegialità, pesantemente minacciato dal fenomeno del "groupthink" che troppe volte ha svuotato di senso, rendendola pletorica, ogni articolata composizione degli organi decisionali.



22 giugno 2016 – ore 08:45

Istituto Bruno Leoni – Piazza Castello 23 – Milano

*idee per il libero mercato*

La S.V. è invitata al seminario

### Una Spa per gestire l'Arena di Verona?

Interviene:

Lamberto **Lambertini** (Studio legale Lambertini & Associati)

Introduce e coordina:

Filippo **Cavazzoni** (Istituto Bruno Leoni)

RSVP:  
eventi@brunoleoni.it  
02 3657 7325



G. ALBERTI

# Il governo efficiente dell'azienda di credito

## Il controllo del Collegio Sindacale

Nell'analisi delle aziende di credito in crisi che è ormai, purtroppo, all'ordine del giorno, si presenta spesso la domanda sul funzionamento degli organismi di controllo in passato. Ci si chiede in modo particolare come sia possibile che aziende dotate di sistemi di controllo plurimi, sia esterni sia interni all'azienda stessa, siano cadute in situazioni di crisi. Si rileva spesso l'inefficacia dell'intervento del Collegio Sindacale e ci si chiede il perché di tale situazione. La risposta non riguarda tanto la struttura teorica di questa istituzione, quanto la possibilità della concreta applicazione delle normative astratte che regolano il suo funzionamento.

### Le ragioni della creazione del Collegio Sindacale

Fino all'inizio del secolo ventesimo in Italia, l'impresa era considerata esclusivamente come un insieme di rapporti giuridici, e tale impostazione logica derivava dal fatto che lo Stato Unitario aveva come prevalente interesse l'omogeneizzazione della struttura giuridica nazionale in una realtà che aveva aggregato ordinamenti giuridici differenti. Successivamente, con lo svilupparsi dell'economia della nazione unitaria, si afferma l'impresa padronale che si realizza in forma spesso societaria la cui gestione è solitamente in mano ad una o poche persone legate da vincoli familiari con il fondatore dell'impresa.

In tali condizioni di gestione, il problema del controllo era di scarso rilievo in quanto il titolare del rischio di impresa era colui che decideva sulle operazioni da sviluppare e quindi non era sentita la necessità di verificare la correttezza del comportamento di chi operava. Con l'aumentare delle dimensioni operative dell'impresa, con il conseguente sviluppo della struttura societaria di capitali, in cui il rischio di impresa si carica su soggetti differenti rispetto a coloro che svolgono le

attività direzionali, con lo sviluppo della impresa manageriale, si realizzava il modello della agenzia in cui un preponente – il portatore del capitale di rischio – affida ad altri – gli agenti – l'incarico di sviluppare la gestione dell'impresa. Si presentava, a questo punto il problema del controllo dell'operato degli agenti da parte dei preponenti, in relazione al fatto che questi ultimi dovevano essere tutelati contro la possibilità che gli agenti svolgessero la loro attività non rispettando i vincoli di legge o non nell'interesse della conservazione e remunerazione del patrimonio aziendale. La legislazione societaria introdusse, sulla base di tali esigenze, la figura del Collegio Sindacale, composto da soggetti che hanno il compito di verificare nel continuo la legittimità dell'operato degli agenti e la adesione del loro comportamento ai principi dell'interesse dell'impresa. La configurazione del Collegio Sindacale nella gestione dell'impresa societaria è una peculiarità, peraltro, della normativa italiana, in quanto in tutti gli altri ordinamenti dei paesi a rilevante sviluppo economico il sistema di controllo è organizzato, all'interno dell'impresa, in modo differente, essendo demandato ad alcuni amministratori dotati di indipendenza e di particolari caratteristiche professionali. Con la riforma societaria di inizio secolo tali modelli sono stati acquisiti opzionalmente anche alla nostra legislazione con i cosiddetti modelli monistico e dualistico. Nel primo caso si prevede che le funzioni siano esercitate da un comitato per il controllo della gestione costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione, mentre nel secondo caso il controllo è demandato ad un consiglio di sorveglianza con compiti che sono ben più ampi di quello del controllo ma intervengono con poteri che, nel modello tradizionale, sono affidati all'assemblea dei soci. Il collegamento tra le differenti modalità di controllo è indicato nell'art. 223 septies delle disposizioni di attuazione del Codice Civile che prevedono l'applicazione delle norme sui sindaci anche ai componenti del Consiglio di sorveglianza e del comitato per il controllo sulla gestione.

Le caratteristiche dei sindaci

In funzione di tale attività di controllo sono state previste per i sindaci delle particolari qualità personali e professionali.

Dal primo punto di vista i sindaci debbono essere indipendenti dagli amministratori e non debbono avere subito provvedimenti giudiziari di interdizione, inabilitazione, fallimento o condanne che prevedono la impossibilità di esercitare uffici pubblici o direttivi.

Dal secondo punto di vista, almeno un sindaco effettivo e un sindaco supplente debbono essere scelti tra i revisori legali e gli altri membri debbono essere scelti tra i professionisti appartenenti alle professioni economiche e giuridiche o fra i professori universitari nelle stesse materie.

Particolari requisiti e modalità di nomina sono previsti per i componenti del Collegio Sindacale delle società quotate.

Il ruolo del Collegio Sindacale nelle banche

Gli istituti bancari non differiscono nella logica di produzione di ricchezza rispetto a tutte le altre imprese. Le banche producono attività assicurative sui mezzi finanziari a loro affidati nel senso che ripartiscono il rischio dell'investimento del potere di acquisto loro affidato su una platea di finanziati la più ampia possibile, riducendo di conseguenza il rischio dell'investitore.

La banca quindi vende e compra rischi e la utilità

prodotta dalla stessa deriva dalla funzione di ridurre i rischi per l'investitore a seguito della sua intermediazione.

A tale funzione di base la legge bancaria italiana ha aggiunto altre aree di operatività che sono complementari alla funzione cardine dell'intermediazione creditizia.

Poiché il rischio è rappresentato dalla possibilità che un evento non si verifichi o si verifichi in misura differente rispetto al previsto, il controllo sulla gestione è sostanzialmente il controllo sulle modalità di assunzione dei rischi.

La rilevanza del fattore rischio nell'ambito della gestione dell'impresa bancaria, fa sì che si accentui l'importanza del sistema di controllo delle attività sviluppate dalla stessa. Nella banca, il sistema di controllo interno è strutturato in forma piramidale al cui vertice è, nel modello tradizionale, il Collegio Sindacale a cui riportano tutte le funzioni di verifica e di controllo interno.

A tale funzione di estrema responsabilità non corrispondono peraltro poteri di intervento tali da permettere di rendere efficace, in termini di correttezza dell'azione amministrativa, l'intervento dei sindaci. Innanzitutto esiste una problematica in termini di funzionamento di un organo, quale è il Collegio Sindacale, che è composto da più membri e che opera a maggioranza. Per cui il sindaco è condizionato, nel suo operare, dalla volontà della maggioranza dei colleghi, il che lo può porre nelle condizioni di rinunciare all'incarico se gli altri componenti del collegio dimostrino dipendenza dagli amministratori. L'unico potere auto-

Tiratura 10/2015: 162.805		20-LUG-2016
Diffusione 10/2015: 98.970		da pag. 12
Lettori: n.d.		foglio 1
Quotidiano - Ed. nazionale	Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi	www.datastampa.it

---

**Clara Agnelli si è spenta a 96 anni**

*di Francesco Colamartino*

**U**n altro pezzo della dinastia Agnelli che se ne va. Clara, figlia di Edoardo e Virginia Bourbon del Monte e sorella maggiore di Gianni e degli altri fratelli, si è spenta ieri a 96 anni. Si era sposata con il principe Tassilo von Fürstenberg, morto a metà degli anni Ottanta, e dalle nozze erano nati tre figli: Ira, Egon e Sebastien. Clara era intestataria del 30,58% del capitale di La Scogliera, la holding che possiede il 50,22% di Banca Ifis e di cui Sebastien controlla il 68,13%. Nelle scorse settimane era stato nominato amministratore di sostegno di Clara l'avvocato **Matteo De Poli** dello Studio De Poli di Venezia. (riproduzione riservata)

no, nell'attività bancaria, spettante al sindaco singolo è rappresentato da quanto previsto dall'articolo 136 della Legge Bancaria nel caso in cui debbano essere autorizzate operazioni che comportino obbligazioni degli esponenti bancari nei confronti della banca.

In tale caso è necessario il voto favorevole di tutti i sindaci. È, invero, ben poca cosa rispetto ad attività che possono investire interessi non facenti riferimento diretto ad un esponente bancario ma che si iscrivono in reti di rapporti ben più ampi ed articolati.

La identificazione di tali rapporti è una delle funzioni più delicate del Collegio Sindacale e dei singoli sindaci. La loro esistenza può essere un fattore critico di insuccesso della banca e la loro identificazione spesso può porre il sindaco, essendo nell'impossibilità di agire efficacemente nel loro contrasto, a rinunciare all'incarico, costretto all'"exit" non avendo "voice". Si noti che la relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea dei Soci è documento approvato comunque dalla maggioranza dei sindaci.

Per tali ragioni è essenziale che nella persona dei sindaci si coniughino indipendenza, professionalità e diligenza.

### Indipendenza dei sindaci

L'indipendenza deve evitare ogni condizionamento della propria azione derivante da interessi attinenti alla propria posizione personale attuale e futura. Si noti che indipendenza non deve essere confusa con conoscenza. È evidente che un sindaco debba essere conosciuto quantomeno dagli stessi soci che propongono l'elezione del sindaco.

Tale fatto non deve peraltro condizionare la attività tesa alla tutela del valore dell'impresa anche contro coloro che ne hanno proposto la nomina.

### Professionalità dei sindaci

Se l'amministratore di società deve agire in modo informato, il sindaco deve essere un tecnico che conosce le norme giuridiche riguardanti le operazioni tipiche della società ma anche le logiche di gestione delle stesse, le aree di maggior rischio, le manifestazioni dei sintomi di patologie, gli interessi reali e potenziali che possono definire i comportamenti irregolari. Nella banca le leggi da osservare sono quelle generiche per tutti i tipi di società e specifiche relative all'attività di intermediazioni finanziaria. Queste ultime sono spesso derivanti da legislazioni di secondo livello in quan-

to demandate a regolatori esterni quali Banca d'Italia e Banca Centrale Europea. Rapporti importanti e costanti si debbono creare tra i sindaci ed i regolatori in quanto i secondo vedono nei primi la loro lunga mano interna nell'attività di vigilanza.

Un aspetto di particolare rilievo è rappresentato dalla verifica dell'osservanza dello statuto della società, corpo di norme che, nel quadro delle norme generali del codice civile, regola la vita della società stessa.

### Il problema dello Statuto Societario

La legge di riforma del diritto delle società, emanata all'inizio del secolo corrente, ha lasciato ai redattori degli statuti societari una libertà di articolazione prima sconosciuta.

Con la normativa del 1998 poi corretta in più riprese, cosiddetta legge sul risparmio, si prevede la nomina del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci mediante voti per lista al fine di permettere la presenza di rappresentanti della minoranza nell'ambito dell'organo sociale.

Tale norma era ispirata da una realtà che presentava gruppi omogenei di soci che costituivano una maggioranza stabile e, spesso, posizioni di minoranza di soggetti portatori di quote di rilievo del capitale sociale. La realtà, soprattutto nel mondo bancario, si è largamente evoluta tanto da rendere non più adeguati gli statuti. Infatti l'inserimento sul mercato dei fondi di investimento, il frazionamento delle partecipazioni dovuto anche a provvedimenti di legge (si veda l'obbligo per le fondazioni di origine bancaria di limitare la loro partecipazione nelle banche conferitarie), l'esplosione degli accordi di sindacato con conseguente parcellizzazione dei poteri di influenza dei singoli non più legati fra di loro, fa sì che il modello di suddivisione del capitale fra maggioranza e minoranza non sia più attuale. In realtà, oggi, ogni socio è al contempo di maggioranza e di minoranza in relazione alla convergenza o meno degli interessi contingenti con quelli di altri soci. Poiché quindi non esistono più maggioranze ma convergenze di interessi, il fatto che esista una quota notevole di soci portatori dell'interesse a risultati a breve termine, produce una spinta alla dirigenza della banca a produrre i risultati sul breve dimenticando e sottovalutando le esigenze di sviluppo nel lungo e medio termine dell'impresa e, potenzialmente, creando le condizioni per la distruzione dell'entità.

Così, se i risultati nel breve termine non ci sono, esiste il pericolo che si creino attraverso scorrette valu-

tazioni di bilancio che non risolvono i problemi ma li rinviando agli esercizi futuri fino a quando divengono così rilevanti da non poter essere più nascosti, da far perdere la fiducia nella istituzione che, proprio perché intermediaria dei rischi, vive sulla fiducia di chi gli affida i suoi investimenti per limitarne la aleatorietà. Le mancate svalutazioni dei crediti deteriorati, i mantenimenti di avviamenti pagati ma non più sussistenti, le omissioni di accantonamenti a fondi rischi che sono comparsi improvvisamente in molti bilanci bancari negli anni scorsi sotto la identificazione singolare di “pulizia del bilancio”, ad opera di quegli stessi amministratori e sindaci che avevano dichiarato rispondenti al vero i precedenti bilanci, in tal modo hanno trasformato il vecchio adagio di “chi rompe paga” in una più moderna dizione di “chi rompe non paga”. C'è da chiedersi a questo punto se non sussista responsabilità, oltre a quelle evidenti degli organi societari, anche dei soci di maggioranza che, per loro interesse al risultato a breve, hanno indotto a tali comportamenti, per poi liquidare la propria partecipazione su un mercato inconscio del reale stato delle società. Solitamente i sindaci delle banche, di fronte alla contestazione sul bilancio di esercizio, amano rispondere che la verifica sul bilancio di esercizio spetta alla società di revisione per cui alcuna colpa può essere attribuita al Collegio Sindacale.

Una tale affermazione è palesemente infondata laddove si ricordi che il Codice Civile prevede che i sindaci debbano vigilare sull'osservanza della legge e che le modalità di redazione del bilancio sono previste da norme di legge.

## Diligenza

Da ultimo ma non ultima la diligenza. Tanto più le dimensioni dell'impresa sono rilevanti e la gestione è complessa tanto più l'intervento di controllo dei sindaci deve essere frequente e approfondito. Tale controllo deve essere diretto nel contatto con il sistema di controllo interno, nel rapportarsi con i vari livelli di gestione, nell'accesso presso le sedi operative, nell'esame a campione di documenti e comportamenti. Ciò al fine di rispondere all'obbligo di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione della società e di adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

In quest'ultima indicazione – la vigilanza sul concreto funzionamento degli assetti societari –, si concretizza

la diversa responsabilità che investe i sindaci rispetto agli amministratori e a coloro che tra di essi sono designati a partecipare agli organi delegati e cioè nella maggior parte dei casi, gli amministratori delegati.

Il Consiglio di Amministrazione infatti deve valutare, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Gli organi delegati curano che l'assetto amministrativo, organizzativo e contabile della società sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa.

I sindaci vigilano sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Mentre, quindi, la responsabilità degli amministratori è relativa alla valutazione, in relazione alle informazioni ricevute, sulla corretta gestione delle società, gli amministratori delegati creano le condizioni per la gestione della società, la responsabilità dei sindaci si amplia nel verificare che quanto in teoria è stato indicato quale struttura dell'operare societario si realizzi concretamente nella pratica.

Il consigliere delegato, quindi, organizza la struttura generale dell'operare della società, il Consiglio di Amministrazione valuta che tale struttura astratta sia congruente con la razionalità delle gestioni, il Collegio Sindacale non solo si affianca al Consiglio di Amministrazione nel vigilare che la struttura astratta sia coerente con i principi di corretta amministrazione ma deve controllare anche e soprattutto che tali normative interne vengano concretamente poste in essere.

Non vi è dubbio che, nelle società di grandi dimensioni tale funzione del Collegio Sindacale non possa estendersi al controllo delle singole operazioni ma non vi è pure dubbio che la responsabilità del Collegio Sindacale debba portare lo stesso a interventi che scendano nel concreto funzionamento dell'operare sociale, sia dal punto di vista orizzontale – sul funzionamento delle procedure – sia dal punto di vista verticale, su analisi approfondita dei singoli fatti per verificare che gli stessi non denotino sintomi di patologie più ampie. Alla luce di tali considerazioni la norma civilistica minimale dell'obbligo di riunirsi almeno ogni novanta giorni e di partecipare alle assemblee ed ai Consigli di Amministrazione e Comitati Esecutivi, è palesemente inidonea ad assicurare l'assolvimento degli obblighi del Collegio Sindacale di una banca.

La verifica del concreto funzionamento dei modelli comportamentali richiede una presenza quasi giornaliera presso l'impresa per avere cognizione dei fatti, dei comportamenti, delle sensazioni che permettano di far fronte alle proprie funzioni.

PROF. AVV. STEFANO TROIANO

# La manleva in favore degli amministratori di società. Uno strumento a rischio di estinzione?

57

## Premessa

La responsabilità degli amministratori di società – o dei componenti di altri organi della stessa – per i danni arrecati alla società, ai soci o a terzi si pone in un rapporto di stretta complementarità rispetto ai poteri e ai doveri di amministrazione e di controllo spettanti agli organi medesimi e ne costituisce un completamento necessario, rappresentando la prospettiva di incorrervi un importante incentivo ad un esercizio diligente di quelle prerogative.

Il circolo virtuoso che dovrebbe idealmente instaurarsi tra queste due componenti – poteri e doveri di amministrazione e controllo, da un lato, responsabilità per i danni cagionati nel loro esercizio, dall'altro – entra tuttavia in crisi nel momento in cui il rischio della responsabilità diviene, per i componenti degli organi societari, così elevato da risultare del tutto sproporzionato rispetto ai poteri di cui gli stessi componenti dispongono, al punto da essere per loro di fatto impossibile adeguare i propri comportamenti allo standard richiesto.

L'esperienza degli ultimi decenni ci propone il continuo innalzamento degli standard di responsabilità degli amministratori a seguito sia di interventi del legislatore sia a seguito dell'evoluzione giurisprudenziale e dall'incremento dei contenziosi. È sotto gli occhi di tutti quanto sempre più articolata e impenetrabile sia divenuta la trama delle prescrizioni normative che, da varie prospettive, definiscono gli obblighi degli amministratori. Allo stesso modo, anche la giurisprudenza, a sua volta, ha reso via via più agevole il ricorso all'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori, delineandone in modo più flessibile i presupposti, e, con il susseguirsi di condanne sempre più numerose e più severe anche sul piano degli importi, ha contribuito anch'essa ad elevare progressivamente l'ampiezza della responsabilità sugli stessi discendente in caso

di inadempimento. Gli importi dei risarcimenti sono, in taluni casi, divenuti così elevati da risultare difficilmente sostenibili anche per soggetti molto facoltosi, ponendosi talora al di fuori di qualsiasi ragionevole correlazione con la grandezza della società o il tipo di operazioni dalla stessa compiute. Tutto ciò di fronte ad un contesto che, paradossalmente, tende – almeno in Italia – a richiedere compensi per gli amministratori sempre meno elevati.

Compensi più contenuti, doveri tanto più estesi quanto opachi e difficilmente interpretabili nei loro contenuti, carichi risarcitori elevati: vi sono tutte, in sintesi, le premesse per un vero e proprio corto circuito, che rischia di fatto di paralizzare il sistema di governo societario, dissuadendo i più preparati ed onesti dall'assumere cariche societarie o facendo pericolosamente dilagare tra gli amministratori – al pari di quanto è notoriamente avvenuto nel diverso contesto della responsabilità medica – pratiche difensive assai difficilmente conciliabili con la gestione virtuosa di un'impresa. Si pensi solo alla difficoltà di molti consigli di amministrazione nell'assumere decisioni oggettivamente più rischiose di altre e alla propensione di molti amministratori ad astenersi nelle decisioni relative. Per ovviare, la prassi ha tuttavia da tempo iniziato a elaborare alcuni strumenti compensativi, fondati sull'autonomia privata e in varia misura diretti a neutralizzare o a ridurre il rischio della responsabilità a carico dei componenti degli organi societari, trasladando su altri soggetti.

Gli strumenti principalmente adottati, talora anche congiuntamente (secondo ipotesi di combinazione molto variabili, che pongono peraltro delicate questioni di coordinamento) sono, soprattutto, polizze assicurative appositamente congegnate (le c.d. polizze D&O, *Directors' and Officers' Insurance*) e patti di manleva. Questi strumenti, diretti a trasferire in tutto o in parte

il rischio della responsabilità su soggetti diversi dagli amministratori, finiscono, tuttavia, per attenuare l'efficacia della responsabilità civile come deterrente psicologico per i componenti degli organi societari rispetto alla tenuta di condotte illecite e, per contro, ad incrinarne la funzione di stimolo nei loro riguardi al fine di indirizzare la propria attività verso comportamenti prudenti e virtuosi.

Questa circostanza spiega in parte le resistenze che tuttora si riscontrano in giurisprudenza e in dottrina nel definire i limiti di ammissibilità di tali strumenti. Ma a questa si aggiunge anche la difficoltà, da un lato, di cogliere gli elementi di specificità che li differenziano da altre figure solo apparentemente vicine e, dall'altro, di riconoscerne e valorizzarne gli elementi che li accomunano alle figure ad essi invece realmente affini, più utili dunque al fine di fondarne un nucleo minimo di disciplina comune.

In particolare, e riservando ad altra sede il discorso relativo alle polizze D&O (introdotte in Italia solo in tempi relativamente recenti ma non prive di limiti strutturali, che ne hanno depotenziato l'efficacia: si pensi, in particolare, alla propensione delle assicurazioni italiane a concederle solo per massimali relativamente bassi, inadeguati rispetto alle entità delle pretese risarcitorie cui gli amministratori possono andare incontro, e a fronte di premi molto elevati), occorre rilevare come il dibattito in materia di accordi di manleva risulti segnato da interventi, tanto della dottrina quanto della giurisprudenza, rarefatti nel tempo, che per lungo tratto hanno offerto l'impressione di un'apparente assenza di problematicità della figura, salvo rivelare, più di recente, la sostanziale fragilità di tale impressione.

Si riflette in questa materia la limitata e spesso solo distratta attenzione che alla figura dei patti di manleva (come categoria generale, diffusa anche al di là del contesto societario) è stata riservata innanzitutto dalla letteratura civilistica, ma anche da quella specialistica relativa al diritto societario. Pochi sono infatti i contributi dedicati ai patti di manleva, nessuno dei quali peraltro, salva una isolata recente eccezione, di carattere monografico<sup>1</sup>.

1. L'unica monografia in argomento, per quanto consta, è quella di G.C. ADRIANO, *Patti di manleva e circolazione del costo del danno*, Padova, Cedam, 2012. Anche i contributi non monografici specificamente dedicati alle clausole o ai patti di manleva si riducono a pochi, tutti relativamente recenti, tra i quali in particolare P. CORRIAS, voce "Manleva (patto di)", in *Enc. giur. Treccani*, Agg., Roma, 2008, p. 1 ss.; A. FRANCO, *Il*



Anche gli interventi giurisprudenziali sul punto appaiono assai radi, a dispetto della diffusione non irrilevante delle clausole di manleva negli ambiti più disparati e della loro nel complesso elevata rilevanza pratica. La giurisprudenza è inoltre per lungo tempo rimasta ferma ad affermazioni alquanto datate disposte a riconoscere senza limiti la validità delle clausole di manleva e la loro non riconducibilità alle clausole di esonero dalla responsabilità e, quindi, ai limiti di cui all'art. 1229 c.c., mentre ha incontrato difficoltà nell'individuare le specificità dei patti di manleva nello specifico contesto delle società, ove a problemi generali si affiancano problematiche di contesto specificamente connesse alla disciplina societaria. In quest'ultimo settore, peraltro, gli indirizzi della giurisprudenza sembrano di recente ribaltarsi nella direzione del riconoscimento ai patti di manleva di un ambito di validità sempre più angusto, per ragioni diverse da quelle basate sulla violazione del disposto dell'art. 1229 c.c.

*contratto di manleva e la manleva verso gli amministratori*, in *Contr. impr.*, 2007, p. 187 ss. Si segnalano poi le sintetiche ma puntuali trattazioni dedicate ai patti di manleva nelle opere di L. DELOGU, *Le modificazioni convenzionali della responsabilità civile*, Padova, 2000, p. 199 ss., e di A. TINA, *L'esonero da responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, Milano, 2008. La situazione non è molto diversa in Germania, dove si segnalano tuttavia le seguenti, recenti, opere, specificamente riferite proprio alle manleve in favore dei componenti di organi sociali: il volume di S. THOMAS, *Die Haftungsfreistellung von Organmitgliedern*, Tübingen, 2010, e il saggio di M. HABERSACK, *Die Freistellung des Organwalters von seiner Haftung gegenüber der Gesellschaft*, in *Festschrift für Peter Ulmer*, 2003, p. 151 ss.

L'impressione che si ricava dalla più recente giurisprudenza, formatasi prevalentemente proprio con riguardo all'ambito societario, è, infatti, quella di un progressivo irrigidimento dei requisiti di liceità per la stipulazione di un patto di manleva, che in assenza di un'adeguata riflessione sulle tecniche di redazione più adeguate per questo tipo di clausole, rischia di fatto di mettere in crisi lo strumento in sé. Una constatazione, quest'ultima, che, ove letta avendo in mente al contempo anche le significative limitazioni che le polizze D&O incontrano nella loro concreta applicazione nella prassi, e a cui si è in precedenza accennato, finisce per gettare una luce fosca sulla tenuta stessa del sistema di *governance* societaria, stretto nelle maglie di richieste risarcitorie esorbitanti, da un lato, e dell'assenza di strumenti a disposizione degli amministratori per alleggerirne il peso, dall'altro.

Nell'impossibilità di dare conto di tutti i profili di criticità che si presentano con riguardo ai patti di manleva nell'ordinamento italiano, mi limiterò a ripercorrere, in questo mio breve contributo, alcuni dei (pochi) punti fermi in materia, per poi richiamare in particolare l'attenzione sulla più recente giurisprudenza in materia di manleva in favore degli amministratori di società, evidenziandone i risvolti di maggiore interesse pratico sul piano strettamente civilistico. Non vi sarà tempo, invece, in questo rapido contributo, per indagare anche le numerose implicazioni di stretto diritto societario che la manleva propone agli interpreti.

### I confini dell'istituto

Con il patto di manleva un soggetto (mallevante o mallevadore) si obbliga a tenere indenne un altro soggetto (mallevato) dall'obbligazione risarcitoria a cui questi può o potrebbe essere tenuto in forza della sua responsabilità, di natura contrattuale o extracontrattuale, nei confronti di un terzo danneggiato.

A seconda dei casi, la manleva può prevedere che il mallevante sia tenuto a rimborsare al mallevato le somme da questi corrisposte al terzo a titolo risarcitorio oppure sia tenuto a fornire al mallevato le somme necessarie per adempiere l'obbligazione risarcitoria o, ancora, che il mallevante si obblighi a corrispondere direttamente le somme al terzo (con un atto di adempimento dell'obbligazione risarcitoria altrui).

Sempre in relazione alla concreta volontà delle parti, è inoltre possibile che il mallevante si obblighi rispetto ad obbligazioni risarcitorie non ancora sorte, in quanto destinate eventualmente a sorgere da fatti

illeciti non ancora compiuti dal mallevato, oppure che si obblighi a tenerlo indenne da obbligazioni risarcitorie riferite ad attività pregresse, ma rispetto ai quali non sia ancora stata accertata una responsabilità del mallevato: ad obbligazioni, dunque, eventualmente già sorte, ma della cui esistenza e della cui estensione le parti non siano a conoscenza al momento della stipulazione del patto.

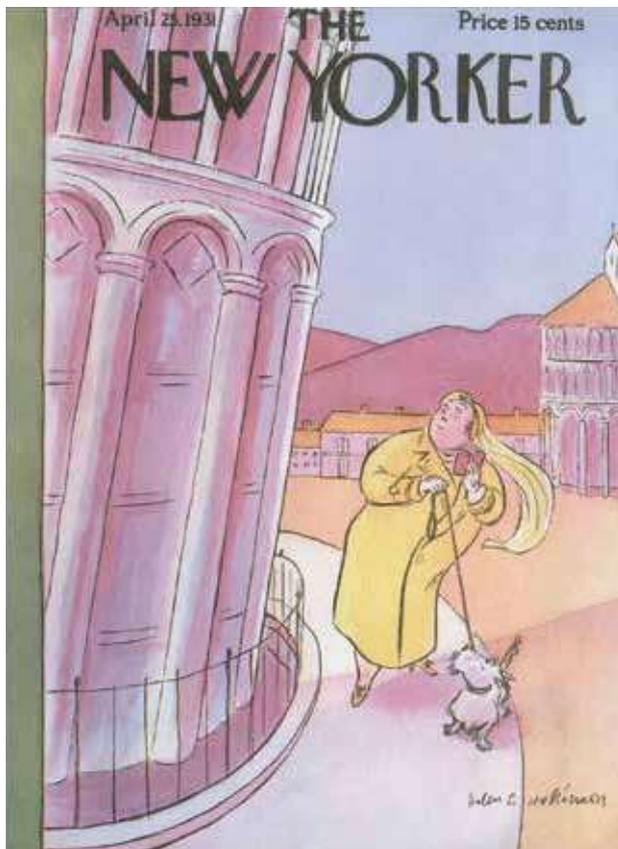
In entrambi i casi, ciò che caratterizza la manleva è, dunque, l'incertezza in merito all'esistenza (*an*) o all'importo (*quantum*) della responsabilità, incertezza che, costituendo un rischio spesso difficilmente ponderabile per il mallevato, lo motiva a traslare il rischio medesimo in via preventiva su un soggetto terzo.

In definitiva, la manleva è, pertanto, come già rilevato in premessa, uno *strumento di traslazione di rischio* (il rischio della responsabilità civile), condividendo tale sua funzione minima con il contratto di assicurazione, come è d'altronde dimostrato anche dalla prassi relativa alle manleve in favore degli amministratori o dei sindaci, che sono comunemente intese come complementari o sostitutive rispetto a forme di assicurazione D&O.

La nozione di manleva non sembra invece attagliarsi ai casi in cui un soggetto assume un'obbligazione risarcitoria verso terzi già accertata e determinata nella sua estensione. In tali casi, il patto si traduce nella mera assunzione dell'obbligazione risarcitoria altrui, in una semplice, dunque, traslazione dell'onere economico del danno, priva però di alcun profilo di rischio. Se si vuole, si può parlare di "manleva" anche con riferimento a queste ipotesi, solo però avendo cura di precisare che, mancando l'assunzione di rischio, cadono, in questi casi, le affinità con l'assicurazione e con altre forme di assunzione di garanzia, per così dire, "pura" per un'obbligazione altrui.

Si può discutere, ancora, se il patto di manleva, che può essere tanto accessorio rispetto ad un dato contratto, quanto porsi come patto formalmente autonomo (anche se di regola, anche in questi casi, troverà la sua giustificazione in una più complessa e più ampia operazione economica), possa o non essere ricondotto allo schema dell'accollo di debito, come regolato nell'art. 1273 c.c., e, più in particolare, alla figura dell'accollo c.d. interno, non espressamente regolato dal codice civile e che si sostanzia nell'accordo tra debitore e accollante con cui l'accollante assume l'obbligazione dell'accollato verso il creditore senza (possibilità di) adesione da parte del creditore e con effetti, dunque, limitati esclusivamente al rapporto tra accollante e accollato.

La risposta ci sembra che possa essere in linea di



principio positiva per tutte le fattispecie concrete di manifestazione della manleva nella prassi. L'accollo interno, ormai pacificamente riconosciuto come valido dalla prassi quale fattispecie atipica, può anche risolversi, infatti, nell'assunzione dell'obbligo di fornire all'accollato i mezzi per l'adempimento dell'obbligazione risarcitoria o in quello di adempiere direttamente nei confronti del creditore come anche, infine, nell'obbligo di rimborsare le somme pagate dall'accollato al creditore.

La soluzione che si è appena prospettata presuppone però che si dia risposta positiva al quesito se lo schema dell'accollo possa essere impiegato non solo per l'assunzione di un determinato debito altrui, ma anche per l'assunzione di debiti la cui esistenza o è solo eventuale e futura oppure è attuale ma incerta perché non ancora accertata in via definitiva. Solo in questi casi può infatti parlarsi di traslazione del rischio, che è l'elemento che caratterizza, a ben vedere, in modo peculiare la manleva.

Diversamente da quanto talora si sostiene in dottrina, non mi sembra esservi ragione per ritenere inapplicabile lo schema dell'accollo a queste ipotesi, rappresentando l'accollo, in definitiva, al pari degli altri strumenti di modificazione soggettiva del rapporto

obbligatorio (sa dal lato passivo sia dal lato attivo: si pensi alla cessione del credito) uno schema *neutro* sotto il profilo causale, astrattamente idoneo quindi a realizzare in concreto anche una causa aleatoria.

Possiamo quindi giungere a queste prime conclusioni. A rigore, la manleva presuppone sempre la traslazione di un rischio. Quando tale traslazione operi attraverso lo strumento dell'assunzione del debito altrui, ancorché eventuale, essa troverà la sua collocazione nell'ambito dello schema dell'accollo c.d. interno di debiti eventuali. L'assunzione di una o più obbligazioni risarcitorie verso terzi rientra a sua volta nello schema dell'accollo, ma non in quello della manleva ove l'esistenza o l'estensione delle obbligazioni assunte non evidenzia alcun profilo di incertezza e, quindi, di rischio. Tuttavia, la riconduzione allo schema dell'accollo non consente di apportare un contributo sostanziale in termini di individuazione della disciplina applicabile, essendo anche l'accollo c.d. interno, come si è già rilevato, un accordo atipico.

Di qui la necessità di andare oltre nell'interrogarsi sulle norme applicabili alla manleva.

### I punti fermi...

Come anticipato, dei patti di manleva (riscontrabili da tempo nei più diversi campi) la giurisprudenza e la dottrina si sono occupate per lungo tempo solo sporadicamente e, in prevalenza, al solo fine di affermarne la validità tracciandone un netto distinguo rispetto alle clausole di esonero o di limitazione della responsabilità.

Infatti, almeno per i più (v. già la remota Cass. 18 maggio 1954, n. 1580; in dottrina, basti, per tutti, il rinvio a F. BENATTI, *Clausole di esonero dalla responsabilità*, in *Dig. disc. priv., sez. civ., II*, Milano, 1988, p. 403), è pacifica e nitida la diversità strutturale esistente tra patti di manleva e clausole di esonero dalla responsabilità: le prime, stipulate dal debitore della (potenziale) obbligazione risarcitoria con un terzo, che si assume l'onere risarcitorio dell'altro senza entrare in rapporto con la vittima dell'illecito o dell'inadempimento; le seconde, all'opposto, intercorrenti direttamente tra debitore e creditore dell'obbligazione risarcitoria.

Parimenti si esclude l'applicabilità, tanto in via diretta quanto in via analogica, dell'art. 1229 c.c. ai patti di manleva sul presupposto, invero difficilmente contestabile, che questi non intaccano la tutela spettante al creditore, non determinando alcuna forma di irresponsabilità del mallevalo nei suoi riguardi: come

avviene anche nell'assicurazione della responsabilità civile, l'autore del danno che benefici di una manleva continua, infatti, a rispondere integralmente del danno verso il danneggiato, il quale non potrà certo dolersi del fatto, a lui totalmente estraneo, che il debitore, una volta pagato, possa ottenere dal mallevante di essere sgravato dall'onere risarcitorio sostenuto.

All'obiezione, di per sé insidiosa, per cui grazie a tale traslazione del rischio verrebbe meno ogni incentivo per il mallevato ad adempiere con diligenza o ad astenersi, sempre con diligenza, dal ledere l'altrui diritto, si risponde che la ragione di essere del divieto di cui all'art. 1229 c.c. – come pianamente si evince dal fatto che la norma si riferisce a clausole che incidono *sulla responsabilità*, escludendola o limitandola – sta non nell'assicurare al creditore un'esecuzione diligente della sua obbligazione ma nel garantirgli piena tutela nell'eventualità dell'inadempimento. Ed è dunque evidente come una simile esigenza non ricorra lì dove il patto, come nella manleva, non incide in alcun modo sul diritto del creditore di far valere le sue ragioni risarcitorie nei confronti del debitore inadempiente. Si rileva, anzi, come la manleva possa finanche rafforzare la tutela del creditore, tanto di fatto, nella misura in cui l'autore del danno possa essere più facilmente disposto a corrispondere il risarcimento sapendo di poter contare sull'azione di rivalsa nei confronti del mallevante, quanto di diritto, nei limiti in cui al creditore sia concesso, in via di azione surrogatoria, sostituirsi all'autore del danno (in ipotesi, ad esempio, inadempiente rispetto all'obbligazione risarcitoria perché insolvente) rimasto inerte nell'esercizio verso il mallevante dei diritti derivanti dalla manleva.

È pur vero, come si è già anticipato in premessa, che l'esistenza di una manleva può effettivamente incrinare la funzione di deterrenza che caratterizza la disciplina della responsabilità. Si replica, però, da un lato, osservando come la funzione di deterrenza non sia funzione principale dei regimi di responsabilità, che rispondono ad una prevalente finalità compensativa, e, dall'altro, che in ogni caso tale preoccupazione rileva solo sul piano del fatto senza però informare il sistema normativo, che, con particolare riguardo alla disciplina dell'assicurazione, mostra chiaramente di ammettere patti volti a riversare su altri l'onere risarcitorio di un eventuale illecito. È quanto si desume, infatti, dalle norme in virtù dei quali l'assicuratore può obbligarsi, in presenza di apposito patto, anche per sinistri cagionati con colpa grave del contraente, dell'assicurato o del beneficiario dell'assicurazione (art. 1900, co. 1, c.c.) ed è ammessa l'assicurazione del-

la responsabilità civile anche per danni causati con colpa grave essendo vietata solo l'assicurazione per i danni derivanti da fatti dolosi (art. 1917 c.c.). Come è stato di recente bene scritto (G.C. ADRIANO, *op. cit.*, p. 17), da queste previsioni può dunque desumersi *“come la circolazione negoziale del costo economico di un danno sia consentita dalla legge, e sia consentita anche in via preventiva, prima cioè del verificarsi del fatto dannoso”*. Con riferimento specifico alla manleva prestata da terzi in favore degli amministratori, è dunque da riconoscere che la manleva non preclude in alcun modo l'accertamento della responsabilità degli amministratori nei confronti della società e dei terzi, a cui spetta in ogni caso azione nei loro riguardi.

Come si legge in un recente lodo arbitrale inedito – pronunciato il 24 ottobre 2012 (da un Collegio composto dagli arbitri Marcello Maggiolo, Francesco Benatti e Lorenzo Locatelli) e confermato in sede di impugnazione dalla Corte di Appello di Venezia con sent. n. 2722 del 2015 –, lodo che ci permettiamo di citare in questa sede per la particolare lucidità e limpidezza delle motivazioni che contiene, la società, pur in presenza di una manleva, può deliberare sempre l'azione di responsabilità, sicché *“la presenza di una clausola di manleva è del tutto indifferente sotto il profilo di una maggiore o minore tutela della società (visto che la sua perdita patrimoniale è sostenuta dal mallevatore anziché dall'amministratore infedele), ed altresì quanto alla tutela dei creditori (che trovano uguale – se non maggiore – rispondenza nel patrimonio del mallevatore rispetto che in quello del mallevato)”*.

### ...e le riserve di una parte della giurisprudenza più recente

Se questo è il quadro, dove si annidano, allora, le perplessità di una parte non trascurabile della più recente giurisprudenza?

Si allude qui, in particolare, ad un recente, ma non isolato, provvedimento cautelare (Trib. Milano, 20 dicembre 2015), con il quale è stato disposto il sequestro di ingenti somme di denaro (diversi milioni di Euro) a carico di una nota famiglia di amministratori, con una motivazione articolata, ma che mette seriamente in dubbio l'efficacia della manleva quale strumento per tutelare gli amministratori di società.

Il provvedimento, nel negare validità al patto di manleva stipulato nel 2012 da un importante gruppo finanziario in favore degli amministratori uscenti, ha individuato molteplici e assai rigorosi limiti di validi-

tà per la manleva, talmente stringenti da rendere di fatto – ha detto qualcuno – quasi impossibile il ricorso a questo istituto.

In sintesi, tali limiti di validità sono stati ravvisati: 1) nella inoperatività della manleva per la responsabilità derivante da fatti dolosi; 2) nella necessità che nel patto siano individuati in modo sufficientemente determinato i fatti addebitati al mallevato a titolo di responsabilità; 3) nella necessaria indicazione di un tetto massimo oltre il quale il mallevatore non è chiamato a rispondere.

Occorre sin d'ora chiarire che il patto in questione si riferisce a responsabilità per fatti connessi ad un'attività di gestione precedente alla stipulazione del patto. Si rientra dunque nell'ipotesi di manleva per obbligazioni risarcitorie già sorte al momento del patto ancorché non ancora accertate nella loro esistenza e nel loro ammontare, non dunque di una manleva per obbligazioni risarcitorie future.

Nel merito, le ragioni dell'invalidità si ritrovano nei seguenti tre passaggi contenuti nella motivazione del provvedimento:

a) «È pacifica la conclusione in termini di nullità degli accordi di manleva nella parte in cui abbiano ad oggetto fatti dolosi, secondo interpretazione che muove dal disposto degli articoli 1229, 1900, 1917 c.c.».

b) «Questo Giudice conviene con l'indirizzo giurisprudenziale secondo cui la manleva è invalida quando manca un adeguato livello di specificazione dei possibili illeciti, in quanto “nessuna liberatoria potrebbe concepirsi né risultare efficace con riguardo ad un fatto che, al momento dell'asserito sgravio e della pretesa manleva non era ancora stato accertato, né nella sua oggettività né nelle conseguenze economiche derivanti in pregiudizio alla società».

c) «Si deve por mente al fatto che, con riferimento ad istituti affini quali l'assicurazione e la fideiussione, il legislatore ha avuto cura di richiedere espressamente che siano specificati contrattualmente “i limiti” del danno assicurato (artt. 1882 e 1905 c.c.) e non ha accordato tutela ad un accordo di garanzia “omnibus” cui non acceda l'indicazione del limite quantitativo della garanzia stessa (art. 1938 c.c.)».

Di qui la conclusione che «l'assoluta carenza di determinazione dell'oggetto e la sua obiettiva indeterminabilità integrano ulteriori aspetti di invalidità dell'accordo». Se poi volgiamo lo sguardo ad alcune pronunce di merito di solo qualche anno addietro (v., ad esempio, la seguente massima di Trib. Modena, sent. n. 1980 del 17 dicembre 2012: “Le clausole di manleva non creano forme di irresponsabilità assoluta, poiché si limitano a



*trasferire le conseguenze patrimoniali del danno su un soggetto diverso dall'autore, e non sono quindi vietate dall'art. 1229 c.c. ma sono valide, a condizione che l'assuntore di tali obblighi abbia un interesse, altrimenti sono nulle per mancanza o illiceità della causa”*), emerge un ulteriore profilo di potenziale invalidità della manleva, che viene ricollegato, in particolare, al difetto di causa o, più precisamente, all'assenza di un interesse meritevole di tutela secondo l'ordinamento giuridico, conformemente alla formula di cui all'art. 1322, co. 2, c.c.

Quanto basta per confermare l'impressione di un istituto in potenziale declino o, a voler essere solo un po' meno drastici, in seria crisi di identità.

In particolare: a) il limite dell'inoperatività per i fatti di dolo

Mi pare, tuttavia, che queste decisioni, pur cogliendo in diversi punti nel segno, sotto altri profili si lascino invece fuorviare da assimilazioni con istituti solo apparentemente affini, quando il discorso dovrebbe invece farsi più articolato e le risposte essere calibrate in modo più attento sulle specificità del patto di manleva.

Riprenderò separatamente, e sia pure in estrema sintesi, ciascuno di questi punti, soprattutto al fine di evidenziare le criticità di alcune delle suesposte asserzioni.

Si è già rilevato come la manleva abbia numerosi punti di contatto con l'assicurazione, con la quale condivide la funzione di traslazione di un rischio e rispetto

alla quale spesso si pone, proprio per questa ragione (almeno se si guarda all'interesse di chi ne beneficia), come una sorta di equipollente funzionale. Ci sembra dunque ineccepibile riconoscere che lo stesso principio generale desumibile dagli artt. 1900 e 1917 c.c. possa valere tanto a confermare, in positivo, l'ammissibilità di massima del ricorso anche all'istituto della manleva, quanto a tracciarne, in negativo, i limiti di ammissibilità: in particolare, nella parte in cui esclude la validità della circolazione convenzionale del rischio della responsabilità in caso di fatti dolosi.

La *ratio* di siffatte disposizioni, sotto questo profilo, è trasparente ed è legata al carattere particolarmente riprovevole della condotta dolosa, in quanto intenzionalmente diretta a ledere l'altrui sfera giuridica, che rende in questo caso prevalente l'esigenza di preservare intatta non solo la funzione compensativa e sanzionatoria della responsabilità ma anche la sua componente di prevenzione e dissuasione dall'illecito. In altre parole, tali previsioni evidenziano come la libera allocazione pattizia del rischio della responsabilità non possa intaccare quel nucleo minimo essenziale, escluso il quale verrebbe meno nei consociati ogni remora nel compiere illeciti a danno di altri: limite, questo, che è individuato nella volontaria lesione dell'altrui sfera giuridica, ossia nell'intenzionale violazione di norme e principi inderogabili in danno altrui. In questi casi la funzione preventiva o di coazione psicologica della responsabilità non tollera attenuazioni o alleggerimenti.

Una *ratio*, questa, che ricorre pianamente anche nella manleva, come, più in generale, in tutti i casi in cui si riversa convenzionalmente su altri il rischio della propria condotta dolosa.

Aggiungo, non solo per completezza ma anche perché nella ipotesi di cui qui ci si sta prevalentemente occupando (ossia quella della manleva in favore di amministratori di società) sono frequenti pattuizioni estese anche a illeciti pregressi, che tale esigenza include anche i casi in cui si trasferisce su altri le conseguenze patrimoniali di illeciti dolosi già perpetrati ma ancora, in ipotesi, da accertare e quantificare nelle loro conseguenze. È vero, infatti, che il patto non andrebbe in questo caso ad incidere sulla funzione di deterrente psicologico propria della responsabilità civile, che può solo operare rispetto ad un agire futuro. Tuttavia, una pattuizione siffatta andrebbe ad incrinare la funzione sanzionatoria della responsabilità, anch'essa essenziale come strumento di repressione dell'illecito doloso. Riteniamo, pertanto, che siano comunque nulle, per contrarietà a un principio di ordine pubblico desumi-

bile dai predetti artt. 1900 e 1917 c.c., anche le manleve prestate per illeciti dolosi pregressi, a maggior ragione se integranti reato o altri illeciti penalmente o amministrativamente sanzionabili (come del resto è ampiamente riconosciuto anche nel Regno Unito e in Germania).

### Segue: b) il requisito della determinatezza e determinabilità dell'oggetto

La richiesta di "*un adeguato livello di specificazione dei possibili illeciti*" risponde all'esigenza di determinatezza e determinabilità dell'oggetto del patto, esigenza che è tanto più stringente quanto più l'obbligazione risarcitoria si colloca, per la sua esistenza e per il suo ammontare, nel dominio dell'incertezza.

Si è dunque sostenuto, e la pronuncia sopra citata risulta in linea con questo orientamento, che "*una manleva in forma ampia – senza l'indicazione, dunque, di un preciso evento o comportamento dai quali possa nascere il futuro debito – possa essere ritenuta nulla per contrasto con l'art. 1346 c.c. in tema di requisiti dell'oggetto del contratto*" (A. FRANCO, *op. cit.*, p. 197).

Si tratta di affermazioni, di massima, condivisibili e che evidenziano la necessità che il contratto indichi i criteri per ricondurre in modo certo l'obbligazione risarcitoria, quando sorgerà o quando sarà accertata al patto di manleva.

L'ampiezza e il grado di precisione di tali criteri di determinabilità non è, tuttavia, possibile stabilirli *a priori*, e questo incide, indubbiamente, sulla incertezza del ricorso allo strumento.

Ed infatti, il requisito della determinabilità dell'oggetto non risponde solo ad un'esigenza logico-formale di *completezza* della fattispecie negoziale, quale fosse un mero requisito di struttura, per soddisfare il quale sia sufficiente la possibilità, in base ai criteri indicati nel contratto, di individuare anche successivamente quali siano i beni reali sui quali il contratto è destinato a produrre effetto, anche quando non si possa subito prevederne, sia pure approssimativamente, l'entità e le caratteristiche.

La regola di determinatezza dell'oggetto esprime, di contro, l'esigenza che il contenuto del contratto possieda quel minimo di *concretezza* che consenta alle parti di sapere qual è l'impegno che assumono, dovendosi tale esigenza di concretezza reputare soddisfatta soltanto ove dal contratto già risultino la causa e la natura delle prestazioni principali e, nel caso di negozi aventi ad oggetto diritti futuri, siano già attualmente



## INVESTIDUTRIAL ACQUISISCE VALTOUR

[stampa](#) | [chiudi](#)

2 Maggio 2016 Scritto da: Redazione



La società Investindustrial, che fa capo ad Andrea Bonomi, ha acquisito il gruppo Valtur da La Sofia Srl e da Orogroup Spa detenuta al 42% da NEM Sgr, controllata dal Gruppo Banca Popolare di Vicenza.

La Sofia Srl, riconducibile alla famiglia Ljuljdjuraj che in precedenza controllava il gruppo Valtur, manterrà una partecipazione di minoranza.

Si tratta del "primo passo di un progetto finalizzato alla creazione di un gruppo turistico attivo nella gestione di resort leader nell'area del Mediterraneo".

Bonomi ha anche siglato un accordo con Prelios SGR per acquisire la proprietà immobiliare di tre resort a Ostuni in Puglia, Pila in Val d'Aosta e Marilleva in Trentino, oggi già gestite dal gruppo Valtur. Inoltre il gruppo ha sottoscritto un contratto di locazione per la gestione del Tanka Village, in Sardegna.

Nell'operazione, Investindustrial è stata assistita dallo studio Chiomenti con un team formato dagli avv. Carlo Croff e Corrado Borghesan.

Lo Studio Lambertini & Associati ha assistito Nem Sgr con un team guidato dall'avv. Debora Cremasco, coadiuvata dall'avv. Gioia Carrabetta.

Lo studio Osborne Clarke ha assistito le Banche creditrici di Valtur, che sono state rimborsate, (Banca Popolare di Vicenza, Veneto Banca e Unicredit) con un team guidato dall'avv. Federica Greggio.

La società Sofia Srl è stata affiancata nell'operazione dallo studio De Falco-Grompe con gli avv.ti Luigi Radaelli, Davide Cinelli e Rodolfo De Martinis.

Lo Studio Legale Lambertini & Associati, fondato a Verona dall'Avvocato Lamberto Lambertini, ha sviluppato un forte radicamento sul territorio, che ha consentito ai professionisti dello Studio di conoscere ed intercettare le istanze delle aziende, dapprima del Nord Est e poi di realtà nazionali grazie all'apertura delle sedi di Roma e Milano.

delineate le caratteristiche essenziali dei diritti di cui si dispone (v. C. M. BIANCA, *Diritto civile*, 2, *Il contratto*, Milano, 2° ed., 2000, p. 327). La necessaria determinatezza del contenuto del contratto si configura, pertanto, come requisito posto a tutela dei contraenti contro il rischio di assumere un vincolo dall'estensione non prevista né prevedibile. Questa impostazione assume come parametro di riferimento non l'astratta possibilità di determinare in via successiva il contenuto contrattuale, ma piuttosto la possibilità attuale per le parti di prevedere, già al momento della conclusione dell'accordo e sia pure entro congrui margini di approssimazione, anche legati all'eventuale aleatorietà del contratto, la natura e l'entità dell'impegno che assumono (come scriveva Valcavi, nello scritto intitolato *Se ed entro quali limiti la Fideiussione Omnibus sia invalida*, in *Foro it*, 1985, p. 509, "il torto del corrente modo di vedere è quello di intendere la determinabilità come un mero giudizio a posteriori, per cui essa ricorre sempre, e non invece come un giudizio di prognosi postuma ex ante (cioè riferita alla conclusione del contratto di garanzia) come deve essere. Si vuol dire che l'operazione di determinazione per relationem sarà formulata dopo, ma la determinabilità deve ricorrere prima, com'è il caso di ogni giudizio di prognosi. Una determinabilità solo a posteriori è irrilevante e non significativa"). Né questa esigenza non sembra porsi in contrasto con la riconosciuta possibilità per le parti di stipulare contratti aleatori: anche rispetto a questi contratti è necessaria, infatti, una non generica delimitazione dell'alea che le parti volutamente assumono (sia pure in misura maggiore rispetto al rischio cui si è normalmente esposti nell'esercizio dell'autonomia negoziale) e della sua possibile incidenza sulle reciproche prestazioni (scriveva sempre Valcavi nello scritto già citato, con riferimento alla determinatezza dell'oggetto nella fideiussione omnibus, che la determinabilità dei debiti futuri "si traduce nella determinabilità del rischio altrui che il garante assume a proprio carico e da cui il garantito vuol essere malleato, ed in cui consiste più propriamente l'oggetto di questo, come di ogni negozio di garanzia. Non è dubbio, infatti, che il rischio per inadempimento dei debiti futuri, debba essere determinato o determinabile, al pari di questi ultimi: anche nell'assicurazione e persino nel gioco, il rischio non è mai indeterminabile"). Numerosi sono gli indici normativi che muovono in questa direzione, anche e proprio con riferimento a negozi relativi a beni futuri. Si pensi, per limitarsi ai principali, a tutte quelle previsioni che, in varia misura, individuano limiti stringenti di determinatezza dell'oggetto relativo a diritti futuri, che certamente

non potrebbero spiegarsi sulla base di una concezione della determinatezza/determinabilità meramente logico-formale (per soddisfare la quale basterebbe qualsiasi criterio di *relatio*, anche puramente generico ed estrinseco, che consenta di rapportare un futuro credito o debito all'accordo precedentemente assunto: ad esempio, assumo, cedo, garantisco tutto i crediti futuri di Tizio verso i suoi futuri creditori): ad esempio, l'art. 3 della l. 21 febbraio 1991, n. 52 in materia di cessione dei crediti di impresa (che fa riferimento a due criteri: un limite temporale di 24 mesi per la stipulazione dei contratti di cui sorgeranno i crediti; l'indicazione del debitore ceduto, nella cessioni di crediti futuri e in massa); l'art. 1938 c.c. in materia di fideiussione per obbligazioni future, come modificato nel 1992 (dall'art. 10 della l. n. 154 del 1992), e, più di recente, le disposizioni in materia di pegno mobiliare non possessorio (il 1° comma dell'art. 1 d.l. 3 maggio 2016 n. 59 prevede, infatti, che: "Gli imprenditori iscritti nel registro delle imprese possono costituire un pegno non possessorio per garantire i crediti loro concessi, presenti o futuri, se determinati o determinabili e con la previsione dell'importo massimo garantito, inerenti all'esercizio dell'impresa"), tutte richiedenti l'indicazione dell'importo massimo garantito.

A tal fine non è decisivo, per escludere la determinabilità, che il fatto generatore del debito sia futuro (v., infatti, la possibilità, ammessa dalla l. n. 52 del 1991, che sia ceduto un credito che nascerà da contratti futuri, purché stipulati entro 24 mesi), ossia che ancora non vi sia il rapporto di base suscettibile di dare vita al credito (nel caso del debito risarcitorio, suscettibile di essere inadempito), ma è necessario che anche questo fatto o rapporto futuro sia indicato con sufficiente concretezza. Non importa dunque se il debito risarcitorio sia destinato a sorgere da fatti illeciti futuri oppure sia eventualmente sorto da un'attività pregressa ma non ancora accertata: in ogni caso, sarà necessario che l'accordo di manleva delinei in modo sufficientemente preciso il tipo di attività e i rapporti da cui la responsabilità potrebbe derivare, anche con indicazione di un arco temporale adeguato. Ciò naturalmente sarà più agevole qualora la responsabilità riguardo un'attività di amministrazione già compiuta, ma è possibile, in molti casi, anche con riguardo ad attività future.

Su queste basi, il già citato lodo arbitrale ha, nel caso concreto (relativo peraltro ad una manleva per attività pregresse) affermato la validità della clausola perché questa "non riguarda fatti generatori di responsabilità che possano rendere indeterminato o indeterminabile ai

sensi dell'art. 1343 c.c. l'oggetto dell'impegno assunto dal mallevadore" e ciò in quanto tale impegno è "sufficientemente circoscritto alle conseguenze che, sul patrimonio [del mallevato], possono derivare da ipotesi di mala gestione in ipotesi compiuti dagli amministratori (...) in un arco di tempo non eccessivamente ampio (dal 25 novembre 2003 al 30 dicembre 2005), ed in riferimento a una situazione sufficientemente nota ad entrambe le parti (...) le quali, se non sotto il profilo di eventuali responsabilità penali personali, (...) erano entrambe consapevoli di impegni e di spese in cui la società sarebbe incorsa, e quindi della diminuzione contemplata dalla manleva".

### Segue: c) il requisito dell'indicazione dell'importo massimo

Si afferma nella pronuncia del Tribunale di Milano citata (v. *supra*), con affermazioni che trovano riscontro anche in dottrina, che un ulteriore requisito di validità della manleva dovrebbe essere individuato nella determinazione dell'importo massimo entro il quale il mallevante si obbliga.

Al riguardo, la pronuncia citata sembra riecheggiare quanto affermato dalla giurisprudenza di legittimità nel 2010 (Cass., 26 gennaio 2010, n. 1520), ovvero che la norma di cui all'art. 1938 c.c. nel testo novellato "pur essendo inserita nella disciplina tipica dello istituto della fideiussione, introduce un principio generale di garanzia e di ordine pubblico economico, suscettibile di valenza generale anche per le garanzie personali atipiche e tra queste quelle di patronage ed è relativa ad una norma che presuppone un contratto in essere ma con obbligazione o clausola condizionale nulla per contrarietà a precetto imperativo" (ove altresì si precisa che la previsione dell'importo massimo garantito è stata introdotta dal legislatore italiano "in adesione agli artt. 85 e 86 del trattato CEE, come chiarito dalla stessa Corte di Giustizia CEE con la sentenza 21 gennaio 1998 (nelle cause riunite C 216/96 e 216/96), di guisa che il legislatore italiano, con la novellazione del 1992 ha aderito alla conformazione della normativa italiana alle superiori regole comunitarie derivanti dal trattato").

Si intende, dunque, ricavare dall'art. 1938 c.c. (a cui oggi potrebbero aggiungersi le menzionate previsioni relative al pegno mobiliare non possessorio) un principio generale e inderogabile di ordine pubblico, applicabile anche alla manleva.

È da chiedersi, tuttavia, se alla manleva, che non è negozio di garanzia in senso tecnico, ma strumento di traslazione del rischio del danno, sia applicabile un prin-

cipio che si riferisce, appunto, ai negozi di garanzia. In senso contrario, si potrebbe trarre argomento dalla diversità strutturale esistente tra manleva e fideiussione e che sussiste anche quando la fideiussione, come è in ipotesi ben immaginabile, sia prestata per un'obbligazione risarcitoria futura ed eventuale (è la c.d. *fideiussio indemnitas*): la manleva vede, infatti, come parti il debitore e il mallevadore, mentre parti del contratto di fideiussione sono il garante e il creditore.

A tale differenza strutturale fa riscontro, peraltro, anche una netta differenza sul piano funzionale. Nella fideiussione, infatti, il fideiussore non assume definitivamente su di sé (nei confronti del creditore) l'onere del risarcimento originariamente gravante sul debitore, in quanto conserva l'azione di regresso nei confronti del debitore garantito (potendosi peraltro anche surrogare nel diritto del creditore verso il garantito ai sensi dell'art. 1203 c.c.). La garanzia fideiussoria – ma un discorso analogo si potrebbe svolgere anche con riferimento al contratto di garanzia autonoma, in cui parimenti il garante autonomo, pur non potendo opporre eccezioni al creditore né pretendere da lui la ripetizione di quanto indebitamente pagato, ha comunque azione di rivalsa nei confronti del debitore – non sembra dunque funzionalmente riconducibile allo schema della *traslazione del rischio* del risarcimento.

Ma, soprattutto, nel senso indicato si può argomentare dalla peculiare ragione di essere dell'art. 1938 c.c., che, nella parte in cui impone la previsione di un importo massimo per l'obbligazione del fideiussore, risulta ispirato all'esigenza, peculiare della fideiussione *omnibus*, di evitare che il garante sia esposto ad un ampliamento imponderabile del proprio impegno sulla base di una decisione del creditore, quella di concedere credito al debitore garantito, favorita propria dall'esistenza della fideiussione. Come si legge, infatti, anche nel citato lodo arbitrale del 2012, questa previsione "fu introdotta nel sistema con lo specifico scopo di impedire che il debitore principale ottenga credito in ragione della presenza del fideiussore, con la conseguenza di esporre quest'ultimo a responsabilità inattese e insospettite al momento della conclusione del contratto di fideiussione, pericolo evidentemente non riproducibile nel caso del patto di manleva" (si aggiunge, ancora, che le specifiche ragioni che giustificano la regola dell'art. 1938 c.c. in riferimento alle fideiussioni per obbligazioni future "generano quanto meno il sospetto che la regola sia di carattere eccezionale, e quindi inapplicabile per analogia al di fuori della fattispecie della fideiussione, e ancor più al di fuori del caso di garanzie per obbligazioni future": nella specie si trattava infatti di manleva per obbligazioni già esistenti).

Sono tutte argomentazioni, queste, di massimo pregio e che possono essere rafforzate spiegando meglio la connessione esistente tra il requisito della determinatezza o determinabilità dell'oggetto e il criterio dell'indicazione dell'importo massimo.

Non v'è dubbio, infatti, che, se la determinabilità è posta a presidio della concretezza dell'impegno, l'indicazione di un tetto massimo conferisce concretezza e prevedibilità all'impegno medesimo e, quindi, al negozio. Tuttavia, una cosa è riconoscere la sussistenza, anche nel caso della manleva, in particolare di quella per obbligazioni risarcitorie future, di un problema di tutela di chi assume su di sé l'impegno di rilevare il carico risarcitorio gravanti su altri (e derivante, nella sua estensione, da scelte indipendenti dal mallevante), altra questione è però applicare estensivamente un divieto che, imponendo un *unico ed esclusivo* criterio di determinabilità, toglie ai privati la libertà di scegliere i criteri per rendere concreto il contenuto del proprio accordo. In questo, ossia nella imposizione di un criterio esclusivo, con conseguente irrigidimento dei requisiti di determinabilità e restringimento degli stessi ad uno solo, risiede, a mio avviso, il carattere di eccezionalità delle previsioni relative alla fideiussione per debiti futuri o al pegno non mobiliare possessorio per debiti, parimenti, futuri.

In altre parole, una manleva con indicazione dell'importo massimo ha più probabilità di soddisfare il requisito della determinatezza, ma nulla esclude che tale requisito possa essere soddisfatto dalle parti ricorrendo ad altre indicazioni, ad esempio specificando in modo rigoroso le attività dalle quali può sorgere la responsabilità e il loro arco temporale di riferimento (nello stesso senso si esprime A. FRANCO, *op cit.*, 198 s.). Al di fuori delle fideiussioni *omnibus*, se si intende il requisito della determinabilità come espressione di un'esigenza di concretezza, è dunque solo a tale esigenza che occorrerà di volta in volta fare riferimento, per verificare se il contratto soddisfa tale requisito. E non vi è dubbio che il grado di concretezza necessario sarà destinato a variare in relazione alle circostanze della singola contrattazione. Ciò che deve, invece, escludersi è che dal rispetto o meno del requisito dell'importo massimo si possano far discendere, anche al di fuori dell'ambito delle garanzie personali per obbligazioni future, le stesse automatiche conseguenze in termini di invalidità (parziale) del patto.

Non è però sicuro che questo modo di vedere possa trovare incontrastato accoglimento nella giurisprudenza. Vi è, infatti, un risvolto ulteriore, in questo ragionamento, che suggerisce in verità di adoperare maggiore

cautela nell'escludere l'applicazione analogica dell'art. 1938 c.c. (o del principio ad esso come alle altre norme citate, sotteso). Da un lato, va tenuto presente che, sul piano almeno del fatto, la posizione del fideiussore rischia di avvicinarsi molto a quella del mallevadore, almeno nel caso in cui il debitore garantito sia insolvente e non possa quindi il fideiussore ottenere alcunché dall'esercizio della rivalsa nei suoi confronti: anche il fideiussore, sia pure in termini diversi, assume un rischio. Dall'altro lato, si deve poi tenere presente che, anche mantenendo ferma la differenza funzionale tra fideiussione e manleva, se si muove dall'idea che l'art. 1938 c.c. è una disposizione dettata a speciale tutela del garante contro il rischio di un aggravamento imponderabile del proprio impegno, non v'è chi non veda come tale esigenza possa sussistere anche nel caso della manleva per obbligazioni future, in cui ben può esservi un ampliamento imprevedibile dell'impegno del mallevadore in ragione di un comportamento della controparte. Nel caso della manleva, il comportamento in parola è quello del debitore mallevato; nel caso della fideiussione *omnibus* è quello del creditore che concede credito, ma comunque, in entrambe le ipotesi, si ha un sostanziale assoggettamento della posizione dell'obbligato ad un'altrui discrezionalità, il cui esercizio direttamente incide sull'estensione dell'impegno del primo. La differenza funzionale rilevata, ossia l'assenza di azione di rivalsa, semmai aumenta, anziché attenuare la gravità di tale situazione di assoggettamento, in quanto ulteriormente riduce i rimedi a disposizione del mallevante per far fronte all'imprevisto ampliamento del proprio impegno. *A fortiori*, dunque, si potrebbe ragionare, dovrebbe applicarsi l'art. 1938 c.c. anche a difesa del mallevadore.

Vi sono poi le accennate affinità esistenti tra manleva e assicurazione. Se queste possono indurci ad estendere alla manleva il limite dell'assunzione del rischio per fatti dolosi, ai sensi degli artt. 1900 e 1917 c.c., perché non dovrebbe ritenersi estensibile anche il requisito dell'indicazione del massimale, implicitamente desumibile dall'art. 1882 (secondo il quale l'assicuratore si obbliga a rivalere l'assicurato del danno "entro i limiti convenuti") e 1905 c.c. (secondo il quale l'assicuratore è tenuto a risarcire il danno "nei modi e nei limiti stabiliti nel contratto")? Ed infatti, anche su questa norma si fonda il ragionamento estensivo compiuto dal Tribunale di Milano nel 2015.

Non vi è tempo per soffermarsi ulteriormente su queste perplessità, strettamente legate alla disciplina del contratto di assicurazione. Ci limitiamo, però, a ribadire con forza la criticità della questione, che risulta an-

cora effettivamente aperta a tutte le soluzioni, anche quelle meno favorevoli alla validità della manleva.

### Segue: d) la nullità per difetto di causa

È indubbio, infine, che la manleva integri una fattispecie contrattuale atipica, non trovando la stessa regolamentazione in nessuno specifico schema legale tipico di disciplina e mancando, altresì, una norma nel codice civile o in altre legge che contempri questo istituto. La sua validità va, dunque, valutata sulla base della rispondenza del patto ad un interesse meritevole di tutela in conformità dell'ordinamento giuridico, secondo la regola di cui all'art. 1322 c.c.

Anche su questo punto la giurisprudenza più recente appare particolarmente restrittiva.

Si tratta, però, di un indirizzo non pienamente condivisibile.

Se si eccettua la già rilevata illiceità per contrarietà all'ordine pubblico delle manleve relative a responsabilità derivanti da condotte dolose, la verifica della sussistenza di un interesse meritevole di tutela sarà generalmente resa superflua dalla natura accessoria del patto, che lo individuerà quale clausola di un più ampio contratto, dal quale esso trarrà la sua giustificazione causale (ed in questo senso si esprime, infatti, anche il già citato lodo arbitrale, lì dove afferma che, quando la clausola sia meramente accessoria, essa non richiede “*giustificazioni causali specifiche, individuali e ulteriori rispetto al complessivo assetto di interessi derivante dal contratto*”).

Ma anche quando la manleva presenti caratteri di autonomia, essa normalmente risponderà ad una causa di scambio tutte le volte in cui l'obbligazione assunta dal mallevadore trovi remunerazione o in un corrispettivo specificamente posto a carico del mallevato o, come più frequentemente potrà verificarsi, nel complesso di vantaggi che la prestazione della manleva consente al mallevadore medesimo di realizzare. La verifica in concreto della sussistenza di una causa di scambio deve dunque essere condotta non sulla base di una considerazione isolata del patto di manleva bensì alla stregua di una considerazione complessiva dell'operazione contrattuale in cui il patto si inserisce e dal quale può desumersi come l'impegno del malle-

vadore ben possa porsi in rapporto di corrispettività con altre prestazioni poste a carico del mallevato.

Le oscillazioni della dottrina e della giurisprudenza sul punto della definizione del requisito della meritevolezza dell'interesse, nonché il sempre più ampio ruolo che gli indirizzi giurisprudenziali assegnano alla causa in concreto e alla sua esistenza nel giudizio di validità del contratto (in controtendenza, peraltro, rispetto a quegli ordinamenti che, anche di recente, stanno abbandonando il requisito della causa: si veda, in Francia, la recente *Réforme du droit des contrats*, attuata con l'*Ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations*, la quale ha soppresso la nozione di *cause* di cui al previgente art. 1131 del *Code civil*), inducono, tuttavia, nuovamente alla massima cautela nel prefigurare i limiti di operatività, anche sotto tale profilo, della manleva.

### Per concludere, un piccolo decalogo

Pur nell'incertezza e provvisorietà delle soluzioni tratteggiate nelle pagine che precedono, dalle stesse si possono ricavare alcune rapide indicazioni per gli operatori, che cautela e prudenza inducono di seguire per poter elevare il tasso di stabilità dei patti di manleva. Ricapitolando, in sede di redazione di una manleva può essere dunque opportuno:

- escludere in modo espresso dalla manleva la responsabilità derivante da fatti dolosi, e, in particolare, da illeciti penali o amministrativi;
- indicare in modo dettagliato le specifiche attività o gli specifici rapporti che possono generare responsabilità, altresì delimitandone in modo adeguato l'arco temporale di esplicazione;
- indicare, ove possibile, anche un importo massimo, da fissare in una misura ragionevole;
- specificare l'interesse che muove il mallevadore all'assunzione dell'obbligo di manleva;
- inserire il patto di manleva come clausola accessoria di un più ampio contratto;
- combinare, se possibile, manleva e assicurazione (ad es., in caso di manleva per un dato importo, collegare a quella un'assicurazione per l'importo residuo, o viceversa).

FRANCESCO STOCCO

# Il sistema dei controlli interni

## Quadro di riferimento normativo

Il sistema normativo dei controlli interni nelle aziende bancarie è da sempre stato oggetto di plurimi interventi di perfezionamento da parte del legislatore europeo e, per effetto del dovere di implementazione della normativa europea, da parte delle autorità regolamentari italiane (Banca d'Italia).

A fronte di una tendenziale indifferenza delle norme codicistiche sui ruoli aziendali di controllo (ad eccezione, se vogliamo, delle disposizioni in materia di responsabilità del direttore generale, art. 2396 c.c., e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili 154 bis tuf), la normativa europea, a partire dagli accordi di Basilea 2, ha sempre più riconosciuto un ruolo importante alle funzioni interne di gestione del rischio.

La Circolare 285 del 17 dicembre 2013 di Banca d'Italia (oggetto di costante aggiornamento, come da prassi non del tutto efficiente e ottimale) recepisce oggi i più recenti orientamenti della CRD IV e del CRR, nonché (richiamandoli come fonti normative) alcuni "documenti pubblicati da istituzioni comunitarie e organismi internazionali".

Limitandosi ad un mero cenno sulla legittimità costituzionale dell'attuale assetto normativo in materia bancaria (nel quale linee guida e accordi interbancari vengono a trovare diretta applicazione (meglio: traduzione) senza alcun passaggio presso i competenti organi legislativi) i documenti che maggiormente vengono in rilievo sono quelli del Comitato di Basilea "Principle for enhancing corporate governance" ottobre 2010 e "The internal audit function in banks", giugno 2012.

Lo stile di normativo resta sostanzialmente immutato. Il corpo normativo si presenta più come un'indicazione di modello aziendale che come apparato di norme. Tale dato, oltre a quanto si osserverà in punto di assenza un apparato sanzionatorio, pone un tema di indeterminazione del precetto che non giova del tutto all'individuazione concreta della regola applicativa.

## L'attività di bancaria come attività pericolosa: i profili di controllo del rischio

La cornice di principio nel quale si colloca la disciplina dei controlli interni è data da una diversa considerazione dell'attività bancaria come attività in sé rischiosa.

La "nuova" normativa regolamentare supera il dato generale e astratto della "sana e prudente gestione" della banca (articolo 5 tub) a favore di un approccio più consapevole di quale rischio la banca intende assumere e come intende gestirlo.

A tal fine, la normativa di Banca di Italia chiede agli organi di supervisione strategica e a quelli di gestione di definire *ex ante* il *Risk Appetite Framework* (RAF) ossia il livello di propensione del rischio che la banca intende assumere con particolare riferimento agli "obiettivi di rischio/rendimento" e ai "conseguenti limiti operativi". (Circ. 285/2013, Parte I, IV.3.51 All C.)

In particolare, gli organi amministrativi della banca devono determinare il rischio massimo assumibile, le tipologie di rischio che la banca intende assumere, fissando per ogni tipologia, gli obiettivi di rischio ed eventuali soglie di tolleranza e, infine, i limiti operativi in condizione di normale operatività e in condizione di stress.

Tale determinazione viene a costituire, quindi, la cornice dell'operatività di una banca (in questo senso l'utilizzo del termine *framework*), posto che sono le stesse istruzioni di vigilanza (Circ. 285/15, cit. loc.) a richiedere "una stretta coerenza e un puntuale raccordo tra: il modello di business, il piano strategico, il RAF (e i parametri utilizzati per definirlo), il processo ICAAP, il budget, l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni".

Del quadro che compone la cornice del "rischio bancario", il tema di questo intervento si concentrerà sui fattori di controllo interno e, precisamente, del processo ICAAP e dei controlli interni (funzioni di com-

**L|A**  
LAMBERTINI & ASSOCIATI  
Studio Legale

**STUDIO DE POLI**  
VENEZIA

Mercoledì 15 giugno 2016  
alle ore 18  
Palazzo Canossa  
Corso Cavour, 44 Verona

I soci, gli associati e i collaboratori dello  
**Studio Legale Lambertini e Associati**  
hanno il piacere di invitarLa  
al brindisi di presentazione del nuovo studio

 **LAMBERTINI DE POLI**  
STUDIO LEGALE

R.S.V.P. conversazioni@studiolambertini.it

pliance, internal audit e risk management) che, nella prospettiva sopra offerta, costituiscono il contenuto del rischio bancario (il “dipinto”) e dei momenti di verifica del rispetto dell’azione-rischio relativa al governo bancario.

## Il processo ICAAP

Il processo di *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) è il primo dei due formanti il processo generale di controllo prudenziale (SRP) composto, per il resto, dal controllo di vigilanza della Banca Centrale Europea e della Banca d’Italia.

Si tratta di un istituto già conosciuto nella Circolare 263/2006 e “figlio” della filosofia degli accordi di Basilea 2. Esso nasce, in una prospettiva di “deregolamentazione” dell’attività di vigilanza, nell’intendimento di delegare alle stesse imprese bancarie il compito di valutare i rischi a cui sono esposti.

L’istituto in sé, come anche l’intero impianto degli accordi di Basilea 2, non ha retto alla crisi economica globale del 2007, dimostrando, forse, più il fallimento di un’impostazione (più teorica che economico aziendale) che non delle singole regole.

Proprio nel senso di una maggiore aderenza alla realtà delle cose si muovono le modifiche normative apporta-

te con la Circolare 285. Tra queste, principalmente, il fatto di non delegare le complesse valutazioni relative all’adeguatezza del capitale ad un unico soggetto (nella disciplina del 2006, il referente ICAAP) ma a tutti gli organi societari e aziendali coinvolti nel processo di valutazione del rischio, ferma restando, in ogni caso, la *responsabilità* degli organi societari<sup>1</sup>.

Questa impostazione, come poi si avrà modo di osservare, ri-calibra il baricentro di responsabilità in capo agli organi con funzione strategica e agli organi di gestione. In particolare, per l’organo con funzione di supervisione strategica si prevede che questo “con riferimento al processo ICAAP, definisc[a] e approv[i] le linee generali del processo, ne assicur[i] la coerenza con il RAF e l’adeguamento tempestivo in relazione a modifiche significative delle linee strategiche, dell’assetto organizzativo, del contesto operativo di riferimento; promuove il pieno utilizzo

1. “La determinazione del capitale interno complessivo e del capitale complessivo è frutto di un processo organizzativo complessivo, che costituisce parte integrante della gestione aziendale e contribuisce a determinare le strategie e l’operatività corrente delle banche. Tale processo – da raccordare con il RAF (Risk Appetite Framework) – richiede il coinvolgimento di una pluralità di strutture e professionalità (funzioni di pianificazione, risk management, internal audit, contabilità, ecc.) e il contributo delle società facenti parte del gruppo” (Circ. 285/2013, Parte I. III. 1.13).

delle risultanze dell'ICAAP a fini strategici e nelle decisioni d'impresa"; mentre l'organo con funzione di gestione si prevede che questo "con riferimento al processo ICAAP, dia attuazione a tale processo curando che lo stesso sia rispondente agli indirizzi strategici e al RAF e che soddisfi i seguenti requisiti: consideri tutti i rischi rilevanti; incorpori valutazioni prospettive; utilizzi appropriate metodologie; sia conosciuto e condiviso dalle strutture interne; sia adeguatamente formalizzato e documentato; individui i ruoli e le responsabilità assegnate alle funzioni e alle strutture aziendali; sia affidato a risorse competenti, sufficienti sotto il profilo quantitativo, collocate in posizione gerarchica adeguata a far rispettare la pianificazione; sia parte integrante dell'attività gestionale"

La scelta di traslare la responsabilità di questo processo da un organo aziendale (tipicamente, nel passato, un membro della Direzione Generale) agli organi di vertice è quanto mai da condividere considerato che il processo ICAAP è diretto a determinare, in via consolidata e prospettica, il livello di capitale complessivo adeguato a fronteggiare i rischi rilevanti dell'attività bancaria.

Tra questi, vengono considerati il rischio di credito (che comprende anche il rischio di controparte), il rischio di mercato e il rischio operativo. Sono, anche presi in considerazione, il rischio di concentrazione, il rischio paese, il rischio base (che è un derivante del rischio di mercato)<sup>2</sup>, il rischio tasso di interesse, il rischio di liquidità, il rischio residuo (ossia, il rischio che le garanzie e gli altri strumenti di mitigazione del rischio non siano efficaci), il rischio di una leva finanziaria eccessiva, il rischio strategico e il rischio reputazionale. L'elencazione sopra riferita dimostra ancora una volta l'incoerenza della scelta del 2006 nel quale la determinazione dell'ICAAP veniva attribuita, se non in parte, agli organi di vertice della banca.

Nella stessa direttrice di una maggiore precisione e standardizzazione del processo (necessaria anche per la dimensione europea dell'attività di vigilanza), l'intervento del 2013 ha definito, in degli appositi allegati, gli algoritmi di quantificazione dei rischi, ad eccezione di quelli che presuppongono valutazioni qualitative (ad es. il rischio reputazionale), e inoltre ha previsto, in accordo al principio di proporzionalità, livelli di dettaglio di analisi diversi suddividendo le banche in tre

2. In particolare, anche per dar contezza dello stile di redazione o "traduzione" della normativa, questo viene definito come "nell'ambito del rischio di mercato, il rischio base rappresenta il rischio di perdite causate da variazioni non allineate dei valori di posizioni di segno opposto, simili ma non identiche".

classi: (i) banche che applicano metodi IRB di ponderazione delle esposizioni; (ii) banche che applicano il metodo standardizzato con attivo superiore a 3,5 miliardi di euro; e (iii) banche che applicano il metodo standardizzato con attivo inferiore a 3,5 miliardi di euro.

### Le funzioni di risk management, compliance e internal audit

Definita la cornice e i primi tratti del quadro che compone il sistema dei controlli interni, il disegno di dettaglio si concentra nelle funzioni di *risk management*, *compliance*, e *internal audit*.

La legislazione riconosce ai controlli in parola un "ruolo centrale" nell'organizzazione aziendale (anche se, a scorrere il testo della normativa, non c'è ruolo che non sia definito "centrale") specificando che essa rappresenta "un elemento fondamentale di conoscenza per gli organi aziendali in modo da garantire piena consapevolezza della situazione ed efficace presidio dei rischi aziendali e delle loro interrelazioni; orienta i mutamenti delle linee strategiche e delle politiche aziendali e consente di adattare in modo coerente il contesto organizzativo; presidia la funzionalità dei sistemi gestionali e il rispetto degli istituti di vigilanza prudenziale; favorisce la diffusione di una corretta cultura dei rischi, della legalità e dei valori aziendali" (Circ. 285/13 Parte Prima IV.3.6).

La notazione è di particolare peso sotto il profilo delle specifiche responsabilità addebitabili agli organi amministrativi e di controllo della Banca, concentrandosi, salvo quanto si dirà appresso, la responsabilità in capo agli organi amministrativi anche in caso di responsabilità diretta delle funzioni di controllo.

Riprendendo l'immagine fin qui utilizzata, il senso generale del quadro (l'agire della banca) viene orientato dal suo dettaglio. Fuor di metafora, questo impone all'amministratore e al sindaco un alto livello di conoscenza specifica della situazione aziendale con una limitata possibilità di una *reliance* (di un affidamento) sull'operato delle proprie strutture aziendali.

Resta da chiedersi se sia corretto richiedere un tal livello di conoscenza in capo agli organi amministrativi e di controllo, in assenza di un potere di verifica delle risultanze aziendali.

Il sistema dei controlli interni viene strutturato, nel dettaglio, su tre livelli: (a) i controlli di linea, diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni; (b) i controlli sui rischi e sulla conformità e (c) la funzione di revisione interna.

La funzione di *compliance* e di *risk management* appar-

tengono ai controlli di secondo livello, mentre quella di *internal audit* appartiene (per vero, da sola costituisce) il terzo livello di presidio aziendale.

Volendo offrire un angolo visuale del sistema, piuttosto che un'analisi di dettaglio sulle singole regole dei controlli interni, si può omettere un'individuazione specifica dei compiti delle tre funzioni per concentrarsi, invece, sulle loro responsabilità specifiche e il loro rapporto con le responsabilità civilistiche in capo ad amministratori e sindaci.

Con riguardo alla funzione di *compliance*, in questa prospettiva, la Circ. 285/13 indica che la relativa funzione è "direttamente responsabile della gestione del rischio di non conformità" con riferimento alla norme più rilevanti ai fini del rischio di non conformità (ad es. gestione dei conflitti di interesse, esercizio della attività bancaria, trasparenza e tutela del consumatore), mentre per le altre norme non direttamente attinenti all'attività bancaria (ad es. normativa sulla sicurezza del lavoro), questa è responsabile per la "definizione delle metodologie di valutazione del rischio e delle relative procedure".

Manca, invece, un cenno diretto a responsabilità specifiche delle funzioni di *risk management* e di *internal audit* in relazione ai compiti che, in linea generale, sono loro affidati dalla normativa e che, nella loro declinazione di dettaglio, sono attribuiti dagli organi di gestione. La questione, qui, non è di poco conto: in che termini può affermarsi la responsabilità di un amministratore o un sindaco se i dati offerti dall'*internal audit* o dal *risk management* (eventualmente richiesti nell'ambito di una diligente attività ispettiva dei primi) sono falsi o fuorvianti? In che termini la funzione di *internal audit* risponde per non aver riportato all'amministrazione di una truffa informatica da parte di un dipendente infedele?

Sono casi già portati all'attenzione delle corti, ma che la maggior parte delle volte sono stati definiti in via transattiva.

Cercheremo, nelle conclusioni, di dare qualche possibile spunto di riflessione.

### L'esternalizzazione della funzione di controllo

Spostando di poco l'angolo visuale della questione della responsabilità dei preposti alle funzioni di controllo e nel tentativo di dare una risposta al quesito posto nell'ultimo paragrafo, vale la pena trattare del tema dell'esternalizzazione delle funzioni di controllo. In linea di massima, solo le banche più piccole (rien-

tranti ai fini della macro categoria SERP n. 4, Circ. 269/2008) con attivo inferiore a 3,5 miliardi di euro possono esternalizzare le funzioni aziendali di controllo a soggetti terzi, mentre le banche di più grande dimensione non possono esternalizzare il proprio controllo.

Viene poi espressamente previsto che la banca, attraverso l'esternalizzazione, non possa "delegare le proprie responsabilità, né la responsabilità degli organi aziendali" e che, comunque, esse mantengono le capacità di controllo e la responsabilità sulle attività esternalizzate, nonché le competenze tecniche e gestionali essenziali per internalizzare, in caso di necessità, il loro svolgimento.

### Conclusioni

Venendo, quindi, a trattare una breve conclusione sul quadro normativo sopra illustrato e per cercare di dare una risposta al quesito posto al punto 4 precedente, vale osservare come l'attuale impianto normativo solo in parte sia riuscito a correggere lo squilibrio "potere di controllo - responsabilità" esistente in capo agli organi di amministrazione e controllo nel confronto nella legislazione del 2006 e che vedeva, nel processo ICAAP un caso di emersione emblematico.

L'impressione, piuttosto, è che l'attuale normativa regolamentare bancaria abbia individuato un sistema di *governance* alternativo rispetto a quello codicistico ponendo le imprese bancarie su un piano diverso rispetto alle imprese ordinarie.

Tuttavia, l'evoluzione del dato normativo sui compiti delle funzioni aziendali non si è accompagnata ad un'evoluzione delle responsabilità specifiche di tali funzioni che non siano quelle sanzionatorie "amministrative e lavoristiche".

Nell'attuale contesto, l'inadempimento di una delle funzioni di controllo interno può, al più, portare ad un'attenuazione della responsabilità degli organi di controllo o amministrativi, ma non anche a ad una sua esclusione, con l'eccezione (pare l'unica) nella quale questa funzione sia stata esternalizzata e tutti i presidi relativi all'esternalizzazione siano stati rispettati. Probabilmente, occorrerebbe un intervento più meditato e sicuramente sintetico del legislatore europeo che definisca in modo chiaro un nuovo modello di *governance* bancaria facendo emergere ruoli e funzioni che, nell'attuale assetto codicistico (giusto il disposto dell'articolo 1228 c.c.) non emergono nel confronto con le responsabilità degli organi tradizionalmente individuati come di gestione e controllo.

P. FIX-MASSEAU

*Requête*



LES PARFUMS  
**W**ORTH**H**

ANDREA CAPRARA

*Impresa e attività economica:  
alcune riflessioni alla luce dell'attuale contesto sistematico*

*Estratto da*  
STUDI IN ONORE DI MAURIZIO PEDRAZZA GORLERO

*volume I*  
I diritti fondamentali fra concetti e tutele



Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, dicembre 2014

ANDREA CAPRARA

## Impresa e attività economica: alcune riflessioni alla luce dell'attuale contesto sistematico

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Gli studi sull'impresa e l'incidenza delle crisi socio-economiche. - 2.1. L'impresa nelle dinamiche socio-economiche del primo Novecento. - 2.2. L'impresa e lo sviluppo del modello capitalistico della produzione industriale. - 2.3. L'impresa e il confronto dialettico con il mercato. - 2.4. Intervento pubblico e impresa: due pesi sui piatti della bilancia che muove l'ago della regolamentazione del mercato. - 3. Impresa e valori tutelati nelle fonti primarie domestiche e comunitarie. - 4. Il mercato come fulcro della disciplina dell'impresa e strumento per la realizzazione del benessere collettivo. - 5. Alcune considerazioni conclusive.

1. *Premessa.* - L'impresa è un fenomeno che, sul piano giuridico, vede una sua emersione solo nel XIX secolo. L'utilizzo del termine impresa si deve infatti alla codificazione francese che, proprio all'inizio del XIX secolo, «inaugura un sistema "oggettivo" di diritto commerciale»<sup>1</sup>.

È altresì vero, però, che le radici dell'impresa affondano nelle convinzioni mercantilistiche e in quello spirito d'avventura che, a partire dalla fine del XV secolo, soffiava nelle vele delle navi che, sotto il vessillo degli Stati nazionali, lasciavano il Vecchio Continente per prendere il largo verso mondi da poco conosciuti alla ricerca di mercati e prodotti nuovi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Così, testualmente, R. TETI, *Codice civile e regime fascista. Sull'unificazione del diritto privato*, Giuffrè, Milano, 1990, p. 23. Cfr., inoltre, F. GALGANO, *Lex mercatoria, Storia del diritto commerciale*, Il Mulino, Bologna, 1993, p. 71 ss.; ID., *L'impresa*, in *Trattato di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, II, Cedam, Padova, 1978, p. 1 s., nonché P. SPADA, *Il Code de commerce 1807 e la costituzione economica*, in AA.Vv., *Le matrici del diritto commerciale tra storia e tendenze evolutive*, atti del convegno di Como, 18-19 ottobre 2007, a cura di S. Rossi, C. Storti, Insubria University Press, Varese, 2009, p. 33 ss. Sulle *Ordonnance du commerce de Colbert* v. H. MARIAGE, *Evolution historique de la législation commerciale. De l'Ordonnance de Colbert à nos jours 1673-1949*, Pedone, Paris, 1951; J. HILAIRE, *Introduction historique au droit commercial*, PUF, Paris, 1986. Sui progetti che portarono all'elaborazione del codice di commercio francese v. U. PETRONIO, *Un diritto nuovo con materiali antichi: il Code de commerce fra tradizione e innovazione*, in C. ANGELICI, M. CARVALE, L. MOSCATI, U. PETRONIO, P. SPADA, *Negozianti e imprenditori, 200 anni dal Code de commerce*, Mondadori, Milano, 2008, p. 1 ss.; A. PADOA SCHIOPPA, *Codificazione e legislazione commercialistica in Francia (1778-1915)*, in ID., *Saggi di storia del diritto commerciale*, LED, Milano, 1992, p. 63 ss.; H. LÉVY-BRUHL, *Les origines du Code de commerce français*, in AA.Vv., *Studi in memoria di Aldo Albertoni, III, Storia del diritto italiano e diritti stranieri*, Cedam, Padova, 1938, p. 221 ss., ma già P. UNGARI, *Profilo storico del diritto delle società anonime in Italia*, Bulzoni, Roma, 1974, p. 29 ss. e A. ASQUINI, voce *Codice di commercio*, in *Enc. dir.*, VII, Giuffrè, Milano, 1960, p. 250 ss.

<sup>2</sup> È in questo periodo che si afferma la parola impresa, «etimologicamente collegata alle origini ad un'idea di "avventura", e sconosciuta alle epoche precedenti». Così M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, in

La recente attenzione della dottrina al tema dell'impresa è testimonianza della straordinaria vitalità che l'istituto ha sul piano giuridico. La modernità del concetto «storico» di impresa, come fatto socio-economico oggettivamente rilevante per il diritto, si coglie nella sua naturale vocazione ad incidere su una pluralità di interessi rilevanti.

Peraltro il valore, in senso ampio, sociale dell'impresa si è evoluto nel corso del tempo: se nei primi del Novecento il clima culturale tedesco favorì l'elaborazione di categorie di interessi che l'organizzazione dell'impresa catalizzava e istituzionalizzava in un interesse unitario, oggi il tema è quello del bilanciamento tra gli interessi dei diversi *stakeholders*.

Del resto il contesto giuridico domestico e comunitario detta regole particolarmente significative per comprendere il ruolo che è assegnato al mercato e alla concorrenza rispetto ai valori produttivi e della persona ritenuti meritevoli di tutela. È il mercato, dunque, il campo da gioco su cui disporre i diversi interessi; sono l'impresa e lo Stato i giocatori che, in modo diverso, operano in senso collaborativo e sinergico per la realizzazione (anche) delle finalità generali.

Nella presente ricerca si intende concentrare l'attenzione su questi temi al fine di mettere in evidenza come, da un lato, l'interesse della dottrina per l'impresa si sia intensificato in coincidenza di fasi cruciali delle dinamiche economiche e sociali e, dall'altro, siano penetrati nel concetto di attività economica valori e significati nuovi, spesso elaborati in un contesto culturale più ampio di quello domestico. Aspetti che, per essere colti in termini giuridici, impongono di assumere un approccio di carattere induttivo che prenda le mosse dall'osservazione delle fonti comunitarie per poi ricavarne utili indicazioni per l'analisi del concetto domestico di impresa. Una prospettiva che consente di cogliere l'evoluzione che ha contrassegnato non solo il ruolo che i pubblici poteri hanno assunto rispetto all'impresa e al mercato, ma anche la modalità tecnica con la quale è doveroso che essi operino nell'attuale contesto sistematico. Emergono, dunque, due profili meritevoli di attenzione ossia, da un lato, la stretta correlazione tra impresa e contesto socio-economico e, dall'altro, l'importanza di adottare un metodo di analisi tecnico-giuridica che tenga conto dell'estrema fluidità dei concetti propri delle scienze sociali e consenta di meglio comprendere e penetrare, quindi, gli istituti coinvolti.

*Riv. soc.*, 2009, p. 1 ss., in part. p. 4 s.; M. LIBERTINI, voce *Concorrenza*, in *Enc. dir., Annali*, III, Giuffrè, Milano, 2010, p. 191 ss., in part. p. 200 ss. V., inoltre, sul rapporto tra Stato e impresa in quel periodo storico A. MIGNOLI, *Idee e problemi nell'evoluzione della «company» inglese*, in *Riv. soc.*, 1960, p. 633 ss., oggi anche in ID., *La società per azioni, problemi - letture - testimonianze*, t. 1, Giuffrè, Milano, 2002, p. 13 ss.; F. GALGANO, *John Locke azionista delle compagnie coloniali (una chiave di lettura del Secondo trattato sul governo)*, in *Contr. impr.*, 2007, p. 327 ss.; F. GALGANO, *Lex mercatoria, Storia del diritto commerciale*, cit., p. 71 ss.; P. UNGARI, *Profilo storico del diritto delle società anonime in Italia*, Bulzoni, Roma, 1974.

2. *Gli studi sull'impresa e l'incidenza delle crisi socio-economiche.* – L'interesse che la dottrina giuridica ha mostrato verso i temi dell'impresa sembra legato a particolari vicende del panorama economico e sociale.

È possibile individuare, pur con l'approssimazione che ogni classificazione di fatti storici importa<sup>3</sup>, tre distinte fasi nel panorama temporale in cui l'impresa ha giocato un ruolo importante come catalizzatore delle istanze socio-economiche<sup>4</sup>.

In particolare si può isolare idealmente una prima fase che si distende tra la fine della Grande guerra e il 1942, alla quale idealmente segue una seconda che si può far decorrere dall'ultima metà degli anni Sessanta fino a tutti gli anni Settanta del secolo scorso e, infine, la terza che ha nell'accelerazione del processo di integrazione europea, da un lato, la ragione e, dall'altro, la risposta giuridica alla crisi di un modello di organizzazione (pubblicistica) del mercato e del *welfare* finanziariamente ormai non più sostenibile.

2.1. *L'impresa nelle dinamiche socio-economiche del primo Novecento.* – La prima fase, che vede l'enucleazione del concetto moderno di impresa, trova nell'esperienza tedesca dei primi del Novecento un fondamentale terreno di cultura<sup>5</sup>. L'impresa è, infatti, un fenomeno economico di difficile traduzione giuridica<sup>6</sup> che racchiude in sé interessi diversi e differenziati e se ne fa interprete in modo autonomo, concorrendo a realizzare l'interesse

<sup>3</sup> Tutte le indagini storiche sono rappresentazioni parziali, più o meno ampie, di fatti: dipende quali risposte si cercano o, se si preferisce, quale «questionario» si stila per interrogare le fonti. Così F. GALGANO, *Struttura logica e contenuto normativo del concetto di persona giuridica*, in *Riv. dir. civ.*, 1965, I, p. 553 ss., in part. p. 567, riportando le parole di M. BLOCH, *Lavoro e tecnica nel medioevo* (trad. it. di G. Procacci), Laterza, Bari, 1959, p. 10, ma v. anche G. COTTINO, *Presentazione*, in G. BONFANTE, G. COTTINO, *L'imprenditore*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. Cottino, I, Cedam, Padova, 2001, p. VIII s. Sul ruolo dello storico (del diritto) e sulla utilità degli studi storici per indagare il tempo presente v. P. GROSSI, *Ruolo degli insegnamenti storici e importanza del dialogo tra docenti afferenti a diverse discipline*, in *Contr. impr.*, 2012, p. 321 ss., in part. p. 323, il quale ammonisce che «il passato non deve offrire dei modelli condizionanti per il presente, ma solo una ricchezza da mettere dialetticamente in confronto con l'oggi». Per una riflessione su «quali usi della storia fanno i giuristi», il «tipo di storiografia [che] fanno i giuristi» e le modalità con le quali «le concezioni del diritto influenzano la storia» v. S. CASSESE, *La storia, compagna necessaria del diritto*, in ID., *Diritto amministrativo: storia e prospettive*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 563 ss.

<sup>4</sup> Nell'analizzare il pensiero di Giuseppe Ferri, P. FERRO LUZZI, *L'impresa*, in AA.Vv., *Giuseppe Ferri e il Legislatore*, a cura di B. Libonati, Jovene, Napoli, 2009, p. 9 ss., si sofferma su due momenti chiave: la legge «Prodi» e la disciplina *antitrust*, su cui vedi *infra* § 2.2 s.

<sup>5</sup> Per limitare le citazioni ai contributi italiani più recenti v. F. MAZZARELLA, *La scoperta di un paradigma complesso. L'«Unternehmen» nel diritto commerciale e nella dottrina austro-tedesca del primo Novecento*, in *Quaderni fiorentini*, 39, Giuffrè, Milano, 2010, p. 299 ss.; G. GROSSI, *Itinerari dell'impresa*, in *Quaderni fiorentini*, 28, Giuffrè, Milano, 1999, t. II, Milano 2000, p. 999 ss., i cui contenuti saranno ripresi anche in P. GROSSI, *Scienza giuridica italiana*, Giuffrè, Milano, 2000.

<sup>6</sup> Cfr. E. FECHNER, *Das wirtschaftliche Unternehmen in der Rechtswissenschaft*, in AA.Vv., *Antrittsvorlesungen der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn a Rh., von K.F. Chudoba*, Heft 7, Scheur, Bonn, 1942, p. 1 ss. Analoga considerazione è svolta da M. LIBERTINI, *Il mercato: i modelli di organizzazione*, in AA.Vv., *L'azienda e il mercato*, in *Trattato di diritto com-*

generale<sup>7</sup>. Ecco perché essa costituisce un valore che deve essere conservato: un valore che non è quello di cui beneficia solo l'imprenditore, ma anche i lavoratori e la comunità tutta<sup>8</sup>. È in questo contesto che si sviluppa la teoria dell'impresa come portatrice di un interesse in sé («*Unternehmen an sich*») che spinge taluno a qualificarla quasi come un organismo vivente, un «soggetto»<sup>9</sup>.

Sul piano storico e ideologico, negli anni Venti-Trenta, che incorniciano il contesto postbellico, si proclamò la crisi dello Stato liberale anche dal punto di vista politico-istituzionale grazie al suffragio universale e al moltiplicarsi delle nuove istanze sociali di classi fino ad allora non rappresentate<sup>10</sup>. Istanze che si ricollegavano anche all'affermazione di nuovi

*merciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, III, Cedam, Padova, 1979, p. 337 ss., in part. p. 338, con riferimento, però, allo studio giuridico del mercato.

<sup>7</sup> Cfr. in argomento P. GROSSI, *Itinerari dell'impresa*, cit., p. 1004; F. MAZZARELLA, *La scoperta di un paradigma complesso. L'«Unternehmen» nel diritto commerciale e nella dottrina austro-tedesca del primo Novecento*, cit., p. 320, ma v. anche L. MOSSA, *Trattato del nuovo diritto commerciale secondo il codice civile del 1942*, I, S.E.L., Milano, 1942, p. 55, dove, riprendendo un suo anteriore scritto del 1934 (*Impresa nell'ordine corporativo*), confronta le analisi precedentemente svolte in merito al diritto nell'economia con i contenuti del «codice dei soviet» in cui il «diritto commerciale abbraccia spontaneamente gli enti ed i sindacati che sono nati, nell'interesse dello stato, divenuto anch'esso una gigantesca impresa commerciale, per attuare l'economia senza imprenditori privati».

<sup>8</sup> Cfr. R. MÜLLER-ERZBACH, *Die Erhaltung des Unternehmens*, in *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Konkursrecht*, 61, 1908, p. 361 ss. In sostanza la logica «individualistica» sarebbe stata totalmente incapace di spiegare il nuovo fenomeno economico sul piano giuridico, come spiega R. ISAY, *Das Recht am Unternehmen*, Vahlen, Berlin, 1910.

<sup>9</sup> Cfr. A. RIECHERS, *Das Unternehmen an sich: die Entwicklung eines Begriffes in der Aktienrechtsdiskussion des 20. Jahrhunderts*, Mohr, Tübingen, 1996. Come è noto, la tesi è stata successivamente accostata ad ideologie di tipo nazionalsocialiste e quindi superata, almeno negli anni Sessanta del Novecento, dall'impresa come attività nell'ambito di una visione contrattualistica della società. I termini essenziali del dibattito tra le due (apparentemente) contrapposte visioni si possono leggere in G. COTTINO, *Contrattualismo e istituzionalismo (Variazioni sul tema da uno spunto di Giorgio Oppo)*, in *Riv. soc.*, 2005, p. 693 ss. Cfr., inoltre, tra i molti contributi, anche recenti, sul tema M. LIBERTINI, *Scelte fondamentali di politica legislativa e indicazioni di principio nella riforma del diritto societario del 2003. Appunti per un corso di diritto commerciale*, in AA.Vv., *Studi in onore di Giorgio Cian*, Cedam, Padova, 2010, p. 1401 ss., e in *RDS*, 2008, p. 198 ss.; C. ANGELICI, *La società per azioni. Principi e problemi*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. Cicu-F. Messineo-L. Mengoni e continuato da P. Schlesinger, Giuffrè, Milano, 2012, p. 9 ss. e p. 100 ss., ove ulteriori citazioni.

<sup>10</sup> Cfr. L. MENGONI, *Forma giuridica e materia economica*, ora in Id., *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 147 ss., in part. p. 153. Si afferma quello che un'autorevole dottrina giurispubblicistica ha definito lo «stato pluriclasse». Cfr. M.S. GIANNINI, *Diritto pubblico dell'economia*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 26 s., e la critica di F. GALGANO, *Dell'impresa e del metodo nel diritto*, in *Giur. comm.*, 1978, I, p. 183 ss., in part. p. 188 ss. (che si riferisce alla prima edizione del 1977 dello scritto di Giannini); F. GALGANO, sub art. 41, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Zanichelli-Soc. ed. de Il Foro italiano, Bologna-Roma, 1982, p. 1 ss., in part. p. 56. V., inoltre, U. ALLEGRETTI, *Profili di storia costituzionale italiana*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 66 ss.; *Costituzione e stato pluriclasse. Intervista a Massimo Severo Giannini*, a cura di D. Corradini, in *Prassi e Teoria*, 1980, p. 275 ss. e ora D. CORRADINI, *Costituzione e stato pluriclasse. Colloquio con Massimo Severo Giannini (1984)*, in AA.Vv., *Costituzione criticata*, a cura di F. Gentile, P.G. Grasso, ESI, Napoli, 1999.

modelli produttivi fondati sempre più sull'industria e sempre meno sull'agricoltura<sup>11</sup>.

Sono anni caratterizzati da profondi stravolgimenti: dai crolli di imperi e repubbliche, alle occupazioni delle fabbriche e allo sviluppo dei partiti operai, fino al corporativismo<sup>12</sup>, ossia da «cause di destabilizzazione, che incrinano quella fede illuministica nelle «magnifiche sorti e progressive» dello Stato moderno»<sup>13</sup>. Un periodo segnato dalla grave crisi del 1929 che, nell'Europa continentale, diversamente rispetto a quanto accadde negli Stati Uniti<sup>14</sup> vide, seppur con forme e modalità differenti, il deciso intervento pubblico: un intervento non occasionale o legato ad alcuni settori dell'economia<sup>15</sup>, ma strutturale, ossia espressione di una precisa politica economica

<sup>11</sup> Si pensi ai molti fenomeni sociali che hanno richiesto decisi e rapidi interventi sul piano giuridico come l'urbanizzazione (anche se si dovrà attendere fino al 1942 per l'emanazione di una legge sull'urbanistica) e, più in generale, al rapporto tra impresa e proprietà soprattutto nell'ambito dell'agricoltura su cui cfr. A. GAMBARO, *Il libro della proprietà*, in AA.Vv., *I cinquant'anni del codice civile*, I, Giuffrè, Milano, 1993, p. 173 ss., in part. p. 189, nonché U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, in *Quaderni fiorentini*, 28, 1999, Giuffrè, Milano, 2000, p. 293 ss., in part. p. 356 e p. 391 ss. Sullo sviluppo dei centri abitati come conseguenza delle concentrazioni delle masse operaie che, a seguito della rivoluzione industriale abbandonano le campagne v. M.A. BARTOLI, A. PREDIERI, *Piano regolatore*, voce in *Enc. Dir.*, XXXIII, Giuffrè, Milano, 1983, p. 654, per i quali «la rivoluzione industriale altera i sistemi di produzione e di comunicazione di cose e di persone, il rapporto tra città e campagna, i contrasti di interesse tra la rendita fondiaria ed il capitale industriale, il dilatarsi della domanda di servizi sociali e di partecipazione politica». V., inoltre, L. MAZZAROLLI, *I piani regolatori urbanistici nella teoria giuridica della pianificazione*, Cedam, Padova, 1962, p. 202 s.; P. STELLA RICHTER, *I principi del diritto urbanistico*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 17; L. MUMFORD, *La cultura delle città*, trad. it., Edizioni di Comunità, Milano, 1954 (*The City in History: Its Origins*, Harcourt, Brace & Co., New York, 1938).

<sup>12</sup> Il corporativismo rappresenta un fenomeno socio-economico che caratterizza, seppur in modo diverso, l'intero mondo occidentale; un fenomeno dai contorni incerti se è vero che «con il termine «corporativismo» si indicano numerose correnti ideali, indirizzi politici e ordinamenti positivi di anni diversi e con significati diversi». Così, restualmente, S. CASSESE, *Lo Stato fascista*, Il Mulino, Bologna, 2010, p. 89 ss., ove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>13</sup> Così si esprime A. ZORZI GIUSTINIANI, *Forma di governo e disciplina dell'economia nell'evoluzione del pensiero di Costantino Mortati*, in AA.Vv., *Forme di stato e forme di governo: nuovi studi sul pensiero di Costantino Mortati*, a cura di M. Galizia, Giuffrè, Milano, 2007, p. 1231 ss., in part. p. 1272, ma vedi anche le pagine successive per interessanti rilievi storico-politici e le loro ricadute sul piano delle istituzioni e della teoria dello Stato.

<sup>14</sup> Negli Stati Uniti si assiste, infatti, ad una regolamentazione dei mercati sempre più penetrante con l'istituzione, con il *Securities and Exchange Act* del 1934, della *Securities and Exchange Commission* (SEC). In argomento v. nella letteratura statunitense, tra gli altri, AA.Vv., *Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities*, a cura di H.G. Manne, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington DC, 1969; AA.Vv., *Securities, Exchanges, and the SEC*, a cura di P. Tyler, H.W. Wilson, New York, 1965.

<sup>15</sup> Come si è autorevolmente osservato (v. F. GALGANO, voce *Diritto dell'economia*, in *Enc. giur.*, XI, Ist. dell'Enc., Roma, 1989, p. 1), l'intervento dei pubblici poteri nell'economia «è, da sempre, terreno sul quale si esercita l'intervento regolatore della comunità politica. Mutano, nel tempo, solo l'intensità e l'estensione dell'intervento, più accentuato in alcune epoche, fortemente contrastato in altre, sicuramente imponente nel nostro secolo [il '900], la cui nota dominante è, per questo riguardo, la faticosa ricerca del giusto punto di equilibrio fra liberismo e dirigismo (...)». Tuttavia la storia offre gli strumenti per spiegare, da un lato, la diversa intensità ed estensione dell'intervento e, dall'altro, la particolare articolazione degli strumenti e modalità dello stesso. Cfr. V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia*, Einaudi, Torino, 2006, p. 20 ss.

e sociale. Si assiste, infatti, ad una disciplina sindacale e corporativa, prima, e delle attività economiche, poi, con le quali si diluisce il diritto del lavoro nel diritto dell'impresa<sup>16</sup>. Si tratta, in altre parole, di una svolta nel modo di concepire la disciplina delle attività produttive: la forte crisi economico-industriale che colpisce l'intero vecchio continente riduce, se non appiattisce, alcune differenze tra i diversi Paesi creando dei punti di contatto tra le economie nazionali e, in particolare, tra quella tedesca e quella italiana. Fu questo il tessuto su cui si poterono tendere e tessere i fili che costituiscono l'ordito e la trama della visione solidaristica dell'impresa di Lorenzo Mossa, che proprio alla cultura renana si ispirò<sup>17</sup>.

**2.2. L'impresa e lo sviluppo del modello capitalistico della produzione industriale.** – La seconda fase ha quale punto di osservazione l'impresa come modalità di produzione. Anticipata da intuizioni di acuti osservatori come Luigi Mengoni<sup>18</sup>, coincide con gli anni in cui si impone la grande industria che opera in un mercato sempre meno concorrenziale e, avvalendosi del modello della s.p.a., da un lato burocratizza l'attività d'impresa e, dall'altro, la affida alla «classe» dei dirigenti industriali<sup>19</sup>. Il fermento sociale si fa ora più forte e deciso anche in considerazione di rilevanti mutazioni socio-economiche e politiche<sup>20</sup>. Lo stesso codice civile, che pure attraverso le co-

<sup>16</sup> Cfr., anche sul ruolo del fascismo come risposta alla crisi, P. GROSSI, *Scienza giuridica italiana*, cit., p. 139; G. VARDARO, voce *Corporativismo e neocorporativismo*, in *Digesto disc. Priv.*, Sez. comm., IV, Utet, Torino, 1989, p. 177 ss., in part. p. 179.

<sup>17</sup> Cfr. P. GROSSI, *Itinerari dell'impresa*, cit., p. 1005 ss.

<sup>18</sup> Ci si riferisce al noto scritto L. MENGONI, *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, in *Riv. soc.*, 1958, p. 689 ss., ora in *Id.*, *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 335 ss., da dove si cita (oggetto di una interessante analisi da parte di S. SCOTTI CAMUZZI, *Rileggendo «Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa» di Luigi Mengoni*, in *AA.Vv.*, *Studi per Franco Di Sabato, II, Impresa e procedure concorsuali*, ESI, Napoli, 2009, p. 383 ss.). L'a., che sviluppa una serie di riflessioni su proprietà dei mezzi di produzione, l'esercizio dell'attività d'impresa e la partecipazione dei lavoratori, muove dalla tesi per la quale i «mutamenti nella struttura dell'impresa e nei rapporti sociali che in essa si sviluppano sono fondamentalmente determinati dalla crescente concentrazione del capitale industriale in grandi unità di produzione su larga scala» e individua la «portata sociale» di questo «fatto» in una «constatazione», ossia che «alla crescente concentrazione del capitale corrisponde una crescente irrilevanza della proprietà dei mezzi di produzione come fonte del potere economico e quindi come criterio di determinazione delle classi sociali».

<sup>19</sup> Secondo L. MENGONI, *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, cit., p. 342 s., tale fenomeno porta a rilevanti riflessi sistematici al punto che il «potere di pianificazione delle imprese assume così i caratteri del potere politico».

<sup>20</sup> Mette in guardia dalla «tendenza diretta ad individuare nelle istanze di socialità degli anni sessanta nient'altro che l'imbarazzante eredità della cultura solidaristica del fascismo» U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 453. V., inoltre, per ulteriori spunti e riflessioni M. LIBERTINI, *Il mercato: i modelli di organizzazione*, cit., p. 378 s., nonché G. TARELLO, in *Sullo stato dell'organizzazione giuridica. Intervista a Giovanni Tarello*, a cura di M. Bessone, Zanichelli, Bologna, 1979, p. 73 s. Per l'analisi dell'incidenza dell'evoluzione sociale nell'ordinamento tedesco resta fondamentale lo scritto in due volumi di F. WIEACHER, *Privatrechtsgeschichte der Neuzeit unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Entwicklung* (trad. it. Storia del diritto privato moderno con particolare riguardo alla Germania), Giuffrè, Milano, 1980.

piose clausole generali<sup>21</sup> disponeva di strumenti tecnici di comprensione e risposta alle esigenze della collettività, viene messo in discussione<sup>22</sup>.

Anche in questa fase lo Stato gioca un ruolo da protagonista nell'economia e nell'interpretazione delle dinamiche sociali, ridefinendo i confini dell'autonomia privata e della libertà di esercizio dell'impresa che si doveva piegare alla programmazione economica<sup>23</sup>. L'affermazione sempre più decisa della mano pubblica con un intervento diretto a sottrarre, mediante un'opera di nazionalizzazione, importanti settori dell'economia produttiva ai privati<sup>24</sup>, si concretizza nel mercato che evolve verso forme di tipo oli-

Questi temi sono ben rappresentati anche dall'enciclica *Pacem in terris* dell'11 aprile 1963, nella quale Giovanni XXIII mette in luce i tre «fenomeni che caratterizzano l'epoca moderna»: gli effetti dell'ascesa dei lavoratori, «l'ingresso della donna nella vita pubblica» e, infine, la «configurazione sociale-politica profondamente trasformata» che presenta la famiglia umana. La progressiva modificazione della struttura sociale e familiare condizionata dal nuovo ruolo della donna nel mondo produttivo si riflette, infatti, anche sul piano della disciplina del rapporto di lavoro, che sconta una rapida obsolescenza; fenomeni che si accentuano dopo la fine della seconda guerra mondiale, ma che hanno negli anni Sessanta una emersione, da un lato, nella contrapposizione tra classi sociali e nel nuovo modo di pensare le relazioni industriali e, dall'altro, nell'accresciuto peso dei partiti politici, sindacati e movimenti femministi. Cfr. S. LANARO, *Storia dell'Italia repubblicana. Dalla fine della guerra agli anni novanta*, Marsilio, Venezia, 1992.

<sup>21</sup> V., sulla rivalutazione delle clausole generali e l'apertura di un dibattito molto acceso negli anni Sessanta, S. RODOTÀ, *Ideologie e tecniche della riforma del diritto civile*, in *Riv. dir. comm.*, 1967, I, p. 86 e G.B. FERRI, *Antiformalismo, democrazia, codice civile*, in *Riv. dir. comm.*, 1968, I, p. 347 ss. Mette in luce la diversa funzione che le clausole generali hanno svolto nell'ambito della giurisprudenza degli interessi tedesca e nell'applicazione giurisprudenziale italiana L. MENGONI, *Problema e sistema nella controversia sul metodo giuridico*, in *Id.*, *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 11 ss., in part. p. 20 s., il quale sottolinea come la prima le utilizzava per «immettere nel diritto civile i contenuti dell'ideologia nazional-socialista», mentre la seconda ha potuto fondarsi sul metodo positivistic che preservò «il nostro diritto civile da intrusioni ideologiche contrarie a valori tradizionali di cui era custode il ceto dei giuristi». V., inoltre, M. GIORGIANNI, in *AA.Vv.*, *I cinquant'anni del codice civile*, I, Giuffrè, Milano, 1993, p. 1 ss., in part. p. 4 e 6, nonché R. NICOLÒ, voce *Codice civile*, in *Enc. dir.*, VII, Giuffrè, Milano, 1960, p. 240 ss.; R. NICOLÒ, voce *Diritto civile*, in *Enc. dir.*, XII, Giuffrè, Milano, 1964, p. 904 ss. Per una recente rilettura del tema v. M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in *Riv. critica di dir. priv.*, 2011, p. 345 ss., nonché in *AA.Vv.*, *Studi in ricordo di Pier Giusto Jaeger*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 113 ss.

<sup>22</sup> Cfr. F. BENATTI, *Sulle libertà private*, in *Giust. civ.*, 1982, II, p. 433 ss., nonché in *AA.Vv.*, *Libertà: abitare e intraprendere*, a cura del CIDAS, ESI, Napoli, 1983, p. 247 ss. Su questi temi v. anche N. IRTI, *L'età della decodificazione*, Giuffrè, Milano, 1979, che ben descrive i segni del tempo in altre opere (N. IRTI, *Una generazione di giuristi*, in *AA.Vv.*, *La civilistica italiana dagli anni '50 ad oggi, tra crisi dogmatica e riforme legislative*, Cedam, Padova, 1991, p. 971 ss.; N. IRTI, voce *Diritto civile*, in *Digesto disc. priv., sez. civ.*, VI, Utet, Torino, 1990, p. 128 ss.) ma altresì C. CASTRONOVO, *Decodificazione. Delegificazione. Ricodificazione*, in *AA.Vv.*, *I cinquant'anni del codice civile*, II, Giuffrè, Milano, 1993, p. 475 ss.; R. SACCO, *Codificare: modo superato di legiferare?*, in *Riv. dir. civ.*, 1983, I, p. 118 ss.

<sup>23</sup> Cfr. L. MENGONI, *Forma giuridica e materia economica*, cit., p. 155 ss., dove sottolinea che la nuova struttura democratica implica una nuova costituzione economica con lo Stato che non ha più una funzione «correttiva e integrativa, ma propulsiva e direttiva del processo economico» (*Id.*, op. cit., p. 157). Sul tema della costituzionalizzazione dell'autonomia privata v. per tutti L. MENGONI, *Autonomia privata e costituzione*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 1997, I, p. 1 ss.

<sup>24</sup> Osserva, infatti, L. MENGONI, *Forma giuridica e materia economica*, cit., p. 166 ss. che la «struttura della produzione di massa è tale che l'impresa pubblica, quando raggiunge certe di-

gopolistico, in cui le grandi imprese coagulano una serie articolata di interessi (lavoratori, fornitori, etc.) fino talvolta a divenire il fulcro dell'economia di comunità locali<sup>25</sup>. In sostanza, in questo periodo, si attribuisce alla «volontà politica il compito della stessa definizione dello sviluppo economico»<sup>26</sup>. Le tensioni economiche e sociali derivanti dallo sviluppo rapido, ma disarmonico, avutosi nel dopoguerra e le migrazioni interne sollecitate dall'espansione industriale del nord Italia avevano imposto una cospicua legislazione speciale<sup>27</sup> che toccava le corde più sensibili della comunità sociale, dell'organizzazione e programmazione dell'impresa e dei diritti dei lavoratori<sup>28</sup>. Vengono in considerazione dunque, da un lato, i termini del di-

mensioni, tende a svilupparsi secondo uno schema del tutto analogo a quello della grande impresa privata, e quindi a costituirsi come centro di potere economico distinto dallo Stato» che agevola la formazione di «centri di forza economica capaci di esercitare un potere di equilibrio nei confronti delle imprese private». V., inoltre, L. MENGONI, *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, cit., p. 343 ss.

<sup>25</sup> Il fenomeno è ben descritto da M. LIBERTINI, *Il mercato: i modelli di organizzazione*, cit., p. 380 ss., e trova significative testimonianze anche nella recente letteratura giuridica. Cfr. F. VELLA, *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in *Giur. comm.*, 2013, I, p. 1120 ss., in part. p. 1132 s.

<sup>26</sup> Così L. MENGONI, *Persona e iniziativa economica privata nella Costituzione*, in AA.Vv., *Persona e Mercato. Lezioni*, Cedam, Padova, 1996, p. 29 ss., in part. p. 34.

<sup>27</sup> Cfr. A. GAMBINO, *Impresa e società di persone*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 19, ove una succinta descrizione del fenomeno che porta alla protesta degli anni 1969-1977, durante i quali la «crisi sociale si intrecciava con la crisi economica prodotta, in un paese importatore delle materie prime, dall'improvvisa moltiplicazione del prezzo del petrolio e delle altre materie prime nel 1974 con la fine dell'aggancio della lira al dollaro (...)». Su questi temi v. anche G. DI GASPARE, *Teoria e critica della globalizzazione finanziaria*, Cedam, Padova, 2011, p. 2 ss., che sottolinea come la crisi finanziaria del secondo lustro del XXI secolo abbia le proprie radici nell'abbandono, nel 1971, del sistema monetario internazionale (accordo di Bretton Woods del 1944), che portò il dollaro a staccarsi progressivamente dall'economia reale. Lo stesso aumento del prezzo del petrolio ad inizio e fine anni Settanta «non è stato altro che una conseguenza dell'abbandono del *gold exchange standard*».

<sup>28</sup> Sulle diverse iniziative tese a favorire altresì il dialogo sociale nelle fabbriche e la partecipazione dei lavoratori all'impresa v. L. MENGONI, *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, cit., p. 356 ss., che scrive negli anni Cinquanta, quando da poco erano state emanate le leggi tedesche sulla cogestione (su cui v. P. KINDLER, *La s.p.a. nell'esperienza tedesca: i tratti essenziali della Aktiengesellschaft*, in AA.Vv., *Le nuove s.p.a.*, I, diretto da O. Cagnasso, L. Panzani, Zanichelli, Bologna, 2012-2013, p. 415 ss., in part. p. 451 s.). L'a. mette in evidenza i due profili dell'impresa che è possibile identificare nella costituzione economica, ossia i «rapporti esterni» (i c.d. «rapporti di mercato») e i «rapporti interni» che giustificano lo sforzo della dottrina di far «emergere sul piano della rilevanza giuridica il profilo istituzionale o comunitario dell'impresa», con il contratto di lavoro che, quindi, non è mero scambio di prestazioni (rapporto di mercato), ma si delinea come un «rapporto organico di collaborazione tra lavoratore e imprenditore». L'esito interpretativo (su cui v. anche L. NOGLER, *(R)iscoprire le radici giustlavoristiche del «nuovo» diritto civile*, in *Europa dir. priv.*, 2013, p. 962 ss., in part. p. 968) è il naturale sviluppo delle premesse: «In termini giuridici, la concezione istituzionalistica porta a riconoscere ai membri della comunità di lavoro nell'impresa un titolo di partecipazione alla formazione delle decisioni dell'imprenditore». Cfr., inoltre, P. MONTALENTI, *Democrazia industriale e diritto dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1981. Come noto, in Italia fallì la proposta di una co-gestione e, abbandonata la prospettiva organizzativo-societaria, la partecipazione (come informazione) a favore dei lavoratori è disciplinata dal diritto del lavoro. V., però, i commi 62 e 63 dell'art. 4, l. n. 92/2012 (l. Fornero) e a livello comunitario la definizione di «coinvolgimento dei lavoratori» di cui all'art. 2, lett. h) della Direttiva 2001/86/CE, sullo statuto della società euro-

battito giuridico sull'impresa e, dall'altro, le nuove fonti che riportano, sul piano legislativo, la reazione dell'ordinamento alle istanze sociali e degli operatori economici.

Nella prima direzione occorre ricordare come, in questo periodo storico, i giuristi italiani si interrogano non tanto sul senso della nozione codicistica, autorevolmente ridotta a mera fattispecie<sup>29</sup>, ma sull'impresa come «modo di produzione capitalistico»<sup>30</sup>. Il fulcro del dibattito giuridico che si sviluppa negli anni Sessanta e Settanta si coglie nella lettura ideologica per la quale la c.d. costituzione economica<sup>31</sup> ha il suo «nucleo essenziale (...) nell'intervento pubblico nell'economia», nel senso che lo «schema autorità-libertà era applicato all'economia non per garantire regole e correttivi al mercato, ma per dirigere le scelte degli imprenditori verso fini prestabiliti dal potere politico»<sup>32</sup>. Così, in tema di finanziamento dell'attività econo-

pea. Da ultimo, nella dottrina giuscommerciale, F. VELLA, *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in *Giur. comm.*, 2013, I, p. 1120 ss., in part. p. 1133.

<sup>29</sup> Cfr. G. OPPO, *Realtà giuridica globale dell'impresa nell'ordinamento italiano*, in *Riv. dir. civ.*, 1976, I, p. 591 ss. Per la critica v. E. GALGANO, *Dell'impresa e del metodo nel diritto*, in *Giur. comm.*, 1978, I, p. 183 ss., e, per ulteriori considerazioni, P.G. JAEGER, *La nozione d'impresa dal codice allo statuto*, Giuffrè, Milano, 1985, p. 45 ss., in part. p. 50, che concentra il suo disappunto sul «valore ideologico» che avrebbe la tesi dell'impresa come «realtà giuridica globale», giungendo a ritenere che la stessa «può anche spingere gli interpreti a delle scelte arbitrarie, sul piano della valutazione comparativa degli interessi». La prosegue nell'argomentazione, portandola «dall'astratto al concreto», attraverso l'analisi di alcuni profili della disciplina relativi alle procedure concorsuali e alla concorrenza. Per una replica v. P. SPADA, *L'incognita «impresa» dal codice allo statuto, nel libro di Pier Giusto Jaeger*, in *Giur. comm.*, 1985, I, p. 748 ss. Cfr., inoltre, G.C.M. RIVOLTA, *La teoria giuridica dell'impresa e gli studi di Giorgio Oppo*, in *Riv. dir. civ.*, 1987, I, p. 203 ss., nonché G. GUARINO, *L'impresa come modello organizzativo tipico*, in *Giur. comm.*, 1978, I, p. 196 ss., in part. p. 217 s.

<sup>30</sup> Cfr. G. MINERVINI, *L'evoluzione del concetto di impresa (spunti per una ricerca)*, in *Riv. soc.*, 1976, p. 496 ss., ora in ID., *Scritti giuridici, Impresa e concorrenza*, Morano, Napoli, 1996, p. 259 ss., da dove si cita.

<sup>31</sup> Cfr., sui diversi significati dell'espressione, tra i molti, S. CASSESE, *La nuova costituzione economica*, Laterza, Bari-Roma, 2007, p. 3 ss.; N. IRTI, *L'ordine giuridico del mercato*, Laterza, Bari, 1998, in part. p. 14 ss.; AA.VV., *Per una nuova costituzione economica*, a cura di G. della Cananea, G. Napolitano, Il Mulino, Bologna, 1998; G.U. RESCIGNO, *Costituzione economica*, in *Enc. giur.*, X, Ist. dell'Enc., Roma, 2001, p. 4, il quale osserva come intorno «alla «costituzione economica» si combatte anzitutto e soprattutto una lotta di ordine politico e culturale, e dunque almeno un senso ed un valore della espressione vengono in tal modo già acquisiti: quel senso e quel valore che ne fanno un ottimo strumento ideologico (che, in quanto tale, non è e non può essere giuridico)». Peraltro si tratta di nozioni strettamente collegate alla presenza di una Costituzione scritta. V., per la Gran Bretagna, A. BONOMO, *Le privatizzazioni in Gran Bretagna*, in AA.VV., *Le privatizzazioni in Europa*, a cura di R.G. Rodio, in *Trattato di diritto amministrativo*, diretto da G. Santaniello, Cedam, Padova, 2003, p. 527 ss.

<sup>32</sup> Così, testualmente, L. MENGONI, *Persona e iniziativa economica privata nella Costituzione*, cit., p. 34, il quale riporta come esempi di «derivazioni dirette di questa cultura», sul piano legislativo, l'istituzione del Ministero delle partecipazioni statali (l. 22 dicembre 1956 n. 1589) e le leggi sulla nazionalizzazione della produzione di energia elettrica e, su quello del dibattito dottrinario, la discussione intorno alla costituzionalizzazione dell'autonomia privata nell'art. 2 Cost., i «fini sociali» previsti dall'art. 41, comma 3, Cost. come «fini essenzialmente sovrapposti al mercato» e la lettura riduttiva del criterio dell'economicità della gestione. In argomento v. altresì M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 15, ove ulteriori riferimenti, il quale sottolinea che gli anni Settanta furono «segnati da

mica, si metteva in evidenza una sostanziale «espropriazione» del rischio di impresa e la sua traslazione sulla collettività<sup>33</sup> con differenti modalità operative: dal sostegno pubblico alle attività economiche insolventi<sup>34</sup>, all'impossibilità per l'imprenditore di dismettere liberamente l'attività a causa delle pressioni politiche e della magistratura che, di fatto, ne impongono la prosecuzione, fino all'imprenditore dissestato che «strumentalizza i lavoratori minacciati dalla perdita del posto di lavoro, per farsi rilevare l'azienda (...)» con l'intervento della mano pubblica<sup>35</sup>. Sono questi alcuni esempi con i quali la dottrina denuncia la «perdita» d'identità del concetto di impresa<sup>36</sup>; esempi che hanno un tratto comune nella forte penetrazione della mano pubblica, preoccupata di gestire un diffuso malessere che emergeva dal tessuto economico-sociale<sup>37</sup>.

Nella seconda direzione, sul piano legislativo, vanno segnalati due testi che sono, da un lato, il prodotto di un preciso clima culturale e, dall'altro, lo strumento attraverso il quale si fa strada una particolare visione dei di-

una tempesta culturale: la contestazione del sistema capitalistico sembrava divenuta cultura egemone. Sotto l'influenza del pensiero marxista, il ruolo positivo dell'impresa, come propulsore dello sviluppo economico, era sostanzialmente negato; l'impresa era vista come luogo di puro sfruttamento (estrazione del plusvalore). L'orientamento ideologico anti-imprenditoriale si accentuava con l'affermarsi dell'ecologismo e della teoria dei «limiti allo sviluppo», che auspicava un freno all'innovazione e allo sviluppo. In Italia, buona parte della cultura politica e giuridica leggeva la Costituzione come un testo volto a programmare la transizione del sistema economico verso il socialismo, attraverso una fase di «governo democratico dell'economia», in cui l'autonomia dell'impresa sarebbe stata fortemente limitata dalla programmazione pubblica.

<sup>33</sup> Sono note le censure verso la «comoda politica della privatizzazione dei profitti e della socializzazione delle perdite», per usare la nota espressione coniata da Ernesto Rossi (v. E. Rossi, *I padroni del vapore*, Laterza, Bari, 1954, p. 120 ss.) con riferimento al capitalismo industriale e finanziario italiano che beneficiò in misura consistente dell'aiuto della mano pubblica.

<sup>34</sup> Osserva A. GAMBINO, *Impresa e società di persone*, cit., p. 19, analizzando quel periodo storico, come la centralità dell'impresa fosse dovuta al rilievo assunto dalle «leggi esterne al codice civile che tendevano al salvataggio delle imprese facendole acquisire da enti pubblici esistenti (come l'Iri) o creati *ad hoc* (come la Gepi, la Fime, la Rel)». Cfr., inoltre, M.S. GIANNINI, *Il finanziamento delle imprese con le risorse della comunità*, in *Giur. comm.*, 1977, I, p. 5 ss., ora in *Id.*, *Scritti*, 7, Giuffrè, Milano, 2005, p. 3 ss., in part. p. 20.

<sup>35</sup> Così ancora G. MINERVINI, *L'evoluzione del concetto di impresa (spunti per una ricerca)*, in *Riv. soc.*, 1976, p. 496 ss., ora in *Id.*, *Scritti giuridici. Impresa e concorrenza*, Morano, Napoli, 1996, p. 259 ss., da dove si cita, p. 261 ss. Cfr., inoltre, sull'uso alternativo delle procedure concorsuali, S. PACCHI PESUCCI, *Dalla meritevolezza dell'imprenditore alla meritevolezza del complesso aziendale*, Giuffrè, Milano, 1989, p. 23 ss.

<sup>36</sup> Negli anni Settanta sollecitava la «ricerca di una nuova carta d'identità dell'impresa» G. MINERVINI, *L'evoluzione del concetto di impresa (spunti per una ricerca)*, in *Riv. soc.*, 1976, p. 496 ss., ora in *Id.*, *Scritti giuridici. Impresa e concorrenza*, Morano, Napoli, 1996, p. 259 ss.

<sup>37</sup> Lo stesso Gustavo Minervini ritornerà su questi temi anche l'anno successivo (G. MINERVINI, *Nuove riflessioni sulla crisi dell'impresa*, in *Giur. comm.*, 1977, I, p. 689 ss., ora in *Id.*, *Scritti giuridici. Impresa e concorrenza*, Morano, Napoli, 1996, p. 289 ss., da dove si cita), esordendo con parole che danno il senso della frenesia legislativa del tempo e che paiono di straordinaria attualità: «Una volta il giurista o l'economista studiava i dati in qualche misura consolidati; ora, invece, l'oggetto delle sue osservazioni lo deve raccogliere sentendo la radio o vedendo la televisione o leggendo i quotidiani, perché gli eventi si sviluppano in maniera così rapida e talora precipitosa che, altrimenti, l'osservatore resta molto indietro rispetto alla realtà». V., inoltre, G. ROSSI, *Riforma dell'impresa o riforma dello Stato?*, in *Riv. soc.*, 1976, p. 469 ss.

ritti della persona e dell'impresa, ossia lo statuto dei lavoratori e la c.d. Legge Prodi. Il primo (l. 20 maggio 1970, n. 300) si caratterizza per l'«utilizzo (...) di principi e tecniche regolative che ispirano tradizionalmente la diversa relazione che intercorre tra il cittadino e lo Stato» la quale, a sua volta, si sostanzia, da un lato, nell'«irradiazione dei diritti fondamentali nell'ambito dei rapporti di lavoro» e, dall'altro, in un controllo giudiziale dell'atto fondato sull'«eccesso di potere»<sup>38</sup>.

La seconda (d.l. 30 gennaio 1979, n. 26 convertito con modificazioni con l. 3 aprile 1979, n. 95) costituisce, invece, un tentativo di reazione alle istanze di conservazione della integrità aziendale in presenza di crisi delle grandi imprese. Una disciplina che avrebbe dovuto trovare una collocazione sistematica alla luce dello «Statuto dell'impresa», ossia un progetto i cui lavori, iniziati nel 1979 con la nomina di una commissione ministeriale presieduta da Giuseppe Ferri e composta, tra l'altro, da autorevoli cultori del diritto fallimentare, sono terminati nel 1984, senza però concreti sbocchi legislativi<sup>39</sup>.

**2.3. L'impresa e il confronto dialettico con il mercato.** – L'ultima fase sopra individuata, che prende avvio nella seconda metà degli anni Ottanta, è segnata da un rinnovato interesse per la teoria generale dell'impresa con la dottrina che torna ad interrogarsi, seppur con una diversa tavolozza di argomenti, circa l'attuale significato sistematico dell'architettura del codice del 1942 in tema di impresa. Ancora una volta anticipata dalle intuizioni di un autorevole giurista<sup>40</sup>, oltre che dal dibattito sorto tra la fine degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta in occasione del già ricordato pro-

<sup>38</sup> Così, testualmente L. NOGLER, *(Ri)scoprire le radici giuslavoristiche del «nuovo» diritto civile*, cit., p. 993 ss., che critica la possibilità di giungere a prospettare delle analogie tra l'impresa e i principi indicati nell'art. 97 Cost., considerando inoperante «un presunto criterio del «buon andamento dell'impresa»» (ID., op. cit., p. 995 s.). Peraltro questo non contraddice la caratteristica del diritto del lavoro e, in generale dei diritti secondi per usare la terminologia introdotta da Carlo Castronovo, di evidenziare nuovi valori e tecniche di tutela (v. C. CASTRONOVO, *Diritto privato generale e diritti secondi la ripresa di un tema*, in AA.VV., *Diritto civile e diritti speciali*, a cura di A. Plaia, Giuffrè, Milano, 2008, p. 5 s.). Per un'analisi diacronica della legislazione lavoristica dal codice del 1942 alla legge 300/1970 si rinvia, anche per i riferimenti alla letteratura coeva a due scritti di L. MENGONI, *Le modificazioni del rapporto di lavoro alla luce dello statuto dei lavoratori e I poteri dell'imprenditore*, ora entrambi in ID., *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 371 ss. e, rispettivamente, p. 387 ss.

<sup>39</sup> Lo «Statuto dell'impresa», elaborato dalla Commissione presieduta da Giuseppe Ferri (v. G. FERRI, *Lo statuto dell'impresa*, in *Riv. soc.*, 1984, p. 243, oggi in ID., *Scritti giuridici*, I, ESI, Napoli, 1990, p. 196 ss.), pur non ottenendo uno sbocco legislativo (per una presentazione dei lavori v. il saggio di P.G. JAEGER, *La nozione d'impresa dal codice allo statuto*, Giuffrè, Milano, 1985, che partecipò ai lavori), fu un importante tentativo di affiancare uno statuto dell'impresa ad uno statuto dei lavoratori (l. 300/1970). Lo sottolinea in particolare M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 15, nota 25. Ulteriori riferimenti in N. RONDINONE, *Il mito della conservazione dell'impresa in crisi e le ragioni della «commercialità»*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 51 ss.

<sup>40</sup> Ci si riferisce a P. FERRO LUZZI, *L'impresa*, in AA.VV., *L'impresa*, Giuffrè, Milano, 1985, p. 14 ss., e già P. FERRO LUZZI, *Alla ricerca del piccolo imprenditore*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 37 ss.

getto di Statuto dell'impresa, questa fase si colora dei caratteri di importanti provvedimenti normativi che mostrano i segni di spinte sempre più vigorose verso una forma più decisa di integrazione comunitaria<sup>41</sup>.

Anche in questa occasione sono le dinamiche socio-economiche innescate dallo sviluppo tecnologico le quali, insieme al superamento di rigide contrapposizioni ideologiche che caratterizzarono, fino al 1989, l'assetto politico costituzionale<sup>42</sup>, determinano una nuova lettura dell'art. 41 Cost. e consentiranno di giungere a spiegare il mercato come strumento per il conseguimento anche dei fini sociali. Si assiste, in altre parole, ad un fenomeno complesso che ha un tratto qualificante nella crisi del sistema della rappresentanza politica e, in generale, degli interessi socio-economici che, a sua volta, porta ad una alterazione dei contenuti dell'interesse generale<sup>43</sup>.

D'altra parte le nuove tecniche produttive, ancora una volta<sup>44</sup>, rivoluzionano l'organizzazione del lavoro e, quindi, della società con immediate ricadute sul mercato. Infatti se, da un lato, l'affiorare di nuovi bisogni sviluppa una domanda fino ad allora inedita di beni e servizi, dall'altro l'adesione alla Comunità Economica Europea aveva mutato lo scenario costituzionale senza che sul piano della teoria politico-giuridica se ne tenesse adeguato conto<sup>45</sup>, almeno fino al deciso cambio di prospettiva nel senso dell'accelerazione verso la valorizzazione del mercato concorrenziale impresa

<sup>41</sup> Cfr. G. VETTORI, *Diritti fondamentali e diritti sociali. Una riflessione fra due crisi*, in AA.VV., *Diritto civile e principi costituzionali europei e italiani*, a cura di C. Salvi, Giappichelli, Torino, 2012, p. 135 ss., nonché in *Persona e mercato*, 2014, p. 3 ss., da dove si cita, in part. p. 14.

<sup>42</sup> Cfr. U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 430 s., ma v. anche M. PEDRAZZA GORLERO, *La democrazia economica e industriale: congetture costituzionali*, in *Scienza e cultura*, 6, 1992, p. 181 ss., il quale sottolinea come la «rivoluzione del 1989» ha provocato la «sostanziale *reductio ad unum* dei sistemi economici (...)».

<sup>43</sup> V., ancora, M. PEDRAZZA GORLERO, *La democrazia economica e industriale: congetture costituzionali*, cit., p. 184, dove osserva che l'«interesse generale, risucchiato negli spazi del pluralismo e dotato del consenso istituzionale, torna all'area del pluralismo per guadagnare il consenso reale. Il circuito della rappresentanza politica e degli interessi risulta così sensibilmente alterato: non più dal popolo alle istituzioni rappresentative attraverso i mediatori sociali, ma dai soggetti del potere reale, ospiti del pluralismo, attraverso il contenitore legittimante delle istituzioni rappresentative, ai soggetti del pluralismo consensuale».

<sup>44</sup> La dottrina ha sempre messo in luce come lo sviluppo tecnologico abbia rappresentato un fattore decisivo per l'evoluzione degli istituti e l'emersione di caratteri tipici e specializzanti della materia giuscommerciale: lo sottolineava Giuseppe Auletta (G. AULETTA, *L'impresa dal codice di commercio del 1882 al codice civile del 1942*, in AA.VV., *1882-1982 cento anni dal codice di commercio*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 73 ss., in part. p. 79 ss.) per spiegare come la centralità dell'impresa nel codice del 1942 fosse dovuta anche all'affermazione dell'industria sul commercio; lo richiama Alberto Mazzoni (A. MAZZONI, *Le fonti del diritto commerciale tra memorie storiche e scenari futuri*, in *Riv. soc.*, 2001, p. 855 ss., in part. p. 881) per annunciare «una nuova separazione tra diritto interno alla classe mercantile e diritto dei rapporti tra mercanti e consumatori».

<sup>45</sup> Come ha osservato un'autorevole dottrina, per «oltre due decenni dopo la ratifica del trattato (...) la teoria politico-giuridica ha largamente trascurato i condizionamenti prodotti sulla nostra costituzione economica dall'adesione alla Comunità economica europea, ignorando la contraddizione con tale decisione dell'uso delle imprese pubbliche come strumenti di governo dell'economia». Così, testualmente, L. MENGONI, *Persona e iniziativa economica privata nella Costituzione*, cit., p. 35 s.

dall'Atto Unico europeo del 1986. Se ne colgono le più vistose conseguenze, a livello domestico, da un lato, nella legge *antitrust*<sup>46</sup>, che rappresenta il tessuto giuridico su cui si distenderanno le nuove e discusse regole dirette a smantellare il sistema delle partecipazioni pubbliche (v. d.l. 11 luglio 1992 n. 333)<sup>47</sup> e, dall'altro, in due importanti riforme: quella delle società di ca-

<sup>46</sup> Cfr. l. 287 del 10 ottobre 1990 su cui v. tra i primi commenti il contributo di G. GUIZZI, *Il concetto di impresa tra diritto comunitario, legge antitrust e codice civile*, in *Riv. dir. comm.*, 1993, I, p. 277 ss., che per i temi trattati in questa sede, appare particolarmente interessante anche per cogliere il disagio del giurista che si trova a dover confrontare due discipline dell'impresa che, da un lato, si ispirano a valori e finalità diverse e, dall'altro, sono difficilmente spiegabili nell'ambito di un rapporto da genere a specie. Peraltro nel 1990, come si è osservato (F. MERUSI, *I sentieri interrotti della legalità*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 44), vi è una singolare coincidenza temporale che accomuna l'emanazione di fondamentali leggi destinate a ridisegnare l'organizzazione e l'esercizio (la funzione) dei pubblici poteri: dalla legge sull'ordinamento locale (l. n. 142 dell'8 giugno 1990), alla legge sul procedimento amministrativo (l. n. 241 del 7 agosto 1990), oltre alla già ricordata legge *antitrust* (l. n. 287/1990). Tre pilastri edificati sulla piattaforma delle politiche comunitarie che, in quel periodo storico, stavano imprimendo una forte spinta verso le privatizzazioni (a partire dal sistema bancario) e la formazione di un mercato dei capitali efficiente. Peraltro, già negli anni Sessanta, Tullio Ascarelli aveva ispirato iniziative legislative che segnavano tale direzione pur non trovando, però, una definitiva approvazione. Sulla figura di Ascarelli e sulle proposte di una disciplina *antitrust* cfr. M. LIBERTINI, *Il diritto della concorrenza nel pensiero di Tullio Ascarelli*, in AA.Vv., *Studi per Vincenzo Buonocore*, II, Giuffrè, Milano, 2005, p. 1153 ss. (v. anche in *Dircomm.it*, IV,3, 2005). In argomento v. anche B. LIBONATI, *Diritto commerciale e mercato (L'insegnamento di Tullio Ascarelli)*, in AA.Vv., *Studi in onore di Pietro Rescigno*, Giuffrè, Milano, 1998, IV, p. 303 ss.

<sup>47</sup> La letteratura in argomento è molto estesa. V., tra gli altri, M. CLARICH, voce *Privatizzazioni*, in *Dig. disc. pubbl.*, XI, Utet, Torino, 1996, p. 568 ss., in part. p. 573 ss.; M. CLARICH, A. PISANESCHI, voce *Privatizzazioni (I Agg.)*, in *Dig. disc. pubbl.*, XI, Utet, Torino, 2000, p. 432 ss.; M.S. GIANNINI, *Diritto pubblico dell'economia*, Il Mulino, Bologna, 1995, p. 169; E. PICOZZA, *Intervento dello Stato in economia e finalità sociali: dalla programmazione economica imperativa e per obiettivi alla dismissione dei beni e delle aziende pubbliche. Una parabola necessaria?*, in AA.Vv., *Impresa pubblica e intervento dello Stato nell'economia*, a cura di R. Di Raimo, V. Ricciuto, ESI, Napoli, 2006, p. 41 ss. Cfr. altresì Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica, *Libro Bianco sulle operazioni di privatizzazioni 1996-2001*, Roma, 2001, ove anche un'efficace sintesi della condizione del mercato nei primi anni Novanta. In dottrina v. altresì i diversi contributi apparsi nell'annata 1995, parte prima, della rivista *Giurisprudenza commerciale*: R. COSTI, *Privatizzazione e diritto delle società per azioni*, p. 77 ss.; P. FERRO-LUZZI, *La «trasformazione» degli enti pubblici in s.p.a. e la «speciale riserva»*, p. 507 ss.; P.G. JAEGER, *Privatizzazioni: «Public Companies»; problemi societari*, p. 5 ss.; B. LIBONATI, *La faticosa «accelerazione» delle privatizzazioni*, p. 20 ss.; P. MARCHETTI, *Riforma del collegio sindacale e ruolo dei revisori*, p. 101 ss.; C. RUCELLAI, *Sindacato azionario e limite statutario di possesso azionario nelle società privatizzate*, p. 901 ss. Cfr., inoltre, C. IBBA, *La tipologia delle privatizzazioni*, in *Giur. comm.*, 2001, I, p. 464 ss. (anche in AA.Vv., *Privatizzazioni e regioni*, a cura di V. Buonocore e G. Racugno, Giuffrè, Milano, 2003, p. 27 ss.); J. SODI, *Poteri speciali, golden shares e false privatizzazioni*, in *Riv. soc.*, 1996, p. 368 ss.; M. FRANCESCA, *Privatizzazione strutturale e funzione pubblica*, in AA.Vv., *Impresa pubblica e intervento dello Stato nell'economia*, a cura di R. Di Raimo, V. Ricciuto, ESI, Napoli, 2006, p. 173 ss. Che il passaggio dalla privatizzazione formale alla privatizzazione sostanziale, intesa come pieno ed effettivo assoggettamento dell'impresa esercitata dai pubblici poteri alle regole di mercato, sia un processo articolato e complesso si coglie nelle parole di B. LIBONATI, *Ordine giuridico e legge economica del mercato*, in *Riv. soc.*, 1998, p. 1540 ss., in part. p. 1562 ss., il quale, dopo aver rilevato che «oggi l'intervento pubblico nell'economia si conserva come retaggio anticoncorrenziale», conclude nel senso che «lo strascico anticoncorrenziale dell'ex impresa pubblica è assai pesante, ed ostativo, per canali diversi, all'af-

pitali e delle cooperative<sup>48</sup>, in cui viene affermata la centralità dell'impresa nel nuovo impianto sistematico, e quella della crisi dell'impresa<sup>49</sup>.

In questo arco temporale, se si escludono contributi specificatamente dedicati alle novità legislative citate e quelli che hanno avuto ad oggetto immediato l'impresa (per esempio l'impresa agricola e l'impresa sociale), si osservano molti scritti in cui, diversamente rispetto a quanto accadeva in passato, ci si interroga sull'attualità, nel vigente impianto sistematico, della definizione codicistica di impresa<sup>50</sup> e sull'assetto attuale delle fonti del diritto. Queste che come fluidi occupano le nuove forme create nella fucina della globalizzazione<sup>51</sup>, diventano infatti un tema sempre più frequentato dalla dottrina giuscommercialistica che, da un lato, ritorna sul dibattito mai del tutto sopito circa l'autonomia scientifica del diritto commerciale<sup>52</sup> e, dall'altro, sviluppa interessanti studi storici diretti a ricostruire, talvolta in modo assai documentato e preciso, le dinamiche politiche e socio-economiche relative alla codificazione del '42 e alle sue evoluzioni<sup>53</sup>. Un campo che at-

fermazione di un mercato competitivo efficiente». V., inoltre G. NAPOLITANO, *Regole e mercato nei servizi pubblici*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 57 ss.

<sup>48</sup> Cfr. d.lgs. 6 del 17 gennaio 2003 e successive modificazioni e integrazioni, che ha novellato la corrispondente parte del codice civile.

<sup>49</sup> Cfr. d.lgs. 5 del 9 gennaio 2006 e successive modificazioni e integrazioni, con cui si riscrive per larga parte la l. fallimentare (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267).

<sup>50</sup> V., ad esempio, M. LIBERTINI, *Impresa, proprietà intellettuale e Costituzione*, in *AIDA*, 2005, p. 50 ss.; G. TERRANOVA, *L'impresa nel sistema del diritto commerciale*, in *Riv. dir. comm.*, 2008, I, p. 1 ss.; A. MAZZONI, *L'impresa tra diritto ed economia*, in *Riv. soc.*, 2008, p. 649 ss.; P. MONTALENTI, *Dall'impresa all'attività economica. Nuove figure e nuovi statuti*, in AA.Vv., *Le diverse forme giuridiche dei soggetti economici in Italia: modelli in crescita e nuove forme di cooperazione*, Atti del convegno dell'Osservatorio del diritto societario della camera di commercio di Milano, 19 gennaio 2012, a cura di C. Bedogni Rabitti, C. Bellavite Pellegrini, B. Ermolli, P. Marchetti, P. Montalenti, G. Presti, G. Sbisà, V. Salafia, Il Sole24Ore, Milano, 2012, p. 53 ss. (v. ora anche P. MONTALENTI, *Dall'impresa all'attività economica: verso una nuova sistematica?*, AA.Vv., *50 Sfumature d'impresa*, a cura di G. Olivieri e G. Presti, Il Mulino, Bologna, 1/2014, p. 45 ss.); P. MONTALENTI, *Il diritto commerciale dalla separazione dei codici alla globalizzazione*, in *Riv. Trim. dir. proc. civ.*, 2012, p. 379 ss.; G. PALMIERI, *Le grandi riforme del diritto dell'impresa nell'Italia contemporanea*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2012, I, p. 251 ss., oltre ai diversi scritti di Giorgio Oppo, Vincenzo Buonocore e Paolo Spada dedicati al tema. Recentemente si segnala, inoltre, il volume monografico 1/2014 di *Analisi giuridica dell'economia*, *50 Sfumature d'impresa*, a cura di G. Olivieri e G. Presti, Il Mulino, Bologna.

<sup>51</sup> Cfr. F. GALGANO, *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Il Mulino, Bologna, 2005, *passim*.

<sup>52</sup> Per limitare le citazioni ai più recenti contributi v. G. TERRANOVA, *L'impresa nel sistema del diritto commerciale*, cit., p. 14 ss.; M. LIBERTINI, *Diritto civile e diritto commerciale. Il metodo del diritto commerciale in Italia*, in *Riv. soc.*, 2013, p. 1 ss.; L. BUTTARO, *L'autonomia del diritto commerciale*, in *Riv. dir. comm.*, 2002, I, p. 421 ss.; B. LIBONATI, *La categoria del diritto commerciale*, *Riv. soc.*, 2002, p. 1 ss., nonché A. MAZZONI, *Le fonti del diritto commerciale tra memorie storiche e scenari futuri*, in *Riv. soc.*, 2001, p. 855 ss.; G.B. PORTALE, *Il diritto commerciale italiano alle soglie del XXI secolo*, in *Riv. soc.*, 2008, p. 1 ss., ove riferimenti.

<sup>53</sup> Ci si riferisce ai lavori di N. RONDINONE, *Storia inedita della codificazione civile*, Giuffrè, Milano, 2003; C. MONTAGNANI, *Ideologia corporativa e controllo giudiziario sulle società di capitali*, Cedam, Padova, 2008; ai contributi presentati in un convegno a Varese e raccolti nel volume AA.Vv., *Le matrici del diritto commerciale tra storia e tendenze evolutive*, atti del convegno di Como, 18-19 ottobre 2007, a cura di S. Rossi, C. Storti, Insubria University Press, Varese, 2009;

tira l'attenzione anche di autorevoli cultori del diritto privato<sup>54</sup>, oltre che di storici del diritto<sup>55</sup> e di economisti che, soprattutto a seguito della grave crisi finanziaria del 2008, avvertono l'esigenza di individuare nuovi strumenti, anche sul piano concettuale, per reagire al mutato scenario economico mondiale<sup>56</sup>.

Si tratta di studi che si segnalano, nel loro complesso, come manifestazioni di una esigenza di analisi storico-sistematica diretta ad indagare la capacità di tenuta delle radici in un tempo in cui venti nuovi, ma che profumano di antico, sollecitano continuamente le fronde in cui scorre la linfa dell'impresa. Ed è interessante osservare come in questo periodo, anche se in termini differenti rispetto a quelli con i quali il tema si era proposto ad inizio Novecento<sup>57</sup>, si sviluppi una riflessione (anche comunitaria), da un lato, sull'«impresa sociale» e sulla socialità dell'impresa, nonché sulla responsabilità e sulla funzione sociale dell'impresa<sup>58</sup> e, dall'altro, sui diritti so-

e al più risalente studio di R. TETI, *Codice civile e regime fascista. Sull'unificazione del diritto privato*, cit.

<sup>54</sup> Cfr., ad esempio, U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 293 ss., e G.B. FERRI, *Il codice civile italiano del 1942 e l'ideologia corporativa italiana*, in *Europa dir. priv.*, 2012, p. 319 ss.; G. ALPA, *La cultura delle regole*, Laterza, Roma, Bari, 2009, nonché pregevoli interventi occasionati da incontri di studio per il cinquantesimo anniversario del codice del 1942. Cfr. in particolare i saggi esposti durante due convegni a Bologna e Milano e raccolti in AA.Vv., *Per i cinquant'anni del Codice civile*, a cura di M. Sesta, Giuffrè, Milano, 1994, e rispettivamente i due volumi AA.Vv., *I cinquant'anni del codice civile. Atti del convegno di Milano 4-6 giugno 1992*, Giuffrè, Milano, 1993.

<sup>55</sup> Oltre alla raccolta di scritti relativa ad un convegno per il centenario del codice di commercio (cfr. AA.Vv., *1882-1982 cento anni dal codice di commercio*, Giuffrè, Milano, 1984), si vedano, in particolare, G. GROSSI, *Itinerari dell'impresa*, cit., p. 999 ss. (e in una più ampia cornice P. GROSSI, *Scienza giuridica italiana*, cit.); U. SANTARELLI, *Mercanti e società tra mercanti*, Giapichelli, Torino, 1997, e, recentemente F. MAZZARELLA, *Percorsi storico-giuridici dell'impresa. Dall'«entreprise» all'«Unternehmen»*, Carlo Saladino Editore, Palermo, 2012.

<sup>56</sup> Cfr. G. RUFFOLO, S. SYLOS LABINI, *Il film della crisi. La mutazione del capitalismo*, Einaudi, Torino, 2012 e, da altri punti di vista, ossia con particolare riguardo, da un lato, al ruolo dello Stato M. MAZZUCATO, *Lo stato innovatore. Sfatate il mito del pubblico contro il privato*, trad. it., F. Galimberti, Laterza, Roma-Bari, 2014 (*The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Wimbledon Publishing Company, UK - USA, 2013) e, dall'altro, nell'ottica dell'analisi delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito, T. PIKETTY, *Il capitale nel XXI secolo*, trad. it. di S. Arecco, Bompiani, Milano, 2014 (*Le Capital au XXIe siècle*, Seuil, Paris, 2013).

<sup>57</sup> Lo sottolinea G. TERRANOVA, *L'impresa nel sistema del diritto commerciale*, cit., p. 1 ss., in part. p. 43, nota 3.

<sup>58</sup> Non è questa la sede per soffermarsi sull'ampiezza e sull'intensità di tale formula carica di significati storici, politici e culturali la cui plasticità è ben resa dalle parole di N. IRTI, *Del ritorno ai classici (e del negozio giuridico nel pensiero di Vittorio Scialoja)*, in *Riv. dir. civ.*, 2011, I, p. 425 ss., in part. p. 434, il quale, con riferimento al concetto di «funzione» elaborato e sviluppato da Antonio Scialoja in merito al negozio giuridico, ma suscettibile di una lettura generalizzata, osserva: «La funzione esprime adeguatezza tecnica; e codesta adeguatezza si definisce, di tempo in tempo, nei diversi regimi dell'economia, sicché le funzioni accolte e protette in un'economia agricola non sono quelle di un'economia commerciale o industriale, né quelle odierne del capitalismo planetario. E questo dà altresì ragione dell'aggettivo «economica», che, di tempo in tempo, e con varietà di combinazioni, la dottrina assegnerà a «funzione»: economico-giuridica, economico-sociale, economico-individuale; e via seguitando».

ciali e fondamentali<sup>59</sup>: temi emblematici dei tratti che storicamente sono stati, e continuano ad essere, seppur sotto altra luce<sup>60</sup>, decisivi nella nascita e nello sviluppo del moderno concetto giuridico di impresa<sup>61</sup> e alla base della attuale architettura comunitaria<sup>62</sup>. Si può forse dire che in questo periodo il tema dell'impresa sfuma verso quello del mercato: dalla concezione del mercato (come luogo naturale o artificiale)<sup>63</sup> al rapporto tra «persona» e «mercato»<sup>64</sup>, con l'emersione, anche in tale frangente, di un «punto vero di crisi» nel «rapporto tra diritto e mercato concorrenziale»<sup>65</sup>.

Le letture tradizionali che fino agli anni Novanta del secolo scorso vedevano una contrapposizione tra l'area dominata dall'interesse generale, in cui si iscrive il «bene comune», e l'area della concorrenza «entro la quale vengono fatti operare i soggetti privati – ed eventualmente i soggetti economici pubblici, a tutela di interessi apparentabili a quelli dislocati nell'a-

<sup>59</sup> Cfr. G. VETTORI, *Diritti fondamentali e diritti sociali. Una riflessione fra due crisi*, in AA.Vv., *Diritto civile e principi costituzionali europei e italiani*, cit., p. 3 ss. Cfr., inoltre, A. BALDASSARRE, *Diritti inviolabili e diritti sociali*, in AA.Vv., *Persona e mercato. Lezioni*, a cura di G. Vettori, Cedam, Padova, 1996, p. 21 ss.

<sup>60</sup> Nella dottrina giuridica interessanti riflessioni al riguardo sono state proposte da M. LIBERTINI, *Le fonti private del diritto commerciale. Appunti per una discussione*, in *Riv. dir. comm.*, 2008, I, p. 599 ss., in part. p. 618, ove, con riferimento all'ideologia della CSR rileva che la stessa «rappresenta qualcosa di nuovo, ma non sul punto dell'attribuzione all'impresa di doveri di tipo solidaristico. In fondo questa è una idea molto antica e sempre presente in alcuni filoni della cultura europea». La riconosce la novità della CSR nel «concepire la responsabilità sociale dell'impresa verso l'ambiente, e verso gli *stakeholders* in genere, come criterio di efficienza della gestione imprenditoriale». Cfr. ora anche per la copiosa dottrina richiamata M. LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in AA.Vv., *La responsabilità sociale dell'impresa - In memoria di Giuseppe Auletta*, a cura di V. Di Cataldo e P. Sanfilippo, Giappichelli, Torino, 2013, p. 9 ss. (e in *Orizzonti del dir. comm.*, 2013, p. 1 ss.), nonché C. ANGELICI, *La società per azioni. Principi e problemi*, cit., p. 432 ss., e F. DENOZZA, *Responsabilità dell'impresa e «contratto sociale»: una critica*, in AA.Vv., *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi - Omaggio a Piergaetano Marchetti*, Univ. Bocconi Editore, Milano, p. 269 ss.

<sup>61</sup> *Amplius* M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 1 ss., ma v. anche S. RODOTÀ, *Il diritto di avere diritti*, Laterza, Roma-Bari, 2012, che si sofferma sulle modalità di offrire tutele ai diritti nel mondo globalizzato.

<sup>62</sup> Cfr., anche per i riferimenti, la documentazione segnalata da G. VETTORI, *Diritti fondamentali e diritti sociali. Una riflessione fra due crisi*, cit., p. 8.

<sup>63</sup> Sul valore polisemico del termine mercato v. già B. LIBONATI, *La categoria del diritto commerciale*, in *Riv. soc.*, 2002, p. 1 ss., in part. p. 18 s.: «Probabilmente, la stessa parola «mercato» è polisemica. Certo è però che il diritto commerciale è sempre meno il diritto dei commercianti e sempre più il diritto delle imprese nel mercato». A quest'ultimo a. si rinvia anche per l'analisi delle divergenti visioni di Guido Rossi e Natalino Irti sul mercato come luogo naturale o artificiale. V. anche AA.Vv., *Il dibattito sull'ordine giuridico del mercato*, Laterza, Roma-Bari, 1999; G. ALPA, *La cultura delle regole*, Laterza, Roma, Bari, 2009, p. 396 ss.

<sup>64</sup> La bibliografia sul tema è amplissima. Il dibattito vede trasversalmente interessati molti autorevoli cultori delle scienze giuridiche, ma anche economiche e sociologiche.

<sup>65</sup> Così, testualmente, N. LIPARI, *Ancora su persona e mercato*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2014, p. 423 ss., in part. p. 429, il quale evidenzia che tale crisi emerge «nel momento in cui si prende atto che il diritto (...) deve necessariamente farsi carico di beni o valori che non sono qualitativamente riconducibili alla logica dello scambio». Pertanto, ne ricava l'a., «le tecniche giuridiche non possono essere utilizzate solo per porre barriere, per indicare vincoli, ma anche per costruire risorse».

rea sottratta alla concorrenza»<sup>66</sup>, cedono il passo, dunque, all'economia sociale di mercato, in cui i pubblici poteri sono chiamati al difficile ruolo di favorire l'impresa e l'innovazione senza inquinare la leale competizione tra le attività economiche e, nel contempo, perseguire il «bene comune» in modo efficiente.

**2.4. Intervento pubblico e impresa: due pesi sui piatti della bilancia che muove l'ago della regolamentazione del mercato.** – Da questa sintetica descrizione emergono due profili ossia, da un lato, il tema della presenza costante nell'economia, seppur con forme ed intensità diverse, della mano pubblica e, dall'altro, la circostanza per la quale lo studio dell'impresa si concentra in determinati periodi della storia moderna che coincidono con delle fasi di forti trasformazioni e tensioni sociali<sup>67</sup>. In sostanza ci sono dei momenti nella storia in cui il diritto, secondo il noto motto rooseveltiano<sup>68</sup>, si rimette al passo con la vita; momenti in cui la dinamicità dell'economia e delle relazioni sociali, segnate anche da flussi migratori e, quindi, dall'accentuazione di differenze culturali, impongono la formazione di regole nuove e, ancor prima, nuove forme di creazione delle stesse per placare o prevenire i conflitti<sup>69</sup>; momenti, insomma, in cui la parola «crisi», come ammo-

<sup>66</sup> Così, testualmente, M. PEDRAZZA GORLERO, *La democrazia economica e industriale: connetture costituzionali*, cit., p. 189, il quale, nel suo scritto applica la matrice «isomorfica» della democrazia politica (ID., op. cit., p. 183) alla democrazia economica e ne ricava che «la sottrazione alla concorrenza dell'area d'interesse generale e, in genere, tutte le decisioni economiche dei rappresentanti dettate dalla cura di tale interesse corrispondono all'esigenza di garantire la convivenza e la libertà, attraverso la neutralizzazione di quelle differenze di forza (qui di natura economica) che sono in grado di comprometterle; e questa si è detto essere la funzione propria del principio di eguaglianza».

<sup>67</sup> È forse questa assenza di continuità e, anzi, la tendenziale occasionalità con cui si è studiata l'impresa ad indurre P. FERRO LUZZI, *L'impresa*, in AA.Vv., *L'impresa*, cit., p. 14 s., ad osservare, da un lato, come a «più di quaranta anni dalla emanazione del codice civile, che certamente volle porre l'impresa al centro del sistema del diritto commerciale, ancora non vi è alcuna concordia tra gli studiosi né su quale sia nei suoi esatti connotati il fenomeno economico al quale il legislatore fa riferimento parlando di impresa, né su quale sia la sua più precisa rilevanza in termini giuridici» e, dall'altro, che «nell'ambito del diritto commerciale si è studiata assai più la società che non l'impresa». V., inoltre più recentemente, A. JANNARELLI, *Appunti per una teoria giuridica del «rischio di impresa»*, in *Riv. dir. agr.*, 2007, I, p. 299 ss., ora anche in AA.Vv., *Studi in onore di Nicolò Lipari*, t. I, Giuffrè, Milano, 2008, p. 1233 ss., in part. p. 1282 s., ove riferimenti.

<sup>68</sup> Cfr. A. FERRARA, *Democrazia e teoria sociale: un ponte ancora da costruire*, in *Fenomenologia e società*, 1998, p. 28 ss. Ulteriori testi e citazioni in U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 316 e, in appendice, p. 458.

<sup>69</sup> Una prospettiva di osservazione assai vitale è quella della tutela delle libertà fondamentali che, nella ricerca di M. PEDRAZZA GORLERO, *Alla ricerca della «forma condizionante». Introduzione ai rapporti fra corti costituzionali nazionali e corti europee dopo il Trattato di Lisbona*, in AA.Vv., *Corti costituzionali e Corti Europee dopo il Trattato di Lisbona*, a cura di M. Pedrazza Gorlero, ESI, Napoli, 2010, p. 1 ss., costituiscono l'oggetto del percorso diretto ad evidenziare il raccordo fra le «fonti costitutive di ciascun sistema giuridico e le pronunce giurisdizionali applicative delle norme prodotte da queste fonti». In proposito v. anche G. VETTORI, *Il tempo dei diritti*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2014, p. 881 ss., in part. p. 904 s., il quale osserva, dal medesimo angolo di prospettiva, come il «nostro tempo è un grande laboratorio entro cui si speri-

nisce Rodolfo Sacco<sup>70</sup>, sintetizza i passaggi cruciali anche drammatici della storia, che danno il senso della continuità e discontinuità nella riflessione giuridica<sup>71</sup> modulando, per usare l'immagine di Giuseppe Capograssi declinata con le parole di Luigi Mengoni<sup>72</sup>, la «natura e modo di operare» della relazione tra diritto («forma») ed economia («contenuto»).

I nodi del filo rosso che sembra unire l'esperienza giuridica dell'impresa nella realtà socio-economica dell'ultimo secolo inducono a porre maggiore attenzione sul significato che è possibile oggi individuare nelle disposizioni, soprattutto di fonte comunitaria, che ne caratterizzano la disciplina.

SEGUE

menta la possibilità di una nuova età dei diritti che necessita di un differente modo di osservazione dei fatti».

<sup>70</sup> Cfr. R. SACCO, *Metodo del diritto civile e scontri generazionali*, in AA.VV., *La civilistica italiana dagli anni Cinquanta ad oggi tra crisi dogmatica e riforme legislative*, Venezia 23-26 giugno 1988, nonché ancora U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 350 e, nell'appendice, a p. 473 s. Il tema delle nuove fonti interseca altresì due direttrici fondamentali, costituite, da un lato, dal ruolo della giurisprudenza nella creazione del diritto nei Paesi di *civil law* soprattutto quando, a seguito dell'adesione ad organizzazioni giuridiche sovranazionali o convenzioni internazionali, si pongono problemi di armonizzazione e di elaborazione prima e applicazione poi di regole di diritto uniforme e, dall'altro e più in generale, il ruolo che ricopre il giurista nella transizione dalla modernità alla post-modernità. Temi su cui v. i diversi saggi di G. GROSSI, *Introduzione al Novecento giuridico*, Laterza, Roma - Bari, 2012.

<sup>71</sup> Lo testimonia U. BRECCIA, *Continuità e discontinuità negli studi di diritto privato*, cit., p. 321 ss., richiamando i profili dell'intervento statale nell'economia descritti da Osti nella voce enciclopedica dedicata al contratto. Ma anche in quella funzione sociale della proprietà che compare nella costituzione repubblicana, attraverso la carta del lavoro e ha le sue radici ben salde nella tradizione francese (ID., op. cit., p. 311 e, più in generale, p. 327 e le note in appendice, p. 453, ove sia afferma che «sul finire del secolo, si tenderà a ravvisare l'esistenza di una linea di continuità fra le direttive della Costituzione economica repubblicana e i più remoti principi della Carta del lavoro»). V. però, seppur con riferimento all'utilità sociale che compare nel testo dell'art. 41, comma 2, Cost. le osservazioni di C. MONTAGNANI, *Ideologia corporativa e controllo giudiziario sulle società di capitali*, Cedam, Padova, 2008, p. 251. Sul piano più generale M. BIANCHINI, *La contrattazione d'impresa tra autonomia contrattuale e libertà di iniziativa economica (parte prima)*, Giappichelli, Torino, 2011, p. 33 s., osserva come, ad «ogni fenomeno, specie a quelli storici e politici, si tende, per semplicità di analisi, a dare un inizio e una fine; questi termini non di rado vengono individuati con una data o un avvenimento precisi, spesso di valenza meramente simbolica, più che scientifica».

<sup>72</sup> Cfr. L. MENGONI, *Forma giuridica e materia economica*, cit., p. 147 ss., il quale portava l'attenzione sulla necessità di «determinare la natura e il modo di operare della relazione» tra il diritto («forma») e l'economia («contenuto»). In termini generali sul rapporto tra diritto ed economia v. M.S. GIANNINI, *Divergenze e convergenze fra diritto ed economia*, in *Pol. soc.*, 1941, p. 253 s., ora in ID., *Scritti*, 2, Giuffrè, Milano, 2002, p. 259 s. e, recentemente P. CIOCCA, *Un diritto per l'economia?*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2002, 887, che colloca il diritto al servizio dell'economia.

PAOLO MIRANDOLA

## Appunti sulla costituzione negata

Piero Calamandrei, nel Natale del 1948, introducendo il primo commento analitico sulla Costituzione italiana a cura di Baschieri, Bianchi D'Espinoza e Giannatasio, osservava che *il senso giuridico del giudice dovrà passare attraverso una necessaria fase preliminare, affidata a quella che sarà d'ora innanzi la sua virtù più vigile, cioè alla sua sensibilità costituzionale*. L'ammonto del grande giurista è rimasto per lunghi anni inascoltato e soltanto nel luglio del 1969 una parte minoritaria, della magistratura italiana (Magistratura Democratica) pubblicava su la rivista *Il Ponte* un fascicolo monografico dal titolo *La Magistratura in Italia* in cui denunciava senza mezzi termini l'imperdonabile ritardo del sistema giustizia che aveva, fino ad allora, ignorato la Carta Costituzionale, nella convinzione che i principi in essa proclamati avessero contenuto, come si diceva programmatico e non precettivo.

Il rilievo non deve sorprendere se è vero come è vero che, dopo il 1946, molti magistrati che, all'epoca, espressero plauso alle leggi razziali e composero addirittura i Tribunali speciali (quelli, per intenderci, che condannarono Gramsci, Paietta, Foa, Di Vittorio e molti altri) negli anni cinquanta fecero molta strada raggiungendo negli anni sessanta-settanta i gradi più alti della Corte di Cassazione.

Furono quegli stessi magistrati che dalla Presidenza dei vari Tribunali ordinarono perentoriamente ai Consigli Dell'Ordine di trasmettere le delibere di radiazione degli avvocati ritenuti di razza ebraica. Ricordo uno su tutti, Gaetano Azzariti, ispiratore delle leggi razziali (1938) e Presidente del Tribunale della razza per tutta la sua durata, che assurse poi alla carica di Presidente della Corte Costituzionale cui fu chiamato da Gronchi nel 1957. Certo non fu soltanto una parte della Magistratura ostile all'applicazione dei principi fondamentali della Costituzione, ma anche il legislatore che si è succeduto nel tempo e che non colse l'urgenza di mettere mano ai quattro codici che, nella gran parte, apparivano inapplicabili alla luce dei nuovi valori.

Tra questi vi era anche il cosiddetto principio del *giudice naturale precostituito per legge* violato anche in anni recenti dalla Corte Suprema quando, per motivi, cosiddetti di legittimo sospetto, trasferì il processo di Bolzano, contro gli irredentisti sud-tirolesi, a Milano, il processo sulla strage del Vajont da Belluno all'Aquila, il processo sulla strage di Piazza Fontana da Milano a Catanzaro.

E che dire dell'introduzione, assai recente, dell'art. 111, completamente rinnovato, che definisce i principi del giusto processo? Le associazioni forensi, Camera Penale in testa, si batterono, con l'opposizione sistematica di parte della magistratura, per l'inserimento di detto principio nella Carta Costituzionale.

Che dire ancora del cosiddetto armadio della vergogna, contenente più di settecento fascicoli di processi contro i criminali nazi fascisti, pronti per il dibattimento, dimenticato per anni dalle decine di persone che su quei processi avevano lavorato? Che dire, ancora, dell'applicazione sistematica da parte di molte Corti, dei benefici liberatori dell'amnistia Togliatti, anche ai torturatori fascisti e della condanna di decine di partigiani che, per evitare un'ingiusta carcerazione, dovettero espatriare, ingrossando il numero degli *uomini ex* nella sofferta narrazione di Giuseppe Fiori (Einaudi 1993).

La ragione di queste brevi e sommarie note sulla *Costituzione negata* si spiega perché, ancora oggi, alcuni settori della magistratura, meritoriamente lontani anni luce da chi, per lungo tempo, negò la rilevanza e la precettività del dettato costituzionale, ma anche autorevoli costituzionalisti e stimati osservatori, contrastano con forte determinazione la proposta di alcune riforme della parte ordinamentale del patto costituzionale, accampando la distruzione dei supremi valori. Soccorre sul punto una lontana lezione di K. Mannheim (1966) il quale affermava essere evidente che solo in un mondo intellettuale in rapida e profonda trasformazione, le idee e i valori, prima considera-

ti inalterabili, hanno potuto essere sottoposti ad una critica totale.

L'affermazione è ripresa in un indimenticabile lavoro di un gigante della scienza giuridica (Mauro Cappelletti, *Processo ideologie, Il Mulino, 1969*) il quale osserva che nelle epoche in cui i supremi valori tornano in discussione, nei periodi di incertezza, di crisi e di angoscia, il giurista non insensibile prova il bisogno di tornare al fondo delle cose.

È questo il senso, a mio giudizio, della riforma costituzionale proposta dall'attuale governo, costruita dopo anni di analisi comparate e di dibattiti e che *ritorna al fondo delle cose*, riprendendo la discussione che si svolse nei lavori preparatori della carta costituzionale, nell'elaborazione della commissione dei '75, prospettando un bicameralismo imperfetto che i timori delle forze politiche allora contrapposte, della linea di demarcazione fra due mondi che andava da Stettino a Trieste, non permisero di realizzare.

Rovereto, 23 marzo 2016



Il Sole 24 Ore  
Mercoledì 7 Settembre 2016 - N. 246

---

**Cessioni.** L'azienda ceduta per 23 milioni

## I marmi Quarella passano nelle mani della cinese QStone

**VENETO** 

**Barbara Ganz**  
VERONA

Per Quarella Spa, marchio veronese fra i più noti a livello internazionale nel settore delle lavorazioni lapidee (marmi e graniti), da tempo al centro di tensioni finanziarie, il futuro parla cinese. Nei giorni scorsi sono state aperte, davanti al giudice del Tribunale di Verona Pier Paolo Lanni, le buste della gara pubblica per l'acquisto della società di Verona, 180 dipendenti, tra le più importanti della zona nel suo campo. Sia nelle fasi di richiesta al Tribunale di Verona del concordato preventivo che in quelle di negoziazione con la società cinese, Quarella è stata assistita dallo Studio Lambertini & Associati di Verona, specializzato in crisi di impresa e soprattutto risoluzione concordata, tendente alla continuità dell'impresa.

La Quarella, dopo un periodo di difficoltà, aveva richiesto il concordato preventivo, ma senza interrompere l'attività, e questo proprio grazie al futuro acquirente cinese, che da cliente - tramite l'anticipo degli ordini - «ha assicurato le risorse necessarie e reso possibile conseguire, nel mese di luglio, un Ebitda di 6 milioni», spiega l'avvocato Debora Cremasco. La società cinese QStone - del gruppo Rykadan, quotato alla borsa di Hong Kong - è risultata l'unica ad aver partecipato alla gara e ad aver presentato un'offerta: la stessa aveva già formulato una proposta di assunzione in affitto dell'impresa veronese in attesa dell'omologazione del concordato. Dopo la verifica della regolarità della proposta e delle garanzie rilasciate, venerdì 9 settembre verrà

effettuata l'aggiudicazione formale. Il prezzo offerto è di 23,5 milioni (più 540 mila euro per canoni di affitto). Il fatturato del 2016, con la società in concordato, è stato di 32 milioni: va considerando che sono state soddisfatte, per ragioni finanziarie, solo le commesse con pagamenti anticipati all'ordine. Nel 2015, anno di crisi, la società ha fatturato circa 60 milioni.

«Oltre alla conservazione dei posti di lavoro e delle linee produttive nel sito storico - sottolinea l'avvocato Lamberto Lambertini - l'accordo prevede la possibilità di acquisto degli immobili destinati alla produzione, e questo fa ben sperare nel carattere duraturo dell'investimen-

---

**IN DIFFICOLTÀ**  
L'impresa veronese era in concordato preventivo e la società cinese era un precedente cliente. L'ufficialità il 9 settembre

---

to». Per l'azienda cinese, già da tempo cliente di Quarella, rilevare la capacità produttiva significa poter gestire al meglio le numerose commesse in corso nel Far East, che prevedono penalizzazioni importanti in caso di inadempimento. Quarella è un marchio conosciuto a livello internazionale, sinonimo di alta qualità con una forte vocazione all'export, soprattutto nel medio ed estremo Oriente, Australia e Stati Uniti. I suoi prodotti si incontrano nella Gare du Nord di Parigi o nella Stazione Centrale di Gerusalemme; negli aeroporti di Hong Kong, Las Vegas e Osaka e in strutture alberghiere e centri commerciali di tutto il mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA  
 [@Ganz24Ore](#)

G. CARRABETTA

## La nuova disciplina delle c.d. “società benefit”

La legge di stabilità 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015), ai commi da 376 a 384 dell'art. 1, ha introdotto la nuova disciplina delle c.d. “società benefit”. Tale innovazione è stata introdotta su iniziativa del senatore Del Barba, già promotore del ddl n. 1882 del 17 aprile 2015 e vede l'Italia pioniera, in questo specifico ambito, rispetto agli altri membri dell'Unione Europea (nessun altro Stato Europeo ha infatti ancora approvato una normativa per il settore).

L'esperienza delle società *benefit* è nata negli Stati Uniti, dove ha avuto origine e dove è attualmente più avanzata la teorica del *welfare* d'impresa e della c.d. *corporate social responsibility*. La prima *Benefit Corporation* (o *B-Corporation*) è stata costituita nel 2007 e la prima legislazione ad esse relativa è nata nel 2010, nello Stato del Maryland. Ad oggi, secondo le ultime stime, le *B-Corporation* sarebbero circa 1.686, presenti in 48 Paesi del mondo.

### Ma cosa vuol dire essere una “società benefit”?

Significa operare sul mercato con un nuovo approccio al *business*, scegliendo di perseguire, accanto al tradizionale scopo lucrativo, anche un vantaggio pubblico, inteso come impatto materiale positivo sulla comunità e sull'ambiente o riduzione dell'impatto negativo dell'attività d'impresa sugli stessi soggetti, riducendo o annullando le esternalità negative o meglio utilizzando pratiche, processi di produzione e/o beni in grado di produrre esternalità positive (cfr. “*Le Società Benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*”, a cura della Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 maggio 2016). Si tratta, insomma, di un modello di impresa il quale attesta il progressivo superamento della tradizionale distinzione tra società finalizzate, *tout-court*, al profitto e organizzazioni *non-profit*. La società *benefit*, infatti, non è una Onlus e non ha nulla a che vedere con gli enti *non-profit*. Si tratta di una vera e propria società lucrativa, la quale, tuttavia, è tenuta a indicare nel pro-

prio Statuto di voler produrre contemporaneamente anche una o più finalità di “*beneficio comune*”, su una o più delle categorie indicate al comma 376, ovvero: “*persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse*” (questi ultimi definiti come “*il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività*” delle società *benefit* “*quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile*”). L'attenzione verso il sociale e l'ambiente non vive quindi in maniera autonoma, indipendente o ancillare rispetto al perseguimento dello scopo profitto, ma diventa un elemento interdipendente e intimamente connesso con la logica del tornaconto economico (cfr. B. Bertarini, “*Le società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*”, in *Diritto e Giustizia*, 2016). In altre parole, la responsabilità sociale diventa, in questo modello di impresa, un vincolo di missione e non più solo un'opportunità strategica. E qui sta la vera portata innovativa della disciplina di cui si tratta.

### In quali ambiti può intervenire una società benefit?

Nelle “*categorie*” elencate al comma 376, ovvero destinando in parte le proprie risorse economiche e/o gestionali al perseguimento di obiettivi di: *i*) crescita del benessere di persone e comunità. È evidentemente compreso in questa categoria il perseguimento di tali obiettivi nel settore agro-alimentare - si pensi alla commercializzazione e/o promozione di prodotti bio e tecniche di coltivazione ecosostenibili - e/o nel campo dell'abbigliamento e/o del tessile: a tal proposito, si veda il caso di Patagonia, che è stata una delle prime *B-Corp*; *ii*) conservazione e/o recupero di beni del patrimonio artistico e archeologico presenti nel luogo ove operi la società o sul territorio nazionale; o *iii*) diffusione e/o sostegno delle attività culturali e sociali, nonché di enti o associazioni con finalità rivolte alla comunità e al benessere sociale. Per comprendere

quanto possa essere trasversale l'ambito di operatività di una società *benefit*, può forse essere utile analizzare quali siano, ad oggi, le 13 società italiane certificate B-Corp. Tale analisi è stata volta anche nell'ambito di un interessante studio del 2015, a cura del Progetto "CRS Piemonte - Responsabilità sociale di impresa" ("*Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*"). La prima società *benefit* è Nativa S.r.l., partner di B-Lab e nata con l'obiettivo di diffondere e far crescere, attraverso seminari e *workshop*, il movimento B-Corp in Italia. Ci sono poi D-Orbit, che ha attirato anche l'interesse della NASA e ha brevettato un sistema innovativo in grado di rimuovere in modo efficace e sicuro i detriti spaziali; Equilibrium, che ha lanciato i materiali di costruzione ecocompatibili Natural Beton e Biomattone; e Fratelli Carli, che opera nel settore della produzione e commercializzazione dell'olio d'oliva, tramite l'impiego nel ciclo produttivo di materiali in prevalenza biodegradabili e l'utilizzo di energie rinnovabili. Gli ambiti di attività sono quindi (e potranno essere) i più disparati.

#### Chi può diventare una società *benefit*?

Il comma 377 specifica che le finalità di beneficio comune sopra elencate possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina. Ciò significa che possono diventare società *benefit* sia le società di persone, sia le società di capitali, sia le cooperative. Il tutto "*nel rispetto della relativa disciplina*": la nuova disciplina non ambisce, dunque, a creare un nuovo tipo di impresa, ma si affida a quelli già esistenti. L'impresa può essere costituita *ab origine* come società *benefit*, o può diventarlo. Il comma 379 infatti precisa che "*Le società diverse dalle società *benefit*, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile*". Non si darà dunque luogo ad alcun fenomeno di trasformazione, ma si assisterà a una mera modifica dell'atto costitutivo e dell'oggetto sociale. Assonime, nella propria Circolare n. 19 del 20 giugno 2016 ("*La disciplina delle società *benefit**"), si è posta il tema se tale modificazione possa integrare una causa di recesso ai sensi dell'art. 2437, lett. a) c.c., rispondendovi (ragionevolmente) indicando l'impossibilità di prescindere da una valutazione in concreto,

caso per caso. Vedremo se di tale avviso saranno anche la dottrina e la giurisprudenza che si andranno a formare sul punto.

#### Come deve operare una società *benefit*?

Il comma 376 precisa che la società *benefit*, nel perseguimento dei propri scopi, deve agire "*operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente*". La stessa quindi, sarà specificatamente tenuta a: i) indicare espressamente nello Statuto o nell'atto costitutivo le finalità di beneficio comune che intenda ottenere (l'innovazione normativa sembra quindi finalmente sancire in modo chiaro la possibilità di indicare nello Statuto il perseguimento, accanto allo scopo di lucro, di finalità ideali, facendo venire meno il dibattito formatosi sul tema). Gli scopi diversi dalla mera massimizzazione del profitto entrano, anzi nel processo produttivo, vincolando gli amministratori a scelte gestionali orientate proprio ad equilibrare i diversi interessi in gioco; ii) appunto, essere "*amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376, conformemente a quanto previsto dallo statuto*". Qualora la società non sia amministrata in modo tale, la responsabilità amministratori sarà regolata dalle norme inerenti il tipo sociale prescelto; iii) individuare "*il soggetto o i soggetti responsabili*" cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune. Sembra trattarsi di una figura di ausilio e controllo funzionale della gestione, la quale, ai fini di valutare l'operato degli amministratori in merito, sembra dover essere giocoforza dotata di uno specifico bagaglio di esperienza nell'ambito in cui l'impresa intenda perseguire il beneficio comune e iv) ai fini, evidentemente, del rispetto della trasparenza, redigere annualmente "*una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include: a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato; b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge; c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo*". La relazione dovrà essere pubblicata sul sito Internet della società. La legge parla di tale documento quale di un allegato al

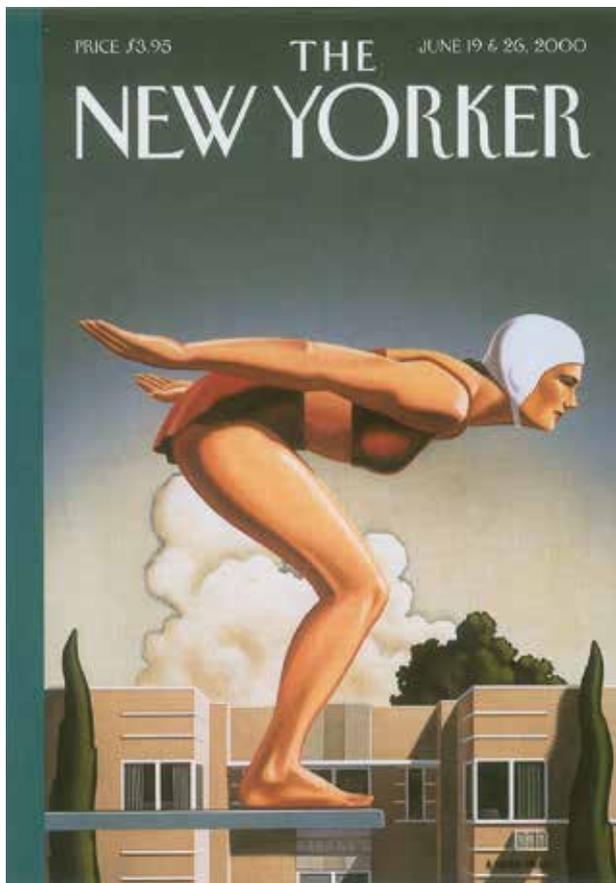


bilancio: sembra quindi di potersi affermare che la disciplina di riferimento sia analoga a quanto previsto dal codice civile in merito alla redazione e approvazione della relazione sulla gestione.

#### Chi controlla l'operato della società *benefit*?

È previsto, anzitutto, l'obbligo di sottoporre l'attività svolta a una valutazione quantitativa e qualitativa delle *performance* sociali e ambientali, tramite il ricorso a uno *standard* di valutazione esterno, provvisto di determinati requisiti. Si richiede che tale *standard* sia: *i*) sviluppato da un ente non controllato e non collegato con la società *benefit*; *ii*) esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguimento del, o dei, benefici comuni; *iii*) credibile, in quanto sviluppato da un ente che abbia accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso, utilizzando un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo *standard*, eventualmente anche tramite un periodo di consultazione pubblica; e *iv*) trasparente, perché le informazioni che lo riguardano (criteri e ponderazioni utilizzati, amministratori e processi interni) sono rese pubbliche (*cf.* Allegato 4 alla Legge di Stabilità 2016). L'Allegato 5

prevede inoltre che la valutazione debba necessariamente concentrarsi su particolari aree di analisi, quali il governo d'impresa, i lavoratori, l'ambiente e gli altri portatori di interessi. Dal quadro tracciato deriva quindi che la società *benefit* possa, alternativamente, ricorrere a sistemi di certificazione internazionale attestati, quali quello proposto da B-Lab, ottenendo la certificazione B-Corp, oppure auto-valutarsi ricorrendo ad altri sistemi di valutazione elaborati o che potranno essere nel prossimo futuro elaborati a livello nazionale, i quali dovranno però necessariamente rispondere ai requisiti qui previsti. La società *benefit* potrà quindi così inserire nella propria denominazione l'indicazione, appunto, di "società *benefit*", o "SB". Resta inteso che una B-Corp italiana certificata da B-Lab non avrà alcun obbligo di modificare in tal senso la propria denominazione, restando questa, nell'impianto normativo tracciato, una libera scelta. Potremmo quindi trovarci davanti a (a) B-Corp che siano anche società *benefit*; (b) B-Corp che non siano anche denominate società *benefit*; (c) società, di fatto, *benefit* (perché perseguono scopi compatibili con quelli tracciati dalla nuova normativa), che abbiano scelto di non certificarsi quali B-Corp, né come società *benefit*; o, infine (d) società *benefit* che abbiano fatto



ricorso a uno *standard* diverso da quello fornito da B-Lab o altri enti internazionali. E se tali ultime società perseguano, in realtà, scopi diversi da quelli inerenti il beneficio comune, oppure gli *standard* cui abbiano fatto ricorso non siano compatibili? Al di là dei chiari riflessi che tale condotta possa avere in tema di responsabilità dell'organo amministrativo, la disciplina della Legge di Stabilità ha già sancito che “La società

*benefit che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206”.* L'AGCOM sarà quindi competente, anche su impulso dei consumatori, a erogare le relative sanzioni amministrative.

Sono applicabili alla società *benefit* particolari agevolazioni fiscali?

Allo stato non è prevista alcuna agevolazione fiscale, né sgravio contributivo o agevolazione finanziaria. Come visto, non è prevista nemmeno alcuna deroga all'ordinaria disciplina del diritto societario. È chiaro, comunque, come i benefici in questo campo siano, anzitutto, reputazionali. L'opportunità offerta dalla nuova normativa è peraltro, in questo senso, estremamente, interessante, alla luce del fatto che una recente ricerca di Deloitte condotta nel 2013 tra i nati dopo il 1982 ha evidenziato come, secondo il 36% di questi, il “*miglioramento della società*” sia l'obiettivo primario dell'attività di impresa, mentre lo scopo di profitto resti al secondo posto. Un'altra ricerca di Nielson, condotta tra 28.000 *under 40* in 56 Paesi, ha altresì dimostrato come il 63% degli intervistati abbia indicato che gli stessi sarebbero disposti a pagare i prodotti e servizi di un'impresa di più rispetto ad una concorrente, purché provenienti da imprese socialmente e ambientalmente responsabili. Non solo: il 58% dei laureati statunitensi ha dichiarato che accetterebbe una riduzione sino al 15% del proprio salario pur di lavorare in imprese che condividano i propri valori di tutela ambientale e attenzione sociale. La strada verso una capillare diffusione del modello sembra quindi decisamente tracciata.

FIORAVANTE AGNELLO

# Il contraddittorio endoprocedimentale nel procedimento tributario

Il principio del contraddittorio rientra nella categoria dei **principi generali del diritto, comuni agli ordinamenti degli Stati membri dell'Unione Europea**, insieme con il principio di **legalità**, della **certezza del diritto**, del **legittimo affidamento**, di **proporzionalità**; il TFUE (Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea) all'art. 340, paragrafo 2, li richiama espressamente.

In forza di tale richiamo, detti principi generali comuni assumono rilevanza nell'intero campo di applicazione dei Trattati e vengono utilizzati soprattutto quando si tratta di verificare la legittimità del comportamento delle istituzioni o degli Stati membri in relazione alla posizione dei singoli cittadini dell'unione (in tal senso L. Daniele, *Diritto dell'Unione Europea*, Giuffrè, pg. 164).

Tale verifica avviene in molti casi attraverso l'utilizzo del *rinvio pregiudiziale* alla Corte di Giustizia U.E., previsto dall'art. 267 TFUE, meccanismo grazie al quale un giudice nazionale può sottoporre alla Corte di Giustizia U.E. questioni pregiudiziali ai fini della propria decisione che attengono:

- all'interpretazione dei Trattati,
- alla validità e interpretazione degli atti compiuti dalle istituzioni e dagli Organi degli Stati membri.

Sappiamo inoltre che, in considerazione del **primato** del diritto dell'Unione, il giudice nazionale è vincolato ad applicare la norma comunitaria come interpretata dalla Corte di Giustizia (e dunque a disapplicare la norma nazionale quando configgente col diritto comunitario), e che la sentenza della Corte di Giustizia assume un **valore generale**, che travalica i confini di tale giudizio, per cui qualunque giudice nazionale, il quale si trovi a dover risolvere questioni in merito alle quali la Corte si è già pronunciata, deve adeguarsi a tale sentenza.

Inoltre la sentenza della Corte di Giustizia U.E. ha forza esecutiva (art. 280 TFUE).

Per le ragioni di cui sopra può essere utile tratteggiare

brevemente il sistema generale comunitario all'interno del quale tali principi operano e soprattutto ricevono tutela.

## A) La fiscalità nel diritto comunitario

Due sono i Trattati Europei riconosciuti come Trattati Fondativi, i quali costituiscono congiuntamente la base legale dell'Unione Europea:

**1) TFUE: Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea** (c.d. Trattato di Lisbona). Firmato il 13.11.2007 ed entrato in vigore l'1.12.2009, il TFUE è **in nuovo nome che è stato dato al Trattato di Roma del 25.3.1957** che aveva istituito la C.E.E. (Comunità Economica Europea).

Esso delimita il campo di applicazione del diritto Europeo; provvede al riparto di competenze tra Unione e Stati membri, rafforza il principio democratico e la tutela dei diritti fondamentali dei cittadini, avendo incorporato la Carta di Nizza del 7.12.2000 nel sistema dei Trattati.

Si compone di 358 articoli; lo spazio dedicato alla fiscalità è **molto contenuto**:

- gli artt. 28,29,30,31 si occupano dell'Unione Doganale e di dazi doganali;
- gli artt. 110,111,112,113 si occupano di **imposte indirette sul consumo**, con l'obiettivo di **armonizzarle**.

**La materia delle imposte dirette non è toccata dai Trattati, essendo riservata agli Stati membri.**

**2) TUE: Trattato dell'Unione Europea** (c.d. Trattato di Maastricht).

Firmato il 7.12.1992 è **effettivo dall'1.11.1993**.

Fissa gli obiettivi dell'Unione; è stato ampiamente modificato dal Trattato di Lisbona.

Abbiamo poi la Carta di Nizza e la CEDU le cui norme sono state incorporate nel sistema dei Trattati:

3) **Carta dei Diritti Fondamentali dei Cittadini dell'Unione Europea** (c.d. Carta di Nizza). Proclamata a Nizza il 7.12.2000. Composta da 45 articoli (il 45<sup>a</sup> riguarda il divieto di abuso del diritto). Non è un Trattato, ma è stata **incorporata** nel sistema dei Trattati e le norme in essa contenute sono **equiparate** alle norme contenute nei Trattati (art. 6 par. 1 TUE). Contiene un gruppo di **diritti e libertà di eccezionale rilevanza** (dignità, libertà, uguaglianza, solidarietà, cittadinanza, giustizia – c.d. primo pilastro dei diritti dell'Unione), garantite a tutti i cittadini dell'U.E. che devono essere rispettate in sede di applicazione del diritto comunitario e dalle normative interne dei singoli Stati e che sono difese dalla Corte di Giustizia dell'Unione. Ai nostri fini la Carta di Nizza è **importante** perché nel Titolo V dedicato alla "Cittadinanza", l'art. 41 "**Diritto ad una buona amministrazione**" definito al paragrafo 1) come "*Il diritto di ogni persona a che le questioni che la riguardano siano trattate in modo imparziale ed equo ed entro un termine ragionevole dalle istituzioni, organi ed organismi dell'unione*", al paragrafo 2 lett. a) dà la **definizione del diritto al contraddittorio**: "*Il diritto di ogni persona ad essere sentita prima che nei suoi confronti venga adottato un provvedimento individuale che le rechi pregiudizio*".

Secondo i Trattati il diritto al contraddittorio riconosciuto ad ogni cittadino dell'Unione è, **pertanto, mera espressione** del principio di buona amministrazione cui corrisponde l'obbligo degli organi dello Stato di rispettarlo.

Tale principio è affermato anche dall'art. 97 della nostra Costituzione al comma 1<sup>o</sup> il quale, appunto, prescrive alla P.A. di agire "*in coerenza con l'ordinamento dell'Unione Europea*".

La Corte di Cassazione (sentenza n. 19667/2014) ne dà la seguente definizione:

- diritto del destinatario dell'atto ad essere sentito prima della emanazione di questo;
- realizza l'inalienabile diritto di difesa del cittadino presidiato dagli artt. 24 e 97 Cost.

Il **diritto alla difesa**, come principio fondamentale del diritto dell'Unione Europea, invece, è affermato dalla Carta di Nizza, nel Titolo VI, "Giustizia", dagli artt. 47 e 48.

4) **CEDU: Convenzione Europea per la Salvaguardia dei diritti dell'Uomo e delle Libertà Fondamentali**. Firmata a Roma il 4.12.1950 è entrata in vigore il 3.9.1953 ed è stata ratificata dagli Stati membri del Consiglio d'Europa (47 nel 2016). Ha istituito la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo.

I diritti fondamentali garantiti dalla CEDU (c.d. se-

condo pilastro) fanno anch'essi parte del diritto dell'Unione in forza del richiamo contenuto all'art. 6 paragrafo 3 del TUE.

Il c.d. terzo pilastro è costituito "*dalle tradizioni costituzionali comuni agli Stati membri*" (art. 6 par.3 ult. parte TUE).

### B) Ruolo del tributo nell'Unione Europea

Negli ordinamenti **statali** il tributo svolge la funzione principale di procurare entrate per finanziare la spesa pubblica (art. 53 comma 2 Cost.); esso è **visto** come un mezzo per incrementare la ricchezza collettiva.

Questa logica di "promozione sociale" **non** è contemplata nell'ordinamento europeo.

Il bilancio dell'Unione europea, **non prevede tributi propri**, bensì, in base a quanto dispone l'art. 311 TFUE è "*finanziato integralmente attraverso risorse proprie*", le quali sono: dazi doganali, tariffa sullo zucchero, Iva, una quota percentuale basata sul Pil.

L'Unione europea spende le risorse di cui dispone per regolare il mercato e ha come **finalità il mercato interno** (art. 26 TFUE); essa vuole evitare che la leva tributaria sia utilizzata per impedire l'esercizio della libera concorrenza tra le imprese dei vari Stati.

Nell'ordinamento europeo, pertanto, il **fisco** è lo strumento per il raggiungimento degli obiettivi europei e quindi è **strumentale** "*alla instaurazione e al funzionamento del mercato interno*", secondo quanto dispone l'art. 26 par. 1 del TFUE.

Sappiamo che il mercato interno poggia su **due pilastri**.

1) **Libertà fondamentali**: l'art. 26 del TFUE stabilisce "*Il mercato interno comporta uno spazio senza frontiere interne, nel quale è assicurata la libera circolazione delle merci, delle persone, dei servizi e dei capitali secondo le disposizioni dei trattati*".

2) **Spazio di libera concorrenza**: l'art. 3 par. 1 del TFUE stabilisce "*L'Unione ha competenza esclusiva nei seguenti settori ..b) definizione delle regole di concorrenza necessarie al funzionamento del mercato interno*", con la conseguenza che gli Stati membri non devono adottare disposizioni fiscali atte ad alterarla e/o falsarla.

### C) Fonti del diritto tributario nell'ordinamento dell'Unione Europea

1) **Regolamenti** (art. 288 comma 1 TFUE): i quali han-

no diretta applicazione negli Stati membri (la materia doganale è appunto disciplinata da Regolamenti);

**2) Direttive** (art. 288 comma 2 TFUE) (assimilabili ad una legge quadro contenente principi e regole di funzionamento di un certo comparto): in linea generale non hanno diretta applicazione nell'ordinamento degli Stati, essendo subordinate al recepimento da parte degli Stati membri; però, se sono sufficientemente dettagliate e non sottoposte a condizioni diventano precettive (c.d. self – executing) e quindi direttamente applicabili.

Le Direttive sono lo strumento con il quale l'Unione persegue l'obiettivo della **armonizzazione fiscale**; sono lo strumento usato dall'Unione per la regolamentazione delle imposte sul consumo quali IVA e accise, al fine di consentire agli Stati membri una certa autonomia, specie con riguardo alla misura delle aliquote *“dei servizi e dei capitali secondo le disposizioni dei trattati”*.

**3) c.d. Soft Law:** Raccomandazioni, Risoluzioni, Inviti, Suggestioni, degli Organi dell'U.E. per convincere gli Stati membri ad adottare certi comportamenti e a perseguire certi obiettivi (trattasi di una sorta di moral suasion).

Tipico esempio ne è stato il c.d. “Pacchetto Monti”, con il quale l'allora Commissario, che aveva individuato ben 54 pratiche elusive che comportavano elusione fiscale o ingiustificati vantaggi, formulava un sistema di proposte rivolte a tutti i paesi dell'Unione (in tema di contenimento degli interessi, royalties, agevolazioni, ecc.) i quali poi, lentamente le misero in pratica.

#### **D) Principi fondamentali che regolano la fiscalità europea**

**a) non discriminazione:** l'art. 18 del TFUE dispone *“Nel campo di applicazione dei trattati è vietata ogni discriminazione effettuata in base alla nazionalità”*.

Esso deve **garantire il libero accesso** sul mercato interno e l'**assenza di barriere** per le imprese appartenenti agli stati membri; corollari di tale principio sono:

- il divieto di barriere doganali tra gli Stati membri; il divieto di monopoli; il divieto di aiuti di Stato; il divieto di regole fiscali che discriminino tra soggetti U.E.

**b) armonizzazione** (art.113 TFUE): consiste nel delineare, da parte degli organi della U.E., **un modello normativo comune** che viene poi proposto agli Stati membri (soggetti armonizzati), al fine di pervenire al *“ravvicinamento”* di politiche fiscali.

Essa è proposta **solo** nelle materie delle imposte **indirette** quali IVA e accise (mediante numerose Direttive estremamente dettagliate in ordine a presupposti, aliquote e modalità di applicazione) e dei **dazi doganali** (mediante Regolamenti).

La ragione è la seguente: IVA e accise incidono direttamente sulla **formazione del prezzo al consumo**, alterandolo, in aumento o in diminuzione, in funzione dell'aliquota applicata e pertanto hanno la capacità di **incidere fortemente sulla formazione del mercato interno**.

Pertanto, si può dire che in materia di imposte indirette vi sia cessione di sovranità a favore della U.E. da parte degli Stati membri.

Ciò non si verifica, invece, in materia di imposte dirette, in quanto non incidono direttamente sul mercato: questa è la ragione per la quale l'**U.E. non si occupa di imposte dirette**, salvo alcune Direttive che hanno regolato l'ambito transnazionale in cui operano gruppi societari intervenendo su fusioni, trasformazioni e ristrutturazioni societarie, tassazione di dividendi, rispetto alle quali il principio guida è la neutralità (nel senso che non devono scontare imposta).

#### **E) Natura giuridica del procedimento tributario nazionale**

Il procedimento tributario, può considerarsi, per finalità e strumentario, una specie del genere *“procedimento amministrativo”*.

La **finalità** del procedimento tributario è la realizzazione dell'interesse pubblico alla riscossione del tributo, mentre lo **strumento** è costituito dall'esercizio di **poteri**, per quanto abbiano una sempre maggiore ampiezza forme di partecipazione del contribuente all'esercizio della funzione impositiva (contraddittorio, accertamento con adesione, conciliazione giudiziale ecc.).

Un profilo di rilevante **differenza** tra il diritto tributario e quello amministrativo generale è nel carattere normalmente **vincolato** dell'azione del Fisco: la pretesa tributaria è disciplinata nel suo contenuto dalla **legge**, che determina i fatti in relazione ai quali il debito tributario e la sua misura possono sorgere, senza lasciare spazio a ponderazioni discrezionali dell'Amministrazione finanziaria.

Pertanto, non alla discrezionalità; **sì a margini di apprezzamento e valutazione del fatto impositivo**.

L'amministrazione non può perciò attardarsi a ponderare l'interesse dello Stato a riscuotere il tributo pre-

visto dalla legge, con altri interessi seppure meritevoli, e in questo senso la sua azione è **vincolata**.

A fronte di interventi legislativi sconsiderati e spesso di natura contingente ( il prof. Enrico De Mita definisce il nostro ordinamento tributario *“incerto e confuso, a causa di:*

- a) *susseguirsi a breve distanza di norme che modificano le precedenti;*
- b) *scadente tecnica legislativa in spregio allo Statuto dei diritti del contribuente;*
- c) *mancato coordinamento tra le norme;*
- d) *retroattività di alcune leggi tributarie anche nella forma della interpretazione autentica;*
- e) *eccessivo numero di Circolari che forniscono una interpretazione parallela a quella che dovrebbe essere fatta dai giudici;*
- f) *impossibilità di assicurare ai funzionari e ai contribuenti il tempo necessario per assimilare le disposizioni che sono chiamati ad applicare.”),* emerge, secondo il prof. Alberto Marcheselli l'importanza di definire i *“principi generali”* sia per interpretare, sia per definire la legittimità della legislazione e dell'attività amministrativa-tributaria.

Rilevano in particolare i **principi di:**

- **buona fede** (in senso oggettivo), inteso come dovere delle parti di comportarsi correttamente e, nell'adempimento delle proprie obbligazioni, di salvaguardare anche gli interessi della controparte, nei limiti in cui ciò non costituisca un apprezzabile sacrificio, e di **leale collaborazione**, che trovano fonte normativa nell'art. 1 Cost. ove si parla di *“doveri inderogabili di solidarietà sociale”*; nell'art. 1375 c.c. *“il contratto deve essere eseguito secondo buona fede”*; nell'art. 10 dello Statuto del Contribuente – L. n. 212/2000, ove il comma 1 recita: *“i rapporti tra contribuente e amministrazione finanziaria sono improntati al principio di collaborazione e buona fede”*;
- **tutela del legittimo affidamento** del contribuente, che costituisce attuazione del principio di buona fede, inteso nel senso che va sanzionato il comportamento di chi non rispetta una legittima aspettativa altrui;
- **proporzionalità**, di derivazione comunitaria, il quale implica che il pubblico potere, tra due strumenti ugualmente idonei a raggiungere il risultato programmato, deve scegliere quello meno lesivo degli interessi potenzialmente pregiudicati; esso implica inoltre il potere (peraltro scarsamente utilizzato) del giudice tributario di disapplicare norme in contrasto con esso, senza dovere sollevare la



questione di legittimità costituzionale della norma stessa;

- **diritto al contraddittorio** e la necessità della sua **effettività**, tutt'ora **privi**, nel procedimento amministrativo e nel procedimento tributario in particolare, di **fondamento normativo espresso e generale**, ma in via di riconoscimento, anche da parte della giurisprudenza interna sulla scia di quella comunitaria.

Tale principio vale sicuramente nell'ambito dei **procedimenti giurisdizionali** per i quali è affermato espressamente:

- a) nel diritto dell'Unione, dagli artt. 47 par. 2 della Carta di Nizza e dall' art. 6 par. 1 della CEDU, i quali, in modo assolutamente speculare danno la definizione di **“equo processo”** : *“Ogni persona ha*

*diritto a che la sua causa sia esaminata equamente, pubblicamente ed entro un termine ragionevole da un giudice indipendente e imparziale precostituito per legge”;*

- b) nel diritto interno dall’art. 111 Cost.: “Ogni processo si svolge nel contraddittorio tra le parti in condizioni di parità...”;

nei procedimenti giurisdizionali tale principio implica che la domanda di una parte non possa essere accolta dal giudice senza che l’altra sia stata ascoltata.

#### F) Applicazione del principio del contraddittorio nei procedimenti amministrativi

a) La Costituzione **non** lo prevede, così come non prevede il principio del giusto procedimento amministrativo. La Corte Costituzionale (Sent. n. 505/2005) ha tuttavia ammesso che nel procedimento amministrativo “*trovano diretta e necessaria applicazione i principi relativi al diritto dell’interessato a conoscere gli atti che lo riguardano, una sua pur limitata partecipazione alla formazione degli stessi, e soprattutto la possibilità dell’interessato medesimo di contestarne il fondamento e di difendersi di fronte agli addebiti che gli vengono mossi*”.

Nel **procedimento tributario** il diritto di contraddire da parte del soggetto passivo **non è previsto in via generale**. Anzi. Vi sono norme che escludono l’applicazione ai procedimenti tributari di norme previste per i procedimenti amministrativi in generale; ciò vale per i diritti di partecipazione (comunicazione di avvio del procedimento, visione atti, presentazione memorie, definizioni concordate) i quali, sebbene previsti in via generale dalla legge n. 241/1990, non sono applicabili ai procedimenti tributari, per espressa disposizione di legge ( L. n. 241/1990, art. 13 comma 2, in relazione agli artt. 7 e segg. stessa legge).

b) La previsione di una applicazione generalizzata del contraddittorio ai procedimenti tributari non risulta neppure da norme generali previste dal diritto tributario, ma **solo da norme settoriali**.

Peraltro, la **previa consultazione** dell’interessato può corrispondere a due diverse finalità: in primo luogo quale **strumento di garanzia** dell’interessato al fine di permettergli di far valere le proprie ragioni; in secondo luogo quale **strumento istruttorio**, nel senso che serve all’interesse pubblico per avere una cognizione più completa degli interessi in gioco.

Se si ritiene che il contraddittorio sia necessario per il conseguimento di tali finalità, allora si deve ritenere che esso costituisca un principio generale, con la ne-

cessaria conseguenza che la sua omissione determina l’invalidità del provvedimento.

Sappiamo invece che la giurisprudenza nazionale è orientata nel senso di ritenere che l’accertamento tributario non preceduto dal contraddittorio è invalido ove si tratti di accertamento fondato su dati *standard* non tratti dalla situazione del singolo contribuente (Corte di Cassazione SS.UU. n. 26635/2009), ovvero quando pur fondato su dati tratti dalla realtà del singolo contribuente (per es. gli esiti di una verifica nei locali dell’attività) esso comporti l’applicazione di sanzioni (Corte Cost. sent. n. 505/2005).

Anche nel caso in cui il contraddittorio sia attuato dalla Amministrazione (occorre sempre tenere conto del carattere *sovraordinato* dell’azione amministrativa!) è necessario che il contraddittorio sia **effettivo** e non di garanzia solo formale e apparente dato che, in tal caso, il Fisco disporrebbe non di margini di apprezzamento e di valutazione del fatto impositivo, ma di mero arbitrio.

#### G) Il principio del contraddittorio nel diritto Comunitario

La Carta di Nizza nel Titolo V dedicato alla Cittadinanza, all’art. 41 par. 1) definisce il “**Diritto ad una buona amministrazione**” come “*Il diritto di ogni persona a che le questioni che la riguardano siano trattate in modo imparziale ed equo ed entro un termine ragionevole dalle istituzioni, organi ed organismi dell’unione*”, e al paragrafo 2 lett. a) dà la **definizione del diritto al contraddittorio**: “*il diritto di ogni persona ad essere sentita prima che nei suoi confronti venga adottato un provvedimento individuale che le rechi pregiudizio*”.

Tale principio è affermato nelle sentenze della Corte di Giustizia UE a data 3.7.2014 - sentenza Kamino Int. Logistic e, a data 26.6.1980 - sentenza Panasonic.

**1) Per i tributi armonizzati** (IVA, accise e dazi doganali) vi sarebbe un **generale obbligo** dell’Amministrazione di rispetto del principio del contraddittorio anche in assenza di una norma che espressamente lo preveda.

A tale riguardo si richiamano i principi espressi dalla importante sentenza Sopropè del 18.12.2008 della Corte di Giustizia EU, emessa in tema di dazi doganali, ma applicabili a tutti i tributi armonizzati:

*“Il rispetto dei diritti di difesa costituisce un principio generale del diritto comunitario, che trova applicazione ogni qualvolta l’Amministrazione Finanziaria si proponga di adottare nei confronti di un soggetto un atto ad esso lesivo. I destinatari di decisioni che incidono sensibilmente sui*

loro interessi devono essere messi in condizione di manifestare utilmente il loro punto di vista in merito agli elementi sui quali l'Amministrazione intende fondare la decisione.

A tal fine devono beneficiare di un termine sufficiente".

Secondo la Corte di Giustizia **tratti essenziali della partecipazione difensiva** sono:

- necessaria enunciazione delle contestazioni al contribuente;
- il contribuente deve poter manifestare il proprio punto di vista entro un termine sufficiente;
- l'obbligo dell'Amministrazione di esaminare attentamente le osservazioni del contribuente;
- l'obbligo dell'Amministrazione di dimostrare di averle esaminate.

La Corte di Giustizia ha stabilito anche i limiti entro i quali può essere fatta valere tale violazione del diritto al contraddittorio: innanzitutto può essere fatta valere dal singolo dinanzi ai giudici nazionale (sentenza Kamino Int. Logistic 13.7.2014).

Per i **tributi armonizzati** si valorizza il fatto che il diritto di essere sentiti preventivamente "determina l'annullamento del provvedimento adottato al termine del procedimento amministrativo soltanto se, in mancanza di tale irregolarità, tale procedimento avrebbe potuto portare un risultato diverso"; in tal senso sent. Kamino Int. Logistic, di cui sopra, in tema di dazi doganali, settore armonizzato a livello europeo.

Pertanto, chi eccede il mancato rispetto del contraddittorio ha anche l'**onere** di rappresentare che se il contraddittorio vi fosse stato, il contribuente avrebbe potuto portare una serie di elementi i quali avrebbero potuto portare ad una **decisione diversa** o addirittura al fatto che la decisione di emettere l'atto non sarebbe stata presa (in altre parole non potrebbe limitarsi a proporre l'eccezione ma **dovrebbe portare anche motivi di merito**).

#### H) Il principio del contraddittorio nell'Ordinamento nazionale

Per i tributi non armonizzati, quali sono le **imposte dirette**, non esiste una norma specifica che impone il contraddittorio preventivo generalizzato.

Conferma indiretta di tale affermazione è rinvenibile nella L. 11.3.2014 n. 23 (Delega al Governo per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita): tra i principi da essa affermati è prevista la necessità di introdurre **forme di contraddittorio propeutiche** alla adozione degli atti impositivi.

\*\*\*

**1) Casi in cui il contraddittorio endoprocedimentale è espressamente previsto, ma la sua violazione non è sanzionata ex lege con la nullità dell'atto impositivo successivo:**

- a) Accertamenti emessi a seguito di una verifica presso la sede del contribuente (art. 12 c. 7 L. n. 212/2000 - Statuto del Contribuente);
- b) Accertamenti standardizzati:
  - **b1)** studi di settore (art. 10 L. 8.5.1998 n. 146);
  - **b2)** parametri (art.3, comma 184, L. 28.12.1985 n. 549; Dpcm 28.1.1996);
- c) Liquidazione delle imposte in base alla dichiarazione (art. 36 bis comma 3, D.p.r. 600/1973, ai fini delle imposte dirette; art. 54 bis comma 3, D.p.r. 633/1972, ai fini Iva);
- d) Liquidazione delle imposte derivante dal controllo formale della dichiarazione (art. 36 ter commi 3 e 4, D.p.r. 600/1973);
- e) Accertamento sintetico del reddito complessivo delle persone fisiche: redditometro ( art. 22 D.L. 31.5.2010 n. 78 e art. 38 commi 4,5,6,7 D.p.r. 600/1973);
- f) Recupero a tassazione di deduzione di costi relativi a operazioni intercorse con imprese con sede in paesi *black list* (art. 110 comma 11 Tuir, il quale, inoltre, fa obbligo all'Amministrazione, ove non ritenga idonea la prova fornita dal contribuente che le operazioni poste in essere rispondono ad un effettivo interesse economico e che le stesse hanno avuto concreta esecuzione, di "darne **specificativa motivazione** nell'avviso di accertamento").

A tale riguardo va inoltre dato atto del fatto che la recentissima legge 28.12.2015 n. 208 (Legge di Stabilità) entrata in vigore l'1.1.2016, all'art. 1 comma 142, lettera a) ha così disposto "i commi da n. 10 a n. 12 bis dell'art. 110 sono abrogati";

le operazioni verificatesi prima di tale data dovrebbero, pertanto, essere soggette alla disciplina precedente, dovendo, rispetto ad esse, ritenersi applicabile l'art. 3 dello Statuto dei diritti del contribuente (Legge n. 212/2000) il quale stabilisce: "Salvo quanto previsto dall'art.1 comma 2, le disposizioni tributarie non hanno effetto retroattivo".

A diversa disciplina sarebbero però soggette le sanzioni amministrative per le violazioni di norme tributarie; in tal caso si renderebbe applicabile il principio di legalità stabilito dall'art. 3, comma 2, D.Lgs. n. 472/1997, in base al quale "Salvo diversa previsione di legge, nessuno può essere assoggettato a sanzioni per un

fatto che, secondo una legge posteriore, non costituisce violazione punibile”.

g) Pretese tributarie nei confronti dell'operatore doganale (art. 11 comma 4 bis, D.Lgs. n. 374/1990, in tema di Riordino degli istituti doganali e di revisione delle procedure di accertamento, come modificato dall'art. 92 del D.L. 2.3.2012 n. 16).

\*\*\*

Con riferimento agli istituti sopraindicati, nello specifico, possiamo aggiungere quanto segue.

**A) Art. 12 comma 7 Statuto del Contribuente** (L. 27.7.2000 n. 212).

a1) La norma così dispone *“Nel rispetto del principio di cooperazione tra Amministrazione e contribuente, dopo il rilascio della copia del processo verbale di chiusura delle operazioni da parte degli organi di controllo, il contribuente può comunicare entro 60 giorni osservazioni e*

*richieste che sono valutate dagli uffici impositori. L'avviso di accertamento non può essere emanato prima della scadenza del predetto termine, salvi i casi di particolare e motivata urgenza”;*

a2) Secondo Cassazione SS.UU. n. 18184/2013, il diritto al contraddittorio è diretta applicazione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione (art. 97 Cost.), di capacità contributiva (art. 53 Cost.) e di uguaglianza (art. 3 Cost.), ed inoltre che la violazione del termine di 60 giorni previsto dall'art. 12 comma 7 dello Statuto comporta l'illegittimità dell'atto emesso, ove questo discenda da un accesso presso la sede del contribuente;

a3) Secondo Cass. n. 13588/2014, l'art. 12 comma 7 dello Statuto **non** si applica alle c.d. verifiche “a tavolino”. Tra queste vanno comprese le indagini bancarie e/o finanziarie disciplinate dall'art. 32 D.p.r. 600/1973 per le imposte dirette e dall'art. 51 D.p.r. 633/1972 per l'Iva. A tale riguardo, con la sentenza n. 1682/2013 la Corte Suprema ha chiarito che gli artt. 32 del D.p.r. n.600/1973



e 51 del D.p.r. n. 633/1972, nel prevedere l'eventualità che, a seguito delle indagini bancarie, il contribuente sia convocato **prima** della emanazione dell'accertamento, contemplano non un obbligo bensì una facoltà discrezionale, "con l'ulteriore conseguenza che il mancato esercizio di tale facoltà non trasforma in presunzione semplice la presunzione legale che riferisce i movimenti bancari all'attività svolta dal contribuente, su cui grava perciò l'onere della prova in sede contenziosa".

#### B) Accertamenti standardizzati.

In tale categoria rientrano gli studi di settore e i parametri.

Scopo del contraddittorio preventivo nella fase pre-contenziosa è di "evitare che l'automatismo intrinseco al meccanismo del metodo presuntivo standardizzato conduca alla emissione dell'avviso di accertamento anche in presenza di fatti che renderebbero infondata l'applicazione di tale meccanismo" (Conte, Riv. Dir. Trib. 2009, 1146).

Con riferimento, unitariamente, a **parametri e studi di settore**, Cassazione SS.UU., con le sentenze n. 26635/6/7/8 a data 18.12.2009, ha stabilito il seguente (importantissimo) principio di diritto, in base al quale il risultato "normale" espresso dallo studio di settore o dai parametri **deve essere corretto** nel corso del contraddittorio preventivo in modo da "fotografare" la specifica realtà del contribuente:

*"La procedura di accertamento standardizzato mediante l'applicazione dei parametri o degli studi di settore costituisce un sistema di presunzioni semplici, la cui gravità, precisione e concordanza non è ex lege determinata in relazione ai soli standard in sé considerati, ma nasce proceduralmente in esito al contraddittorio da attivare obbligatoriamente, pena la nullità dell'accertamento, con il contribuente (che può tuttavia, restare inerte assumendo le conseguenze, sul piano della valutazione, di questo suo atteggiamento); esito che, essendo alla fine di un percorso di adeguamento, della elaborazione statistica degli standard, alla concreta realtà economica del contribuente, deve far parte (e condiziona la congruità) della motivazione dell'accertamento, nella quale vanno esposte le ragioni per le quali i rilievi del destinatario dell'attività accertativi siano stati disattesi.*

*Il contribuente ha, nel giudizio relativo alla impugnazione dell'atto di accertamento, la più ampia facoltà di prova, anche a mezzo di presunzioni semplici, ed il giudice può liberamente valutare tanto l'applicabilità degli standard al caso concreto, che deve essere dimostrata dall'ente impositore, quanto la controprova sul punto offerta dal contribuente".*

Va però dato atto che alcuni di tali concetti erano già stati assimilati dalla Agenzia delle Entrate a partire dalla C.M. 23.1.2008 n. 5/E, con la quale il Fisco aveva individuato la natura di presunzione semplice degli strumenti di accertamento standardizzato ed il contraddittorio preventivo quale strumento necessario per dimostrare la fondatezza delle stime determinate da Gerico.

Pertanto, si possono formulare i seguenti *suggerimenti per la difesa del contribuente*:

- l'Agenzia delle Entrate non può prescindere dal chiamare in contraddittorio il contribuente, pena la nullità dell'eventuale successivo atto accertativo;
- il contribuente potrà proporre nuove eccezioni innanzi al giudice tributario (ulteriori rispetto a quelle formulate in contraddittorio);
- in caso di mancata presenza del contribuente in contraddittorio (o in mancanza di eccezioni sollevate da quest'ultimo alle formulazioni del Fisco in detta sede) l'Ufficio impositore potrà – quale eccezione alla regola generale – motivare l'accertamento sulla base della sola applicazione dei parametri o studi di settore;
- la motivazione dell'atto di accertamento non può esaurirsi nel mero rilievo dello scostamento dal ricavo puntuale, ma deve essere integrata (pena la nullità dell'atto per difetto di motivazione) con le ragioni sollevate dall'Ufficio, in sede di contraddittorio, in risposta alle (eventuali) contestazioni sollevate dal contribuente;
- quanto alla **ripartizione dell'onere della prova**:
  - a) al **Fisco** spetta la dimostrazione dell'applicabilità dello standard (studio di settore) prescelto, al caso concreto oggetto di accertamento (*requisito oggettivo*); nello specifico il Fisco dovrà dimostrare: sia la capacità dello studio di settore di rappresentare correttamente la "normalità economica" della realtà monitorata; sia l'assenza di elementi oggettivi che inducano a ritenere inadeguato il percorso tecnico-metodologico seguito dallo studio per giungere alla stima; sia la correttezza dell'imputazione al cluster di riferimento;
  - b) al **contribuente**, invece, il quale può utilizzare a suo vantaggio anche presunzioni semplici, fa carico la prova della sussistenza di condizioni che giustifichino l'esclusione dell'impresa o della specifica attività economica, dall'area dei soggetti cui possono essere applicati gli standard, nell'esercizio fiscale cui l'accertamento si riferisce, ovvero l'onere di dimostrare l'esistenza di cause particolari (per es. marginalità economica, eventi eccezionali) che impediscono allo studio di settore di monitorare correttamente la propria singola posizione (*requisito soggettivo*).

**b1) Studi settore.**

L'art. 10, comma 3 bis, Legge 8.5.1998 n. 146, prevede espressamente l'**obbligo** di contraddittorio preventivo prima della emissione dell'atto impositivo: *"Nelle ipotesi di cui al comma 1 (accertamenti basati sugli studi di settore, di cui all'art. 62 sexies D.L. 30.8.1993 n. 331, convertito, con modificazioni, dalla legge 29.10.1993 n. 427) l'ufficio, prima della notifica dell'avviso di accertamento, invita il contribuente a comparire, ai sensi dell'art. 5 de D.L. 19.6.1997 n. 218."*

Secondo Cassazione SS.UU. 22635/2009, il contraddittorio è elemento essenziale e imprescindibile (anche in mancanza di espressa previsione normativa) del **giusto** procedimento che legittime l'azione impositiva. A tale riguardo è utile ricordare che l'art. 41 par.2 della Carta di Nizza ricomprende il diritto al contraddittorio nella più ampia categoria del *"Diritto ad una buona amministrazione"*.

**b2) Parametri.**

Si riporta la definizione che ne dà la "Scheda informativa" divulgata in rete dalla Agenzia Entrate:

*"I parametri sono degli strumenti presuntivi che misurano i ricavi, compensi, e il volume d'affari dei contribuenti che esercitano attività d'impresa arti e professioni (art. 3 comma 184 L. 28.12.1995 n. 549 e Dpcm 29.21.1996). In particolare, i parametri si applicano ai soggetti per i quali non sono ancora stati approvati gli studi di settore o per i quali gli studi, pur approvati, non sono applicabili. I contribuenti che hanno annotato nelle scritture contabili ricavi o compensi, oppure registrato corrispettivi, per un ammontare inferiore a quello che risulta dall'applicazione dei parametri possono essere assoggettati ad accertamento."*

*In questo caso l'attività istruttoria dell'Agenzia delle Entrate viene sempre preceduta da un invito al contraddittorio.*

*Si tratta di una opportunità concessa al contribuente per produrre elementi e informazioni che permettono di giustificare del tutto, o in parte, lo scostamento delle risultanze dai parametri.*

*E possibile evitare l'accertamento anche adeguando spontaneamente i ricavi e/o i compensi e il volume d'affari dichiarati rispetto agli esiti dei parametri (opportunitamente ridotti in base al "fattore di adeguamento" disciplinato dal Dpcm del 27 marzo 1997)."*

Essi, pertanto, costituiscono una estrapolazione statistica a campione di una platea omogenea di contribuenti e, per tale ragione, possono soffrire di approssimazione.

Il contraddittorio preventivo assolve appunto la funzione di concreto adeguamento del risultato dello

standard alla singola posizione del contribuente.

Secondo Cassazione SS.UU. n. 26635/2009, il contraddittorio costituisce un **necessario adeguamento** della elaborazione parametrica alla concreta realtà reddituale oggetto dell'accertamento nei confronti di un singolo contribuente.

**C) Accertamento sintetico del reddito delle persone fisiche-Redditometro.**

1) L'art. 22 del D.L. n. 78/2010 poi trafuso nell'art. 38, commi 4,5,6,7, del D.P.R. n. 600/1973, ha sancito (comma 7 del D.p.r. 600/1973) *"l'obbligo di invitare il contribuente a comparire di persona o a mezzo di rappresentante..."* al fine di esperire il confronto preventivo prima della emissione dell'atto impositivo.

2) La Relazione n. 94 del 9.7.2009 ad opera del Massimo della Corte di Cassazione, ha evidenziato quanto segue:

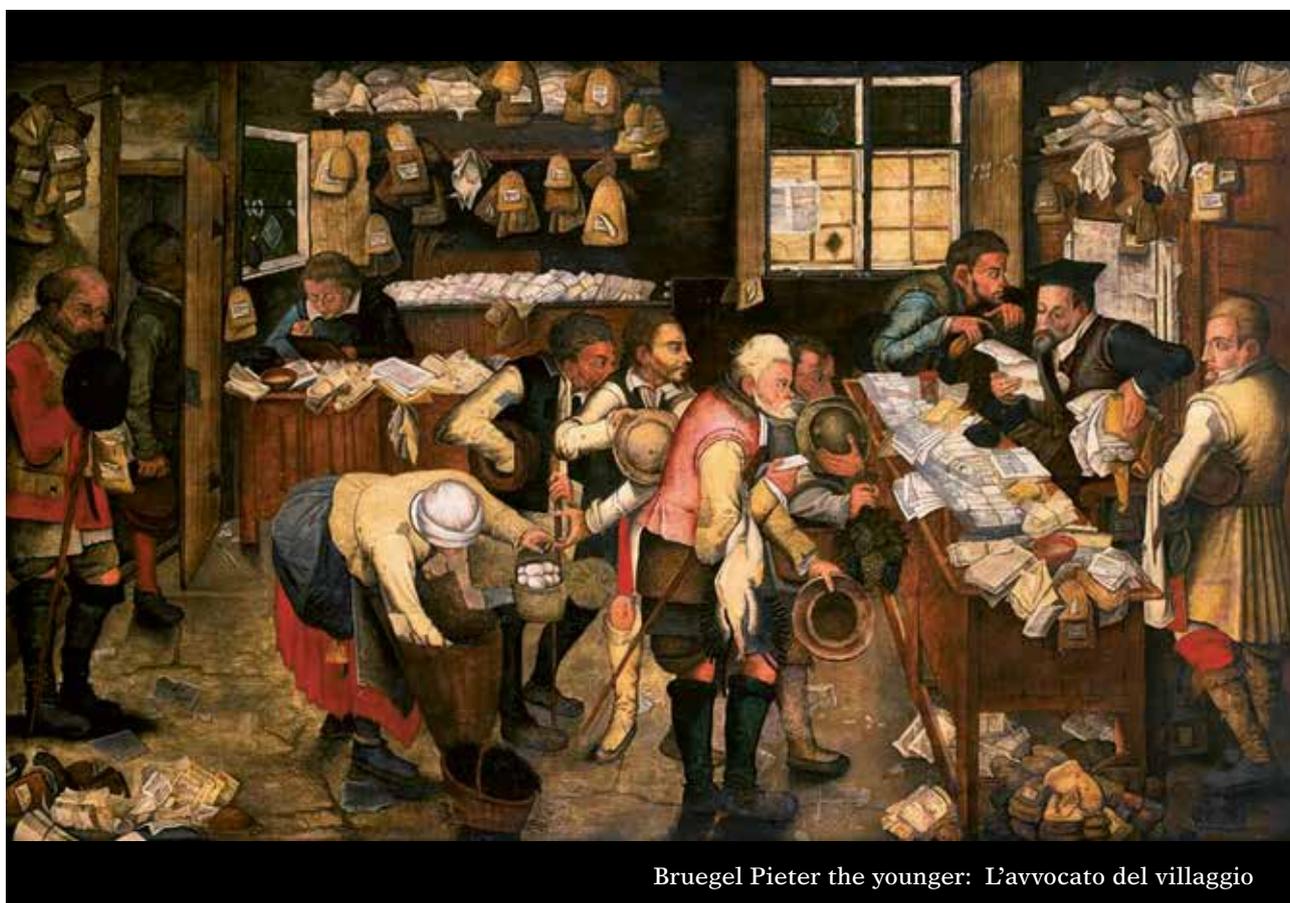
- il redditometro fa parte del "genus" accertamenti standardizzati;
- le risultanze dell'accertamento standardizzato sono meri parametri di riferimento partendo dai quali l'amministrazione finanziaria sviluppa l'iter logico-giuridico necessario, da un lato a soddisfare l'**onere probatorio** a suo carico e dall'altro a **motivare** adeguatamente l'avviso di accertamento;
- il contraddittorio endoprocedimentale ha la una **pluralità di funzioni**, quali:
  - garanzia dell'interesse del contribuente a prospettare alla amministrazione tutti gli elementi che possono condurre ad una quantificazione del reddito più aderente alla propria capacità contributiva (in armonia con quanto dispone l'art. 53 Cost.);
  - garanzia dell'interesse dell'ordinamento alla corretta determinazione dei tributi;
  - carattere di necessità;
  - funzione di permettere il passaggio dalla fase statica dell'accertamento (standard generalizzato) alla fase dinamica dell'accertamento (applicazione al solo contribuente);
- le **risultanze dell'istruttoria** (dovute al contraddittorio endoprocedimentale) diventano **parte integrante e necessaria della motivazione**, dato che gli apporti collaborativi del contribuente entrano a far parte del procedimento e l'Amministrazione Finanziaria è obbligata a prenderli in considerazione; dimostrare di averli attentamente valutati; esprimere le ragioni per cui non inficiano l'iter motivazionale adottato; dimostrare che non meritano accoglimento;
- se nonostante l'invito rivolto gli il contribuente non

partecipa al contraddittorio, l'Amministrazione Finanziaria è legittimata ad utilizzare gli "standard presuntivi".

3) Con l'Ordinanza n. 1772/2015, la Corte di Cassazione ha stabilito che il redditometro non è mai retroattivo essendo applicabile solo dal periodo d'imposta 2009,

indipendentemente dal fatto che sussista o meno maggior convenienza per il contribuente oggetto di accertamento fiscale; il principio del "*favor rei*", secondo la Suprema Corte, vale solo in caso di sanzioni e non per regolare accertamenti esecutivi.

SEGUE



Bruegel Pieter the younger: L'avvocato del villaggio

IVONE CACCIAVILLANI

## Pittima e pieggio (e broglio): uno squarcio di venezianità

L'articolo del Calamandrei sulla *pittima* (ma va corretto, perché in veneziano-veneziano si diceva al maschile, "il pittima"), pubblicato nell'ultimo numero di Lambaradan con l'invito "a chi sapesse darmi qualche lume sull'argomento, giuristi o letterati, sarei molto grato; perché insomma bisogna riconoscere che questa pittima giudiziaria sarebbe una istituzione così ingegnosa e così spiritosa, che proprio meriterebbe, anche se non fosse mai esistita in realtà, di inventarla!", induce un vecchio "venetista" ad assecondare il desiderio dell'indimenticato Maestro, dando i riferimenti anche normativi su due strettamente analoghi istituti giuridici di "pressione psicologica" che tanto l'hanno affascinato: gli istituti del *pittima* e del *pieggio*, operanti con assoluta identità di funzioni nell'ordinamento veneziano, il primo nel campo oggi definito *privato*; il secondo in quello oggi definito pubblico.

### Il pittima

Nell'articolatissimo sistema di giustizia veneziano un tema di solito trascurato dai trattatisti è quello della "Giustizia stragiudiziale"; un modo di risolvere le contese senza intervento di avvocati e di giudici, secondo moduli largamente diffusi nella pratica, ancorché non positivamente disciplinati. Due tra i più diffusi: la *consulteria* e il *pittima*.

La soluzione di controversie civili attraverso l'intervento d'un Consultore era frequente specie tra i ceti più elevati; per avere le linee guida della soluzione di controversie (non ancora contese), specie ereditarie, si ricorreva all'opera d'un saggio (spesso un Lettore allo Studio di Padova), che formulava un Consulto, una specie di parere *pro veritate* rimasto in auge fino a non molti anni fa. Il Consultore potrebbe essere definito un arbitrato monocratico per controversie meno aspre. La giurisprudenza consulente era molto diffusa ed affermata; dalla fine del Cinquecento la stessa Repubblica istituì in servizio di Consulteria e tra i più ce-

lebri Consultori si ricordano Giason del Maino (1435-1519) e Gasparo Lonigo (+ 1492); tra tutti eccelse il Servita Fra Paolo Sarpi (1554-1623), Consultore prima teologo, poi *in jure* della Repubblica.

Altro istituto di giustizia stragiudiziale era quello del *pittima*, al quale ricorrevano con maggior frequenza gli appartenenti al quarto ceto, quelli "senza né arte né parte". Dei quattro ceti – o stati – in cui era costituzionalmente suddivisa la società, i primi, del Libro d'oro e d'argento, erano i nobili e il ceto impiegatizio (Cittadini Originari); il terzo, era formato dagli "artisti", esercenti un mestiere legale e quindi iscritti ad un'Arte o Scuola; il quarto comprendeva "tutti gli altri", né iscritti ad un'Arte, né tutelati da qualche legge (detta *parte*) speciale, come gli arsenalotti e i religiosi. Una figura che prosperava tra il ceto più basso, le cui vicende raramente giungono ad interessare la Storia, era quella del *pittima*. Un istituto giuridico che operava in via di mero fatto sostanzialmente ignoto alle fonti ufficiali; non ne tratta né il *Dizionario del Ferri*, né la pur attenta *Enciclopedia legale del Foramiti* del 1838<sup>1</sup>; solo il *Boerio* registra la voce, ma già solo in vari sensi metaforici, tra cui "chi sta sempre presso d'alcuno annoiandolo"<sup>2</sup>. Mentre Nobili e Cittadini Originari adivano facilmente il giudice per conseguire il pagamento dei crediti e gli artieri altrettanto facilmente potevano fruire della giustizia delle Scuole, chi non apparteneva a nessuna delle aggregazioni legali non aveva normalmente i mezzi economici per portare in giudizio i debitori, né poteva fare affidamento sulla

1. M. Ferro, avvocato veneto, *Dizionario del diritto comune e veneto che contiene le leggi civili, canoniche e criminali*, Venezia, Presso Modesto Fenzo, 1781, 13 volumi; F. Foramiti, *Enciclopedia legale - Dizionario ragionato del gius naturale, civile, canonico, mercantile, cambiario, marittimo, feudale, penale, pubblico, interno e delle Genti*, Venezia, Co' tipi del Gondoliere, 1839 (4 volumi).

2. G. Boerio, *Dizionario del dialetto veneziano*, Venezia, Coi tipi di Andrea Santini e Figlio, 1829, alla voce.

deterrenza della minaccia della carcerazione per debiti, perché quanto meno dal 1676 la *parte* in Maggior Consiglio del 19 aprile la vietava per debiti inferiori ai 200 ducati “di puro capitale”<sup>3</sup>: una somma (per un ducato dell’epoca pari ad un migliaio circa di euro) che superava ampiamente i normali negozi giuridici della povera gente. Alla quale non restava pertanto che ricorrere al *pittima*: l’unico rimedio a disposizione del creditore nei confronti d’un debitore senza né arte né parte, che normalmente non aveva certo “beni” pignorabili dal creditore.

Era una specie di ufficiale ammonitore, legittimato a tampinare fisicamente il debitore moroso per rinfacciargli pubblicamente ed impunemente ogni spesa voluttuaria, prima d’aver pagato il debito, onde indurlo ad adempiere l’obbligazione se non per senso del dovere, ameno per levarsi il fastidioso incomodo.

Il rimedio non era ovviamente infallibile, ma era l’unico disponibile per i piccoli debiti della gente piccola. L’epiteto è passato nel linguaggio comune a dire d’un importuno scocciatore.

## Il Pieggi

Un istituto giuridico strettamente analogo al pittima era -e questo ben normato!- il pieggi elettorale. Per capirlo occorre entrare nel meccanismo elettorale della Repubblica, la “trave di spina” che per mille e passa anni ha retto lo splendido edificio della Repubblica Serenissima. Come ben noto tutte le cariche (ma allora si diceva rigorosamente al maschile: *carichi*) erano elettive e collegiali (solo il Doge era monocratico, ma privo di potere effettivo); per essere eletti occorreva essere “presentati” da uno o più elettori, tecnicamente definiti *pieggi*<sup>4</sup>, che con la firma di presentazione assumevano verso il Fisco (che notoriamente a Venezia non scherzava proprio!) obbligazione solidale con l’eletto di risarcire tutti i danni (oggi definiti) erariali, che l’eletto avesse potuto arrecare nell’esercizio della pubblica funzione a cui era stato designato. Obbligazione che poteva diventare onerosa ove il rispettivo eletto (garantito) avesse avuto maneggio del pubblico danaro. Ecco lo zelo di stare “col fiato sul collo” del *proprio eletto* ad evitare che nell’espletamento del carico potesse deragliare.

Un controllo talora assiduo e non di rado petulante,

3. In *Novissima veneta statuta*, citati sempre nell’edizione *gri-mana* del 1729, carta 336 verso.

4. **Ferro**, *Dizionario del diritto comune e veneto*, op. cit., vol. XIII, alla voce (pag. 205-214).

che meritatamente viene definito *pieggeria*, poi corrotto anche nei migliori Dizionari in piaggeria, a dire un incombere sull’*altro* (il *proprio eletto*), dalla cui incapacità (ed a *fortiori* disonestà) potevano derivare conseguenze inesorabili sotto i terribili rigori dei Censori, una Magistratura omologa all’attuale Corte dei Conti, d’inesorabile severità. Tanto più pericolosa per il pieggi e quindi più assiduo e pressante il controllo se, come detto, la funzione comportava maneggio di danaro. Donde l’attenta *pieggeria*; poi corrotto in piaggeria, ch’è storicamente errato.

Due istituti strettamente omologhi di “pressione psicologica”: l’uno, il *pittima*, per indurre il debitore moroso a pagare il debito; l’altro, il *pieggi/pieggeria*, per evitare che il proprio eletto diventasse debitore dell’Erario par *mala gestio* della funzione.

Nella speranza che la curiosità del Calamandrei sia soddisfatta

## Il broglio

Ma non è l’unico neologismo elettorale falsante passato nel linguaggio tuttora corrente; *elettorale*, perché, essendo stato per secoli quello veneziano l’unico ordinamento al mondo fondato sull’*elettoralità*, fu ben ovvio che la relativa terminologia sia suonata strana e quindi sopravvissuta, magari cambiando significato: si pensi alla “bala d’oro”. Tipico il caso del *broglio elettorale*. Nei comuni dizionari (Mariotti) viene dato come “imbroglio, raggiro truffa - broglio elettorale”; nei dizionari scientifici viene dato come corruzione/crasi di *imbroglio*. Ed invece nulla di tutto ciò!

Da sempre giornata elettorale era la festa di San Michele, 19 settembre (“a san Micel se vota”, per dire “sta attento, perché potresti pagarla!”). Alle dieci suonava la *Marangona* (la campana di Palazzo Ducale) e s’apriva la seduta; ma prima – settembre era ancora caldo! – i componenti del Maggior Consiglio eran soliti passeggiare, rigorosamente in toga, nel giardino -propriamente in veneziano *brolo* o *broglio* – dell’adiacente convento. Giornata elettorale e quindi – naturalmente ed inevitabilmente – ultimi accordi sul come votare.

Donde la decina di leggi draconiane sul divieto assoluto di “ciacolar in broglio”, ad evitare il mercanteggiamento del voto, particolarmente pericoloso nell’immediatezza dell’apertura della seduta elettorale.

Dove l’imbroglio non c’entra nulla affatto; si tratta solo dell’innocente brolo-giardino delle ignare suore. Per saperne di più, rinvio al mio *La “bala d’oro” – elezioni e collegi della Serenissima*.

IL LIBER COMMUNIS

DETTO ANCHE

PLEGIORUM

DEL R. ARCHIVIO GENERALE DI VENEZIA

REGESTI

DI R. PREDELLI

UFFICIALE NELL'ARCHIVIO MEDESIMO.



VENEZIA

TIPOGRAFIA DEL COMMERCIO DI MARCO VISENTINI  
1872.

Retour de Première...



*Soir de Paris*

**BOURJOIS**  
P A R F U M S • P A R I S

PERFIDIO VANTI

## Un Tarlo nella zuppa di Perfidio Vanti

### Terzo episodio

#### Riassunto dei precedenti episodi

*Anonimo Veronese, un avvocato che vuole restare anonimo perché di fatto lo è, cerca e trova nel Purgatorio degli avvocati europei alcuni vecchi colleghi di Lambaradania, scoprendo che uno di loro, Perfidio Vanti, invece che subire le sanzioni purificatrici inflitte ai colleghi, svolge, e con prepotenza inusitata, i compiti di Kapò. Qualcuno, prima o poi, gliel'avrebbe fatta pagare?*

Non sono uno che si impressiona, io.

Ma quando ho visto quel tarlo sguazzare come un nuotatore provetto nella minestra di Perfidio Vanti, sarò sincero, la cosa mi ha impressionato.

Perfidio era lì, a capotavola, nella mensa della Maison Chanteclair ad osservare il tarlo che nuotava in stile farfalla da una parte all'altra del piatto. Lo stile era impeccabile: gli mancavano solo la cuffia e gli occhiali da piscina. Addirittura si immergeva una volta giunto sul bordo del piatto, piroettava su se stesso e riemergeva fra i fagioli lessi. E tutto questo mentre Perfidio Vanti osservava -impietrito, incredulo ed offeso- la scena.

“Chi è stato?” urlò infine.

Ma nessuno poteva rispondergli. Così come nella piscina e nelle stanze della Maison Chanteclair, altrettanto in mensa era proibito parlare. Il cartello “divieto di parola!!”, la peggiore sanzione infliggibile all'avvocato, per quanto in pensione, troneggiava su tutte le pareti.

Perfidio guardò subito me. Non so perché, ma evidentemente stava pensando che quel tarlo nel suo piatto fosse opera mia. Non era mai successo prima ed io ero l'ultimo arrivato.

Allargai le braccia, come per dirgli: se non posso parlare non puoi sapere. Perfidio annuì, lanciò un'occhiata al tecno-galletto che stazionava come un drone fastidioso sopra le nostre teste e gli fece il segno del

time-out. Il galletto, come sempre, si mise in contatto con la misteriosa centrale decisionale della Maison finché i suoi occhi si illuminarono di un acceso verde semaforo.

“Ora puoi parlare!” mi disse Perfidio. “Cos'è questa storia?” e indicò il piatto dove il tarlo continuava a macinare vasche su vasche.

“Non ne so nulla Perfidio, salvo che...”

“Salvo che?” ringhiò lui.

“Salvo che... come hai detto tu nell'ultimo episodio... *come in alto così in basso...*”

“Cosa mi cucini (omissis)?” mi chiese aggrottando le ciglia.

“Sei tu, Perfidio, che hai tirato in ballo il primo principio delle scuole ermetiche dell'antichità: *come in alto così in basso; come in basso così in alto...* E adesso lo vedi applicato alla tua malinconica esistenza...”

“Cosa vuol dire?” e me lo chiese con aria di sfida, mentre tutti gli altri commensali mi intimavano con lo sguardo di non accettare la provocazione lanciata dal perfido kapò della Maison Chanteclair.

“Vuol dire che il Tarlo che ti ha rosicato nel cervello per decenni si è materializzato nel tuo piatto... Non ti senti più libero Perfidio? Te ne sei liberato e guarda come anche lui è felice a nuotar nella zuppa. Non dovresti più portare risentimento verso il mondo, a questo punto... Puoi dimetterti da Kapò e smacchiarti assieme a noi.”

Perfidio batté un pugno sul tavolo così forte che il suo piatto saltò per aria e con il piatto anche il tarlo che si mise a correre sulla linda tovaglia di lino provenzale fra le urla di nonna Albione, la disinvolta pensionata del foro di Birmingham.

“Non mi prendere per il c... (omissis)!” urlò ancora Perfidio.

Il tecno-galletto entrò in preallarme. Si mise svolazzare sopra di me, pronto a scaricarmi la sua brodaglia disinfettante.

Perfidio alzò la mano e lo fermò. Poi si rivolse a me

con aria di rimprovero e mi minacciò. “Se il tarlo lo hai messo tu, confessa. Se invece sai chi è stato, denunciato qui davanti a tutti. In caso contrario sai che cosa ti aspetta!”

“Certo mi aspetta l’ennesimo bagno smacchiapeccati in piscina. Ma questo non cambierà le cose, Perfidio. Tu continuerai a roscicare. Continuerai a chiederti perché tuo padre ti ha chiamato in quel modo. Non ho paura io a dirtelo, qui davanti a tutti...” Mi alzai e mi rivolsi a tutti i pensionati, traducendo in inglese per chi non capiva l’italiano.

“Credevate di essere qui per mondare le vostre colpe professionali..e vi siete trovati un cane rabbioso che vuole fare il Minosse. Chi è lui per giudicarvi? Lui che è stato chiamato Perfidio dal padre perché fin da subito aveva capito che razza di uomo sarebbe diventato il suo pargoletto!”

A quel punto, Perfidio esplose. Fu come se le mie parole avessero riaperto una porta blindata, dietro alla quale per una vita avevano covato i rancori peggiori. “Perché l’ha fatto? Perché? Perché non mi ha chiamato Vasco piuttosto che Ubaldo o Luigi?” Ed iniziò a piangere, appoggiando il capo sul gomito a sua volta appoggiato sul tavolo. Fu una scena straziante, non se lo aspettava nessuno: il Kapò della Maison Chanteclair sembrava il frequentatore del circolo degli alcolisti anonimi che si decide infine a buttar fuori il dramma della sua esistenza. Nonna Albione si alzò e si diresse verso di lui per accarezzargli la testa, ma quella sceneggiata non mi convinceva per niente.

Mentre il tecno-galletto si avvicinava a nonna Albione per impedire il contatto misericordioso con Perfidio, io mi chiedevo: “Diventiamo quello che siamo o siamo quello che diventiamo? Questo è il tema, come avrebbe detto Diego Della Valle.”

E nel caso di specie mi chiedevo: “Perfidio stava così in basso perché non si è mai alzato oppure ad un certo punto è caduto ed è rimasto a sguazzare nel torbido come il tarlo della sua minestra?” Domanda inquietante e comunque retorica: lui era sempre stato così e se suo padre lo avesse chiamato Vasco piuttosto che Ubaldo, per non dire Luigi, le cose non sarebbero cambiate. Di ciò ebbi conferma allorché il tarlo che era scomparso alla vista dei commensali si fece notare, corricchiando sul tavolo e avvicinandosi al capo di Perfidio piangente sulla tovaglia. Sembrava che anche lui volesse consolarlo mentre zampillava come la fontana di Piazza Erbe, invece si infilò fra i suoi capelli e scomparve. Fu questione di un attimo, Perfidio smise di piangere: il tarlo si era reimpossessato di lui. Urlò agli inservienti di correre in mensa e mi fece rinchiudere nel seminterrato.

Meglio dell’acqua iperclorata, devo dire. Da una griglia si poteva perfino vedere uno scorcio del cancello di entrata. E fu lì che..

#### Quarto episodio

##### *In missione per conto del Consiglio*

###### *Riassunto dei precedenti episodi*

*Anonimo Veronese, alla ricerca degli avvocati Vanti, finisce in una specie di Purgatorio dove gli avvocati in pensione si purificano dalle colpe professionali. Inaspettatamente si rende conto di essere capitato in un lager, dove la centrale di comando è occulta, mentre il lavoro sporco di esecuzione della pena viene affidato all’ex avvocato Perfidio Vanti, che si mostrerà perfido perfino con i colleghi di Lambaralandia, arrivando financo ad imprigionare il ribelle Anonimo Veronese in un buio seminterrato.*

Non sono uno che si stupisce, io.

Però quando, dalla griglia del seminterrato in cui ero recluso, lo vidi oltrepassare il cancello della Maison Chanteclair, beh, vi confesso, ne rimasi parecchio stupefatto.

Stava trascinando il suo trolley con quella sua solita aria assente, tipo il tenente Colombo -per capirci- quando faceva finta di non esserci, ma c’era, eccome! Cos’era venuto a fare nel Purgatorio degli avvocati Casimiro Pacini? Lui, che non aveva nessuna colpa da mondare. Lui sempre corretto, onesto, sobrio e gentile. Se in quel momento i cugini pensionavvocati Dario e Aurelio Vanti fossero stati alla finestra che dava sull’entrata, si sarebbero posti la stessa domanda. “Che ci fa qui Casimiro?”

Dario avrebbe aggiunto: “Casomai toccava ad Ubaldo Baldi presentarsi qui con tanto di cilicio pronto per l’uso. Lui che non perdeva occasione per uscire a pranzo con i clienti mettendogli sul conto anche lo champagne...”

Aurelio, da parte sua, si sarebbe preoccupato perché Casimiro godeva di quel fascino discreto che avrebbe potuto far innamorare la pensionata e tuttavia procace Albione, del foro di Birmingham, con tutte le conseguenze del caso.

Le cose si chiarirono nell’arco di una mezz’oretta, il tempo che Casimiro si presentasse alla reception e si facesse accompagnare nella mia cella.

Ci abbracciammo calorosamente: entrambi siamo frutto della fantasia malata di due avvocati e questo ci porta ad essere solidali l’un con l’altro.

Casimiro lanciò un’occhiata severa a Perfidio. “Sai



quali sono le nostre regole, e sai che vigono anche qui nel Purgatorio dei nostri pensionati” e gli fece cenno di uscire.

“Solo dieci minuti, poi ti faccio accompagnare nella tua stanza” gli disse in risposta, chiudendosi la porta alle spalle.

Ero pronto per fare una raffica di domande a Casimiro, ma lui mi precedette. “Sono qui per conto della Previdenza Forense, versiamo alla Maison Chanteclair le vostre pensioni e vogliamo essere sicuri che non ci siano abusi. Sapevo che eri qui, in Lambaralandia si mormorava che ti fossi messo alla ricerca degli avvocati Vanti, ho subito chiesto di te ed eccoci l’uno davanti all’altro. Come ai vecchi tempi ricordi?”

“È una gioia ritrovarti Casimiro e spero che qui tu non faccia la fine che mi hanno riservato. Conosce i loro metodi?”

Casimiro annuì. Il suo sguardo si era smarrito nel vuoto. “Sappiamo, sappiamo bene. Il Consiglio Nazionale Forense ha dovuto adeguarsi alle nuove regole in tema di trapasso dei cittadini europei. Come sai, sono state introdotte le nuove procedure per la Smacchiatura CE anche per noi avvocati. D’altra parte, dall’Altra Parte temono che il Giorno del Giudizio ogni singolo avvocato si metta a contestare con cavilli vari le accuse del Tribunale Supremo e che si creino quindi ingorghi pericolosi nella coda dei trapassati in attesa di giudizio.”

“Mi stai dicendo che con questo sistema si semplifica non gli accessi?”

“Direi proprio di sì. E comunque non c’erano alterna-

tive, stavamo rischiando la procedura d’infrazione...”

“Ma questo sembra un Inferno più che un Purgatorio, Casimiro! Non possiamo più parlare, noi, proprio noi avvocati, appena apriamo bocca ci buttano in una piscina di cloro o ci spruzzano con il disinfettante..”

“Hai messo il coltello nella piaga (omissis)! È proprio lì che vogliono colpire. È la legge del contrappasso. Con tutte le nostre chiacchiere abbiamo rotto l’equilibrio del cosmo (e non solo quello) e ora ce la vogliono far pagare. Hai presente *l’effetto farfalla*?”

“Intendi il lieve battito di ali che mette in moto una catena di conseguenze fino a provocare l’uragano?”

“Proprio così! Se ne parla poco in giro, ma i fisici hanno scoperto un fenomeno analogo, *l’effetto fanfara*, dove si descrive in termini scientifici il fanfareggiare avvocatesco. Sembra che la singola fanfara del singolo avvocato provochi nell’Universo effetti devastanti. Se moltiplichi il numero di fanfare per il numero di avvocati, puoi capire tutta l’attenzione e la preoccupazione che c’è dall’Altra Parte sulla incolumità psicofisica della nostra Galassia...C’è poco da scherzare: dai Piani Alti potrebbero mandarci addosso un meteorite per tacitare l’intera categoria. Ora ti è chiaro il rischio?”

Mi partì un fischio. “Niente da dire, abbiamo esagerato! E adesso?”

“Adesso si paga dazio, collega. Divieto di parola..e sarai tu, quando tornerai a Lambaralandia a raccontare ai colleghi quello che hai visto e cosa li aspetta..”

Annuii. “Ok, affibbiatemi pure il divieto di parola, ma non quello lì!! “

“Perfidio, intendi? Per la verità è stato scelto appositamente in un selezionato alveo di Avvocati Indecorosi per rendere più efficace il processo di purificazione. Si va rotazione, l’anno prossimo tocca a un penalista croato, figlio di un ustascia, quello non te lo raccomando...”

“Ma la mia detenzione qui è illegittima! Non sono neanche pensionato, io! ” urlai.

Casimiro cercò di calmarmi . “Sii paziente, mi fermo qui qualche giorno per le ispezioni. Troverò il modo di tirarti fuori e ce ne torneremo assieme in Lambaralandia. Al limite ti nascondo qui dentro.” E indicò il suo inseparabile trolley.

Nei prossimi episodi

Quinto episodio: “**Il senso di colpa professionale**”

Sesto ed ultimo (?) episodio: “**Chi sta nascosto nella centrale di comando della Maison Chanteclair?**”

RENÈ GOURMANT

## Giuro che qui non vengo più! (Le tavole da cancellare)

116

Vi sono ristoranti e trattoria che potremmo eleggere a desco familiare e ci sono posti invece in cui, una volta entrati, vorremmo uscire subito, se l'educazione non ci trattenesse.

La stessa educazione che ci spinge a non criticare il contenuto dei piatti, il comportamento dei camerieri, il conto durante o alla fine del pranzo o della cena.

Fermo restando che, naturalmente, lì non ci metteremo più piede.

Esattamente come sanzioniamo i quotidiani che mal si comportano, a nostro personale e soggettivo giudizio: l'unica punizione possibile è non comprarli per un mese.

Fare l'elenco delle tavole da non frequentare è certamente antipatico. E peraltro deve essere ricordato che si tratta di un giudizio talmente personale, che nessuno dovrà ascoltare. Anzi. I pochi lettori di queste paginette sono invitati ad andare a verificare il nostro giudizio negativo e, nel caso assai probabile che ci siamo sbagliati, comunicarci l'errore.

Certo però che, in una sera di primavera, abbiamo affrontato il costo di un taxi per recarci dal centro di Mi-

lano al Naviglio, curiosi di sederci alla tavola di **Tano passami l'olio**.

Forse siamo arrivati troppo presto ed abbiamo trovato un stanza un po' troppo buia, un aperitivo servito con scarso piacere, un'attesa un po' troppo lunga per avere un po' di pane.

Ci è sembrano poi che tutto il gioco dei diversi oli, molti dei quali sconosciuti (tutti buoni, però) non valesse la pena: cambiare olio per ogni piatto e persino all'interno dello stesso piatto fa sicuramente scena, ma è difficile da apprezzare, per lo meno per un palato come il nostro, forse troppo poco raffinato.

Il clima della saletta semibuia è rimasto freddo, nonostante la presenza di diverse coppie di giovani, simpatiche e sicuramente di casa.

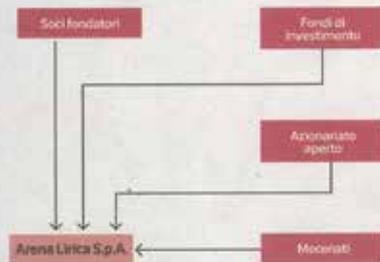
Nemmeno la presenza dello chef in sala è riuscita ad innalzare un'atmosfera un po' mesta, come i piatti di sapore banale, nonostante la faticosa fantasia nella presentazione.

Non ricordare cosa abbiamo mangiato (olio a parte) è un sintomo significativo.

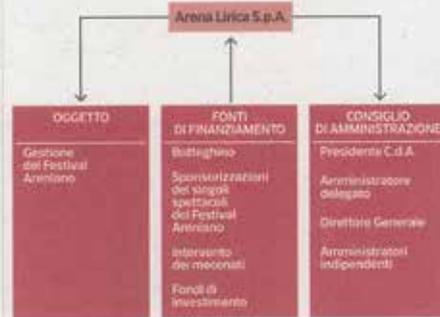
- continua -

Il progetto

Schema di partecipazioni sociali/apporti in Arena Lirica S.p.A.



Ruolo e Funzioni Arena Lirica S.p.A.



LA PROPOSTA PER USCIRE DALLA CRISI

# Spa con soci, fondi e mecenati «E meno serate ma più qualità»

Il progetto prevede solo del Festival estivo. Opere con sponsor, tre anni per sistemare i conti

Ideatori



● Dall'alto, l'imprenditore Giuseppe Masci e gli avvocati Lamberto Lambertini e Giovanni Maccagnani

● Sono loro gli ideatori del progetto «Arena Lirica Spa», che si propone di rilanciare il Festival areniano estivo con l'aiuto di soci istituzionali e privati, fondi di investimento e mecenati

VERONA Il progetto è già stato recapitato ai soci di Fondazione Arena e ai loro rappresentanti che siedono in Consiglio di Indirizzo. Si chiama Arena Lirica Spa ed è il piano cui, da tempo, stanno lavorando gli avvocati Lamberto Lambertini e Giovanni Maccagnani e l'imprenditore Giuseppe Masci. Un progetto che, di fatto, potrebbe rappresentare una rivoluzione nella gestione del teatro rispetto a come fino a oggi l'abbiamo conosciuta. In pratica gli obiettivi sono: aumentare la qualità diminuendo i costi, attrarre nuovi spettatori e sostenitori, far crescere l'attività del teatro all'estero. Tenendo conto che ampliare il bacino d'utenza della lirica è interesse di tutta la città.

Premessa fondamentale alla descrizione del progetto: la sua elaborazione è basata sui fatti a oggi noti. «Non è possibile determinare in questo momento - chiarisce Giuseppe Masci - se il ministero opererà per il commissariamento o la liquidazione di Fondazione, ma sappiamo che l'amministrazione ha chiesto la liquidazione del teatro. Su questo assunto si basa. Ma va chiarito che non c'è stato nessun colloquio tra noi e il sindaco Flavio Tosi». I tre professionisti, quindi, analizzano le ragioni del declino di Fondazione Arena e in generale del modello di gestione delle fondazioni liriche italiane, propongono un piano articolato e complesso.

Un nuovo modello di gestione «che coinvolga tutte le forze della città, politiche, economiche, sociali in un processo virtuoso che consenta una gestione attenta e sostanziosa del nostro teatro d'opera» che garantisca qualità sempre maggiore, aumento della domanda e della presenza internazionale e, an-



che, di giovane età.

Come raggiungere questi obiettivi? Costituendo una Spa chiamata Arena Lirica, i cui soci fondatori sono il Comune di Verona, la Camera di Commercio, Fondazione Cariverona, un fondo di investimento, mecenati privati. Rispetto ai soci fondatori attuali non compare la Regione, mentre il ministero della Cultura non è espressamente citato. Ai soci fondatori si possono aggiungere altre figure istituzionali e un azionariato di appassionati e mecenati. «Per quanto riguarda il fondo di investimento - precisa Masci - abbiamo già avviato contatti e abbiamo riscontrato interesse».

Oggetto della nuova società è la gestione della stagione lirica estiva in Arena. In questa prima fase, quindi, il progetto non prevede una stagione al Filas-

**L'obiettivo**  
Tornare a riempire l'Arena è l'obiettivo dei tre ideatori del progetto Arena Lirica Spa

monico, ma questo non ne esclude la realizzazione. Arena Lirica, secondo quanto previsto dal progetto, si finanzia attraverso gli incassi del bottighino, le sponsorizzazioni, l'intervento dei mecenati e la presenza del fondo di investimento. Una novità interessante è che ogni singola opera rappresentata potrà essere sostenuta da propri sponsor. Alla guida della società è previsto un Consiglio di Amministrazione formato da presidente, amministratore delegato, direttore generale e amministratori indipendenti.

Questa fase iniziale, però, non potrà durare più di tre anni. Lo statuto di Arena Lirica Spa, infatti, prevede che la società si trasformi in Fondazione entro, e non oltre, il marzo 2019. «Tre anni di gestione manageriale - scrivono i tre ideatori del progetto - con un diret-

tore stabile dell'orchestra, possono garantire una diversa e più alta qualità degli spettacoli e la capacità di farne oggetto di rappresentazione in tournée in Italia e all'estero».

Alla fine del triennio, i soci che lo vorranno potranno recedere dal rapporto societario. Per la gestione del festival areniano, la nuova società stipulerà contratti continuativi con diversi soggetti, tra cui Fondazione Arena, a seconda delle necessità artistiche e organizzative. «Le scritture del personale artistico, come quelle dei compositori il cui dei cantanti, saranno regolate da contratti periodici». In questo caso, Masci precisa: «Prendendo in considerazione l'orchestra, sarà sempre la stessa, eventualmente selezionata secondo le necessità». L'obiettivo è quello di aumentare i ricavi, aumentando la qualità degli spettacoli che attirano spettatori e sponsor e, allo stesso tempo, diminuendo il numero delle aiutate di sipario. Per quanto riguarda i cachet dei cantanti, l'obiettivo è ridurli grazie a una programmazione che permetta l'insediamento di artisti emergenti e fortemente motivati. Ultimo punto, i laboratori di Fondazione. L'idea è quella di trasformarli in una cooperativa autonoma, denominata Laboratori Arena Scat, che avrà per soci Arena Lirica Spa e i dipendenti. «L'obiettivo - spiega Masci - è quello di valorizzare il grande patrimonio rappresentato dai laboratori e dalle risorse umane in caso presenti. I laboratori continueranno a fornire scenografie e costumi all'Arena, ma anche ad altre comunità teatrali». La cooperativa si finanzia con la locazione e la vendita dei propri prodotti.

**Sarunale Bottigero**  
amministratore delegato

L'ARENA  
Giovedì 14 Aprile 2016

Cronaca 15

IL FUTURO DELLA FONDAZIONE. Presentato da Lambertini, Maccagnani e Manni il documento per costituire una società per realizzare il festival già da quest'anno

# Ecco il progetto per gestire la lirica in Arena

## Prevista una Spa con il Comune, Cariverona e privati Tre mesi di opere in estate, no alla stagione invernale Contratti a termine e cooperative per le scenografie

Enrico Giardini

Si chiamerà Arena Lirica Spa e gestirà la stagione lirica estiva in Arena. Solo quella, dunque, e non quella invernale al Teatro Filarmonico. Gestione economica e anche del marchio Arena: la parte artistica resterebbe in capo alla Fondazione lirica, ora alla resa dei conti (altro articolo). Poi, contratti periodici per gli artisti, cachet ridotti dal 2017 privilegiando musicisti e cantanti in fase di crescita professionale. E meno spettacoli di opere, per tre anni.

I soci fondatori di questa società per azioni - che punta a una gestione manageriale - sarebbero Comune, Camera di Commercio, Fondazione Cariverona, un fondo di investimento e mecenati privati. Ma l'obiettivo è coinvolgere, come soci, altre figure istituzionali e un azionariato aperto. In tre anni, non oltre marzo 2019, la Spa si trasformerebbe essa stessa in Fondazione e in quel momento i soci che lo vorranno potranno recedere dal rapporto societario, lasciando spazio ad altri.

È questo il modello di società per gestire la lirica in Arena secondo il progetto dell'imprenditore Giuseppe Manni, e degli avvocati Lamberto Lambertini e Giovanni

Maccagnani. Il progetto è stato consegnato ai soci (Comune, Camera di Commercio, ministero dei Beni culturali, Regione) e al Consiglio di indirizzo della Fondazione Arena. Nei giorni scorsi il nostro giornale riferiva che i tre promotori hanno affidato alla facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Verona un'indagine e un'analisi per valorizzare il marchio Arena sul mercato internazionale. E anche un altro studio, da effettuare d'estate, per il dimensionamento della ricaduta economica del festival areniano nel contesto veronese.

Come risulta dal piano, la nuova Spa si finanzia con il botteghino, le sponsorizzazioni, l'intervento di mecenati, la presenza nel capitale di fondi di investimento. «Ogni opera rappresentata potrà avere propri sponsor e ogni ripresa dell'opera richiamerà gli sponsor finanziatori». Quindi, «tre anni di gestione manageriale, con un direttore stabile dell'orchestra», come si legge ancora nel progetto, «possono garantire una diversa e più alta qualità degli spettacoli e la capacità di farne oggetto di rappresentazione in tournée in Italia e all'estero».

La nuova Spa si propone di gestire la stagione areniana «stipulando rapporti contrattuali

continuuativi con diversi soggetti, tra cui la Fondazione Arena, a seconda delle necessità artistiche e organizzative, come indicate dal proprio direttore generale e dal direttore stabile dell'orchestra. Per i promotori «l'aumentata qualità delle rappresentazioni determina maggiori ricavi nel botteghino e il richiamo di nuovi e importanti sponsor internazionali». Quindi, «la riduzione ragionata del numero delle rappresentazioni contiene i costi e riduce gli sprechi durante i primi tre anni di gestione». Ridurre, inoltre, i costi relativi alle attività pubblicitarie, «ottimizzati investendo nella qualità degli spettacoli».

Attraverso la gestione privata potrebbero essere implementati i ricavi. I lavoratori della Fondazione Arena per fabbricare scenografie e costumi «possono essere trasformati in cooperativa autonoma e quella Arena Scarl avrebbe per soci la nuova Arena Lirica Spa e i dipendenti. La coop si finanzia con la vendita o l'affitto di propri prodotti a teatri d'opera italiani ed europei e a clienti privati». Ora il progetto, «compatibile con la normativa vigente, può essere immediatamente applicato».

### Il progetto



### L'intervento

## Le ricchezze dell'ente e i rischi del nuovo risiko bancario

I Fondazioni di origine bancaria non hanno atteso che il governo prima ed il legislatore poi imponesse loro una riforma statutaria, magari adottando soluzioni non gradite introducendo (scomode) ingerenze nella gestione degli investimenti finanziari. Dalla Legge Ciampi sono passati 15 anni e non tutte le fondazioni hanno dato prova di corretta gestione, dimenticando lo scopo primario ed essenziale di intervento filantropico sul territorio, a sostegno di iniziative volte ad alleviare le nuove povertà, di quelle a favore dei giovani e della cultura.

Concentrando gli investimenti sul capitale della banca da cui si sono generate, inseguendo i ripetuti aumenti di capitale di questi istituti, ricorrendo persino all'indebitamento per disporre dei mezzi finanziari indispensabili a mantenere la propria caratura societaria (come è successo a Fondazione Monte dei Paschi), queste istituzioni hanno sicuramente favorito la stabilità del sistema bancario

italiano, ma hanno trascurato la funzione di utilità sociale, che era alla base della loro costituzione. Qualcuna di esse ha persino rischiato la liquidazione, dimenticando che la disciplina delle fondazioni non esimeva e non esime certo dal perseguire obiettivi di efficienza nella gestione del patrimonio. Da qui l'intelligenza di un'autoriforma, che esalta la responsabilità sociale di ruolo non profit delle fondazioni di origine bancaria, individuando di concerto con il Ministero un tetto alla concentrazione degli investimenti nell'asset principale (che spesso è la banca di provenienza: 43 fondazioni su 88 dovranno dismettere una parte delle azioni detenute); rendendo maggiormente trasparenti i criteri di selezione delle richieste di sostegno finanziario; determinando incompatibilità per assumere la carica di consiglieri della fondazione; fissando un tetto per la remunerazione del manager. In questo quadro di autoriforma, Fondazione Cariverona è

stata la più virtuosa, comunicando per prima al Ministero il nuovo statuto e, dopo una rielabora ed alcuni interventi correttivi, ha ricevuto per prima l'approvazione dalla vigilanza del Tesoro.

La riforma porterà sul mercato la massa di finanza derivante dalla vendita di partecipazione stimata in 5 miliardi: cedendo lo 0,63% di Intesa San Paolo, la Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze ha incassato infatti mezzo miliardo. Fondazione Cariverona, con il suo 3,46% di Unicredit potrebbe realizzare oltre un miliardo di euro, stando all'attuale capitalizzazione di Borsa. Anche mantenendo una quota nella banca di provenienza, i risultati attesi sono finanziariamente molto rilevanti. Così rilevanti da consentire di pensare ad un ruolo da protagonista nella ristrutturazione del sistema bancario veneto.

Ma in questo territorio, toccato dalla crisi, ma soprattutto peggio dalle vicende delle banche locali non

quotate, Banca Popolare di Vicenza ha lanciato un aumento di capitale di un miliardo e settecentocinquanta milioni almeno; Veneto Banca ha necessità di interventi sul capitale per 800 milioni al mese. Nel Veneto, solo Fondazione Cariverona può muovere i capitali necessari per acquisire partecipazioni di rilievo. Il pericolo è però che si ripetano gli errori del passato. Infatti un investimento nel sistema bancario deve rispondere (diremmo garantire) parametri di redditività adeguati, limitando il rischio al minimo e generando utilità da destinare alla primaria funzione di una fondazione: l'utilità sociale. Scopo tanto più importante oggi, quando gli effetti lunghi della crisi, Temigliazione di interi popoli e la riduzione degli investimenti in cultura rendono preziosi gli interventi filantropici di questi enti.

Ovviamente le notizie che interessano e si pubblicano hanno al centro il ruolo che una fondazione può giocare negli assetti bancari futuri.

Sarebbe però più interessante verificare se un intervento di Fondazione Cariverona avrà l'effetto di garantire quello che è stato, al di là delle storture, il principale merito di Bipi e di Veneto Banca: un finanziamento delle famiglie e nell'imprenditoria locale.

La domanda da porsi, in sostanza, è la seguente: un forte sostegno al risanamento della realtà bancaria veneta garantisce il credito al piccolo-medio imprenditore e alla sua famiglia? È questo lo scopo dell'intervento sul capitale delle banche locali da parte di Cariverona?

Se la risposta è positiva, si può ritenere che lo scopo sociale della Fondazione si realizzi, anche se indirettamente, garantendo il credito al territorio. Se invece lo scopo dovesse essere quello di esercitare la propria forza finanziaria per vanità di controllo o per spirito di potenza, saremmo di nuovo alla rinfusa degli anni passati.

**Lamberto Lambertini**  
avvocato  
www.lambertini.it

16 Cronaca

L'ARENA  
Mercoledì 11 Maggio 2016

LA CRISI DELL'ARENA. Oggi primo incontro tra il commissario Carlo Fuortes e i sindacati, che vogliono sapere la linea

# Lirica, asse Verona-Roma per una nuova Fondazione

L'avvocato Lambertini: «Dare più peso agli sponsor e centralizzare la gestione a livello nazionale»  
Domani si pagano regolarmente gli stipendi di aprile

Enrico Giardini

Fa passi avanti il progetto di Arena Lirica Spa, la società di gestione della sola stagione estiva in Arena promossa dall'imprenditore Giuseppe Manni e dagli avvocati Lamberto Lambertini e Giovanni Maccagnani. E sempre di più, anche a Roma, sulla scia di questa proposta e della crisi economica della Fondazione, si guarda con attenzione a un nuovo modello di Fondazioni lirico-sinfoniche, con un ruolo forte di privati, mecenati e sponsor, a sostegno di quello pubblico. Con contratti a termine, per i lavoratori, legati alla stagione effettiva. E Verona, qualora maturasse questa ipotesi, potrebbe fare da apripista.

Anche perché il ministro dei beni culturali Dario Franceschini è stato chiaro: alla musica lirica non andrà d'ora in avanti un euro in più rispetto ai 180 milioni (14 Fondazioni) che già riceve, cioè oltre metà del Fus. Intanto si procede con la stagione 2016 in Arena. Pagati gli stipendi di marzo, grazie all'anticipo di 8,3 milioni del Fus (Fondo

unico dello spettacolo), domani verranno regolarmente pagati anche quelli di aprile. E oggi, nella sede della Fondazione, in via Roma, il commissario Carlo Fuortes incontrerà per la prima volta i sindacalisti dello Spettacolo di Cgil, Cisl, Uil e Fials, che glielo avevano chiesto. I sindacati chiedono il rilancio dell'ente. E Fuortes dovrà scegliere se aderire ai contributi della Legge Bray, o se liquidare la Fondazione.

A tenere banco però, sull'asse Verona-Roma (anche politico) è la proposta di Arena Lirica. «Raccolto l'interessamento di Camera di Commercio e di Fondazione Cariverona sul nostro progetto, siamo passati alla fase esecutiva», dice Lambertini, «interessando alcuni esperti per predisporre il piano industriale per il triennio 2017-19. Sulla base di quanto già elaborato da Kpmg per la Fondazione Arena, l'attività di predisposizione del piano ci consentirà di avere elementi precisi». Lambertini sottolinea che «il Piano industriale è importante e verrà formulato prendendo in esame esclusivamente la program-

mazione estiva, rendendo così concreto il progetto di investimento per coloro che sono attualmente soci e per coloro che potranno esserlo in futuro. Inoltre», aggiunge, «coloro che vorranno sponsorizzare un'opera, acquisendo maggior visibilità per il loro intervento, saranno in grado di conoscere l'esborso necessario per essere "main sponsor"».

Lambertini segnala inoltre alcuni ulteriori proposte, condivise con il suo collega di studio avvocato Nicola Grigoletto, esperto di Fondazioni, sintetizzabili così: «Vanno verificati i limiti dell'attività di produzione culturale e la necessità di ricevere finanziamenti esterni, al vaglio del Governo», spiega. Inoltre, si può pensare «di costituire un'unica Fondazione lirico-sinfonica nazionale che controlli le attuali 14 sul territorio, consentendo loro di verificare modelli organizzativi simili a quelli da noi proposti sotto il nome di Arena Lirica Spa. E ancora», precisa, «si deve verificare la possibilità di trasferire l'Art Bonus in una sorta di sponsorizzazione per rendere maggiormente visibile l'intervento di chi sostiene



L'ingresso della sede della Fondazione Arena in via Roma

questa forma culturale».

È il comitato Pro Fondazione Arena, di cui è promotore Sergio Noto con Cristina Stevanoni e che ha raccolto settemila firme all'appello salva-lirica, in vista dell'incontro fra i sindacati e Fuortes chiede in una lettera aperta ai lavoratori, o tramite i sindacati, che Fuortes «sia interpellato e invitato a rispondere su due

quesiti fondamentali: la divulgazione completa ed effettiva dei dati di bilancio 2015 e una richiesta di emanazione da parte del commissario di un ordine di servizio scritto che ribadisca in maniera tassativa l'obbligo di rispetto del Codice Etico della Fondazione da parte di tutto il personale, dai dirigenti ai collaboratori». •



**Da:** Claudio Donella [mailto:claudio.donella@studiodonella.it]

**Inviato:** venerdì 10 giugno 2016 11:35

**A:** conversazioni@studiolambertini.it

**Oggetto:** nuovo studio

Caro Lamberto, la mia forma fisica non è sufficiente per un avvenimento così importante. Mi compiaccio che dal vecchio seme la pianta si sviluppi sempre più vigorosa. Sinceri auguri Claudio

**Da:** Guglielmo.Avolio@giustizia.it [mailto:Guglielmo.Avolio@giustizia.it]

**Inviato:** lunedì 13 giugno 2016 09:52

**A:** info@studiolambertini.it

**Oggetto:** C A Avv Lambertini

Carissimo Lamberto,  
ti ringrazio per il pensiero ma purtroppo non potrò esserci, in quanto impegnato all'Università di Siena per un convegno sui fallimenti (dei quali ho dovuto cominciare ad occuparmi, pur sapendone davvero poco).  
Ti formulo i migliori auguri per la nuova *location* che sarà sicuramente in continuità con il noto, vecchio "impegno".

Un abbraccio, alla prossima!

Guglielmo Avolio

**Da:** Franco Vinci [mailto:[vinci@mancinieassociati.eu](mailto:vinci@mancinieassociati.eu)]

**Inviato:** martedì 31 maggio 2016 12:03

**A:** [conversazioni@studiolambertini.it](mailto:conversazioni@studiolambertini.it)

**Oggetto:** invito

Caro Collega,

ho ricevuto il gradito invito per l'inaugurazione del nuovo Tuo Studio di Verona, ma, purtroppo, non potrò essere presente perché quel giorno occupato fuori Verona per un impegno professionale.

Ti ringrazio, comunque, per la cortesia a auguro a Te, ai Tuoi soci e collaboratori ogni più florido successo.

Cordiali saluti.

Franco Vinci

## Avv. Franco Vinci

### Studio Legale Mancini

Piazza Bra 10

37121 Verona

tel. 045.8002849

fax 045.8005994

[vinci@mancinieassociati.eu](mailto:vinci@mancinieassociati.eu)

[avvfrancovinci@ordineavvocativrpec.it](mailto:avvfrancovinci@ordineavvocativrpec.it)

 Please consider the environment, do you need to print this?

---

*This message contains information which may be confidential and/or privileged. Unless you are the addressee (or authorized to receive for the addressee), you may not use, copy or disclose to anyone the message or any information contained in the message. If you have received the message in error, please advise the sender by reply e-mail to [vinci@mancinieassociati.eu](mailto:vinci@mancinieassociati.eu) and delete the message. Many thanks. Il presente messaggio contiene informazioni di carattere riservato e tutelate dal segreto professionale. Qualora non foste il destinatario (o autorizzato dallo stesso a riceverlo) non usate, copiate o diffondete il presente messaggio o le informazioni contenute. Se avete ricevuto il messaggio per errore, Vi preghiamo di cancellarlo e avvisare il mittente tramite e-mail a [vinci@mancinieassociati.eu](mailto:vinci@mancinieassociati.eu). Grazie*

Prof. Giovanni Alberti

Vercelli, 16/6/2016

Carissimo Benvenuto,  
 ho avuto il piacere  
 di partecipare alla festa del Tuo Studio  
 per l'annuncio delle nuove cooperative  
 che si' capo e Te ed e de Pol. -

Si' vuole di un  
 nuovo fase in eventi del tragitto  
 professionale de de fatto. Brillantemente  
 verso il successo e di cui sono stato  
 testimone fino all'ultimo -

Particolarmente, alle mie  
 etc, i ricordi sono molto più  
 numerosi delle speranze -

Non fanno quindi  
 non ricordare ai tanti nomi belli  
 e bravi che hanno ripreso il passato  
 insieme e non ricordare l'amicizia  
 che ha sempre caratterizzato i nostri  
 rapporti -

Prende di fare bene costantemente

attenzione ai rapporti umani e del  
 supporto che mi hai dato in particolare  
 con serietà e professionalità.

Auspuro alle rinnovate copie  
 del tuo studio o di soddisfazione  
 e successi che non potranno mancare  
 anche per la attenzione che sempre hai  
 dato alle giovani leve di colleghi che  
 ammirano la continuità operativa dello  
 studio.

Con una amichele -

Fiorentini


ASSOCIAZIONE  
DEI LUOGHI GESTITA**Da:** Lorenzo Salvatore [<mailto:lsalvatore@notariato.it>]**Inviato:** mercoledì 8 giugno 2016 16:31**A:** 'LJA CONVERSAZIONI'**Oggetto:** R: Invito

Buonasera,

nel complimentarsi per il connubio degli studi professionali e nel ringraziare per il cortese invito alla presentazione del 15 giugno p.v., il Notaio Lorenzo Salvatore è a comunicare che, purtroppo, non potrà partecipare all'evento a causa della sua personale assenza.

Nel rinnovare i ringraziamenti per il cortese invito, augurando il miglior successo all'iniziativa, si porgono

I più cordiali saluti

**Studio Notaio Salvatore dott. Lorenzo**

Verona (VR), C.so Porta Nuova n.11

Tel. 045-8034699

Fax 045-8006321

Informativa sulla Privacy D.Lgs 196/2003

Le informazioni contenute nella comunicazione che precede possono essere riservate e sono, comunque, destinate esclusivamente alla persona o all'ente sopraindicati.

La diffusione, distribuzione e/o copiatura del documento trasmesso da parte di qualsiasi soggetto diverso dal destinatario è proibita.

La sicurezza e la correttezza dei messaggi di posta elettronica non possono essere garantite.

Se avete ricevuto questo messaggio per errore,

Vi preghiamo di contattarci immediatamente. Grazie

**Da:** LJA CONVERSAZIONI [<mailto:conversazioni@studiolambertini.it>]**Inviato:** mercoledì 8 giugno 2016 15:47**A:** [lsalvatore@notariato.it](mailto:lsalvatore@notariato.it)**Oggetto:** Invito

Si veda invito allegato

Cordialmente

La segreteria

**Da:** Luigi Belluzzo [mailto:luigi.belluzzo@belluzzo.net]  
**Inviato:** lunedì 13 giugno 2016 10:28  
**A:** LJA-CONVERSAZIONI  
**Cc:** lambertini@studiolambertini.it; Marzia Toia  
**Oggetto:** inaugurazione studio

Ho ricevuto l'invito per l'inaugurazione del vs nuovo studio Lambertini De Poli.  
 Purtroppo il 15 tardo pomeriggio non riuscirò a partecipare, ma ciò non di meno mi unisco ai complimenti per l'importante iniziativa.  
 Viva Cordialità

Luigi Belluzzo  
 Equity partner / Socio



**Milano** Via Bocchetto 6 – Piazza Edison tel. +39 02 36569657 [nuovo indirizzo/new address](#)  
**Verona** Stradone San Fermo 14 tel. +39 045 8005353  
**London** 38 Craven Street ph. +44 (0)20 7004 2660  
**Singapore** 133, Cecil Street - #11-02 Keck Seng Tower ph. +65 6236 0930 [new office](#)

Belluzzo&Partners opera a Milano e a Verona attraverso Associazione Professionale, mentre a Londra e a Singapore attraverso società.  
 Belluzzo&Partners acts in England and in Singapore with a company and in Milan and Verona with a professional association.

**PRIVACY.** Le informazioni contenute nella comunicazione che precede possono essere riservate e sono, comunque, destinate esclusivamente alla persona o all'ente sopraindicati. La diffusione, distribuzione e/o copiatura del documento trasmesso da parte di qualsiasi soggetto diverso dal destinatario è proibita. La sicurezza e la correttezza dei messaggi di posta elettronica non possono essere garantite. Se avete ricevuto questo messaggio per errore, Vi preghiamo di contattarci immediatamente. Grazie.

**PRIVACY.** This communication is intended only for use by the addressee. It may contain confidential or privileged information. Transmission cannot be guaranteed to be secure or error-free. If you receive this communication unintentionally, please inform us immediately. Thank you.

[www.belluzzo.net](http://www.belluzzo.net)





31 dicembre 2015

Caro Lamberto,  
molto divertita dalle  
lettura di Lambaradan,  
mi congratulo e ricam-  
bio con affetto a te,  
Patrizia e collaboratori  
i migliori auguri per  
un nuovo anno prospe-  
ro e sereno

Paola Marino

PAOLO SILEONI

Verona 13 giugno 2015

Carissimo Roberto,  
 improvvisa coincidenza:  
 alle es di Pesoboniani  
 il mio diletto nipote  
 Bonifacio Pipatti  
 ha firmato la presentazione  
 della tua opera "Verona  
 Tales - I svelati";  
 non posso mancare.  
 Come non vorrei mancare  
 al tuo più intimo invito  
 di grande interesse, prestì  
 pio e di sicuro successo.  
 Ma le ragioni del cuore  
 hanno il sopravvento.  
 Mi rinnovo parole e l'aug  
 urio più affettuoso (Paolo)

STUDIO D'AVVOCATO RIGHETTI, FIORINI, SANCASSANI, CASCELLA



Gentili amici Umberto e Matteo,  
 un breve viaggio in Sicilia mi  
 impedisce di festeggiare con voi  
 l'inizio del nuovo grande  
 studio Lambertini De Poli.  
 Rinfaccio a voi per il  
 successo, auguro grandi  
 successi - e rinfaccio a  
 Sergio

CORSO CAVOUR, 32 - 37121 VERONA  
 TEL. 045.80 35 655 - FAX 045.800 93 89

www.studiodavvocato.it

CALLE DEL PARADISO  
 SAN POLO N. 720 - 30125 VENEZIA

AVV. SERGIO MANCINI

Festività celebrata il 22.9.2015

Caro Lamberto  
 in occasione del recupero  
 dell'immobile "A. Ambrosadori", con sede in  
 l'altra, è stato dato da Federico Belmonti  
 quel grande lavoro che è stato  
 Pietro Rescigno da me personalmente con-  
 venuto a Bologna con i bambini e i 30 -  
 e dopo l'occasione con i posti, con  
 i più grandi e i più piccoli  
 al spei Lebraud festività

PIAZZA BRA, 10 - 37121 VERONA

**STUDIO  
AVVOCATI LAGHI-TABACCHI & ASSOCIATI**

31100 TREVISO - VIALE CESARE BATTISTI N. 1  
TEL. 0422 4168 - FAX 0422 411142 - P. IVA 00342130267  
WWW.ITLEX.IT - PC FAX 0422 415414

AVV. ALDO LAGHI  
AVV. MARINA TABACCHI  
AVV. LUCIA MATTAROLLO  
AVV. STEFANIA FACCO  
AVV. MARIA CHIARA CALDART  
AVV. COKINNA MESIRCA  
AVV. GIULIA CORONA  
AVV. PAOLO LAGHI

AVV. BARBARA DALLA TORRE  
AVV. LUCA GIABARDO  
AVV. ANGELO PIANCA  
AVV. STEFANO FARDIN  
AVV. FABIO FUSER  
AVV. ELEONORA BIONDO  
AVV. MARCO VERBANO  
AVV. ALESSANDRO MULATO  
DOTT. SILVIA BUSO  
DOTT. ANTONIO SARTOR

Treviso, 10 giugno 2016

**VIA E-MAIL**

conversazioni@studiofambertini.it

Spettabile

STUDIO LEGALE LAMBERTINI e DE POLI

*A. Lambertini; A. De Poli;*

innanzitutto, da noi tutti, felicitazioni vivissime e l'augurio di trarre dalla nuova, prestigiosa realtà professionale tutte le soddisfazioni e conferme che Vi attendete.

Anche se non potrò, il 15 p.v., brindare con Voi, m'auguro d'aver presto l'occasione per farVi una visita (ovviamente.. preannunciata).

Un cordiale saluto ed un rinnovato augurio anche da parte di associati e collaboratori di Studio,

*Aldo Laghi*



Finito di stampare nel Settembre 2016  
da Cierre Grafica  
via Ciro Ferrari 5, Caselle di Sommacampagna (Verona)  
tel. 045 8580900 fax 045 8580907  
[www.cierrenet.it](http://www.cierrenet.it)



**L|A**

LAMBERTINI & ASSOCIATI  
*Studio Legale*

**L|A**

LAMBERTINI & ASSOCIATI  
*Studio Legale*

**MILANO**

Via Fatebenefratelli 10, 20121

**ROMA**

Palazzo delle Assicurazioni Generali di Venezia  
Piazza Venezia 11, 00187

**VERONA**

Palazzo Canossa, Corso Cavour 44, 37121

**VICENZA**

Palazzo Franceschini Piovene, Contrà Porti 24, 36100



[www.studiolambertini.it](http://www.studiolambertini.it) - [info@studiolambertini.it](mailto:info@studiolambertini.it)

MILANO ROMA VERONA VICENZA VENEZIA

**L'ESONERO DA RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI,  
LE RINUNCE ALL'AZIONE, I PATTI DI MANLEVA  
NELLE SOCIETÀ DI CAPITALI**

***Mercoledì, 24 febbraio 2016  
Ore 16.00***

PALAZZO CANOSSA, CORSO CAVOUR 44  
VERONA

Presidente  
**FRANCESCO BENATTI**

**MATTEO DE POLI**  
L'esonero da responsabilità degli amministratori di S.p.A.

**DEBORA CREMASCO**  
La rinuncia all'azione di responsabilità

**STEFANO TROIANO**  
I patti di manleva

**FEDERICO CENA  
DAVIDE PACHERA**  
Alcune esperienze venete

**LAMBERTO LAMBERTINI**  
Conclusioni