ISSN 2531-386X

LA lambaradan

postatarget creative
NORD EST/02222/10.2016
Posteitaliane

SETTEMBRE 2020

L|A
LAMBERTINI & ASSOCIATI
Studio Legale

Settembre 2020
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

Direttore responsabile Ferruccio Vendramini - iscr. Albo Giornalisti di Venezia n. 24746
Direttore editoriale Lamberto Lambertini

Stampa
Cierre Grafica
via Ciro Ferrari, 5 - Caselle di Sommacampagna (Verona)
tel. 045 8580900 - fax 045 8580907 - www.cierrenet.it

Una “modesta” proposta

Per consolarsi degli effetti negativi del *lockdown* molti hanno progettato il futuro personale e collettivo, credendo che il contagio fosse una specie di punizione per le malefatte di un’umanità che aveva perso il senso della vita.
E siccome era sembrato di vedere la colomba che annunciava la fine del diluvio universale, parecchi hanno pensato che questo periodo di penitenza avesse insegnato molto.
Recuperare, ad esempio, la socialità che peraltro quasi tutti avevano abbandonato per il solipsismo della rete e delle fiction televisive. Si crede di aver vissuto tutti allo stesso modo la quarantena, come se vivere in un quartiere dimenticato, in cinque persone in sessanta metri equivalesse ad abitare in una casa, con un terrazzo e magari un giardino. Si crede di essere diventati tutti più poveri in maniera quasi eguale, dimenticando che molti hanno perso il lavoro o hanno perso un pezzo importante della propria retribuzione; molti altri li potranno perdere nel prossimo autunno. Abbiamo contribuito a *crowdfunding* importanti per le nostre strutture sanitarie, dimenticando che si è aggravata la fame nel mondo e che ogni minuto muoiono tre bambini per denutrizione. Dimenticando che almeno cinque milioni di abitanti in Italia si trovano in uno stato di grave disagio. Abbiamo lamentato di non poter assistere i nostri cari e di non poterli seppellire come meritavano e ci dimentichiamo che le guerre continuano con centinaia di morti ogni giorno.
Perché dunque dovremmo credere che il mondo cambierà: avidità, egoismo, disprezzo per i diversi, aggressività individuale e collettiva sono pulsioni che non riusciamo a sopprimere, da Caino in poi.
Forse dobbiamo limitare i nostri sogni di un’umanità redenta e limitarci allora a qualche modesta proposta. Cambiare qualcosa perché molto cambi.
Cominciamo a pensare che il rispetto sia l’unità di misura etica per tutti: rispetto per sé stessi, per gli altri per l’ambiente.

SOMMARIO

- Editoriale
  Una “modesta” proposta
  di Debora, Giovanni, Lamberto, Nicola 1
- Certezza del diritto ed autonomia delle parti
  Tullio Ascarelli 4
- Imprenditori non si nasce.
  Imprenditori si diventa
  di Lamberto Lambertini 31
- Orwell 2020. A spasso con i droni
  di Giovanni Aquaro 43
- Brevi considerazioni valutative
  sull’ingresso dei giovani collaboratori
  nella compagine degli studi
  di Andrea Cecchetto 51
- Il fallimento miliardario di Wirecard
  nelle cronache del Financial Times
  Smiley’s People 55
- Le correzioni di Francesco Benatti
  di Fiorenzo Festi 57
- Premiare o no l’avvocato?
  Il Tribunale di Verona e l’art. 4, comma 6,
  d.m. 55/2014
  di Arianna Segala 65
- Separarsi e sopravvivere:
  come tradurre in pratica la sentenza Bartolini
  di Giovanni Aquaro e Serena Piccoli 67
- La trasmissibilità a causa di morte
  dei dati personali
  di Silvia Bonetti 72
- Raccolta differenziata
  Alberto Tomiolo 76
- Sulle tracce del Settantotto di Checco Berti
  di Giuliano Berti Arnoaldi Veli 81
- Il signor Veneranda
  Carlo Manzoni 86
- Che cosa mangiano i poeti
  Massimo Bontempelli 92
- Sabbiadoro a Savelletri
  di Renè Gourmant 98
- Il cuoco Michele
  di Renè Gourmant 99

Cominciamo a pensare che l'economia recuperi la propria supremazia sulla finanza e che dunque ogni impresa, multinazionali incluse, siano sottoposte alle regole, anche tributarie, uguali per tutti.
Cominciamo a pensare che in questi mesi ci siamo mossi di meno e questo ha reso più pulita la nostra aria e meno tesi i nostri nervi e che quindi ci sono mezzi diversi e non inquinanti per spostarsi.
Etica, osservanza delle regole, rispetto per l'ambiente sono alla portata di ciascuno di noi e possono essere praticati da subito, senza sperare in mutamenti caratteriali miracolosi, ma confidando nella emulazione delle buone abitudini.
Il modesto obiettivo è di ridurre le diseguaglianze, a partire dai comportamenti dei singoli; ridurre le micidiali conseguenze di un mercato sovranazionale senza regole, a partire dal comportamento di ogni imprenditore, la cui fantasia innovativa gli consente di competere con i colossi; chiedere al risparmio familiare di sostenere lo sforzo comune investendone una parte a favore della comunità, con la sottoscrizione di titoli garantiti e non di mirabolanti prodotti finanziari insicuri; ricostruire la scuola per formare giovani adeguati a tempi difficili; portiamo la cultura a casa di tutti e l'amore per il bello nella testa di ognuno.
Si riapra una scuola di politica apartitica ed aperta ai giovani che amano la collettività e che non sopportano le incapacità e le divisioni rancorose di chi oggi si occupa della cosa pubblica.
E così via sognando di cambiare giorno per giorno le abitudini di ciascuno. Perché l'essere umano non cambia mai, salvo assumere abitudini diverse per adattarsi al cambiamento. Ce lo insegna Darwin.

Debora, Giovanni, Lamberto, Nicola

Le tavole della nostra legge

1) La professione di avvocato costituisce un mezzo per contribuire alla realizzazione di una società più giusta, fondata sull'etica della legalità.

2) L'avvocato è soggetto indipendente da qualunque potere ed interesse.

3) L'avvocato è un intellettuale pratico che trova, anche nella conoscenza del diritto e nell'esperienza della professione, le caratteristiche della propria partecipazione alla comunità in cui vive ed opera.

4) L'offerta della competenza professionale è basata sulla rigorosa ed approfondita conoscenza degli istituti giuridici e della prassi, necessari per applicare il buon diritto del cittadino, della società o dell'istituzione assistita.

5) L'avvocato, nell'espletamento del mandato, si confronta con magistrati, colleghi ed autorità diverse, nel rispetto delle reciproche funzioni e consapevole del ruolo che svolge, non solo nell'interesse del cliente.

6) La remunerazione dell'avvocato è una conseguenza e non la finalità dell'attività professionale.

7) L'avvocato applica la stessa diligenza e la stessa attenzione ad ogni pratica che decide di assumere, indipendentemente dal valore economico in questione.

8) L'avvocato basa sul rispetto degli altri e sulla fiducia il proprio rapporto con i collaboratori ed il personale del proprio studio.

9) L'associazione professionale è uno strumento adeguato ed efficace ad offrire il miglior servizio, essendo basato sulla totale condivisione dello stile professionale, dei costi e dei ricavi derivanti dall'attività legale.

10) Gli incarichi professionali vengono condivisi da tutti i professionisti dello studio, nella fase di assunzione per evitare incompatibilità con i principi fondamentali degli associati, nella fase di espletamento dell'incarico, basando sulla collaborazione di competenze e di disponibilità il successo dell'attività.

I Classici Giuffrè - Strenna 2004

Tullio Ascarelli

Prefazione a Studi di diritto comparato

Teoria della concorrenza e interesse del consumatore

Antigone e Porzia

Certezza del diritto e autonomia delle parti

Prefazione di Berardino Libonati

giuffrè MVLTA PAVCIS AG

2

CERTEZZA DEL DIRITTO E AUTONOMIA DELLE PARTI (*)

Sommario: 1. Costanza della norma e sua adeguatezza. — 2. Certezza e equità. — 3. Insidia dell'ipostasi. — 4. Pretesa contrapposizione tra esigenze giuridiche ed esigenze economiche. — 5. Portata reale del richiamo alla certezza giuridica. — 6. La produzione industriale in massa e le categorie del pensiero giuridico. — 7. Norma giuridica e responsabilità morale. — 8. Certezza giuridica e sicurezza economica. — 9. Diritto pubblico e privato. — 10. Industrializzazione e diverse vie per attuarla. — 11. Intervento pubblico come strumento per permettere l'iniziativa privata. — 12. Fenomeni di traslazione. — 13. Portata nel caso singolo e portata sulla struttura sociale. — 14. Oggetto della giurisrpudenza. — 15. Conclusione.

1. Qualunque sistema di relazioni umane, qualunque sistema giuridico, qualunque norma, deve essere costante eppure non può essere immutabile; deve assicurare una soluzione uniforme per casi individuali diversi secondo un criterio costante in funzione di una tipizzazione dei casi, eppure deve adeguarsi a una realtà sempre in movimento, sempre diversa nella ricchezza dei suoi casi individuali, che possono essere paragonati e classificati secondo un procedimento di tipizzazione che deve, come tale, sempre e inevitabilmente sacrificare alcune caratteristiche individuali in relazione al criterio prescelto per la stessa tipizzazione.

La conciliazione tra questa immanente esigenza di costanza e questa pur necessaria mutevolezza della norma, il superamento di un'antinomia che è insita nella stessa pretesa di applicazione della norma, è data, ancor prima che dal mutamente che *lato sensu* pos-

(*) Relazione al Congresso sul tema promosso da *Diritto dell'economia;* pubblicata in *Diritto dell'economia,* 1956, 1238. Nell'attuale ripubblicazione sono stati soppressi alcuni tratti che riprendevano problemi di altri studi.

siamo dire legislativo del diritto, dalla stessa tecnica dell'interpretazione. Questa obbedisce a quella che potremo dire una logica della continuità, nel suo sforzo di conciliare costanza di valutazione e reale sviluppo, secondo una argomentabile continuità (1).

Sempre invero il diritto si deve adeguare a una mutevole realtà con un processo che insieme investe la disciplina dettata e le categorie con le quali questa si esprime e si elabora (se pur vuol porsi questa distinzione). La stessa prassi è strumento di questa continua adeguazione attraverso quei procedimenti indiretti grazie ai quali vecchi istituti vengono utilizzati per nuove funzioni, conciliando una continuità strutturale che è garanzia di certezza con una innovazione funzionale.

2. La contrapposizione tra valutazioni diverse (e così tra quelle tramandate e quelle che poi si vengono affermando) può anche indicarsi come contrasto tra certezza e equità, chè il secondo termine piuttosto che indicare aristotelicamente l'attenuazione nel caso concreto del rigore della norma, può riferirsi all'emersione in un caso singolo di una nuova norma (e, generalmente, in via di rimedio processuale) tuttavia suscettibile di generale applicazione.

La nuova norma spesso acquista storicamente portata generale con una conseguente dicotomia del sistema che si scinde in un corpo di norme tradizionali e in un corpo di norme equitative, essendo poi le secondo quelle che spesso storicamente finiscono per prevalere sulle prime, a volte allora ridotte a applicazione limitata, quasi relitti di principî anteriormente di più generale portata.

Nel diritto romano come nel diritto inglese, così come, a mio avviso, nella dicotomia tra diritto civile e commerciale propria dei diritti romanistici dalla rinascenza comunale, ritroviamo appunto esempi della formazione storica di sistemi equitativi (nel significato dato precedentemente a equità) che poi prevalgono su quelli tradizionali; è anche sotto questo profilo che può acquistare significato la contrapposizione tra diritto speciale (quale appunto tradizionalmente il diritto commerciale) e diritto comune.

(1) A questo riguardo cfr. il mio *Norma giuridica e realtà sociale* in *Diritto dell'economia*, 1955, 1179.

3. Non è perciò possibile ipostatizzare un'esigenza di certezza giuridica in un'astratta contrapposizione con altre esigenze trasformando allora la storia del diritto, da storia umana, in una specie di lotta tra astratti principî contrapposti e raffigurando come un duello tra cavalieri armati, contrapposizioni che acquistano il loro senso solo nella concretezza di determinate situazioni storiche e come concrete rivendicazioni o negazioni della opportunità di determinate norme o strutture (2).

4. È invece l'astratta contrapposizione sopra criticata quella che spesso arriva a contrapporre il « diritto » a norme che invece, pur essendo « giuridiche », non sarebbero poi « diritto » e così all'identificazione del diritto con un determinato sistema (storicamente realizzato o vagheggiato ovvero che si immagina essersi realizzato in un passato idealizzato o si desidera si realizzi in un futuro a sua volta miticamente colorito), nei cui confronti altre norme mancherebbero di giustificazione « giuridica », se pure, si aggiunge, possano rivendicare una giustificazione economica o sociale.

In quanto si abbandoni il terreno di un giusnaturalismo che possa dettare cosa (in relazione al suo contenuto) sia diritto (3); in quanto si abbandoni la premessa della coincidenza tra norma giuridica e una determinata giustizia materiale (o della possibilità di giuridicità solo in quanto rispettati determinati limiti materiali), la norma, in quanto rispondente a quei caratteri che la facciano definire giuridica, non ha un più o un meno di giuridicità. Per la stessa ragione non ci sono e non ci possono essere norme giuridiche che rispondono ad esigenze « economiche » o « sociali » in contrapposizione a norme giuridiche che rispondono a esigenze « giuridiche », come una specie di diritto

(2) Si sostituirebbe altrimenti al processo storico e alle sue lotte concrete l'ipostasi di diverse esigenze, attraverso la trasposizione su un terreno logico di espressioni linguistiche che ricoprono con i nomi di « equità », « socialità » e via dicendo, esigenze concrete di determinate riforme che solo in seguito a una valutazione della loro portata e alla determinazione di un criterio di giudizio potranno poi qualificarsi rispetto alle precedenti come più o meno giuste, più o meno favorevoli alla maggioranza e via dicendo.

(3) Nè credo necessario di trattenermi su questa premessa, chè è evidente, vi sono premesse che occorre dichiarare, ma che non possono essere esaminate nell'ambito di un articolo o di un libro!

minore in contrapposizione a un diritto maggiore, perchè le norme giuridiche sono tutte intellegibili solo sul terreno storico e così di tutti i motivi (economici e ideali; di potere e di equilibrio) che concorrono nello sviluppo della storia.

L'origine della contrapposizione che mi sono permesso criticare si trova nell'identificazione del Diritto con la norma coerente con un ordine naturalmente fondato e operante o con un dato rivelato; nell'epoca moderna la contrapposizione esaminata finisce spesso per condurre ad una identificazione del diritto romano e poi di quello rivendicato nel movimento illuministico con un diritto di ragion naturale in parallelismo (ed è invero essenzialmente nei riguardi della materia economica che viene prospettata la contrapposizione) con una concezione meccanica dell'economia che a sua volta induce a considerare come « antieconomici » fenomeni che non rispondono al modello assunto (e le due qualifiche di « antieconomico » e di antigiuridico » finiscono invero per concorrere, traducendo il sostanziale parallelismo sopra accennato). Chè forse anzi non è impossibile riscontrare la tendenza a una implicita identificazione tra un diritto romano astrattamente inteso fuori dalla sua evoluzione storica e il diritto uscito dal movimento illuminista, come espressione a loro volta di quello che si potrebbe dire il diritto col D maiuscolo, nei cui confronti le norme giuridiche che ne divergono assumono il valore di eccezione delle quali si deve ricercare una peculiare giustificazione « non giuridica ». Col che, è evidente, si identifica il diritto (sempre intellegibile sul terreno storico e giustificato — se vuolsi usare, seppure impropriamente, il termine — da considerazioni « non giuridiche ») con un determinato tipo di disciplina giuridica, disciplina che si ritiene giustificata per sè stessa, ravvisando allora la necessità di ritrovare una peculiare giustificazione per discipline divergenti.

I principi della codificazione napoleonica acquistano allora, astratti dalla loro storia, un valore di diritto naturale e così si identificano col Diritto in contrapposizione con una regolamentazione che, quando divergente, deve ritrovare una peculiare giustificazione. Non è raro che questa premessa si traduca tra i giuristi del continente europeo in un corollario che pure ne dovrebbe dimostrare la singolarità (e che del resto trova spesso parallelismo nella considerazione del diritto angloamericano come diritto di ragion naturale da parte

degli autori angloamericani) e cioè nella considerazione del diritto angloamericano come un'empiria alla quale allora si stenta a dare il nome di Diritto, appunto perchè non inquadrabile negli schemi elaborati dalla tradizione romanistica e nella relativa tecnica interpretativa (4).

5. Il richiamo alla certezza giuridica, acquista a sua volta un senso solo quale invocazione di un determinato ordinamento giuridico; è solo così che possiamo renderci conto della reale portata di una disputa al di sotto del valore emotivo che hanno e devono avere i richiami ad esigenze come tali sempre e tutte presenti e che la storia penetra il mistero di quelle *choses vagues* sulle quali, notava Valery, è pur fondata la civiltà.

È compito invero al quale non potrei accingermi quello di percorrere nella letteratura giuridica le continue lamentele sull'incertezza del diritto e sul variare delle leggi — chi non ricorda l'invettiva dantesca su Firenze « che fai tanto sottili - provvedimenti, ch'a mezzo novembre - non giunge quel che tu d'ottobre fili? » —, così come sulla moltiplicazione di norme legislative e tendenze giurisprudenziali ed è nota la stessa diffidenza di codificatori e riformatori verso l'interpretazione e il loro ripetuto e vano tentativo di precludere quelle reali innovazioni che storicamente sono poi opera di questa.

(4) Così come non è raro tra i giuristi continentali sentir contrapporre la codificazione all'efficacia vincolante dei precedenti nel diritto inglese e americano come se la prima rispondesse a un criterio di certezza giuridica laddove la seconda costituirebbe un mero « decisionismo »; in realtà ci troviamo dinanzi a tecniche diverse per assicurare continuità e certezza, tecniche che si ricollegano con una diversa identificazione del *corpus juris* applicabile, rispettivamente in un corpo ordinato di leggi o nel *corpus* dei precedenti giurisprudenziali.

La distinzione è, notoriamente, assai meno pronunciata in pratica di quanto non sia in teoria e il suo maggior riflesso è forse quello che attiene ai criteri di interpretazione della legge la quale, nel secondo sistema, finisce per assumere quei caratteri che, nel primo, sono propri della legge speciale e del regolamento.

Essa si afferma solo col principio del sec. XIX con la codificazione da un lato e col fissarsi (in Inghilterra, chè poi minore rimane la portata dei precedenti in America) del sistema dei precedenti giurisprudenziali dall'altro, processi che, nella loro diversità, rispondono ambedue a una comune esigenza di certezza e di « chiusura »; la diversità, a sua volta, si riporta, a mio avviso, alla diversa storia della formazione dello stato e di un diritto comune nazionale in Inghilterra e nei paesi dell'Europa continentale.

Sarà perciò solo nei confronti di problemi determinati e di situazioni determinate (5) che lamentele e tentativi acquisteranno alla fine un pieno significato, potendo invero ora collegarsi con la resistenza a un mutamento di strutture tradizionali ora invece al desiderio di un superamento di queste strutture.

10

Il richiamo alla certezza giuridica si fa naturalmente più insistente quanto più vivaci le lotte e più rapidi i mutamenti di strutture economiche o di credenze, sì che più vivo è il problema della sempre necessaria e mai compiuta elaborazione di un ordinamento giuridico. Forse è perciò (ma l'affermazione abbisognerebbe di controllo) che il richiamo alla certezza del diritto sembra suonare più insistente nei periodi di profonde trasformazioni sociali vuoi che il richiamo venga compiuto per opporsi a paventate innovazioni (e tale forse la portata dell'invettiva dantesca), vuoi invece — come avvenne nell'illuminismo — che esso costituisca strumento per la realizzazione di un nuovo ordinamento, volendo così riprendere la dicotomia accennata poco sopra.

6. La connessione tra la rivendicazione della certezza del diritto e quella dell'autonomia dei privati, nell'impostazione corrente nei nostri giorni, indica appunto la portata reale di una disputa che ci riporta in sostanza ai dialoghi della società moderna circa il miglior ordinamento di un'economia ormai caratterizzata dalla produzione industriale in massa (disputa che rimane distinta da altre che pur con questa a volte si intrecciano).

Questo fenomeno, privo di precedenti storici, è, notava Jaspers, radicalmente nuovo ed estraneo alla tradizione non solo del nostro

---

(5) La stessa nostra letteratura recente, nel richiamo — a volte da parte degli stessi Autori, ma in diverse situazioni politiche — ora alla certezza giuridica ora invece a una maggiore discrezionalità del giudice, dimostra come in realtà il problema trattato non sia quello speculativo dei caratteri del diritto (che come tale è necessariamente certezza, in quanto appunto sempre riposa su un procedimento di astrazione, di tipizzazione), ma quello diverso, della critica o della rivendicazione di uno od altro ordinamento. A sua volta col termine autonomia non ci si rifà alla giuridicità propria di ogni ordinamento e cioè alla negazione della statualità del diritto e così alla stessa insita giuridicità dell'ordinamento privato, ma piuttosto alla sfera di libertà del singolo nell'ordinamento statale.

pensiero giuridico, ma direi quasi del nostro pensiero, perciò a volte tratto a contrapporre alla tecnica una civiltà che non riesce a dominarla.

È di fronte alla produzione industriale in massa e alle profonde trasformazioni (6) che con questa si connettono che categorie e discipline giuridiche si rivelano oggi a volte insoddisfacenti ed è, a mio avviso, la rapidità con la quale si è svolto questo fenomeno e in un periodo relativamente breve e recente così come la sua novità, quanto determina quella che si suole spesso oggi chiamare la crisi del diritto.

Da un lato si accentua la necessità dell'adeguamento interpretativo della disciplina tradizionale e la frequenza della utilizzazione degli istituti tradizionali per nuove finalità attraverso procedimenti indiretti (con un conseguente sfasamento tra la funzione reale dell'istituto e quella supposta nei testi legali e nella tradizione dottrinaria), dall'altro tuttavia questi strumenti di adeguazione della norma riescono spesso insufficienti o riescono insoddisfacenti i risultati così raggiungibili.

D'altra parte la stessa sanzione di una nuova disciplina in via legislativa urta spesso contro l'ostacolo di una non adeguata strumentazione tecnica pel conseguimento di finalità pur desiderate, onde appunto quel senso di insoddisfazione a volte lamentato circa l'efficienza del diritto, che pur tuttavia sempre costituisce l'imprescindibile strumento del nostro ordinato operare.

L'insoddisfazione a volte provata nei confronti dei risultati raggiungibili con i procedimenti indiretti della pratica o con gli artifici dell'interpretazione, così come l'insufficienza della strumentazione tecnica della quale sembra disporre il legislatore, trovano, a mio avviso, comune origine nella frequente difficoltà di adeguare alla produzione industriale in massa, ancor prima che la disciplina giuridica, le impostazioni del nostro pensiero giuridico, frutto di un'elaborazione sostanzialmente anteriore al sorgere della fenomenologia economica moderna, sì che all'ostacolo offerto dalla mancanza di con-

(6) Constatazione certo non nuova. Il volume di Dicey, sull'inizio del secolo e, recentemente, quello di Friedmann, illustrano appunto la trasformazione del diritto inglese in corrispondenza con l'industrializzazione, industrializzazione che, nella sua portata sociale, si riporta al sec. XIX e che poi tra noi si è svolta con ritardo, tanto da svilupparsi quasi solo di recente in alcune nostre regioni.

cordia necessaria per l'identificazione della disciplina a volte si aggiunge quella dell'inadeguatezza degli strumenti tecnici di una sua efficiente espressione.

Le nostre impostazioni giuridiche, sostanzialmente derivate dal diritto romano (e il discorso può ripetersi per la *common law* e sebbene questa nella sua evoluzione si sia da più tempo resa sensibile ad esigenze che, tanto per intenderci, diremmo commercialistiche, data la precedenza dell'Inghilterra sul continente nella rinnovazione agricola e nella rivoluzione industriale) sono state invero elaborate tenendo presente una società assai diversa da quella che è derivata dalla produzione industriale in massa.

Il diritto del sec. XIX è stato bensì, storicamente, in Occidente, strumento della rivoluzione industriale, ma le impostazioni alle quali ha fatto ricorso sono state, tutte o quasi, elaborate anteriormente e prescindendo proprio da quelle strutture che sono state poi il frutto della rivoluzione industriale.

La teoria tradizionale delle persone giuridiche quasi ignora le società commerciali; sono invece le società commerciali quelle che nella realtà costituiscono gli esempi più frequenti e più importanti di persone giuridiche private e sono esse che ci presentano un'elasticità ignota alla teoria tradizionale con una possibilità di duplicazioni e inscatolamenti che è poi alla radice dei problemi più acuti di questo istituto.

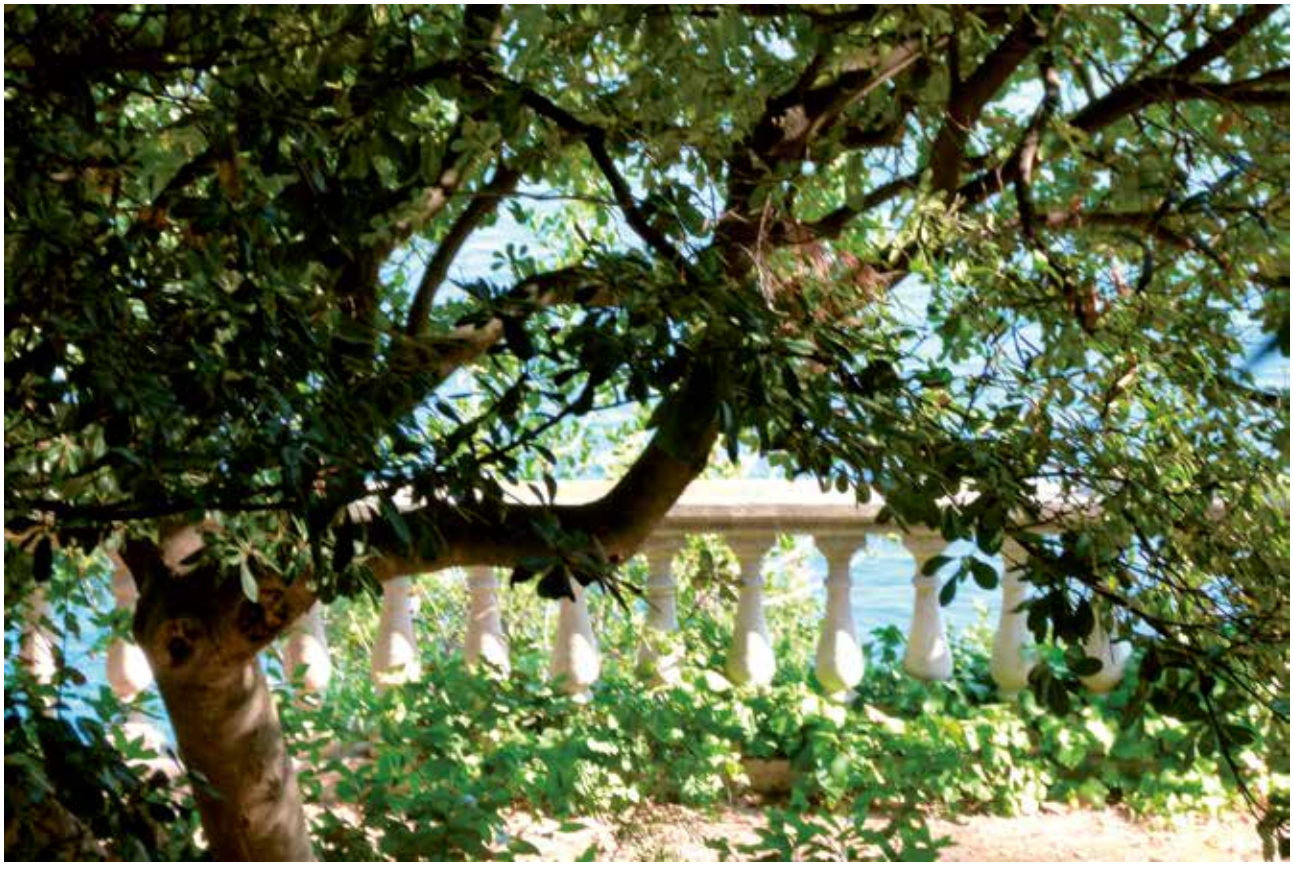
La teoria tradizionale del contratto ignora il contratto in serie che invece domina la vita moderna, ponendo problemi che non hanno più carattere marginale, ma centrale.

La teoria tradizionale quasi ignora l'esercizio diretto o indiretto di un'attività economica da parte di enti pubblici (7), e invece i problemi concernenti gli enti pubblici economici sono ormai tra i più rilevanti.

La teoria tradizionale visualizza una società nella quale hanno

---

(7) Non ignora naturalmente i problemi dell'economia controllata, che anzi spesso proprio perciò il mondo attuale presenta ricorsi ad istituti del mercantilismo e spesso d'altra parte sotto esigenze o istituti che sembrano nuovi si nascondono ritorni a problemi di ieri l'altro, occorrendo spesso distinguere tra problemi (effettivamente) nuovi e persistenza di mentalità mercantilistica.



prevalente importanza per le classi agiate redditi di fortuna e beni ereditari e viviamo invece in una società nella quale, anche per le classi più agiate, sono dominanti redditi di lavoro e di attività.

La teoria tradizionale presuppone uno scarso rilievo del lavoro della donna (almeno nelle classi agiate) e invece il lavoro della donna, anche maritata, diviene ogni giorno più frequente e trasforma di fatto i rapporti patrimoniali tra coniugi, che spesso, nella loro realtà, difficilmente possono inquadrarsi negli schemi del codice.

La teoria tradizionale visualizza innanzi tutto beni materiali e sono invece quelli immateriali quelli che nel mondo moderno sono innanzi tutto fonte di ricchezza e potere.

La teoria tradizionale presuppone quel mercato che si ritrova generalmente per i prodotti agricoli e solo recentemente la stessa scienza economica ha acquistato coscienza di quella che si suol dire concorrenza imperfetta o monopolistica.

Non si tratta già (posizione che poteva essere ancora esatta mezzo secolo fa) di nuovi istituti che si vengono aggiungendo ai tradizionali, di un diritto « commerciale » che si pone accanto al diritto « civile », ma di una trasformazione di tutti gli istituti (ed ecco alla fine il significato dell'unificazione del diritto privato) e che spesso attiene, ancora prima che alla creazione di nuovi istituti, al mutamento di portata di quelli tradizionali, allo stesso mutamento di abitudini e valutazioni sociali che la stabilità passata induceva spesso a ritenere « naturali ». Perciò la difficoltà investe spesso l'impostazione ancor prima che la soluzione del problema (in quanto si vogliano distinguere questi due momenti, pur sempre connessi), l'individuazione dei criteri astrattamente invocabili ancor prima che l'adozione dell'uno o dell'altro, lo strumentario delle nostre categorie giuridiche ancor prima che la disciplina adottabile.

La stessa litigiosità — come in altra occasione mi sono permesso di notare — è in funzione di questa trasformazione e perde perciò di significato quando invocata quale indice di frequenza dei vari istituti o di loro maggiore o minore adeguazione.

Il mutamento investe lo stesso problema delle fonti del diritto: da un lato la trasformazione della società — e basta all'uopo volgere

gli occhi al diritto anglo-americano (8) — accentua il valore della legge come strumento normativo; dall'altro lato la centralizzazione della produzione normativa pone il quesito di quella che direi la strumentazione (9) per la legiferazione (10).

È appunto in quanto le impostazioni giuridiche tradizionalmente elaborate non sembrano a volte adeguate per dettare una conveniente disciplina che si può parlare di crisi del diritto, ricorrendo al termine appunto per indicare questo sfasamento, ma non dimenticando che di fronte alla continua mutevolezza della realtà il diritto è sempre in crisi e che sempre, sebbene con maggiore o minore vivacità, è presente il problema di un rinnovamento del nostro pensiero giuridico, della continua sostituzione, potrebbe dirsi, di un « volgare », a un accademico « latino ».

Della acutezza del contrasto possono forse offrire un indizio le controversie che mal si dicono metodologiche e che in realtà attengono appunto a quel rinnovamento di convinzioni e volizioni che segna ogni profondo mutamento sociale.

L'umanesimo e la formazione degli stati moderni hanno visto la crisi del *mos italicus jura docendi* traducendosi poi nel *mos gallicus,*

---

(8) Ove egualmente corrono lamentele sull'incertezza giuridica sia nel senso, un tempo tradizionale anche sul continente, della maggiore complessità (e, a volte, dell'eccessiva rigidità, come notava Cardozo) del sistema giurisprudenziale, sia di fronte alla moltiplicazione di norme legislative che sono la conseguenza della trasformazione economica.

(9) Onde la tendenza a passare dall'autonomia sindacale quale strumento di realizzazione di interessi particolari ad una concezione pubblicistica, strutturando lo stato nei sindacati professionali. Si finisce allora però, dando rilevanza politica alla qualifica professionale del singolo, per negare la stessa autonomia del momento politico che si riporta all'uomo e al cittadino come tale nella sua personalità etica (e che proprio perciò giustifica l'affidare la direzione politica ai cittadini come tali con eguaglianza di voti e suffragio universale) e, come poi dimostrato da esperienze antiche e recenti, si mira a « fermare » la storia in una situazione data, sanzionando una struttura rigida e monopolistica dell'economia, dato il diretto affidamento della direzione di questa a quanti attualmente rivestono determinate qualifiche.

(10) È il problema che nella pratica parlamentare moderna è stato poi affrontato col sistema delle commissioni.

Un parallelo a questo problema si può anche trovare nella difficoltà di conciliare gli ordinamenti burocratici tradizionali con i nuovi compiti che la burocrazia assolve quando lo stato assume funzioni di direzione e gestione nell'economia.

con la consapevolezza della storicità del diritto, l'affermazione della sovranità dello stato moderno, dispiegato in Francia; lo stato nazionale del secolo XIX si è accompagnato col positivismo giuridico; all'improvviso erompere della rivoluzione industriale in Germania sulla fine del secolo scorso è seguita la crisi di quella *Begriffsjurisprudenz* che era nata dalla pandettistica; la crisi della sovranità dello stato nazionale si è riflessa — e lo notava V. E. Orlando avvicinando sotto questo aspetto l'istituzionalismo di Romano e il purismo di Kelsen — nella revisione del principio della statualità del diritto, così come nella riduzione a diritto dello stato; al rinnovato fervore attuale di dispute metodologiche nell'ambito dei diritti romanistici come in quello dei diritti di *common law*, non è estraneo il problema posto dallo sfasamento tra le impostazioni giuridiche tramandate e una società profondamente mutata. La stessa storia della metodologia giuridica non può invero intendersi fuori da quello svolgimento generale che poi sollecita i problemi che la metodologia è chiamata a risolvere.

Il compito che è ormai proprio della dottrina è appunto quello di venire elaborando il pensiero giuridico di una società ormai caratterizzata dalla produzione in massa. E per questo compito, a mio avviso, è necessario tanto quel maggior rigore logico che permetta sfuggire alle insidie della retorica, quanto quella più precisa conoscenza sociologica che permetta rendersi più esatto conto della portata e delle premesse di problemi e categorie, proprio per poter agire ragionevolmente.

Non è forse a caso che il pensiero giuridico si viene da più parti innovando in ambedue queste direzioni, solo apparentemente contrastanti, che ambedue, a mio avviso, confluiscono nel problema dell'oggetto stesso della giurisprudenza (11).

(11) Le tendenze kelseniane, così come il neopositivismo logico, sono appunto venute « depurando » il ragionamento giuridico, ma hanno perciò stesso trascurato, a mio avviso, il problema dell'interpretazione ridotta ora a un atto discrezionale in un ambito dato, ora a una coerente rigorizzazione di dati supposti univoci. Ambedue queste correnti, a mio avviso, dimenticano così il problema dell'interpretazione giuridica, che sorge proprio di fronte alla necessaria equivocità del dato e che assolve la sua funzione proprio in relazione a questa necessaria equivocità; segnano in realtà una « fuga » dal probleme dell'interpretazione e così dell'azione, resa arbi-

Ambedue queste istanze si pongono in contrasto con quella tradizione concettualistica alla quale non era aliena la premessa di una predeterminata natura dei vari istituti che legislatore e interprete dovessero poi logicamente dispiegare. Ambedue queste istanze si riportano in via definitiva alla premessa della storicità del diritto ed alla confluenza nello sviluppo di questo dell'opera dell'interprete che, nell'unità dell'attività giuridica, non costituisce specchio di un dato, ma sua riposizione e suo sviluppo.

È appunto in quanto nessuna norma opera ed esiste indipendentemente dalla sua interpretazione e applicazione, in quanto l'interpretazione concorre nello sviluppo del diritto che può quasi rovesciarsi la frase con la quale Kirchmann voleva irridere all'opera della giurisprudenza come sterile fatica che una parola del legislatore basta a rendere vana.

Appunto perciò, se vogliamo dare un men generico significato al termine « crisi del diritto », possiamo riferirlo a quei momenti nei quali si propone con peculiare acutezza il problema di una revisione

---

traria. Invero l'interpretazione non detta una norma complementare in un ambito predeterminato e non si analizza in una deduzione da dati univoci e ordinabili univocamente. Essa attiene invece direttamente a una nuova posizione della norma interpretata in virtù di un costante riordinamento delle norme nel sistema e di una costante rideterminazione della fattispecie astratta, assolvendo proprio perciò la sua funzione nella perenne adeguazione di un *corpus juris* dato, ma secondo un criterio di continuità.

[L'esigenza pratica della decisione preclude all'interprete di sottrarsi alla formulazione della soluzione; la necessità del coordinamento della soluzione con tutte le altre, preclude il ricorso a « geometrie » diverse nei vari casi; il mondo della storia nella quale opera il diritto non permette l'esperimentazione quale criterio di veridicità di assiomi o proposizioni e riuscirà impossibile il ricorso ad una constatabile verificazione quale criterio di controllo di una definizione giuridica e persino nei riguardi dei termini di questa che sembrano riferirsi a fatti, chè anche questi sono sempre intesi in funzione di una disciplina normativa; non potrebbe d'altra parte farsi capo a una accezione sperimentalmente verificabile di un accettato linguaggio.

La tipizzazione rimane tuttavia ineliminabile dall'esperienza giuridica ed appunto perchè strumento dell'azione, sì che la dissoluzione nominalistica dei concetti giuridici in una serie di casi individuali — quale pure perseguita dai neopositivisti — si tradurrebbe nella stessa impossibilità di interpretare.

I tentativi neopositivisti, pur recentemente elaborati con fine acutezza, cadono comunque di fronte alla impossibilità di qualunque controllo sperimentale nel diritto, che si pone come struttura d'azione].

delle categorie del nostro pensiero giuridico, problema che investe preliminarmente la stessa struttura della disciplina, gli stessi criteri ordinatori ai quali questa fa ricorso (se pur naturalmente non dimenticando l'inevitabile limite di questa distinzione).

7. Non credo invece si possa parlare di crisi del diritto con riferimento a un maggior o minor peso di considerazioni « giuridiche », in contrapposizione a considerazioni economiche o sociali senza appunto cadere nell'equivoco che mi sono permesso denunciare anteriormente. E nemmeno seguirei quanti rimpiangono un idealizzato passato rimproverando al mondo moderno decadenza di costumi e disprezzo di valori spirituali, a volte forse indotti a così severo giudizio dal naturale amore che ciascuno di noi ha per l'epoca della propria giovinezza e dalla tendenza a trasformare in giudizio storico su un'epoca la nostalgia dei propri anni giovanili. (E forse un maligno potrebbe ricordare il motto di La Rochefoucauld sulla frequenza con la quale vengono prodigati buoni consigli da quanti non possono più dare cattivi esempi).

Chè anzi, se da un lato il perfezionamento morale di ciascun individuo può solo essere il frutto di una conquista individuale, dall'altro, e nonostante ritorni e ricorsi che quasi dimostrano quanto fragile sia sempre l'edificio della civiltà, la struttura della società attuale, fondata sul lavoro libero e preoccupata del benessere dei molti, è certo anche moralmente, superiore a regimi anteriori.

L'abbandono della contrapposizione giusnaturalista tra un Diritto determinato *ab aeterno* e la norma storicamente vigente, non vuole affatto significare accettazione di qualunque norma solo perchè rispondente a determinate caratteristiche: ciascuno di noi, nella propria coscienza, può e deve valutare la giustizia di norme e di criteri di produzione di norme e la condanna che investe i secondi assume l'accento e la portata della rivoluzione.

La legge di Creonte che vieta il seppellimento del fratello che portò le armi contro Tebe è anch'essa legge e diritto; la rivendicazione dell'opposta norma da parte di Antigone è espressione del dovere morale di ciascuno di valutare nella propria coscienza qualunque norma dettata, fino alla ribellione e fino a quel sacrificio che è suggello appunto della rivolta morale e quasi ne testimonia la pu-

rezza; è attraverso lotte e contrasti che si svolge la storia del diritto, lotte e contrasti che possono nascondersi dietro il sorriso di Porzia, ma possono importare il sangue e le lacrime del sacrificio di Antigone.

A ciascuno di noi non può che apparire giusto se non quanto sentiamo come tale nella nostra coscienza e siam tratti perciò a negare la qualifica di « giuridica » alla norma che ripugna al nostro ideale di giustizia. Ma se vogliamo cercare di intendere lotte e contrasti dobbiamo appunto scoprire la portata di questi e del cozzo di diverse valutazioni al di sotto di una polemica che contrapponga diritto a non diritto, esigenze giuridiche a esigenze economiche, perchè questa polemica può invece finire proprio per oscurare la portata del contrasto.

8. Sotto la disputa che oggi contrappone autonomia privata e certezza giuridica da un lato e intervento legislativo nell'economia dall'altro, ritroviamo non già una astratta contrapposizione tra « diritto » e « non diritto », ma quella storia del mondo moderno che dal sec. XVIII ha visto svolgersi (e piuttosto in via di opposizione all'artigianato, anzichè di sviluppo di questo) l'industria e la grande industria; la produzione industriale in massa e l'industrializzazione dell'agricoltura, con tutte le loro conseguenze sulla struttura economica e sociale, sul lavoro della donna, sulla funzione della famiglia, sulla portata degli istituti successori e via dicendo.

Perciò il contrasto acquista il suo senso solo in relazione a problemi e situazioni determinate e a diverse e contrastanti soluzioni giuridiche.

La « certezza » del diritto può apparire bensì come la sanzione della sopportazione da parte dei contraenti di rischi anche non previsti e l'intervento legislativo come strumento di stabilità e sicurezza economica.

Ma, a mio avviso, il chiamare la prima esigenza, « giuridica » e, la seconda, « equitativa » ha un senso solo facendo ricorso al significato storicistico nel quale ho precedentemente usato il termine equità.

Inesatto d'altra parte ritenere che l'intervento come tale risponda necessariamente a un'esigenza sociale (e cioè sia più favorevole al-

Lambaradan

l'interesse dei molti) e l'autonomia privata invece necessariamente a un'esigenza giuridica (che in questa contrapposizione, pur spesso compiuta dai fautori della seconda, coinciderebbe con l'interesse dei pochi).

In realtà (ed è facile trovarne esempi) l'intervento può essere utilizzato nell'interesse (e... a richiesta!) dei pochi per liberarli di rischi che altrimenti li pregiudicherebbero (pur non attenuando i loro vantaggi) e l'autonomia privata può funzionare, come avvenuto con l'affermarsi dell'industria, quale strumento per l'affermazione di nuovi gruppi e di nuove strutture superando posizioni acquisite, così come invece l'intervento può essere usato come strumento contro i privilegi dei « pochi » e l'autonomia privata costituire strumento di conservazione di privilegi.

Nel suo tecnicismo l'intervento può apparire come che neutro rispetto a finalità invece presenti nel determinarlo e che devono essere considerate nel giudicarlo; può essere invero strumento per difendere posizioni privilegiate o per superarle. V'è così un intervento che è proprio continuazione, se pur superamento, delle finalità nelle quali trova la sua giustificazione l'iniziativa privata ed una iniziativa privata che segnerebbe proprio la negazione delle stesse finalità di aumento di produzione e migliore distribuzione della ricchezza nella quale vuole trovare giustificazione. La storia ci offre abbondanti esempi di questa ambiguità.

Perciò il problema sollevato dalle contrapposizioni tra autonomia privata e intervento legislativo nell'economia non è intellegibile se non in relazione alla portata delle varie misure e in un determinato momento storico. E su questo terreno ritroveremo lotte di classi e di gruppi e il contrasto tra certezza e sicurezza si svelerà a sua volta come il contrasto tra la sicurezza economica degli uni o quella degli altri, tra una struttura favorevole agli uni o agli altri e solo l'identificazione di un criterio di giudizio potrà poi permettere di giudicare quale tra i contrastanti interessi possa, nella sua realizzazione, essere insieme strumento per la realizzazione di un interesse generale.

9. La distinzione tra diritto privato e diritto pubblico, o meglio il principio dell'autonomia privata, può essere considerata sotto il punto di vista di una divisione dei poteri e di una attribuzione di

poteri (12); l'autonomia privata costituisce un reale strumento di attribuzione di potere e il problema giuridico della delimitazione del suo ambito rispetto a quello del diritto pubblico è alla fine quello della distinzione tra il potere individualmente affidato a singoli, isolati o volontariamente associati, e quello invece affidato ad organi della collettività.

Il diritto del sec. XIX ha segnato questa distinzione lungo un confine che importa l'attribuzione ai singoli, isolati o volontariamente associati, del potere di determinare sviluppo e equilibrio economico.

Questa attribuzione era argomentata con la convinzione dell'esistenza di un ordine economico naturale che trovava nella iniziativa privata strumento per la sua realizzazione e insieme pel suo autoregolamento; veniva d'altra parte promossa come strumento pel conseguimento di un determinato ordine economico.

La disputa circa una maggiore o minore autonomia privata si coordina così con il contrasto tra la credenza a un ordine economico che trova in sè stesso un proprio autoregolamento e la negazione di questa premessa; cela insieme un reale contrasto tra gruppi.

Collocata nei suoi termini formali la disputa riesce ambigua e proprio perchè in questa collocazione implicitamente già si accetta una premessa invece erronea: quella cioè della distinzione tra un ordine naturale e un artificiale intervento.

In realtà autonomia privata e pubblica amministrazione dell'economia si rivelano ambedue strumenti di politica economica e la stessa

---

(12) È nota l'importanza di questo punto di vista nell'opera del Renner ed è noto il rapporto tra l'indagine sociologica e economica del Renner e la teoria del Merkl e del Kelsen (che a sua volta proviene dallo stesso ambiente culturale) della *stufenweise Normenzeugung* e della negazione di una distinzione tra diritto pubblico e privato.

[Ed è appunto considerando il « potere » economico privato (e che, nell'economia industriale attuale, può magari persino dissociarsi dalla proprietà) che si coglie la problematica della distinzione tra « privato » e « pubblico »; il passaggio da un sistema di controlli che direi « interni » del sistema privatistico, quale attuato in un sistema di libera concorrenza, alla mancanza di detti controlli (quale appunto occorre in una economia di produzione industriale in massa) e allora la necessità di una diversa strutturazione, con strumenti pubblicistici o anche privatistici; la diversa rilevanza di beni di consumo e strumentali o anche di cose o energie; il rilievo della disciplina di attività e via dicendo].

mancanza di intervento si rivela come strumento di una determinata politica economica, così come si coordina con una determinata politica economica il passaggio della pubblica amministrazione dell'economia a elemento normale del sistema, nella consapevolezza appunto della dipendenza dell'equilibrio economico da fattori istituzionali.

Perciò, intese in un quadro formale, le diverse posizioni possono presentare una apparente contraddittorietà che viene superata solo considerando il reale contrasto di interessi e finalità nei cui confronti rivendicazione di intervento e rivendicazione di autonomia assumono valore strumentale.

La rivendicazione dell'autonomia privata e della concorrenza è stata spesso fatta negli Stati Uniti contro monopoli privati, reclamando perciò misure legislative, come tali necessariamente di intervento, che da altri venivano respinte invocando nuovamente iniziativa individuale e autonomia privata, ma in realtà ritenendo inevitabili o meno pericolose o opportune formazioni monopolistiche.

Iniziativa individuale e autonomia privata vengono in genere rivendicate nell'Europa continentale nei confronti dell'intervento statale e, a volte, magari per contrastare misure che mirano a creare nuove proprietà o a far coincidere proprietà e titolarità dell'impresa, o addirittura per permettere la continuazione di monopoli privati, mentre a sua volta l'intervento viene a volte invocato (e allora magari da quanti in genere rivendicano l'iniziativa privata) quale strumento di difesa di posizioni esistenti contro mutamenti che si verificherebbero nella mancanza di interventi, a volte invece come strumento di superamento di strutture esistenti (venendo allora spesso avversato in nome dell'iniziativa privata).

La contrapposizione (13) è allora quella tra interessi e esigenze

(13) Si noti come nei confronti di un'economia programmata (o di una possibilità di programmazione) i problemi sottoposti al legislatore importino spesso la soluzione di un contrasto tra gruppi, mentre la tradizione giuridica tende a considerare i problemi giuridici come interessanti individui indipendentemente dalla loro posizione in gruppi per altro verso distinti. La posizione tradizionale è a sua volta coerente con la mancanza di intervento dello stato nell'economia e in funzione appunto di detta mancanza (e basta invero anche in un'economia liberale pensare al problema della legislazione doganale per tornare a scorgere come la soluzione giuridica finisca per dover arbitrare tra contrapposti interessi di gruppi). Quando invece non sussista questa mancanza e siano perciò identificabili gruppi con contrapposti interessi,

che possono trovare per una od altra via la loro migliore soddisfazione; che possono ora contare sulla propria forza in quanto venga loro riconosciuto quel potere che deriva dall'autonomia privata, ora invece ritenere che il loro peso sia comparativamente maggiore agendo attraverso l'organizzazione collettiva e cioè attraverso misure pubblicistiche.

10. Invero ogni disciplina giuridica riesce ambigua nella sua portata quando la si consideri meramente sotto il prisma di una maggiore o minore intervenzionismo nell'economia o sotto quello della struttura (allora non più collegata con la finalità dell'intervento) dei relativi provvedimenti amministrativi, dimenticando le diverse finalità e le diverse premesse con le quali questa può coordinarsi, dimenticando come anzi le diverse misure di intervento possono coordinarsi con finalità o premesse diverse e magari opposte.

Il mero esame del più o del meno di intervento non permetterà mai di cogliere pienamente la reale portata di una misura e non sarà difficile notare come nella varietà delle situazioni concrete, nella diversità di condizioni tra regioni o paesi fortemente industrializzati e regioni o paesi sottosviluppati, determinate misure di intervento possono mirare a creare una possibilità di fatto di iniziativa individuale che altrimenti mancherebbe e il riconoscimento dell'autonomia privata può invece operare nel senso dell'esclusione della possibilità di fatto di iniziativa individuale.

Assai spesso misure strutturalmente opposte possono apparire come convergenti rispetto ad una comune finalità di industrializzazione; in zone poco sviluppate l'intervento pubblicistico è spesso stru-

---

sarà naturale non solo la pressione dei gruppi interessati per ottenere in via legislativa una tutela dei propri interessi, ma, comunque, la prevalenza della legislazione speciale sull'interpretazione giurisprudenziale quale strumento per risolvere il conflitto, con una naturale inflazione perciò della legislazione. Mentre invero nei confronti di contrasti meramente individuali l'interpretazione giurisprudenziale si rivela strumento efficiente di soluzione, nei confronti di contrasti tra gruppi la legislazione speciale assume un'importanza prevalente per la stessa garanzia che essa può offrire quale strumento di tutela dell'interesse generale; la persuasività della soluzione derivante dal dibattito politico supera allora quella della decisione raggiunta nel dibattito giudiziario; la prima offre d'altra parte la possibilità di tener allora conto di distinzioni e delimitazioni difficilmente argomentabili in via interpretativa.

mento di quell'industrializzazione che, nella massima parte dell'Europa occidentale e negli Stati Uniti, si collega storicamente con il trionfo dell'iniziativa individuale e dell'autonomia privata.

La norma giuridica non ha un senso indipendentemente dalla struttura economica e sociale nella quale è chiamata ad operare e perciò appunto possono essere a volte considerate funzionalmente analoghe misure strutturalmente opposte o invece funzionalmente opposte misure strutturalmente analoghe.

Forse non è erroneo individuare nel progresso industriale una meta comune che la diversità delle situazioni storiche induce a perseguire con criteri diversi, apparendo allora libera iniziativa e pianificazione come vie diverse per raggiungere la stessa meta.

Pur a volte deprecandola, l'aspirazione più diffusa e insistente in ogni paese è proprio quella verso quel diffuso benessere materiale che può derivare dalla industrializzazione. È nei confronti di questa finalità, tuttavia comune, che si contrappongono spesso pianificazione e autonomia privata, venendo la prima concepita come imposta dallo stesso sviluppo della seconda e dai problemi così creati ovvero opponendosi all'industrializzazione frutto della seconda in molte zone, quella che, grazie alla prima, si vuole raggiungere in paesi sottosviluppati, data l'inefficienza dimostrata dall'iniziativa privata o l'impossibilità di superare altrimenti strutture economiche arretrate.

11. Nè — nell'esaminare il contrasto tra pubblico intervento e autonomia privata — si deve dimenticare la frequenza con la quale il primo è strumento di attuazione delle premesse della seconda e ciò non solamente dato il rilievo già accennato che, proprio per il funzionamento dell'iniziativa privata, assumono « le posizioni di partenza », sì che l'iniziativa privata può perdere di significato quando sia in linea di fatto preclusa a una parte, ma per la stessa dipendenza da generali condizioni strutturali.

Il passaggio da economie precapitalistiche a economie capitalistiche è spesso accompagnato da misure legali di espropriazione e cioè di intervento, da riforme fondiarie legalmente attuate in via diretta o indiretta, le quali tuttavia si coordinano proprio con l'instaurazione di una struttura di iniziativa individuale e autonomia privata.

Il mondo del codice napoleonico presuppone la Rivoluzione fran-

cese; la struttura della società e della proprietà così disciplinata trova tra i suoi fattori storici l'espropriazione dei beni degli emigrati; è nato dopo drastiche misure di intervento volte a spezzare vincoli precedenti!

L'economia moderna trova storicamente una sua premessa nella formazione di mercati nazionali negli stati assoluti dell'epoca mercantilistica e nella lotta di questi contro quelle che pur allora giustamente si denominarono le « libertà » tradizionali.

La contrapposizione perciò tra intervento pubblico e autonomia privata acquista un senso solo in relazione a un determinato momento storico; nella diversità dei momenti storici e delle situazioni dei vari paesi e delle varie epoche, gli effetti dell'uno e dell'altra possono essere diversi e opposti.

12. Nè possono escludersi fenomeni che, mutuando un termine dalla scienza finanziaria, direi di traslazione. Misure volte a onerare determinati gruppi possono, per un fenomeno corrispondente a quello della traslazione dell'imposta, finire per onerarne altri e proprio quelli che si pretendono avvantaggiare. Il problema tecnicamente più difficile pel legislatore è probabilmente proprio quello di essere cosciente di questi fenomeni di traslazione che altrimenti possono finire per rovesciare, nella realtà, la portata delle misure prese.

Non sarebbe forse privo di risultati l'esame da questo punto di vista di molte norme ed è esame che dovrebbe essere particolarmente condotto proprio da quanti ritengono — e sono tra questi — che lo strumento legislativo possa essere utilizzato per influire sulla distribuzione della ricchezza e da quanti — e sono tra questi — ritengono ispirata a una concezione meramente statica la contrapposizione tra distribuzione e produzione della ricchezza, ravvisando invece in una troppo ineguale distribuzione della ricchezza un grave ostacolo alla stessa produzione. Le favolose ricchezze dei *rajah* sono costante indizio di estrema povertà nel paese e di scarsa produzione di ricchezza.

Ma proprio a questi effetti occorre attentamente studiare non solo l'incidenza diretta, ma quella definitiva delle varie misure e perciò esaminare la tecnica legislativa opportuna per raggiungere le finalità desiderate, tecnica che può essere a volte diversa da quella immediatamente intuibile.

13. Queste osservazioni inducono a riflettere anche su un altro problema: quello della differente portata della norma considerando isolatamente un singolo caso e considerando una serie di casi; rispetto a individui singolarmente considerati e in relazione a una determinata struttura sociale.

La tradizione giuridica tende spesso a considerare la portata della norma rispetto a un singolo caso, prescindendo dalla circostanza che i soggetti del rapporto si trovino poi normalmente in posizioni tipiche rispetto alla struttura economica e sociale. Questa considerazione è a volte anche esatta, perchè, spesso, rispetto ai problemi del diritto tradizionale le parti non possono considerarsi in posizioni che segnino la corrispondenza tra una loro posizione tipica nel rapporto e una loro posizione tipica nella struttura economica e sociale del paese. Non è tuttavia così per la maggior parte dei problemi suscitati da una economia industrializzata (e perciò mi sono permesso di richiamare poco sopra l'attenzione sulla diversa efficienza dello strumento giudiziario e dello strumento legislativo nello sviluppo del diritto, a seconda che il problema da risolvere possa essere considerato astrattamente o invece si connetta con la coincidenza tra la posizione dei soggetti in un determinato rapporto a quella loro propria nella struttura economica del paese); assai spesso in questi problemi (e si pensi ai problemi dei contratti agrari; a quelli della legislazione sociale e via dicendo) i soggetti assumono posizioni che corrispondono a quelle tipicamente proprie a ciascun soggetto nella struttura sociale e economica.

L'ipotesi del resto non è rara anche nell'ambito della problematica del diritto tradizionale.

Mi sono in altra occasione (14) permesso di dare un esempio di questa affermazione esaminando la disciplina legale e giurisprudenziale della svalutazione.

L'incidenza della svalutazione sulle classi creditrici di somme in danaro in seguito al principio (15) del valore nominale, è stato storicamente uno dei fattori della liberazione delle classi lavoratrici della terra da vincoli feudali (16) e dell'affermazione della nuova classe

(14) V. *Studi giuridici in tema di moneta*, Milano, 1952, p. 313 e 317.
(15) Del quale — devo soggiungere — non sono affatto un avversario.
(16) V. Bloch, *Esquisse d'une histoire monetaire d'Europe*, Paris, 1954.

degli imprenditori, tuttavia per secoli in contrapposizione con una dominante classe feudale; è oggi un fattore di rafforzamento della ormai dominante classe degli imprenditori e sarebbero questi — ben più che i « poveri » — a profittare oggi di un'ipotetica abolizione dei debiti, poichè sostanzialmente, in un'economia fondata sul credito, gli imprenditori costituiscono la classe tipicamente debitrice che utilizza un risparmio che, attraverso gli istituti di credito, proviene prevalentemente da gruppi che economicamente, sono tuttavia su un livello più modesto. La norma « equitativa » dell'art. 1467, ha trovato il suo massimo campo di applicazione in relazione alla svalutazione e spesso nei rapporti tra imprenditori e consumatori, sostanzialmente però allora accentuando il vantaggio che la svalutazione già importa in via generale per gli imprenditori (17).

D'altra parte una legale svalutazione della moneta quale reazione ad un aumento del potere d'acquisto della stessa (e per correggere appunto detto aumento di potere d'acquisto, come ebbe luogo in occasione della svalutazione del dollaro nel 1933) ristabilisce a favore degli imprenditori un equilibrio che l'aumento del potere d'acquisto della moneta aveva turbato a loro danno. Può allora, apparire « equa » la nullità della clausola oro, mentre nell'ipotesi precedente la portata della norma dell'art. 1467 o la nullità della clausola oro possono accentuare la portata di quello spostamento di ricchezza a loro vantaggio del quale già godono gli imprenditori.

Indubbiamente possiamo contrapporre il principio nominalistico e quello del 1467 come rispettivamente più sensibile il primo alla certezza e il secondo alla sicurezza economica nel senso indicato in una pagina precedente, ma solo un esame diverso può poi permetterci di dire quale sia la portata di questo spostamento in relazione alla struttura sociale.

La discussione in astratto di quale « rischio » debba essere sop-

(17) Ciò che importa necessariamente il ricorso a criteri di frequenza e di normalità essendo evidente l'impossibilità di ritrovare una portata *costante* della norma in tutti i casi.

È appunto paragonando la portata tipica della norma (e cioè quella assunta come normale) e la sua portata abnorme (data l'anormalità del caso), che si può tornare a trovare la possibilità di un'equità aristotelicamente intesa come temperamento della norma di fronte all'anormalità del caso.

portato da una parte o dall'altra, prescindendo dal considerare quale la struttura nella quale deve operare la norma, non permetterà di valutarne la portata (18).

È a sua volta questo esame che dà risultati naturalmente diversi nel mondo odierno e in quello di cinque o sedici secoli fa, risultati che permetteranno a volte di cogliere nelle norme una portata opposta a quella loro propria nell'epoca nella quale entrarono a far parte della tradizione giuridica.

14. Ostacolo per una adeguata disciplina giuridica, come ricordavo, è invero una insufficiente conoscenza e coscienza della realtà attuale e perciò un'insufficiente elaborazione di quegli schemi e di quegli ordinamenti tipici che meglio rispondono alla realtà attuale. Questa elaborazione costituisce appunto il compito della scienza giuridica.

Proprio data la sua funzione nello sviluppo del diritto, la giurisprudenza (19) non ha e non può avere per oggetto uno studio delle norme, e se pure si voglia soggiungere in funzione della realtà, ma pur sempre (opera perciò di saggezza, piuttosto che di scienza) una valutazione normativa dell'azione e per l'azione e così uno studio della realtà in funzione normativa e in vista dell'azione; dell'azione del cittadino nella sua pratica attività, come di quella del giudice nel condannare o assolvere o di quella stessa dello studioso nel formulare anch'egli condanne o assoluzioni, se pure per casi solo visualizzati. È appunto perciò che la storia delle dottrine confluisce nella storia del diritto, che l'interpretazione è a sua volta continuo strumento di sviluppo e di adeguazione di qualunque *corpus juris*, il quale non può intendersi o applicarsi, non può esistere e operare, fuori della sua interpretazione e applicazione.

(18) E personalmente, quanto ai rischi generali di congiuntura, dubito proprio della « giustizia » della norma dell'art. 1467, che in realtà, ispirandosi a un principio di equilibrio, sposta il rischio, senza, però, a mio avviso, conveniente giustificazione.

(19) I termini « scienza giuridica » e « giurisprudenza » vengono qui usati come sinonimi, in quanto rifiuto la contrapposizione tra « scienza giuridica » e « interpretazione »; la prima non è che un momento della seconda e non si contrappone a questa; la seconda a sua volta comprende la prima che pur sempre si coordina con l'interpretazione e l'applicazione di un determinato ordinamento giuridico.

15. Le osservazioni precedenti si coordinano in sostanza con la premessa della storicità del diritto, storicità che non deve intendersi come sviluppo naturale posto fuori dalla nostra azione, ma come struttura della nostra azione e di una azione sempre, come tale, tesa a foggiare, partendo da un passato, un futuro; con la necessità di cogliere la reale portata dei vari orientamenti nei confronti dei problemi ai quali questi siano intesi. È questa una necessaria premessa per la nostra intelligenza dei dialoghi della vita consociata e così per la nostra possibilità di operare come giuristi. Dialoghi e contrasti della vita politica concernono in sostanza l'ordinamento giuridico ed è nella loro traduzione giuridica che rivendicazioni e resistenze trovano la loro realizzazione.

30

Al qual riguardo sia lecita un'ultima osservazione: dobbiamo esser consci dei limiti dello strumento giuridico e non dimenticare l'importanza di quella « virtù » nella quale Montesquieu riconosceva il principio costitutivo della repubblica; del problema dell'« uomo » giusto accanto a quello della norma; non dimenticare che i nostri tipi e i nostri schemi non possono mai raggiungere la concretezza del fatto che sempre ci sfugge nella sua individualità; dobbiamo però essere anche coscienti dell'importanza del diritto e non lasciarci andare all'illusione che ogni problema sia risolubile in termini di moralità individuale o che siano irrilevanti fattori istituzionali (20). E della mai compiuta elaborazione del diritto, opera degli uomini, siamo, in quanto giuristi, anche artefici, non perchè dotati di magiche superiorità, ma perchè, nell'esercizio della nostra arte, siamo appunto volti a ordinare e riordinare schemi e concetti, con un lavoro che anch'esso concorre nello sviluppo del diritto e del quale dobbiamo perciò sentire la responsabilità.

---

(20) Anche tra i padroni di schiavi c'erano i buoni e i cattivi, ma non perciò il problema della schiavitù era risolubile solo attraverso appelli alla moralità individuale, o sarebbe stato superato pel solo fatto che i padroni fossero stati tutti buoni.

LAMBERTO LAMBERTINI

Imprenditori non si nasce. Imprenditori si diventa

La dimensione dell'impresa definisce l'imprenditore?

La figura dell'imprenditore ed il suo ruolo richiamano i concetti di comando, di definizione chiara degli obiettivi dell'impresa, di visione di sintesi per governare i rischi comuni all'attività di impresa.
Il ruolo è spesso visto e riassunto attraverso varie metafore: dall'allenatore di calcio, al direttore d'orchestra o al capitano di una nave.
Le nostre imprese sono state governate anche da soggetti che si sentivano strateghi militari e che tenevano ben in vista sulla scrivania il volume di Von Clausewitz sulla guerra.
Peraltro molti imprenditori sono convinti che la leadership non si impari a scuola, ma richieda particolari qualità: essere leader di se stessi, avere competenza, intuito, coraggio, saper lavorare in team, godere di credibilità personale[1].

Molti inoltre sono convinti di possedere una solida base etica e di godere, anche per questo, di generale credibilità. Va detto che questi ragionamenti valgono per ogni tipo di imprenditore o di presidente di società commerciali: per chi ha creato o continuato l'azienda, per il manager esterno.
Va anche detto però che quel tipo di lusinghiera autovalutazione si può scontrare con una realtà diversa.
Come sappiamo infatti per un lungo periodo lo sviluppo del nostro paese è stato trainato dalle fortune della piccola impresa e dall'economia dei distretti, quando la grande impresa pubblica, che ha ricostruito l'Italia del dopoguerra, ha cominciato a declinare.
La spinta innovativa delle aziende di piccole dimensioni[2] imponeva spesso prassi discutibili, relazioni interne ambigue, evasione fiscale e sfruttamento della forza lavoro e della debolezza dei fornitori. È un storia di singoli imprenditori, spesso operai dell'azienda concorrente, in grado di affrontare grandi sfide, internazionalizzazione compresa, ma difficilmente dotati di forti valori etici e di una vera cultura di impresa, trasmissibile alle generazioni seguenti.
Questa è stata la base dello sviluppo del nostro paese dagli anni '70 in poi: nel bene e nel male, sicuramente un leader a corto raggio, non in senso geografico, ma in senso relazionale.

---

1. Per enucleare i diversi tipi di organizzazione delle imprese e le loro caratteristiche abbiamo fatto ricorso all'indagine Aspen Institute Italia su imprenditori e manager, i cui risultati sono stati riassunti da Borgonovi *et al.*, *La guida delle imprese e della pubblica amministrazione,* in Aspen Institute Italia, *Chi guida l'economia. Indagine sulla leadership pubblica e privata*, Milano, 2006. Qui leggiamo i dati della ricerca su:
- la concezione della funzione manageriale tramite metafore: l'allenatore di una squadra di calcio di basket, il direttore d'orchestra, il capitano di un veliero del '700 ecc.;
- i comportamenti ritenuti necessari per svolgere correttamente il ruolo di direzione: anticipare i problemi, definire gli obiettivi, definire le aree di responsabilità, impegnarsi a formare un buon network relazione, ecc.;
- i rapporti più importanti da gestire da parte del leader;
- i concetti di organizzazione preferiti;
- l'insieme di valori e la convinzione che i partecipanti trovino sul luogo di lavoro la realizzazione dei loro desideri professionali;
- la qualità per essere leader: essere leader di sé stesso, godere di credibilità, avere competenze, amare il rischio, ecc.

2. Per quanto riguarda le micro imprese ed i distretti industriali, facciamo riferimento a varie pubblicazioni. Tra queste segnaliamo: Battilana e Fauri, *Mezzo secolo di economia italiana:* 1945-2008, *Bologna*, 2014. Al cap. 7.2 intitolato "*Le piccole imprese e la conquista dei mercati"*, si legge: *"La localizzazione delle PMI cominciò a mettere in crisi il modello di sviluppo italiano fondato sulla storica predominanza del triangolo industriale: le PMI hanno dimostrato una caratteristica di aree in regioni considerate sino ad allora periferiche (La Terza Italia: Triveneto, Emila Romagna, Toscana, Marche ed Umbria) e si affermavano di norma al di fuori dei grandi centri urbani"*, concentrando il 57% dei nuovi occupati nell'industria manifatturiera. (op. cit., p. 210).

Per questi soggetti i rapporti con il credito erano e sono basati sulle relazioni personali con il banchiere (o con il bancario, direttore di filiale), i rapporti interni sono improntati a rigida gerarchia, con affidamento dei settori chiave dell'impresa su base strettamente fiduciaria e familiare in assenza di relazioni sindacali, con totale delega al commercialista per le innovazioni societarie e per studiare le possibili elusioni fiscali.

Il paradosso della struttura capitalistica italiana degli ultimi cinquant'anni consiste nel fatto che questo insieme di vivacità e intelligenza pratica, impastata con furbizia e sprezzo delle regole, ha rappresentato e rappresenta un volano di sviluppo straordinario per intere aree del nostro paese.

Così il Veneto è passato dall'essere terra di emigrazione e di povertà (le domestiche della media-alta borghesia milanese e romana, ad esempio erano venete) ad area ad alto sviluppo e ricchezza, paragonabile a ricchi distretti europei, quali la Baviera.

Alle figure imprenditoriali, che hanno realizzato il paradosso vincente, si possono in parte equiparare coloro che gestiscono le imprese di media grandezza[3]. Anche loro spesso provengono da ceti operai o artigiani, anche loro realizzano un controllo proprietario concentrato in una (o due) famiglie. Costoro hanno creato le cosiddette "multinazionali tascabili", che coprono mercati di nicchia, che mischiano tradizione e modernità nell'organizzazione dell'azienda, nell'adozione di tecnologie avanzate, nelle relazioni industriali.

Anche tra di loro si riscontrano alcuni limiti tipici delle piccole imprese: i legami familiari che hanno consentito una stretta coesione societaria diventano alla lunga limiti, anche per l'endemico conflitto tra soci alimentato dalle rotture dei rapporti parentali più che da divergenze profonde e di politica industriale.

Spesso queste aziende sono poco trasparenti nella gestione e questo impedisce l'intervento del *venture capital*, quando sarebbe invece utile per acquisizioni o investimenti.

Anche le difficoltà a delegare la responsabilità costituisce spesso un freno allo sviluppo.

Chi ha creato o gestisce queste imprese interpreta la *leadership*, sulla base della profonda conoscenza del settore in cui opera, puntando sulla propria iniziativa e fantasia, convinto che l'azienda sia un luogo in cui chi ci lavora realizza i propri desideri professionali. Egli ritiene essenziale risolvere i problemi in maniera creativa ed ingegnosa, si sente una figura a metà tra il buon allenatore di una squadra di calcio e il padre di famiglia, dotato di grande buon senso.

Questo tipo di imprenditore ha un forte interesse a realizzare gli obiettivi che ha dato alla sua azienda ed è spesso disponibile a cercare di contemperare i propri interessi economici personali con quelli dell'impresa.

Quando sorge il conflitto societario, si irrigidisce soprattutto se questo si origina dai soci-familiari. Questo soggetto però è spesso disponibile ad ascoltare i consigli di chi gli propone di risolvere il conflitto, anche se deve pagare un prezzo non trascurabile.

Quando l'azienda entra in crisi, questo tipo di imprenditore mette spesso il proprio patrimonio a disposizione, per gestire l'indebitamento e proseguire nell'attività.

La realtà economica e finanziaria del nostro paese è infine rappresentata da poche e grandi imprese private e dalle imprese che operano nella sfera pubblica, dagli istituti bancari, assicurativi e finanziari in genere[4]. Qui la *leadership* richiede qualità diverse ed

---

3. Per le considerazioni sulle medie imprese italiane ci siamo riferiti a: Colli, *Il quarto capitalismo, un profilo italiano,* Venezia, 2002, *"Il fenomeno della media impresa italiana appare affascinante soprattutto per la capacità di mescolare il vecchio e il nuovo, elementi di forti modernità con caratteri del tutto tradizionali, tipici del capitalismo italiano, tra cui spicca lo stretto controllo familiare dell'impresa attuata anche attraverso macchinose strategie di carattere finanziario, che si traducono, sovente, in farraginose pratiche successorie tese ad assicurare le posizioni chiave a consanguinei e ai familiari".*

4. Per quanto riguarda la grande impresa, uno schizzo impietoso si legge in Rampini, *Introduzione a Capitalismo opaco, Colloqui con Guido Rossi,* Bari, 2005, IX: *"Grazie al potere politico gli ex grandi imprenditori hanno allungato le mani sulle privatizzazioni, si sono appropriati dei servizi monopolistici, assicurandosi ricche rendite al riparo dalla concorrenza straniera: Mediaset, ENI, ENEL, Telecom, Autostrade sono i finti giganti italiani, di nessun peso sui mercati globali, ma rapaci verso i loro clienti nazionali. I capitalisti hanno rinunciato a fare gli industriali".*
Borsa, *Capitale di sventura*, Milano, 1996, 210: "La grande impresa italiana ha un vizio di origine: nata e cresciuta all'ombra della spesa pubblica, essa ha sempre coltivato la protezione statale come strategia fondamenta e nell'interesse della ristretta oligarchia imprenditoriale che ne era proprietaria: i padroni traevano vantaggi personali dai rapporti con lo stato e non avevano certo bisogno di preoccuparsi troppo della fragilità delle loro aziende, poco esposte alla concorrenza".
La propensione degli amministratori e delle imprese più grandi a possedere uno o più giornali era rappresentato molto bene già da E. Rossi, *I nostri uomini d'affari,* in *I nostri quattrini,* Bari, 1964, 73 e ss.
"I facili guadagni permettono ai grandi baroni dell'industria monopolistica di impadronirsi dei giornali per accrescere la loro influenza sulla vita politica del paese; e l'aumento del potere politico, che i giornali assicurano consente agli stessi baroni di ottenere sempre nuovi privilegi per arricchire ancor più sfruttando il mercato nazionale".

è impersonata da soggetti diversi: la nostra "aristocrazia" industriale e finanziaria ha spesso ricevuto un'istruzione sofisticata in un paese straniero, frequenta salotti mondani, e di loro si interessano le cronache e non solo quelle specializzate.

Dopo le crisi più acute del 2008-2009 e del 2011-2012, perseverando comunque uno stato di depressione dell'economia, il nostro paese sembra avviato ad un declino inarrestabile, i cui dati più preoccupanti sono costituiti dalla percentuale di inoccupati (il 50% e più degli ultraquattordicenni. Il consumo che eccede i bisogni essenziali supera il triplo del livello di sussistenza. La formazione scolastica si dimostra del tutto inadeguata. Lo sfruttamento del lavoro degli immigrati sembra insuperabile, l'esposizione del debito pubblico sembra irrecuperabile.

Descrivendo questa situazione, il sociologo Luca Ricolfi fa proprio il titolo del libro di Geminello Alvi (pubblicato nel 2004) per parlare di *"una repubblica fondata sulle rendite",* una società nella quale, per fare un esempio, per il gioco d'azzardo si spendono più di 100 miliardi, una somma pari a quella investita nella sanità.

Il declino inarrestabile dell'Italia incrocia oggi, mentre scriviamo, la crisi mondiale del Covid-19, che ha bloccato per mesi ogni attività non funzionale alle emergenze sanitarie e ai beni di sussistenza.

Difficile dire che ne sarà del sistema produttivo mondiale. Facile invece prevedere la crisi di molte micro-aziende (abbigliamento, ristorazione, librerie, viticultura, liberi professionisti), di tutte le imprese sovraindebitate, di tutte le imprese collegate all'automotive e così via dicendo.

Quale *leadership* dunque può essere esercitata in un mondo in cui sembra scoppiata la tempesta perfetta?

Di certo siamo entrati in questa nuova crisi, quando da molto tempo lo spirito del rischio e dell'innovazione nella produzione si stava ormai spegnendo ed il modello italiano era imploso, perdendo pezzi molto importanti nelle produzioni strategiche.

L'attuale grave crisi mondiale sarà fonte di rigenerazione delle nostre imprese, così come gli anni che vanno dal 1945 al 1962 hanno visto l'affermarsi del capitalismo italiano, con originali e peculiari caratteristiche? Vedremo.

Perché molto dipenderà proprio da chi eserciterà una proficua *leadership* di impresa.

La vicenda di Charles Foster Kane, protagonista del film capolavoro di Orson Welles *"Quarto potere"* uscito nelle sale cinematografiche nel 1949, condensava le pulsioni parossistiche per impadronirsi di una rete di giornali. La manipolazione del consenso, ieri come oggi, resta un mezzo accreditato per sostenere le strategie industriali intrecciate alla politica.

Il declino del modello italiano di capitalismo dell'impresa di grandi dimensioni viene registrato ormai da decenni. Infatti si leggeva già nel '96, sulla fine del modello di capitalismo italiano: *"È la diminuzione costante del numero delle grandi imprese italiane che operano in concorrenza sui mercati di tutto il mondo a decretare che tale fine…* (omissis) *è arrivata.*

Sono le grandi imprese che operano in concorrenza sui mercati di tutto il mondo a fare grande, almeno dal punto di vista economico (e, a ruota, politico), un Paese.

… (omissis) *la ricchezza viene dall'impresa e lì siamo purtroppo in ritirata".* Bragantini, *Capitalismo all'italiana,* Milano, 1996, 83.

Questa analisi pessimistica viene sviluppata da Ricolfi, *La società signorile di massa,* Milano, 2019, che sostiene e dimostra che l'Italia vive economicamente su due piani: la rendita accumulata dalle famiglie nella seconda parte del secolo scorso e un nuovo schiavismo a cui soggiacciono la gran parte della popolazione immigrata, una parte consistente di giovani senza impiego regolare e una piccola parte di lavoratori marginali.

Eppure lo sviluppo economico del nostro paese, dal dopoguerra agli anni '80, aveva dato vita a un modello originale e, a suo modo, efficiente.

Barca, *Compromesso senza riforme nel capitalismo italiano,* in *Storia del capitalismo italiano,* Barca e Donzelli (a cura di), Roma, 2010, 3 ss. rappresenta il modello di sviluppo come: *"Un compromesso che possiamo definire straordinario. Evitando sia lo statalismo, sia l'iperliberismo, esso pone le premesse per mobilitare le risorse finanziarie dei risparmiatori e per affidarli a uomini capaci di completare l'industrializzazione del paese; non è refrattario…tanto all'intervento programmatico dell'amministrazione pubblica che ad una regolazione liberale dei mercati e dei conflitti di interesse che vi si manifesta, accrescendo i rischi di crisi e rendendo l'economia poco flessibile al loro verificarsi"* (pag. 12-13).

Successivamente, tutti i limiti della crescita portentosa degli anni del dopoguerra sono divenuti potenti fatti di recessione, sui quali si è innestata una rivoluzione tecnologica che ha visto l'Italia in affanno, prima ancora della crisi finanziaria mondiale, scoppiata nel 2008.

Oggi il blocco delle attività determinato dal Covid 19 incide ancora di più sulle economie dei singoli paesi e rischia di annullare anche i pochi effetti positivi che la globalizzazione aveva portato, riducendo la fame nel mondo e risollevando alcune sacche di povertà.

Viviamo qualcosa di simile a quello che è successo in un passato anche recente, con le grandi epidemie che contagiano interi continenti: non sono passati cento anni dall'epidemia di febbre spagnola, che uccise oltre due milioni di persone.

I dati sulla peste che ha colpito l'Europa nel XIV secolo sono rappresentati in varie opere di Braudel. Noi ci siamo riferiti a Braudel, *Civiltà materiale, economia e capitalismo,* Torino, 1973, 171.

L'autore parla del periodo di prosperità che ha fatto seguito a quell'epidemia, così come dopo il contagio di febbre spagnola molte nazioni vissero un periodo di benessere.

Succederà anche questa volta? I leader dell'economia mondiale saranno all'altezza della crisi? Vedremo.

In ogni caso le regole e le caratteristiche della *leadership* richieste non saranno diverse dalle solite: capacità di innovare con fantasia, capacità di prevenire i problemi, capacità di gestire le crisi industriali o finanziarie che siano; capacità di lavorare in team, capacità di delegare e di riconoscere i meriti del delegato; passione per il rischio.

Decidere

L'imprenditore, nella sua attività, è chiamato frequentemente a prendere decisioni, tanto più se esercita anche una delega gestionale. Potremmo dire che l'attività di decidere è una delle tre prerogative principali di questa figura (le altre sono condividere e rappresentare).
Nel linguaggio comune si parla di "decisionismo" per indicare l'abilità di prendere rapidamente decisioni soddisfacenti di fronte ai problemi ed ai rischi dell'attività imprenditoriale.
Peraltro la rapidità non è sempre una qualità che garantisce la proficuità delle scelte. Così come non necessariamente la capacità di assumere la decisione migliore si accompagna all'immagine diffusa del decisionista: carattere arrogante, ostentazione di sicurezza, fiducia in se stesso, chiarezza degli obiettivi e del fine perseguito.
Più spesso, chi decide è semplicemente un esperto della materia oggetto di decisione, in grado di risolvere problemi complessi, perché dotato di un metodo cognitivo efficiente e della capacità di semplificare la complessità. L'uso corretto delle informazioni rilevanti sta alla base di ogni buona decisione. La capacità di dominare lo stress per le situazioni inattese, la lucidità cognitiva ed un forte senso di responsabilità sono elementi altrettanto essenziali per una buona decisione.
La propensione al rischio quindi non deve essere fine a se stessa, anche se fare impresa significa rischiare in ogni atto decisionale.
Chi sa decidere correttamente deve valutare le conseguenze negative per l'azienda della scelta che si sta operando e questo significa cercare di evitare gli errori di valutazione e produrre la miglior scelta tra tutte quelle possibili.
Come si può facilmente constatare nella realtà, la strada che porta alla sezione fallimentare di un Tribunale è lastricata di scelte sbagliate, anche quando l'imprenditore abbia osservato scrupolosamente tutte le regole scritte (e non) del buon governo dell'impresa.

Essere fuorviati da errori cognitivi, ritardare l'assunzione della scelta indispensabile in quel momento, affidarsi alle scelte operate in passato per risolvere un problema nuovo ed inatteso, abbandonare un progetto fortemente voluto (con gli investimenti conseguenti) per mancanza di risultati immediati, rifiutare la chiusura di un settore produttivo, o il taglio di un ramo dell'azienda divenuto ormai secco.

Questo ed altro che l'esperienza suggerisce: Adriano Olivetti, che produsse, primo nel mondo, computer futuristici ed efficienti non si curò dell'aspetto finanziario della sua impresa, acquistando un'azienda americana gravemente indebitata a prezzo folle e lasciando alla sua morte una realtà societaria terribilmente esposta sul piano finanziario. Ecco un esempio di politica industriale allo stesso tempo visionaria e cieca.

Burgo, azienda produttrice di carta, già fortemente indebitata, nel 1994 decise di investire 150 miliardi di lire in azioni Comit, allo scopo di sostituire il presidente di quella banca per ritrovarsi presto in una spirale di debiti difficile da ristrutturare.

La Fiat, tramite IFIL, acquistò solo lo 0,6% di Telecom Italia nella fase di privatizzazione, non comprendendo la marginalità e le buone prospettive della telefonia fissa e mobile.

Da lì, l'OPA di Colannino e Gnutti che li porterà a gestire un gruppo imprenditoriale troppo grande per le loro capacità, realizzando peraltro una plusvalenza gigantesca con la vendita a Tronchetti Provera. Il quale, a sua volta, pagando troppo, acquisì un debito dallo stesso Tronchetti definito "ai limiti della sostenibilità", che lo costrinse a svalutare immediatamente le partecipazioni della stessa società per 12 miliardi.

Gli esempi potrebbero continuare per arrivare alla campagna d'Italia di Bollorè o di altre scelte, finanziariamente impegnative, a cui sono seguiti risultati deludenti.

Ma il presidente e gli amministratori di un'impresa devono decidere[5] ed affrontare il rischio e questo significa avere l'esperienza e la conoscenza dell'oggetto della decisione, saper coltivare le idee originali se proficue, saper calcolare il rischio e mantenerlo sotto controllo.

---

5. Rumiati, *Decidere,* Bologna, 2000 *"Il suggerimento ovvio per migliorare l'utilizzo delle informazioni è quello di tradurle, laddove possibile, in un codice facilmente accessibile e di utilizzare un formato che permetta di mettere in luce aspetti importanti per la decisione, che altrimenti non potrebbero essere rilevati"* pag. 117

Per quanto riguarda le decisioni del passato, ripetute identiche in un contesto diverso: *"Pensate, ad esempio, al fallimento di certi manager a causa del fatto che, essendo stati trasferiti da un settore ad un altro, affrontano i nuovi problemi con la stessa ottica con cui affrontavano le questioni del settore precedente"*, Rumiati, *op. cit*., 122.

Sulla complessità e tragicità del decidere, esemplare il film, *"Il diritto di uccidere"* di Gavin Hood del 2015, nel quale l'Intelligence americana deve decidere di centrare con un razzo teleguidato una casa in cui si ritrovano i capi del terrorismo dell'Isis. Ma in prossimità della casa, sosta una bimba che vende pane e l'arma si rivelerebbe micidiale anche per lei. Che fare? Attendere che la bambina se ne vada dopo aver venduto anche l'ultimo pane, con il rischio che i terroristi lascino la riunione o coinvolgere tutti nello scoppio?

Un esempio classico di decisionismo è la scelta operata dall'allora Presidente del Consiglio italiano Bettino Craxi, nella notte del 12 dicembre 1985, quando decise di rifiutare agli USA la consegna di un aereo proveniente da Tripoli e che trasportava i terroristi che avevano dirottato la nave italiana Achille Lauro e sulla quale fu ucciso un anziano statunitense.

Oltre a loro, viaggiava anche un capo palestinese, Abu Abbas, che gli americani ritenevano il cervello delle operazioni terroristiche nel Mediterraneo ma che, agli occhi del governo italiano, non aveva alcuna responsabilità penale nel dirottamento della nave.

A questo punto, il governo italiano schierò cento uomini che circondarono l'aereo, essendo a loro volta circondati da duemila soldati americani.

Quando il governo italiano chiese di concentrare sulla base militare di Sigonella tutti i rinforzi che potevano raggiungere in un'ora l'obiettivo, il governo USA lasciò partire l'aereo con a bordo Abu Abbas, mentre il governo italiano trattenne i quattro dirottatori.

La serie di decisioni assunte quella notte, discutibile o meno che siano, sono un esempio di decisione autonoma e indipendente, presa peraltro in un lasso di tempo assai breve e con rischi assai elevati.

Sul diverso atteggiarsi del nostro corpo, a seconda della velocità con cui decidiamo, ricordiamo Sloane, protagonista del film che porta il suo nome *Miss Sloane-giochi di potere*, lobbista accreditata a Washington che decide a ritmo continuo gli slogan da utilizzare nella campagna per un uso regolato delle armi. Il suo fisico e la sua arroganza, la totale mancanza di rispetto per gli altri ed i metodi spregiudicati ne fanno una perfetta decisionista. In questa fase sembra una campionessa di *ping pong*, che non ha tempo per meditare su ogni mossa, ma deve giocare d'istinto rispondendo al mondo che le sta intorno e che le presenta situazioni sempre nuove, spesso insospettate e quindi inattese.

Quando però decide di far scattare la trappola che dimostrerà la corruzione diffusa nella politica americana, assume atteggiamenti anche fisici diversi, è più incerta, si ferma spesso a riflettere, valuta ogni mossa funzionale al suo scopo. E questo perché sa come raggiungere quello scopo, sa che ne pagherà le conseguenze e per questo le decisioni richiedono più tempo ed un'apparente incertezza nel proseguire per la sua strada.

Non c'è spazio per chi pensa che l'effetto della decisione sia affidato al caso o alla fortuna. Non c'è spazio per chi crede che le scelte sbagliate siano solo frutto di sfortuna o colpa degli altri.
Non c'è spazio per chi non sa decidere.
Diciamo "non c'è spazio". Forse dovremmo dire "non dovrebbe esserci spazio", perché capi azienda incapaci di decisioni corrette ve ne sono e non sono pochi, come abbiamo sopra ricordato con alcuni esempi, tra i molti che si potrebbero citare.
Oggi, una larga parte delle decisioni da assumere è affidata agli algoritmi.
Così, in questa primavera del 2020, nella quale l'epidemia mondiale ha decimato gli investimenti in Borsa, l'algoritmo di una società di nome Euclide ha applicato,"l'equazione del panico" individuando, in decine di anni di storia d'investimento il momento in cui disinvestire. E sembra essere l'unico che abbia previsto il disastro imminente.

Poteva arrivarci anche un essere umano? Se avesse applicato i concetti di Warren Buffet, per il quale occorre preoccuparsi dell'andamento di Borsa, quando prevale l'avidità e viceversa, forse il risultato sarebbe stato il medesimo[6].
Ma si tratta di una valutazione che non ha controprove.

La figura più rappresentativa dell'impresa

Trattando la figura dell'imprenditore, ci troviamo spesso a descrivere l'uomo-azienda, anche se non (o non è sempre) esattamente così.
Seguendo le raccomandazioni del codice di *corporate governance* e gli standard più accreditati, il presidente della società non dovrebbe avere deleghe gestionali o deleghe per l'elaborazione delle strategie aziendali. Quando ciò avviene (nel 30% delle società quotate, secondo una rilevazione del 2013), l'organo di amministrazione deve motivare le ragioni di questa scelta (Art. 2, raccomandazione n. 4, *Codice di corporate governance*, 31 gennaio 2020) e deve nominare un amministratore indipendente quale *lead indipendent director* (Art. 3, raccomandazione 13)[7].
L'assenza di deleghe gestionali consente al presidente imprenditore una maggiore attenzione ai compiti che gli derivano direttamente dalla legge (art. 2381, 1° co.), compreso il controllo sull'efficace parteci-

---

Ma il risultato verrà clamorosamente raggiunto, tramite una strategia da consumata scacchista.
E proprio il giocatore di scacchi è l'emblema della riflessione assorta e prolungata, con qualche deviazione, non secondaria peraltro, nella nevrosi (Fine, *La psicologia dei grandi giocatori di scacchi,* Milano,1976).
Nel processo decisionale di ciascuno si riscontra un'altra possibilità di incorrere in errori cognitivi. *"Purtroppo le intuizioni dei professionisti non mancano tutte di vera competenza…* (ma) *Le emozioni influiscono sull'elaborazione dei giudizi e delle scelte intuitive molto più di quanto non si pensi"* (Kahneman, *Pensieri lenti e veloci,* Milano, 2012, 222).
Ma se le impressioni possono essere illusorie, così le riflessioni possono essere fuorvianti.
La mente deve ancorarsi ad alcuni elementi, ritenuti essenziali, valutando criticamente le prime impressioni e sviluppando la capacità di riconoscere la probabilità di errore.
I responsabili delle decisioni *"compiono scelte migliori, quando penseranno che i loro critici siano sofisticati e corretti e quando capiranno che la fase delle decisioni sarà giudicata non solo per quello che ha prodotto, ma anche per il modo in cui è stata presa"* (Kahneman, *op. cit.*, 465).
A ciò si aggiunga che i nostri obiettivi e le nostre motivazioni influenzano fortemente ciò che pensiamo, proviamo o facciamo nel presente: *"Quello che vogliamo o abbiamo bisogno di ottenere, dove o chi vogliamo o abbiamo bisogno di essere sono cose che condizionano moltissimo ciò che ci piace o non ci piace ora, in questo preciso momento. Si diventa quello a cui si aspira e si comincia a vedere il mondo attraverso le lenti dell'obiettivo prefissato, indipendentemente dal fatto che l'obiettivo da raggiungere sia consapevole oppure no…* (omissis) *purtroppo spesso ce ne rendiamo conto solo a cose fatte, dopo che l'obiettivo è stato raggiunto o quando non lo rincorriamo più e a quel punto ci chiediamo cosa ci sia passato per la testa"* Così Bargh, *A tua insaputa, la mente inconscia che guida le nostre azioni,* Torino, 2017, 278-279.

6. Dell'algoritmo del fondo Euclide parla il CEO del Fondo, Antonio Simeone, intervistato da Il Sole 24 Ore il 26 marzo 2020.
7. Il Codice di autodisciplina del Comitato per la *corporate governance* rappresenta, dal 1999, il modello di comportamento per le società quotate italiane, rispetto all'organizzazione delle principali funzioni del governo societario.
Il Codice è stato aggiornato, da ultimo, nel gennaio 2020 e, sin dalla sua nascita, indica i principi fondamentali che dovrebbero ispirare le principali scelta organizzative della società. Per un concreto aggiornamento sul nuovo codice si veda Marchetti *et al.*, *Aggiornamento sulla governance delle società quotate italiane,* in *Riv. soc.,* 2019, fasc. 4, 859-880.
A favore di una figura di presidente privo di deleghe gestionali: Bonelli, *Presidente del Consiglio di Amministrazione di s.p.a.: poteri e responsabilità,* in *Giur. comm.,* 2013, I, 215-241.
Così anche i principi su *Il governo societario delle banche"* (contenuto nella circolare della Banca d'Italia del marzo 2008) descrivono un presidente di ente di credito che non abbia ruoli esecutivi e che non svolga, neppure di fatto, funzioni gestionali.
La relazione 6.III,2 alla legge di riforma del 2003 sottolinea che *"il maggior costo della collegialità è compensato da un'effettiva partecipazione di tutti i consiglieri alla gestione della società".*

pazione dei consiglieri di amministrazione ai lavori del consiglio e alla gestione della società. L'assenza di deleghe dunque nulla toglie al prestigio e all'importanza del ruolo dell'imprenditore che sia anche il presidente.

Peraltro la scelta di cumulare o meno i ruoli propri di presidente con quelli di amministratore delegato è legata a fattori diversi, tra i quali assume importanza quello dimensionale della società, dovendosi modulare l'organizzazione dell'impresa alle reali esigenze dimensionali ed economiche.

Ricordiamo che il nuovo Codice di autodisciplina delle società quotate in Borsa definisce *"società grandi"* quelle società che capitalizzano più di un miliardo di euro, per tre anni solari consecutivi e che costituiscono un numero molto limitato di realtà nell'economia del nostro paese.

Oltre ad un numero ancora limitato di società intermedie, la realtà italiana si basa sulle imprese piccolo/medie (definite per numero di dipendenti, fatturato o attivo dello stato patrimoniale).

Molto spesso l'organizzazione quasi embrionale delle realtà di minime dimensioni suggerisce (o impone) un contenimento di costi che porta a scegliere un solo uomo al vertice, l'amministratore unico. Quando invece si sceglie la collegialità dell'organo di gestione, i maggiori costi dovrebbero essere compensati dalla partecipazione effettiva ed efficace di tutti i consiglieri. Non sempre è così.

Ma, per quello che qui interessa, quasi sempre l'imprenditore è anche il presidente e riveste ruoli gestionali con deleghe rilevanti e con un rilevante, quando non esclusivo, ruolo nell'elaborazione delle scelte gestionali strategiche.

E questa realtà è la fotografia dei soggetti che svolgono il ruolo di presidente: spesso è l'imprenditore in persona, fondatore e dominus della medesima società; spesso è il rappresentante del capitale di controllo della società; raramente una figura indipendente dalla società.

Sono scelte non solo legate alle dimensioni della società: spesso prevale la cultura legata alla tradizione, che identifica la figura più rappresentativa con quella in grado di gestire l'intera impresa.

Per questo ci capita spesso di pensare all'imprenditore quando definiamo la figura del presidente.

I due ruoli rivestiti contemporaneamente di amministratore con deleghe e presidente portano abbastanza frequentemente ad appannare, sul piano giuridico almeno, il ruolo del presidente, imbrigliato, o comunque rallentato, dal frequente conflitto tra il proprio interesse e quello sociale. Questo contrasto non consente di prevenire con efficacia il conflitto tra soci, di vedere con oggettività i sintomi della crisi di impresa, di rappresentare autorevolmente l'impresa sul mercato e nella società.

Per questo motivo è preferibile distinguere, quando possibile, tra il soggetto che gestisce e una figura non direttamente coinvolta nella gestione e sufficientemente indipendente dagli interessi dei soci e degli amministratori.

Ma se è lo stesso imprenditore a rivestire il ruolo di presidente della società dovrà avere un'esperienza comprovata ed una reale attitudine a svolgere questo delicato incarico; il possesso di una vera capacità di controllo dell'efficacia del modello organizzativo della società; una reale compartecipazione dei flussi informativi con gli altri amministratori.

In sostanza, un presidente (anche con deleghe) deve condividere (e gestire, se delegato) il rischio di impresa e possedere (e conservare) un valore reputazionale, che lo ponga al di sopra degli interessi personali[8].

Qualità difficili da reperire in una sola persona, ma a cui ciascuno può aspirare e, volendo, può acquisire.

Imprenditore e presidente: per chi e per che cosa

Le funzioni affidate al presidente dal nostro codice (art. 2381, 1° co. c.c.), per quanto rilevanti nell'organizzare i lavori del Consiglio di Amministrazione e l'assunzione delle relative deliberazioni, non danno la misura dell'importanza della posizione[9].

Sono infatti importanti i poteri endoconsiliari ordi-

8. Per quanto riguarda la qualità di indipendenza dei vari soggetti che amministrano e controllano le società di capitali; oltre ai contributi già indicati in tema di amministratori indipendenti; Tantini, *L'indipendenza dei sindaci,* Padova, 2010. Ferro Luzzi, *Indipendente… Da chi, da cosa?,* in *Riv. soc.*, 2008, 208. Ferrarini, *Funzione del Consiglio di Amministrazione, ruolo degli indipendenti e doveri fiduciari,* in Bianchini e Di Noia (a cura di), *I controlli societari: molte regole, nessun sistema,* Milano, 2010, 52; Tombari, *Amministratori indipendenti, "sistema dei controlli" e corporate governance: quale futuro?,* in *Banca borsa,* 2012, 1, 517. De Angelis, *Sul requisito dell'indipendenza degli "amministratori indipendenti",* in *Banca borsa,* 2018, fasc. 4, 583 ss.

9. Parla di affiatamento tra gli amministratori Weigmann, *Responsabilità e potere legittimo di amministratori,* Torino, 1994, 93. Parla di neutralità della funzione gestoria, Barachini, *Tutela delle minoranze e funzione gestoria*, in *Giur. comm.,* 2018, I, 576 ss.

natori (proposizione degli argomenti in discussione, attribuzione della parola ai singoli consiglieri) ed i poteri decisori con ampia discrezionalità (rinvio dell'adunanza, esclusione dal computo dei voti di quello espresso dal consigliere in conflitto di interessi) e mirano all'affiatamento del gruppo dirigenziale, esigono (o meglio: esigerebbero) un concorso all'esercizio della funzione gestoria e imparziale e neutrale (quando sono in gioco gli interessi della maggioranza o della minoranza dei soci).

Ma il ruolo del presidente e la sua funzione va ben oltre, considerando che il nostro paese annovera 4.3 milioni di imprese su 60 milioni di cittadini. Di questa, tremila occupano più di 250 dipendenti: la proprietà di queste imprese è per la maggior parte familiare; lo è per la massima parte quando si scende al di sotto per numero di dipendenti e di fatturato.

Come sappiamo, nel nostro paese si nutrono decisive remore alla quotazione e alla raccolta di capitale in Borsa e questo limita la dimensione delle imprese, la capacità di entrare in nuovi mercati, l'internazionalizzazione[10].

In questa realtà il presidente coincide spesso con l'imprenditore. Coloro che seguono le cronache economiche e finanziarie sui mezzi di informazione identificano Tronchetti Provera con la Pirelli, John Elkann con la FCA, gli Zegna e Brunello Cucinelli con le aziende omonime, così come Giorgio Armani ed i Benetton. Francesco Gaetano Caltagirone è identificato come socio di rilievo di Generali, assieme a Del Vecchio, che

10. Per quanto riguarda il rapporto delle nostre imprese con la Borsa, poco è cambiato dal 1991, quando nelle considerazioni finali della Banca d'Italia per quell'anno (Roma, 31 maggio 1992) si affermava: *"Un listino più ricco e un più ampio volume di scambi significherebbe un rafforzamento degli stimoli di efficienza dell'apparato produttivo, una maggiore possibilità per l'impresa di crescere oltre la dimensione familiare, di entrare in nuovi mercati, anche attraverso processi di concentrazione, di contribuire all'internazionalizzazione della nostra economia".*

è la personificazione di Luxottica; così come Caprotti era la personificazione e di Esselunga. Storie diverse, qualità diverse, risultati a volte opposti.
Il gusto per la crescita anche in paesi stranieri accomunava Elkann (tramite Marchionne) a Del Vecchio, la competenza finanziaria accomunava Gilberto Benetton a Caltagirone, lo spirito sociale accomuna Cucinelli a Paolo Olivetti e così via dicendo, per parlare di soggetti molto in vista.
Al di sotto (o meglio, al di fuori) di questa cerchia sta il milione di imprenditori che gestiscono le imprese piccole-medie che spesso non fanno ricorso all'assistenza statale e che dimostrano che non esiste una dimensione ottimale predeterminata dell'impresa, altrimenti non esisterebbero neppure le imprese artigiane ipertecnologiche.
Il fatto è che il presidente di impresa, grande o piccola che sia, incarna i valori dell'impresa medesima, li rappresenta, può essere il vero sponsor della sua attività. Giovanni Rana e Francesco Amadori hanno incarnato per il grande pubblico il concetto di impresa come progetto di vita[11]. Analogamente, dal grande al piccolo, da chi si espone nei media sino all'imprenditore con 2-3 dipendenti, del tutto dimenticato dai quotidiani, si trova frequentemente l'identificazione con l'azienda.
Molti sono spesso accumunati da una mancanza di fiducia nello Stato, a differenza dell'imprenditore francese che si è formato intorno al concetto di amministrazione pubblica gestita da un élite o dall'imprenditore inglese che si è formato sul concetto di supremazia finanziaria. La mancanza di una vera rivoluzione industriale in Italia non ha permesso che la nostra élite divenisse borghese e coltivasse un'etica della società civile. Da qui traggono origine tante storture della nostra impresa, l'evasione o l'elusione fiscale, il lavoro sommerso, la scarsa capitalizzazione, la corruzione[12]. Tutto vero.
Ma è vero anche che l'impresa continua a dare frutti e se ciò è vero, è merito degli imprenditori, che portano all'interno e all'esterno dell'impresa la loro capacità di rischiare e questa capacità è ciò che costituire la qualità necessaria e non codificata del presidente.
Ma ciò significa che occorre tener conto di questa diversità sociologica, di questa peculiarità tutta italiana. Occorre contribuire, ciascuno per la sua parte, ad una diffusione dei valori dell'impresa che consentano di rispondere positivamente alle domande: presidente per che e per che cosa?[13]
E le risposte debbono essere: presidente per merito (lucidità strategica, carisma, capacità di decisione), anche quando non sia dotato di poter gestionali.
Presidente per aumentare la ricchezza del nostro paese, per una nazione che non viva di rendita ma produca profitti, per garantire un'impresa solidale e partecipe, rispettosa dei diritti dei soci di minoranza, delle maestranze, dell'ambiente, dei clienti e dei fornitori.
Finalità queste non del tutto utopiche e che si condensano tutte nel concetto di rispetto e responsabilità.

11. Chi scrive ha avuto modo di conoscere per motivi professionali Francesco Amadori e Giovanni Rana. Amadori a tavola mangia solo pollo (e non solo quello che produce), sostenendo che è il cibo più sano. Rana è legato alla sua storia personale, quando da ragazzo portava ai dettaglianti la pasta fresca che producevano in casa lui e la moglie. Per entrambi l'impresa coincideva e coincide ancora con la vita.

12. Sugli effetti della mancata rivoluzione industriale in Italia si afferma: *"Un paese senza borghesia è incapace di coltivare un'etica civile… Un paese senza borghesia non riesce a pensare in grande. Non alimenta sogni e si abbandona alle pulsioni"*, De Rita, *Colloquio con Wlodek Goldkorn, Italia senza merito*, L'Espresso, 21 giugno 2012, riportato da Piccone, *l'Italia: molti capitali, pochi capitalisti,* Il Sole 24 Ore, 2019, 242.

13. Sul contributo di ciascuno secondo le sue capacità, esemplare la parabola dell'incendio nella foresta, dal quale il leone sta scappando e vedendo il colibrì che sta andando verso il fuoco, gli domanda: *"Cosa fai?"*. E lui: *"Porto acqua per spegnere l'incendio"*. E il leone chiede: *"A cosa può servire una goccia d'acqua?"*. E il colibrì a sua volta: *"Non lo so, ma faccio quello che posso"*.

CORRIERE DI VERONA
21-LUG-2020
da pag. 9
Dir. Resp.: Alessandro Russello
Tiratura: 0 - Diffusione: 4123 - Lettori: 21000: da enti certificatori o autocertificati

L'intervento

Il sistema Verona si è riscoperto fragile Per rinascere serve un'utopia civica

Verona sembra subire l'attrazione fatale di una decadenza grave e progressiva e sembra incapace di pensare e progettare la propria rinascita. All'inizio di questo secolo, Verona poteva diventare il secondo polo finanziario italiano, accoglieva mezzo milione di spettatori per l'estate areniana, era la terza meta italiana, promuoveva cultura. Alla guida del Comune, si alternavano rappresentanze politiche di segno diverso, sorte dopo la pesante epurazione determinata dalle inchieste penali per Tangentopoli. L'alternanza però non proponeva programmi realmente alternativi e da qui lo spegnersi di ogni progettualità. In questi decenni, la coesione sociale sembra essersi perduta, le grandi realtà finanziarie hanno traslocato, le iniziative migliori sono affidate alla volontà di singoli (dalla casa-museo di Carlon, al generoso crowdfunding curato da professionisti e industriali sensibili). Il lockdown e l'incertezza che stiamo vivendo hanno quindi colpito duramente un sistema divenuto fragile ed hanno evidenziato la difficile situazione delle grandi realtà rappresentative di questa città: l'Arena e Cattolica, le prime di una lunga lista.

Cosa si può fare in questa situazione, al di là della ricerca delle responsabilità, ricerca di scarso interesse pratico e soprattutto fortemente e negativamente divisivo?

Cosa può fare un semplice cittadino se non promuovere un rinascimento etico, l'osservanza delle regole, il rispetto per sé, per gli altri e per l'ambiente. Un comportamento alla portata di ciascuno di noi, praticabile da subito, confidando nell'emulazione delle buone abitudini.

La politica non sembra più in grado da sola di gestire la collettività: questo non solo nella nostra città, ma nel mondo intero. Se infatti nei diversi confronti elettorali, la distanza di voti tra candidati è sempre meno marcata ciò dipende dalla mancanza di programmi realmente diversi, innovativi e che inducano a sperare e a sognare.

Occorre quindi un'utopia per persone concrete, pensare che la rinascita passi per l'iniziativa dei cittadini e della comunità e non tanto attraverso tornate elettorali, locali, regionali, nazionali. Verona ha un alto numero di Associazioni, di Fondazioni, di realtà sociali che si propongono fini altruistici, un alto numero di realtà culturali molto attive, un tessuto economico tra i più ricchi in Europa. Occorre che queste realtà progettino una rinascita della cultura e dello spirito di solidarietà, contro la chiusura del singolo cittadino in un vuoto e rancoroso egoismo. Pensiamo allora ad una Consulta cittadina, che raccolga questa ricchezza assieme al mondo economico, che a Verona riunisce soggetti in grado di competere con i colossi mondiali. Una Consulta che riprenda ed attivi il programma di salvataggio della Fondazione Arena: con i soci di oggi, la gestione affidata all'Ente Fiera, la facilitazione per ogni intervento finanziario pubblico o privato, un programma artistico più audace, un direttore d'orchestra stabile.

La trasformazione in Spa di Cattolica Assicurazioni non può essere fonte di contrasto. La cooperazione ha altre forme per esprimersi e la contendibilità delle società quotate è un presupposto necessario per il loro sviluppo e per la proficuità dell'investimento di ogni socio. È decisivo invece mantenere a Verona l'occupazione dei dipendenti e la sede.

Dalla trasformazione di Cattolica deriveranno flussi finanziari rilevanti per i soci che recederanno. E questi flussi, unitamente ad una parte del risparmio delle famiglie veronesi, possono essere destinati al sostegno dello sforzo comune della città, con la sottoscrizione di strumenti garantiti che convoglino finanze fresche alla riconversione produttiva di ciò che il Covid ha distrutto.

Per Agsm si scelgano i partners secondo criteri industriali oggettivi e con procedure trasparenti, come avviene normalmente per le imprese che stanno sul mercato.

Si crei una vera e propria scuola per i giovani attratti dalla politica, una scuola apartitica ed affidata a docenti internazionali esperti, senza dimenticare che Verona esprime importanti studiosi di filosofia della politica. E così, sognando di cambiare giorno per giorno le istituzioni pubbliche e le abitudini di ciascuno, consapevoli che l'essere umano non cambia quasi mai, salvo assumere abitudini diverse per adattarsi al cambiamento, come ci insegna Darwin.

E il cambiamento passa attraverso la ricostruzione del senso di appartenenza ad una città bellissima ed unica.

Lamberto Lambertini
Giuseppe Manni
Giovanni Maccagnani

© RIPRODUZIONE RISERVATA

GIOVANNI AQUARO

Orwell 2020

A spasso con i droni

"Non ho mai guardato attraverso un buco della serratura senza trovare qualcuno che stava a sua volta guardando"

Judy Garland

La lotta mondiale alla pandemia ha sicuramente avuto, tra i tanti altri, l'effetto di incrementare la presenza della tecnologia all'interno della nostra quotidianità: dal lavoro da remoto ad una nuova socialità digitale, il ricorso – virtuoso – alla tecnologia e, in generale, ai servizi digitali è, in brevissimo tempo, aumentato in misura più che esponenziale. Di pari passo, l'evidente necessità di garantire un efficace contrasto alla pandemia ha presto portato a individuare in quella stessa tecnologia un importante fattore abilitante a una maggior capacità di sorveglianza da parte dei governi del rispetto delle misure di contrasto varate nella lotta alla pandemia stessa.

In tale contesto, si è dunque inevitabilmente assistito alla nascita di un dibattito che ha visto contrapposte, da un lato, le ovvie potenzialità che un ricorso massivo alla tecnologia poteva offrire nella lotta contro la diffusione della pandemia e, dall'altro, le altrettanto ovvie criticità che tale ricorso, inevitabilmente, poteva recare con sè. Attorno al più classico dei temi della filosofia politica – quello, cioè, che da sempre vede la contrapposizione tra sicurezza e diritti – ha dunque trovato nuovo vigore la più antica delle questioni su cui da sempre si fonda il funzionamento delle società democratiche: garantire lo stato di diritto attraverso l'equilibrio tra sicurezza e diritti[1].

Di fronte alla crisi forse più grande dell'ultimo secolo, in cui un bene comune – la salute pubblica, innanzi tutto – è stato messo a repentaglio dalla diffusione di un agente patogeno, si è infatti reso necessario individuare nuove soluzioni che preservassero i principi fondamentali del nostro ordinamento, senza snaturarne il significato, e consentissero al contempo di adottare – e dunque monitorare e far rispettare – politiche sufficientemente restrittive idonee a garantire la sicurezza sanitaria del paese.

Nato dall'esperienza militare, e per lungo tempo confinato ad una ristrettissima cerchia di utenti iperspecializzati, l'utilizzo via via sempre più ampio dei droni[2]

1. Sul punto cfr. Samuele Dominioni, *Covid-19: democrazia, tecnologia e fiducia*, 14 maggio 2020, ISPI, *https://www.ispionline.it/it*.

2. Gli *Unmanned Aerial Vehicles* (UAV) – ovvero: nel linguaggio del legislatore europeo *Remotely Piloted Aircraft System* (RPAS) e in quello del legislatore italiano mezzi aerei a pilotaggio remoto (MAPR) – più comunemente noti come droni, costituiscono una realtà estremamente eterogenea di aeromobili (e non solo, a dire il vero), il cui comune denominatore è in ogni caso rappresentato dall'essere privi di pilota a bordo. Originariamente sviluppati in ambito strettamente militare, non hanno tardato ad essere utilmente impiegati anche in altri settori per via, essenzialmente, di due vantaggi fondamentali: abbattimento dei costi operativi rispetto ai mezzi dotati di equipaggio di volo e operatività in zone inaccessibili o contesti critici idonei a mettere a rischio l'incolumità degli operatori.
Quando destinati, in particolare, ad operare in attività di monitoraggio del territorio, i droni si situano al crocevia di discipline giuridiche assai differenti. Ed infatti, rientrando nella nozione di aeromobile di cui all'art. 743, comma 2, cod. nav., così come novellato dal d.lgs. 15 marzo 2006, n. 151, sono innanzi tutto potenzialmente destinatari delle regole del diritto della navigazione. D'altra parte, in considerazione del fatto che gli stessi – almeno nel contesto ora preso in considerazione – operano quale strumento di supporto a operazioni di controllo del territorio verosimilmente condotte da soggetti appartenenti a corpi dello Stato, si sottraggono, ameno in parte, sia alla disciplina dettata nei Regolamenti ENAC che, con alcune eccezioni, a quella prevista nello stesso codice della navigazione.
Per un inquadramento terminologico e concettuale, si rimanda a B. Franchi, *Aeromobili senza pilota (UAV): inquadramento giuridico e profili di responsabilità - I parte,* in *Resp. civ. e prev.*, fasc. 4, 2010, 732 ss.; B. Franchi, *Aeromobili senza pilota (UAV):*

– finalizzato, da ultimo, essenzialmente a monitorare il rispetto delle misure di contenimento – ha dunque finito per porsi al crocevia del dibattito poc'anzi accennato, del quale è gioco forza diventato – è proprio il caso di dirlo – un osservatorio privilegiato dei rapporti esistenti tra sicurezza e tutela dei diritti; quest'ultimi in particolar modo quando declinati sotto forma di tutela della *privacy*. Se infatti è vero che l'immagine inevitabilmente più ricorrente quando la trattazione incrocia le potenzialità di sorveglianza degli UAV è quella della distopica Oceania di orwelliana memoria, e se è pure vero che va detto che secondo le più recenti indagini demoscopiche[3] i rischi per la *privacy* sono indicati come la conseguenza negativa più rilevante che la diffusione dei droni può comportare, va d'altra parte detto che la preoccupazione naturalmente non riguarda la macchina volante in sé considerata, ma la sua combinazione con l'equipaggiamento di cui può essere dotata (videocamera, microfoni, GPS, sensori, ecc.): la "mobilità" del drone, la sua (*in*)visibilità e la tecnologia che è normalmente in grado di imbarcare ne fanno infatti uno strumento intrinsecamente dotato di una potenziale invasività assai più elevata rispetto a un qualsiasi altro strumento di monitoraggio.

Dal punto di vista giuridico, l'impiego di un drone con finalità di monitoraggio pone dunque all'interprete una serie di questioni – che vanno della responsabilità civile dell'utilizzatore alla necessaria tutela della *privacy* del cittadino – che si vengono a delineare sullo sfondo di un quadro normativo gioco forza assai dinamico, sia a livello internazionale che italiano[4], tale da imporre al giurista, per un verso, di adattare le norme giuridiche esistenti alla nuova tecnologia, ove compatibili e, per altro verso, di ripensare determinate categorie o meccanismi di protezione a fronte delle nuove esigenze di tutela emergenti[5].

---

inquadramento giuridico e profili di responsabilità – II parte, in *Resp. civ. e prev*., fasc. 6, 2010, 1213 ss.

3. Il 40% degli italiani è a conoscenza dei droni e ritiene che possano essere di utilità soprattutto alla Protezione civile, ma circa la metà teme per la privacy personale. Sono alcuni dati emersi dalla ricerca *Doxa Marketing Advice*, in collaborazione con *Mirumir*, sulla "*Conoscenza e gli ambiti di possibile impiego della tecnologia Rpas (Remotely Piloted Aircraft Systems)*". Dall'indagine, condotta su un campione rappresentativo di mille persone, emerge che, oltre alla Protezione civile, i droni potrebbero essere utili, per il 49% degli intervistati, per la sorveglianza antincendio, ma anche per il rilievo del territorio (48%) e per il controllo del traffico (43%). All'utilizzo per l'agricoltura di precisione pensa il 28%, mentre solo il 21% immagina i droni impegnati in trasporto e consegna merci. Quanto all'impatto che gli Uav potrebbero avere per le persone, si teme soprattutto il rischio per la privacy (47%). Invece il 46% è convinto che contribuiranno ad aumentare la sicurezza e il 44% ritiene che daranno impulso allo sviluppo tecnologico. C'è anche un 37% secondo i quali miglioreranno la ricerca scientifica e un 26% convinto che potranno generare nuovi posti di lavoro.

4. A partire dalla seconda metà degli anni 2000, legislatori e *policy makers* hanno varato una serie di iniziative volte all'armonizzazione del quadro giuridico internazionale e alla fissazione di *standard* condivisi, anche attraverso la creazione di specifici gruppi di lavoro, come *l'Unmanned Aircraft System Study Group* (UASSG), poi sostituito nel 2014 dall'ICAO RPAS Panel, o lo JARUS (*Joint Authorities for Rulemaking on Unmanned Systems*). In questo quadro, si inseriscono la Circolare 328 dell'ICAO, gli emendamenti agli allegati 2, 7 e 13 della Convenzione di Chicago, la pubblicazione del *Manual on Remotely Piloted Aircraft System* (RPAS); mentre, la redazione delle *Standards and Recommended Practices* (SARPs) sulla gestione del traffico aereo e sui requisiti "*detect and avoid*" da parte dell'ICAO RPAS Panel sono attese entro la fine del 2020.

A livello europeo, nell'ottica di promuovere l'uso civile dei droni ed incoraggiare il relativo mercato, la Commissione ha proposto all'interno della sua strategia per il settore aeronautico [cfr COM(2015) 598 final] la revisione delle regole fondamentali sull'aviazione civile di cui al Regolamento (CE) 216/2008 (cd. Regolamento Basico), che, *ex multis*, avranno un ambito di applicazione più esteso, dal momento che disciplineranno anche la fattispecie degli aeromobili aventi un peso inferiore a 150 kg (vedi, proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio recante regole comuni nel settore dell'aviazione civile, che istituisce un'Agenzia dell'Unione europea per la sicurezza aerea e che abroga il regolamento (CE) n. 216/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, COM/2015/0613 final). Sulla scorta dell'invito della Commissione, inoltre, l'Agenzia europea per la sicurezza aerea (EASA) ha di recente pubblicato una bozza di regolamentazione sui droni – in particolare, per quelli rientranti nelle categorie "*open*" e "*specific*" – come strumento preparatorio e di supporto all'iter legislativo per la revisione del Regolamento (CE) 216/2008.

A livello italiano, invece, nel 2013 l'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC) ha emanato, in forza del rinvio operato dall'art. 743 comma 2, cod. nav., il Regolamento "Mezzi aerei a pilotaggio remoto" (di seguito, "Regolamento ENAC"), che ha introdotto una disciplina operativa e di dettaglio per i sistemi aeromobili a pilotaggio remoto e gli aeromodelli utilizzati nello spazio aereo italiano. La prima edizione del Regolamento ENAC del 16 dicembre 2013 è stata superata dalla seconda edizione del 16 luglio 2015. Successivamente, quest'ultima versione è stata emendata in quattro occasioni: nel dicembre 2015, nel dicembre 2016, nel marzo 2017 e nel maggio 2018.

Per una disamina completa delle questioni ora cennate cfr. Rossana Ducato, *Droni per il search and rescue in aree valanghive: profili civilistici*, Torino 2018.

5. La difficoltà del giurista a tenere il passo con la tecnologia viene descritta in termini di "isteresi giuridica", ossia come

Nel contesto poc'anzi, brevemente delineato – e tralasciando necessariamente le problematiche pure derivanti, sotto il profilo dell'eventuale responsabilità derivante dalla navigazione in sé di un drone – il presente contributo intende allora offrire una (seppur necessariamente parziale) ricostruzione dei profili di responsabilità che possono gravare in capo agli operatori con riferimento, in particolare, alla protezione dei dati e delle informazioni che vengano acquisiti per il tramite di tali strumenti[6].

* * *

Come detto, i rischi per la *privacy* sono indicati come la conseguenza negativa più rilevante che la diffusione dei droni può comportare.

L'esigenza di protezione è stata raccolta dalla Commissione Europea che, nel presentare la strategia per supportare gli usi civili degli APR, già con la Comunicazione dell'aprile del 2014, ha sottolineato l'importanza di tutelare i diritti fondamentali dei cittadini, con particolare riguardo al diritto alla vita privata e familiare e alla protezione dei dati personali, ribadendo l'applicabilità delle normative di settore qualora il sistema aeromobile realizzi un trattamento di dati personali.

Nell'ambito delle azioni che si è proposta di realizzare, la Commissione si è impegnata in particolare a valutare: "*come rendere le applicazioni RPAS conformi alle norme sulla protezione dei dati. Essa intende consultare esperti e parti interessate; adottare misure che rientrino nel suo settore di competenza, possibilmente comprendendo eventuali azioni di sensibilizzazione per proteggere i diritti fondamentali nonché promuovere misure di competenza nazionale*".

La Comunicazione è stata poi al centro dell'attività consultiva dello *European Data Protection Supervisor*, che si è espresso *nell'Opinion on the Communication from the Commission to the European Parliament and the Council on "A new era for aviation - Opening the aviation market to the civil use of remotely piloted aircraft systems in a safe and sustainable manner*", e del Gruppo di lavoro Art. 29 per la protezione dei dati che ha preso posizione con l'*Opinion 1/2015 on Privacy and Data Protection Issues relating to the Utilisation of Drones*.

Tali documenti, presi nel loro insieme[7], sottolineano essenzialmente l'importanza che l'utilizzo dei droni avvenga nel rispetto del diritto fondamentale alla protezione dei dati personali contenuto agli articoli 7 e 8 CEDU e art. 16 TFUE, nonché delle implementazioni nazionali della direttiva 95/46/CE (ora del Regolamento UE 679/2016 - c.d. GDPR), della decisone quadro 2008/977/JHA, del Regolamento 45/2001 e della direttiva 2002/58/CE, nell'interpretazione data dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea.

Tali documenti raccomandano, inoltre, l'attuazione di specifiche misure di *privacy by design*, ossia l'adozione dei principi *privacy* fin dalla progettazione e per tutto il ciclo di vita della tecnologia in uso, e *privacy by default*, ovvero l'implementazione di impostazioni automatiche per la tutela della vita privata, nonché l'effettuazione della valutazione dell'impatto *privacy* in relazione alle peculiarità dell'attività di trattamento svolta con il drone: si tratta di principi cardine del Regolamento generale in materia di protezione dei dati personali, approvato nella primavera del 2016 e applicabile a partire dal 25 maggio 2018.

La centralità della tutela della *privacy*, nell'ottica della creazione di fiducia per il decollo (del mercato) dei droni, trova poi ulteriore eco nella Dichiarazione di Riga, sottoscritta dalla comunità aeronautica riunita sotto l'egida della Presidenza lettone del Consiglio dell'Unione Europea nel 2015.

Degna di menzione ai fini della presente ricostruzione è, poi, la Risoluzione del Parlamento europeo del 29 ottobre 2015 "*sull'uso sicuro dei sistemi aerei a pilotaggio remoto (RPAS), noti comunemente come veicoli aerei senza equipaggio (UAV - Unmanned aerial vehicles), nel settore dell'aviazione civile*", che, nel solco del nuovo Regolamento (UE) 679/2016, ribadisce l'importanza della valutazione d'impatto *privacy* nonché dell'adozione di misure di *privacy by design* e *privacy by default*, invitando la Commissione a garantire tali

quel ritardo fisiologico del diritto nel regolamentare le nuove tecnologie, G. Noto La Diega, *In Light of the Ends. Copyright Hysteresis and Private Copy Exception after the British Academy of Songwriters, Composers and Authors (BASCA) and Others v Secretary of State for Business, Innovation and Skills Case*, in *Quaderni di Diritto Mercato Tecnologia*, 28 ottobre 2015.

6. Nella dottrina italiana sul punto cfr. U. Pagallo, *Robots in the cloud with privacy: a new threat to data protection?*, *Computer Law & Security Review* 29.5, 2013, 501 ss; P.G. Piccioli, *Droni. Security, safety, privacy ed etica*, Roma, 2015; G. Noto La Diega, *Privacy e trattamento dati,* in C. Artusio, M. A. Senor (a cura di), *The law of Service Robots. Ricognizione dell'assetto normativo rilevante nell'ambito della robotica di servizio*, 2015, 23 ss.; G. Noto La Diega, *Machine rules. Of drones, robots, and the info- capitalist society*, in I*talian Law Journal*, 2016, 2, 367 ss.

7. Cfr. ancora, per un'analisi ben più ampia, Rossana Ducato, *Droni per il search and rescue in aree valanghive,* op. cit.

requisiti minimi nello sviluppo di una politica europea in materia di droni.

Al quadro giuridico europeo in materia di protezione dei dati personali, si aggiunge l'art. 34, comma 2, del Regolamento ENAC che sottolinea nuovamente come il trattamento svolto attraverso un drone debba avvenire nel rispetto del GDPR e delle indicazioni del Garante. Con il che, dal punto di vista pratico-operativo, la circostanza che il drone effettui un trattamento di dati personali deve essere menzionato nella documentazione finalizzata al rilascio dell'autorizzazione (art. 34, comma 1, Regolamento ENAC), onerando quindi ENAC della responsabilità di controllare se l'attivitàin questione avvenga nel rispetto della normativa *privacy*.

Da tutto quanto ora cennato, consegue che l'eventuale uso di droni da parte delle autorità dovrà, da un lato, trovare giustificazione in un'adeguata base giuridica e, dall'altro lato, dovrà comunque essere previsto nei limiti in cui tale utilizzo sia *proporzionato* e *necessario* alle finalità perseguite[8].

Nello specifico, sotto il profilo della proporzionalità i provvedimenti autorizzativi non dovranno dunque eccedere nel loro contenuto e nella loro forma quanto strettamente necessario al raggiungimento degli obiettivi prefissati, mentre, sotto il profilo della necessità, gli stessi provvedimenti dovranno privilegiare scelte meno invasive rispetto alle diverse possibili opzioni. Le deroghe alla riservatezza, in definitiva, potranno quindi riguardare esclusivamente la tutela di interessi vitali dell'interessato, ovvero, l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, con esclusione, ovviamente, del trattamento in blocco di dati personali o di forme di sorveglianza indiscriminata.

* * *

La poc'anzi accennata introduzione del GDPR[9], con specifico riferimento all'utilizzo dei droni, non ha invero portato a particolari stravolgimenti della disciplina poc'anzi delineata. Attualmente in attesa che il Comitato europeo per la protezione dei dati fornisca una propria specifica linea guida, le indicazioni principali sono, infatti, ancora quelle sopraindicate, fornite dal Gruppo di Lavoro Art. 29 e di cui *all'Opinion n. 1/2015*.

In particolare, l'art. 6, par. 1, lett e) del GDPR, per quanto qui di nostro interesse, individua "*l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri di cui è investito il titolare del trattamento*" come una delle basi giuridiche che rendono lecito il trattamento dei dati personali. La stessa norma prevede altresì al successivo paragrafo 3 che, in tali casi, la base giuridica su cui si fondano i trattamenti in questione deve essere stabilita dall'UE, ovvero dal diritto dello Stato membro cui è soggetto il titolare del trattamento, e deve rispettare i soprarichiamati principi di proporzionalità e necessità[10].

Il rispetto di tali principii è garantito dalla scelta di strumenti orientati alla protezione dei dati fin dalla progettazione e per impostazione predefinita – *privacy by default e by design*[11] – e dal principio di minimizzazione, che impone l'utilizzo dei dati raccolti solo nei limiti del raggiungimento dello scopo per i quali sono stati richiesti.

Nel caso di droni equipaggiati di videocamere, i titolari del trattamento potrebbero, dunque, utilizzare – come da più parti suggerito – tecniche per il trattamento automatico delle immagini per mezzo di sfocature o di altri effetti grafici, al fine di evitare la raccolta di immagini di persone identificabili, laddove non siano necessarie.

Inoltre, per consentire un'adeguata ponderazione di tutti gli aspetti sopra rappresentati, il titolare dovrebbe, ai sensi del GDPR, effettuare preliminarmente all'avvio del trattamento un'apposita valutazione d'impatto sulla protezione dei dati (art. 35 GDPR) per definire la cornice e le caratteristiche del trattamento stesso, al fine di individuare tutte le misure volte a minimizzare i rischi.

---

8. Cfr. S. Zanetti e R. Berti, *Rischi privacy nell'uso dei droni nella gestione della crisi sanitaria*, 6 aprile 2020, Media Law 2020; M. Fardo, *Utilizzo dei droni nel contrasto al Covid-19. Il complesso bilanciamento tra la salute pubblica e la riservatezza personale*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2020, 3 nonché in *Giurisprudenza Penale Trimestrale*, 2020, 1, p. 101.

9. Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE, disponibile qui: *https://eur-lex.europa.eu;* D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196, recante il "*Codice in materia di protezione dei dati personali*" e successive integrazioni, disponibile qui:https://www.garanteprivacy.it/.

10. Cfr. ancora S. Zanetti e R. Berti, *Rischi privacy nell'uso dei droni nella gestione della crisi sanitaria*, 6 aprile 2020, Media Law 2020.

11. A. Cavoukian, *Privacy by Design: The Definitive Workshop, in "Identity in the Information Society"*, vol. 3, 2010, n. 2, pp. 247-251; G. D'orazio, *Protezione dei dati by default e by design*, in Sica, d'Antonio, Riccio, *La nuova disciplina europea della privacy*, Milano, 2016.

* * *

Cercando di trarre alcune prime conclusioni – posta come premessa quella che, in ogni caso, la legge non dovrebbe arrestare il progresso tecnologico, oppure richiedere di essere rivista e quindi aggiornata continuamente per via di questo stesso progresso, come invece è capitato con la sfilza di regolamenti accumulati negli ultimi anni dall'ENAC in materia – la tecnica è quella di arrivare a raggiungere i particolari effetti di tutela coniugando il metodo giuridico tradizionale con quello, innovativo, che immagina – come visto – la possibilità di immettere le regole giuridiche nella tecnologia stessa, secondo il principio della *privacy by design* e *della privacy by default*[12].

Sul piano del diritto tradizionale un buon metodo per raggiungere tale obiettivo è dato dal principio dell'indifferenza tecnologica della legge. Ciò significa che le diverse finalità perseguite dall'ordinamento in materia di *privacy* e tutela dei dati valgono indipendentemente dalla tecnologia in gioco e dalle diverse possibili implementazioni. Nel secondo caso, si può puntare a disciplinare ora il comportamento degli utenti e/o operatori dei droni, tramite il *design* di questi ultimi, ora lo stesso comportamento robotico, immettendo direttamente i dettami della legge nel *software* dell'agente artificiale.

E pur tuttavia, questo doppio livello d'intervento del legislatore, sia sul piano tradizionale attinente alla sfera del dover essere, sia sul piano del disegno tecnologico del drone, mette in risalto i nodi aperti dalle istanze della tecno-regolazione giuridica.

Ed infatti, è proprio il Regolamento Ue 2016/679 a suggerire come alcune delle questioni proposte dall'uso dei droni siano destinate a rimanere aperte proprio alla luce dal complesso quadro normativo delineato.

Ritornando al principio della *privacy by design*, disciplinato dall'art. 25 del Regolamento[13], in raccordo con il meccanismo certificativo di cui al successivo art. 42 e con le regole vincolanti dell'art. 47(2)(d), il fine che questo uso della tecno-regolamentazione potrà mai avere appare infatti poco chiaro[14]. Per un verso, la tutela dei dati passa attraverso le misure digitali di sicurezza che mirano ad attenuare l'impatto dei comportamenti dannosi sulle persone o sui sistemi tecnologici dell'informazione e comunicazione: basti pensare alla configurazione di base delle interfacce dei sistemi informatici, per cui il disegno dell'applicazione robotica può essere impostato in modo da essere appropriato all'uso anche da parte dei meno esperti e, tuttavia, senza che per questo il sistema smetta di aumentare la propria efficienza. Al pari di altre modalità per la sicurezza, come la configurazione dell'interfaccia dei sistemi informatici o delle copie di riserva o *backup*, l'obiettivo di questa modalità del *design* non è, dunque, quello di impedire che un evento dannoso si verifichi ma, piuttosto, nel caso in cui quest'ultimo si materializzi, che il sistema sia preparato a tutelarsi[15].

Questa regolazione della tecnologia può naturalmente essere disegnata in automatico e riportata alle finalità del diritto come meta-tecnologia. L'intento tecno-regolativo del diritto ha infatti a che fare, in questo particolare caso, più con l'affidabilità del disegno delle

12. Cfr. per un'analisi assai ampia, anche comparatistica, il bel saggio di L. Merla, *Droni, privacy e tutela dei dati personali*, in *Informatica e diritto*, XLII Annata, Vol. XXV, 2016, n. 1, pp. 29-45.

13. L'art. 25 del GDPR – rubricato "*Protezione dei dati fin dalla progettazione e protezione dei dati per impostazione predefinita*" – così testualmente recita: "*1. Tenendo conto dello stato dell'arte e dei costi di attuazione, nonché della natura, dell'ambito di applicazione, del contesto e delle finalità del trattamento, come anche dei rischi aventi probabilità e gravità diverse per i diritti e le libertà delle persone fisiche costituiti dal trattamento, sia al momento di determinare i mezzi del trattamento sia all'atto del trattamento stesso il titolare del trattamento mette in atto misure tecniche e organizzative adeguate, quali la pseudonimizzazione, volte ad attuare in modo efficace i principi di protezione dei dati, quali la minimizzazione, e a integrare nel trattamento le necessarie garanzie al fine di soddisfare i requisiti del presente regolamento e tutelare i diritti degli interessati. 2. Il titolare del trattamento mette in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire che siano trattati, per impostazione predefinita, solo i dati personali necessari per ogni specifica finalità del trattamento. Tale obbligo vale per la quantità dei dati personali raccolti, la portata del trattamento, il periodo di conservazione e l'accessibilità. In particolare, dette misure garantiscono che, per impostazione predefinita, non siano resi accessibili dati personali a un numero indefinito di persone fisiche senza l'intervento della persona fisica. 3. Un meccanismo di certificazione approvato ai sensi dell'articolo 42 può essere utilizzato come elemento per dimostrare la conformità ai requisiti di cui ai paragrafi 1 e 2 del presente articolo.".*

14. Cfr. ancora L. Merla, *Droni, privacy e tutela dei dati personali*, in *Informatica e diritto*, cit.

15. In proposito si è infatti suggerito un parallelismo tra questo tipo di *design* e gli *airbag* delle automobili, i quali non intendono certo invogliare gli automobilisti a cambiare direttamente stile di guida, né impedire che si verifichino incidenti. Piuttosto, nel caso d'incidente, l'intento è quello di attutirne, in tutto o in parte, gli effetti. Così U. Pagallo, *Il diritto nell'età dell'informazione*, Torino 2014, p. 139, a propria volta pure citato in questo medesimo senso da da L. Merla, *Droni, privacy e tutela dei dati personali*, in *Informatica e diritto*, cit.

misure di sicurezza in questione che con le ricadute sull'autonomia dei soggetti. Si tratta di una differenza critica con l'altro intento tecno-regolativo del diritto che riguarda la finalità del *design* volta a prevenire che comportamenti dannosi si verifichino. Oltre agli esempi dell'impiego di DRM – *Digital Rights Management* nel campo della proprietà intellettuale, o dell'uso di sistemi di filtraggio in rete ai fini della sicurezza nazionale, questo può essere il caso della *privacy by design* nell'ambito della robotica e, in particolar modo, dei droni. L'obiettivo può riguardare sia la regolazione del comportamento degli utenti e/o operatori, tramite il *design* di questi ultimi, in modo tale che non sia consentito alcun comportamento illecito da parte degli operatori stessi, sia la disciplina del comportamento robotico tramite il loro *design*, ossia immettendo direttamente i dettami della legge nel software dell'agente robotico, in modo tale da prevenirne atti indesiderati.

Tuttavia, come pure notato[16], esiste una serie di ragioni ulteriori per cui l'obiettivo del *design* a controllo totale risulta problematico. La prima è di natura tecnica e consiste, in parte, nell'obiettiva difficoltà di formalizzare alcuni concetti cardine della disciplina in materia di privacy e protezione dati, spesso dipendenti dal contesto preso in esame e dai soggetti, peraltro ad evoluzione.

Una seconda ragione di perplessità è poi suggerita da un'invero ampia letteratura scientifica che evidenzia il modo in cui particolari configurazioni di valori sociali, etici o politici, siano direttamente e sistematicamente realizzati, o soppressi, dal disegno tecnologico[17].

Infine, rilevano ragioni di tipo strettamente giuridico. Da un lato, di fronte alla presunta infallibilità di una tecnologia automatizzata va ricordato l'ammonimento di Lawrence Lessig, secondo cui «*I controlli sull'accesso ai contenuti non saranno ratificati dai tribunali; saranno controlli inseriti dai programmatori tramite il codice. E, mentre i controlli introdotti per legge sono sempre verificati da un giudice, quelli inseriti nella tecnologia sono sprovvisti di analoghi riscontri*»[18].

D'altro canto, Jonathan Zittrain affermava che «*la perfetta applicabilità [della legge] fa svanire la pubblica comprensione del diritto in quanto la sua applicazione [automatica] elimina un'utile interfaccia tra i termini della legge e la sua imposizione. Parte di ciò che ci rende umani sono le scelte che facciamo ogni giorno su quel che rappresenta alcunché di giusto o sbagliato (...). In un ambiente monitorato e sorvegliato del tutto, quelle stesse scelte svaniscono*»[19].

Sarà necessario dunque attendere ancora per vedere quale delle differenti ottiche avrà il sopravvento. Sin d'ora è però facile prevedere che uno dei settori della ricerca più ricco di finanziamenti, vale a dire quello dei droni, è destinato a far crescere su di sé l'attenzione, in particolare, del giurista per via delle ricadute nel campo della *privacy* e della tutela dei dati personali[20].

16. Cfr. ancora una volta L. Merla, *Droni, privacy e tutela dei dati personal*i, in *Informatica e diritto*, cit.

17. M. Flanagan, D.c. Howe, H. Nissenbaum, *Embodying Values in Technology: Theory and Practice*, in J. van den Hoven, J. Weckert (eds.), *"Information Technology and Moral Philosophy"*, New York, Cambridge University Press, 2008, pp. 322-353

18. L. Lessig, *Free Culture: The Nature and Future of Creativity*, New York, Penguin Press, 2004, p. 152, trad. it. Cultura libera, Milano, Apogeo, 2005

19. J. Zittrain, *Perfect Enforcement on Tomorrow's Internet*, in *R. Brownsword, K. Yeung (eds.), "Regulating Technologies: Legal Futures, Regulatory Frames and Technological Fi-xes"*, London, Hart, 2007, pp. 125-156 (tradotto in M. Durante, U. Pagallo (a cura di), *Manuale di informatica giuridica e diritto delle nuove tecnologie*, Torino, Utet, 2012, p. XX).

20. Cfr. L. Merla, *Droni, privacy e tutela dei dati personal*i, op. cit.

L'ARENA
Giovedì 16 Gennaio 2020

L'INCONTRO. A Palazzo Canossa, nello studio Lambertini&Associati, confronto sull'ultimo libro del sociologo Luca Ricolfi sui problemi della «Società signorile di massa»

Bauli: «Leggi più snelle per ripartire»

L'autore: «Paese in stagnazione che vive su ricchezze frutto del passato Il presidente di Confindustria: «Serve una strategia di rilancio dell'Italia»

Maurizio Battista

Come uscire dalla stagnazione, dalla crisi di una società signorile di massa che sta talmente bene per largo parte della sua popolazione che ha perso la spinta propulsiva per crescere?

Cambiare la società è una ricetta tanto semplice quanto impossibile, quindi da dove cominciare? Magari dalla semplificazione delle leggi e della burocrazia per consentire che quando le imprese riescono a produrre valore aggiunto questo non vada perduto nel diluvio di leggi e adempimenti e tasse che ogni mese si moltiplicano sulla parte produttiva del Paese.

«L'economia è rallentata non solo in Italia in tutta l'Europa, ma in Italia c'è un elevato grado di iperlegislazione e adempimenti burocratici: se cavalchiamo le nuove tecnologie ma poi perdiamo più tempi per la burocrazia i vantaggi dove sono?». È la riflessione del presidente di Confindustria Michele Bauli di fronte al libro del sociologo, giornalista e scrittore Luca Ricolfi *La società signorile di massa* edito da La nave di Teseo e che lo studio legale Lambertini & Associati ha messo al centro di un incontro conversazione nella sede di Palazzo Canossa in corso Cavour. Insieme con Luca Ricolfi e Michele Bauli attorno al tavolo sono intervenuti Giuseppe Manni, presidente di Manni Group spa, Bettina Campedelli docente dell'università di Verona, Renato Masso segretario della Cgia di Mestre, Roberto Rio vicepresidente Simest.

Michele Bauli, Luca Ricolfi, Giuseppe Manni, Bettina Campedelli e Roberto Rio FOTOMARCHIORI

E a questa iperlegislazione Ricolfi ha aggiunto anche, tra i mali che impediscono al Paese di crescere, le norme del Titolo V della Costituzione che dovevano dare nuova spinta in chiave federalista e invece «sono state scritte così male che non potevano funzionare, sono state un disastro, la classe politica ha creato un mostro, per cui alla fine tutta questa mole di norme frena la produttività delle imprese».

Si perché Ricolfi dimostra, statistiche alla mano, che la nostra è una società fragile dove la maggior parte delle persone vive bene sfruttando ancora la ricchezza diffusa generata nel passato, dove i malfattenti sono la percentuale più alta d'Europa e a fianco dei giovani laureati che fuggono all'estero per lavorare e proseguire gli studi ci sono padri che devono sostenere figli bamboccioni. Ma fino a quando può durare? Può durare fino a quando, è emerso dal dibattito moderato da Manni, il debito pubblico resta sostenibile, fino a quando l'export continuerà a tirare e potremo contare su manovalanza a basso costo, la parassitività, ed evasione fiscale.

In questo panorama Ricolfi aggiunge «la distruzione dell'università e della scuola», cioè il sistema formativo dei giovani, tesi condivisa da Bettina Campedelli: «Il giudizio negativo è condivisibile; i livelli delle competenze degli studenti continuano a calare, le riforme sono state molto negative e non sono state accompagnate da investimenti adeguati. Inoltre l'università, altro errore, si è allontanata dal mondo reale, dalla realtà applicativa».

Alla luce di tutto questo, Renato Masso ha sottolineato il calo e la trasformazione del Nordest e chiesto «un nuovo progetto altrimenti abbiamo perso definitivamente».

Mentre Rio ha posto l'accento sullo «shopping che le industrie straniere fanno in Italia». Michele Bauli ha ribadito che per ripartire «c'è bisogno di un sogno per la nostra società, perché i nostri figli devono avere ancora l'ambizione di vivere meglio di noi. E non lasciamoci condizionare dalle immagini e dai modelli che i media trasmettono, dove basta essere sui social per essere bravi».

«Per essere bravi bisogna studiare e capire che cosa si è studiato», ha ripreso Ricolfi, «quindi Università e scuola riprendano la loro alleanza e restituiscano un ruolo all'istruzione».

Il cambio culturale rispetto al passato è autentico e profondo ma qui siamo di fronte a una vera mutazione antropologica, una rivoluzione di costume «perché è vero che ci sono false rappresentazioni della realtà però i genitori devono smetterla di proteggere i figli sempre e comunque. Non scarichiamo le colpe sui media, le colpe di educatori e di politici sono assolutamente superiori».

Questo è un dei punti fondamentali: gli attori della società sono venuti meno al loro ruolo di responsabilità e al loro ruolo nella comunità.

Un dibattito che indagato infine anche come è cambiato il rapporto tra politica e cittadini, la metamorfosi di una borghesia che è sparita e un ceto politico che si è trasformato: una questione dunque di adeguatezza della classe dirigente capace ancora o meno di indirizzare le necessità di governo della comunità sulla base di interessi oggettivi e non soggettivi.

Insomma, c'è qualcosa di misterioso nell'Italia di questi ultimi anni. Una forza oscura la tiene inchiodata ad una crescita bassissima, quasi nulla, che impedisce di creare occupazione per un numero di persone paragonabile a quello di altre società avanzate, ma che nel contempo riesce ad assicurare un alto tenore di vita alla maggioranza della sua popolazione.

Invertire la tendenza e tornare al passato è un'utopia, rilanciare invece alla ricerca «di un sogno», come dice Bauli, di nuovi obiettivi e di un progetto condiviso, lasciando perdere il pessimismo, è ancora possibile. «Perché dobbiamo investire di arrovellarci sulla crisi, servono stimoli positivi, una strategia di sviluppo di lungo periodo dell'Italia». ■

FORMAZIONE. Al via venerdì seminari per commercialisti e avvocati

Il confronto tra generazioni negli studi professionali

Passaggio generazionale e organizzazione degli studi professionali. Saranno i temi dell'iniziativa regionale «Generazioni Professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici» organizzata da Proservizi, Confprofessioni Veneto, l'Unione Giovani Commercialisti di Vicenza e di Venezia, in collaborazione con l'Università di Verona, Polo Scientifico Didattico di Vicenza e l'appoggio di Aiga, Giovani Avvocati. L'iniziativa avrà appuntamenti anche a Verona in collaborazione con le associazioni locali.

«Abbiamo previsto attività e approcci originali», informabno gli organizzatori, «Dopo lo stop imposto dal Coronavirus avremo la ripartenza con convegni sul territorio e il coinvolgimento di Confindustria Veneto e Apindustria per capire cosa gli imprenditori si attendono dagli studi professionali. In occasione di una tavola rotonda aperta a commercialisti e avvocati alla facoltà di giurisprudenza a Verona affronteremo la questione degli errori organizzativi degli studi».

Il primo evento, è venerdì, online dalle 14 alle 16,30, intitolato «Continuità degli studi: aspetti valutativi per l'acquisizione di studi e per l'ingresso dei giovani». Le iscrizioni sono possibili al sito www.proservizi.it. Gli studi di commercialisti che hanno aderito sono: Slt Strategy legal tax Verona, Adacta, Enumera e Prassi Vicenza, Adm Associati Padova, Consimp e Studio Piana Treviso, Studio Brunello Venezia ai quali si aggiungerà lo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, sede di Verona, per un convegno previsto per settembre.

Per gli avvocati si segnalano Studio Lambertini & associati Verona, Studio legale Ticozzi-Sicchiero-Vianello e Dalla Valle Venezia, studio Bm&a (Treviso), Wise Padova e Prade Belluno. I gruppi di lavoro saranno coordinati da Andrea Cecchetto, Ugdcec Vicenza referente Conprofessioni, Veneto; Lamberto Lambertini avvocato in Verona; Andrea Capraraoriferrore associato e Gianluca Riolfo, professore a cõntratto, di Diritto commerciale all'Università di Verona. • C.G.

ANDREA CECCHETTO

Brevi considerazioni valutative sull'ingresso dei giovani collaboratori nella compagine degli studi

Uno dei tanti aspetti emersi nell'ambito dei lavori dei due gruppi di lavoro regionali che si sono costituiti per il progetto regionale *"Generazioni Professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici"*[1] è senza dubbio la necessità di dare continuità strategica e operativa all'interno degli studi. Una continuità che può essere garantita inserendo all'interno della compagine degli studi, commercialisti e avvocati che collaborano da anni con le strutture. Il tema è tutt'altro che banale data la sua crucialità al fine di garantire la continuità degli studi ben oltre la vita lavorativa dei suoi fondatori.

Appare chiaro che la questione non può considerarsi risolta con la fissazione di un eventuale prezzo di ingresso negoziato fra le parti in causa, dato che all'aspetto prettamente valutativo si affiancano questioni legali/contrattuali tutt'altro che secondarie. Si pensi alla disciplina della *governance* di studio, come pure alla fissazione dei criteri sulla base dei quali fissare annualmente la suddivisione degli utili della struttura, per citare solo due aspetti che possono portare al successo o all'insuccesso la trattativa fra *senior* e *junior*.

Nel presente contributo verranno tralasciati questi aspetti di tipo legale/contrattuale al fine di focalizzare l'attenzione sulle dinamiche valutative – senza chiaramente la pretesa di un'esaustività di trattazione, chiaramente impossibile alla luce dell'esiguità della dottrina in materia[2].

Le dinamiche valutative e i collaboratori, alcuni spunti di riflessione

La valutazione degli studi professionali è un tema affascinante ma poco indagato in dottrina. Ciò nonostante ormai appare consolidata in dottrina l'opinione che anche per gli studi professionali possano trovare applicazione modelli e approcci previsti per le aziende,[3] pur con i dovuti adattamenti legati alle peculiarità insite nelle strutture formate da professionisti, in cui è essenziale il rapporto *intuitu personae* che lega i singoli professionisti ai clienti. Ed è proprio questo legame stretto di tipo personale con il cliente che genera quell'*avviamento soggettivo*, a vita definita, in capo ai professionisti che è ben diverso dall'*avviamento oggettivo* legato alla struttura – questo sì a vita indefinita – che non tutte le strutture possono vantare.

1. Si tratta di un gruppo di studi strutturati di commercialisti ed uno di avvocati coordinati, rispettivamente, dal dott. Andrea Cecchetto di Vicenza e dall'avv. Lamberto Lambertini di Verona in collaborazione con il prof. Andrea Caprara e l'avv. Gianluca Riolfo per l'Università di Verona. Gli studi di commercialisti che vi prendono inizialmente parte sono Adacta, Enumera e Prassi (Vicenza), Consimp e Studio Piana (Treviso), Slt Strategy Legal Tax (Verona), Adm Associati (Padova) e Studio Brunello (Venezia) – cui si aggiunge lo Studio Pirola-Pennuto-Zei & Associati, sede di Verona, per una relazione a settembre. Per gli avvocati, invece, vi sono inizialmente Studio Lambertini & Associati (Verona), Studio Legale Ticozzi-Sicchiero-Vianello-Dalla Valle (Venezia), Studio BM&A (Treviso), Wise (Padova) e Studio Prade (Belluno).

2. Al riguardo si rimanda al recente contributo Cecchetto A. - Billone M., *Valutazione degli studi professionali. Entry, exit, partnership approach, Wolters Kluwer, 2019* in cui queste e altre osservazioni sono meglio dettagliate, anche con l'ausilio di una esemplificazione numerica sulla realtà del vicentino.

3. Questa ragione ha portato lo scrivente a suggerire nell'impianto dei Piv un riferimento agli studi professionali al fine di evidenziare quando uno studio possa configurarsi *azienda* e dunque possano trovare applicazione i metodi valutativi tradizionali - si veda Cecchetto A., *Lettera-commento ai Piv,* febbraio 2015, pag. 2, disponibile online sul sito della Fondazione Oiv.

Ecco allora che in fase di ingresso del collaboratore nella compagine dello studio appare fondamentale comprendere se esista davvero un avviamento oggettivo trasferibile, espressione di un extrareddito dopo aver remunerato tutti i fattori produttivi dello studio, compresi i compensi figurativi per i professionisti dello studio. Ma, prima ancora, sarà importante individuare quello che gli americani chiamano *rainmaker, l'uomo della pioggia,* che riesce a generare il lavoro all'interno dello studio; è quest'ultimo a generare gran parte dell'avviamento personale dello studio, che va tolto dal valore della struttura. [4]

Dopo essersi interrogati sulle modalità con cui quantificare il valore dello studio in una prospettiva di acquisto/cessione,[5] occorre effettuare una sorta di "adattamento" di tale valore per riferirlo ad un'ottica collaborativa/aggregativa, in cui i soci fondatori cedono solamente parte della loro partecipazione nello studio, creando una sorta di *cohabitation* fra fondatori e collaboratori. Si tratta, in definitiva, di quantificare quello che i Piv definiscono *valore negoziale equitativo* (Piv I.6.6): [6] il prezzo al quale la partecipazione potrebbe essere negoziata alla data di riferimento fra due o più specifici soggetti identificati, informati e concretamente interessati, bilanciando i rispettivi interessi. Un prezzo, in altre parole, che consideri anche le sinergie ottenibili dal futuro *matrimonio* come pure il percorso pluriennale intrapreso dal collaboratore all'interno dello studio[7].

Oltre alle sinergie ottenibili in un'ottica prospettica, il valore intrinseco dello studio dovrebbe essere diminuito, *in primis*, dal valore della clientela del collaboratore, per poi andare a verificare il contributo del collaboratore, nel corso degli anni, per favorire il passaggio generazionale della clientela dello studio – anche questo *da pesare* in ottica di "sconto". Ci spieghiamo meglio: è usuale che l'età anagrafica della clientela corrisponda grossomodo a quella del professionista (perlomeno in certe strutture di studio). Ne deriva che assistiamo spesso ad una interruzione del rapporto professionale da parte del cliente nel momento in cui subentra nell'azienda cliente il figlio che, per affinità anagrafiche, preferisce rivolgersi all'amico commercialista o avvocato. Se prima di questa fase intervenissero dei significativi e ripetuti rapporti fra il giovane collaboratore e il figlio dell'imprenditore cliente si agevolerebbe il passaggio generazionale anche all'interno dello studio, con inevitabili benefici in termini di valore trattenuto all'interno della struttura. Sono chiaramente spunti su cui ragionare e discutere nell'ambito dei nostri studi al fine di calare le riflessioni sui casi specifici, differenziando anche opportunamente i rapporti a seconda del professionista collaboratore aspirante acquirente di una partecipazione dello studio.

Ciò che andrebbe sicuramente evitato è di far pagare al collaboratore un prezzo di ingresso ancorato al fatturato storico dello studio, frutto di una gestione storica non ripetibile (pensiamo all'effetto-Covid che potrebbe avere impatti significativi sugli studi, specie se legati ad una imprenditoria appartenente, per esempio al settore commercio). La valutazione d'azienda, infatti, ci insegna che i flussi storici, pur presi a riferimento in assenza di informativa attendibile prospettica, devono essere sottoposti ad un adeguato processo di normalizzazione che identifichi flussi ripetibili nel tempo, frutto di un ragionamento economico legato al divenire e alla strategia portata avanti dagli studi.

Ed ecco allora il "paradosso valutativo" che spesso si riscontra nella quotidianità: uno studio che sta portando avanti una strategia di specializzazione, anche grazie all'apporto delle energie *fresche* dei giovani collaboratori, al fine di spostare il fatturato dai servizi tradizionali, stima un prezzo di ingresso per il collaboratore ancorato a queste dinamiche storiche, non più attuali.

Ricordiamo ciò che scriveva Fisher: *la valutazione è un processo umano in cui interviene la previsione, e nel quale gli eventi futuri proiettano la loro ombra in anticipo.*[8]

---

4. Su questi concetti si veda Bini M., *La valutazione di uno studio professionale a fini di conferimento ad una S.T.P., Le società, n. 5, pag. 37, Ipsoa, Milano.*

5. Il riferimento ai Principi Italiani di Valutazione porta all'utilizzo delle seguenti configurazioni di valore: valore intrinseco ex Piv I.6.8 e valore di investimento ex Piv I.6.4.

6. Questo approccio è stato proposto in*:* Cecchetto A. - Billone M., *Valutazione degli studi professionali. Entry, exit, partnership approach, Wolters Kluwer*, 2019.

7. Al riguardo lo scrivente ha esposto un parallelo con il contratto *rent to buy,* in cui il conduttore vede riconosciuti i canoni già pagati sul prezzo di acquisto, al fine di ipotizzare una sorta di *sconto* nell'ingresso della compagine a favore del collaboratore. Si veda Cecchetto A. - Tiso A., *Da tirocinanti a partner di studio, Il Giornale di Vicenza,* 10 luglio 2020, pag. 13.

8. Fisher I., *La teoria dell'interesse*, in Pellanda A. (a cura di), «Opere di I. Fisher», Utet, Milano, 1974. Traduzione italiana di Fischer I., *The Theory of Interest: As Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest It,* Macmillan, New York, 1930.

Alcune conclusioni

L'iniziativa regionale che stiamo portando avanti, anche grazie ai due gruppi di lavoro di studi strutturati, sta evidenziando la necessità di una visione diversa dei nostri studi, specie alla luce del momento di crisi del mondo professionale, culminato poi con il diffondersi del Covid-19. Non tutti gli studi lo hanno ancora capito, ma è urgente un *cambio di passo*. Per questo serve anche l'apporto dei giovani collaboratori che sappiano dimostrare delle capacità utili alla causa dello studio. Al riguardo cito un contributo scritto con l'ex direttore de "Il Commercialista Veneto"[9], dott. Filippo Carlin, in occasione di un incontro che trattava il tema della deontologia professionale, che riprendeva i principali errori commessi da senior e giovani nell'ambito del rapporto professionale che li lega. Carlin evidenziava per i giovani la necessaria *capacità di saper – e voler – ascoltare* che spesso manca. Poi però faceva presente che troppe volte i senior non vogliono mettersi in discussione perché *ancorati a schemi di esperienza, che ci portiamo appresso dal passato, che riteniamo immarcescibili ma che, invece, possono risultare soppiantati da una nuova visione, da dei diversi parametri di giudizio, da una differente formazione* con ciò sottovalutando *freschezza e brillantezza mentale* dei junior.

Ecco, non vorrei che anche nell'ambito della stima del prezzo di ingresso ai collaboratori si commettesse questo errore: intestardirsi su un prezzo troppo elevato – dimenticando sinergie e altri aspetti sopra ricordati. Anche perché – e qui gli avvocati ci insegnano – possiamo *considerare* la *seniority* in sede di determinazione della percentuale da attribuire annualmente agli associati, dopo l'ingresso del collaboratore. Che a quel punto potrà mettersi in discussione e far valere il proprio valore anche a favore di tutta la struttura.

Confrontiamoci sul tema, ad ogni modo. Parliamone. Evitando *les non-dits*.

Et il est parti
Sous la pluie
Sans une parole
Sans me regarder
Et mois j'ai pris
Ma tête dans ma main
Et j'ai pleuré.

Prévert, *Déjeuner du matin*.

9. Carlin F. - Cecchetto A., *Quali sono gli errori che i giovani fanno nel rapporto con i colleghi senior?*, *Aspettando l'Unione!*, ottobre 2019, Ugdcec di Vicenza.

SMILEY'S PEOPLE

Il fallimento miliardario di Wirecard nelle cronache del Financial Times

Una tavoletta rinvenuta nel tempio del dio Sole a Sippar, nel 1750 A.C. registra quattordici prestiti in argento concessi a diversi individui, in cambio di una commissione che copriva interessi per il 20% della somma prestata.
Il tempio, come era normale in epoca neo-babilonese, fungeva da banca.
Questa commistione tra culto religioso ed esercizio di attività finanziaria pare curiosa, considerando che chi esercita tale attività ha spesso fatto ricorso ad attività criminose, dalla frode miliardaria di Madoff, ai trucchi contabili di Lehman Brothers o di Enron, fino a tale Giuffrè, che girava per le campagne emiliano-romagnole con il baule della Mercedes zeppo di banconote per stupire il contadino che, negli anni '50, viveva ancora isolato dal mondo e consegnava al mariuolo tutti i suoi risparmi. Risparmi bruciati ovviamente al fuoco della frode e dell'ingenuità diffusa allora come oggi. L'elenco delle malefatte dovrebbe in realtà risalire ai babilonesi per arrivare ad oggi.
E, se è vero che gli italiani hanno inventato la finanza moderna (la cambiale tratta internazionale, per finanziare il commercio), è vero anche che, per venire agli anni '70 un finanziere italiano, inopinatamente premiato da un nostro governante, ordinò la morte dell'avv. Ambrosoli che indagava sul default della Banca Privata, che a quel finanziere faceva capo.
E pare altrettanto vero che diversi fondi del Banco Ambrosiano siano serviti per pagare gli esecutori dell'attentato alla stazione di Bologna dell'agosto 1980, con tanto di borderò, con acconti e saldo, trovato nelle tasche di un tale Gelli.
Ma il ricorso all'omicidio è, per fortuna, raro. Più diffuso invece è il caso delle intimidazioni, delle iniziative che delegittimano in rete chi ha il coraggio di criticare, delle denigrazioni e delle azioni giudiziali, strumento efficace per tappare la bocca del dissenso.
Iniziative che spesso determinano la morte civile di chi ne è oggetto.

Esemplare la vicenda di Wirecard, società finanziaria tedesca con sede a Monaco, fallita nell'estate 2020 con un'esposizione enorme (1.9 miliardi di Euro) e del suo rapporto con il giornalista del Financial Times, che dal 2015 aveva dubitato della solidità e della correttezza degli amministratori della società.
Il giornalista che aveva sollevato i dubbi sull'operato di Wirecard (Dan McCrum) per anni è stato oggetto di hackeraggi, di false rivelazioni sul web in ordine alla sua serietà professionale e ai suoi pretesi rapporti illeciti con speculatori di borsa.
A ciò si aggiungano quotidiani pedinamenti, offerte di pagare il silenzio suo e del suo giornale, lusinghe e blandizie, alternate a denunce penali e a stratosferiche richieste di danni.
Mentre la frode perpetrata dagli amministratori di Wirecard assumeva proporzioni sempre più grandi e il quotidiano finanziario inglese procedeva nella sua inchiesta, il revisore di Wirecard taceva e l'autorità di vigilanza sulle società finanziarie tedesche (BA Fin) promuoveva azioni giudiziarie contro il giornalista e il Financial Times.
L'atto di voltarsi dall'altra parte è tipico della maggior parte degli esseri umani, ma stupisce sempre quando è l'atteggiamento degli organi deputati al controllo, tanto più se si tratta di autorità pubbliche. Verrebbe da aggiungere: per di più tedesche!
Lo stesso editore del giornale si sentiva in dovere di ingaggiare un'importante studio legale per indagare sul suo giornalista e sul suo responsabile del risk management del giornale.
Intanto McCrum, relegato in una stanzetta senza finestre, emarginato dalla redazione, proseguiva con crescente angoscia la sua ricerca sulle frodi in atto, scoprendo tra l'altro che due presunte succursali di Wirecard in Estremo Oriente non esistevano.
Le iniziative di Wirecard contro il giornalista ed il suo giornale, divulgate su tutti i mezzi di informazione internazionali, sortivano effetti paradossali. In

occasione della comunicazione dell'iniziativa di BA Fin contro McCrum, Winecard otteneva nuovo credito bancario (tre miliardi e duecento milioni di euro ad un anno dal fallimento).
La vicenda è dettagliatamente descritta nell'edizione del 5 settembre 2020 del Financial Time dallo stesso McCrum e colpisce la capacità del giornalista di mantenere tutta la vicenda ad un livello oggettivo, evitando (o quasi) riferimenti emotivi.
Anche se le sue traversie personali si possono immaginare: colpito da una sequenza impressionante di atti diffamatori su ogni mezzo di comunicazione, seguito da ventotto investigatori privati pagati da Wirecard, oggetto di quotidiane diffide giudiziarie e di alcune pesanti azioni penali e richieste milionarie di risarcimenti in sede civile. Resistere non deve essere stato facile per lui, rischiando di perdere lavoro e reputazione.
Certo non è una situazione paragonabile alla condanna a morte dell'avv. Ambrosoli o al finanziamento di un attentato criminale, ma esiste anche la morte civile, quando si perde credibilità e stima di coloro con cui si lavora.
La vicenda ha peraltro un interesse più generale. Fatte le debite proporzioni, le pressioni di Wirecard non sono diverse da quelle esercitate nei confronti di diverse attività professionali, non solo giornalistiche, che implicano critiche, accuse, diffamazioni, da parte di chi ha molti mezzi e pochi scrupoli.
In Italia sono più di duecento i giornalisti che vivono sotto scorta e non si contano quelli che "più semplicemente" hanno perso il lavoro o sono stati "convinti" a cercarsi un'altra attività..
E se, nella classifica mondiale sulla libertà di stampa, l'Italia arriva oltre il cinquantesimo posto, un motivo ci sarà.
Magari conta anche il dictat che un presidente del consiglio ha mandato da Bucarest contro un grande giornalista come Enzo Biagi, con la conseguente perdita di una delle poche rubriche televisive intelligenti.
Ricordiamoci di questi abusi e ringraziamo la stampa inglese che, pur sotto pressione, non piega la schiena.

FINANCIAL TIMES

FRIDAY 19 JUNE 2020 — WORLD BUSINESS NEWSPAPER — MIDDLE EAST

Life after Brexit
UK has confused sovereignty with superiority

Two Americas
Pandemic response risks leaving low-paid behind

Lottery trades
Normal rules no longer apply on Wall Street

Wirecard shares plummet as auditors warn €1.9bn is missing

EY cites 'spurious cash balances' • New focus on payments group • Loan deadline today

DAN MCCRUM — LONDON
OLAF STORBECK — FRANKFURT

Shares in Wirecard crashed more than 60 per cent yesterday when auditors of the fintech group, once regarded as a star of the German tech sector, warned that €1.9bn was missing from its accounts.

Wirecard, which is based in a Munich suburb, processes tens of billions of euros in credit and debit transactions each year as a member of the Visa and Mastercard networks. However, it has spent the past 18 months battling to allay concerns over its accounting practices.

Its shares plunged yesterday when EY said there were indications a trustee of Wirecard bank accounts had attempted "to deceive the auditor" and may have provided "spurious cash balances".

Markus Braun, its chief executive and largest shareholder, propelled Wirecard into Germany's prestigious Dax 30 index two years ago when the company had a market capitalisation of €24bn

Share price
€195.75
Jun 18 2020
€39.90

Briefing

• EU defies US to pursue digital tax plan
France has hit out at the US decision to halt talks on a global tech levy and said it would apply its own tax, as did the UK. Brussels said it would advance its plan. — PAGE 2; EDITORIAL, COMMENT: PAGE 16; LEX, PAGE 18

• House improvement foils short sellers
Hedge funds and other investors who bet against US retailers before the stocks rally have lost out to the tune of $28bn, as shoppers splashed out on DIY and online services prospered in the pandemic. — PAGE 2

• Trump lashes out at 'sick puppy' Bolton
The US president has hit back at his former national security adviser over a memoir claiming he is out of his depth and had sought help from Chinese leader Xi Jinping to win re-election this year. — PAGE 2

• Nintendo share surge reaches next level
A three-day rally has propelled the market value of the games maker to almost $62bn as investors bet on the long-term role of video games in a virus-stricken world. — PAGE 8

• EU seeks to blunt bids from China
Brussels has unveiled proposals to prevent foreign state-subsidised groups from undercutting EU rivals in public procurement bids, stepping up its push to tackle alleged unfair dealing by Beijing. — PAGE 4

• Banks sweep up cheap €1.3tn from ECB
The ECB has said 742 lenders applied to borrow €1.31tn in its latest liquidity drive. With rates as low as minus 1 per cent, the ultra-cheap lending is in effect a subsidy for the banking system. — PAGE 2

FIORENZO FESTI

Le correzioni di Francesco Benatti

Eppure, il mattino peggiore era preferibile alla migliore delle notti[1].

1. Genesi

Era il 1989, l'anno dalla caduta del muro di Berlino e della protesta studentesca in piazza Tienanmen. A Sanremo avevano appena vinto Anna Oxa e Fausto Leali con "Io ti lascerò" e la Nazionale di calcio era allenata da Azeglio Vicini.

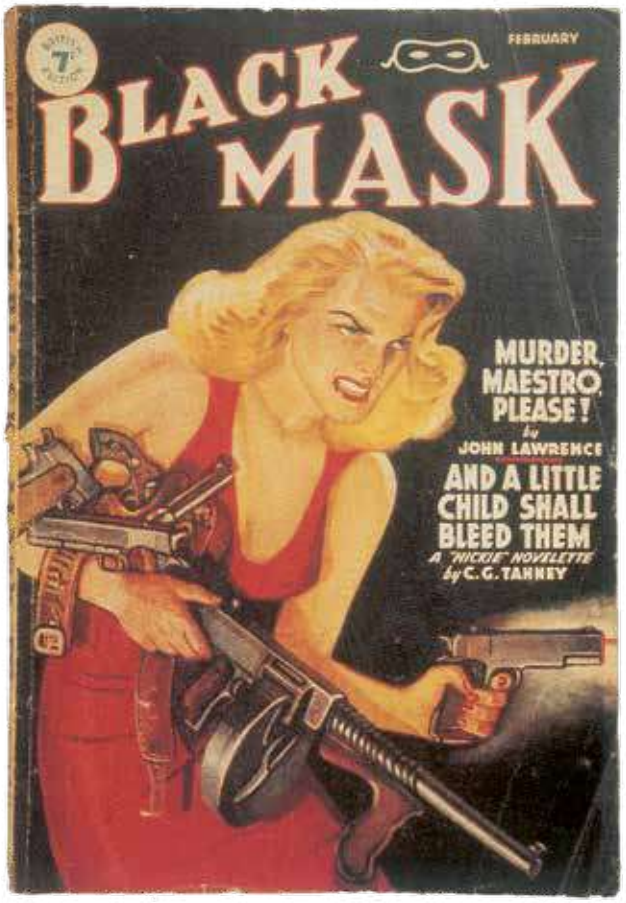
In un aula incolore della Statale attendevo che finissero gli esami di privato. Anche allora, come oggi, mi sentivo un impostore. Cosa avevo mai fatto, che merito avevo, per essere lì a interrogare quei ragazzi?
Impostore, per impostore, tanto valeva andare avanti.
E ci avevo provato, ad andare avanti. Già tre volte, nelle sessioni precedenti, superando timore e imbarazzo, gliel'avevo chiesto, ma lui, il Prof. Benatti, non mi aveva nemmeno risposto, lasciandomi il dubbio che non avesse sentito la domanda. Solo l'ultima voltà mi aveva rivolto una fugace espressione, oggettivamente indecifrabile, ma che avevo interpretato come un "ma cosa diavolo potrai mai volere tu? Si vede lontano un miglio che sei un imbecille".
Terminata la sessione, il Professor Benatti, gli altri assistenti ed io uscimmo dall'università e ci incamminammo verso il ristorante per il consueto pranzo premio offerto dal Professore. Mi infilai in mezzo agli assistenti che gli erano più vicini, gli arrivai a fianco, iniziai a respirare profondamente come chi si prepara a un'immersione subacquea e attesi una pausa nelle chiacchiere per rifare la mia domanda.
«Pppprofessore – sì, quando sono emozionato, balbetto –, mmmi fa studiare e scrivere qualcosa?».
Il Professor Benatti alzò gli occhi e mi guardò. Poi si fermò. Appoggiò la borsa da lavoro per terra, la aprì e ci infilò dentro una mano. Rimasi dritto a guardarlo, con lo sguardo inebetito, chiedendomi cosa stesse facendo. Forse stava per estrarre una specie di foglio di licenziamento, un cartellino rosso di espulsione dalla squadra degli assistenti.
Invece, il Prof. Benatti estrasse un incartamento, me lo diede in mano e disse: «Azeglio, questa è una sentenza che mi ero procurato per farla commentare a Venosta, ma in questo periodo sta scrivendo altro: provi lei».
Mi chiamo Fiorenzo, non Azeglio, ma se il Professore preferisce chiamarmi così, non mi interessa: l'importante è che mi abbia dato da scrivere.

2. Determinazione dell'oggetto o esonero da responsabilità: questo è il dilemma

La sentenza si occupava di responsabilità della banca per furto di valori contenuti in cassetta di sicurezza.
Inizialmente, provai un moto di delusione: con tutte le questioni interessanti, mi aveva dato una cosa sui contratti bancari, che sono notoriamente una palla. Non solo, ma, tra tutti i contratti bancari, quello più insulso: il servizio accessorio di cassette di sicurezza.
Poi, leggendo e studiando, mi resi conto che la questione era tutt'altro che irrilevante. Si trattava di stabilire se la clausola in forza della quale si poneva divieto al cliente di depositare beni di valore superiore a un determinato ammontare e che, conseguentemente, escludeva la risarcibilità del danno provocato per asporto o distruzione di beni di valore superiore, avesse natura di determinazione dell'oggetto, integralmente efficace, oppure avesse natura di limitazione di responsabilità, nulla nel caso di dolo o colpa grave (art. 1229 c.c.).

Mentre studiavo l'argomento, facevo un po' di attività di insegnamento. Tenni un ciclo di seminari di privato con l'amico Piergiuseppe Biandrino. Lui faceva la prima ora, io la successiva. Prima di ogni seminario ci dividevamo l'argomento, ma ogni volta il programma saltava. Non riuscivo mai a esporre gli argomenti che

1. Franzen, *Le correzioni*, 2001.



mi ero preparato. Perchè Pier, nella prima parte, faceva discorsi talmente complicati, andando talmente in profondità, che io dovevo impiegare il mio tempo a rendere accessibile ciò che aveva detto lui. In un seminario sul possesso, Pier trattò della Gewere, davanti a una trentina di studenti con gli occhi sbarrati. Io dovetti trasformarmi in un Piero Angela del diritto e usare la mia ora a spiegare ciò che aveva detto, concludendo con un "tranquilli, le cose che abbiamo detto oggi non vi verranno chieste all'esame". E sicuramente quelli avranno pensato: ma allora che diavolo ci siamo venuti a fare qui?

Una volta, il Professore, impossibilitato a fare lezione, mi chiese di sostituirlo. A causa dell'elevato numero di matricole, le lezioni di diritto privato, del primo anno, si tenevano al Teatro Carcano di Milano. Mentre entravo nel teatro, molto ampio e totalmente privo dell'intimità che caratterizza un'aula universitaria, ero intriso di emozioni contrastanti. Ero fiero di me stesso, mi sentivo un vero professore, mi dicevo che se ero lì al posto del Professor Benatti voleva significare che ero un po' come lui. Nello stesso tempo avevo una fifa blu, avevo il timore di fare o dire una stupidata, consapevole che, certamente, gli sarebbe stata riferita. La probabilità che, in mezzo agli studenti, vi fosse qualche figlio di avvocato amico del Professore era elevata.
Quando salii sul palco la paura divenne terrore: sullo sfondo allestito per l'Enrico IV di Pirandello c'era un trono di legno, con schienale e seduta di stoffa rosso scuro, imponente, enorme, largo tre metri e alto quattro. La sedia su cui avrei dovuto mettermi e il banco su cui avrei dovuto appoggiare codice e appunti erano, invece, di dimensioni minime e posti al limite del palco, poco prima del balzo che cade sulla platea. Il teatro era occupato in ogni ordine di posti. Lì, seduto al mio tavolino, con alle spalle quel trono immenso e di fronte centinaia di studenti, mi sentivo minuscolo, inadeguato e indifeso. Se li avessi fatti arrabbiare, avrebbero potuto uccidermi, solo camminandomi sopra. Prima di iniziare a parlare, alzai lo sguardo: riuscivo a distinguere i volti solo delle prime venti file.
Cominciai con un discorso introduttivo. Gli studenti nelle prime quattro file prendevano diligentemente appunti, quelli nelle cinque file successive sembravano essere attenti, ma, più si andava a ritroso, più il livello di attenzione diminuiva progressivamente. Nella parte di platea buia sotto la galleria e su nella stessa galleria regnava l'anarchia: sesso, droga e rock and roll.
Mano a mano che procedevo nella lezione il chiacchiericcio aumentava fino a divenire un frastuono di fondo. Gradatamente, anche quelli delle file di mezzo iniziavano a confabulare fra loro e a disinteressarsi di ciò che dicevo. No, Festi, aspetta: è ancora presto per tirare fuori l'arma segreta. È una carta che puoi tirare una volta sola, se la giochi subito, rischi di non riuscire a finire la lezione. Le persone, prese in massa, sono come una belva feroce, una tigre. La tigre va ammansita, la minaccia della frusta va usata con parsimonia, perchè, se la fiera si accorge che poi non la usi o che, se la usi, non fa tanto male, ti sbrana. Quindi, attesi e andai avanti a parlare. Quando vidi che pure quelli delle prime file stavano smettendo di prendere appunti e iniziavano a sbadigliare o a parlare fra loro, venne il momento: «Allora, fin qui abbiamo fatto un discorso introduttivo, adesso inizierò a parlarvi di ciò che vi potrà essere chiesto all'esame».
Bam! Alla parola "esame", gli sbadigli morirono sulle facce, chi aveva abbandonato la penna la riprese con uno scatto veloce, quelli delle file di mezzo tornarono a fissarmi. Persino in galleria, qualcuno forse buttò via lo spinello.
Dopo aver messo la briscola sul tavolo, la lezione procedeva tranquilla e sarebbe probabilmente terminata senza danni, se non fosse accaduto un fatto inaspet-

tato. Inaspettato, ma ricondubile, come al solito, alla mia cazzonaggine di fondo.
All'epoca ero un idealista spinto e fra i miei ideali del cavolo v'era anche l'aspirazione a essere compreso dal maggior numero di studenti possibile: volevo insomma che tutti fossero in grado di capire ciò che dicevo durante la lezione. Per tale ragione, dopo aver spiegato un concetto, lo riprendevo da un'altra prospettiva e lo rispiegavo. E, poi, non contento, facevo pure un paio di esempi.
A un certo punto, fui talmente didascalico e pedestre che uno studente seduto nella lontana galleria si alzò in piedi e battè le mani, dicendo ad alta voce con tono sarcastico: «Bravo, se non ce l'avesse spiegato per la terza volta non ci saremmo mai arrivati da soli».
Seguì una risata collettiva e un applauso da parte di alcuni che erano abbastanza lontani da non poter essere riconosciuti.
A quell'interruzione maleducata e sacrilega divenni panoazzo e restai senza parole. Con la mente azzerata dall'affronto subito, annichilito per la figura fatta davanti a centinaia di persone, rimasi per trenta secondi senza fiatare. Dovrei dire che quei trenta secondi durarono un'eternità, ma non lo dico, perchè quello dell'istante che dura un'eternità è ormai un clichè della peggiore narrativa. Comunque, fortunatamente mi ripresi e terminai la lezione in un teatro silente come non era stato prima. Probabilmente, molti studenti erano stati mossi a compassione e altri avevano il timore che, se li avessi sorpresi a parlare, avrei potuto sfogare su di loro la mia vendetta.
Appena finita la lezione, scattai come una molla e andai velocemente all'uscita della galleria a squadrare i volti degli studenti che uscivano. Non ero riuscito a distinguere i lineamenti del responsabile e quindi non ero in grado di riconoscerlo. L'unica speranza era che quel vigliacco si rivelasse spontaneamente, ma le probabilità erano minime. Però, io ero lì lo stesso, con sguardo indagatore e severo, a tentare almeno di recuperare davanti a tutti la dignità perduta.

All'epoca, avrei voluto tenere molti più seminari e molte più lezioni, avrei voluto correggere tesi e assistere il Professore in tutte le attività universitarie. Quando si è giovani, la passione per l'insegnamento è forte, ma può far perdere di vista l'obiettivo. Il Professore lo sapeva, e mi frenava, raccomandando di non perdere tempo, di dedicarmi allo studio e alla scrittura.
L'unico incombente in cui desiderava aiuto erano gli esami. Il giorno della sessione era sempre una levataccia, perchè il Professore voleva iniziare alle otto e trenta. Se arrivavi in ritardo, ti rivolgeva un'occhiata severa, venata di compatimento. Sembrava voler dire: "poverino, il cocco di mamma non è riuscito ad alzarsi per tempo, doveva pucciare il biscottino nel lattuccio". Chi poteva arrivare verso le dieci senza incorrere nel suo strale era Elisabetta Panzarini, ma era comprensibile: a Betta si può volere solo bene.

Gli studenti desiderosi di sostenere l'esame erano sempre numerosi. Eravamo in molti assistenti: qualcuno, come me, che studiava e scriveva, i giovani magistrati Dolci, Ferrero e Ricciardi, e alcuni avvocati di media età. Fra questi, c'era l'avv. Motta, il solo che, durante i pranzi, poteva permettersi di tener testa al professore nelle battute e persino, a volte, di prenderlo in giro.
Il Professore stava alla cattedra e interrogava pure lui. Noi avevamo ciascuno un nostro banco, sparpagliato qua e là nell'aula. A un certo punto, un assistente, avvocato quasi cinquantenne di cui non ricordo il nome, si alzò, lasciando lo studente con gli occhiali seduto davanti al suo banchetto, e si recò alla cattedra per chiedere qualcosa al Professore. In mezzo al frastuono di dieci assistenti che interrogavano e altrettanti studenti che rispondevano o che almeno ci provavano, il Professore gli rivolse un benigno e sorridente cenno di assenso. L'avvocato cinquantenne tornò al suo banco, fece alzare lo studente e, con tutta la forza che aveva in corpo, gli rifilò un manrovescio in piena faccia: CIAF!
Nell'aula irruppe il silenzio. L'eco dell'impatto dello schiaffone rimbalzava tra le pareti. L'avvocato Motta ed io, con il cuore a mille, balzammo dalle nostre sedie. Motta mise un braccio sulla spalla del ragazzo con la guancia in fiamme e, mentre lo portava fuori dall'aula, iniziò a recitargli all'orecchio parole rassicuranti e così dolci come non aveva mai rivolto a nessuna delle mille donne che si vantava di aver avuto. Io raccolsi gli occhiali dello studente e, con la cura di un orologiaio, mi misi a raddrizzargli la montatura che era stata disassata dallo schiaffo. Insieme, lo coccolammo e lo lusingammo: il timore di ricevere una denuncia o di finire sui giornali era tale che saremmo stati disposti anche al sesso, se il ragazzo avesse avuto quella preferenza.
Il Professore affrontò l'assistente manesco. Era ovviamente furibondo, ma, dopo poco, si placò: si era reso conto di avere di fronte una persona in pieno esaurimento nervoso. L'assistente, infatti, stava vigorosamente giustificando il suo comportamento, sostenendo di aver avuto formale autorizzazione. Quando si era avvicinato alla cattedra, aveva chiesto al Professore se poteva dare uno schiaffo allo studente e il Professore

gli aveva detto di sì. Il Professore effettivamente aveva dato il suo consenso, ma, in mezzo al baccano, era convinto che gli avesse chiesto se poteva dare la "lode".

Tra una sessione e un'altra, continuavo a studiare le cassette di sicurezza. Andavo a consultare libri nella biblioteca dell'ordine degli avvocati oppure in università, nell'istituto di privato. Qui cercavo anche qualcuno cui poter esporre le mie elucubrazioni, una sorta di vittima, e la trovai in Gianroberto Villa, assistente volontario di Pietro Trimarchi.
Pensavo che dopo quei mesi trascorsi ad ascoltare i miei vaneggiamenti sulle cassette non lo avrei più rivisto, invece siamo rimasti amici. In seguito, si è però ampiamente vendicato, costringendomi, a sua volta, ad ascoltare le sue riflessioni nella preparazione del libro Contratto e violazione di norme imperative (1993) e a partecipare alle sue preoccupazioni per la carriera universitaria, che, all'epoca, sembrava non decollare mai.

Finalmente, a luglio, terminai il mio lavoro. Milano era infuocata e, mentre consegnavo nelle mani del Professor Benatti il dattiloscritto, sudavo vistosamente. Non credo, però, che, se fosse stato inverno, avrei sudato di meno. Il Professore lo prese, lo infilò nella borsa e disse: «Bene Azeglio, lo leggerò in vacanza, vediamo se sei bravo o se sei un cazzone».

3. Caporetto

Settembre. Interno studio Benatti. Io seduto nella poltroncina davanti alla sua scrivania. Lui, scuro in volto. Solleva il dattiloscritto, lo tiene in mano per un istante, come per pesarlo, e poi me lo lancia: «Festi, il suo lavoro fa pena. Mia figlia di otto anni scrive molto meglio di lei».
Sipario.

4. Il camaleonte

Lascia perdere, Festi, non è roba per te. Datti all'ippica[2]. No, per Dio. Ho voluto fare questa cosa e la farò. Sì, sì, Festi, d'accordo, vuoi riscrivere l'articolo e lo vuoi riscrivere come va bene a lui. Ma come puoi fare? Come puoi scrivere bene, se non sei capace? Come puoi impararae a scrivere in qualche mese? Non puoi mica metterci due anni a rifare il lavoro.
Improvvisamente mi apparve un'ideuzza. Ma no, è una cazzata. Ma sì, vedrai che funziona. Va beh ci penso.
Intanto, mi dedicai alle "correzioni" del prof.
Nelle prime pagine, mi aveva modificato anche le virgole, aveva tolto alcuni "a capo" e ne aveva messo altri, aveva cerchiato le ripetizioni. Più avanti, aveva smesso di correggere analiticamente, come un naufrago che, esausto di tappare le falle, avesse lasciato affondare la barca.
Rimanevano solo, sul margine, una serie di punti interrogativi, un mucchio di "scrivere meglio" e un "è un po' ingenuo!".
Va beh, procediamo con ordine. Anche le piramidi sono iniziate con la posa della prima pietra.
Cominciamo con la questione delle virgole. Ma, nelle proposizioni introdotte dal "che" ci vuole la virgola o non ci vuole? Ogni tanto me l'ha messa, ogni tanto me l'ha tolta. Cos'è, si va a sorte?
Lo Svedese (soprannome da me affibbiato a mio padre, post mortem) aveva comprato, anni prima, un libro di grammatica della Utet[3]. Lo cercai in libreria e lo individuai là in alto: aveva il dorso chiaro, con bande rosse e nere, tutto istoriato, tipo la collana dei Classici. Tirarlo giù fu un esercizio ginnico: era pesante, alto, con la copertina che sembrava di compensato e le pagine di carta spessa. Cercai il punto e lo trovai.
Domanda: nella relativa contenuta nella frase "I gitanti che arrivarono in ritardo persero il treno" ci vogliono le virgole? Risposta: dipende dal senso. Se intendi che tutti i gitanti arrivarono in ritardo e persero il treno (relativa esplicativa). allora occorrono le virgole. Se, invece, vuoi dire che solo quelli fra i gitanti che arrivarono tardi (relativa limitativa) non riuscirono a prendere il treno, non ci vogliono le virgole.
Diavolo! Cinque anni di liceo classico e nessuno me l'aveva mai detto. Però, l'ultimo anno avevo bigiato un bel po': magari l'avevano spiegato mentre stavo giocando a biliardino al Bar Erika.

---

2. Secondo Wikipedia, l'invenzione dell'espressione è da attribuire ad Achille Starace, gerarca fascista. Nel 1931 Starace, dovendo rappresentare il Partito Fascista presso un convegno di medicina, vi giunse con un'ora di ritardo. Di fronte all'irritazione dei presenti, Starace si giustificò affermando che non avrebbe potuto rinunciare alla sua cavalcata quotidiana, esortando gli ascoltatori a uno stile di vita meno intellettuale e più fascista con le parole: "Fate ginnastica e non medicina. Abbandonate i libri e datevi all'ippica".L'espressione divenne proverbiale.

3. Serianni (con collaborazione di Castelvecchi), *Grammatica italiana. Italiano comune e lingua letteraria. Suoni. Forme. Costrutti*, Torino, 1988.

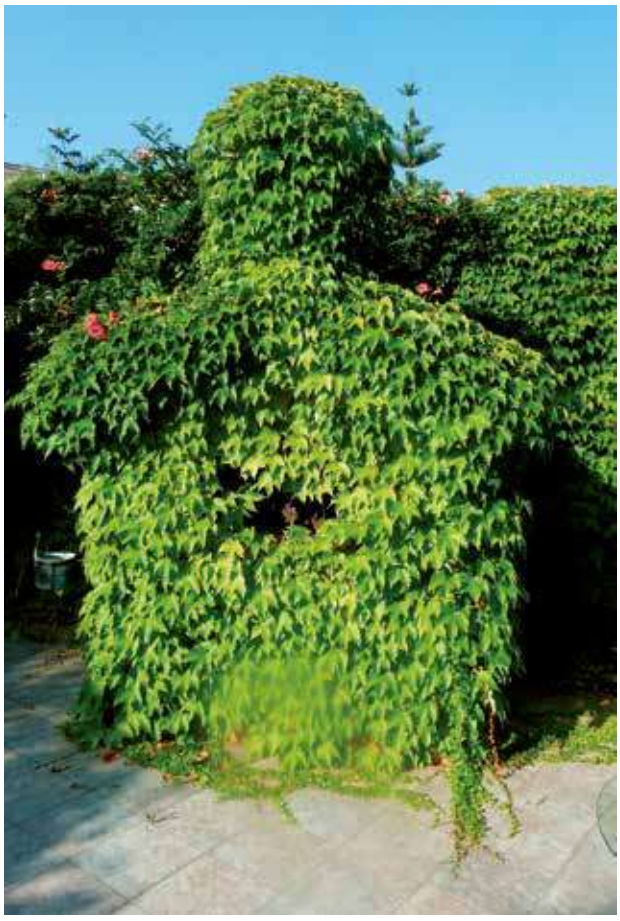
Intanto, l'ideuzza era diventata un pensiero concreto, una possibile soluzione.
Andai all'università e fotocopiai, oltre a una serie di suoi articoli, tutti e tre i libri di Benatti: La responsabilità precontrattuale (1963), La costituzione in mora del debitore (1968); Contributo allo studio delle clausole di esonero da responsabilità (1971).
Adesso me li leggo tutti fino allo sfinimento e, che io sia dannato, se non scrivo l'articolo come lo scriverebbe lui. Tanto i ragionamenti giuridici sono sempre tutti uguali. C'è una tesi che dice così, una tesi che dice cosà, e un'altra che, di solito, sta nel mezzo. La prima tesi non va bene per queste ragioni, la seconda e la terza non funzionano per questi altri motivi. Poi, vi dico la mia, che, ovviamente, è la più corretta, quella più convincente.
Lessi i suoi scritti più volte, per intere giornate, anche la notte, fino ad addomentarmi sui libri. Nei sogni, i concetti giuridici si antropomorfizzavano. Le cassette di sicurezza si spalancavano e vomitavano minuscoli funzionari di banca. Quelli, armati di penna, sterminavano tutti a colpi di clausole di esonero da responsabilità. Quando arrivavano fino a me e brandivano le loro penne, io invocavo i "doveri di protezione". Invano.
Lessi e rilessi, a voce alta, per farmi entrare in testa il suo lessico, il suo incedere, la musicalità dei suoi periodi: «La categoria dei doveri di protezione (Schutzpflichten) è stata elaborata in Germania, agli inizi degli anni trenta, da Heinrich Stoll. Con l'instaurarsi di un rapporto obbligatorio – scriveva il celebre autore della scuola di Tubinga – le parti espongono le proprie sfere giuridiche al pericolo che dall'attività dell'una possa derivare un danno alla persona o al patrimonio dell'altra. Interviene, allora, il principio di buona fede del § 242 BGB a regolare il comportamento dei soggetti, creando una serie di obblighi diretti alla protezione degli interessi che potrebbero essere pregiudicati da quell'attività»[4].
E infine riscrissi l'articolo. Non lo scrissi esattamente come scriveva lui, lo feci in modo meno autorevole, ma comunque vicino al modello.

4. Benatti, «*Doveri di protezione*», in *Digesto disc. priv., Sez. civ.*, VII, Torino, 2004, p. 222.

5. Le correzioni

Andò bene e pubblicai così il mio primo articolo[5].
Negli scritti successivi, le correzioni continuarono. Ma, per fortuna, smisero di essere osservazioni puramente di forma. Non traspariva più il disgusto per una pessima scrittura. Gli "scrivere meglio" ogni tanto ritornarono, ma in misura minore e riferiti più al contenuto, alle frasi in cui le incertezze espressive facevano emergere un pensiero non maturo.
«Caro Azeglio, il I cap. è scritto bene, mi pare completo e con buona bibliografia. Ho fatto poche osservazioni a braccio, che vanno riviste. Aspetto il resto. F.B.».
«Ho letto il lavoro. Osservo: a. va fatta una ripulitura formale, evitando ingenuità, ripetizioni, controllare bene le virgole; b. bisogna essere sicuri della parte di diritto amministrativo e societario; c. noto l'assenza di qualche riferimento comparatistico; d. non so se sia utile il ricorso a modelli o insegnamenti storici, ma può impreziosire il discorso, arricchirlo e soprattutto togliere il tono un po' scolastico che talvolta si avverte nella lettura; e. a volte ho trovato passaggi o ragionamenti o dimostrazioni che sembrano affrettati: controllare se la mia è solo un'impressione. Saluti affettuosi. F.B.».

Nel frattempo, continuavano gli esami e i successivi pranzi premio. In queste occasioni, il Professore teneva banco. Parlava di politica, di calcio, di tutto fuorchè di diritto. Quasi tutti gli altri assistenti gli tenevano bordone. Io, invece, non potevo, un po' perchè sono un bastian contrario di natura, un po' perchè il personaggio dell'assistente adulatorio mi ripugna. E, quindi, appena si presentava l'occasione, entravo in opposizione. In fondo era anche un modo per farmi notare. L'argomento in cui il nostro contraddittorio era più frequente era la politica: io odiavo i socialisti milanesi, che, secondo me, erano una banda di disonesti; lui, invece, diceva che i politici sono tutti uguali. Ciò che all'epoca non sapevo, che non avevo ancora capito, è che il Professor Benatti conosce quasi tutti i retroscena della vita politica ed economica milanese. E così, un giorno, di fronte a me che, trionfante, gli stavo facendo un elenco dei socialisti sotto processo, mi disse: «Scusi, Festi, ma lei conosce qualche politico sicuramente onesto?».
Mi sentii perso: non avevo in mente nessuno su cui



mettere la mano sul fuoco. Mi concentrai al massimo e fortunatamente me ne venne in mente uno: pochi giorni prima un consigliere comunale democristiano, preso da una crisi di coscienza, aveva chiesto udienza al Cardinal Martini e, subito dopo, aveva tolto il sostegno alla giunta socialista per ragioni morali: «Certo che ne conosco, ad esempio, X!».
Il Professore mi guardò attonito e proruppe in una risata grassa, scoprendo tutti i denti di sotto. Poi mi salutò e se ne andò.

Una settimana dopo, puntuale e inesorabile come l'esecuzione di una pena capitale, la notizia apparve sui giornali.
La Repubblica, 16 giugno 1992: "MILANO – Anche lui? Sì, anche X, l'ammazzasindaci, il politico che della battaglia di moralizzazione aveva fatto la sua bandiera, ha pagato una tangente, e che tangente: l'ingegnere, discendente di una famiglia di antica e potente nobiltà terriera, insieme ad altri due soci ha versato un miliardo, suddiviso nella percentuale del 33 per cento ciascuno, per trasformare la cava di sua proprietà, in una discarica di rifiuti".

5. Festi, *Le norme bancarie uniformi sul servizio delle cassette di sciurezza e la responsabilità della banca*, in *Contratto e impresa*, 1991, p. 1221 ss.

Figuracce a parte, perseveravo nello scrivere e lui continuava a correggere.
«La lettura è stata veloce per via di esigenza di rapida pubblicazione. Questo ultimo capitolo va sostanzialmente bene. Forse sembra scritto in modo più affrettato rispetto ai precedenti. Una volta aggiustato, vorrei rileggerlo, per vedere se scorre. Saluti. F.B.».
«Caro Festi, ho finito. Il lavoro è interessante e fa pensare. Non so se sia convincente oppure dica una parola non definitiva. Importante è che non sia banale e che sia utile per una discussione. Saluti. F.B.».
L'unico problema era decifrare la sua scrittura. Per questo l'aiuto delle sue segretarie, le uniche depositarie del codice di crittografia, era essenziale:
«Caro Festi, allego le mie osservazioni stilistiche e anche i miei dubbi. Se non comprende la mia scrittura, vi sono la Teresa e la Barbara. Saluti. F.B.»

Le correzioni critiche si stavano attenuando e io, ovviamente, mi stavo montando la testa, ma con il Professor Benatti non ci si può mai rilassare.
Impiegavo molto tempo a scrivere i miei lavori perchè andassero bene. Dopo ogni modifica successiva, ricontrollavo attentamente il testo per eliminare le ripetizioni. Ma alle e-mail con cui accompagnavo l'invio dei miei scritti al Professore non dedicavo attenzione. Le scrivevo in un minuto.
Il 4 gennaio 2001, alla soglia dei quaranta anni, nell'inviargli un mio pezzo, scrissi: «Caro Professore, mi pregio trasmetterle il VII cap. nell'ultima stesura. Grazie. Festi».
In risposta, mi pervennero le osservazioni al pezzo, ma anche, del tutto inaspettate, due correzioni alla mia pur brevissima e-mail: «Caro Professore, ~~mi pregio trasmetterle~~ le invio il VII cap. ~~nell'ultima stesura~~, redatto dopo i nostri colloqui. Grazie e molti saluti».
Diavolo, nessuno si è mai permesso di dirmi che non va bene come scrivo le lettere di accompagnamento e, adesso, a quarant'anni, mi trovo questo che me la corregge. Festi, non fare l'orgoglioso, metti da parte il tuo amor proprio e chiediti se le correzioni del Professore siano giuste o meno. Ma sì, saranno anche giuste, ma non era una lettera di lavoro, era una email di accompagnamento per una persona amica, una specie di zio alla lontana: non devo mica stare attento a come scrivo, quando scrivo a mio zio! Festi, non hai tutti i torti, però lui lo fa per il tuo bene: sa che sei un po' cazzone e che ogni tanto hai cadute di stile e ti invita a non abbassare la guardia. Macchè, lavoro da quindici anni, mantengo una moglie e tre figli, scrivendo le lettere come pare a me, senza bisogno che nessuno me le corregga. Festi, mettila così allora: lui è il maestro e tu l'allievo, il maestro insegna e l'allievo impara. E poi, Festi, lo sai che, a volte, corri il rischio di ritenerti bravo e di essere presuntuoso: una persona che, come il Prof. Benatti, ti ricaccia nella cesta, per te è solo un bene, ti ricorda che occorre essere umili, perchè l'umiltà è il miglior vaccino contro gli errori.
È vero, lui è il maestro e io l'allievo: così è, e così sempre sarà.

Corressi quindi il pezzo e, quando lo rispedii, scrissi una e-mail di accompagnamento seguendo le sue indicazioni. Però, non potevo scriverla proprio identica, identica, a come lui l'aveva corretta, dovevo mantenere un minimo di autonomia: «Caro Professore le invio il VII cap. redatto sulla base delle sue osservazioni. Grazie e molti saluti. Festi».
La risposta non si fece attendere: «Ho visto che hai appreso la lezione (sic). Saluti. F.B.».

6. La responsabilità precontrattuale

Poi, dopo grandi fatiche e lunghe attese, diventai impostore ordinario, pardon, professore ordinario, e smisi di inviargli i lavori per la correzione. Non fu questione di superbia, nè l'idea di essere arrivato, piuttosto leggere e correggere richiede tempo e impegno, e non v'era più motivo per disturbare il Professore.

Venendo all'oggi, negli ultimi mesi mi è stato chiesto di scrivere una nota su un caso di responsabilità precontrattuale per ritiro dalle trattative.
Mi sono venute in mente idee controcorrente. Che la tesi dominante sull'onere della prova non sia del tutto condivisibile, che il concetto di affidamento e la categoria dei doveri di protezione rischino di porsi in antitesi con i principi liberali che dovrebbero informare gli affari tra privati.
Mentre scrivevo, all'entusiasmo iniziale è subentrato il dubbio: non starò scrivendo una serie di castronerie? La persona più indicata per sciogliere il dubbio è lui, il Professor Francesco Benatti, che, sulla responsabilità precontrattuale, ci ha scritto un libro.
«Caro Professore, ho scritto una nota sulla responsabilità precontrattuale, mi ci dà un'occhiata, per favore?».

Anche oggi, le correzioni sono state molte, ma, come potrete constatare da un breve stralcio, molto meno critiche rispetto al passato. In alcuni passaggi, persino

molto positive. Ora la domanda è: sono migliorato io oppure è lui che è divenuto più clemente?
Probabilmente, la seconda, se considerate che mi ha persino chiamato con il mio nome di Battesimo: «Caro Fiorenzo, ho letto il tuo lavoro che è, nella sua brevità, un ampio schema di articolo e forse appunto per un libretto, pieno di idee, di spunti ecc.: valutazione positiva.
Ho messo a lato del testo le mie osservazioni frutto di una evoluzione delle vecchie idee, da cui riesco a fatica a distaccarmi, ma dalle quali ti devi tenere distante e guardarle come se fossero parte di un mio saggio in bozza che ti ho mandato.
Vorrei dirti alcune cose.
A. In qualche momento mi perdo nella lettura e faccio fatica a seguirti: non vorrei che ci fosse una sovrapposizione tra ciò che tu scrivi e ciò che io penso.
B. Sull'affidamento ho mosso osservazioni, ma in sintesi ti esprimo il mio pensiero (che non è né nuovo né vecchio). Affidamento è un termine a plurimo significato e diverso nei casi concreti (al pari di "ragionevolezza") e con molte capacità di espansione:
- affidamento come strumento di interpretazione delle norme;
- affidamento come criterio per attribuire a comportamenti e fatti effetti giuridici;
- affidamento come elemento inclusivo nella clausole generali e il suo rilievo varia in relazione alle loro diverse applicazioni e ai casi concreti;
- cosi è nelle trattative.

L'inizio delle trattative, quando cioè si arriva ad una relazione che ha "oggettivamente" lo scopo di arrivare alla conclusione del contratto, dà luogo all'applicazione della regola di buona fede, cioè alla c.d. (come la chiami) lealtà, formula vaga, che consiste nel sorgere di una serie di doveri che sono estrinsecazione del principio[6]. Il primo è il dovere di informare che ha una pluralità di scopi che qui è inutile ripetere. Con riguardo all'obbligo di non recedere senza giusta causa, che pure è un obbligo che nasce fin dall'inizio delle trattive, questo viene violato quanto il recesso avviene senza causa e sussiste l'affidamento serio ed oggettivo nella conclusione del contratto. L'affidamento entra nella fattispecie di inadempimento dell'obbligo che ha per oggetto la conduzione delle trattative, come scrivi, lealmente, così da comunicare le difficoltà, i contrasti, le differenze, le esigenze, ecc., affinché l'altra parte conosca la reale posizione dell'altra, e proprio per questo ciascuna può sempre recedere a meno che non sopravvengano circostanze che devono coesistere: assenza di un legittimo motivo e affidamento nella conclusione che va visto con il principio dell'alta probabilità nel caso concreto secondo il criterio dell'art. 1176. Si tratta di ipotesi al limite e, da un esame delle fattispecie giudiziarie, quelle prese in esame sono poche.
Sull'affidamento ho scritto, come ho messo nel testo, negli studi per Castronovo, ma – leggendo il tuo saggio – penso di avere detto cose non precise, meglio, scorrette, ma la riflessione la sto facendo ora insieme a te e penso che il tema varrebbe un articolo – in realtà credo che l'art. 1337 si restringa a tre ipotesi: all'art. 1338 e all'obbligo di informazione (oltre quello di segretezza), che è essenziale, perché dal suo adempimento si determina e si costruisce il contenuto del contratto. Dalla sua violazione derivano anche tutti i vizi del contratto (spesso la nullità e l'annullabilità sono quasi sempre punite per un comportamento scorretto nelle trattative e, con una visione allargata che mi è stata impedita quando ho scritto il mio libro, le avevo ritenute sanzioni derivanti dal 1337. Ma la tesi, mi è stato detto, sconvolgerebbe la storia e la dottrina del negozio).
C. il § 5 è molto interessante e utile, ma credo che spesso sia assente la lucidità espositiva e che quindi debba essere riesaminato per renderlo più fluido e forse più ordinato.
Ma, una volta messo a posto, è prezioso.
Altro non so. Cari saluti. F.».

Se è per questo, io ne so ancora meno.

6. METTEREI QUESTA NOTA. L'obbligo di segretezza e di tutela nell'interesse altrui nasce all'inizio delle trattative e dura sia che si concluda il contratto sia che non lo si stipuli.

ARIANNA SEGALA

Premiare o no l'avvocato?

Il Tribunale di Verona e l'art. 4, comma 6, d.m. 55/2014

L'art. 4 del d.m. 55/2014 (le c.d. Tariffe professionali forensi) al comma 6 recita testualmente: "*Nell'ipotesi di conciliazione giudiziale o transazione della controversia, la liquidazione del compenso è di regola aumentato fino a un quarto rispetto a quello altrimenti liquidabile per la fase decisionale fermo quanto maturato per l'attività precedentemente svolta*".

Il dato letterale parrebbe molto chiaro: per il caso di conciliazione e/o transazione è riconosciuto all'avvocato esclusivamente il 25% di quanto previsto in sede di tariffe professionali per la fase decisionale.

Nulla di più.

Volendo scendere nella realtà degli eventi, nell'ipotesi in cui la transazione – per ovvie ragioni, peraltro, – si sia conclusa precedentemente all'espletamento della fase decisoria del giudizio, il professionista avrebbe quindi diritto a vedersi riconosciuto il compenso per tutta l'attività svolta sino a quel momento (es. fase di studio, fase introduttiva e fase istruttoria/di trattazione), nonché al solo 25% del valore della fase decisionale per il lavoro di conciliazione/transazione posto in essere che si sia evidentemente concluso positivamente.

In un mondo in cui – anche nelle professioni più onorabili come la nostra – (quasi) tutto gira intorno al denaro, la domanda sorge spontanea: perché convincere un cliente a transigere/conciliare, se condurlo alla fine del giudizio sarebbe più redditizio?

Faccio questa professione da non molto, ma una cosa mi è stata chiara da subito: convincere un cliente a vincere l'acredine che ha contro il suo avversario, a mettere da parte l'orgoglio, a rinunciare a parte dei suoi diritti per avere un ristoro immediato, a non confidare troppo nella nostra lenta e altalenante giustizia è cosa tutt'altro che semplice. Convincerlo invece che ha ragione e che un magistrato ci seguirà nella strada che lo porta alla vittoria è invece attività decisamente più immediata.

La professione andrebbe svolta per amor di verità e per ottenere il miglior risultato per il cliente, ma un incentivo a desistere dal compiere missioni impossibili potrebbe talvolta essere gradito.

Di ciò era ed è ben consapevole il nostro Consiglio dell'Ordine che, già nell'ormai lontano 2017, aveva chiesto al Consiglio Nazionale Forense come dovesse essere calcolato l'aumento previsto dall'art. 4, comma 6 del D.M. n. 55/2014 e, in particolare, se dovesse "*essere riconosciuto, quale premio per il raggiungimento dell'accordo, un aumento pari al 25% di quanto sarebbe liquidabile per la fase decisionale (e quindi il 25% di tale fase) oppure se debba essere riconosciuto l'intero compenso previsto per la fase decisionale con un aumento fino al 25%*" (Quesito n. 313, COA di Verona).

La risposta del CNF fu apparentemente positiva per il portafoglio della professione, ma per la verità non molto limpida.

Scriveva nel giugno 2017 il relatore Baffa che "*La disposizione in esame si propone di incentivare la conclusione delle liti giudiziali prevedendo un "aumento" del compenso dovuto all'avvocato che raggiunga la "conciliazione giudiziale" o la "transazione" della controversia. Risulta pertanto del tutto ragionevole ritenere che la maggiorazione del compenso si applichi, indipendentemente dal momento o "fase" in cui l'accordo transattivo sia stato raggiunto. D'altro canto, mentre la disposizione in esame indubbiamente premia l'avvocato che raggiunga l'accordo nelle fasi iniziali della controversia, allo stesso tempo essa reca una esplicita clausola di salvaguardia ("fermo quanto maturato per l'attività precedentemente svolta"), che pare tutelare in maniera idonea l'avvocato che transiga o concili giudizialmente in fasi successive*" (Consiglio nazionale forense (rel. Baffa), parere del 21 giugno 2017, n. 48).

Si comprende quindi che il CNF voglia dare una lettura estensiva del dato letterale che miri a premiare lo sforzo del professionista che si impegna per convincere il cliente a rinunciare ad uno o più dei contenziosi in essere per conciliare/transigere con la controparte, ma una risposta netta alla domanda del COA di Vero-

na, a mio avviso, non era effettivamente stata fornita. Prova ne sia che, qualche anno dopo, il tema in ordine alla corretta lettura dell'art. 4, co. 6 del d.m. 55/2014 era ed è ancora del tutto attuale.

Il Tribunale di Bologna, nel 2018 (trib. Bologna 25 maggio 2018), non aveva infatti dubbi nello statuire che la maggiorazione del 25% spetta solo sul compenso che sarebbe stato liquidato per la fase decisoria se questa si fosse effettivamente svolta, poiché il dato letterale della norma che riferisce che l'aumento operi rispetto al compenso "*altrimenti liquidabile*" per la fase decisionale non è in alcun modo forzabile o diversamente leggibile.

Nel nostro distretto, tuttavia, un arresto positivo per la nostra categoria pare essere avvenuto all'inizio di quest'anno – per altri versi funesto – con l'ordinanza del Tribunale di Verona, est. Vaccari, del 9 gennaio 2020.

Il magistrato riconosce espressamente una funzione premiale della previsione normativa espressamente statuendo che la stessa dà diritto all'avvocato di ricevere sia l'intero compenso per la fase decisionale, non svoltasi, che ad un aumento del 25% di esso, affermando che è evidente che l'art. 4, co. 6, d.m. 55/2014 "*mira ad incentivare le conciliazioni attribuendo ai difensori delle parti, in caso di esito conciliativo della lite, un incremento del compenso e tale finalità verrebbe frustrata se il corrispondente importo fosse costituito da una percentuale di quello che sarebbe spettato qualora si fosse svolta la fase decisionale poiché, a fronte di una simile prospettiva, i professionisti avrebbero maggiore interesse a che il giudizio giungesse a decisione*".

Secondo il Tribunale veronese (e verosimilmente anche secondo il CNF), quindi, lo sforzo di condurre un cliente ad un accordo bonario deve essere incentivato e premiato.

Anche la dottrina parrebbe essersi convinta di ciò, se si inizia a leggere nero su bianco che "*l'art.4, […] commi 6-9 del dm n.55/2014, […], ha introdotto per la determinazione del compenso dell'avvocato* un incentivo deflattivo, volto da un lato a *premiare l'avvocato che raggiunge una transazione* o una conciliazione giudiziale, o utilizza strumenti informatici, dall›altra a sanzionare **l'abuso del ricorso alla giurisdizione** da parte dell'avvocato, previsioni che esaltano e valorizzano la professionalità dell'avvocato. Nella ipotesi di *conciliazione giudiziale* o *transazione* della controversia prima della decisione, *va riconosciuto all'avvocato un aumento del compenso fino ad un quarto di quello altrimenti liquidabile* per la fase decisionale. In pratica va riconosciuto all›avvocato sia il compenso per la fase decisionale – anche se non svolta – che un aumento del 25% di tale compenso" (L. Carbone, *La cause "premiali" con aumento del compenso dell'avvocato*, in *CNFNews.it*, 27.02.2020).

Il conflitto tra tenore testuale dell'articolo e *ratio* legislativa alla sua base sembrerebbe quindi essere stato risolto con quell'ormai raro "*buon senso*" che spesso, da solo, senza avvocati o magistrati, è in grado di risolvere anche le controversie più radicate.

GIOVANNI AQUARO - SERENA PICCOLI

Separarsi e sopravvivere

Come tradurre in pratica la sentenza Bartolini

Per quanto ci si fosse ripromessi di non pararne, è inevitabile perlomeno accennare all'evento protagonista di questo 2020: il coronavirus. Il COVID-19 ha avuto una portata così forte da comportare la chiusura di quasi tutte le attività commerciali, costringendo intere popolazioni a rimanere rinchiuse nelle proprie abitazioni per il tempo sufficiente al controllo e alla stabilizzazione delle conseguenze legate alla diffusione del virus stesso.

Tale situazione surreale ha obbligato le persone a convivere in spazi ristretti, nell'impegno quotidiano di coordinare all'interno della propria casa il proprio lavoro con la propria famiglia. Si è diffusa l'idea dello *smart-working*, le lezioni scolastiche sono diventate telematiche e la spesa al supermercato è diventato l'unico momento di evasione dal proprio lavoro e dai familiari con cui si era costretti a trascorrere le intere giornate all'interno delle "strettissime" mura di casa.

Non stupisce, quindi, che nel mese di maggio, quando in Italia le attività iniziavano lentamente a ripartire e le persone potevano finalmente uscire dalle proprie abitazioni, i quotidiani pubblicavano articoli sulle conseguenze legate a questi difficili momenti. Tra questi, particolare seguito hanno avuto gli articoli intitolati: "*Boom di divorzi dopo il lockdown*".

Ebbene, sembra che proprio la convivenza forzata abbia messo in luce i problemi e le difficoltà presenti in alcune coppie, le quali evidentemente esasperate dalla situazione hanno così deciso di porre fine al proprio matrimonio.

Quale momento migliore, dunque, per descrivere e approfondire la figura giuridica del divorzio e, in particolare, della relata – e discussa – fattispecie dell'assegno divorzile.

* * *

L'istituto del divorzio è disciplinato dalla L. 898/1970, rubricata "*Disciplina dei casi di scioglimento del matrimonio*". Il divorzio è pronunciato dal Giudice quando, esperito inutilmente il tentativo di conciliazione, accerta che la comunione spirituale e materiale tra i coniugi non può essere mantenuta o ricostituita[1]. Dalla sentenza di divorzio discendono effetti personali e effetti patrimoniali[2]. Tra i primi vi è il venir meno dei reciproci obblighi di fedeltà, di coabitazione, di collaborazione nell'interesse della famiglia e di assistenza morale e materiale. Ancora, viene meno l'impedimento a contrarre nuove nozze e vi è la perdita da parte della moglie del cognome del marito.

Quanto agli effetti patrimoniali, invece, il coniuge divorziato perde i diritti successori nei confronti dell'altro dal momento del passaggio in giudicato della sentenza di divorzio, tuttavia allo stesso tempo al coniuge divorziato viene riconosciuto il diritto a conseguire un assegno divorzile[3]. Ai sensi del comma 6, dell'art. 5 della L. 898/1970, con la sentenza che pronuncia il divorzio, il Tribunale, tenuto conto delle condizioni dei coniugi, delle ragioni della decisione, del contributo personale ed economico dato da ciascuno alla conduzione familiare ed alla formazione del patrimonio di ciascuno o di quello comune, del reddito di entrambi, e valutati tutti i suddetti elementi anche in rapporto alla durata del matrimonio, dispone l'obbligo per un coniuge di somministrare periodicamente a favore dell'altro un assegno quando quest'ultimo non ha mezzi adeguati o comunque non può procurarseli per ragioni oggettive. Il Tribunale deve inoltre dare le diposizioni con riferimento ai figli nati o adottati durante il matrimonio.

La Legge n. 898/1970 fornisce, quindi, i criteri generali che il Tribunale dovrà considerare al fine identificare in concreto l'importo che uno dei due coniugi dovrà corrispondere all'altro, onde garantirne il sostentamento.

---

1. Art. 1, L. 898/1970.
2. Chinè e Zoppini, *Manuale di Diritto Civile*, con il coordinamento di M. Fratini, Nel Diritto Editore, 2001, pp. 254-260.
3. Chinè e Zoppini, *cit.*

Come da costante e consolidata giurisprudenza[4], l'accertamento del diritto all'assegno di divorzio si articola in due fasi: nella prima, il giudice è chiamato a verificare l'esistenza del diritto in astratto, in relazione all'inadeguatezza dei mezzi del coniuge richiedente o all'impossibilità di procurarseli per ragioni oggettive. Il parametro di commisurazione deve essere fornito dal raffronto con un tenore di vita analogo a quello goduto in costanza di matrimonio, o che poteva legittimamente fondarsi su aspettative maturate nel corso di matrimonio, tenendo in considerazione il momento del divorzio.

Nella seconda fase, il giudice deve procedere alla determinazione in concreto dell'assegno in base alla valutazione ponderata e bilaterale dei criteri indicati nell'art. 5, L. n. 898/70, che agiscono come fattori di moderazione e diminuzione della somma considerabile in astratto, e possono in ipotesi estreme valere anche ad azzerarla, quando la conservazione del tenore di vita assicurato dal matrimonio finisca per risultare incompatibile con detti elementi di quantificazione[5].

Ai sensi dell'art. 9 della L. 898/1970, inoltre, qualora sopravvengano giustificati motivi dopo la sentenza di divorzio, su istanza di parte, il Tribunale può disporre la revisione, nonché la revoca, dell'assegno divorzile.

Ma quali sono i giustificati motivi?

Trattasi di mutamenti delle condizioni patrimoniali e reddituali di entrambi i coniugi, valutati bilateralmente e comparativamente, o anche di uno solo, idonei a variare i termini della situazione di fatto e ad alterare l'equilibrio economico dettato in sede di divorzio. Il tenore di vita al quale deve farsi riferimento, non è solo quello riconducibile ai mezzi economici che i coniugi avevano durante il matrimonio, ma anche alla sopravvenienza di miglioramenti di reddito che si configurino come ragionevole sviluppo di situazioni e aspettative presenti al momento del divorzio e siano quindi rapportabili all'attività all'epoca svolta, e/o al tipo di qualificazione professionale dell'onerato, ovvero, comunque, all'evoluzione economica prevedibile durante il matrimonio[6].

Motivi sopravvenuti per la revisione e/o la revoca dell'assegno divorzile sono anche quelli inerenti alla nuova vita familiare dell'*ex* coniuge: la convivenza *more uxorio* e la costituzione di un nuovo nucleo famigliare sono motivo di revoca dell'assegno, mentre il nuovo matrimonio è motivo di estinzione automatica dell'assegno[7].

* * *

Ma può essere considerato motivo sopravvenuto anche un fatto esterno a quelli inerenti al rapporto personale e patrimoniale degli *ex* coniugi? Può essere cioè un giustificato motivo il cambiamento di orientamento della giurisprudenza sul tema della determinazione quantitativa dell'assegno divorzile?

La domanda sorge spontanea a seguito delle pronunce delle Sezioni Unite della Suprema Corte in tema di assegno divorzile, le quali hanno completamente ridefinito l'orientamento giurisprudenziale fino ad allora vigente[8]. Ci si riferisce in particolare alle note sentenze del 2017 e del 2018.

---

4. Da ultimo, Cass. civile, sez. VI, 29/08/2017, n. 20525; si veda anche Cass. civile, sez. I, 10/05/2017, n. 11504; Cass. civile, sez. I, 09/06/2015, n. 11870; Cass. civile, sez. I, 11/11/2009, n. 23906; Cass. civ., sez. I, 14/01/2008, n. 593.

5. Cass. civile, sez. I, 11/11/2009, n. 23906.

6. Santini, *Modifica e revoca dell'assegno di divorzio nella giurisprudenza di Cassazione*, in Guida al Diritto. Si veda anche Cass. civile; sez. I, 03/08/2007, n. 17041, secondo la quale*: "La natura dei "giustificati motivi" che legittimano la revisione delle disposizioni sull'assegno di divorzio (revisione che può consistere non soltanto nell'aumento o nella diminuzione del relativo importo, ma anche nell'integrale soppressione dell'assegno già concesso o nel suo riconoscimento ex novo) va d'altra parte identificata tenendo conto della funzione assistenziale propria del contributo di cui si discute, volto ad assicurare all'ex coniuge che risulti privo di mezzi adeguati o non sia in grado di procurarseli per ragioni oggettive il mantenimento di un determinato tenore di vita, sulla base di una valutazione comparativa della situazione delle parti ed in proporzione alle sostanze dell'obbligato, onde, in quest'ottica, costituiscono "giustificati motivi" di revisione i mutamenti delle condizioni economiche di uno o di entrambi gli ex coniugi, che, all'esito appunto di una rinnovata valutazione comparativa (Cass. 21 giugno 1995, n. 6974; Cass. 27 settembre 2002, n. 14004; Cass. 4 settembre 2004, n. 17895), si presentino oggettivamente idonei ad alterare l'equilibrio determinato al momento della pronuncia di divorzio (Cass. 7 settembre 1995, n. 9415; Cass. 25 agosto 1998, n. 8427; Cass. n. 8654/1998, cit)".*

7. Così Cass. n. 02466/2016, confermata anche da Cass. n. 5974/2019. In dottrina, tra gli altri, Achille, *Rideterminazione dell'assegno di divorzio tra giustificati motivi sopravvenuti e convivenza more uxorio degli ex coniugi.*

8. L'orientamento previgente seguiva il gruppo di sentenze della Cassazione a Sezioni Unite n. 11489-11492, con le quali era stato riconosciuto carattere esclusivamente assistenziale all'assegno divorzile, il cui presupposto è stato individuato nell'inadeguatezza dei mezzi del coniuge istante a mantenere un tenore di vita analogo a quello goduto in costanza di matrimonio. Una volta accertata l'esistenza di tale presupposto, la liquidazione in concreto dell'assegno doveva effet-

Con la sentenza n. 11504/17 delle Sezioni Unite si afferma sostanzialmente che il parametro dell'inadeguatezza dei mezzi del coniuge istante deve essere valutato alla luce del principio dell'autoresponsabilità economica di ciascun coniuge, ormai persona singola, e all'esito dell'accertamento della condizione di non autosufficienza economica. Con la sentenza n. 18287/18, in linea con la precedente pronuncia, le Sezioni Unite hanno affermato che all'assegno di divorzio deve attribuirsi una funzione assistenziale e, in pari misura, compensativa e perequativa. Ai fini del riconoscimento dell'assegno si deve adottare un criterio composito che, alla luce della valutazione comparativa delle rispettive condizioni economico-patrimoniali, dia particolare rilievo al contributo fornito dall'*ex* coniuge richiedente alla formazione del patrimonio comune e personale, in relazione alla durata del matrimonio, alle potenzialità reddituali future ed all'età dell'avente diritto. Il parametro così indicato si fonda sui principi costituzionali di pari dignità e di solidarietà che permeano l'unione matrimoniale anche dopo lo scioglimento del vincolo. Il contributo fornito alla conduzione della vita familiare costituisce il frutto di decisioni comuni di entrambi i coniugi, libere e responsabili, che possono incidere anche profondamente sul profilo economico patrimoniale di ciascuno di essi dopo la fine dell'unione matrimoniale[9].

* * *

Orbene, il mutamento della natura e della funzione dell'assegno divorzile costituisce *ex se* giustificato motivo valutabile ai sensi dell'art. 9 l. n. 898/70 oppure è comunque necessario il previo accertamento dei giustificati motivi sopravvenuti?

La seconda opzione appare decisamene quella da preferire, considerando gli ultimi orientalmente giurisprudenziali di legittimità sul tema[10].

La prima pronuncia in tal senso è sempre del 2017 (sentenza n. 15481/2017), con cui la Suprema Corte ha accolto il ricorso di un *ex* marito per la revoca dell'assegno divorzile. Tale revoca non è seguita al mutamento giurisprudenziale conseguente alla sentenza del 2017 delle Sezioni Unite, ma è stato stabilito dalla Corte sulla base del raggiungimento dell'indipendenza economica del coniuge che percepiva l'assegno. La Corte ha così precisato l'applicabilità del mutamento giurisprudenziale introdotto dalle Sezioni Unite al giudizio di revisione dell'assegno divorzile. In particolare, rifacendosi alla natura bifasica del giudizio relativo all'accertamento e quantificazione dell'assegno divorzile, la Corte ha affermato che la prima fase riguardante l'*an debeatur*, è informata al principio dell'autoresponsabilità economica di ciascuno dei coniugi ed è finalizzata ad accertare la sussistenza o meno del diritto all'assegno divorzile; la seconda fase, riguardante il *quantum debeatur*, è invece improntata al principio della solidarietà economica dell'*ex* coniuge obbligato alla prestazione dell'assegno nei confronti dell'altro quale persona economicamente più debole

tuarsi in base alla valutazione ponderata dei criteri enunciati dalla legge (condizioni dei coniugi, ragioni della decisione, contributo personale ed economico dato da ciascuno alla conduzione familiare ed alla formazione del patrimonio di ciascuno o di quello comune, reddito di entrambi, durata del matrimonio), con riguardo al momento della pronuncia di divorzio (Mascia, *Il mutamento di natura e funzione dell'assegno divorzile non costituisca ex se giustificato motivo valutabile ai fini della sua revisione*, in Diritto & Giustizia, fasc.14, 2020, pag. 4). Si veda anche Cass. n. 15326 del 2006, dalla quale si evince come il dovere di assistenza reciproco fra i coniugi si estende a tempo indeterminato anche dopo il divorzio, talché entrambi i coniugi hanno diritto a vivere secondo lo "*standard di vita reso oggettivamente possibile dal complesso delle loro risorse economiche*" nonostante lo scioglimento del vincolo matrimoniale (Rimini, *I principi e la prassi giurisprudenziale nel riconoscimento e nella determinazione dell'assegno di separazione e di divorzio*, in Dir. famiglia, fasc.1, 2009, pag. 333).

9. Mascia, *cit.*

10. Orientamenti di legittimità cui la giurisprudenza di merito si è adeguata. Si veda a tiolo di esempio Trib. Mantova, Sez. I, 24 aprile 2018, in cui il Tribunale rilevato che le condizioni economiche delle parti non avevano subito significative variazioni tali da dare fondamento a una domanda di revisione, ha negato che possa essere considerato giustificato motivo, ai sensi del citato art. 9, il mero mutamento della giurisprudenza quanto ai criteri con cui commisurare l'assegno di divorzio.

e riguarda la determinazione dell'importo dell'assegno stesso. Alla luce di ciò nel giudizio di revisione, richiesto in ragione della sopravvenienza di giustificati motivi, va confermata innanzitutto la sussistenza del diritto all'assegno (*an debeatur*) e in un secondo momento, solo in caso di accertamento del diritto, va riesaminata la quantificazione[11].

È dunque di tutta evidenza come, nonostante il pieno accoglimento del nuovo orientamento di legittimità, la Corte nel caso di specie si sia pronunciata comunque sulla base del mutamento delle condizioni economiche del beneficiante dell'assegno.

* * *

Allo stesso modo, con la famosa sentenza Berlusconi-Bertolini, la Suprema Corte ha confermato la sentenza della Corte di Appello di Milano di revoca dell'assegno divorzile percepito dell'*ex* moglie, a fronte, tra gli altri, del recente acquisto da parte di quest'ultima di un immobile a Milano al prezzo di Euro 1.500.000,00[12]. Secondo la Suprema Corte, la Corte di Appello di Milano ha correttamente utilizzato il parametro dell'autosufficienza introdotto dalle Sezioni Unite nel 2017.

L'attenzione deve infatti essere rivolta alla posizione dell'*ex* coniuge richiedente l'assegno, alle sue effettive condizioni di vita, ai suoi progetti come singolo individuo, alla sua età e alle sue condizioni di salute od altro, valutando la natura e qualità della sua posizione.

I principi sui quali si ancora il nuovo criterio sono quelli di autoresponsabilità, indipendenza o autosufficienza economica. Nella specie, stante comunque l'evidente disparità economica tra gli *ex* coniugi e il ruolo prevalente se non esclusivo dell'*ex* moglie nella conduzione della vita familiare, l'attuale condizione economica dell'*ex* moglie non era di mera autosufficienza ma di benessere economico tale da consentire un tenore di vita elevatissimo, tenuto conto del fatto – non contestato – che il complessivo patrimonio della stessa era stato costituito dal marito proprio allo scopo di preservarle e garantirle anche per il futuro le aspettative maturate. Pertanto, le varie acquisizioni economico-patrimoniali pervenute alla ricorrente durante il matrimonio hanno compensato anche il sacrificio delle aspettative professionali della ricorrente, attesa la loro composizione, entità e attitudine all'accrescimento.

Anche in questa pronuncia, dunque, il nuovo orientamento giurisprudenziale è stato considerato quale

11. Galluzzo, *Superato il criterio del tenore di vita anche in sede di revisione dell'assegno*, ne Ilfamiliarista.it, fasc., 5 settembre 2017.

12. Corte di Cassazione, sez. I, Ordinanza 30 agosto 2019, n. 21926.

indice interpretativo della possibilità o meno di revocare l'assegno divorzile. La decisione è stata in ogni caso presa dalla Corte di Appello sulla base dei nuovi fatti dimostranti la reale capacità economica del beneficiario dell'assegno divorzile.

* * *

E a depennare qualsiasi dubbio in materia, la Corte di Cassazione si è da ultimo espressamente pronunciata contro la possibilità che il mutamento giurisprudenziale sia di per sé motivo sufficiente alla revisione dell'assegno divorzile[13]. Richiamandosi ai propri precedenti, la Suprema Corte ha difatti affermato che, in sede di revisione, il giudice non può procedere ad una nuova ed autonoma valutazione dei presupposti o della entità dell'assegno, sulla base di una diversa ponderazione delle condizioni economiche delle parti già compiuta in sede di sentenza divorzile, ma, nel pieno rispetto delle valutazioni espresse al momento dell'attribuzione dell'emolumento, deve limitarsi a verificare se, e in che misura, le circostanze, sopravvenute e provate dalle parti, abbiano alterato l'equilibrio così raggiunto e ad adeguare l'importo o lo stesso obbligo della contribuzione alla nuova situazione patrimoniale-reddituale accertata[14]. E ciò in forza della formazione *rebus sic stantibus* del giudicato sulle statuizioni cd. determinative e del carattere meramente ricognitivo dell'esistenza e del contenuto della *regula iuris* proprio della funzione nomofilattica, che non soggiace al principio di irretroattività.
D'altra parte, la stessa dottrina si è più volte espressa nel senso che, nonostante il mutamento della giurisprudenza riesca a essere fonte del diritto vivente, resta pur sempre un criterio di interpretazione e, se si vuole, di integrazione di una determinata disposizione, ma non ha quella forza vincolante che le consenta di assumere anche il ruolo di presupposto per la sua applicazione e quindi di rientrare fra quei "giustificati motivi" la cui presenza è richiesta affinché il giudice della revisione abbia la possibilità di dare all'assegno divorzile il nuovo assetto compensativo e perequativo applicando quanto dispone l'art. 5 l. div., nell'interpretazione voluta dalle Sezioni Unite[15].

* * *

Ecco dunque che, traendo le conclusioni da quanto sopra esposto, qualora l'*ex* coniuge volesse proporre reclamo per la revisione o la revoca dell'assegno divorzile, egli potrebbe sì rifarsi al nuovo orientamento giurisprudenziale parametrato sull'autosufficienza del beneficiario, ma dovrebbe pur sempre riportare un fatto nuovo quale motivo sopravvenuto che giustifichi la revisione o la revoca dell'assegno stesso. In tal modo, se anche la disparità economico-patrimoniale tra gli *ex* coniugi dovesse essere ancora evidente, colui che è gravato dall'obbligo di corresponsione dell'assegno potrebbe comunque ottenere una modifica dell'importo provando l'autosufficienza del beneficiario, alla luce dell'attuale situazione economica in cui si trova.
Del resto, se ci è riuscito Berlusconi, con il patrimonio di cui dispone, viene difficile dubitare che altri in futuro non riescano.

13. Cass. civile, sez. I, 20 gennaio 2020, n. 1119.
14. Mascia, *cit.*

15. Tommaseo, *Ancora sulla revisione dell'assegno divorzile alla luce dell'orientamento più recente delle Sezioni Unite,* in Famiglia e Diritto, 2019, 1, 48 (nota a sentenza); sempre Tommaseo, *La decisione delle Sezioni Unite e la revisione ex art. 9 l. div. dell'assegno postmatrimoniale*, in Famiglia e Diritto, 2018, 11, 1050; Galluzzo, *cit.*

SILVIA BONETTI

La trasmissibilità a causa di morte dei dati personali

Sommario: 1. Introduzione. Rilevanza del problema. – 2. I modelli di trasmissibilità dei dati personali in una prospettiva anche di comparazione, in particolare con l'ordinamento tedesco.

1. Introduzione. Rilevanza del problema

È constatazione diffusa che il tema della sorte dei dati personali nella fase successiva alla morte del soggetto che ne è titolare stia assumendo, negli ultimi anni, un'importanza sempre maggiore, sia sul piano teorico sia su quello dell'applicazione pratica. Molteplici sono le ragioni alla base di questa rapida evoluzione.

Innanzitutto, si è osservato come una grande porzione della ricchezza sia oggi costituita da beni immateriali e tale circostanza non può che incidere anche sulle modalità di trasmissione dei dati personali a causa di morte[1]. A partire dagli scorsi decenni si era assistito ad un declino di importanza della successione *mortis causa*, in quanto si era verificata una diminuzione delle concentrazioni di ricchezza in mano ai singoli e il sistema si era evoluto basandosi non più su redditi patrimoniali, ma sempre più su redditi da lavoro[2]. Vista la veloce evoluzione del mondo digitale e il sempre più ricorrente utilizzo di nuove tecnologie nella vita di tutti i giorni, si potrebbe sostenere che la forma dei redditi stia ancora una volta mutando e che stia progressivamente assumendo una forma digitale.

È poi da tenere in considerazione anche la circostanza per cui le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione rendono possibile che i dati personali possano continuare a circolare anche dopo la morte del soggetto interessato e questo anche per un periodo di tempo illimitato o comunque indefinito[3].

Inoltre, se in passato il problema veniva sollevato solo in riferimento ai dati personali di persone note, la rapidissima evoluzione tecnologica e lo sviluppo della società dell'informazione hanno reso l'ambiente digitale accessibile ad un numero sempre più esteso di persone, accrescendo esponenzialmente anche le possibilità di un suo sfruttamento economico da parte di un pubblico più ampio, in non pochi casi divenuto esso stesso creatore di contenuti digitali. Si pensi, ad esempio, al fenomeno della nascita di nuove celebrità sui *social network* (*influencer*, *youtuber*, ecc.) e alla correlata generale accessibilità delle informazioni e dei dati riferibili a questi ultimi da parte di chiunque. Tutti sviluppi nuovi, questi, che conducono a conferire al tema una portata molto più ampia e attuale[4].

Ci si deve, dunque, necessariamente domandare se anche i redditi che possiamo definire digitali e la ricchezza costituita da beni immateriali siano trasmissibili *mortis causa* e, eventualmente, secondo quali modalità. Non necessariamente, infatti, troverà applicazione anche in tali ipotesi peculiari la disciplina di cui al libro secondo del Codice Civile, ben potendosi ritenere che la trasmissibilità dei dati personali al momento della morte del loro titolare assuma forme diverse e si realizzi con altri strumenti giuridici che meglio si adattano alle peculiarità che li caratterizzano.

Rilevata l'importanza del tema della trasmissibilità a causa di morte dei dati personali, si deve sin da ora sottolineare come negli anni non si siano trovate ri-

1. G. Resta, *La successione nei rapporti digitali e la tutela post-mortale dei dati personali*, in *Contr. e impr.*, 2019, n. 1, p. 86.

2. C.M. Bianca, *Diritto civile*, *II-2*, *Le successioni*, V ed., Milano, 2015, p. 7.

3. G. Resta, *La successione nei rapporti digitali*, cit., p. 86 e si veda anche G. Resta, *La morte digitale*, in *Dir. inf.*, 2014, p. 891, il quale ha stimato che circa 10.000 titolari di account *Facebook* muoiono ogni giorno; 312.000 ogni mese; il 5% degli account esistenti appartengono a quelli che sono stati definiti "zombie digitali".

4. G. Resta, *La successione nei rapporti digitali*, cit., p. 87.

sposte chiare e condivise riguardo ai modelli attraverso i quali il fenomeno prende forma. Questo è avvenuto fondamentalmente per una ragione: l'eterogeneità dei beni e delle situazioni giuridiche suscettibili di essere trasmesse dopo la morte dell'interessato. È vero, infatti, che la categoria dei dati personali comprende al suo interno i più svariati rapporti e beni.

Se da un lato era stato avanzato un approccio alla disciplina alla cui base vi era la distinzione fra dati a contenuto prevalentemente patrimoniale e dati a contenuto personale, con conseguente diversificazione di regole e disposizioni applicabili all'una e all'altra ipotesi[5], dall'altro tale impostazione era stata criticata, sottolineando come i confini fra le due categorie fossero spesso fra loro permeabili e come la dimensione patrimoniale e quella personale fossero spesso presenti simultaneamente nello stesso dato[6].

È infatti certamente corretto affermare che i confini fra le due categorie declinate siano assai labili, ma è altrettanto vero che un adeguato esame dei caratteri di personalità e patrimonialità caratterizzanti i dati personali sia imprescindibile ai fini dell'analisi della materia.

2. I modelli di trasmissibilità dei dati personali in una prospettiva anche di comparazione, in particolare con l'ordinamento tedesco

Se in alcuni ordinamenti sono state adottate specifiche discipline intese a regolare il fenomeno successorio che riguarda i dati personali, in altri il silenzio del legislatore ha condotto la giurisprudenza ad elaborare proprie regole. In entrambe le ipotesi le soluzioni adottate si possono ricondurre a tre modelli: a) il modello successorio, b) il modello personalistico e c) il modello contrattuale.

La normativa europea e, in particolare il Regolamento UE n. 679/2016 (*General Data Protection Regulation*), non contiene alcuna disciplina espressa sulla trasmissibilità dei dati personali a causa di morte né sulla loro tutela post-mortale. Il considerando n. 27 accorda agli Stati membri la possibilità di intervenire in merito e prevedere espresse regole che disciplinino la tutela dei dati personali dopo la morte del soggetto che ne è titolare.

Il legislatore italiano, in linea di continuità con la previgente disciplina, ha inserito all'art. 2-*terdecies* del novellato Codice della *privacy* la previsione secondo la quale i diritti di accesso, rettifica, oblio e portabilità di cui agli artt. da 15 a 22 del Regolamento sopra richiamato possano essere esercitati da chiunque abbia un interesse proprio o agisca a tutela dell'interessato in qualità di mandatario o per ragioni familiari meritevoli di tutela, pur senza utilizzare il termine specifico di "eredi" e, dunque, non prendendo posizione circa le modalità attraverso le quali i dati personali del *de cuius* si trasmettono dopo la sua morte. Non emerge, infatti, dal tenore letterale della norma se si tratti di una trasmissione *iure proprio* o di una vera e propria successione *mortis causa*.

In altri ordinamenti, invece, la scelta è stata ben diversa[7]. Particolarmente interessante è l'esempio tedesco, in cui, mancando una previsione corrispondente a quella di cui all'art 2-*terdecies* del Codice della *privacy* italiano, è intervenuta la giurisprudenza a fissare alcuni principi generali in materia[8]. E questo allo scopo

5. Così C. Camardi, *L'eredità digitale. Tra reale e virtuale*, in *Dir. inf.*, 2018, p. 75 ss.; G. Resta, *La successione nei rapporti digitali*, cit., p. 88 e, per ciò che concerne la dottrina tedesca si veda T. Hoeren, *Der Tod und das Internet – Rechtliche Fragen zur Verwendung von E-Mail- und WWW-Accounts nach dem Tode des Inhabers, in NJW*, 2005, p. 2113; M. Martini, *Der digitale Nachlass und die Herausforderung postmortalen Persönlichkeitsschutzes im Internet*, in JZ, 2012, p. 1145.

6. G. Resta, *Autonomia privata e diritti della personalità*, Napoli, 2005, p. 245 e G. Marino, *La "successione digitale"*, in *ODCC*, 2018, p. 188.

7. Vi sono ordinamenti che escludono espressamente l'applicabilità della normativa in materia di tutela dei dati personali alle informazioni relative a defunti (si veda, ad esempio, l'art. 3 della legge svedese, in cui si definiscono dati personali "*all kind of information that directly or indirectly may be referable to a natural person who is alive*"; l'art. 1 della legge inglese, secondo la quale sono dati personali i dati che si riferiscono a persone vivente; l'art. 2 (iv) della legge irlandese che contiene la medesima previsione della appena ricordata legge inglese). In secondo luogo, vi sono ordinamenti che si astengono dal dettare – a livello legislativo – una soluzione chiara in un senso o nell'altro. In questa prospettiva è rilevante l'esempio tedesco: il *Bundesdatenschutzgesetz* non contempla la fattispecie, ma la dottrina e la giurisprudenza hanno in prevalenza optato per la tesi dell'applicabilità di tale disciplina unicamente ai dati delle persone viventi. Infine, un terzo gruppo di ordinamenti propende per un'estensione della tutela, attribuendo ai congiunti, agli eredi o ad altri soggetti il potere di esercitare i diritti dell'interessato dopo la sua morte. In questa categoria si colloca anche l'Italia; la legge francese invece riconosce agli eredi soltanto il diritto di domandare al titolare del trattamento l'aggiornamento e l'integrazione dei dati, in modo tale da riflettere l'intervenuto decesso dell'interessato.

8. Sulla possibilità di trasmettere le posizioni personali e patrimoniali alla morte del soggetto che ne è titolare si veda

di evitare incertezza circa l'applicabilità dei diritti di cui agli artt. da 15 a 22 del Regolamento UE successivamente alla morte dell'interessato e, più in generale, al fine di evitare un vuoto legislativo in riferimento alla possibilità di trasmettere i dati personali *mortis causa*. Tale pronuncia rappresenta un punto di partenza importante nell'analisi del tema di cui si discute, in quanto si tratta del primo provvedimento di una Corte Suprema Europea in materia di trasmissione a causa di morte dei dati personali.

Richiamando brevemente di seguito pregi ed elementi di criticità dei modelli di trasmissione ereditaria dei dati personali, si precisa sin da ora che ad oggi nessuna tesi sembra prevalere sulle altre. È pur tuttavia da rilevare che nella recente pronuncia del *Bundesgerichtshof* tedesco hanno trovato applicazione in concreto sia elementi riconducibili al modello successorio sia elementi enucleati nel modello contrattuale.

Il modello successorio, nello specifico, prevede che i dati personali di un individuo siano equiparati ad un vero e proprio bene mobile e circolino, quindi, sia *inter vivos* sia *mortis causa* secondo le regole previste per il trasferimento di tali beni. I dati personali costituirebbero dunque oggetto di veri e propri diritti reali e, qualificando il diritto su di essi come un diritto di proprietà, al momento della morte del soggetto interessato esso verrebbe trasmesso agli eredi come ogni altro diritto di proprietà su beni mobili.
A tale teoria si possono però sollevare diverse obiezioni. Si deve, innanzitutto, tenere presente che i dati personali hanno peculiarità ed esigenze di tutela che li distinguono dai comuni beni mobili. Inoltre, vi è chi ha sostenuto che tale impostazione possa essere in conflitto con l'art. 8 della Carta dei diritti dell'UE, la

---

BGH, 12.07.2018 – III ZR 183/2017, in NJW, 2018, pp. 3178 ss. e i primi commenti a tale pronuncia, fra i quali si richiama N. Preuss, *Digitaler Nachlass – Vererbbarkeit eines Kontos bei einem sozialen Netzwerk*, in *NJW*, 2018, pp. 3146 ss.; V.P. Heintz – H. Ludyga, *Endlich Rechtsklarheit beim digitalen Nachlass? Das Facebook-Urteil des BGH*, in *JURIS*, 2018, n. 11, pp. 398 ss.; G. Resta, *Personal data and Digital Assets after Death: a Comparative Law Perspective on the BGH Facebook Ruling*, in *EuCML*, 2018, pp. 201 ss.; L. Wusthöf, *Germany's Supreme Court Rules in Favour of "Digital Inheritance"*, in *EuCML*, 2018, pp. 205 ss.; R. Mattera, *La successione nell'account digitale. Il caso tedesco*, in *Nuova giur. Civ. comm.*, 2019, n. 4, pp. 703 ss.

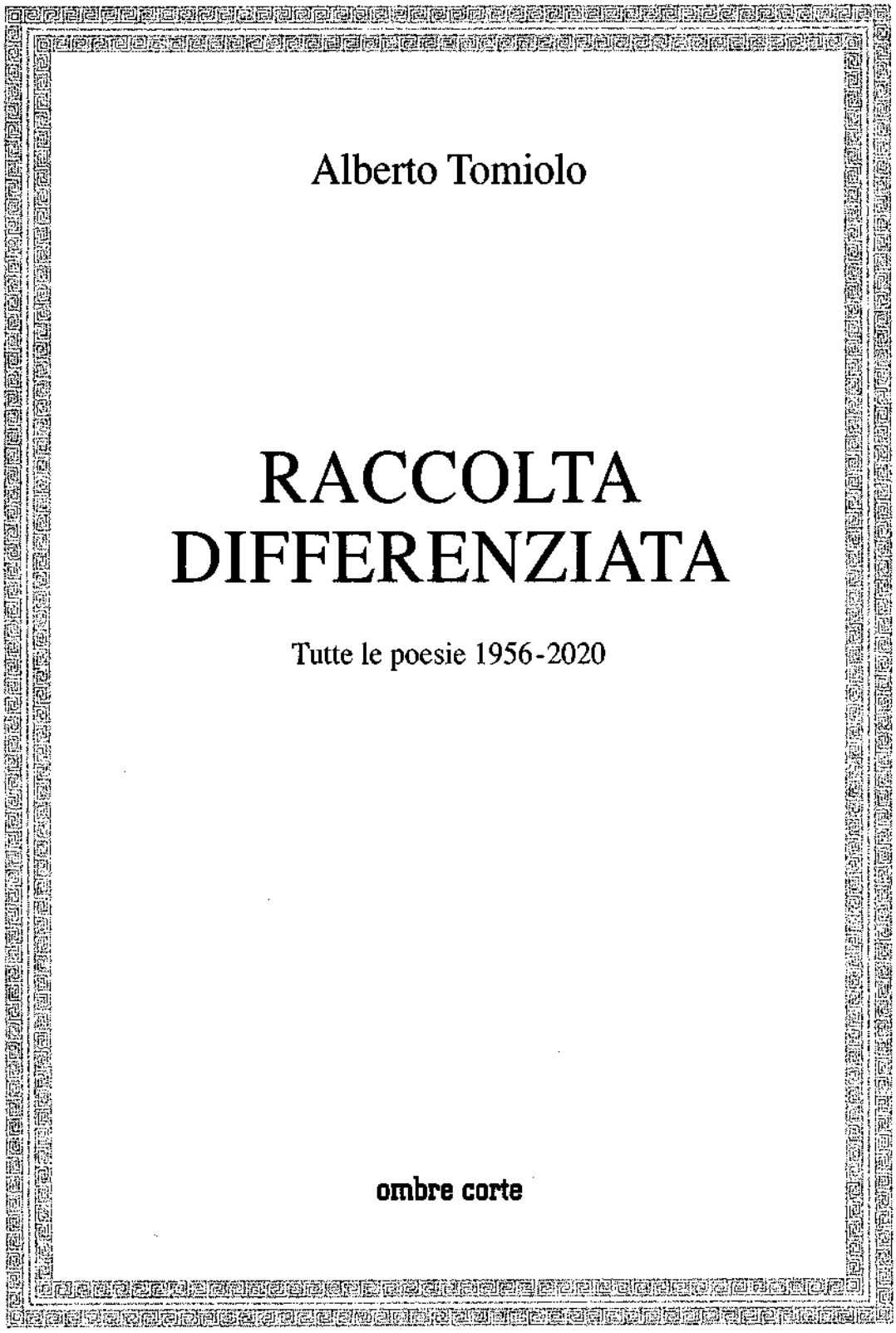
quale riconosce la natura di diritto fondamentale al «diritto alla protezione dei dati di carattere personale». Una tale qualificazione dei dati personali sembra, infatti, confliggere con l'idea di un diritto di protezione degli stessi assimilabile al diritto di proprietà ed invocabile anche contro il soggetto interessato[9]. Inoltre, la necessità di una tutela conservativa dell'identità dell'individuo ha condotto altra autorevole dottrina a rifiutare l'idea che la persona eserciti un diritto di proprietà sui propri dati e ne possa disporre liberamente[10]. Si è detto, infatti, che il dato personale potrebbe essere qualificato come una parte del "cadavere digitale" dell'individuo. Di conseguenza, se è ammessa la possibilità di decidere sulla sorte post-mortale del proprio corpo, lo stesso si dovrebbe prevedere circa la possibilità di disporre *post mortem* dei propri dati personali.

Vi è poi chi sostiene che ai dati personali di un soggetto defunto debba essere riconosciuta la stessa tutela prevista per i diritti della personalità e, in particolare, che essi debbano essere considerati quali componenti del cd. *allgemeines Persönlichkeitsrecht*[11]. Tuttavia, così ragionando, potrebbe trovare applicazione il principio *actio personalis moritur cum persona* e non verrebbe, conseguentemente, accordata alcuna tutela ai dati personali del soggetto defunto. La morte – come noto – estingue la capacità giuridica della persona e i diritti ad essa inerenti, ossia i diritti personali. Non estingue, invece, i diritti patrimoniali, i quali vengono trasmessi[12]. Dovendo tenere necessariamente a mente che sempre più di frequente l'elemento della personalità che caratterizza il dato personale è permeato anche da altre e diverse componenti patrimoniali, il non considerare queste ultime nell'analisi dei modelli di trasmissibilità dei dati significherebbe non affrontare il tema nella sua interezza[13].

Altro orientamento sostiene invece che la tutela *post* mortale dei dati personali venga riconosciuta e assicurata attraverso la successione degli eredi nei rapporti contrattuali stipulati in vita dal *de cuius* e relativi ai suoi dati personali[14]. A tale orientamento aderisce anche la dottrina maggioritaria[15], la quale ammette che gli eredi subentrino nel rapporto facente capo al *de cuius* e scaturente dal contratto da lui concluso con il responsabile del trattamento, secondo il generale principio di trasmissibilità a causa di morte dei rapporti contrattuali agli eredi[16]. Anche tale impostazione è, tuttavia, soggetta ad alcune critiche. Si è rilevato, infatti, come il subentro degli eredi nel rapporto contrattuale riguarderebbe il solo rapporto obbligatorio, escludendo, dunque, dalla successione tutte le posizioni assolute, fra le quali rientrano quelle personali.

In conclusione, appare evidente come tutte le teorie sopra prospettate presentino non pochi elementi che ne mettono in discussione l'impostazione teorica. In assenza di una espressa normativa in materia e di una giurisprudenza consolidata sarà certamente nei prossimi anni che il tema dovrà essere oggetto di particolare studio e attenzione.

9. M. Schmidt-Kessel e T. Pertot, *Donazione di dati personali e risvolti successori*, in E. Arroyo Amayuelas, C. Baldus, E. de Cervalho Gomez, A.-M. Loroyer, Q. Lu, J.M. Rainer (a cura di), *Casi controversi in materia di diritto delle successioni*, Vol. II, *Esperienze straniere*, Napoli, 2019, p. 904.
10. G. Alpa, *L'identità digitale e la tutela della persona. Spunti di riflessione*, in *Contr. e impr.*, 2017, p. 727.
11. M. Schmidt-Kessel e T. Pertot, *Donazione di dati personali e risvolti successori*, cit., p. 904.
12. C.M. Bianca, *Diritto civile*, cit., p. 2.
13. Cfr. quanto già esposto al paragrafo 1.
14. Sull'idea di cessione di dati personali quali oggetto di un rapporto contrattuale si veda M. Schmidt-Kessel, *Unentgeltlich oder Entgeltlich? – der vertragliche Austausch von digitalen Inhalten gegen personenbezogene Daten*, in *ZfPW*, 2017, pp. 84 ss.
15. Si veda, in particolare, quanto sostenuto da F. Padovini, *Le posizioni contrattuali*, in G. Bonilini (diretto da), *Trattato di diritto delle successioni e donazioni*, I, cit., p. 525, e Id., *Rapporto contrattuale e successione per causa di morte*, Milano, 1990.
16. Sul punto si veda C. Camardi, *L'eredità digitale. Tra reale e virtuale*, cit., p. 65 ss. e G. Resta, *La "morte" digitale*, cit., p. 891 ss.


Alberto Tomiolo
RACCOLTA DIFFERENZIATA
Tutte le poesie 1956-2020
ombre corte

SPÄTSTIL

la scrittura dei vecchi, l'ultima[1], è spugnosa
ma, spremuta, sprizza intrepida stille nitide e roventi

non condensa memoria né stucchevoli saggezze
ma gesta di parole plausibili nell'oggi ingozzato e regredito

la cui opulenza si sbriciola nelle merci triviali dell'oriente qualsiasi
immemore della Via che fu l'alto incontro della Parola universale

VULPECULA

e
dunque
appena la tua pulviscolare quidditate lieve e luminosa
si inoltra, dopo tanto terrestre peregrinare, nel suo cielo primigenio[2]
che subito rivedrai terso e generoso di lucori e di ombre necessari
infinitamenteeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeee,
lascia pure l'Aquila frivola e il Cigno vanitoso alle lusinghe equatoriali
non farti tentare dalle risapute baculari furbizie odisseiche
che decantano un Mezzogiorno di lusinghe tiepide e voluttuose
ma imbocca e costringiti altèra all'attrazione universale
e consegnati su su, come certo rammenti, alla volta della Strada
del latte versato dove l'ospitale fenditura del tuo paradiso ti aspetta
sbrigliata che fosti per lo spazio d' un mattino latino[3]
seppur guardata a vista e preservata dalla granguardia
delle volpi rosse terrene custodi dei tuoi infine sconsolanti
vagabondaggi tra le furberie compassionevoli degli umani

e
ora
rassèttati,
fàtti presentabile
là dove ti attende armonica pulsante[4] l'eterna tua essenza
che illumina l'eccelso infinito dimora adorabile che tu costituisci
lì rimanendo a volteggiare nella distesa costrizione boreale
su quella Via del latte radioso che ti conviene

ARBORUM VOLUPTAS

Some let me make you of the vowelled beeches.
Lasciate che vi crei con vocali di faggi
D. THOMAS, *Especially when...*

invidio alle piante
il loro schietto nutrirsi di luce
l'amoroso chiacchiericcio chimico
quell'armonia frusciante di strumenti di brezza,
un pentagramma serico, intrico lessicale di umori di lemma,
un dizionario alchemico che avverte e segnala e,
propagando, preserva
.....
è dunque lì,
nell'arboreto dei penati dove vissi compresente, tra sussurri e brusìi
da fronde vibranti di foglie occlusive come un'ancia sottile,
dal prato ruffiano sottobosco
intrecciato nella terra caparbia e soave di Valpolicella,
dove,
per celeste donazione, nei vortici di amori voluptuosi
teneramente si consuma l'accompagnarsi di ancestrali geniture
da cui quell'alta risolutiva concezione di Natura per nulla immacolata
dei venti e dei travestimenti che compiacciono i pollini seduttivi
di messaggeri insetti siderali

Colline di Parona in Valpolicella, primavera 2018

ELOGIO DELLA LAUDE

il solo Verbo fatto Uomo che io ammetto è
Francesco quel Santo del cui suolo sfioro pellegrino
con umana devozione le pietre ferme, carezzevoli
segnaletiche nella festosa elevazione allo slargo basilicale

e ascolto la Parola cui Frate Lupo annuiva uggiolando e
trasmettendo agli uccelli che febbrili propalavano nel cielo
mettendo con ciò a tacere una volta per tutte
il ruggire lugubre e turbativo dell' ipostatico Tuono
l' onnipossente

GIULIANO BERTI ARNOALDI

Sulle tracce del Settantotto di Checco Berti

Nostro padre Francesco Berti (per tutti, Checco) è morto la notte tra il 27 e il 28 dicembre del 2018, in casa sua. Aveva perso conoscenza fin dal mattino. Aveva capito già da un paio di giorni che stava per morire, ed era sereno. Aveva voluto più volte dirci "grazie di tutto", ci aveva detto "vi benedico", anche questo più di una volta. Spesso si assopiva. Ascoltava il suo amato Schubert. L'ultimo CD che ha potuto ascoltare (anzi, riascoltare) cosciente, era una raccolta di sonate per pianoforte, eseguite da Arthur Rubinstein. Per la precisione, la sonata per pianoforte opera 960, una fantasia (Wanderer) e due delle quattro improvvisazioni opera 90.

Ogni tanto dal suo letto guardava fuori dalla finestra, e vedeva lo stesso scorcio di muro e di cielo che aveva visto, dal suo letto di morte suo padre, il nonno Nino, morto il 14 aprile 1931, ottantasette anni prima. La nonna ricordava che il nonno Nino, in quelle ore, diceva che bisognava proprio intonacarlo, quel muro, così mal ridotto. Checco l'aveva fatto reintonacare, in tempi non troppo remoti, e guardandolo una volta ci aveva tramandato questo piccolo frammento di memoria: memoria di una memoria, ma coltivata così come aveva fatto negli anni di tutte le possibili tracce lasciate da un padre scomparso quando lui non aveva ancora cinque anni. In fondo, anche la passione per la poesia di Shelley (aveva raccolto nella sua biblioteca molte edizioni italiane e inglesi delle opere) derivava dall'avere scoperto un libro di poesie (edizioni Carabba) con una dedica affettuosa del nonno alla nonna, ai tempi del loro fidanzamento.

Perché poi gli oggetti parlano, a chi li voglia interrogare. Parla l'oggetto, parla l'uso che ne è stato fatto dal proprietario, e il significato che può avergli attribuito; racconta il frammento di una storia.

Ad esempio, Checco ha sempre tenuto sulla sua scrivania nello studio, fino a che ha esercitato la sua professione di avvocato, a modo di fermacarte, una piccola targa, proveniente da un negozio di "coppe medaglie trofei" di via Vittoria Colonna a Roma, vicino a piazza Cavour. È una targa di modeste dimensioni, non di valore, formata da una mattonella rettangolare alta poco meno di un dito, tagliata da una pietra con venature verdi, sulla quale è incollata una sottile lastra d'argento su cui "gli amici del Consiglio di amministrazione" avevano fatto incidere una dedica "a Francesco Berti Arnoaldi Veli in ricordo del suo impareggiabile impegno quale Presidente della Cassa di Previdenza Forense – Roma 18 luglio 1981".

Non gli erano mancati, nella sua vita professionale e civile, riconoscimenti anche più importanti o significativi, il cui segno tangibile avrebbe potuto fungere da fermacarte. L'avere tenuto questa "marmetta" è un piccolo indizio che mi ha spinto a ripercorrere quella sua tutto sommato breve esperienza.

Dunque, Checco fu eletto Presidente della Cassa di Previdenza e Assistenza a favore degli avvocati e procuratori nel 1978, e rimase in carica poco più di un anno. Era stato eletto l'anno prima nel Comitato dei Delegati (una sorta di assemblea dei delegati di tutta Italia, che eleggeva il Consiglio di Amministrazione e poi il Presidente), un incarico a quell'epoca onorifico, al quale era stato indicato per via del concreto attivismo che aveva dimostrato nel decennio precedente all'interno del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Bologna, e poi dell'Unione dei Consigli degli Ordini dell'Emilia Romagna (URCOFER). Si trattava di un incarico tutto sommato poco ricercato, all'interno dell'avvocatura, che poteva anche essere affrontato senza troppo coinvolgimento. E forse, nelle intenzioni di qualcuno, fu proprio così. Ma per Checco l'avventura alla Cassa fu altro, fin dall'inizio.

Perché Checco era figlio di un avvocato, capitano degli alpini nella Grande Guerra, morto nel 1931 per malattia contratta in guerra, a 41 anni, lasciando la vedova e i quattro figli fanciulli senza alcuna provvidenza o pensione. Lui, che alla morte del padre non aveva ancora cinque anni, aveva vissuto di persona la drammaticità della vita delle famiglie degli orfani senza assistenza o

previdenza. Fu dunque con questo spirito che, con entusiasmo, deve avere affrontato questo incarico.

II.

Il settantasette era stato un anno complicato. Checco aveva partecipato regolarmente alle riunioni del Comitato dei Delegati, a Roma. Possiamo seguire i suoi spostamenti giorno per giorno sulla sua Agenda Legale de Il Momento Legislativo. Qui, nel planning annuale che c'è dietro la copertina, era solito colorare con la matitona rossa le giornate in cui era fuori Bologna. E dunque, possiamo ricostruire con relativa semplicità quando andava a Roma, alla Cassa: con frequenza circa bimestrale nei primi nove mesi (altre trasferte a Roma ci sono state, ma per altre occasioni culturali o professionali). Poi, alla fine dell'anno, più frequentemente: in dicembre, una volta alla settimana. E in dicembre infatti fu eletto Presidente.

III.

Più interessante è seguire invece le pagine di un suo quadernone in quarto, sul quale teneva un suo saltuario diario personale, non regolarmente, ma quando ne aveva voglia, o tempo, o occasione. Che fosse per lui importante, forse più del lavoro e degli incontri professionali, lo dice il fatto che buona parte di quel diario è, letteralmente, il canovaccio di un suo libro che fu pubblicato nel 1974: *Coi miei compagni io devo restare,* Marsilio editore, Padova-Venezia dicembre 1974. Il diario continuò anche oltre il 1974, inedito. Interessano qui le note del periodo della Cassa. Una sola è del 1977, e parla della morte di sua madre, la nonna Livia. Scrive:

> "Lunedì 16 maggio 1977
> Stamattina visita alla mamma morente. Occhi chiusi, quieta, non affannosa. Ogni tanto scuote la testa, come chi sa e non può essere ingannato. Poi apre gli occhi, mi guarda, mi fa cenno di avvicinarmi. Dice, una prima volta "Il signore vi benedica tutti". Poi "Pregate per me, per i vostri figli, i vostri fratelli": proprio così, i vostri fratelli. Infine: "Bacia Luisa e i ragazzi che mi hanno voluto bene". Oltre lo schermo degli occhi socchiusi ma vivi, il mistero di quel che affiora alla coscienza in questi momenti estremi. Che cosa la avverte che la morte sta arrivando? Ieri il primario mi ha detto: "sindrome emorragica", basterà un'emorragia interna per provocare l'incidente (ha detto così): l'incidente finale. La coscienza cede e si attenua. La mamma vede e chiama persone morte: la nonna Bianca, lo zio Gianni, la Betta, sua madre, la zia Maria. È come se i morti le venissero incontro: e forse è questa la comunione suprema dei vivi e dei morti. La morte della mamma è una seconda nascita, per il figlio: ma una nascita a occhi aperti".

Questo è dunque l'evento che segna il 1977 di Checco, l'unico che annota sul diario, e che si porterà dietro – inconsciamente, certo – nel buttarsi alla fine dell'anno successivo nell'impegno per una nuova legge che tutelando il futuro degli avvocati anziani e delle loro vedove (allora gli avvocati anziani erano nella quasi totalità uomini) risarcisse idealmente anche quello che la nonna Livia non aveva avuto.

IV.

La sua Agenda Legale 1978 ci dice che Checco affronta questa avventura della Presidenza della Cassa in modo totale. La frequenza delle trasferte a Roma, e poi in giro per l'Italia, aumenta vertiginosamente. È a Roma almeno tre volte al mese, per due o tre giorni; va per la Cassa a Cagliari, a Lecce, a Catania, a Milano, a Modena, a Perugia, a Catanzaro; in agosto va a Rio de Janeiro, alla Conferenza Mondiale delle Casse di previdenza. Nella seconda pagina della sua agenda incolla i ritagli degli orari dei voli ITAVIA in partenza e in arrivo da Bologna: ci sono tre voli al giorno per Roma, due per Cagliari uno per Catania, e il volo per Palermo, quello che due anni dopo cadrà a Ustica. E incolla pure gli orari dei treni diretti (Settebello – Ambrosiano – Vesuvio). Perché in effetti il suo studio è all'antica, non ha una segreteria organizzativa che prescinda dalla sua persona, non ha soci o associati. Tutto gravita su di lui, che si avvale di una segretaria e per il lavoro di un valente procuratore ("sostituto" si diceva allora). Insomma, l'impegno è molto rilevante. E poiché c'è anche da fare l'avvocato, e l'agenda testimonia che di lavoro ce n'è parecchio, e ci sono anche altri impegni extralavorativi concomitanti, si deve concludere che alla base di questa "avventura" totalmente in perdita sul piano meramente economico deve esserci stata per forza una forte spinta ideale.
Ma questa attività frenetica ha un risultato: il 30 ottobre 1978 la riforma della previdenza così studiata, preparata, spiegata e divulgata diviene la proposta di legge n. 2509 del 30 ottobre 1978, presentata alla Camera dei Deputati.

V.

Perché poi, siamo nel 1978, cioè nel pieno di quelli che vengono comunemente ricordati come gli anni di piombo. Le BR hanno ucciso il giornalista de *La Stampa* Carlo Casalegno (16 novembre 1977), il giudice Riccardo Palma (14 febbraio 1978), il maresciallo di pubblica sicurezza Rosario Berardi (10 marzo). E il 16 marzo, proprio alla vigilia della riapertura del processo ai capi storici delle BR, hanno rapito Aldo Moro, uccidendo in un agguato tutti e cinque gli uomini della sua scorta; e cominciano i 55 giorni della sua tragica prigionia. E tuttavia, sono anche anni nei quali l'ordinamento giuridico è stato profondamente riformato, e modernizzato. Dal 1970 in poi ci sono stati lo Statuto dei Lavoratori, e la legge sul divorzio, la riforma tributaria con l'introduzione dell'anagrafe tributaria e dell'imposta sul valore aggiunto (che andò a sostituire l'IGE); la legge sull'obiezione di coscienza nel servizio militare, e la cosiddetta "legge Valpreda" che consentiva la libertà provvisoria anche per i reati dal mandato di cattura obbligatorio; la riforma del processo del lavoro, e la maggiore età a diciotto anni, e la riforma del diritto di famiglia. Nel 1978, al termine di un lungo percorso, vengono aboliti i manicomi giudiziari in forza della legge 13 maggio 1978 n. 180, che viene tuttora definita legge Basaglia. Soprattutto, nel 1978 nasce il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), il primo ad essere creato nell'Europa continentale non socialista. E quest'ultima riforma sarà quella ad avere le ricadute più significative sul futuro, che è adesso. Lo scontro armato fra terroristi, rossi e neri, e con le forze dell'ordine, ha in realtà interessato una frangia minoritaria del paese, verrebbe da dire marginale, se non fosse per gli esiti tragici che si è portata dietro. Gli altri, la maggioranza del paese, guardavano tutto questo da spettatori, cercando anche rifugio in una normalità fittizia, nei programmi televisivi disimpegnati, nelle TV commerciali che stavano facendosi largo, nelle canzonette.

Ma Checco non amava le canzonette, e nemmeno la TV. La sua reazione sta nell'impegno, nello studio e nella scrittura.

Scrive parecchio, nel suo diario privato nel 1978. Non ci sono annotazioni di lavoro, ma esperienze o impressioni. Scrive, ad esempio, una lunga minuta di lettera al Parroco di San Procolo e al Cappellano don Mario, per condivisione della esperienza conciliare di questa Parrocchia, che è poi la sua Parrocchia, proponendosi di inoltrarne copia al Cardinale.

In agosto, dando conto della elezione del nuovo Papa Giovanni Paolo I, riflette ancora sulle esperienze della Parrocchia San Procolo. Sono considerazioni profonde, che lui ebbe modo di sviluppare anni dopo nelle sue collaborazioni con Padre Casali e con la rivista I Martedì di San Domenico, raccolte poi nel libro *L'amico*

cattolico, edizioni Pendragon, Bologna 2005 (che contiene però scritti tutti successivi al 1982).
Segue nel diario in data 1 settembre 1978, una pagina che vale la pena di riportare qui:

> "Non so nemmeno chi sono": Roth, Hotel Savoy, pag. 21. La domanda di Henry Brulard. Di quanti altri? Mia? Anche mia, ma sempre temuta, anzi censurata, e infine diffusa in quello che scrivo qui. Ne ho riletto qualcosa, sorprendendomi a pensare che non mi sono mai lasciato investire in modo frontale dalla domanda; che ho invece disseminato in proporzioni non letali su tutte le questioni che si raggrumano a fare quello che propriamente posso chiamare con il nome di io, così simile in italiano a dio. E penso che raccogliendo un grumo di risposta qui e uno là posso sperare di essere riconosciuto. Ma no. L'immagine che da qui si compone è già scelta, vestita. Se fosse più nuda, non saprei letteralmente cosa dirne: troppo oscura, nascosta, sconosciuta. Anch'io, infatti, non mi conosco, proprio come è nel copione dell'uomo; e come uomo, sono pieno di umana paura di conoscermi. Che il dio indulgente, misericordioso, amante indifeso, prenda il luogo dell'io proprio per coprirci da questa paura assidua che abita in noi?"

Il 3 settembre è nella casa di campagna, nel monzunese, quando all'improvviso decide di andare ad Arezzo a sentire un concerto di Schubert che è annunciato nella famosa Chiesa di San Francesco affrescata da Piero della Francesca. Suona Alexander Lonquich. È già quasi sera. "Luisa dice che è assurdo", nota lui nel diario; ma sei matto, gli avrà detto lei, comprensibilmente. Ma partono, e sono ad Arezzo alle nove, arrivano quasi a metà concerto, che sarà indimenticabile. Dormono evidentemente ad Arezzo, o forse a Città di Castello, perché il diario così prosegue:

> "Stamattina abbiamo lasciato presto Città di Castello, e risalendo verso casa ci siamo fermati a San Sepolcro, dove non volevo mancare a un secondo appuntamento. Nel 1955 con Paolo avevo visto per la prima volta il polittico della Madonna della Misericordia, e la tavoletta della crocifissione che ne è il fastigio m'aveva lasciato un'impressione durevole. Era stato un incontro importante. L'anno scorso avevo fatto ricorso a quell'impressione quand'era morta la Mamma e s'era trattato di riprendere sul suo "santino" la immagine del dolore di una madre: Piero della Francesca m'aveva prestato quella desolata e oscura Madonna che protende le mani verso il figlio morto. Ero conscio che questo aveva sovrapposto alla prima e ormai lontana impressione un secondo valore grandemente emotivo; e ciò mi prometteva un nuovo incontro, più ricco come sempre quando rivisitiamo, mutati dal tempo e dalle cose, un'opera già conosciuta. Così è stato, infatti: ma con una forza che non avevo prevista. Quando siamo arrivati nella sala del polittico, Luisa s'è seduta dietro di me, e io in piedi con il viso rivolto in alto alla Crocifissione ho ricevuto ricordi, sentimenti ed emozioni che piovevano dalle tre figure immortali, ho sentito la tensione dell'attesa sciogliersi, e ho cominciato a piangere dentro, con quel pianto interno che è come rimescoli le viscere; e finalmente dalla nebbia degli occhi le lacrime sono scese a solcare il mio viso immoto.
> Eravamo soli, e non mi sono voltato. Le ho lasciate asciugare da sole mentre continuavo a guardare quelle tre figure e sentivo che lassù c'era l'assoluto e che non era possibile andare oltre. E niente poteva essere detto, e niente posso scrivere ora, perché l'indicibile non si esprime, e "di ciò di cui non si può parlare, si deve tacere". Quanto è durato? A lungo, e pure sono stati minuti. Non è il tempo la misura dell'intensità.
> Dopo, nel ritorno, eravamo sollevati e buoni; e io correvo col desiderio che arrivasse presto la sera per scrivere qui che nulla, oltre questi segni esteriori di un breve viaggio, io posso scrivere. Una cartolina mi conserva un simulacro remotissimo, un'ombra del sogno che Piero della Francesca ha consegnato alla sua città".

È un anno di passaggio, il 1978, l'anno della elaborazione del lutto della morte della madre, in cui debbono essere ritornati a frotte i ricordi della giovinezza passata in severa ristrettezza di mezzi. Ci fosse stata la pensione di reversibilità… Non è fantasia pensare che il grande impegno profuso sia venuto anche da questo stato d'animo. E quella targhetta sul fermacarte, con la frase sincera degli amici che erano stati testimoni di un suo "impegno impareggiabile", stava lì per ricordare una esperienza di cui era fiero. Credo che lui, che era un estimatore del pensiero di Albert Camus, abbia avuto piacere di vedersi riconoscere questo ruolo di protagonista impegnato, *engagé* appunto, nel quale si riconosceva.

CARLO MANZONI
IL SIGNOR VENERANDA
RIZZOLI

Il signor Veneranda si fermò davanti al portone di una casa, guardò le finestre buie e spente e fischiò più volte come volesse chiamare qualcuno.

A una finestra del terzo piano si affacciò un signore.

« È senza chiave? », chiese il signore gridando per farsi sentire.

« Sì, sono senza chiave », gridò il signor Veneranda.

« E il portone è chiuso? », gridò di nuovo il signore, affacciato.

« Sì, è chiuso », rispose il signor Veneranda.

« Allora le butto la chiave ».

« Per fare cosa? », chiese il signor Veneranda.

« Per aprire il portone », rispose il signore affacciato.

« Va bene », gridò il signor Veneranda,

« se vuole che apra il portone, butti pure la chiave ».

« Ma lei non deve entrare? ».

« Io no. Cosa dovrei entrare per fare? ».

« Ma non abita qui, lei? », chiese il signore affacciato, che cominciava a non capire.

« Io no », gridò il signor Veneranda.

« E allora perché vuole la chiave? ».

« Se lei vuole che le apra il portone dovrò pure aprirlo con la chiave. Il portone non posso mica aprirlo con la pipa, le pare? ».

« Io non voglio aprire il portone », gridò il signore affacciato, « io credevo che lei abitasse qui: ho sentito che fischiava ».

« Perché tutti quelli che abitano in questa casa, fischiano? », chiese il signor Veneranda, sempre gridando.

« Se sono senza chiave, sì! », rispose il signore affacciato.

« Io sono senza chiave », gridò il signor Veneranda.

« Insomma si può sapere cosa avete da

gridare? Qui non si può dormire », urlò un signore affacciandosi a una finestra del primo piano.

« Gridiamo perché quello sta al terzo piano e io sto in istrada », disse il signor Veneranda, « se parliamo piano non ci si capisce ».

« Ma lei cosa vuole? », chiese il signore affacciato al primo piano.

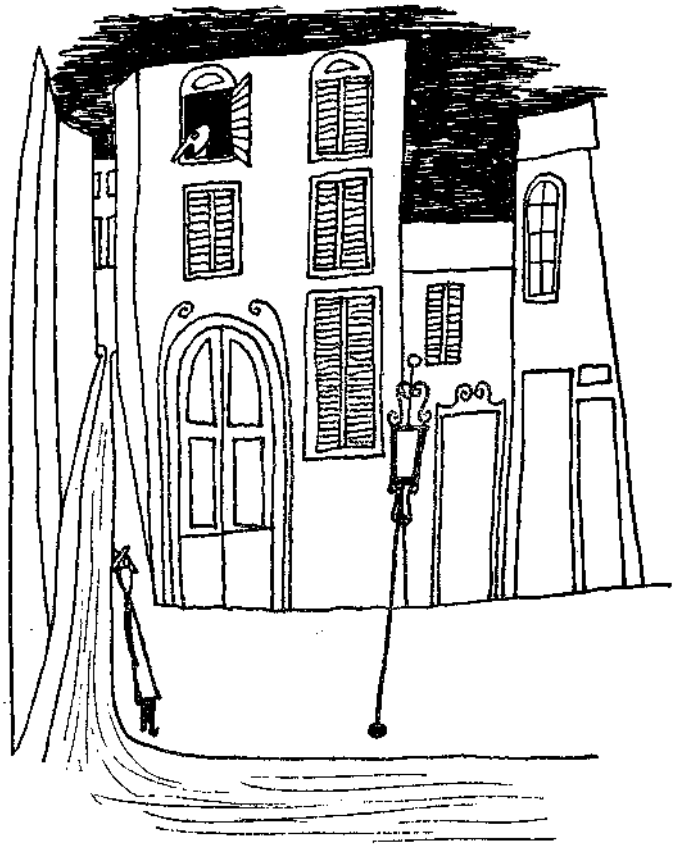
« Lo domandi a quello del terzo piano cosa vuole », disse il signor Veneranda, « io non ho ancora capito: prima vuol buttarmi la chiave per aprire il portone, poi non vuole che apra il portone, poi dice che se io fischio debbo abitare in questa casa. Insomma io non ho ancora capito. Lei fischia? ».

« Io? Io no... perché dovrei fischiare? », chiese il signore affacciato al primo piano.

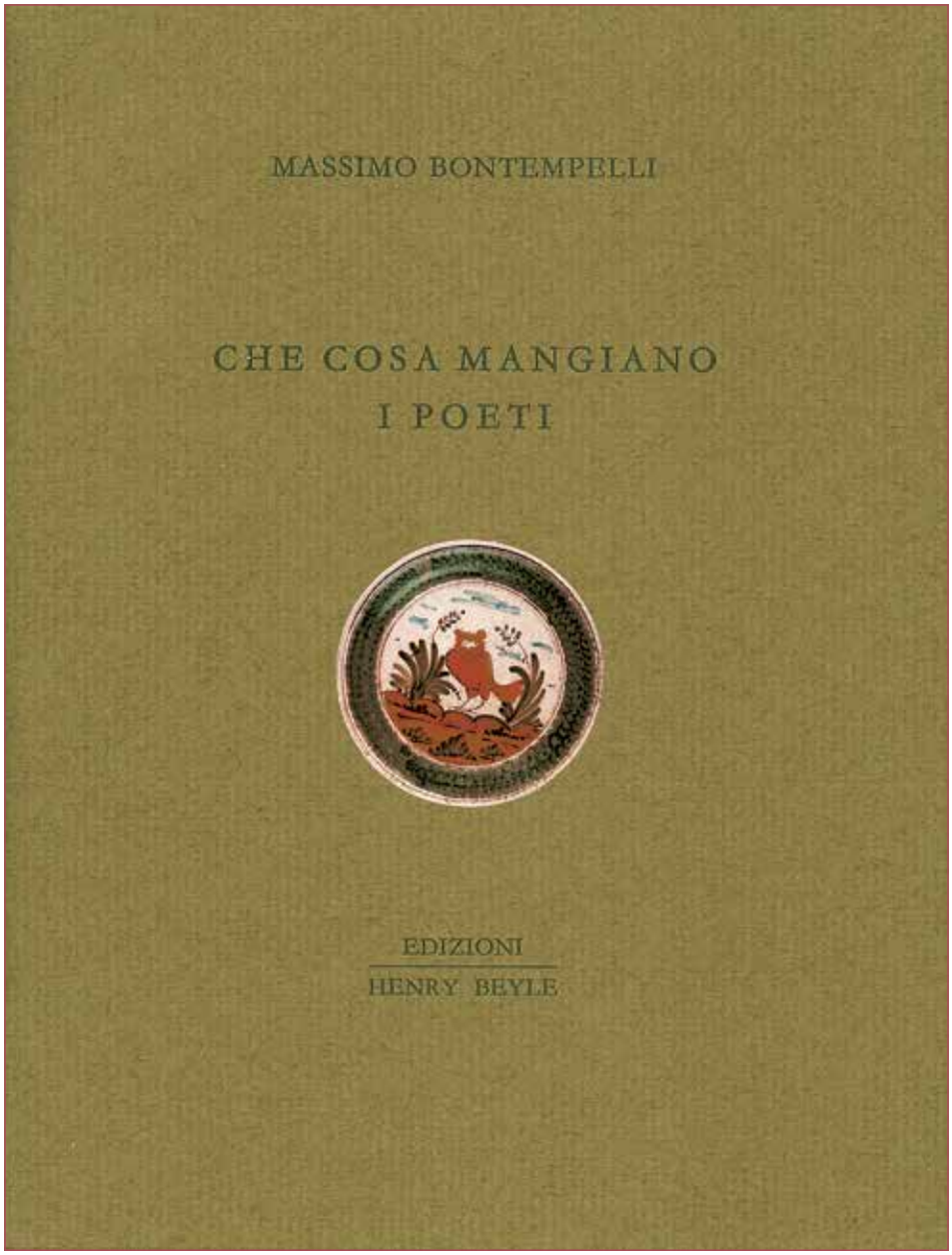
« Perché abita in questa casa », disse il signor Veneranda, « l'ha detto quello del terzo piano che quelli che abitano in questa ca-

sa fischiano! Be', ad ogni modo non mi interessa, se vuole può anche fischiare ».

Il signor Veneranda salutò con un cenno del capo e si avviò per la sua strada brontolando che quello doveva certamente essere una specie di manicomio.



Il portone non si può aprire con la pipa.


MASSIMO BONTEMPELLI
CHE COSA MANGIANO
I POETI
EDIZIONI
HENRY BEYLE

COSTATA ALLA FIORENTINA

È questo il piatto novecentista per eccellenza, perché meglio d'ogni altro sa attuare quelli che sono gli ideali di ogni vero novecentista (parlo di novecentismo letterario); cioè:

semplicità;

profondità (essa è succolenta e nutriente, e questi sono i due requisiti che nel campo cucinario corrispondono a ciò che è in filosofia e in arte il profondo);

passione (perché la *Costata alla fiorentina* non può immaginarsi se non sanguinante, e chi comanda « una Costata molto cotta » diventa lo zimbello di tutta l'adunata, e assomiglia a chi dicesse: « a me le donne

piacciono molto calve e grinzose », o a chi alla fioraia chiedesse una rosa dal profumo di sigaro toscano);

immediatezza (perché la Costata non è né il pretesto né il centro d'un accordo composito di sapori, ma è pura come un corpo semplice e raggiunge ognuno dei suoi effetti direttamente con le sole sue intrinseche virtù).

Tecnica – La prima norma per ottenere una ottima Costata è di non cuocerne una sola isolata, ma preparare un pezzo grande abbastanza da poterne ricavare parecchie, che naturalmente non si taglieranno se non a cottura compiuta.

L'ideale è porre a fuoco un pezzo da dividere poi in cinque porzioni, delle quali le eccellenti saranno le porzioni che portano i numeri 2 e 4, cioè, le due immediatamente vicine, da una parte e dall'altra, alla porzione centrale. Perché le laterali (nn. 1 e 5)

riescono fatalmente un po' troppo rosolate, e la centrale (n. 3) non può non soffrire di un soverchio afflusso di sangue nel suo centro.

Lascerai un'ora intera il gran pezzo nella concia (olio, sale poco, pepe e limone). Non metterai l'aglio nella concia, ma con aglio bene schiacciato strofinerai gagliardamente tutto il pezzo di carne prima di immergerlo.

Come la Costata è cibo elementare e primigenio, così ne è elementare lo strumento di cottura, cioè la graticola. Non starò a insegnare che il solo fuoco da adoperare è quello di brace, perché non credo vi sia in tutto il mondo persona che possa immaginare di cuocere una Costata sulla cucina a gas.

È da ricordare che la Costata *deve essere voltata una volta sola.*

E quando sapremo che una parte è cotta e che perciò è tempo di voltare? Mio Dio,

quando si stacca da sé. (Non occorre io raccomandi di non stare a tentarla con la forchetta).

L'accompagnamento ideale per la *Costata alla fiorentina* è la insalatina tenera; se non è la stagione, qualunque altra insalata; in ogni modo erbaggio crudo e verde.

(A questo proposito avvertirò in generale che la verdura cotta non la approvo quale contorno, ma la vorrei sempre presentata come piatto autonomo. Si escludono da questa osservazione le patate fritte, che van bene sempre; esse sono un altro di quei cibi fondamentali imperfezionabili mediante i quali l'arte cucinaria ha da secoli raggiunto il senso dell'assoluto).

[da *Almanacco cucinario*, Edizioni Scena Illustrata, Firenze 1939, pp. 225-227]

24

RENÈ GOURMAND

Sabbiadoro a Savelletri

Cosa ci si può aspettare da un ristorantino all'interno di un lido, per quanto elegante e curato?
Forse due spaghetti allo scoglio ed un fritto di calamari gommosi? Magari con un servizio distratto e abborracciato?
E se poi il lido si chiama Sabbiadoro, come in ogni spiaggia dell'Adriatico?
E se invece trovaste una cucina di mare eccellente, un servizio di grande attenzione, un rigoroso rispetto delle regole anti Covid, un bere sapiente?
Se trovaste un ristoratore che viene a mostrarvi sulla spiaggia adiacente il pesce che avete richiesto il giorno prima e vi consiglia come cucinarlo?
Se quel ristoratore possedesse anche una buona cantina di bianchi locali e non, con alcune curiosità tipo il Susumaniello rosè e il Verdeca spumantizzato e fermo? Soprattutto quello fermo e di qualità della cantina Arkos?
Se trovate tutto questo, potete dire che l'Italia è davvero un paese sorprendente, perché sorprende con una ristorazione curata, anche dove non ve l'aspettate. Perché trovate un mare con i colori delle Maldive. Perché trovate una masseria (San Francesco) tra ulivi, lavanda e macchia mediterranea, che raggiunge i più alti livelli dell'ospitalità per bellezza, silenzio, pulizia.
Noi però vogliamo parlare del ristorante Sabbiadoro e di Michele e Antonio, che gestiscono una decina di tavoli dietro la spiaggia del lido omonimo.
L'arredo è essenziale, con colori che sfumano sul bianco e grigio, e consente una tenuta informale, anche con il costume non ancora del tutto asciutto, seduti ad un tavolino con di fronte a voi uno spicchio di mare verde, tra dune giallo-oro.
Mentre vi sedete, arriva un cestino di pane e taralli irresistibili. Scelto il vino e versato nei bicchieri che si appannano, arriva un piccolo e sapido boccone che introduce al pranzo: una piccola frisella con una crema di gamberi, un piccolo trancio di baccalà al vapore, un crostino con una crema al basilico.
Il primo giorno siete stati attratti dalla calamarata, un piatto trasferito dall'originaria Napoli alla Puglia e trasformato in una pasta corta immersa in una specie di sautè, con il pesce che cambia di giorno in giorno. Così un intero scorfano a condire i due piatti portati al vostro tavolo e il giorno successivo un intingolo di molluschi, calamari e gamberi assieme ad una pasta che si confonde con i calamari.
Al secondo giorno, siete già considerati habituè e quindi avrete contrattato l'acquisto del pesce, che preferite ed il modo di cottura.
Un giorno le triglie, metà al cartoccio e metà fritte. Un altro giorno la cernia di profondità al forno, metà per condire la pasta (tagliolini di grano duro) e metà per assaporarla in un sugo squisito, in cui intingerete intere fette di pane.
È poi la volta della gallinella e di un fritto soave e saporito: un pesce diverso per ogni giorno, finchè le vacanze non finiscono. Terminando il pranzo con un eccellente semifreddo, un caffè di qualità ed un rosolio profumato.
Si conclude così la mattina al mare, conciliati con la vita e grati ad Antonio e Michele per questa pausa.
Vi resta il pomeriggio per Monopoli, Ceglie Messapica, la Valle d'Itria senza arrivare alla troppo turistica Alberobello (dove però il ristorante "Il poeta contadino" serve squisite orecchiette al grano arso e una purea di ceci con cicoria ed un rettangolo di crema di peperoni ghiacciata.
Grande Puglia, grande Lido Sabbiadoro, grande Masseria San Francesco, che ci permettono di dimenticare i lidi con bagnati a strati, con alberghi e campeggi rumorosi, con piatti surgelati ed abborracciati.
La vacanza può essere anche un modo per ritrovare silenzio, bellezza architettonica, piacere a tavola.
Perché no?

RENÈ GOURMAND

Il cuoco Michele

Siamo autorizzati a pensare che, in una vita precedente, Michele d. L. fosse lo chef del panificio di Santa Marta, da cui ogni giorno uscivano pani e pietanze per diecimila soldati austriaci di stanza nel lombardo veneto.
Questa convinzione discende dal numero di pietanze e dalla quantità delle medesime che Michele apparecchia tutte le volte in cui prepara la cena per un gruppo di amici.
Se gli amici sono dodici (da poco ha cambiato casa e deve limitarne il numero), le pietanze saranno dodici, se non considerate le dodici *mise en bouche* servite con l'aperitivo.
Potreste infatti pensare che i fagioli di Lamon con le cotiche, una zuppa di cipolle, i lessi con la salsa verde e la pearà, un grande piatto di formaggi ed un dolce bastino ed avanzino per sfamare un alpinista di ritorno dalla scalata del Cervino. Figuriamoci una dozzina di cittadini, per di più dediti a professioni intellettuali (medici, poeti, responsabili marketing, filosofi – una sola ma conosciuta in tutto il mondo – commercialisti, notai, avvocati).
Ma Michele, nella stessa cena, non vi farà mancare diverse fette di un meraviglioso salame di felino, comprato a Felino per non sbagliare, un piatto di pasta, magari con le polpette, passato al forno e irrobustito con buon formaggio di malga, qualche salsiccietta con le patate, una parmigiana con le melanzane – ovviamente fritte – un'insalata con il suo olio Primo, che prende direttamente in Sicilia. E poi uno sformato di

spinaci con abbondante formaggio e burro, le sfogliatine di Villafranca, amate da Susy.
E non sarà comunque finita lì, come sa Nicola che per poco rischiava di non alzarsi più da tavola, la volta in cui ha visitato una delle case di Susy e Michele e precisamente quella dietro Palazzo Farnese.
Per questo, volendo condividere una vacanza in una splendida casa sul Golfo di Salerno (grazie ancora, Beniamino), con annesso labirintico giardino sul mare, è naturale che ci si preoccupi di non finire come i protagonisti de *La Grande Bouffe* di Marco Ferreri e si osservi una dieta monacale per settimane.
E qui invece resterete meravigliati.
Perché Michele dimostrerà di essere anche capace di organizzare pranzi e cene del solito alto livello, ma contenuti in due, massimo tre piatti.
Ma che piatti!
La amatriciana migliore di quella di Amatrice, le triglie fritte migliori di quelle del Bombetta di Livorno, i sareghi all'acqua pazza migliori di quelli dell'omonimo locale di Ponza e poi croccanti patate con un interno morbidissimo (perché prima bollite e poi fritte), pesce spada e frittura di minutaglia di pesce, friarielli e melanzane…
Tutto in dosi giuste (quasi).
Dalla spesa della mattina al mercato, sino all'ultimo bicchiere alla sera, Michele solletica palato e fantasia, accoppia gusti e colori, instancabile in una cucina non sua, con la sola compagnia di qualche bicchiere di acqua e vino (un Pecorino bianco, fatto spedire dalla produttrice alla vigilia di ferragosto), di qualche gin tonic (col timore che l'acqua tonica non arrivi sotto la linea gotica) e di qualche altro incoraggiante liquido.
Il tutto entro i limiti della lucidità.
Volete un consiglio: cercatevi un amico così, chiudetelo in cucina, nella casa di vacanze che avrete scelto e dimenticate per una settimana o due la bilancia.
Il buon cibo e il buon vino, si sa, conciliano pacate conversazioni, divertenti ricordi comuni, una tregua insomma con il resto del mondo.
Non occorre aver letto "Il pranzo di Babette" per scoprirlo. Basta qualche amico, un buon cuoco ed un sole al tramonto dietro l'isola di Capri.
E la vita potrà anche sembrarvi bella o, perlomeno, molto sopportabile.
Dunque: grazie Michele, tienici informato di dove decidi di passare le vacanze!

LAMBERTO LAMBERTINI
IL PRESIDENTE DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI
Valori funzioni responsabilità
Pacini Giuridica

L A
LAMBERTINI & ASSOCIATI
Luca
Ricolfi
La società
signorile
di massa
Mercoledì 15 Gennaio 2020
Ore 16.30
Palazzo Canossa, Corso Cavour 44
Verona
Presenta il volume
Luca Ricolfi
Ne discutono con l'autore
Michele Bauli
Presidente Confindustria Verona
Bettina Campedelli
Università di Verona
Renato Mason
Segretario CGIA Mestre
Roberto Rio
Vicepresidente Simest
Presiede
Giuseppe Manni
Presidenza Manni Group SpA

L'Arena

29-LUG-2020
da pag. 9

Dir. Resp.: Maurizio Cattaneo
Tiratura: 32134 - Diffusione: 26678 - Lettori: 208000: da enti certificatori o autocertificati

FINANZA. Trovata l'intesa tra gli aderenti a Iccrea e quelli legati a Cassa Centrale Banca

Bcc, alla Federazione Veneta iter di scissione al capolinea

Il progetto prevede la spartizione delle quote in capo a ogni istituto

Le sette aderenti al gruppo trentino faranno parte della nuova «Federazione del Nord Est»

Nuovo assetto in vista per la Federazione veneta delle banche di credito cooperativo che si scinderà prossimamente in due entità distinte. Giunge così al termine un lungo braccio di ferro fra le bcc regionali facenti capo alla holding Iccrea (Istituto Centrale delle Casse Rurali ed Artigiane) e quelle che hanno preferito il legame con la trentina Cassa Centrale Banca (nel veronese ha aderito a quest'ultima la Cassa Rurale di Vestenanova).

ACCORDO DOPO I LITIGI. Due anni di litigi hanno di fatto diviso la casa comune del credito cooperativo regionale in due opposte fazioni. Sul piatto c'era del resto il patrimonio stesso della federazione, ovvero circa 16 milioni derivanti dalla vendita delle aziende partecipate, nonché il valore della sede di Padova.

«Nei giorni scorsi abbiamo raggiunto un'intesa definitiva», commenta il presidente della Federazione Flavio Piva. «In pratica, le funzioni di rappresentanza associativa, dei servizi comuni e delle politiche di tutela del patrimonio intangibile del credito cooperativo saranno svolte non più da una ma da due diverse federazioni. È una decisione che abbiamo preso in realtà già lo scorso anno, ora definitivamente ratificata. Nel frattempo», precisa Piva, «con i presidenti delle bcc associate abbiamo lavorato in piena sintonia per giungere alla conclusione del percorso».

ASIMMETRIA. L'appartenenza delle banche socie della Federazione veneta a due gruppi bancari distinti ha consigliato quindi una scissione asimmetrica della Federazione stessa. Questo perché nella regione 13 delle 20 banche associate hanno scelto il legame con Iccrea, 7 con Cassa Centrale.

I TERMINI DELL'INTESA. Il progetto prevede la spartizione delle quote della Federazione in capo a ogni banca. Delle questioni legali delle bcc targate Iccrea si occuperà per altro l'avvocato veronese Lamberto Lambertini.

«In questo modo», dichiarano Piva e il vicepresidente Lorenzo Liviero, «ci poniamo l'obiettivo di favorire tutte le banche socie attraverso il rilancio dell'attività federativa, in coerenza con l'adesione ai rispettivi gruppi di appartenenza. Una quota del patrimonio dell'attuale Federazione sarà quindi assegnata ad una nuova società cooperativa, sempre con funzione consortile a mutualità prevalente, che si chiamerà Federazione del Nord Est - Credito cooperativo italiano, partecipata esclusivamente dalle banche aderenti a Cassa Centrale Banca. Successivamente», sottolinea Liviero, «la Federazione veneta rimarrà composta solo dalle 13 bcc aderenti a Iccrea Banca».

Il nuovo assetto, precisano Piva e Liviero, consentirà alle bcc venete di realizzare progettualità importanti, anche condivise, rilanciando il ruolo strategico, politico ed economico del territorio veneto e del Nordest anche all'interno dei percorsi dei due rispettivi gruppi di appartenenza. ● A.L.Az.

CONF PROFESSIONI Sardegna
confederazione italiana libere professioni

22 FEBBRAIO 2020
9.00/13.00

Palace Hotel Mariano IV
ORISTANO

Nel X anniversario della costituzione della Delegazione Regione Sardegna

I PROFESSIONISTI

IERI…. OGGI…. DOMANI

Il futuro delle competenze

Registrazione partecipanti

Saluti istituzionali

Il trasferimento generazionale dello studio professionale

continuità degli studi professionali e passaggi generazionali
le nuove competenze dei professionisti nel mercato dei servizi
competenze relazionali e costruzione di partnership tra professionisti senior e junior e tra professionisti e imprese

Paolo Zaramella Consulente d'impresa internazionalizzazione e passaggio generazionale
Lamberto Lambertini Avvocato Studio Lambertini&Associati

Il benessere lavorativo e lo sviluppo delle organizzazioni

professionisti del benessere

Antonio Zuliani Psicologo Psicoterapeuta

Il sistema della Bilateralità di Confprofessioni

Fondoprofessioni, EBIPRO, CADIPROF

Marco Natali Presidente Fondoprofessioni
Franco Valente Direttore Fondazione Confprofessioni
Luca De Gregorio Direttore CADIPROF

Bilancio sociale e bilancio di genere

Valeria Giancola Dottore Commercialista componente CNDCEC

E' in corso l'accreditamento ai fini formativi per Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro

Con il contributo di

EBIPRO

FONDO PROFESSIONI

CADIPROF

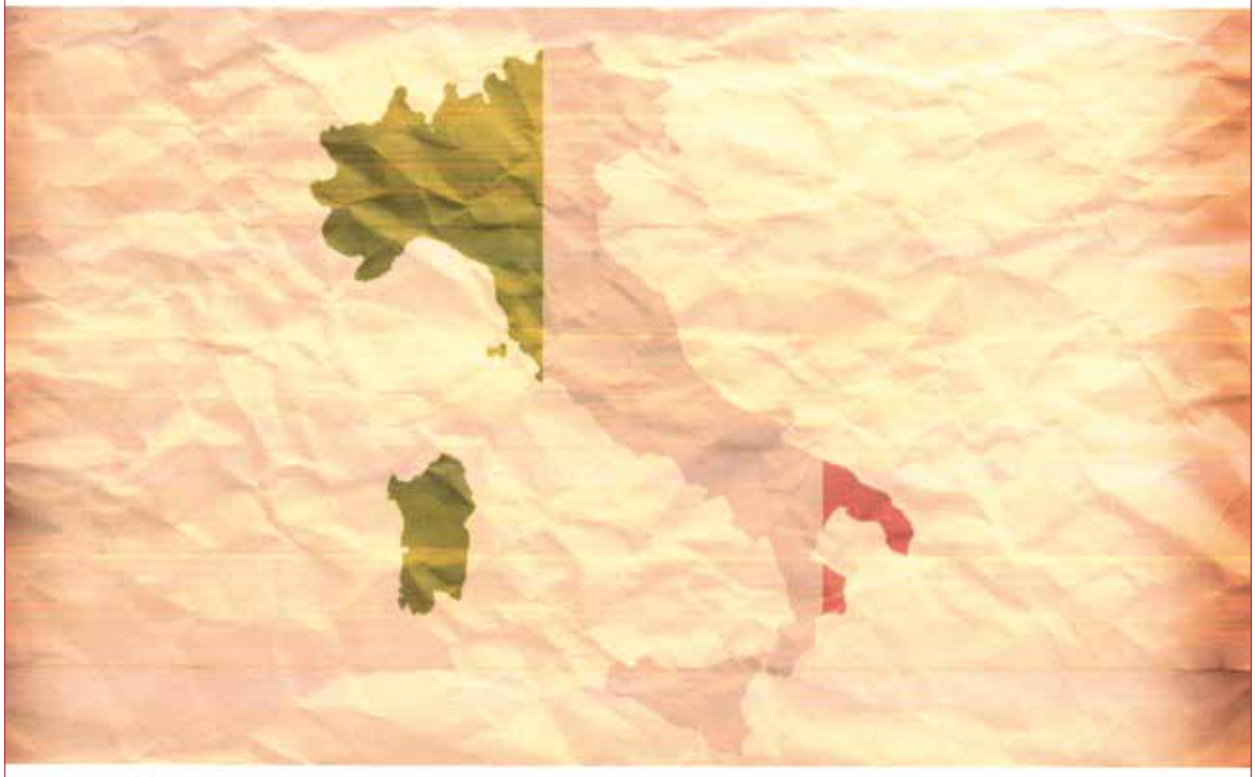
SPECIALE

PIAZZE D'ITALIA

Si vola con anima "glocal"

Le insegne locali possono essere competitive a livello nazionale. Ma solo se sviluppano i settori ad elevata complessità finanziaria

di Massimo Morici



COMPETERE CON LE GRANDI INSEGNE milanesi restando in provincia. Riescono a farlo in pochi studi. Realtà cui l'etichetta "glocal" non spiacerebbe affatto. Pur mantenendo solide radici a livello regionale, sono strutturati secondo il modello "milanese" (multidisciplinari e strutturati gerarchicamente, orientati verso un'attenta comunicazione al cliente e maggiormente orientati all'advisory, anche grazie alla presenza di commercialisti nella partnership). Spesso possono contare su sedi distaccate a Milano, capitale finanziaria d'Italia, anche in un'ottica di recruiting sul mercato. Inoltre, adottano strategie per giocare alla pari con le firm più grandi su tutto il territorio nazionale, con puntate persino all'estero.

Sono studi in grado di accompagnare la crescita delle Pmi italiane e di assisterle, quindi, in operazioni di M&A e anche in altre operazioni di finanza straordinaria al di là dei finanziamenti dal canale bancario: emissioni obbligazionarie, quotazione su **Borsa italiana** e nuove forme di finanza alternativa (P2P lending ecc.). Certo, si tratta ancora di una manciata di studi. Per ora.

La fotografia emerge da un'indagine condotta su un paniere di 64 studi grandi, medio grandi, medio piccoli e monospecialisti delle principali piazze regionali italiane selezionati da TopLegal. Incrociando i dati propri con Mergermarket, l'analisi ha messo in luce che nel 2019 , 17 di queste insegne locali su 64 complessive (27%) hanno seguito operazioni di M&A. Allargando lo spettro a cinque anni il numero sale a 26 (41%).

Di queste nel 2019 otto (**Blf**, **Bureau Plattner**, **Campeis**, **Lambertini**, **Lexjus Sinacta**, **Mda**, **Poggi**, **Terrin**) sono riuscite a stare dalla parte dei "predatori", assistendo le Pmi nella veste di compratori in operazioni di acquisizione. Nelle operazioni M&A, infatti, gli studi locali in genere stanno dalla parte delle "prede": assistono il venditore o l'azienda target, Pmi che finiscono nel mirino di competitor più grandi o dei fondi di private equity, che si presentano spesso accompagnati da grandi studi nazionali o internazionali basati a Milano.

Tra le insegne locali che si sono messe in evidenza per l'assistenza in operazioni sul mercato dei capitali, l'indagine ha rilevato tre studi nel 2019 (**Borghetti**, **Lexjus Sinacta** e **Weigmann**) lato emissioni obbligazionarie e altrettanti (**Maviglia**, **Musumeci Altara Desana**, **Rödl** e **Sutich Barbieri Sutich**) lato Ipo. In questi casi l'assistenza è sempre lato emittente. In casi rarissimi con le banche o i fondi coinvolti nelle operazioni.

M&A: nord est all'attacco

Tra gli studi all'attacco sul fronte M&A, si è fatto notare, in particolare, un nutrito gruppo di studi strutturati del nord est e dell'Emilia.

Baldi conta circa 60 professionisti tra avvocati e commercialisti (18 soci) e ha una forte vocazione alla consulenza aziendale. È basato a Reggio Emilia, con uffici anche a Sassuolo (Modena) e Milano, dove ha creato **Baldi Finance**, nomad (*nominated advisor*) per operazioni di quotazione su Aim. Nel 2019 è stato incluso nel pool di advisor legali scelto dal team interno di M&A della software house trentina **Gpi** per la fase di scouting di potenziali "prede" per offerte d'acquisto da effettuare nella prima metà del 2020.

Molto attivo lato M&A è stato anche Poggi (40 professionisti, 8 soci), realtà attiva nella consulenza fiscale, finanziaria e legale, con uffici a Bologna e a Milano. Lo scorso anno è stato coinvolto in quattro operazioni M&A effettuate da **Ima**, grande azienda di Ozzano dell'Emilia attiva nella produzione di macchine automatiche per il confezionamento di prodotti farmaceutici e alimentari. Controllata dalla famiglia Vacchi e quotata a Piazza Affari, Ima ha acquistato nel 2019 quote di maggioranza di tre concorrenti, **Spreafico Automation** (Lecco), **Atop** (Firenze), **Perfect Pack** (Rimini), e ha messo mano al riassetto del gruppo, portando all'interno del proprio perimetro l'emiliana **Gima Tt** con un'operazione di fusione per incorporazione e conseguente delisting della controllata dalla Borsa.

Mda (studio medio piccolo di Venezia, Padova e Treviso), invece, ha assistito la padovana **Ciotola** in un'operazione di M&A cross border: l'acquisizione del 50% della cartiera **Spm**, nella cittadina di Steti vicino Praga.

SPECIALE

Gli studi locali in prima linea nel Corporate finance/M&A

Fonte: elaborazione TopLegal su dati MergerMarket

A fianco dei fondi

Le famiglie di imprenditori sono clienti difficili da trattenere se stanno affrontando una delicata fase di ricambio generazionale o periodi di forte criticità aziendale. In entrambi i casi, la scelta può essere la vendita, l'apertura del capitale a operatori di private equity o il ricorso al mercato dei capitali. Il rischio però, in questi casi, è che il cliente esca dal radar degli studi locali.

Alcuni player, tuttavia, si sono attrezzati per resistere alla concorrenza. Hanno conquistato mandati di fondi di private equity o di investment company regionali, che più frequentemente si fanno assistere dalle insegne di matrice nazionale e internazionale. Campeis, boutique di Udine e Treviso, nel 2019 ha agito al fianco di **Venetwork**, società di investimento nata che raggruppa 50 imprenditori veneti impegnati nella valorizzazione delle imprese regionali, nell'acquisto del 70% di **Bellelli** (Rovigo), produttore di seggiolini per biciclette e auto.

Blf, studio medio piccolo di Bologna con uffici anche a Milano (10 professionisti, 4 partner), è stato coinvolto invece in un'operazione di **Mandarin Capital Partners** (il partner fondatore è il bolognese Alberto Forchielli) nel settore del cibo surgelato: l'acquisto della bresciana **Alcass**, produttore di verdure e carne surgelata salutare. Lo studio nel 2019 ha assistito anche l'imprenditore Giordano Emendatori nell'acquisto della divisione gelati di **Pernigotti**.

Mettersi al fianco degli operatori di private equity può permettere, inoltre, agli studi locali di varcare i confini del mercato regionale. Lo ha fatto Lambertini, uno studio medio piccolo sviluppatosi tra Verona e Vicenza, con uffici anche a Milano e Roma. Nel 2019 ha agito con il fondo **Alkemia** nell'ingresso in **Retex**, un'azienda lombarda (basata a Milano) di tecnologie e servizi per il retail internazionale.

Bureau Plattner, invece, ha compiuto un'incursione nella piazza piemontese a fianco della holding di private equity tedesco **Mutares** che ha rilevato **Tekfor**, un produttore di componentistica auto di Torino. Bureau Plattner è uno studio medio grande del nord est attivo nella consulenza legale, fiscale e nella revisione contabile, con uffici a Bolzano, Merano, Milano e Monaco di Baviera e consolidati contatti non solo con la finanza e l'imprenditoria di lingua tedesca. Nel 2019 ha messo a segno anche due operazioni a fianco di **Shenzhen Deren Electronic**, produttore di componenti elettronici cinese: la cessione di **Meta System** (operazione stimata in 119 milioni di euro) di Reggio Emilia, componentistica elettronica per auto, e di **Plati**, fornitore di cablaggi elettrici di Madone (Bergamo), finita in mano ai tedeschi di Mutares.

Sempre in Piemonte, nel 2019 si è fatto vivo an-

Gli imprenditori preferiscono studi più attrezzati e con track record consolidato

che Terrin, studio tributarista di Padova con uffici a Milano: ha eseguito la due diligence fiscale per conto del fondo **Ethica Global Investments** nell'acquisizione della maggioranza di **Osar**, azienda torinese attiva nel settore automotive.

Minibond e Piazza Affari

Se nell'M&A sembra esserci più spazio per vedersela alla pari con i grandi studi milanesi e internazionali, la partita si fa più dura nei settori a maggiore complessità finanziaria. Quest'area richiede più investimenti in risorse da parte di uno studio a fronte di entrate che possono essere anche esigue.

Le emissioni di piccola taglia (i cosiddetti "minibond"), infatti, sono poco remunerative: le parcelle si aggirano tra i 15 e i 25 mila euro, stando a un recente report di Osservatorio minibond del Politecnico di Milano. Rischiano, insomma, di far disperdere energie e tempo, se non si hanno già un dipartimento avviato o professionisti specializzati. Un discorso analogo vale per le quotazioni sul segmento Aim.

Poi occorre considerare le dinamiche presenti nella domanda di servizi legali. «La professionalità degli avvocati fuori Milano c'è. D'altro canto è l'imprenditore a preferire spesso gli studi più attrezzati e con track record più consolidato a livello nazionale, realtà presenti soprattutto nella piazza milanese» spiega a TopLegal Alberto Arrotta, Ad di **Essentia Advisory**, società indipendente di debt advisory. Quello dei finanziamenti alternativi alle imprese è comunque un settore da presidiare, secondo Arrotta: «La competizione ancora espressa dal sistema bancario — aggiunge Arrotta — tenderà a ridursi in prospettiva per via delle progressive limitazioni regolamentari e al potenziamento costante dei canali di finanza alternativa con strumenti sempre più ritagliati sulle necessità di finanza straordinaria degli imprenditori». Quali insegne locali si stanno muovendo su questo versante? Sul fronte innovazione, secondo la presente indagine, è risultato attivo nel 2019 **Carbonetti**, boutique di Roma con uffici anche a Milano. Ha assistito **Borsadelcredito.it**, operatore italiano di *peer to peer lending* per le Pmi, nella definizione di un prodotto pensato per finanziare in tempi rapidi i seller che operano sul marketplace di **Amazon**.

Passando ai minibond, lo scorso anno si è distinta l'insegna torinese Weigmann (63 professionisti, 32 soci e uffici anche a Roma e Milano) con **Zenit** che, tramite il fondo di investimento alternativo di tipo chiuso denominato "Progetto minibond Italia", ha sottoscritto un minibond emesso da **Undo** (gruppo romano di energie rinnovabili). Borghetti, boutique tax & legal di Trento e Rovereto, ha curato invece per **Eurotexfilati** gli aspetti fiscali dell'emissione di un minibond da 1,2 milioni.

Lexjus Sinacta, grande studio con forti radici bolognesi e sedi in altre otto città, nel 2019 ha seguito l'emissione di un minibond da 4 milioni di euro della romana **Officine Cst**. Lo studio è attivo anche nell'M&A: ha assistito **Rekeep** nell'acquisizione di **Emmeteck**, **Unifidi Emilia Romagna** nella fusione con **Artigiancredito Toscano**, e il gruppo olandese **Struckton** nel passaggio dal 60 a 100% del capitale della bolognese **Costruzioni linee ferroviarie**.

Quanto alle Ipo su Borsa italiana, l'unica insegna medio piccola che si è distinta lo scorso anno per aver accompagnato una grande impresa sull'Mta è Musumeci Altara Desana. Lo studio torinese con uffici anche a Milano e Roma (22 professionisti e 11 soci), ha seguito lo sbarco in Borsa di **Sanlorenzo Yacht**. Sul segmento Aim, infine, nel 2019 sono stati attivi tre player regionali: Sutich Barbieri Sutich (piccolo studio di Reggio Emilia con 23 professionisti e 5 soci) nell'Ipo di **Cyberoo**; Rödl (studio di avvocati e commercialisti con sedi a Bolzano, Padova, Milano e Roma) nell'Ipo di **Gibus**; e la boutique romana Maviglia nell'Ipo di **Relatech**.

GLI STUDI LEGALI DELL'ANNO 2020

Il Sole 24 ORE Guida al Diritto statista

Certificato

Il Sole 24 Ore e Statista
riconoscono

Studio Legale Lambertini & Associati

tra

GLI STUDI LEGALI DELL'ANNO 2020

La ricerca prende in considerazione:
Segnalazioni da parte di avvocati e professionisti del settore
Disponibilità a segnalare lo Studio da parte dei clienti

Fabio Tamburini
Direttore Il Sole 24 Ore

Dr. Friedrich Schwandt
CEO Statista

Il Sole 24 ORE statista