

Lambaradan

GIUGNO 2026

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



- 2 **Delitto di cronaca**
 Davide e Lamberto

- 4 **Esperienza e professione: benvenuta Cristina**
 Cristina e Lamberto

- 5 **L'adeguato assetto contabile**
 Giovanni Alberti

- 11 **Sostenibilità d'impresa e percorsi di maturazione: tra obbligo, percezione e creazione di valore**
 Stefania Tessari

- 15 **Sandro Boscaini. Ovvero: saver far e far saver**
 L | A

- 17 **Bob Dylan alla Corte Suprema Federale statunitense**
 Francesca Benatti

- 23 **Prima ti sposo poi ti rovino?**
 Francesca Cappellin - Elisabetta Baldo - Giovanni Aquaro

- 27 **"Operazione Icaro!"**
 Giovanni Aquaro

- 35 **Alberto Polacco e la Pakelo. La velocità sostenibile**
 L | A

- 37 **Parenti, serpenti e consigli di... mediazione**
 Francesca Cappellin

- 41 **Procreare oggi**
 Riccardo Leardini

- 45 **E alla fine, la sentenza di assoluzione penale prevale sul processo tributario! La tenuta costituzionale dell'art. 21 bis D.Lgs. 74/2000**
 Marco Libardi

- 49 **Formazione, diritto e prospettiva: la mia esperienza in Avvocato di strada**
 Bianca Adami

- 51 **Diritto e arte concettuale: chi insegue chi?**
 Paolo Scaduto

- 56 **L'Amministrazione di sostegno a servizio della continuità aziendale. Quando la fragilità della persona-guida diventa un tema di governance**
 Alberto Garzon

- 63 **Il nostro lavoro nell'M&A**
 Cristina e Lamberto

- 66 **La gallina del Faraone in una cena regale**
- 68 **Al Desco quindici anni dopo**
- 69 **Elogio di Luca. CFO e cuoco di qualità**
 Renè Gourmand

- 70 **Gli imperdonabili**
 L | A

- 76 **A buon professionista, poche parole!**
- 77 **Inerte a chi? Quando i sindaci si tutelano**
- 78 **Esperienza e fantasia per una definizione completa del conflitto d'interessi degli amministratori**
 LinkedIn

In copertina: Prospetto della grande navata trasversale del Crystal Palace, eretto in Hyde Park per la Grande Esposizione del 1851. Milano, Civica Raccolta Stampe A. Bertarelli.

Delitto di cronaca

La nostra carta fondamentale tutela la libertà di pensiero e la sua espressione (art. 21 Costituzione).

Principio questo che sta alla democrazia, come la censura sta alla dittatura.

L'interpretazione del principio è peraltro piuttosto ondivaga, se è vero che dire "ladro" ad un ladro può costare una condanna, mentre la peggiore accusa personale ad un personaggio pubblico può rientrare nella "disputa politica" che, per quanto accesa, spesso non produce conseguenze giuridiche per l'accusatore aggressivo.

Inoltre, l'interpretazione del principio di libertà di espressione non deve essere molto diffusa nel nostro paese, se è vero che quanto a libertà di stampa ci collochiamo tra il 50° e il 60° posto, dopo paesi che alla libertà ci sono arrivati da poco.

Si fatica molto a riconoscere come libertà di cronaca servizi giornalistici e televisivi che, in assenza di prove, gettano ombre sinistre su persone e aziende che hanno il torto di interpretare la vita sociale usando la mitezza e che dunque preferiscono sopportare il dileggio asinino, piuttosto che replicare.

Pensiamo a quel giudice civile milanese che condannò un noto imprenditore, peraltro politicamente molto in vista, per aver "comprato" una sentenza della Corte di Appello di Roma. Alcuni giornali, di proprietà di quell'imprenditore lo derisero perché portava calzini azzurri e perché ogni tanto, nelle sue passeggiate al Parco Montanelli di Milano, si fermava a riposare su di una panchina.

Questo è uno dei tanti esempi per i quali assistiamo ad articoli di quotidiani o a programmi televisivi che si vantano di mettere a nudo le variegiate serie di illeciti che la vita sociale, politica e industriale del nostro paese spesso ci mostra.

E' il cosiddetto "giornalismo di inchiesta" a cui tutti dovrebbero essere affezionati e grati: dalla scoperta del *Watergate* che costò la carica ad un Presidente americano alla scoperta di trame stragiste (Bologna, Brescia), coperte se non organizzate dai servizi deviati dello Stato degli anni '70. E molto altro.

Cosa distingue questo giornalismo dalla cosiddetta "macchina del fango", variamente usata in politica o nella vita civile?

Semplice!

La discriminante sta nel principio di cui all'art. 21 della Costituzione che parla di "pensiero".

Tutto quanto diciamo, scriviamo, documentiamo, deve essere l'applicazione di un pensiero. E il pensiero tutelato è quello che si esprime secondo logica e verità. Logica perché il pensiero è una concatenazione di ragionamenti conseguenti.

Verità perché ciò che diciamo deve avere un fondamento nella realtà dei fatti.

In questo contesto, ci sembra che il sistema della comunicazione e dell'informazione abbia preso una deriva catastrofica.

Complice anche una certa ritrosia della giustizia a riconoscere il superamento del limite della liceità in nome di un diritto di critica o di cronaca speso un po' allegramente – il delicato equilibrio tra illecito e discriminante è una questione valoriale non indifferente –, la sostanziale impunità della diffamazione, salvi casi eclatanti (un po' poco spiegabili: o tutti o nessuno...), ha reso la politica uno squallido teatro di insulti personali (è ovvio poi che nessuno ascolti più nessuno), anziché il luogo sacro della parola e della "via lunga". Oramai chi la frequenta lo accetta quasi passivamente come se fosse parte del gioco (e crediamo molti la evitino anche per questo), tanto è divenuta inarguibile la tendenza che peraltro ha fatto anche perdere di serio significato la minaccia della "querela". Tutto è spettacolo.

Ma se per chi si espone volontariamente al pubblico, gli argomenti in favore di una sorta d'illimitata libertà di critica/cronaca (ma allora bisognerebbe cambiare la legge) possono anche forse trovare un fondamento (l'ultima moda sono studi legali a difesa di più o meno noti personaggi televisivi, attrezzati per individuare e raggiungere i leoni da tastiera con la lettera di richieste di € 2.500, poi riducibili a € 800...), diverso è il caso del privato cittadino il cui diritto all'onore e alla reputazione trova fondamento nell'art. 2 Cost.

Ecco, crediamo che sia qui il punto centrale: non si può pensare che lo spettacolo prevalga su tutto, specialmente su chi non sceglie di farne parte.

Un primo germe di questa deriva, come raccontava un nostro vecchio amico giornalista, si è visto quando le televisioni commerciali hanno iniziato a mischiare giornalismo televisivo e satira, con programmi che

ancora oggi riscuotono un grande successo, antidoto forse in allora necessario alla lottizzazione dell'informazione del servizio pubblico, ma che poi, diciamolo, ha preso un po' la mano con una pretesa di validità direttamente proporzionale all'audience che crea.

Il giornalismo libero (e la satira libera) è una roccaforte e una garanzia di democrazia, così come lo sono gli avvocati liberi (non a caso sono i primi a essere in pericolo nei totalitarismi), ma occorre ricordare che la libertà non è mai data definitivamente ed il suo esercizio va coltivato con serietà e rigore.

Se il giornalismo d'inchiesta diviene spettacolo e *serve* ad esso, o a chi se ne giova, non solo è cattivo giornalismo, ma non è nemmeno libero.

E' il caso di cui ci stiamo occupando e che coinvolge i conduttori di una trasmissione televisiva molto

nota e seguita del "servizio pubblico", la quale non si è fatta scrupolo di crocifiggere un imprenditore che ha avuto il torto di salvare, con i suoi soldi, una realtà produttiva in liquidazione, fatta anche di lavoratori e di famiglie: accostando una serie di circostanze in modo del tutto arbitrario, sfuggendo alla grammatica propria dell'accertamento dei fatti e inchinata a quella dello spettacolo che ha ovviamente le sue regole, ne ha fatto un'inchiesta che non si vedeva dal tempo di streghe e inquisizione.

C'era un tempo in cui qualcuno, anche politicamente, aveva qualcosa da dire contro la spettacolarizzazione di tutto.

Ma come diceva P.T. Barnum, titolare dell'omonimo circo: "Venghino, signori, venghino! Più gente entra, più bestie si vedono!".

Davide e Lamberto



CRISTINA E LAMBERTO

Esperienza e professione: benvenuta Cristina

4

L'interrogativo più diffuso nei preoccupati studi professionali del nostro paese, ma non solo, di qualunque dimensione essi siano riguarda il rapporto con le nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale innanzi tutto.

Da un lato è evidente che un adeguamento tardivo o anche solo inefficace può rivelarsi fatale, dall'altro è evidente che uno studio tecnologicamente avanzato dovrà rinunciare al contributo di molti professionisti: viene meno l'utilità di molte attività ripetitive, facilmente sostituibili da nuove tecnologie.

Tecnologie che hanno comunque bisogno di apporti intellettuali umani, sia per controllare i risultati e l'eticità dell'operato dell'AI, sia per implementare il lavoro con una dote difficilmente sostenibile e cioè l'intuito sorretto dalla fantasia.

Ed è qui che l'esperienza del professionista ha un ruolo importante da giocare.

Una tra le molte dimostrazioni può venire dalla gestione e composizione di un conflitto endosocietario: composizione che non interviene per effetto di una sentenza. Questa infatti è limitata ad una parte del conflitto, parte spesso strumentale, quale l'impugnazione di una delibera assembleare o la denuncia di gravi irregolarità gestionali.

Solo un accordo può definire i rispettivi e contrapposti interessi delle parti in conflitto.

Interessi che non coinvolgono solo gli aspetti economici della transazione, ma spesso le tensioni interpersonali tra loro e persino tra i parenti delle parti, nel frequente caso di aziende familiari.

Qui non c'è intelligenza artificiale che tenga: solo la sensibilità del professionista esperto può trasformare una vera e propria guerra, con perdite economiche spesso ingenti in una pace onorevole e duratura.

Altri e non pochi possono essere gli esempi che si in-



contrano nell'attività professionale e in tutti l'intuito e la sensibilità che derivano dall'esperienza si rivelano non sostituibili.

Per questo motivo riteniamo opportuno che il nostro studio sia composto da un numero limitato di professionisti, tutti particolarmente esperti ed in relazione costante tra loro.

Il lavoro routinario lo lasciamo all'AI, ci riserviamo il consiglio al cliente su come ottenere il miglior risultato possibile e l'assistenza anche giudiziale per

raggiungere questo obiettivo

Per questo siamo grati all'avvocato Cristina Pagni di aver scelto la nostra realtà, per proseguire il suo lavoro a Milano, implementando saperi e rapporti professionali utili ad aumentare la nostra cultura professionale.

Lamberto

Ringrazio a mia volta Lamberto e gli altri Colleghi dello Studio con l'entusiasmo per questa mia nuova fase professionale e il lavoro che potremo fare insieme.

Dalla mia esperienza nel contenzioso giudiziale e arbitrale, anche in contesti cross border e di diritto internazionale, credo che l'intuitus personae resti decisivo per tracciare le strategie e guidare l'interesse dei clienti verso soluzioni di effettiva soddisfazione, se capita anche con l'aiuto del giudice o dell'arbitro e di mezzi alternativi per la soluzione delle controversie. Tra questi in particolare la mediazione di cui, fuori dalle rigidità di quella obbligatoria imposta in certe materie per legge, mi è capitato di sperimentare l'efficacia non senza la soddisfatta sorpresa di clienti pur sofisticati e con organizzazioni complesse.

Cristina

GIOVANNI ALBERTI

L'adeguato assetto contabile

Sono passati ormai sette anni dall'inserimento nel Codice Civile dell'obbligo per gli amministratori degli enti societari e collettivi di assicurare l'istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale (articolo 2086 secondo comma codice civile).

La norma si colloca nella direttrice tracciata dal nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, orientata al perseguimento della continuità aziendale. In tale prospettiva, l'obbligo di istituire adeguati assetti è stato escluso dall'ambito della mera diligenza, assumendo una connotazione autonoma. Esso si configura come specifico dovere oggetto di una prestazione distinta ed ulteriore rispetto alla diligenza stessa.

Tale obbligo era già previsto per le società per azioni dall'articolo 2381 del codice civile, il quale prevedeva l'obbligo del Consiglio di Amministrazione di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

La norma in essere innova in quanto prevede non un obbligo di controllo successivo, ma la predisposizione di assetti preordinati dall'imprenditore in relazione alla propria attività. L'obbligo riguarda ogni imprenditore che operi in forma societaria o collettiva e, pertanto, non solo le società commerciali di capitali o di persone, ma anche le società semplici e, più in generale, gli altri Enti pubblici e privati pluripersonali.

Di particolare rilievo è l'estensione della disciplina alle società semplici agricole o immobiliari, in quanto tali realtà vengono onerate da nuovi vincoli comportamentali che possono essere modesti se di piccole dimensioni, ma estremamente gravosi se le dimensioni sono rilevanti.

Un ulteriore effetto delle nuove norme in materia di gestione societaria è rappresentato dall'ampliamento dell'ambito del corretto adempimento degli obblighi gravanti su amministratori e sindaci, con una conseguente riduzione dell'operatività della business jud-

gement rule. L'inesistenza di qualsiasi misura organizzativa, amministrativa e contabile comporterà senz'altro la responsabilità degli organi sociali, mentre la presenza di tali assetti richiederà una valutazione incentrata sul rispetto delle misure adottate, nonché sulla proporzionalità e ragionevolezza delle decisioni assunte per creare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

L'integrazione dell'art. 2086 del codice civile è stata inserita nel testo del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, la cui entrata in vigore, per gran parte delle norme, è avvenuta il 15 luglio 2022. La modifica all'articolo 2086 c.c., tuttavia, è entrata in vigore anticipatamente, in particolare trenta giorni dopo la pubblicazione del decreto nella Gazzetta Ufficiale. Forse per tale ragione la modifica non ebbe subito grande rilievo sull'operatività delle imprese. Si ebbero quindi i primi interventi della dottrina giuridica, i quali si svilupparono nell'ottica di percepire l'innovazione come indicazione di un obbligo di gestire l'impresa secondo modelli preordinati e rivolti alla continuità aziendale. Con riferimento all'applicazione pratica, si rinviava ai principi dell'economia aziendale, al fine di individuare il contenuto e le modalità di implementazione degli adeguati assetti.

La giurisprudenza in materia si sta formando di tempo in tempo. Fatta eccezione per i casi di assoluta carenza di ogni struttura, anche contabile, minimale, nei quali la violazione delle norme è pacifica, l'attenzione sembra rivolta verso la correlazione tra strutture predeterminate per la gestione dell'impresa e le singole decisioni assunte dall'imprenditore in termini di responsabilità. Di conseguenza, il principio della business judgement rule si applicherebbe non più alla singola operazione ma all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'ente. Soltanto se tale assetto risulti adeguato, le singole decisioni potranno essere valutate in relazione alla loro conformità a quanto previsto dall'assetto, dando luogo a un ulteriore livello di valutazione in ordine alla responsabilità degli organi sociali.



Sir George Hayter (1792-1871), *House of Commons* (1833).
Per la gentile concessione della National Portrait Gallery, Londra.

È una visione meccanicistica dell'agire dell'impresa che presuppone una struttura organizzativa tipica delle imprese di grandi dimensioni ma che è difficilmente applicabile alla realtà delle piccole e medie imprese. Nelle piccole imprese molto spesso vige la struttura semplice, con il collegamento diretto e immediato fra colui che decide e coloro che devono eseguire. Con l'ampliarsi delle dimensioni dell'impresa, che può manifestarsi dal punto di vista fisico, finanziario, economico e, più spesso, attraverso una combinazione di tali fattori, la struttura organizzativa, amministrativa e contabile deve necessariamente evolversi per adeguarsi alle nuove esigenze gestionali. Ne consegue che la valutazione circa l'adeguatezza degli assetti non può essere condotta in modo statico e meramente puntuale, ma in maniera dinamica, considerando il loro progressivo sviluppo e la loro conformità rispetto alle previste dimensioni operative dell'impresa.

Nella realtà, le imprese di piccole o medie dimensioni tendono ad adeguare i propri assetti solo a seguito dell'ampliamento delle loro dimensioni. Si verifica così una rincorsa fra sviluppo delle attività e adeguatezza degli assetti che non consente di mantenere in modo costante l'effettiva adeguatezza di quest'ultimi, in quanto la loro modifica avviene successivamente all'incremento delle dimensioni dell'attività. Tale dinamica comporta una situazione di persistente criticità nel rispettare quanto prescritto dal secondo comma dell'art. 2086 del codice civile.

Un ulteriore elemento derivante dalla giurisprudenza concerne le modalità attraverso cui viene provata la misura degli assetti aziendali. L'adeguatezza degli assetti costituisce innanzitutto un elemento di fatto, indipendente dalle modalità con cui essa viene dimostrata. In altri termini, l'esistenza di una struttura aziendale adeguata non presuppone necessariamente la presenza di documenti cartacei ed elettronici che ne attestino formalmente l'adozione, ma è uno stato di fatto che caratterizza la struttura aziendale. Ne consegue che la mera predisposizione di documentazione senza la sua effettiva applicazione pratica, non è di per sé sufficiente ad assicurare il rispetto della norma. Tuttavia, sotto il profilo probatorio, qualora all'imprenditore venga contestata la mancanza o l'inadeguatezza degli assetti, la disponibilità di evidenze documentali rende molto più agevole dimostrare l'effettiva assunzione di decisioni in proposito. Ciò, si ribadisce, non implica che la prova scritta costituisca un requisito necessario per l'esistenza di una struttura adeguata, la cui realtà resta comunque strettamente connessa all'effettiva applicazione di decisioni imprenditoriali

relative alla gestione. La letteratura economico aziendale sugli adeguati assetti è stata numerosa proprio perché si tratta di argomenti che ricadono nelle sue competenze. Tale letteratura si è peraltro sviluppata nell'ottica delle imprese di grandi dimensioni, elencando i provvedimenti che caratterizzano il loro adeguato assetto aziendale, mentre non è stato analizzato, se non episodicamente, le problematiche comuni alla "natura" ed alla "dimensione" dell'impresa.

Nella prospettiva applicativa, invece, il problema più rilevante risiede proprio nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti alle specifiche realtà dell'impresa. Se ipotizzassimo che un'impresa di qualsiasi dimensione debba adottare strutture gestionali inadeguate per eccesso, creeremmo le condizioni per la creazione di un sistema economico nel quale sopravvivono soltanto poche imprese di grandissime dimensioni, con una conseguente compressione dell'iniziativa privata e la creazione di un modello di tipo collettivistico. Tale esito non può ritenersi conforme all'intento del legislatore, anche alla luce dei vincoli costituzionali in cui si iscrive la norma. Di conseguenza, il problema del rapporto tra natura e dimensioni, da un lato, e l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dall'altro, rappresenta il problema cardine dell'applicazione delle norme.

Natura dell'attività: gli adeguati assetti vanno valutati in relazione alle caratteristiche qualitative dell'attività svolta dall'impresa. Un'impresa che organizza campagne pubblicitarie tenderà ad assumere un assetto organizzativo connotato da rapporti informali fra gli operatori dipendenti e amministratori, un assetto amministrativo con decisioni accentrate ed un assetto contabile focalizzato sul risultato delle singole commesse, sia dal punto di vista consuntivo sia dal punto di vista preventivo.

Di converso, un'impresa di produzione in serie tenderà ad assumere un assetto organizzativo di burocrazia meccanica, un assetto amministrativo decisionale decentrato ai vari livelli di responsabilità ed un assetto contabile in cui la contabilità dei costi di prodotto è un elemento essenziale per l'adeguatezza dello stesso. Come si è ricordato in precedenza, elemento essenziale affinché l'assetto generale dell'impresa sia adeguato è rappresentato dal fatto che esso si adegui alla natura dell'impresa al suo mutare. Ciò è spesso legato al cambiamento delle sue dimensioni.

La dimensione dell'impresa: un artigiano potrà gestire la sua impresa con una struttura operativa semplice, in cui tutti i dipendenti rispondono direttamente al titolare e vengono coordinati dallo stesso, ma quan-

do la sua produzione amplia la sua natura, passando da produzione su piccola scala o per commessa, a produzione seriale, pur restando nello stesso settore merceologico, l'attività dovrà essere adeguata alle nuove dimensioni e la struttura organizzativa dovrà trasformarsi in burocrazia meccanica, la struttura amministrativa dovrà tendere verso la delega di poteri e la struttura contabile dovrà prevedere l'introduzione di sistemi più sofisticati, come l'analisi dei costi del prodotto.

Come sempre accade, il problema risiede nella correlazione fra norme di legge astratte e la loro applicazione pratica.

Con il crescere della dimensione dell'impresa, gli aspetti organizzativi e amministrativi assumono maggiore rilievo rispetto all'aspetto contabile. Ma qual è il corretto grado di sviluppo dei tre assetti rispetto alla dimensione dell'impresa? La questione è tanto più rilevante in un contesto di imprese di medie dimensioni, quale è quello della realtà imprenditoriale del nostro Paese.

La risposta al quesito ha visto svilupparsi svariati interventi di esperti in economia aziendale che hanno presentato proposte di strumenti organizzativi, amministrativi e contabili composte di soluzioni numerose e spesso sofisticate. Tali modelli sono senz'altro applicabili alle grandi imprese, ma se sviluppati nelle imprese di medie dimensioni avrebbero un costo insopportabile e comporterebbero la loro estinzione. Si pone, quindi, il problema della realizzazione dell'equilibrio fra costi e risultati in termini di riduzione dei rischi. L'aspetto centrale nelle imprese di medie dimensioni è l'assetto contabile, che risulta inevitabilmente influenzato dagli assetti organizzativi e amministrativi, ma che rappresenta il fulcro della gestione dell'attività, sia in ottica storica che prospettica dell'impresa. La contabilità, infatti, non si limita a fotografare i risultati della gestione passata, ma costituisce anche uno strumento indispensabile per prevedere e pianificare l'andamento futuro dell'azienda.

Le linee guida dell'EBA: al fine di definire quali siano le esigenze per assicurare la coerenza del comportamento delle piccole e medie imprese con il disposto di legge in merito agli adeguati assetti, si ritiene che possano essere decisive le linee guida dell'EBA in merito al rapporto banca - impresa. L'Autorità Bancaria Europea (EBA) rappresenta un organismo centrale incaricato di promuovere la stabilità, la trasparenza e la sicurezza del sistema finanziario europeo, coordinando le normative, le vigilanze e l'innovazione nel sistema bancario. Tale organismo, inserito nell'organizza-



zione dell'Unione Europea, ha pubblicato delle linee guida relative alla concessione ed il monitoraggio dei prestiti, con un impatto significativo sul rapporto fra le banche, tipiche finanziatrici delle imprese del nostro Paese, e le imprese di piccole e medie dimensioni. Le banche sono tra le principali entità interessate alla continuità delle imprese oggetto del finanziamento, poiché le performance economico-finanziarie delle imprese si riflettono direttamente sui risultati economici e finanziari degli stessi istituti finanziari. Di conseguenza, l'interesse della banca è che le imprese finanziate continuino ad operare e che svolgano un'analisi coerente con quanto stabilito dal secondo comma dell'articolo 2086 del codice civile. Tale disposizione, attraverso l'implementazione di adeguati assetti prevalentemente contabili, mira a preservare la continuità della gestione delle imprese, anche al fine di rilevare tempestivamente i sintomi di crisi e attivare strumenti efficaci per affrontarla. In questo contesto, le linee guida EBA delineano una nuova forma di rapporto banca-impresa, caratterizzato da una maggiore trasparenza e una significativa riduzione delle asimmetrie informative fra le parti.

Le linee guida EBA sottolineano l'importanza di adottare un approccio proiettato al futuro, che non si limiti a una visione passata basata esclusivamente sul bilancio d'esercizio e su altri strumenti tesi alla verifica fiscale. È fondamentale, infatti, integrare un monitoraggio continuo delle dinamiche aziendali, combinando l'analisi del presente, tramite strumenti come i bilanci infrannuali, con una pianificazione strategica orientata al futuro, attraverso budget e business planning.

L'EBA relega, quindi, le garanzie reali quali elementi secondari nella valutazione del merito creditizio e indica gli elementi essenziali per la concessione del credito nell'esame dei cash-flow generati e futuri, nonché nella stima realistica e sostenibile del reddito. Di conseguenza, l'aspetto più rilevante dell'adeguato assetto contabile è la dimostrazione della capacità prospettica dell'impresa di adempiere ai propri impegni finanziari, condizione essenziale per la propria sopravvivenza.

Pertanto, le piccole e medie imprese dovranno concentrarsi sulla riclassificazione dei bilanci storici e sulla predisposizione di documenti contabili infrannuali e prospettici adeguati alla loro natura e dimensioni. Una particolare attenzione dovrà essere riservata all'analisi dei trend storici di alcuni indicatori come le variazioni dell'ammontare delle vendite, l'EBIT, l'EBITDA, il CCNO, il rapporto fra posizioni finanziarie nette ed EBITDA, il rapporto fra il flusso di cassa operativo e gli importi al servizio del debito (interessi passivi e quote di rimborso del debito). Più di recente, una crescente rilevanza è stata assunta dai temi legati ai fattori ESG, ovvero l'impatto delle imprese sull'ambiente fisico in cui operano, sull'ambiente sociale e sul sistema di governance. Tali aspetti si legano strettamente alla qualità dei processi decisionali aziendali e, sebbene difficilmente quantificabili, richiedono una gestione strategica all'interno dell'impresa. Ciò risulta essenziale non solo per garantire una correttezza gestionale ma anche per rafforzare la continuità aziendale. L'impatto delle attività dell'impresa sul suo ambiente fisico e sociale non si limita, infatti, a tali ambiti, ma condiziona direttamente anche la continuità della vita dell'impresa stessa. Un'impresa che inquina non solo distrugge l'ambiente in cui opera, ma crea le condizioni per rendere l'ambiente tanto ostile da impedirne la vita. Allo stesso modo, un'impresa che non cura il benessere dei suoi dipendenti, rischia non solo di creare un ambiente sociale ostile, provocando scioperi o disaffezione dei dipendenti nel loro lavoro, ma anche di generare le condizioni per una fuga degli stessi verso diversi ambienti lavorativi. Tale dina-

mica non solo compromette la capacità di trattenere ed attrarre competenze professionali qualificate, ma contribuisce anche a determinare le condizioni per la propria crisi. Per le considerazioni sopra svolte, si può ritenere che nelle piccole e medie imprese l'assetto più importante in termini di contributo all'adeguatezza degli assetti sia l'assetto contabile. Non a caso l'articolo tre del codice della crisi prevede che se gli assetti sono adeguati essi debbono essere in grado di:

- consentire di rilevare squilibri di carattere patrimoniale o economico finanziario dell'impresa;
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi;
- ricevere le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo ed effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13 comma 2 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Il successivo comma 4 dell'art. 3 del Codice della Crisi identifica i segnali per la previsione della crisi d'impresa, tutti di natura contabile, sia storici sia prospettici, quali l'esistenza di debiti per retribuzioni, debiti per fornitori scaduti, esposizioni verso le banche scadute, debiti verso il fisco e verso gli enti previdenziali. Tutti questi elementi sono rapportati ad altre misure quantitative della gestione dell'impresa, ma sono tutti comunque di natura contabile.

Vista in tale ottica, l'adeguatezza degli assetti formali dell'impresa assume prevalentemente una dimensione contabile in relazione al passato della gestione: essa richiede, infatti, una struttura che consenta la completa e tempestiva rilevazione contabile dei fatti storici di gestione e la produzione di dati attendibili ai fini della redazione del bilancio di esercizio. Non meno rilevante è la necessità di disporre, in ottica prospettica, di informazioni valide ed utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale.

L'analisi contabile prospettica riveste particolare importanza nei momenti critici della vita aziendale, ossia quando si prevedono cambiamenti nelle condizioni interne o esterne di gestione. A titolo esemplificativo, ciò può avvenire in occasione del cambiamento del settore di operatività, della realizzazione di investimenti significativi, dell'acquisizione o cessione di un'azienda o di un ramo d'azienda, nonché in caso di fusioni con altre imprese.

In tali casi la previsione economico-finanziaria basata su solide basi storiche e su fondate previsioni future, rappresenta un elemento di adeguatezza non solo dell'assetto contabile, ma anche di quello organizzati-

vo e amministrativo. Le scelte concrete dell'impresa, per l'unità della sua gestione, non possono essere considerate atomisticamente, ma si condizionano necessariamente in modo reciproco e trovano riflesso nella coerenza e nell'adeguatezza della struttura contabile. Da ciò deriva che l'assenza di un assetto contabile adeguato comporta senz'altro la violazione delle disposizioni di cui all'art. 2086 secondo comma, anche in presenza di un assetto organizzativo ed amministrativo adeguato. Al contrario, l'assenza di adeguatezza di uno degli altri due assetti in relazione alle condizioni dimensionali o settoriali in cui opera l'impresa non preclude l'esistenza di un assetto generale coerente. Tale considerazione riguarda tutti gli operatori economici che operano in forma collettiva. Tra di essi rientrano, naturalmente, le società di capitali, ma anche le società di persone, comprese le società semplici. Per queste ultime, l'obbligo di tenuta della contabilità non deriva dalle previsioni contabili del codice civile, bensì dalla necessità di adempiere al dettato dell'art. 2086 secondo comma c.c. in termini di adeguato assetto contabile.

Nella realtà del nostro Paese, le società di persone spesso non tengono la contabilità, nemmeno storica, in quanto non sussiste per essa l'obbligo di deposito del bilancio d'esercizio e, entro determinati limiti dimensionali, non sono soggette ad obblighi contabili di natura fiscale oltre alla tenuta dei libri IVA.

Tutto ciò non sarà più possibile in quanto, oltre all'obbligo di tenuta della contabilità derivante dalla disciplina sugli adeguati assetti contabili, è intervenuta recentemente la direttiva CEE n.2025/25, la quale, all'articolo 17, prevede che "gli stati membri adotteranno le misure necessarie per garantire che l'obbligo della pubblicità per i tipi di società di persone indicati nell'allegato II-ter riguardi almeno gli atti e le informazioni seguenti:

(.....)

k. i documenti contabili di ciascun esercizio finanziario la cui pubblicazione è obbligatoria in forza delle direttive 86/655/LEG91/674/CEE e 2013/34/CEE".

Le società cui fa riferimento la direttiva sono le società in nome collettivo e le società in accomandita semplice. Lascia, invece, perplessi l'esclusione delle società semplici, verosimilmente motivata dalla loro natura non commerciale. Tale scelta appare discutibile sia perché le dimensioni di tali società possono assumere notevole rilievo operativo, sia perché, come sopra illustrato, il secondo comma dell'art. 2086 del codice civile comporta, anche per esse, l'obbligo di istituire un adeguato assetto contabile.

Alla luce di quanto sopra, per adempiere correttamente all'obbligo introdotto dalla nuova formulazione dell'art. 2086 c.c., assume particolare rilievo, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni, la predisposizione di un adeguato assetto contabile. Ciò richiede una contabilità in grado di fornire dati tempestivi e attendibili, indispensabili per monitorare l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa, la situazione debitoria e la capacità dell'azienda di proseguire l'attività nei successivi dodici mesi, in linea con quanto previsto dall'art. 3 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Per molte imprese di piccole e medie dimensioni ciò implica un necessario superamento di prassi tradizionalmente orientate a finalità prevalentemente fiscali. Il nuovo quadro normativo richiede, infatti, anche alle imprese di minori dimensioni sistemi contabili più strutturati e funzionali alla gestione.

In questa prospettiva, l'assetto contabile diviene un presidio essenziale di governance: uno strumento che consente di cogliere tempestivamente eventuali segnali di crisi e di permettere agli amministratori di adottare le opportune misure correttive adempiendo, così, ai nuovi obblighi loro imposti.

STEFANIA TESSARI

Sostenibilità d'impresa e percorsi di maturazione: tra obbligo, percezione e creazione di valore

11

Quando si parla di sostenibilità, soprattutto nel contesto delle piccole e medie imprese, non è raro imbattersi in una percezione ambivalente, se non apertamente problematica. Per molti operatori, essa appare ancora come un obbligo, un costo aggiuntivo o, più semplicemente, un insieme di richieste complesse e distanti dalle logiche operative del business.

Questa rappresentazione, per quanto riduttiva, non è priva di fondamento. Essa riflette, in larga parte, il modo in cui le imprese entrano in contatto con i temi ESG: non attraverso un percorso interno di elaborazione strategica, ma per effetto di pressioni esterne – regolatorie, di mercato o di filiera – che impongono tempi e modalità spesso non governabili.

In questo contesto, il dibattito tende ancora a concentrarsi sull'obbligo normativo, in particolare in relazione alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e ai recenti interventi di semplificazione e rinvio, tra cui il cosiddetto *Stop the Clock*. Ma una simile focalizzazione rischia di essere, soprattutto per le PMI, fuorviante.

Per la maggior parte di esse, infatti, l'obbligo non è – almeno nell'immediato – il fattore determinante. Il rischio più concreto non è quello di non essere conformi a una norma, ma quello di non essere pronti rispetto alle richieste del mercato.

Il rischio, in questi casi, è duplice. Da un lato, la sostenibilità viene percepita come qualcosa di astratto, difficilmente traducibile in azioni concrete; dall'altro, essa viene ridotta a mero adempimento, perdendo gran parte del suo potenziale trasformativo. E tuttavia, proprio l'osservazione dei percorsi reali delle imprese consente di cogliere una dinamica più articolata.

I diversi punti di partenza

Non tutte le imprese si avvicinano alla sostenibilità nello stesso modo, né per le stesse ragioni.

Un primo insieme è costituito dalle organizzazioni soggette a obblighi normativi di rendicontazione, oggi ampliati dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In tali contesti, la sostenibilità assume una dimensione strutturale: entra nei modelli di governance, nei sistemi di controllo e nelle scelte strategiche. Si tratta, in larga misura, di imprese che, anche per effetto della regolazione, sviluppano un approccio più sistematico e diventano, di fatto, vettori di diffusione di pratiche consapevoli e attente ai temi ESG lungo la catena del valore.

Accanto a queste si collocano le imprese che scelgono volontariamente di intraprendere percorsi di rendicontazione. Qui la sostenibilità viene interpretata come leva di posizionamento competitivo e reputazionale. Non è soltanto ciò che l'impresa comunica all'esterno, ma ciò che utilizza per definire la propria strategia, orientare i propri processi interni, migliorare il dialogo con gli stakeholder e rafforzare la propria identità.

Vi è infine un terzo gruppo, numericamente rilevante, rappresentato dalle piccole e medie imprese coinvolte indirettamente attraverso la filiera. In questi casi, la sostenibilità si manifesta inizialmente come richiesta: questionari, piattaforme di rating, informazioni da fornire a clienti o istituti finanziari.

È proprio in questo ambito che emerge con maggiore evidenza un profilo spesso sottovalutato: il costo-opportunità del ritardo.

Non occuparsi per tempo di sostenibilità può apparire, nel breve periodo, una scelta razionale – soprattutto in assenza di obblighi normativi diretti. Tuttavia, nel momento in cui la richiesta arriva, l'impresa si trova a dover “rincorrere” dati, processi e informazioni, con un dispendio organizzativo significativo e con il rischio di non riuscire a rappresentare adeguatamente le proprie performance.

Le conseguenze non sono soltanto operative. Sempre

La sostenibilità nelle PMI: tra richiesta esterna e leva strategica

Tre approcci, un'evoluzione: da reazione a strategia.

Approccio emergenziale

- Richiesta improvvisa da clienti o mercato
- Questionari, rating ESG, richieste di documenti
- La sostenibilità è **subita**, vista come **urgenza** o adempimento

Rischio: risposte frammentate, stress organizzativo, perdita di opportunità

Sostenibilità percepita come obbligo

Approccio reattivo

- Si riconosce che il tema è **strutturale**
- Prime attività di sistematizzazione
- Introduzione strumenti e **raccolta dati**
- **Supporto** di consulenti e di competenze esterne

Transizione: da risposta a gestione

Sostenibilità come costo da gestire

Integrazione strategica

- Sostenibilità **integrata** nella governance
- La rendicontazione diventa strumento **decisionale**
- Orienta **strategia**, rischi e stakeholder

Risultato: vantaggio competitivo

Sostenibilità come investimento

La differenza non è tra chi è obbligato e chi no, ma tra chi guida il cambiamento e chi lo subisce.

più frequentemente, la capacità di rispondere in modo strutturato a richieste ESG costituisce una condizione per accedere o permanere in determinate filiere, per partecipare a gare o per instaurare rapporti commerciali qualificati. In questo senso, il mancato presidio dei temi di sostenibilità può tradursi in una perdita di opportunità difficilmente recuperabile.

I percorsi delle PMI: dall'urgenza alla strategia

È proprio osservando queste realtà, nella pratica quotidiana di supporto alle realtà aziendali del territorio, che emergono alcuni percorsi ricorrenti.

Un primo approccio può essere definito emergenziale. La sostenibilità entra in azienda sotto forma di urgenza: una richiesta improvvisa da parte di un cliente, un questionario ESG da compilare, una valutazione da completare in tempi ristretti. Le informazioni vengono raccolte in modo frammentario, spesso senza una visione complessiva. Il risultato è un duplice costo: da un lato, uno stress organizzativo significativo; dall'altro, l'incapacità di rappresentare correttamente ciò che l'impresa già fa, con conseguente perdita di opportunità.

A questa fase può seguire un approccio più consapevole, seppur ancora reattivo. L'impresa prende atto che la sostenibilità non è un fenomeno contingente, ma un elemento destinato a incidere stabilmente sul business. Si avviano così i primi interventi di sistematizzazione: il coinvolgimento di competenze esterne, la messa in ordine di pratiche già esistenti, l'introduzione di strumenti di raccolta e gestione dei dati. È

una fase di transizione, in cui la sostenibilità smette di essere solo risposta a una richiesta impellente e inizia a diventare un tema su cui focalizzarsi.

Infine, si osservano casi – ancora non prevalenti, ma in crescita – in cui la sostenibilità viene integrata nella visione aziendale. In tali contesti, la rendicontazione di sostenibilità non è più un adempimento né una risposta a pressioni esterne, ma uno strumento di governo. Essa consente di monitorare le performance, orientare le decisioni e instaurare un dialogo strutturato con stakeholder e filiera. È qui che la sostenibilità esprime pienamente il suo potenziale come leva strategica.

La svolta: da costo a investimento

Il passaggio tra questi diversi livelli di maturità coincide, spesso, con un cambiamento di prospettiva: dalla sostenibilità come costo, alla sostenibilità come investimento.

Non è difficile, infatti, individuare impatti concreti su alcune dimensioni chiave del business.

La crescente attenzione dei clienti e dei mercati rende la sostenibilità un fattore di differenziazione e di accesso a nuove opportunità commerciali. Sul piano interno, la condivisione di valori e obiettivi incide sul coinvolgimento delle persone e sulla capacità di attrarre e trattenere talenti. Sotto il profilo del rischio, un presidio adeguato dei temi ESG consente di anticipare criticità regolatorie, operative e reputazionali. Infine, non va trascurato il ruolo sempre più rilevante dei fattori ESG nelle valutazioni di banche e investitori.

In questo quadro, anche le richieste provenienti dalla filiera – spesso percepite come un onere – possono essere reinterpretate come segnali di un cambiamento strutturale. Farsi trovare preparati non significa soltanto rispondere in modo efficiente, ma anche evitare i costi, spesso invisibili, legati alla gestione emergenziale e alla perdita di occasioni di sviluppo.

La sostenibilità, in questa prospettiva, non è tanto una voce di costo quanto un investimento volto a prevenire inefficienze, preservare relazioni strategiche e mantenere l'accesso a mercati sempre più selettivi.

L'esigenza di accompagnamento e il ruolo dei professionisti

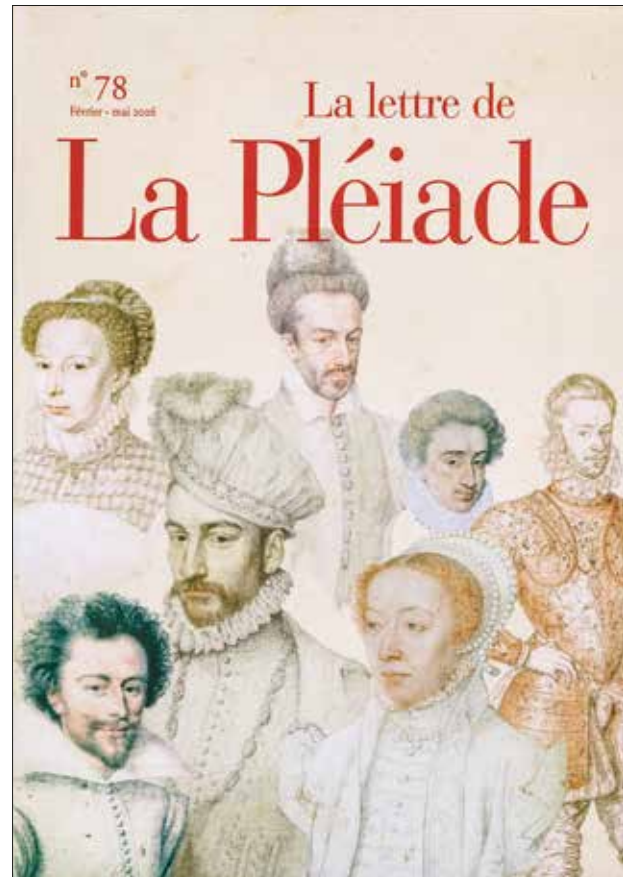
Nonostante questa evoluzione, permane un elemento di fondo: la difficoltà, per molte imprese, di orientarsi in un ambito percepito come complesso e in continua trasformazione.

Si potrebbe ritenere che la crescente standardizzazione – attraverso norme, linee guida e strumenti di rendicontazione – sia sufficiente a guidare le aziende in questo processo. Ma una simile impostazione rischia di trascurare la varietà dei contesti e mercati di riferimento e la necessità di adattare principi generali a realtà profondamente diverse tra loro.

In questo senso, l'attività di accompagnamento assume un ruolo centrale. Essa non si limita a fornire supporto tecnico, ma contribuisce a rendere la sostenibilità comprensibile e, soprattutto, rilevante per l'impresa. Si tratta di un processo che implica traduzione – dal linguaggio normativo a quello operativo – ma anche selezione, poiché non tutte le dimensioni ESG sono ugualmente significative per ogni organizzazione.

È proprio in questo spazio che si colloca, sempre più chiaramente, anche il ruolo dei professionisti che affiancano le imprese. Avvocati, consulenti e advisor si trovano in una posizione privilegiata per intercettare esigenze emergenti e accompagnare i clienti in percorsi che non sono più soltanto di conformità, ma di evoluzione del modello di business e di valorizzazione e messa a fattore comune delle iniziative di sostenibilità già intraprese.

In particolare, i professionisti legali – tradizionalmente chiamati a presidiare il rischio e l'adeguamento normativo – possono svolgere una funzione ulteriore: contribuire a orientare l'impresa, anticipando i cambiamenti e valorizzando le opportunità connesse ai temi ESG. Ciò implica, in molti casi, un ampliamento dello sguardo: dalla verifica della conformità alla capacità di leggere il contesto e di guidare scelte consapevoli.



Il punto, infatti, non è che tutte le imprese realizzino tutte le iniziative ESG possibili, ma che ciascuna comprenda cosa è realmente rilevante per il proprio modello di business. E, in questo percorso, la qualità dell'accompagnamento e la realizzazione di analisi di materialità, può fare la differenza tra un adeguamento formale e una trasformazione sostanziale e focalizzata su ciò che è rilevante.

Una trasformazione in corso

La sostenibilità d'impresa non è, dunque, un fenomeno uniforme, né lineare. Essa si sviluppa attraverso percorsi differenziati, segnati da vincoli, opportunità e livelli di consapevolezza diversi.

Più che nell'adempimento di obblighi – la cui portata, peraltro, è soggetta a evoluzioni e rinvii – o nell'adozione formale di standard, l'efficacia della sostenibilità sembra risiedere nella capacità delle imprese sia di osservarsi, per definire una strategia, sia di anticipare le trasformazioni del contesto in cui operano.

E, sotto questo profilo, il vero discrimine non è tra chi è obbligato e chi non lo è, ma tra chi riesce a governare il cambiamento e chi si ritrova ad inseguirlo.



L|A

Sandro Boscaini. Ovvero: saver far e far saver

La presidenza di François Mitterand, che ha rappresentato un periodo felice per la Francia, potrebbe riassumersi nella costruzione del secondo Arc de Triomphe, quello eretto alla Defense, speculare al primo e simboleggiante lo slancio di Parigi (e dunque della Francia) verso il nuovo secolo.

La presidenza della Masi da parte di Sandro Boscaini, che ha rappresentato e rappresenta un periodo straordinariamente fecondo per la Valpolicella, potrebbe riassumersi nell'architettura della nuova cantina di Monteleone21, inaugurata lo scorso anno, un grande abbraccio circolare nel dolce paesaggio delle colline vitate.

Come questa nuova cantina Masi, Sandro vive nel futuro e affronta con serenità le nuove (e vecchie) sfide che il vino propone a chi lo produce con passione, per renderlo messaggero dell'antico rapporto tra l'uomo e la terra.

Quando si parla dell'Amarone si parla di Sandro Boscaini e viceversa: non a caso ha meritato il titolo di Mister Amarone (e questo è anche il titolo di una sua bella e lunga intervista, che ha prodotto l'omonimo volume). E il Presidente della Masi ha indicato la strada percorsa dal vino italiano, dallo scandalo del metanolo dei primi anni '80 ad oggi. Una strada molto più lunga dei quattro decenni passati. Infatti la famiglia Boscai-

15



ni ha celebrato, qualche anno fa, la 250^a vendemmia in Valpolicella: quante generazioni si sono passate il testimone per arrivare alla realtà odierna! Peraltro, per sottolineare la propensione al futuro e al nuovo, la Masi rappresenta anche il primo caso di quotazione in Borsa di una società che produce e vende vino.

E se oggi il vino italiano combatte alla pari con i sempre temibili francesi e con le varie Napa Valley sparse nel mondo, il merito è di chi, come Sandro, ha saputo coniugare una produzione sostenibile ad un prodotto di altissimo livello.

E non parliamo solo dell'eccellente Amarone, ma delle altre 50 referenze che la Masi oggi produce, compresi spumanti di grande fascino, come il conte Federico e l'eccellenza dell'Oltrepò pavese, il Moxxé.

Come si raggiungono questi risultati? C'è una ricetta e si può imparare da essa?

Sandro si è ispirato al motto inscritto su molti frontoni dei palazzi veneziano: "*Saver far*". Scritta che si può leggere al contrario: "*Far saver*" e cioè far conoscere ciò che si è fatto bene. Dunque occorre saper fare bene le cose e poi è necessario comunicarle altrettanto bene.

Nel caso della Masi, la manifattura e la comunicazione vanno insieme.

Ma, come sappiamo, c'è modo e modo di comunicare, di convincere il consumatore a stringere un legame con il prodotto.

La scelta di Sandro è stata netta: il vino è cultura e dunque la Masi deve essere identificata con un messaggio culturale.

Da lì il Premio Masi, che ogni anno dedica una botte del miglior Amarone a personaggi che si sono distinti nel mondo, facendo e promuovendo cultura.

Se si legge il lungo elenco dei premiati, si trovano molti premi Nobel e molte personalità che hanno cambiato il mondo nelle materie specialistiche a cui hanno dedicato la vita.

E come disse un longevo premiato, vissuto più di cento anni, Gillo Dorfles, dopo una vita di premi e meda-

glie, papiri e targhette: "*Finalmente una bella grande botte di vino*".

Ecco il modo in cui Sandro e la Masi applicano il principio di "*Far saver*".

E questo è Sandro, per il quale un'idea si sviluppa nella sua concretezza psicologica, perché lui "sente" il suo pensiero, le sue idee come il poeta lirico sente la sua poesia.

E come il poeta, fa di se stesso lo strumento della propria creazione, Sandro fa di se medesimo, del suo temperamento bonario ma fermo, della sua esperienza diretta lo strumento dell'idea. Sia essa una nuova cantina proiettata verso il futuro, sia la comunicazione di un vino che ha radici profonde nel nostro essere abitanti del Mediterraneo, di quella pozza d'acqua che ha visto nascere e crescere la civiltà mesopotamica e quella greca, la cultura dell'olivo e della vite.

Accennando al carattere bonario di Sandro, ci riferiamo all'accogliente sorriso di un uomo che ha realizzato se stesso e il suo sogno di imprenditore.

Ma è nella fermezza del carattere che va individuata la vera cifra dell'uomo: quando un raider ha cercato di intervenire nella gestione della Masi, ha trovato in Sandro un fermo oppositore, un imprenditore che non accetta stravolgimenti nelle relazioni, nel modo di produrre, nel clima di fattiva collaborazione con tutte le maestranze che la Masi vive quotidianamente.

E questa fermezza ha determinato la rinuncia alla scalata di chi aveva confuso la bonomia dell'uomo con una forma di debolezza. Errore fatale! Non si può produrre un vino apprezzato nel mondo se non si hanno ferme convinzioni su se stessi, sui propri alleati, sui propri collaboratori e dipendenti.

Eppure, osservando Sandro, non si nota alcun segno della laboriosa fatica per raggiungere e mantenere questi alti livelli di imprenditorialità e di sintonia col mondo.

Sarà perché "saver far e far saver" contiene in sé la magia della passione.

Grazie Sandro

FRANCESCA BENATTI

Bob Dylan alla Corte Suprema Federale statunitense*

SOMMARIO : 1. BOB DYLAN NELLE MOTIVAZIONI: LE RAGIONI DI UN SUCCESSO. – 2. LA CRITICA AL SISTEMA NELL'ATTACCO AI GIUDICI. – 3. HURRICANE E HATTIE CARROLL: LA VISIONE DELLA GIUSTIZIA. – 4. TRA RIPARAZIONE E RETRIBUZIONE, I LIMITI DELLA GIUSTIZIA UMANA

1. Bob Dylan nelle motivazioni: le ragioni di un successo

In *Sprint Communications Co. v. APCC Services Inc.*¹ del 2008 Chief Justice Roberts citava un passo di Bob Dylan² in una motivazione della Corte Suprema³. Nella *dissenting opinion*, infatti, per spiegare la sua obiezione alla estensione della legittimazione ad agire alle società di fatturazione e riscossione utilizzate dagli operatori di telefoni a pagamento, aveva constatato come: “*When you got nothing, you got nothing to lose*”⁴. Secondo Roberts, poiché gli operatori non avevano diritto a un risarcimento e non potevano beneficiare della sentenza, non avevano legittimazione ad agire. Due anni dopo, in *City of Ontario v. Quon*⁵, Justice Scalia criticava la scelta della Corte di non decidere

se un dipendente pubblico avesse una ragionevole aspettativa di privacy nei messaggi di testo che aveva inviato e che erano stati perquisiti dal datore di lavoro. La motivazione di maggioranza si fondava sulla rapidità della evoluzione tecnologica che non rendeva ragionevole stabilire una regola chiara. Nell'ironizzare su questo argomento, Scalia commentava “[t]he times-they-are-a-changin’ is a feeble excuse for disregard of duty”.

Se questi sono stati i riferimenti giudiziari maggiormente discussi e conosciuti, numerose⁶ sono le citazioni di Bob Dylan nelle decisioni dei tribunali statali e federali⁷. Analisi empiriche confermano come sia il cantante più menzionato nelle motivazioni⁸. Addirittura, i suoi versi, in alcuni casi si sono trasformati in massime⁹. L'espressione “*you don't need a weatherman // to know which way the wind blows.*” è stata usata inizialmente in California¹⁰, ma è ora diffusa anche in altre giurisdizioni per chiarire come nel caso di fatti notori sia inutile richiedere il parere degli esperti¹¹.

* Il testo riproduce l'intervento tenuto al Convegno *Tradizioni giuridiche e musica. Momenti e snodi di una possibile interazione*, Università degli studi dell'Insubria, 12 giugno, 2025.

1. 554 U.S. 269 (2008).

2. Il passo era già stato citato in *Mountain States Legal Foundation v. Glickman*, 92 F.3d 1228 (D.C. Cir. 1996).

3. Si trattava della prima citazione in una motivazione della Corte Suprema di un brano rock. Un anno dopo, Justice Samuel Alito ha utilizzato il testo della canzone “Imagine” di John Lennon nella sua *opinion* in *Pleasant Grove City, Utah v. Sumnum*, 129 S. Ct. 1125, 1135 (2009).

4. Si nota come Justice Roberts avesse modificato la frase originaria. Quando gli era stato chiesto la ragione del cambio, aveva risposto che “ain't” è presente nella canzone “così come viene eseguita”, ma “le note di copertina indicano che non contiene “ain't”, cfr. A. Liptak, *The chief justice, Dylan and the disappearing double negative*, in *The New York Times* 157(54356) 2-L.

5. 560 US 746 (2010).

6. In A. Ashton Thorn & M. Klingensmith, *On the Record: Lyrics in Judicial Writing*, in 104(2) *Judicature*, 64,78 (2020), è raccontato che «Judge Jonathan Goodman out of the Southern District of Florida quotes songs often and well. I spoke to him about why he quotes songs, and he told me that when Chief Justice Roberts quoted Bob Dylan in a case he thought to himself, “Well, if it's good enough for the Chief Justice, it's good enough for me».

7. A. B. Long, *(Insert Song Lyrics Here): The Uses and Misuses of Popular Music Lyrics in Legal Writing*, in 64(2) *Wash & Lee L. Rev.* 531 (2007).

8. Dopo Dylan, sono maggiormente menzionati i Beatles e Bruce Springsteen.

9. Cfr. M. Klingensmith, *Music in the Law*, London, 2020, 33.

10. *Royal Bahamian Association, Inc. v. QBE Insurance Corporation*, 744 F. Supp. 2d 1297.

11. V. la decisione della Corte Suprema del New Jersey in *State v. Ross*, 229 N. J. 389, 163 A.3d 278 (2017): «Trial judge intuitively know that I they cannot buttress a party's witness, show negative emotion about the testimony of an alibi

Le ragioni di questa preferenza per Bob Dylan sono varie¹².

Innanzitutto, si è notato come la maggioranza delle citazioni provenga da giudici che si sono formati negli anni '60 e '70 del secolo scorso, quando Dylan rappresentava la voce di quella generazione, il suo "profeta"¹³. Le sue canzoni erano state cantate, emozionando i partecipanti, durante la Marcia su Washington per il lavoro e la libertà del 28 agosto 1963, divenuta famosa per il discorso di Martin Luther King "I have a dream". Nelle battaglie per i diritti civili, la musica era, infatti, servita ad unire in una medesima visione i giovani, avviando una trasformazione valoriale e culturale¹⁴.

Inoltre, il riferimento musicale con il suo richiamo ad un immaginario condiviso può, per la sua plasticità, agevolare la comprensione dell'argomento giuridico¹⁵. Chief Justice Roberts ha giustificato la citazione, constatando come Dylan avesse colto con lucidità il fondamento della legittimazione ad agire.

2. La critica al sistema nell'attacco ai giudici

Appare, tuttavia, necessario sottolineare un aspetto paradossale. La costante riflessione nei testi di Dylan sul tema della giustizia e del sistema giudiziario è pessimista tanto che potrebbero stupire le sue citazioni da parte dei giudici, bersaglio delle sue critiche feroci. Già una delle sue prime canzoni, "The Ballad

witness, or coach either party's counsel without having an impact on the jury. As Bob Dylan once wisely said, 'You don't need a weatherman to know which way the wind blows. 'Bob Dylan, Subterranean Homesick Blues on Bringing it All Back Home (Columbia Record 1965)».

12. Alex B. Long, *'The Freewheelin' Judiciary: A Bob Dylan Anthology*, in 38 *Fordham Urb. L. J.*1363, (2011)

13. M. Klingensmith, *op.cit. passim*; P. Meyer, *Decision Dylan*, in *ABA* 22, 23 (2017). Tuttavia, è noto come Bob Dylan stesso fosse a disagio con questa definizione.

14. S. Brandon, I. Maupin, & M. Goodman, *Bob Dylan: The prophet of social change in the 1960s*, in 8(3) *Media Watch* 366 (2017).

15. A. B. Long, *Insert Song, cit.*, 567; «One of the things that makes the lyrics of Bob Dylan so tempting to cite is that they often are outward-looking observations about the human condition in general, rather than being more introspective in nature. "A hard rain's a-gonna fall"; "when you got nothing, you got nothing to lose"; "you've gotta serve somebody"; "even the president of the United States must sometimes have to stand naked. 'These are grim observations and dire predictions, sometimes overtly biblical in nature, that can be applied in a variety of settings, not the least of which somehow involves the law and its role in society. They can all be brought back home to the practice of law».

of Donald White", ad esempio, rappresenta una dura accusa alla società colpevole con le sue ingiustizie di aver portato un uomo ad uccidere¹⁶.

Dylan raccontava successivamente di aver visto il nome di Donald White su un giornale di Seattle nel 1959 circa:

«Diceva che era un assassino. La volta successiva che lo vidi fu in televisione... Donald White fu mandato a casa da prigionieri e istituti perché non avevano spazio. Chiese di essere rimandato indietro perché non riusciva a trovare spazio nella vita. Ha ucciso qualcuno perché non riusciva a trovare spazio nella vita... Quando si sveglieranno alcune persone e capiranno che a volte le persone non sono davvero i loro nemici ma le loro vittime?»¹⁷.

Nonostante l'eccessiva semplificazione, emerge quella sfiducia nel diritto¹⁸ e nella giustizia prodotti dall'uomo che avrebbe permeato i testi successivi¹⁹. Alcune sue canzoni sono divenute memorabili proprio per l'attacco al sistema:

«Anche se Dylan avesse scritto solo Hurricane e The Lonesome Death of Hattie Carroll ("Hattie Carroll"), avrebbe avuto un impatto maggiore sul modo in cui il pubblico americano pensa al sistema di giustizia penale rispetto a tutti i professori di diritto e procedura penale (me compreso) messi insieme...Queste

16. A. Gearey, *Outlaw Blues: Law in the Songs of Bob Dylan*, in 20 *Cardozo L. Rev.*1401 (1998).

17. V. http://www.edlis.org/twice/threads/donald_white.html, 21-01-1997. Nella biografia di A.Scaduto, *Bob Dylan*, New York, 2016, Sue Zuckerman racconta di aver visto insieme a Bob Dylan un film intitolato "A Volcano Named White" riguardante un uomo afroamericano, che, seduto nella sua cella, in Texas raccontava la sua vita, l'oppressione subita, le sue richieste di aiuto ignorate. Disperato, aveva, poi, ucciso un uomo ed era in attesa di essere giustiziato. Bob Dylan aveva iniziato a scrivere mentre il programma era ancora in onda, e in poco tempo aveva composto questa canzone, Donald White.

18. Va osservato come il disincanto sia un elemento costante in Bob Dylan. Analizzando la sua riflessione sulla storia americana L. Serafino, *Life Cycles of American Legal History Through Bob Dylan's Eyes*, in 38 *Fordham Urb. L.J.* 1431,1433 (2011). rileva che «patterns in history affirm to him that real, substantive change cannot be maintained... because he knows that society will end up back at the beginning, albeit, perhaps with some improvement».

19. R. H. Underwood, *When the Law Doesn't Work*, in 38 *Fordham Urb. L.J.* 1495 (2010).

due canzoni, pur essendo state scritte a soli undici anni di distanza l'una dall'altra, sembrano appartenere a epoche diverse. Ci costringono brutalmente a confrontarci con la corruzione del sistema giudiziario americano»²⁰.

Tuttavia, nonostante il loro impatto, Hurricane è stata citata raramente dalle Corti²¹ e Hattie Carroll mai.

Nel tentare di esaminare il pensiero di Dylan vanno chiariti alcuni profili. Innanzitutto, sarebbe sbagliato inquadrare la sua musica unicamente come protesta. Dylan stesso rifuggiva da queste qualificazioni. Rilevava, inoltre, come non potesse essere paragonato ad altri, ma cercasse un suo stile. In una carriera molto lunga è, poi, possibile ravvisare diverse fasi e anche sfumature differenti nella sua concezione della giustizia e del diritto.

Tuttavia, un primo elemento è la critica spietata alle figure del potere. Nei testi di Dylan, il giudice, corrotto o privo di empatia, non è mai all'altezza del suo compito²².

In "Drifter's Escape", Dylan racconta la storia di un giovane emarginato che viene accusato senza conoscerne le motivazioni. La descrizione del processo è desolante: il giudice appare inerme e privo di personalità, incapace di governare una giuria che condanna l'emarginato e sottomesso ad una folla in subbuglio. Emblematica è la frase da lui rivolta all'imputato "“You fail to understand, he said / Why must you even try?”" Tuttavia, un lampo distrugge l'aula di tribunale, permettendogli di fuggire.

Sono state avanzate diverse interpretazioni sulla natura del lampo. Sembra evidente, però, la critica alla fragilità della *rule of law* umana. Qualora il giudice

20. M. L. Perlin, *Tangled up in the Law: The Jurisprudence of Bob Dylan*, in 38 *Fordham Urb. L.J.* 1395, 1404 (2010).

21. Un esempio è la *dissenting opinion* di Judge Starcher in *State v. Middleton*, 220 W.Va. 89, 640 S.E.2d 152 (2006): «The majority opinion is a meandering foray that laboriously navigates a number of jurisprudential seas. Such laboriousness, string citing, the dropping of estimable jurisprudential names, etc. alerts the reader to the oft-combined strategies of numbing and bolstering, in the service of concealing a moral and legal flaw...The majority opinion's ruling is that if the police can colorably claim that a person is not 'in custody' it's okay for the police to lie about what a person's lawyer has told the police. Bob Dylan wrote in 'Hurricane', 'it makes you feel ashamed, to live in a land where justice is a game'. I feel the same way about the majority opinion».

22. D. Zornow, *Dylan's Judgment on Judges: Power and Greed and Corruptible Seed Seem to Be All That There Is*, in 38 *Fordham Urb. L.J.* 1511 (2011).

non avesse abdicato al suo compito, infatti, non vi sarebbe stato bisogno di un evento fortuito per liberare l'emarginato.

Corrotto è, invece, il giudice in "Seven Curses" che tratta la vicenda di un uomo condannato a morte per aver rubato un cavallo. Il giudice rifiutava del denaro per salvarlo, chiedendo in cambio una notte con la figlia. Tuttavia, nonostante il padre si opponesse, la ragazza si sacrificava, purtroppo invano.

Con una tragica efficacia, infatti, Dylan narra che "The gallows shadows shook the evening / In the night a hound dog bayed / In the night the grounds were groaning / In the night the price was paid / The next mornin' she had awoken / To know that the judge had never spoken". La canzone suggerisce una generale sfiducia nella possibilità per le persone appartenenti alle classi più povere di ottenere giustizia.

Anche il giudice in "Percy's song" è privo di umanità. Rifiuta, infatti, la richiesta del narratore della canzone di ridurre la sentenza di 99 anni di prigione all'amico autista di un veicolo, che aveva causato la morte di altre persone. Dylan descrive come "The judge he spoke out of the side of his mouth / Turn, turn, turn again / Sayin', 'The witness who saw he left no doubt' / Turn, turn to the rain and the wind / That may be true, he's got a sentence to serve / Turn, turn, turn again / But ninety-nine years, he just don't deserve / Turn, turn to the rain and the wind / Too late, too late for his case it is sealed / Turn, turn, turn again / His sentenced is passed and it cannot be repealed / Turn, turn to the rain and the wind".

È interessante notare come in queste canzoni la prospettiva di Dylan sia quella del colpevole e non delle vittime. Questo rivela il senso di crescente distacco da parte di Dylan e della sua generazione nei confronti del potere, inadeguato a rappresentarli. I giudici-e i politici- sono, infatti, fonte di potere ma non autorità legittime: le loro sentenze non sono espressione della società²³.

3. Hurricane e Hattie Carroll: la visione della giustizia

Sono, però, "Hurricane" e "Hattie Carroll", come detto, i due testi nei quali Dylan mostra compiutamente la sua concezione della giustizia²⁴.

23. J. Taylor, C. & Israelson, *In The Political World of Bob Dylan: Freedom and Justice, Power and Sin*, New York, 2015, 93-126.

24. Pur meno conosciuta va ricordata anche la canzone "The Death of Emmett Till" che narra il brutale assassinio di un giovane afroamericano in Mississippi nel 1955. Y. Yang, & J. Xiang, *History, Lyrics, Text: A New Historicist Analysis of Bob Dylan's "The Death of Emmett Till"*, in *The Journal of Social Sci-*

“Hurricane”²⁵, della durata di otto minuti e mezzo, è composta da undici strofe, che iniziano con due coppie di versi in rima cantati su un ritmo incalzante e accompagnati dalla band al completo. La quinta e la sesta riga di ogni strofa formano una coppia, ma la maggior parte degli strumenti si interrompe per far risaltare i tamburi in stile conga, la voce di Dylan, un paio di voci di accompagnamento e qualche accordo di chitarra acustica. Tale cambiamento nella musica serve a sottolineare e rafforzare il testo: nella prima, nella quinta e nell’ultima strofa, Dylan canta: “Questa è la storia dell’uragano, l’uomo che le autorità hanno incolpato”. Le strofe terminano con tre versi, a volte vagamente in rima, con Dylan che quasi urla l’ultima parola di ogni strofa. Tra una strofa e l’altra ci sono due misure strumentali che mettono in risalto il ritmo delle congas e un violino dal suono esotico²⁶. Come sempre testo, musica e interpretazione si fondono perfettamente.

Hurricane narra la saga giudiziaria di Carter, che era stato imprigionato 22 anni per un omicidio che non aveva commesso²⁷. La vicenda, con un susseguirsi di

ence and Humanities 1,5 (2025) valorizzando la storicità del testo, osservano come «The Death of Emmett Till not only documented history but also functioned as an active participant in it, driving public attention to the Till case and laying the groundwork for Bob Dylan’s establishment as a spokesperson for the civil rights movement». Anche in questo racconto il processo è raccontato con toni negativi: “Men who helped the brothers commit this awful crime And so this trial was a mockery, but nobody seemed to mind”, Zornow *op. cit.* Va ricordato che nel 2003, per esaudire l’ultimo desiderio della mamma di Till, la PBS trasmise *The Murder of Emmett Till*, riaccendendo l’attenzione sul caso. Due anni dopo, *The Untold Story of Emmett Till* di Keith Beauchamp spinse il Dipartimento di Giustizia a riaprire l’inchiesta. Nello stesso anno, l’FBI eseguì un’autopsia per confermare l’identità dei resti e far luce su nuovi elementi. Nel 2010, il cugino Simeon Wright pubblicò *Simon’s Story*, offrendo una testimonianza diretta degli eventi. Nel 2017, il volume *The Blood of Emmett Till* smentì le accuse originali, ristabilendo la verità dei fatti.

25. Cfr. l’efficace analisi in M. L. Perlin, “Pistol Shots Ring out in the Barroom Night”: Bob Dylan’s “Hurricane” as an Exam (or Course) in Criminal Procedure, in 48 *Am. J. Crim. L.* 253 (2021).
26. T. G. Petersen, “Bob Dylan’s” New Journalism” Coverage of Rubin” Hurricane” Carter’s Battle for Justice, in 43(2) *Studies in Popular Culture* 1 (2021).

27. Probabilmente si può condividere che Hurricane non sia «a great song or is one of the best Dylan records, but it has articulated the willingness of one of the most significant recording artists of the twentieth century to ask for the compassion of the public for a wronged athlete, and for those reasons it is a significant piece», J. Williams, “One time he



processi, false testimonianze, errori giudiziari è emblematica della corruzione del sistema. Carter, secondo Dylan, è stato condannato perché afroamericano. Nel decimo verso, Dylan constata che il processo è stato una farsa, nella quale tutti hanno contribuito all’esito: poliziotti, testimoni, giuria, giudici e soprattutto la stampa, che non ha controllato gli abusi raccontando la verità, ma li ha supportati con la sua versione falsa. Dylan contrappone il suo racconto a quello dei giornali, mettendo in luce come “*All of Rubin’s cards were marked in advance/ The trial was a pig-circus, he never had a chance/The judge made Rubin’s witnesses drunkards from the slums/To the white folks who watched, he was a revolutionary bum/And for the black folks he was just a crazy nigger/No one doubted that he pulled the trigger/And though they could not produce the gun/The D.A. said he was the one who did the deed/And the all-white jury agreed/Rubin Carter was falsely tried/The crime was murder one, guess who testified?/Bello and Bradley and they both baldly lied/And the newspapers, they all went along for the ride!*”.

could-’a’been, the champion of the world’: Bob Dylan’s ‘Hurricane’ as protest song, in 17(3) *Sport in Society* 371, 382 (2014).

Hattie Carroll tratta, invece, l'omicidio di una cameriera afroamericana da parte del suo datore di lavoro. È stato notato come nella versione di Dylan vi siano delle inesattezze²⁸. Ciò non stupisce. Nonostante la forma sia volutamente giornalistica, lo scopo della canzone non consisteva nel raccontare i dettagli del fatto, ma nel dare risalto ad una vicenda che non aveva trovato a livello mediatico il risalto meritato. In particolare, voleva mostrare come le disuguaglianze nella società rendessero frequenti episodi tragici di ingiustizia. Infine, come in tutte le canzoni di protesta, era stata scritta al verificarsi dell'evento, senza aspettare la conoscenza completa della vicenda²⁹.

Lo stile del testo e della musica³⁰ si uniscono e rafforzano il racconto contribuendo a dargli pathos. La canzone inizia con la narrazione dell'uccisione di Hattie Carroll da parte di Zanziger. Le due figure vengono fin da subito contrapposte: *"William Zanziger killed poor Hattie Carroll/With a cane that he twirled around his diamond ring finger"*.

Ma il brutale omicidio non è il vero crimine. Infatti, Dylan, con un monito, osserva *"But you who philosophize disgrace and criticize all fears /Take the rag away from your face/Now ain't the time for your tears"*. È opportuno notare come vi sia una evidente critica anche al pubblico intellettuale al quale è rivolta la canzone, che invece di piangere le tragedie, filosofeggia³¹.

Pertanto, si concentra nuovamente sulla differenza tra Hattie cinquantunenne madre di 10 figli, che serve ai tavoli, e le persone sedute con le quali non scambia mai una parola. Si nota che il tavolo è la metafora di un sistema che non permette mai alla protagonista di andare oltre la posizione assegnatale, nonostante fosse una persona gentile, che non aveva mai offeso Zanziger. Eppure alla sua morte ingiusta, nessuno mostra rimpianto: *"And high office relations in the politics of Maryland/Reacted to his deed with a shrug of his shoulders/And swear words and sneering, and his tongue it was snarling"*.

È ironicamente in tribunale che viene, però, commesso l'effettivo crimine. Zanziger viene condannato solo a sei mesi di prigione, che saranno, poi, ridotti a tre.

28. R. H. Underwood, *op. cit.*

29. T. G. Petersen, *Singing the News: How Bob Dylan's "The Lonesome Death of Hattie Carroll" Functions as Alternative Journalism*, in *19(2) Americana: The Journal of American Popular Culture, 1900 to Present* 1(2020).

30. Si tratta di un country waltz.

31. A. Carrera, *To Live Outside the Law You Must Be Honest: Dylan e la giustizia in Bob Dylan e gli anni '60*, Bologna 2012, 52.

Ciò gli consente anche di poter continuare a svolgere quasi senza danni la sua attività. Nel definire il diritto una scala "senza cima e senza fondo", si avverte l'ironia di Dylan: la caratteristica distintiva di una scala, un dispositivo costruito allo scopo di salire e scendere, è proprio l'aver una cima e un fondo. I tribunali, dunque, non possono essere equi perché ognuno ha il suo posto.

E dopo, l'ingiusta sentenza finalmente, per Dylan, è il momento di piangere *"Oh, but you who philosophize disgrace and criticize all fears/Bury the rag deep in your face/For now's the time for your tears"*. Si tratta dell'opposto di una elegia che inizia con le lacrime e finisce con la consolazione: qui avviene il contrario. Non solo bisogna rifuggire dai falsi sentimentalismi: secondo Boucher³², Dylan, in Hattie, sostiene che se proviamo profonda compassione per la vittima, allora dobbiamo combattere la società.

Benché anche Hattie Carroll sia inquadrabile nella lotta per i diritti civili contro le discriminazioni razziali, nel testo della canzone non si fa mai riferimento al tema, diversamente da quello di Hurricane. Pur rimanendo in sottofondo, è però presente tanto nelle sue parole come nella percezione degli ascoltatori. Tuttavia, la riflessione di Dylan non può essere considerata unicamente una condanna semplicistica del razzismo, ma si inserisce in una concezione più articolata delle disuguaglianze e dinamiche di potere della società. Significativo è *"Only a pawn in their game"*, che descrive l'omicidio del lavoratore NAACP Medgar Evers da parte di un suprematista bianco Byron De La Beckwith. Nella canzone appare evidente come il razzismo istituzionalizzato della società venga imputato alla classe politica, alle élite del Sud che manipolando la popolazione bianca, la sfruttano a loro vantaggio. Non è, dunque, una questione di razza, ma di classe sociale: *"The deputy sheriffs, the soldiers, the governors get paid/And the marshals and cops get the same/But the poor white man's used in the hands of them all like a tool/ He's taught in his school/ From the start by the rule/ That the laws are with him/To protect his white skin/To keep up his hate So he never thinks straight/'Bout the shape that he's in/But it ain't him to blame/ He's only a pawn in their game"*

La sua prospettiva è dimostrata dall'uso dell'espressione "poor white", ripetuta tre volte.

32. D. Boucher, *Images and distorted facts: politics, poetry and protest in the songs of Bob Dylan*. In *The Political Art of Bob Dylan*, Londra, 134, 2004.

La canzone è stata accolta freddamente tanto che Dylan ha smesso successivamente di eseguirla ai concerti³³. In parte, vi era stata una incomprensione dell'argomento centrale. Non era, infatti, una difesa dell'assassino, ma l'amara considerazione della impossibilità di accusare unicamente il singolo di drammi che sono conseguenza di strutture sociali ingiuste. In parte, secondo alcuni autori, coloro che potrebbero aver colto il messaggio, avevano avvertito il disagio di essere parte del meccanismo condannato da Dylan.

4. Tra riparazione e retribuzione, i limiti della giustizia umana

Soprattutto "Hattie Carroll" offre anche uno sguardo sulla visione di Bob Dylan, che mostra con durezza i limiti della giustizia riparativa. Certi crimini non possono essere perdonati e rimarginati:

«voi che mi ascoltate, voi credete nella giustizia riconciliativa o restitutiva, nella consolazione della *restorative justice*, grazie alla quale i criminali verranno puniti, sì, ma riconosceranno anche il loro torto, così che i loro crimini infine saranno perdonati e si getteranno le basi per una società in cui i sopravvissuti al crimine, vittime o colpevoli che siano, potranno convivere. Ma che ne è di Hattie Carroll, che ne è della sua unicità, della vita che apparteneva solo a lei e della morte insensata che gliel' ha portata via? Che ne è dei suoi undici figli lasciati nella miseria...?»³⁴ Non c'è riconciliazione possibile per questa perdita, così come per Ivan Karamazov non c'è riparazione possibile alla morte dei bambini, o per l'Andrej Tarkovskij

dell'Infanzia di Ivan l'intera vittoria contro il nazismo non basta a redimere la morte del piccolo Ivan»³⁵.

Come appare anche in "Hurricane", Dylan riteneva la giustizia retributiva moralmente necessaria.

Questa visione cinica e pessimista della funzione della pena, si accompagna alla critica serrata ai giudici e alle élite e all'accusa penetrante all'ordinamento nel suo complesso. L'ingiustizia del sistema carcerario e delle sanzioni, l'ipocrisia della stampa, la corruzione della polizia e della politica sono temi costanti in numerosi testi. D'altra parte, Dylan, non ha una concezione romantica del diritto e dei suoi interpreti. Anzi, è chi vive fuori dalla legge che deve essere onesto. Acutamente è osservato che

«la legge e il crimine, insomma, sono speculari, hanno le loro categorie morali e i loro principi, opposti, ma complementari. Quello che tiene insieme il rappresentante della legge e il fuorilegge è la durezza dei rapporti che entrambi instaurano. Ma una discrepanza sussiste. Se la legge non è «onesta» come lo è il criminale, è perché non ne ha bisogno. Si basa su un test o scritto al quale può sempre appoggiarsi. Il fuorilegge, invece, deve essere onesto perché nei suoi rapporti con gli altri fuorilegge può basarsi solo sulla sua parola»³⁶.

Pur con alcuni eccessi, quindi, le canzoni Dylan ripropongono questioni fondamentali: è veramente possibile una giustizia umana? Può il diritto migliorare e cambiare la società? Sono interrogativi probabilmente senza risposta.

33. V. M. Klingensmith, *op. cit.*, 37 sull'uso giudiziario della canzone.

34. Anche se la canzone parla di dieci figli, ne aveva undici nella realtà.

35. A. Carrera, *op. cit.*, 53.

36. A. Carrera, *op. cit.*, 44.

FRANCESCA CAPPELLIN - ELISABETTA BALDO - GIOVANNI AQUARO

Prima ti sposo poi ti rovino?

*Rido perché,
a parte lo stile del tuo legale,
sono parole tue
d'amore scritte a macchina*

(Paolo Conte – Parole d'amore scritte a macchina 1990)

“... e di amarti ed onorarti per tutti i giorni della mia vita” recita la promessa nuziale.

Quando l'amore finisce forse è proprio nella promessa di “onorarsi” cui dobbiamo attingere per affrontare la separazione e il divorzio.

Lo scorso 21 luglio 2025 la Corte di Cassazione, con la sentenza n. 20415 ha espresso in modo piuttosto chiaro un orientamento già manifestato negli ultimi dieci anni.

Ha riconosciuto la validità di un accordo tra i coniugi, sottoscritto prima del divorzio, cui uno dei due non voleva più attenersi e chiedeva perciò di considerare nullo per contrarietà all'ordine pubblico e norme imperative. L'accordo prevedeva che il marito riconoscesse l'apporto della moglie al benessere della famiglia mediante la contribuzione al pagamento del mutuo ed al conferimento nelle finanze familiari di un'eredità dei genitori. I coniugi avevano pertanto sottoscritto tra loro un accordo che prevedeva, in caso di separazione, il riconoscimento da parte del marito alla moglie la somma di € 146.000,00 ed alcuni beni mobili. Il Tribunale e la Corte d'Appello riconoscevano la validità di tale accordo, dichiarando la piena validità degli accordi tra i coniugi che vogliono regolamentare i loro rapporti patrimoniali in caso di fallimento del matrimonio, individuando in tale evento una mera condizione sospensiva apposta al contratto, considerandoli espressione della loro autonomia negoziale diretta a realizzare interessi meritevoli di tutela ex art. 1322 c.c.. Così la Cassazione, ancora una volta, ha concluso che “la scrittura in parola risulta perfettamente lecita ... omissis ... regolamentando in modo libero, ragionato ed equilibrato l'assetto patrimoniale dei coniugi ... omissis ... Infatti, pur essendo pacifico che la consegna

o un prestito di denaro tra coniugi avviene generalmente nella riservatezza della vita familiare, non c'è nessuna norma imperativa che impedisca ai coniugi, di riconoscere l'esistenza di un debito verso l'altro e di subordinarne la restituzione all'evento, futuro ed incerto, della separazione coniugale”.

Una precedente sentenza (Cassazione 18843/2024) riconoscendo la validità di tali accordi, ha precisato che “solo qualora il patto in vista della rottura familiare riguardi i rapporti personali e patrimoniali relativi a figli minori di età, la sua validità ed efficacia sarà sempre soggetta ad un controllo di legittimità volto a verificare la sua rispondenza al miglior interesse della persona minore di età e, dunque, che i coniugi non abbiano assunto nessuna decisione che possa incidere negativamente sulla condizione personale e patrimoniale delle figlie o dei figli”.

Con l'unica esclusione della tutela dei figli, pertanto, pare esserci una chiara apertura verso la libertà di coniugi di decidere come regolare la loro vita dopo la fine del matrimonio.

La sentenza 20415 si occupa di un caso singolo, con una situazione molto specifica; ha tuttavia colto l'occasione per esprimere linee generali e lo fa individuando e confermando un principio giuridico già espresso: la fine del matrimonio è una situazione eventuale, futura ed incerta, che costituisce una condizione sospensiva dell'accordo stipulato tra i coniugi.

In Italia, è noto, i patti pre-matrimoniali non sono ammessi. La scelta di unirsi in matrimonio deve rimanere libera e non condizionata nella volontà da eventuali futuri vantaggi derivanti dal matrimonio stesso o dalla sua fine.

Diversa è però la portata di patti pre-divorzio, stipulati cioè in seguito al matrimonio dai coniugi che desiderano prevedere, oggi per allora, le sorti dell'eventuale fine dell'unione coniugale.

Possiamo dire che quest'ultima sentenza cementa un orientamento già espresso dalla Cassazione negli anni e ci accompagna ad un cambiamento che può solo migliorare i procedimenti di separazione e divorzio, e



la vita professionale degli avvocati di famiglia. Sono significative le parole scelte dai giudici: i coniugi regolamentano l'eventuale fine del loro matrimonio in modo libero equilibrato e ragionato.

È in corso un percorso lento di sottrazione dal giudizio e rimessione all'autonomia negoziale dei coniugi delle decisioni che li riguardano.

Può sembrare che i Giudici vogliano abdicare alla loro funzione. Ritengo invece che, in questo specifico caso, si tratti di una postura volta a responsabilizzare le persone, soprattutto su questioni "non giudiziabili".

In caso di contenzioso, ci sarà sempre un vaglio delle corti anche su eventuali patti dei coniugi. Ma seppur generalizzando al massimo, in condizioni normali (in assenza cioè di situazioni gravi che necessitino di tutele specifiche) il Giudice decide solo sugli ambiti economico-patrimoniali per equilibrare importanti sperequazioni economiche tra i coniugi e per il mantenimento dei figli.

Chi si occupa di famiglia sa quanto i clienti invece insistano perché siano portate in giudizio questioni, richieste ed istanze che non hanno fondamento giuridico ma piuttosto hanno a che fare con il bisogno di stigmatizzare comportamenti dell'uno o dell'altro.

La decisione in oggetto spinge ad un cambiamento culturale, delle corti, degli avvocati e delle persone.

Come accade per la redazione di un testamento c'è una certa riluttanza psicologica a rivolgere il pensiero ad un momento, la morte, non voluto, e tenuto il più lontano possibile nel tempo e nei pensieri.

Così per il divorzio, i coniugi che hanno appena contratto matrimonio, "accecati dall'amore" stentano a voler considerare la possibilità che la loro unione possa giungere al termine e che quell'amore possa deteriorarsi, stancarsi, finire.

Ogni cambiamento richiede tempo ed inizia in ognuno di noi. Da legali, e molti di noi certamente lo fanno già da tempo, possiamo invitare le persone a considerare l'evento divorzio solo eventuale e tuttavia a prevederne e valutarne le conseguenze.

Si apre per l'avvocatura di famiglia l'opportunità di ragionare con i clienti su che cosa questi patti possono prevedere e quali tutele possono realizzare.

Solo alcuni spunti di riflessione: in caso di patrimoni importanti ed aziende e società familiari, si potrà prevedere che il coniuge, divenuto ex coniuge, non abbia a soddisfarsi sulle quote di tali società ma piuttosto sia altrimenti liquidato del corrispondente valore. La presenza in società familiari di un socio che è divenuto ex coniuge di un socio e perciò estraneo alla famiglia può generare difficoltà di gestione.



Si potrà prevedere che determinati beni, che per ciascuna delle parti sia importante per motivi affettivi, familiari o altro, restino nella sua disponibilità.

Molto spesso i clienti ritengono che la legge preveda esattamente, nel dettaglio, quali oggetti spettano all'uno o all'altro, e delegano ai loro legali la crociata per il recupero del dondolo della nonna, il bonsai cresciuto amorevolmente nel tempo sul terrazzo della casa familiare, la collezione di monete (sparita nel frattempo), la madia parlata donata dalla zia, il drone, il cane, il gatto.

L'elenco potrebbe essere infinito.

La redazione di un patto predivorzile permetterebbe di stilare, ed aggiornare nel tempo, l'elenco delle cose che ciascuno ritiene proprie e che vorrà vedersi restituite in caso di scioglimento del matrimonio.

Un altro ambito su cui si potrà portare l'attenzione è quello delle seconde (o terze, quarte) case: al lago, sui monti, al mare, le auto, le moto, per i più fortunati i natanti. Se i beni sono stati acquistati in comunione, o comunque in comproprietà, nella maggior parte dei casi, entrambi desiderano averli per se e si ingaggiano trattative e liti infinite.

Anche chi non è interessato spesso pretende quel bene per non accontentare l'altra parte. Si potrebbe

perciò pensare che siano i coniugi stessi a manifestare sin dall'inizio a chi di loro vorrebbero andassero assegnati tali beni, con tutte le valorizzazioni e compensazioni in denaro del caso.

Le decisioni prese quando la relazione tra le parti è in armonia sono scevre da ripicche e rancori che invece in sede di separazione contaminano qualsiasi scelta.

Naturalmente le condizioni delle persone possono variare di molto nel tempo, perciò i patti stipulati immediatamente dopo le nozze potrebbero non essere più attuali. Come detto sopra potrebbero essere aggiornati nel tempo, con il supporto di un legale, di fronte ad importanti cambiamenti.

Un breve sguardo sulle legislazioni europee e statunitensi sul punto.

La Spagna ha una situazione simile alla nostra, nessuna regolamentazione specifica è ancora prevista per i patti pre-divorzio. Regolamentazione che invece prevedono il Codice Civile Catalano e quello Basco.

La Francia permette i patti pre-divorzio ed i patti prematrimoniali, spesso già inseriti nel contratto matrimoniale, oppure stipulati successivamente con la forma dell'atto notarile.

In Germania, i patti prematrimoniali sono strumenti legali diffusi e validi, a differenza dell'ordinamento italiano. Consentono di modificare il regime patrimoniale legale, disciplinare la separazione dei beni, l'assegno divorzile e la divisione dei beni, offrendo maggiore autonomia ai coniugi. Per essere validi devono essere sottoscritti davanti ad un notaio.

Nel Regno Unito i *prenuptial agreements* sono ampiamente riconosciuti per regolare preventivamente i rapporti patrimoniali dei coniugi già prima del matrimonio.

Per essere applicato dalla corte l'accordo deve generalmente: essere siglato con un congruo anticipo (almeno 28 giorni prima delle nozze), prevedere una completa e onesta divulgazione dei patrimoni, essere stipulato dopo aver ricevuto una consulenza legale indipendente per entrambe le parti. Essere equo e non lasciare una delle parti in una situazione di indigenza. I patti prematrimoniali nei Paesi Bassi sono accordi notarili comuni per definire regimi patrimoniali per-

sonalizzati, separando i beni ed evitando la comunione legale automatica. Essenziali per imprenditori e per proteggere il patrimonio personale, possono essere stipulati prima o durante il matrimonio, diventando efficaci immediatamente o alla data delle nozze.

Anche in questo caso devono essere redatti tramite atto notarile.

Dal 2018, la legge olandese prevede una comunione dei beni limitata, rendendo i patti prematrimoniali ancor più rilevanti per chi desidera una gestione separata.

Negli USA, come noto dalla vasta cinematografia che ne tratta, sono ammessi i patti prematrimoniali e predivorzili con ampi margini di libertà per i coniugi.

La conclusione della nostra riflessione sulla sentenza 20415 è abbastanza immediata: si apre uno spazio nuovo di pensiero e competenza per il giurista di famiglia. La possibilità di pensare insieme ai coniugi quali potrebbero essere gli esiti di una crisi matrimoniale, e costruire così un accordo che abbia le caratteristiche indicate dalla Cassazione, nella cornice dei diritti disponibili, per evitare il più possibile il conflitto futuro.

Per questo saranno necessari scambi di saperi tra gli avvocati di famiglia e chi si occupa di diritto commerciale e società, oltre che di fiscalisti e tributaristi.

La stipula di un patto pre-divorzio è un gesto di grande consapevolezza, che pone le sue radici in una coppia sana e nella quale pertanto, i coniugi sono lontani dall'immaginare la fine del matrimonio, ma possibili sul fatto che questo evento possa verificarsi.

Senza dimenticare che, dalla promessa di onorarsi, possono scaturire reciproci riconoscimenti spontanei di quanto apportato dall'altro coniuge nella vita familiare, senza attendere che l'altro debba dimostrare, con fatica, quanto fatto magari in lunghi anni di vita familiare perché sia poi un giudice a decidere se e quanto ciò è vero.

Le tutele e i patti sono una parte della storia, poi ci siamo noi.

Lo spazio oltre le tutele e gli accordi firmati è nella nostra disponibilità, possiamo scegliere come riempirlo.

GIOVANNI AQUARO

“Operazione Icaro!”¹

1. L'inchiesta nata tra le vigne dell'astigiano che ha finito per scuotere i cieli di mezza Italia.

In ambito Unionale, alcuni imprenditori proprietari di velivoli di aviazione generale, qualificati come “non complessi”² ed utilizzati a fini non commerciali, cancellano i propri aerei dai registri di uno degli Stati membri dell'Unione Europea, dove sono inizialmente registrati, e li iscrivono in registri aeronautici extra-europei (generalmente nei registri Statunitensi, perdendo dunque, nel caso dell'Italia, le marche “India” e acquisendo le marche “November”, con le relative certificazioni di aeronavigabilità rilasciate dalla FAA – *Federal Aviation Administration*) principalmente per ragioni di convenienza tecnico-operativa.

1. Il presente scritto ripropone parte degli argomenti spesi dall'autore – chiamato quale Consulente Tecnico di Parte esperto di diritto aeronautico e europeo – nei processi di Asti e Milano, entrambi conclusi con l'assoluzione di tutti gli imputati.

2. Si trattava, in particolare di velivoli Piper Seneca V PA34-220T e Cirrus SR22. Nel primo caso, si tratta di un aeromobile di Aviazione Generale, bimotores, dotato di 5 posti più il pilota (6 complessivi), destinato ad attività diportistiche e aeroscolastiche. Interamente costruito in metallo, ha un peso massimo al decollo (MTOW) di 2155 Kg, è dotato di carrello retrattile, di due motori a pistoni reciproci posizionati sulle semiali di marca Teledyne Continental Motor completi di tutti gli accessori e di eliche a passo variabile marca McCauley anch'esse complete di tutti gli accessori. L'aeromobile, secondo il *Type Certificate Data Sheet* (Certificato per Tipo) emesso sia dall'autorità americana FAA sia dall'autorità Europea EASA, possiede tutte le caratteristiche per essere certificato in operazioni di volo *Single pilot VFR* (*Visual Flight Rules/Volo a vista*) e per operazioni di volo IFR (*Instrumental Flight Rules/Volo strumentale*).

Il Cirrus SR 22 è anch'esso un velivolo di Aviazione Generale monomotore ad ala bassa a quattro posti (cinque nelle successive versioni) sviluppato dall'azienda aeronautica statunitense Cirrus Aircraft Corporation. Costruito interamente in materiali compositi ha massa massima certificata al decollo (MTOW) inferiore a 1550 kg., è operato da un solo pilota (PPL, non MCC), ha tre (o quattro, nelle ultime versioni) posti passeggeri ed è dotato di un unico motore (SEP), a pistoni o turboelica.

Gli aerei, ovviamente, restano stabilmente nel territorio Unionale e, attraverso l'intestazione a *trust* di diritto statunitense³, passano in esercizio agli stessi soggetti, non venendo mai fisicamente esportati al di fuori del territorio Unionale. Tale pratica, come accennato, risponde principalmente all'esigenza tecnico-operative di diminuire sensibilmente l'impatto burocratico tipico della regolamentazione aeronautica Europea sul mantenimento della aeronavigabilità dei velivoli rendendo, di conseguenza, non solo più semplice ed economica la gestione degli stessi ma, anche,

3. Fattore comune è il ricorso a *trust* di diritto statunitense all'interno dei quali viene conferita la proprietà dei velivoli, dei quali poi viene ceduto l'utilizzo agli originari proprietari attraverso contratti di esercizio. Come anche sottolineato da AOPA Italia (cfr. <https://www.aopa.it/download/quesito-gdf-november/>) la ragione di tale meccanismo non risiede in una presunta opacità di condotta né risponde a fini elusivi o evasivi di alcun genere. Essa, al contrario, va individuata nella normativa locale (USA in particolare) la quale non consente a soggetti stranieri di iscrivere i propri aeromobili nei Registri aeronautici di quel Paese se non attraverso un *trust*. Per questo motivo, i possessori devono necessariamente far ricorso a *trust* costituiti localmente e ad essi dedicati, che assumano la proprietà del velivolo ai fini esclusivi dell'immatricolazione del medesimo nel registro di quel Paese. Va da sé che la FAA è perfettamente a conoscenza sia del *trust agreement* che dell'*operating agreement* (i.e. del contratto di esercizio), che sono depositati con l'iscrizione dell'aeromobile al registro aeronautico USA ed è quindi a conoscenza sia dei documenti che regolano i rapporti tra *trust*, trustee e trustor che dell'identità di quest'ultimo e del fatto che è soggetto non residente in negli Stati Uniti.

La presenza del *trust*, peraltro, come nuovamente sottolineato da AOPA Italia (cfr. ancora <https://www.aopa.it/download/quesito-gdf-november/>) non consente naturalmente di eludere corretti e trasparenti comportamenti ai fini tributari nazionali: attesa la trasparenza del *trust* e la diretta riconducibilità al trustor/utilizzatore del bene, quest'ultimo, se soggetto residente in Italia, dovrà in particolare indicare in dichiarazione dei redditi – Redditi PF – la proprietà del velivolo (Quadro RW) e dovrà corrispondere, se dovuta, la tassa erariale dovuta sugli aeromobili privati di cui all'Art. 16 del D.L. 211/2011 convertito in L. 214/2011.

più appetibili i velivoli sul mercato internazionale in caso di futura vendita.

Assai diffusa non solo in Italia ma, in vero, in tutta l'Unione Europea - sottoposta com'è alle complesse e spesso farraginose regole EASA - pur essendo, come si dirà, una prassi perfettamente legittima e ossequiosa della normativa aeronautica europea (Reg. UE 965/2012, Art. 5 ed Annex VII), vincolante anche per l'Italia e prevalente sulla normativa nazionale (Art. 750 e ss ed Art. 760 Cod. Nav.), è stata tuttavia al centro del più lungo e complesso braccio di ferro giudiziario che abbia mai coinvolto il mondo dell'aviazione generale. Partito nel 2021 da un controllo incrociato dei piani di volo con i registri doganali, l'Operazione Icaro - così all'epoca fu fantasiosamente battezzata l'inchiesta avviata dalle Fiamme Gialle astigiane - si è presto esteso dalla Procura della Repubblica di Asti a quella di Milano⁴, con sequestri preventivi e confische in aeroporti di mezz'Italia - da Milano a Genova, da Bolzano a Roma e Ravenna - a danno di decine di velivoli di aviazione generale, per un controvalore di svariati milioni di euro, e ipotesi di reato a carico dei malcapitati proprietari che spaziavano dall'evasione fiscale all'importazione al contrabbando doganale aggravato sino all'autoriciclaggio: nel primo caso per aver asseritamente violato le norme in materia di c.d. "temporanea importazione" e, nel secondo, per aver impiegato i denari così asseritamente sottratti al fisco al fine di meglio sopportare i costi di gestione dei velivoli stessi⁵.

4. Si tratta, in particolare, dei procedimenti n. 2459/2019 RGNR della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Asti e n. 4135/22 RGNR della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano.

5. La vicenda sin dalle battute iniziali, e poi per diversi anni, ha tenuto banco sulla stampa sia nazionale che locale: "Finanza di Asti sequestra in tutt'Italia 17 aerei per evasione di diritti doganali", La Stampa, 26 maggio 2021; "Confiscati dalla Guardia di Finanza ad Asti e in tutta Italia 17 aeromobili di contrabbando per un valore di 10 milioni", Quotidiano Piemontese, 26 maggio 2021; "Operazione Icaro: sequestrati per contrabbando 17 aeromobili, coinvolte anche l'Umbria e Perugia" - PerugiaToday, 26 maggio 2021; "Evasione fiscale, sequestrati aerei ed elicotteri - Indagini anche a Bolzano, Alto Adige", 26 maggio 2021; "Maxi-evasione, sigilli all'aereo di un umbro", La Nazione, 26 maggio 2021; "Evasione fiscale, sequestrati gli aerei privati a due furbetti dei diritti doganali", Il Gazzettino, 27 maggio 2021; "Operazione Icaro della Guardia di Finanza di Asti: sequestro di 17 aeromobili per un valore di oltre 10 milioni di euro" - ATNews, 22 aprile 2022; "Icaro, sequestrato aereo anche nel Cremonese. Un cremasco nei guai", CremonaOggi22 aprile 2022; "17 aerei privati di contrabbando sequestrati dalla finanza", MilanoToday, 22 aprile 2022; "Ope-

2. Il nodo giuridico (e l'impostazione di metodo) della questione, ovvero: se sia, o non, possibile iscrivere (solo) in registri di Paesi extra UE aeromobili non complessi che siano utilizzati per finalità non commerciali e che siano stabiliti nel territorio nazionale ed ivi altrettanto stabilmente operati.

A fronte di una imputazione per i reati previsti dagli artt. 292 e 295, comma 3, d.p.r. n. 43/1973 in relazione all'art. 70 del d.p.r. n. 633/72⁶ fondata - ora in estrema sintesi - sul presupposto che un velivolo possa considerarsi destinato al consumo in Italia solo quando risulti iscritto nel Registro aeronautico nazionale, essendo altrimenti preclusa la navigazione dello stesso - con la conseguenza che, indipendentemente dagli adempimenti doganali assolti al momento della sua importazione, l'aeromobile, avendo acquisito (o mantenuto) la targa di immatricolazione americana, ha perso (o, a seconda dei casi, non ha mai conseguito) la qualifica di "beni nazionali" e che pertanto l'immatricolazione è un adempimento che non solo incide direttamente sulla nazionalità del velivolo, ma anche costituisce indice della sua immissione al consumo, presupposto, della obbligazione tributaria che grava sulle merci soggette a diritto di confine - diviene di notevole importanza sciogliere in principio i seguenti due quesiti in materia di regolamentazione aeronautica, e vale a dire: (a) se vi sia, o non, un obbligo di immatricolazione nel RAI (i.e. Registro Aeronautico Italiano) relativamente ad aeromobili aventi stabile base di armamento sul territorio nazionale e già regolarmente immatricolati nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all'Unione Europea; (b) se vi sia, o non, la possibilità per aeromobili immatricolati

razione Icaro: sequestro per contrabbando di 17 aeromobili per un valore di oltre 10 milioni di euro", Gazzetta d'Asti23 aprile 2022; "Sequestrati dalla Guardia di Finanza di Asti tre aerei di contrabbando", ATNews, 14 marzo 2024; "Asti, altri tre aerei sequestrati per l'Operazione Icaro", La Nuova Provincia di Asti, 14 marzo 2024.

6. Poiché "(...) sottraeva il velivolo (...), di proprietà della società (...) Aviation Inc. Trustee, munito di targhe identificative statunitensi (...) e cancellato dal Registro Aeronautico Italiano il (...), ma di fatto utilizzato in via esclusiva dalla suindicata associazione, al pagamento dell'imposta sul valore aggiunto all'importazione, per un valore di quanto meno (...),00 euro, nonostante il velivolo fosse rimasto stabilmente sul territorio nazionale dal (...) al (...), con superamento del periodo di mesi sei previsto dalla legge doganale per l'immissione temporanea dei beni."

(solo) nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all'Unione Europea di esercitare la navigazione aerea in Italia (conservando stabile base di armamento sul territorio nazionale).

E poiché la soluzione ai quesiti poc'anzi posti si deve necessariamente ricavare dalle norme predisposte dal legislatore comunitario – con corrispondente (necessaria) disapplicazione delle (precedenti e contrastanti, secondo il principio di specialità) norme nazionali contenute nel Codice della Navigazione – e, segnatamente, sulle norme contenute nel Regolamento (UE) n. 965/2012 (e successive revisioni) denominato AIR OPS, disciplinante i requisiti tecnici e le procedure amministrative di implementazione del precedente Regolamento (UE) 2018/1139 (c.d. Regolamento Base) relativamente alle “operazioni di volo non commerciali effettuate con velivoli ed elicotteri non complessi” (c.d. NCO Air Ops), diviene in principio necessario scrutinare quali siano i rapporti esistenti tra diritto interno e diritto di derivazione comunitaria (in generale e in ambito di regolamentazione aeronautica) al fine di affermare la prevalenza di quest'ultimo sul primo: con conseguente obbligo da parte del giudice nazionale di disapplicare le norme interne ogniqualvolta contrastanti – a più forte ragione in ossequio al principio di c.d. *specialità* che regge la normativa aeronautica – con quelle poste dall'ordinamento comunitario.

* * *

3. Sulla non applicazione (anche in ambito di regolamentazione aeronautica) della norma interna contrastante con le norme dell'Unione europea provviste di effetto diretto: Regolamenti e direttive d'immediata applicabilità e sentenze della Corte di giustizia. Ovvero: le nuove fonti del diritto aeronautico.

Come noto, in conformità all'articolo 4 n. 3 TUE «gli Stati membri adottano ogni misura di carattere generale o particolare atta ad assicurare l'esecuzione degli obblighi derivanti dai trattati o conseguenti agli atti delle istituzioni dell'Unione». Il principio di leale cooperazione impone, cioè, allo Stato di fare quanto in suo potere per dare effettiva e immediata attuazione al diritto dell'Unione.

Fondamento della diretta applicazione del diritto dell'Unione in Italia si rinviene nell'art. 11 Cost., la cui seconda parte stabilisce che l'Italia «consente, in condizioni di parità con gli altri Stati, alle limitazioni di sovranità necessarie ad un ordinamento che assicuri la pace e la giustizia fra le Nazioni; promuove e favorisce le



organizzazioni internazionali rivolte a tale scopo», cui si è aggiunto l'art. 117 Cost., comma 1, nel testo modificato dall'art. 3 l. cost. 18 ottobre 2001, n. 3, ove si specifica che «la potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali».

Su tali premesse, ruolo fondamentale per assicurare l'osservanza del diritto dell'Unione all'interno dei singoli ordinamenti statali è svolto dal giudice nazionale, giudice comune di diritto europeo, in quanto, come sottolineato dalla Corte di giustizia⁷, le Autorità giudiziarie degli Stati membri sono incaricate di vegliare sull'applicazione e sulla piena osservanza del diritto dell'Unione nell'ordinamento giuridico nazionale.

La primazia – “*primauté*” – del diritto dell'Unione, già diritto comunitario, costituisce uno degli assi portanti dell'ordinamento europeo, a partire dalla sentenza Costa c. E.N.E.L.⁸, grazie all'inquadramento della na-

7. Corte Giust. ordinanza 6 dicembre 1990, causa C-2/88, *Imm., J.J. Zwartveld* e altri, punto 10.

8. Corte giust. 15 luglio 1964, causa 6/64, *Costa c. E.N.E.L.*: «il diritto nato dal trattato non potrebbe, in ragione appunto della sua specifica natura, trovare un limite in qualsiasi prov-

tura del sistema comunitario disposto dalla pronuncia *van Gend en Loos*⁹.

Conseguenza immediata di tale primazia è l'applicazione diretta e immediata (c.d. *self-executing*) della norma dell'Unione nelle ipotesi in cui risulti chiara, precisa e incondizionata, come è nel caso dei Regolamenti.

Conseguenza ulteriore dell'obbligo di qualsiasi giudice nazionale di applicare integralmente il diritto dell'Unione e di tutelare i diritti che questo attribuisce ai singoli, è quella rappresentata nel dovere di disapplicare – o meglio di *non applicare* – la norma interna contrastante con quella europea, sia anteriore sia successiva a quest'ultima, che sia di efficacia diretta (come è proprio il caso dei Regolamenti, per loro stessa natura *self executing*), così come affermato dalla Corte di giustizia fin dalla sentenza del 9 marzo 1978, *Simmenthal*¹⁰.

La disapplicazione, dunque, come tecnica di risoluzione delle antinomie:¹¹ con la conseguenza che tutti

vedimento interno senza perdere il proprio carattere comunitario e senza che ne risultasse scosso il fondamento giuridico della stessa comunità. Il trasferimento, effettuato dagli stati a favore dell'ordinamento giuridico comunitario, dei diritti e degli obblighi corrispondenti alle disposizioni del trattato implica quindi una limitazione definitiva dei loro diritti sovrani, di fronte alla quale un atto unilaterale ulteriore, incompatibile col sistema della comunità, sarebbe del tutto privo di efficacia. l'art. 177 va quindi applicato, nonostante qualsiasi legge nazionale, tutte le volte che sorga una questione d'interpretazione del trattato».

9. Corte giust. 5 febbraio 1963, causa 26/62, *van Gend en Loos*.

10. Corte giust. 9 marzo 1978, causa 106/77, *Amministrazione delle finanze dello Stato c. SpA Simmenthal*.

11. A. VANNUCCI, *Disapplicazione e diritto comunitario. La flessibilità come unica via per garantire coerenza all'ordinamento in una prospettiva sempre più integrata*, in *www.federalismi.it*. Al tempo stesso è stato escluso che il giudice nazionale - cui spetta assicurare ai singoli la tutela giurisdizionale derivante dalle norme del diritto dell'Unione e garantirne la piena efficacia (Corte giust. 5 dicembre 2004, cause riunite da C-397/01 a C-403/01, *Pfeiffer c. Deutsches Rotes Kreuz*, in *Foro it.*, 2005, IV, 23, punto 111) - debba dover chiedere o attendere l'effettiva rimozione, a opera degli organi nazionali all'uopo competenti (nell'ordinamento italiano la Corte costituzionale), delle eventuali misure nazionali che ostino alla diretta e immediata applicazione delle norme dell'Unione (Corte giust. 9 marzo 1978, causa 106/77, *Simmenthal*, punto 24; 4 giugno 1992, cause riunite C-13/91 e C-113/91, *Debus*, punto 32; 18 luglio 2007, C-119/05, *Lucchini*, punto 61; 27 ottobre 2009, C-115/08, *ČEZ*, punto 138; 19 novembre 2009, C-314/08, *Filipiak*, punto 81; 22 giugno 2010, C-188/10 e C-189/10, *Melki e Abdeli*, punto 43; 26 febbraio 2013, C-617/10, *Åkerberg Fransson*, punto 45). L'obbligo di garantire la tutela delle situazioni giuridiche soggettive sorte per effetto delle norme dell'ordinamento giuridico UE

i soggetti competenti nel nostro ordinamento a dare esecuzione alle leggi (e agli atti aventi forza o valore di legge) – tanto se dotati di poteri di dichiarazione del diritto, come gli organi giurisdizionali, quanto se privi di tali poteri, come gli organi amministrativi – sono giuridicamente tenuti a non applicare le norme interne incompatibili con le norme del diritto UE.

E al meccanismo così delineato, non fa – ovviamente – eccezione alcuna la normativa di diritto aeronautico¹². In proposito, basti infatti evidenziare come la formulazione aperta dell'art. 1, comma 1, adottata dal Codice della Navigazione – ove si stabilisce che «*In materia di navigazione, marittima interna ed aerea, si applicano il presente codice, le leggi, i regolamenti, le norme corporative e gli usi ad essa relativi. Ove manchino disposizioni del diritto della navigazione e non ve ne siano applicabili per analogia, si applica il diritto civile*» – ed il rimando al contenuto dell'art. 1 delle disposizioni sulla legge in generale – secondo cui «*Sono fonti del diritto: 1) le leggi; 2) i regolamenti; 3) le norme corporative; 4) gli usi*» – offre il paradigma per definire – identicamente a quanto avviene negli altri ambiti del diritto nazionale – i rapporti intercorrenti tra la norma del Codice della navigazione e il diritto di formazione Comunitaria e, soprattutto, per sancire la diretta applicabilità di quest'ultima – con conseguente non applicazione del diritto interno contrastante – nel nostro ordinamento¹³.

* * *

4. Sulle fondate ragioni per le quali non esiste un obbligo di immatricolazione nel RAI relativamente ad aeromobili aventi stabile base di armamento sul territorio nazionale che siano già regolarmente immatricolati nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all'Unione Europea. In particolare: sul requisito di nazionalità (ma non di territorialità) degli aeromobili ai fini dell'iscrizione.

Doverosamente chiariti già in principio gli equilibri

non può ammettere ritardi derivanti da disposizioni interne che eventualmente prevedono meccanismi di ricorso non previsti per garantire finalità istituzionali dell'Unione.

12. In tale senso, A. MASUTTI, *Il diritto Aeronautico, Lezioni, casi e materiali*, Giappichelli Ed. 2023, p. 22 e s.

13. Ancora, A. MASUTTI, *Il diritto aeronautico*, cit. e, in senso conforme, F. CAPOTORTI, *Il diritto comunitario dal punto di vista del giudice nazionale*, in *Riv. dir. int. priv. e proc.*, 1977, 500 e P. MENGOZZI, *Il diritto comunitario e dell'Unione Europea*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, Padova, 1997, 104.

che sovrintendono i rapporti tra diritto interno e diritto di derivazione comunitaria – e, soprattutto, le conseguenze che dagli stessi derivano – si passi dunque a dare risposta al primo dei due quesiti posti; e vale a dire: se vi sia, o non, un obbligo di immatricolazione nel RAI (i.e. Registro Aeronautico Italiano) relativamente ad aeromobili aventi stabile base di armamento sul territorio nazionale e già regolarmente immatricolati nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all'Unione Europea.

La risposta, di segno inequivocabilmente negativo – nel senso cioè dell'assoluta inesistenza di un siffatto obbligo – si ricava già dalla lettura combinata degli articoli 750-756, comma 1, e 760 Cod. Nav., peraltro correttamente citati ad esempio dalla sentenza n. 4978 del 13 gennaio 2022 (pp. 27-28)¹⁴.

Ed infatti, con riferimento ai requisiti per l'iscrizione al Registro Aeronautico nazionale (R.A.I.), il codice della navigazione (R.D. 30 marzo 1942, n. 327 e successive modificazioni) all'art. 750 espressamente prevede che “*Gli aeromobili sono iscritti nel registro aeronautico nazionale tenuto dall'ENAC, se rispondono ai requisiti di nazionalità di cui all'articolo 756*” che, a propria volta, al primo comma (dell'art. 756 Cod. Nav.) prevede espressamente che “*Rispondono ai requisiti di nazionalità richiesti per l'iscrizione nel registro aeronautico nazionale gli aeromobili che appartengono in tutto od in parte maggioritaria: (a) allo Stato, alle Regioni, alle Province, ai Comuni e ad ogni altro ente pubblico e privato italiano o di altro Stato membro dell'Unione Europea; (b) ai cittadini italiani o di altro Stato membro dell'Unione europea; (c) a società costituite o aventi una sede in Italia o in un altro Stato membro dell'Unione europea il cui capitale appartenga in tutto od in parte maggioritaria a cittadini italiani o di altro Stato membro dell'Unione europea, ovvero a persone giuridiche italiane o di altro Stato membro dell'Unione europea aventi le stesse caratteristiche di compagine societaria e il cui presidente, la maggioranza degli amministratori e l'amministratore delegato siano cittadini italiani o di altro Stato membro dell'Unione europea.*”.

14. Sentenza che, tuttavia, ne ricava poi – per quanto si dirà *infra* – conclusioni all'evidenza errate come conseguenza della ritenuta applicabilità alla fattispecie considerata anche dell'art. 749 Cod. Nav., invero non più applicabile poichè frontalmente contrastante con il Regolamento (UE) n. 965/2012 (all. n. 3, cit.), disciplinante i requisiti tecnici e le procedure amministrative di implementazione del Regolamento (UE) 2018/1139 relativamente alle “operazioni di volo non commerciali effettuate con velivoli ed elicotteri non complessi” (c.d. NCO Air Ops).



Se, dunque, presupposto per l'iscrizione nel R.A.I. è l'esistenza del requisito di nazionalità (italiana, s'intende) in capo all'aeromobile, così come previsto dall'art. dell'art. 756 Cod. Nav., va aggiunto – a conferma dell'inesistenza di un obbligo in sé di iscrizione – che la perdita di tale requisito ne provoca (in caso di precedente iscrizione) la cancellazione dal Registro stesso.

L'art. 760 Cod. Nav. è infatti chiaro nello statuire che “*L'aeromobile è cancellato dal registro d'iscrizione quando: (a) è perito o si presume perito; (b) è stato demolito; (c) ha perduto i requisiti di nazionalità richiesti nell'articolo 756; (d) è stato iscritto in un registro di altro Stato; (e) è stato riconsegnato al proprietario nei casi previsti dall'articolo 756, secondo comma; (f) il proprietario ne fa domanda, al fine di iscrivere l'aeromobile nel registro di altro Stato membro dell'Unione europea.*”.

Ed ancora. Riprendendo le lettere (c) e (f) del poc'anzi citato art. 760, l'art. 752 Cod. Nav. quest'ultimo statuisce addirittura – eliminando ogni possibile dubbio circa l'(in)esistenza di un obbligo di iscrizione nel R.A.I. di un aeromobile privo dei requisiti di nazionalità – che “*Non possono ottenere l'iscrizione gli aeromobili che risultino già iscritti in registri aeronautici di altri Stati.*”. E se così è – come non v'è dubbio che sia – andrà solo e in conclusione osservato che, fermo il chiaro requi-



Johann Zoffany (1733-1810), *Charles Towneley con gli amici alla galleria Towneley*, un'opera che rivela quanto fosse diffusa nel Settecento presso gli inglesi la passione per le antichità classiche scoperte in Italia. Burnley, Towneley Hall Art Gallery and Museum.

sito della nazionalità, di contro, alcun riferimento, neppure indiretto o implicito, svolge la norma relativamente a pretesi requisiti di “territorialità” dell’aeromobile o, più nello specifico, relativi alla base di stabile armamento del medesimo: che, pertanto, risulta perfettamente ininfluenza (come pure a contrario conferma il tenore dell’art. 752 Cod. Nav.) ai fini del preteso obbligo di iscrizione nel R.A.I.

* * *

5. Sulle fondate ragioni per le quali è senz’altro possibile per aeromobili immatricolati (solo) nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all’Unione Europea esercitare la navigazione aerea in Italia (conservando stabile base di armamento sul territorio nazionale). Il paradosso sotteso all’art. 749 Cod. Nav. e la necessaria applicazione al caso di specie del Reg. (UE) n. 965/2012 “AIR OPS” (e del relativo Allegato VII)

Chiarito, come detto, al di là di ogni possibile dubbio,

che non v’è obbligo alcuno di iscrizione nel R.A.I. di aeromobili residenti sul territorio nazionale ma privi del requisito di nazionalità italiana – essendo infatti e di contro perfettamente ininfluenza a tale fine la base di stabile armamento dell’aeromobile – e chiarito che, anzi, vi è l’obbligo di cancellazione dal Registro degli aeromobili che, per ipotesi, perdano il requisito di nazionalità –, si passi ad analizzare ora il secondo – ed invero ben più rilevante – quesito; e vale a dire: se vi sia, o non, la possibilità per aeromobili immatricolati (solo) nel registro aeronautico di uno Stato estero non appartenente all’Unione Europea di esercitare la navigazione aerea in Italia (conservando stabile base di armamento sul territorio nazionale).

L’art. 749 Cod. Nav. (R.D. 327/1942), al suo primo comma, in effetti prevede espressamente che “Sono ammessi alla navigazione gli aeromobili immatricolati mediante iscrizione nel registro aeronautico nazionale (...)”. Orbene. Tralasciando l’ovvia considerazione che tale disposto – se interpretato alla lettera – implicherebbe, a ben vedere, la paradossale conseguenza di impedire la navigazione aerea sul territorio nazionale anche agli aeromobili immatricolati negli altri Stati europei – e non solo, quindi, a quelli di paesi terzi extra UE, quali sono gli U.S.A – va detto che la stessa appare oggi superata – e dunque da non applicare dal giudice nazionale secondo il meccanismo illustrato nel paragrafo 3 che precede e che prevede la immediata esecutività (anche) in Italia dei Regolamenti di formazione comunitaria – come conseguenza del già più volte ricordato Reg. (UE) n. 965/2012 “AIR OPS”: disciplinante, in ossequio al principio di specialità, i requisiti tecnici e le *procedure amministrative* di implementazione del precedente Regolamento (UE) 2018/1139 (c.d. Regolamento Base) relativamente alle “operazioni di volo non commerciali effettuate con velivoli ed elicotteri non complessi” (c.d. NCO Air Ops). Ed infatti, il Regolamento testualmente statuisce la facoltà per i cittadini dell’Unione europea di operare – seppure con le specificazioni cui *infra* si dirà – velivoli qualificati “non complessi” e che siano adibiti allo svolgimento di attività “non commerciali” mantenendo o adottando marche di immatricolazione di Paesi extraeuropei¹⁵.

15. La normativa interviene a regolamentare un fenomeno in vero non solamente italiano, posto che moltissimi piloti privati operano velivoli con immatricolazione statunitense “November” per la loro maggiore (e legittima) “appetibilità” commerciale sul mercato internazionale, oltre che per il minor impatto economico e burocratico in tema di manteni-

L'art. 5, comma 4, del Regolamento dispone infatti che: «Gli operatori¹⁶ di velivoli ed elicotteri non complessi, nonché di palloni e alianti, che effettuano operazioni non commerciali, incluse operazioni non commerciali specializzate, devono utilizzare l'aeromobile in conformità alle disposizioni di cui all'Allegato VII».

L'Allegato VII «Operazioni con Aeromobili non rientranti tra gli aeromobili a motore complessi», a propria volta, al Capo A «Prescrizioni generali», così recita: «NCO.GEN.100 – Autorità competente: (a) L'Autorità competente è l'Autorità designata dallo Stato membro nel quale l'aeromobile è registrato; (b) Se l'aeromobile è registrato in un Paese terzo, l'autorità competente è l'autorità designata dallo Stato membro nel quale l'operatore ha la sede principale o è residente».

La normativa, come si rileva, nel disporre quindi quale Autorità nazionale sia competente alle verifiche tecniche (i.e. per le c.d. «ispezioni di rampa») anche per gli aeromobili non iscritti ad un Registro aeronautico nazionale, ne consente senz'altro le operazioni di volo, superando – *rectius*: non applicando – la preclusione che viceversa deriverebbe dalla norma nazionale prevista all'art. 749 Cod. Nav. che prevede(va) la necessaria iscrizione nel Registro italiano per i fini che qui interessano.

A quanto ora detto, basterà poi aggiungere, al fine di meglio definire anche sotto il profilo dell'applicabilità oggettiva della norma al caso che ci riguarda – che per attività “non commerciale” – ai sensi dell'Annesso 6 ICAO alla Convenzione di Chicago del 1944 si intendono “tutte le operazioni aeree che non prevedono il trasporto di passeggeri, merci o posta dietro remunerazione o affitto e che non prevedono lo svolgimento di attività quali pubblicità o fotografia aerea, pattugliamento, osservazioni di aeree o controllo di infrastrutture, ricerca e soccorso.”.

Sempre al fine di meglio definire il profilo dell'applicabilità oggettiva della norma – per “aeromobile a motore non complesso”, così come ricavabile a contrario dalle “Definizioni” contenute nell'art. 3, punto j), del Reg. CE n. 216/2008 – che definiscono le caratteristiche di un aeromobile “complesso” – si deve intendere “ (...) i) un aereo: - con una massa massima certificata al decollo [non, Ndr.] superiore a 5.700 kg., o – certificato per una configurazione massima di posti passeggeri [non,

mento dei requisiti di aeronavigabilità.

16. Per inciso, si specifica che per “operatore di aeromobile” secondo le “Definizioni” contenute nell'art. 3 del Reg. UE 1139/2018, deve intendersi: “ogni persona fisica o giuridica che operi o intenda operare uno o più aeromobili.

Ndr.] superiore a diciannove, o – [non, Ndr.] certificato per operare con equipaggio minimo di almeno due piloti, o - [non, Ndr.] dotato di uno o più motori a turbogetto o più di un motore a turboelica” (Cfr. Reg. CE 216/2008 – All. 4, cit.).

E se così è – come in effetti è – non v'è chi non veda come, nel caso degli aeromobili coinvolti nelle inchieste astigiane e milanesi, essendo gli aeromobili oggetto dei procedimenti penali “non complessi” (oltre che utilizzati per fini non commerciali), gli stessi ricadono senz'altro sotto la normativa ora citata.¹⁷

7. Prime conclusioni. L'Annesso 8 della Convenzione internazionale per l'aviazione civile internazionale (Convenzione di Chicago) del 1944 e i requisiti di aeronavigabilità.

Tentando quindi di trarre una prima conclusione, si può affermare che la normativa Comunitaria, direttamente applicabile nei Paesi dell'unione, e quindi anche in Italia, per il caso di aeromobili non complessi operati per fini non commerciali, supera e disapplica le previsioni del Codice della Navigazione in tema di obbligatorietà, ai fini della regolarità delle attività di volo, dell'obbligo di iscrizione/cancellazione dal Registro Aeronautico Nazionale degli aeromobili (non iscritti in registri di Paesi europei) che intendono operare stabilmente sul territorio nazionale.

La normativa contenuta nel Codice della Navigazione, infatti, non è applicabile al caso in oggetto poiché il Regolamento UE 965/2012 consente espressamente le operazioni di volo “non commerciali”, con i soli limiti della qualifica di “aeromobili non complessi”, ai velivoli immatricolati in Paesi extra UE, senza quindi obbligo di iscrizione ulteriore e/o diversa (nel Registro nazionale).

Fermo quanto sopra, le operazioni potranno svolgersi solo a condizione che tali aeromobili siano rispettosi dei requisiti di aeronavigabilità (già previsti dagli artt. 756 e ss. Cod. Nav.) di cui oggi allegato tecnico

17. Il Piper Seneca V PA34-220T, infatti, ha massa massima certificata al decollo (MTOW) pari a 2155 kg., è certificato per essere operato da un solo pilota privato (Single Pilot PPL, non MCC), ha cinque posti passeggeri ed è dotato di motori a pistoni (MEP). Parimenti, il Cirrus SR22 ha massa massima certificata al decollo (MTOW) inferiore a 1550 kg., è operato da un solo pilota privato (PPL, non MCC), ha tre posti passeggeri ed è dotato di un unico motore (SEP), a pistoni o turboelica.

“Annesso 8” – “aeronavigabilità degli aeromobili” – della *Convenzione internazionale per l'aviazione civile internazionale* (Convenzione di Chicago del 1944): il cui controllo d'osservanza è – come detto – demandato all'autorità nazionale e vale a dire all'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC)¹⁸ proprio in forza della citata normativa comunitaria.

E non solo. A valle della conclusione cui si arriva in applicazione Regolamento UE 965/2012 – che, cioè, nel rispetto dell'Annesso 8 ICAO sia possibile operare in ambito comunitario (e dunque anche in Italia) a fini non commerciali aerei non complessi immatricolati in un paese extra UE, v'è anche l'ulteriore – seppure in tal caso indiretta – conferma, e a maggior ragione, anche della bontà della risposta data al primo quesito posto: che, cioè, alcun obbligo vi sia a monte per tali aeromobili di essere iscritti nel Registro aeronautico nazionale.

* * *

8. La definitiva conferma della bontà delle conclusioni raggiunte sulla base dei procedimenti di infrazione della Commissione europea verso la Danimarca (e verso la Spagna).

Definitiva conferma delle conclusioni ora raggiunte si ricava, infine, anche da recenti decisioni assunte dalla Commissione UE¹⁹.

18. L'art. 2, alle lett. a) e g) del d.lgs. n. 250 del 1997 istitutivo di ENAC, stabilisce che tale ente provvede: «a) alla regolamentazione tecnica ed alla attività ispettiva, sanzionatoria, di certificazione, di autorizzazione, di coordinamento e di controllo, nonché alla tenuta dei registri e degli albi nelle materie di competenza; [...] g) alla regolamentazione, all'esame ed alla valutazione dei piani regolatori aeroportuali, dei programmi di intervento e dei piani di investimento aeroportuali, nonché all'eventuale partecipazione all'attività di gestione degli aeroporti di preminente interesse turistico e sociale, ovvero strategico-economico».

L'art. 26 della l. n. 166 del 2002 (26) ha poi conferito ulteriori potestà regolamentari all'ENAC prevedendo che al recepimento degli Annessi alla Convenzione internazionale per l'aviazione civile internazionale (Convenzione di Chicago del 1944) si provveda in via amministrativa «anche mediante l'emanazione di regolamenti tecnici dell'Ente nazionale per l'aviazione civile».

19. Di contro, non pare potersi trarre alcuna conferma alle conclusioni raggiunte dalla vicenda del velivolo convertiplano di proprietà della Leonardo S.p.a., pure caratterizzato da marche statunitensi (N-609PH). Ed infatti, tale velivolo – sperimentale – se è pur vero che ha stabile sede in Italia presso l'aeroporto di Malpensa (Gallarate – VA), è anche vero che vola in ossequio alla previsione dell'art. 749, comma 2, Cod.

In tale senso, si segnala che la Commissione, già nell'aprile del 2023, aveva avviato una procedura di infrazione, con l'invio di “parere motivato” nei confronti della Danimarca (INFR. 2020/4056) “*invitandola a non imporre più la reimmatricolazione in Danimarca degli aeromobili utilizzati a fini non commerciali, rientranti nell'ambito di applicazione del Regolamento UE 2018/1139 e già immatricolati in altri Stati membri o Paesi terzi affinché questi possano avere una base permanente in Danimarca*”²⁰.

Affermava la Commissione il principio secondo il quale l'obbligo di reimmatricolazione “*pregiudica la libera prestazione di servizi sancita dall'art. 56 del TFUE e la libera circolazione delle merci sancita dall'art. 34 TFUE*”. Ebbene. La violazione contestata allo Stato danese è esattamente sovrapponibile con la questione oggetto del procedimento astigiano e milanese.

E non pare inutile evidenziare che la Commissione, nel corpo della decisione, fa riferimento anche e proprio al Regolamento (UE) 1139/2018 che, al punto 3) delle considerazioni in preambolo afferma l'opportunità che per “*l'esercizio di aeromobili di paesi terzi in entrata, all'interno o in uscita dal territorio*” comunitario, vengano applicate le disposizioni pertinenti del Trattato dell'Unione europea e del Trattato di funzionamento dell'Unione europea, con ciò consentendo esplicitamente l'uso di velivoli “esteri” nel cielo europeo.

Principi ribaditi agli artt. 1 (*Oggetto e finalità*) e 2 (*Ambito di applicazione*) ove si esplicita l'applicazione del Regolamento medesimo all'aeromobile “*immatricolato in un paese terzo e impiegato da un operatore di aeromobili stabilito, residente o avente il luogo principale delle attività in un territorio cui si applicano i trattati*”.

* * *

Nav. e 754 Cod. Nav. il quale, in particolare, prevede che “*Su richiesta del costruttore, sono assegnate al costruttore medesimo marche temporanee per identificare aeromobili non immatricolati, di sua proprietà o nella sua disponibilità, che siano già iscritti nel registro delle costruzioni, allo scopo di effettuare l'attività di volo per prove, esperimenti, dimostrazioni, nonché consegna ad acquirenti.*”.

20. Identica procedura è stata da ultimo attivata dalla Commissione anche nei confronti della Spagna (INFR 2022/2001).

L|A

Alberto Polacco e la Pakelo. La velocità sostenibile

Per descrivere un imprenditore impegnato nella sua azienda come Alberto Polacco, ci si può riferire, in prima approssimazione, alle vetture che ha posseduto e che possiede ora e guida. Mercedes, Porsche, Audi e dunque marchi diversi, diversi anni di fabbricazione, ma tutte molto veloci e tutte con motore termico, qualcuna persino col cambio manuale.

Alberto Polacco guida il Gruppo Pakelo, che produce lubrificanti e grassi. Fondata nel 1930, la Pakelo basa la propria eccellenza su una vera ricerca scientifica nel settore della lubrificazione: i lubrificanti multigradi, le additivazioni sempre più performanti, una ricerca del nuovo, che rende la Pakelo specialista, con valori di produzione assolutamente rilevanti.

Oltre dodici mila tonnellate di prodotto, oltre cinquanta milioni di fatturato, ottanta dipendenti e collaboratori. Una buona parte del prodotto (circa il 30%) viene esportato in cinquanta Paesi, tra cui Cina, Spagna, Germania, Francia, Stati Uniti, Medio Oriente, Sud Africa.

L'eccellenza di quanto esce da Pakelo è garantito, come detto, da un laboratorio con un *team* altamente qualificato, impegnato costantemente nella ricerca di nuove tecnologie ed in particolare nel mondo del *racing*.

L'olio della Pakelo, quando usato quotidianamente, riduce l'usura del motore e migliora l'efficienza del carburante. Il tutto puntando sulla sostenibilità e sulla riduzione dell'impatto ambientale dei propri pro-

35



dotti. E Pakelo si prepara alla sfida per diminuire l'emissione di CO2, pronta al futuro della propulsione. Come spesso avviene, l'azienda assomiglia all'imprenditore.

Alberto Polacco ha collaborato infatti, sin dalla giovane età, alla ricerca e allo sviluppo dei lubrificanti prodotti, sotto la guida attenta del padre Elio, alla cui memoria Alberto è molto legato. Il padre ha poi facilitato l'ingresso del figlio nelle sfere decisionali, con un passaggio generazionale esemplare, per efficacia e rapidità. E qui si innesta un'altra peculiarità positiva di questa società.

Per molto tempo infatti i soci della Pakelo hanno convissuto, con una norma statutaria che garantiva l'avvicendamento alla testa della società dei due rami familiari, che all'epoca dividevano la proprietà.

Oggi Alberto Polacco è il solo socio privato del Gruppo Pakelo, e lavora ad un progetto per il quale la Pakelo può diventare centro di aggregazione per altre realtà del settore, alla ricerca di un conglomerato che possa, nel tempo, competere con i colossi internazionali. A questo scopo Alberto ha affrontato un'importante operazione finanziaria, che lo ha portato a condividere una parte del proprio futuro con Alkemia SGR, operativa in diversi settori merceologici.

Questa scelta ha contribuito ad aumentare il già elevato tasso di marginalità ed ha consentito alla Pakelo di raggiungere un livello di *governance* più professionale. Come tutte le attività imprenditoriali, anche quella della Pakelo deve superare cicliche difficoltà. Qual-

che anno fa la pandemia, che ha colpito duramente l'*automotive*, ha consentito di verificarne la resilienza. Oggi la crisi della guerra USA-Iran, che rischia di portare il prezzo della materia prima a valori particolarmente impegnativi, è affrontata da Alberto con la serenità di chi sa che il futuro di ogni imprenditore si basa su di una scommessa di durata e sulla capacità di navigare anche quando il vento è contrario.

Nonostante l'impegno quotidiano in azienda, i frequenti viaggi di lavoro nel mondo, Alberto Polacco ha conservato i valori semplici trasmessigli dal padre Elio: forma una coppia affiatata con la moglie Laura, ha come *hobby* principale il lavoro e le macchine sportive e l'amicizia ben selezionata.

Rientra infatti nell'ambito degli amici il suo braccio destro, Luca Dal Cero, CFO di Pakelo e fedele scudiero. Luca peraltro è anche un eccellente cuoco, che potrebbe domani togliersi la giacca da dirigente, per indossare il cappello dello *chef*, considerate le sue eccelse qualità culinarie. E immagino darebbe del filo da torcere a molti stellati.

Da questi pochi tratti emerge, nel Veneto (che conosce molte realtà imprenditoriali, grandi, piccole, medie, che sanno farsi valere nel mondo) la Pakelo che può essere considerata, a buon diritto, un vero modello di impresa.

E Alberto Polacco, inserendosi nella strada quasi centenaria dell'impresa, ha portato la Pakelo da San Bonifacio alla notorietà internazionale.

Buon lavoro dunque caro Alberto!



I Beatles, dopo il successo musicale, tentano la vita del cinema. I "quattro ragazzi di Liverpool" con i loro doppi del film animato *Yellow Submarine* del 1968.

FRANCESCA CAPPELLIN

Parenti, serpenti e consigli di... mediazione

«Non si vede bene che con il cuore.
L'essenziale è invisibile agli occhi»

(Il Piccolo Principe - Antoine de Saint-Exupéry)

C'era una volta...

Iniziavano tutte così le storie che ci raccontavano da piccoli, quelle che ascoltavamo con il fiato sospeso, aspettando un lieto fine che appariva come una promessa incrollabile sul mondo.

In quelle storie, il bene e il male avevano confini netti. Ma la nostra storia personale, quella che abbiamo scritto crescendo, ha avuto scenari molto più domestici eppure altrettanto epici. C'era il pranzo della domenica dai nonni, un rito che profumava di sugo e di attesa. C'erano i cugini, che per un pomeriggio intero smettevano di essere parenti per diventare una tribù: un manipolo di esploratori nel giardino di casa, uniti da patti di sangue sigillati con la marmellata.

In quel microcosmo abbiamo imparato i fondamenti di quella che, anni dopo, avremmo chiamato "impresa familiare". Abbiamo imparato la condivisione dividendo la camera con un fratello o una sorella, negoziando lo spazio di un tappeto come se fosse un confine di Stato o una quota societaria. Abbiamo imparato l'attesa, desiderando il compleanno del nonno per rivedere quegli zii che portavano regali e storie. E abbiamo imparato il valore delle gerarchie e, inevitabilmente, abbiamo imparato il conflitto.

Ricordate, poi, quell'unica arancia rimasta sul tavolo? Era solo un frutto, ma ai nostri occhi di bambini era il tesoro più prezioso. La volevamo entrambi. «L'ho vista prima io», «No, io sono il più grande». In quel momento, il legame della tribù vacillava.

Nelle imprese familiari accade esattamente lo stesso, solo che il tavolo della domenica si trasforma in quello di un Consiglio di Amministrazione. L'arancia della nostra infanzia cambia forma: diventa il controllo delle quote, la delicata gestione della convivenza e del passaggio generazionale o la divergenza sulla visione strategica del futuro.

Perché l'impresa familiare non è mai soltanto un perimetro di capitali e bilanci; è un organismo vivente, un intreccio indissolubile di flussi finanziari e memorie d'infanzia, di proiezioni di successo e vecchi rancori mai sopiti. È un luogo dove il "diritto" incontra la famiglia, e dove una decisione aziendale può pesare quanto un mancato riconoscimento affettivo.

In questo scenario, la sfida non è solo far quadrare i conti o blindare gli assetti societari, ma preservare la qualità della relazione. Quel filo invisibile che, prima ancora di diventare un vincolo contrattuale, è stato un legame di sangue e di fiducia.

Perché quando la relazione "soffre", non si blocca solo il dialogo tra fratelli, figli o nipoti: si paralizza l'azienda stessa. Proteggere questo legame significa riconoscere che il successo di un'impresa familiare non si misura solo attraverso il fatturato, ma attraverso la capacità di continuare a guardarsi negli occhi oltre quel tavolo, onorando quella storia comune che è stata (solo) famiglia molto prima di trasformarsi (anche) in impresa.

Se volessimo restituire una rappresentazione plastica di questo ecosistema, dovremmo invitare il lettore a varcare la soglia di un teatro ideale, lasciandosi guidare verso il cuore della platea. Sedersi su quelle poltrone di velluto, avvolti dal silenzio sospeso dell'attesa, significa disporsi all'osservazione di una dinamica intima, delicata e complessa allo stesso tempo.

In quell'istante, mentre le luci della sala sfumano nel buio, i riflettori si accendono sul palcoscenico e l'impresa familiare si svela, apparendo finalmente per ciò che è: una meravigliosa orchestra.

Come mai un'orchestra, direte voi?

È una domanda legittima, che sorge spontanea quando si tenta di accostare la solennità di una sinfonia alla pragmatica, spesso frenetica, realtà di un'azienda. Eppure, per chi è abituato a osservare le dinamiche dei sistemi complessi, non esiste immagine più fedele.

Provate a rifletterci, mentre siete ancora lì, idealmente immersi nel silenzio di quella platea.

In un'orchestra, come in ogni impresa di famiglia, l'individualità non è mai un'entità isolata: ogni respiro, ogni

accento e persino ogni silenzio riverberano inevitabilmente sul corpo collettivo, perché ciò che va in scena è, per definizione, un atto corale ove la partitura è scritta con l'inchiostro della memoria, rendendo ogni vibrazione un riflesso del legame che unisce chi sta sul palco.

È qui che ogni componente della famiglia impugna uno strumento diverso, ma non sempre per scelta. C'è chi siede al primo violino con abnegazione e chi, invece, quella viola la imbraccia con malinconia: è il figlio che avrebbe magari voluto fare l'architetto, progettando luci e volumi, e che si ritrova invece ad onorare il mandato familiare. C'è chi percuote i piatti con un'intensità fuori tempo, nel tentativo di farsi finalmente sentire in una sinfonia dove non si è mai percepito davvero riconosciuto, e chi segue lo spartito con un rigore, celando dietro quella perfezione magari la paura di deludere le aspettative.

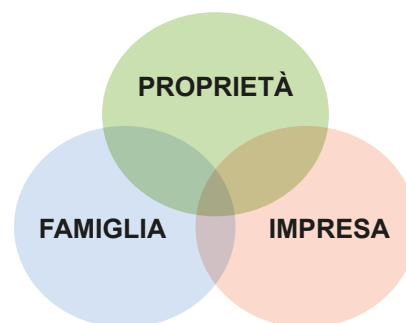
In questo scenario, spicca la figura del Fondatore: è lui il Direttore d'orchestra che ha avuto il genio di trasformare il silenzio di un'idea nella musica di una realtà produttiva.

E proprio per dare una struttura a questo “caos armonico” che dobbiamo risalire alla genesi di una visione. Nel 1978, tra le mura oltreoceano della Harvard Business School due studiosi, Renato Tagiuri e John Davis, sono intenti a decifrare il groviglio di storie, silenzi e ambizioni che lega padri, madri, figli, parenti e... Fino ad allora, la lente accademica si era limitata a osservare le imprese familiari attraverso la dicotomia di due soli sistemi interconnessi ovvero due cerchi che rappresentavano Famiglia e Impresa.

Era una visione bidimensionale, che tentava di ricondurre ogni dinamica o all'affetto o al profitto, ignorando la zona d'ombra dove queste due forze, inevitabilmente, si fondono e si scontrano.

Quella bidimensionalità era proprio il limite che impediva di comprendere la reale natura del conflitto e della risorsa nell'impresa familiare. Il sistema pareva incompleto, come uno spartito a cui manca la chiave di lettura per interpretare le note più profonde.

Così questi due studiosi intuirono che per comprendere davvero la vibrazione del sistema mancava il “terzo elemento”, quello capace di definire i confini delle responsabilità e il peso delle aspettative: la Proprietà. Con un gesto quasi elementare, venne tracciato quel terzo cerchio sovrapposto ai primi due, formalizzando il **Modello dei Tre Cerchi**¹.



(Fonte: elaborazione propria)

Questo modello non è solo una teoria accademica; è una fotografia dinamica che rivela come ogni singolo attore possa abitare spazi diversi, spesso simultaneamente. Ogni cerchio ospita punti di vista legittimi, obiettivi e preoccupazioni distinti.

In questo intreccio di traiettorie, la visione sistemica si offre come la lente di lettura e d'azione privilegiata. Non è il lavoro di un solista, ma un esercizio di interdisciplinarietà dove avvocati, commercialisti e consulenti d'impresa non si limitano a presidiare dei “confini” tecnici, ma si integrano per salvaguardare l'intero organismo.

In questo coro di competenze, il mediatore familiare agisce come un catalizzatore di frequenze: entra nel sistema per tradurre le istanze di ogni attore, rendendo legittima la posizione dell'altro. La mediazione, integrata alla consulenza legale, fiscale e d'impresa, riconosce che una critica aspra non è necessariamente un attacco personale, ma può essere il grido di chi, seduto in una “zona” diversa del sistema o del cerchio, scorge un pezzo di realtà che agli altri potrebbe sfuggire.

È un'opera di costante traduzione e architettura. L'obiettivo è la costruzione di una struttura che permetta a ogni membro di sapere esattamente su quale sedia è seduto e con quale spartito deve suonare.

Una sinergia professionale e non solo che può permettere all'orchestra di continuare a produrre valore, accettando che la musica potrebbe cambiare pur restando fedele al suo tema originale.

Così, a sipario calato, mentre il silenzio torna a farsi denso, emerge un interrogativo: questa alchimia tra affetti e profitti è un dono del destino o il risultato di una disciplina invisibile?

Forsa la risposta non sta (solo) nel “cerchio” in cui siamo nati o ci troviamo oggi, ma...

(Continua...)

1. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

VIA COLVENTO

METRO
GOLDWYN
MAYER

rivela il fascino irresistibile di
Rossella O'Hara

PROFUMO
COLONIA
BRILLANTINA
ROSSO
PER LABBRA
CIPRIA
TALCO

Colvento di Siade

rivelerà irresistibilmente il vostro fascino. Signora...



RICCARDO LEARDINI

Procreare oggi

Parlare di procreazione artificiale non è un tema secondario oggi, come in passato, l'infertilità infatti colpisce il 15% delle coppie italiane¹. La difficoltà a procreare provoca un maggiore accesso alle tecniche procreative artificiali e un conseguente aumento dei casi sottoposti alla valutazione del giudice per le lacune di una disciplina carente. Il caso più recente ha ripresentato il (vecchio) tema della procreazione medicalmente assistita *post mortem* (in seguito *pma post mortem*), trovandosi il tribunale fiorentino in prima battuta, e la Corte d'Appello poi, a negare la richiesta del coniuge superstite di ottenere la consegna del seme crioconservato del *partner* defunto, per contrarietà all'ordine pubblico della disposizione testamentaria che ne prevedeva un suo futuro impiego.

La posizione assunta dal giudice fiorentino non sorprende, la *pma post mortem* è una pratica che ha trovato una forte resistenza all'interno delle aule parlamentari già da prima della formulazione della legge del 19 febbraio 2004, n. 40, ma non è stato sempre così. Riavvolgendo la linea del tempo della nostra storia Repubblicana, il tema della procreazione medicalmente assistita era trattato negli ambienti di Montecitorio già a partire dal 1958 in chiave prettamente punitiva e sanzionatoria, probabilmente dopo che il primo caso sul tema aveva occupato il giudice di Roma il 19 aprile 1956. È da presumere (anzi è certo) che il sempre maggiore interesse del legislatore sul tema delle pratiche fecondative artificiali sia fortemente legato alle spinte sociali rivolte ad una maggiore emancipazione della figura femminile; leggi che ammisero il suo ingresso nell'amministrazione pubblica (L. n. 66/1963), consentirono il divorzio (L. n. 898/1970), o permisero l'aborto (L. n. 194/1978) sono pietre miliari nel riconoscere una maggiore autonomia ed indipendenza della donna nella sua possibilità di essere libera dal giogo della famiglia e dal marito, oltre che essere libera di deci-

dere del proprio corpo. I cambiamenti sociali in atto su temi di natura etica e morale hanno condizionato la sensibilità legislativa e giurisprudenziale anche sul tema della procreazione artificiale. L'intervento *in primis* della Corte costituzionale e successivamente quello abrogativo del legislatore sull'art. 553 del codice penale², segneranno un giro di boa per le tutele riservate alle pratiche procreative in quanto bene giuridico intrecciato con i rapporti sociali.

Il mutato pensiero portò alla costituzione di una prima commissione parlamentare nel 1984, la Commissione Santosuosso, chiamata ad elaborare delle proposte di legge sulla fecondazione artificiale. Nel frattempo si assisteva al contrasto tra parte dell'emiciclo parlamentare e il potere esecutivo, messo in risalto dalla proposta di legge³ presentata alla Camera dal deputato Teodori che per prima riconosceva la possibilità di accedere alla procreazione *post mortem* laddove vi fosse stato il consenso espresso da parte del marito di utilizzare i propri gameti; mentre di diverso avviso era il Ministro della Salute Costante Degan che, con la lettera-circolare n. 100 del 1° marzo 1985, escludeva la conservazione degli embrioni allo scopo di procedere ad un impianto differito. Nel 1985 la Commissione Santosuosso elaborò due proposte di legge che non

1. In tal senso l'Istituto Superiore di Sanità alla pagina web: "www.iss.it/infertilità-e-pma".

2. L'art. 553 c.p. prevedeva che "Chiunque incita a pratiche contro la procreazione o fa propaganda a favore di esse è punito con la reclusione fino a un anno o con la multa fino a lire quattrocentomila." Se in un primo momento il giudice delle leggi con sentenza del 19 febbraio 1965, n. 9, aveva ritenuto le questioni giuridiche non fondate, con il secondo intervento del 16 marzo 1971, n. 49 dichiarava incostituzionale l'art. 533 c.p. nella parte «impedire la procreazione», perché veniva considerato tutelato il buon costume da altre disposizioni normative, inoltre veniva riconosciuto un allargamento della educazione sanitaria e pertanto una informata coscienza sociale in materia. Il legislatore abrogherà la disposizione con la legge del 22 maggio 1978, n. 194.

3. P.d.l. 28 febbraio 1985, n. 2660, Disciplina dell'inseminazione artificiale umana, in *Atti Parlamentari* 12 marzo 1985, n. 2660, p. 1.

giunsero mai in Senato, arenandosi tra i corridoi di Palazzo Montecitorio.

Nel giugno del 1988 il tema della procreazione medicalmente assistita faceva il suo ingresso a Palazzo Madama, dove il disegno di legge presentato vietava l'utilizzo dei gameti dopo la morte di uno dei coniugi, mentre il disegno di legge dell'8 giugno 1989⁴ elaborava una disciplina specifica per l'accesso alle pratiche fecondative *post mortem*. In quegli anni, precisamente nel 1987, si teneva in Québec il Convegno sulla maternità che denunciava la necessità di definire una tutela ed uno statuto giuridico all'embrione, accusando le nuove tecnologie riproduttive di trasformare il processo procreativo naturale del concepimento e della gravidanza, a causa della separazione tra l'atto riproduttivo e quello sessuale. A questo convegno si sono analizzati i rischi genetici, biologici, sociali e psichici di coloro che fanno uso di queste pratiche e del bambino che nasce da esse. Il richiamato convegno non è casuale, la maggior parte delle proposte di legge e dei disegni di legge a partire dal 1994⁵ facevano esplicito riferimento alle preoccupazioni analizzate in Québec in merito all'importanza delle necessarie tutele da riconoscere all'embrione, giustificando in questo modo la loro impostazione fortemente restrittiva e sanzionatoria. La frenesia del legislatore per l'opprimente assenza di una disciplina sul tema⁶, portò alla costituzione della Commissione presieduta da Francesco Donato Busnelli che presenterà la propria proposta di legge nel 1996⁷. La Commissione Busnelli aveva elaborato una specifica disciplina sulla

4. D.d.l. 8 giugno 1989, n. 2355, Norme sulla riproduzione assistita e sulla ricerca scientifica in campo genetico, in *Atti Parlamentari* 8 giugno 1989, n. 2355, p. 1.

5. La considerevole distanza di tempo in cui si inizia a fare riferimento ai temi trattati nel convegno in Québec è da attribuirsi a due fattori: innanzitutto la X legislatura era terminata nel 1991 dove, per esigenze elettorali, non erano state presentate significative o numerose proposte di legge o disegni di legge sul tema; in secondo luogo, l'XI Legislatura sarà segnata dallo scandalo di Tangentopoli per questo l'impegno politico era rivolto altrove.

6. Il Bel Paese era ormai rimasto uno degli ultimi Stati a non avere ancora adottato una disciplina specifica sulla procreazione medicalmente assistita, i primi furono gli Stati Uniti nel 1974, poi il Regno Unito nel 1985, la Norvegia nel 1987, la Svezia, l'Australia e la Spagna nel 1988, la Germania nel 1990, l'Austria nel 1992 e da ultima la Francia nel 1994.

7. P.d.l. 10 maggio 1996, n. 20554, Norme in materia di bioetica con particolare riguardo alla fecondazione assistita, in *Inventario Pubblicazioni dell'Ufficio documentazione della Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna* 19 giugno 1996, n. 32776, p. 1.

pma post mortem, stabilendo come la vedova, ma anche il vedovo, potessero chiedere l'impianto dell'embrione dopo la morte di uno dei due *partner*; ma allo stesso tempo sanciva il divieto alla fecondazione *post mortem*. Per comprendere la leggera sfumatura che ha voluto imprimere il proponente (il migliore atto parlamentare concessivo a mio avviso) è necessario, in primo luogo, chiarire come la morte di uno dei componenti della coppia possa sopravvenire durante la già avvenuta formazione dell'embrione oppure quando si è in presenza dei soli due gameti (ovulo e spermatozoo); in secondo luogo, è necessario guardare il contesto sociale in cui si incardina una simile proposta di legge, infatti in quegli anni la sensibilità del legislatore era mutata per l'influenza del convegno canadese che lo portarono verso posizioni più limitative e sanzionatorie sull'accesso e l'utilizzo delle pratiche fecondative artificiali, inoltre, molto scalpore mediatico e parlamentare, come testimoniano le relazioni di accompagnamento alle diverse proposte di legge, suscitò il caso di Elisabetta, bambina nata da *pma post mortem*. L'abilità (o l'astuzia?) della Commissione Busnelli fu quella di presentare una disciplina che consentiva l'impianto *post mortem* dell'embrione formato prima del decesso di uno dei componenti della coppia, per tutelare e salvaguardare l'embrione stesso che altrimenti sarebbe andato distrutto. In questo modo risultava pienamente in linea con le teorie presentate in Québec focalizzate sulla tutela dell'embrione. Al tempo stesso stabiliva il divieto alla fecondazione *post mortem*, cioè quando si è in presenza dei soli gameti e non ancora dell'embrione. L'instabilità politica porterà ad un arenarsi dei lavori compiuti dalla Commissione Busnelli⁸, rimanendo solamente il Codice di deontologia medica del 1995, e il successivo del 1998, come fonti normative che disciplinavano la procreazione artificiale e sancivano il divieto al tema del *post mortem*.

A stretto giro, nel 1997, la Commissione presieduta da Marida Bolognesi elaborò il Testo Unico Bolognesi che fu rivoluzionario per le previsioni che conteneva, tra cui: l'accesso alla procreazione artificiale anche alla donna *single* per sottrarre la stessa dalla dipendenza della componente maschile, e la possibilità di

8. L'instabilità politica è dovuta dalla caduta del primo governo Berlusconi per l'uscita dell'alleata Lega Nord, la vita breve del governo presieduto da Lamberto Dini e l'impossibilità di trovare una maggioranza per formarne un altro da parte del prof. Antonio Maccanico, portò il Presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro alla decisione di sciogliere le Camere e indire elezioni anticipate.

procedere con la fecondazione eterologa⁹. Veniva, invece, vietato il prelievo dei gameti da cadavere e il trasferimento in utero di un gamete o dell'embrione dopo la morte di uno dei componenti della coppia. Il Testo Unico Bolognesi riuscirà ad avanzare di molto nell'iter parlamentare, essendo stato discusso in Assemblea alla Camera, per poi passare in discussione a Palazzo Madama che rinviò, nel 2000, il testo alla Camera perché si intervenisse seguendo le modifiche formulate. L'imminente scadenza della legislatura portò gli esponenti del centro-destra ad adottare un atteggiamento ostruzionistico che non consentì la revisione del testo formulato, impendendone l'approvazione e la probabile successiva promulgazione.

Il 30 maggio 2001 il deputato Giancarlo Giorgetti presentava l'articolato che sarà la base della futura legge n. 40 del 2004. La Commissione presieduta da Dorina Bianchi proponeva un testo fortemente restrittivo e sanzionatorio, sancendo: il divieto al prelievo e alla crioconservazione dell'embrione e dei gameti, il divieto alla fecondazione eterologa, il divieto alla procreazione *post mortem* ed un limite alle tecniche utilizzabili venendo esclusa la fecondazione *in vitro*¹⁰. Le attività alla Camera e in Senato non portarono a particolari modifiche e la promulgazione della legge n. 40 avvenne il 19 febbraio 2004. Ai nostri fini di particolare interesse sono i requisiti soggettivi previsti dall'art. 5 che riservano l'accesso alle metodiche procreative artificiali alle persone maggiorenni, di sesso diverso, coniugati o conviventi, in età potenzialmente fertile ed entrambi viventi. La mancanza di un qualsiasi riferimento temporale, porta la coppia a cadere facilmente nelle cesure imposte dalla legge, dal momento che è facile il sopraggiungere della morte di uno dei componenti della coppia dati i tempi non brevi per il compimento delle pratiche, tempi che possono dipendere dalla stessa volontà della coppia o per difficoltà mediche. L'inosservanza del requisito della esistenza in vita di entrambi i componenti della coppia porta all'applicazione della sanzione amministrativa da 200.000 a 400.000 euro (art. 12, co. 2). Se a questo

divieto si aggiungono: il divieto alla fecondazione eterologa e alla crioconservazione dell'embrione, l'obbligo di impiantare tre embrioni contemporaneamente nell'utero femminile, oltre al riconoscimento dell'opposizione dell'obiezione di coscienza da parte del personale sanitario, non è difficile dedurre la natura fortemente restrittiva e limitativa del testo normativo.

Le barricate sollevate dal legislatore non rimasero in piedi per molto, grazie alla presa di posizione della Corte costituzionale. Il suo primo intervento nel 2009¹¹ sancì l'illegittimità costituzionale dell'obbligo di procedere con l'impianto in contemporanea di tre embrioni in utero per evitare il fenomeno delle gravidanze plurime, riconoscendo una maggiore tutela alla salute della donna, e per abolire indirettamente il divieto alla diagnosi genetica preimpianto, consentendo alla coppia di conoscere lo stato di salute dell'embrione prima di essere inserito in utero. Solo nel 2014¹² verrà abolito il divieto alla fecondazione eterologa considerato lesivo della libertà della coppia di autodeterminarsi, circoscrivendo però l'accesso ai soli casi di sterilità e infertilità irreversibile. Dopo appena un anno¹³ la Corte aprì l'accesso alle pratiche fecondative artificiali alle coppie portatrici di malattie genetiche trasmissibili, abolendo in via definitiva il divieto alla diagnosi genetica preimpianto. Nello stesso anno¹⁴ dichiarava l'illegittimità della norma penalmente punitiva della condotta del medico che procedeva alla selezione degli embrioni. Nel 2019¹⁵ il giudice delle leggi preservò il requisito soggettivo dell'art. 5 sulla diversità di sesso, ritenendo che non si presenti alcuna discriminazione nei confronti di soggetti che sono fisiologicamente sterili, e nel 2023¹⁶ mantenne il divieto di revocare il consenso dopo la fecondazione dei gameti, perché rende la procreazione artificiale consapevole e responsabile al pari di quella naturale e, inoltre, garantisce una maggiore sicurezza alla donna che decide di sottoporsi alle pratiche

9. La procreazione medicalmente assistita si distingue in omologa ed eterologa; la prima prevede l'utilizzo di entrambi i gameti della coppia per la formazione dell'embrione, mentre la seconda prevede l'utilizzo di uno solo dei gameti della coppia mentre il secondo viene fornito da un terzo donatore.
10. Principalmente si prevedono due diverse tecniche di fecondazione artificiale: la prima, più utilizzata perché più efficace, è la fecondazione *in vitro* dove la formazione dell'embrione è extracorporea, mentre quella *in vivo* prevede la sua formazione all'interno dell'utero femminile.

11. Corte cost. 8 maggio 2009, n. 151 in *Il Foro Italiano*, n. 9, c. 2301.

12. Corte cost. 10 giugno 2014, n. 162, in *Il Foro Italiano*, 2014, n. 9, c. 2324.

13. Corte cost. 5 giugno 2015, n. 96, in *Il Foro Italiano*, 2015, n. 7, c. 2250.

14. Corte cost. 11 novembre 2015, n. 229, in *Il Foro Italiano*, 2015, n. 12, c. 3749.

15. Corte cost. 23 ottobre 2019, n. 221, in *Il Foro Italiano*, 2019, n. 12, c. 3782.

16. Corte cost. 24 luglio 2023, n. 161, in *Il Foro Italiano*, 2023, n. 9, c. 2331.

fecondative artificiali. La Corte nel maggio 2025¹⁷ ha riconosciuto il rapporto parentale tra il figlio e la madre omosessuale intenzionale che aveva espresso il consenso alle pratiche artificiali e all'assunzione della responsabilità genitoriale; mentre con diverso provvedimento ha confermato la preclusione di accedere alle pratiche fecondative artificiali da parte della donna sola, considerato tale limite in linea con il principio di precauzione nell'interesse della genitorialità dei futuri nati di cui si è fatto carico il legislatore. Da ultima nell'ottobre del 2025¹⁸ la Corte, dichiara il ricorso inammissibile, ma afferma come il mutamento di sesso di un membro della coppia dopo la formazione dell'embrione non deve pregiudicare il riconoscimento dello *status filiationis* con il nato, in ragione del legame biologico ritenuto presupposto necessario e sufficiente per la dichiarazione di paternità.

Il tema della *pma post mortem* non ha mai coinvolto il giudice delle leggi, ma si sono sottoposti al vaglio costituzionale, negli ultimi anni, alcuni requisiti soggettivi imposti dal legislatore, la speranza è che presto si pronunci anche sul requisito che richiede l'esistenza in vita di entrambi i componenti della coppia. Una pronuncia costituzionale è auspicabile, ma non risolutiva nel supplire interamente i vuoti di una legislazione carente, e per certi versi assente. Rimanendo fermo come un esame di legittimità sia ravvisabile solo dopo un periodo di tempo in anni considerevole. Il tema del *post mortem* comprende una molteplicità di aspetti, ognuno con le proprie criticità. Basti accennare al controverso tema della destinazione dei gameti dopo la morte del *partner* maschile, oppure dell'embrione già formato e pronto all'impianto. La mancanza di una disciplina ermeneutica che affronti seriamente il tema partendo dalla natura giuridica dei gameti e dell'embrione, e delle libertà di disporre da parte di chi ne sia titolare o dei suoi eredi; le posizioni ondivaghe di una giurisprudenza concessiva in certi casi, e proibitiva in altri, sulla destinazione dei propri gameti, lasciano le coppie che decidono di crioconservare il proprio materiale genetico o di accedere alle pratiche fecondative artificiali a navigare nel mare della discrezionalità giudiziale, laddove sopraggiunga la morte di uno dei componenti della coppia. La fase che precede la fusione del materiale genetico, porterebbe a conside-

rare i gameti quali *res* di proprietà dei rispettivi creatori, mentre l'avvenuta fecondazione e pertanto l'esistenza dell'embrione, porterebbe a ritenere questa nuova entità come soggetto autonomo di diritto, a cui riconoscere il diritto alla vita dell'art. 2 Cost., ma che richiede un necessario e doveroso bilanciamento con il diritto alla salute della donna, sancito dall'art. 32 Cost., essendo destinataria degli sforzi e dei pesi fisici e psicologici legati alla scelta di sottoporsi a simili procedure mediche. Se invece, si corre a pensare alla fase successiva alla nascita del futuro figlio da padre deceduto, si crea una voragine sul riconoscimento dello *status filiationis* sul piano amministrativo, rispetto al piano tecnico-giuridico, sussistendo il legame biologico con il padre defunto. Il frequente richiamo al diritto alla bigenitorialità del futuro nato, rinvenibile dagli art. 29 e 30 Cost., sembra in certi casi prevaricare il più che tutelato diritto alla vita dell'embrione (come spesso accade anche sul piano bioetico). La prospettiva esclusivamente maschile con cui si affronta la *pma post mortem* è condizionata dal divieto assoluto, recentemente reso tale, alla gestazione per altri. Se si considera l'ipotesi della sopravvenuta morte della donna prima o dopo il concepimento, è facile desumere come la gravidanza debba avvenire nel corpo di una diversa da quella che ha fornito il materiale genetico, mentre il padre rimarrebbe il *partner* superstite. Le posizioni punitive assunte dal legislatore rendono impraticabili l'utilizzo di simili pratiche in Italia (o farvi ritorno dopo averle praticate all'estero). Per questo motivo si è ritenuta sorprendente la proposta di legge presentata dalla Commissione Busnelli che riconosceva, anche al vedovo, di accedere alle metodiche procreative artificiali, in questo modo aprendo indirettamente alla gestazione per altri, ma il legislatore del 2004 con il divieto di cui all'art. 5 fugge e si ripara dalle criticità e problematicità di natura etica, sociale e giuridica, qui sinteticamente presentate. A pagare le conseguenze di questa ritrosia è l'emancipazione femminile, limitata nella propria autonomia e indipendenza dalla figura maschile, oltre a tutte quelle coppie che decidono, anche oggi, di accedere e avviare le pratiche fecondative artificiali, assumendosi le responsabilità di un legislatore inerte e indifferente. Per questo si ritiene auspicabile un intervento legislativo quanto prima.

17. Corte cost. 22 maggio 2025, n. 68, in *Il Foro Italiano*, 2025, n. 6, c. 1601; Corte cost. 22 maggio 2025, n. 69, in *Il Foro Italiano*, 2025, n. 6, c. 1601.

18. Corte cost. 23 ottobre 2025, n. 155, in *G.U.* 29 ottobre 2025, n. 44, p. 1.

MARCO LIBARDI

E alla fine, la sentenza di assoluzione penale prevale sul processo tributario!

La tenuta costituzionale dell'art. 21 bis D.Lgs. 74/2000

45

L'art. 1 comma 1 lett. m) del decreto legislativo n. 87/2024, introducendo l'art. 21-bis all'interno del decreto legislativo n. 74/2000, ha inserito la seguente regola: *“la sentenza irrevocabile di assoluzione perché il fatto non sussiste o l'imputato non lo ha commesso, pronunciata in seguito a dibattimento nei confronti del medesimo soggetto e sugli stessi fatti materiali oggetto di valutazione nel processo tributario, ha, in questo, efficacia di giudicato, in ogni stato e grado, quanto ai fatti medesimi”*.

L'evoluzione, che si registra grazie alla novella legislativa, attiene principalmente al superamento del tradizionale sistema del doppio binario, che per lungo tempo ha caratterizzato i rapporti tra il processo penale e quello tributario. L'effetto generato è ravvisabile, principalmente, nella garanzia che viene riservata alla posizione soggettiva del contribuente attraverso la semplificazione del rapporto tra i diversi processi e il loro crescente allineamento.

La modifica, dunque, si sviluppa lungo il percorso tracciato dalla necessità di consentire il superamento della posizione autoritaria dell'amministrazione finanziaria – a cui nel tempo è corrisposta la posizione subalterna del contribuente – a favore di una partecipazione consapevole di quest'ultimo.

Un siffatto cambiamento non può non aver alimentato la preoccupazione della “tenuta del sistema” fino ad oggi vigente; infatti, il timore si giustifica solo pensando che le maggiori garanzie del processo penale potrebbero portare un significativo ridimensionamento del perimetro operativo del processo tributario, la cui sorte, in caso di assoluzione nel processo penale, sarebbe comunque vincolata alla pronuncia assolutoria. Tant'è che nell'arco temporale tra marzo e giugno 2025, la Corte di giustizia tributaria di secondo grado del Piemonte e quella di primo grado di Roma hanno sollevato la questione di legittimità costituzionale

dell'articolo 21-bis, dubitando della sua conformità rispetto ai principi costituzionali (in particolare quelli espressi dagli articoli 3, 24, 53, 102 e 111).

Il Giudice delle Leggi, con la recente sentenza n. 50/2026 pubblicata in G.U. il 15.04.2026, ha dichiarato infondate le questioni sollevate, riconoscendo piena legittimità al cambiamento sancito dall'articolo 21-bis decreto legislativo n. 74/2000.

Interessante, dunque, ripercorrere alcuni passaggi fondamentali della sentenza.

Una delle questioni sollevate prospetta la violazione dell'art. 24 della Costituzione sul presupposto che l'introduzione del citato articolo 21-bis avrebbe come inevitabile conseguenza la lesione del diritto di difesa dell'Agenzia delle entrate.

Seguendo il ragionamento svolto dal giudice a quo, l'affermazione dell'efficacia vincolante della sentenza penale di assoluzione nell'ambito del procedimento tributario finirebbe per sacrificare irragionevolmente la posizione dell'Agenzia delle entrate.

A quest'ultima, infatti, non è consentito costituirsi parte civile nel processo penale per ottenere la tutela del credito fiscale derivante dall'imposta evasa, essendo legittimata a costituirsi solamente per il riconoscimento dell'eventuale danno derivante dall'evasione fiscale (cfr. Sezioni Unite della Corte di Cassazione - sentenza n. 29862 del 2022).

Pertanto, vincolando il giudizio tributario all'esito favorevole di quello penale, si finirebbe inevitabilmente per arrecare un pregiudizio alla tutela del credito fiscale: sia per il mancato intervento dell'Amministrazione finanziaria nel processo penale (unica titolare del diritto e quindi deputata a farlo valere), sia perché la suddetta tutela è ritenuta estranea alla funzione del pubblico ministero, organo deputato unicamente all'esercizio dell'azione penale.

Per la Corte, la questione non è fondata, innanzitutto

perché l'ufficio del Pubblico ministero è istituzionalmente preposto a tutelare gli interessi generali, incluso quello erariale.

Sul punto, la Sentenza statuisce, con chiarezza argomentativa, che *“le fattispecie penali tributarie non attingono tanto all'interesse fiscale, quanto piuttosto sono rivolte a presidiare il corretto adempimento degli obblighi e delle obbligazioni tributarie, a loro volta espressione del dovere inderogabile di solidarietà di concorrere alle spese pubbliche di cui agli artt. 2 e 53 Cost., compromesso dall'evasione fiscale. In questa prospettiva, la tutela del credito tributario non è certamente estranea al perseguimento dell'interesse pubblico cui è istituzionalmente rivolta l'azione del Pubblico ministero, che è dotato di adeguati strumenti processuali e dispone, ai sensi dell'articolo 327 c.p.p., della polizia giudiziaria, ivi inclusa quella avente competenza generale in materia economica e finanziaria, ovvero la Guardia di finanza”*

Data la premessa, è di logica conseguenza affermare che il mancato intervento dell'Agenzia delle entrate non possa pregiudicare la tutela del diritto erariale. Sul punto, il Giudice delle leggi chiama in causa il raccordo istituzionale tra il Pubblico ministero e l'Agenzia, stabilito dall'articolo 1 comma 2 del decreto legislativo n. 87/2024. In forza di tale disposizione, infatti, il Pubblico ministero deve informare la competente direzione provinciale dell'Agenzia delle entrate quando l'esercizio dell'azione penale ha per oggetto i delitti in materia tributaria.

Corre l'obbligo di precisare, a completamento del ragionamento, che i successivi commi 3 e 4 del medesimo articolo 1 stabiliscono che, al ricevimento di tale comunicazione, l'Agenzia delle entrate deve rispondere senza ritardo, trasmettendo anche al competente Comando della Guardia di finanza l'attestazione relativa allo stato di definizione della violazione tributaria.

Dunque, *“in questi termini l'Agenzia delle entrate, mediante lo scambio reciproco di informazioni, può contribuire a costruire il quadro istruttorio del procedimento penale, in modo da sostenere e supportare il pubblico ministero nella individuazione delle fonti di prova e, quindi, da consentire l'accertamento processuale dei fatti su cui si basa la sua pretesa impositiva”* (cfr. Sentenza).

Si aggiunga, infine, che il suindicato decreto legislativo n. 87/2024 ha rafforzato il processo penale rispetto alla funzione di recupero del credito erariale derivante dall'imposta evasa. Si pensi all'istituto della confisca diretta e per equivalente; oppure alle previsioni normative che consentono di evitare la misura ablatoria nel caso in cui vi siano accordi di pagamento in fase di regolare esecuzione, o a quelle per le quali

L'estinzione del debito erariale costituisce la causa di non punibilità per taluni reati tributari, mentre per talaltri integra la condizione necessaria per accedere ad istituti premiali o a riduzioni di pena.

In definitiva, la citata disciplina non può che escludere l'idea di un processo penale disinteressato dalla pretesa punitiva, atteso che tra i suoi obiettivi vi sia anche quello di favorire la riscossione dell'imposta evasa. E comunque all'Agenzia non è interdotta ogni possibilità di accesso al processo penale, ben potendosi sempre costituire parte civile per il risarcimento del danno subito a causa dell'evasione fiscale.

Un'altra questione interessante oggetto del giudizio costituzionale attiene alla violazione dell'articolo 3 Costituzione.

Entrambi i giudici remittenti, prospettando la violazione del principio di eguaglianza, utilizzano quale termine di paragone l'articolo 652 c.p.p. nella parte in cui stabilisce che la sentenza penale irrevocabile di assoluzione ha efficacia di giudicato nel giudizio civile o amministrativo per le restituzioni e il risarcimento del danno promosso dal danneggiato o nell'interesse dello stesso, solamente quando questo si sia costituito come parte civile o sia stato posto in condizione di farlo.

Alla luce della citata disposizione, la norma censurata introdurrebbe una irragionevole disparità di trattamento tra gli effetti delle sentenze di assoluzione relative a reati tributari - per le quali sarebbe dunque irrilevante la mancata costituzione dell'Agenzia delle entrate - rispetto a quelle relative a reati non tributari. Per la Corte, anche la predetta questione non è fondata.

Muovendo dalla premessa - all'evidenza fondamentale - che l'articolo 21-bis, oggetto di censura, ha natura processuale, la Corte avalla la granitica giurisprudenza costituzionale che, riconoscendo al legislatore ampia discrezionalità, lo limita soltanto nei casi di manifesta irragionevolezza o di arbitrarietà.

Casi che non si ritengono sussistere in *subiecta materia* in quanto la previsione normativa non è caratterizzata né da una rottura arbitraria con il *tertio comparationis* rappresentato dall'art. 652 co. 1 c.p.p. (poiché l'art. 21-bis, a differenza dell'art. 652 c.p.p., attribuisce importanza prioritaria non al risarcimento del danno e alla relativa posizione giuridica del soggetto leso, bensì all'assoluzione penale rispetto all'imputazione di inadempiamento dell'inderogabile dovere tributario, che risponde a un interesse generale della collettività); né da una manifesta irragionevolezza, alla luce del fatto che la scelta del legislatore è pienamente coerente

con i principi sovranazionali che impongono maggiori garanzie a favore del contribuente nel sistema penale, che persegue, come detto, anche lo scopo di tutelare il credito erariale derivante dall'imposta evasa.

“Si tratta indubbiamente di una scelta garantista, che non può essere ritenuta manifestamente irragionevole, qualora inquadrata nei limiti di una interpretazione costituzionalmente orientata”.

In definitiva, la Corte Costituzionale riconosce piena efficacia di giudicato, nel processo tributario, alla sentenza penale irrevocabile di assoluzione, emessa perché il fatto non sussiste o perché l'imputato non l'ha commesso.

Si è poi affermato che tale efficacia deve ritenersi sussistente anche quando la formula assolutoria venga ancorata all'insufficienza della prova o alla sua contraddittorietà ai sensi dell'articolo 530 comma 2 c.p.p. A sostegno di tale assunto, il Giudice delle leggi formula un ragionamento articolato che può essere semplificato nel modo seguente:

il rigido limite applicativo stabilito dall'articolo 21-bis attiene ai soli casi in cui è previsto che la declaratoria assolutoria debba riguardare i medesimi fatti materiali oggetto di valutazione nel processo tributario.

Dunque, in ossequio al principio di stretta interpretazione delle norme limitative, se il legislatore avesse voluto escludere l'ipotesi del comma 2 dell'art. 530 c.p.p. dall'ambito di applicazione dell'articolo 21-bis, lo avrebbe espressamente previsto: *ubi lex voluit dixit, ubi noluit tacuit*.

Peraltro, quanto detto appare pienamente coerente con la disposizione di cui all'articolo 7 comma 5 bis D.Lgs. n. 546/92, la quale assegna al giudice tributario l'obbligo di annullare l'atto impositivo in caso di insufficienza della prova.

Ciononostante, la Corte ha individuato due specifiche situazioni capaci di escludere l'efficacia vincolante dell'assoluzione penale nel processo tributario. Eccezioni ritenute necessarie per scongiurare il rischio di un eccessivo disallineamento dei due giudizi in ipotesi di fattispecie tributarie tipiche, rispetto all'accertamento delle quali, data la complessità dimostrativa, il giudice tributario possa avvalersi di presunzioni legali.

Infatti, è noto che, contrariamente al giudice tributario, quello penale non possa avvalersi di presunzioni legali nell'opera di formazione del proprio convincimento; se così non fosse, incorrerebbe nella violazione della regola secondo la quale la decisione di condanna deve superare ogni ragionevole dubbio.

Pertanto, nel caso in cui la fattispecie oggetto di accertamento tributario consenta il ricorso allo strumento probatorio delle presunzioni legali (si pensi ad esempio a quelle relative alla redditività della movimentazione bancaria, alla residenza fiscale oppure all'evasione per gli investimenti esteri non dichiarati) - il cui utilizzo consente di far ricadere sul contribuente l'onere di fornire la prova contraria dell'insussistenza del fatto che, altrimenti, si ritiene dimostrato solamente al verificarsi di un fatto noto stabilito dal legislatore - la decisione penale, se utilizzabile, determinerebbe un'eccessiva compressione dello standard probatorio di cui dispone in questi casi solamente il giudice tributario.

Ne consegue la deroga alla regola generale - che stabilisce, come detto, l'efficacia vincolante del giudicato penale - a meno che il contribuente abbia fornito, nel processo penale, la prova contraria capace di superare la presunzione legale anche nel perimetro del processo tributario.

L'ulteriore caso in cui la sentenza penale di assoluzione non produce effetti nell'ambito del processo tributario, si configura quando l'assoluzione è stata pronunciata esclusivamente in conseguenza dell'inutilizzabilità delle prove per la violazione di specifiche norme di procedura penale, prove che, però, sono pienamente utilizzabili nel processo tributario in quanto aderenti alle regole fiscali proprie di quest'ultimo.

Al netto di queste due ipotesi, dunque, la decisione costituzionale ha riconosciuto piena legittimità all'articolo 21-bis decreto legislativo n. 74/2000 ossia alla regola secondo la quale la irrevocabile sentenza penale di assoluzione perché il fatto non sussiste o l'imputato non lo ha commesso, pronunciato in seguito a dibattimento nei confronti del medesimo soggetto e sugli stessi fatti materiali oggetto di valutazione nel processo tributario, ha sempre efficacia di giudicato in ogni stato e grado del medesimo processo tributario.



Francesco Zuccarelli (1702-1788), *Veduta fantastica di Vicenza con la Rotonda e, in primo piano, Palladio e i suoi committenti*. Collezione Marzotto.

BIANCA ADAMI

Formazione, diritto e prospettiva: la mia esperienza in Avvocato di strada

Ore 14:30 di un martedì di maggio, la stanza situata accanto alla mensa del Convento dei Frati del Barana è piccola, ma tutto sommato accogliente. Mentre finiamo di sistemare i fascicoli e riordinare gli appunti, ci stringiamo per sederci in tre volentarie dietro la scrivania.

Accanto a noi è presente un lettino da ambulatorio: un accostamento che subito mi è parso bizzarro e quasi fuori luogo. Solo a distanza di tempo l'ho rivalutato, interpretandolo come una sorta di simbolo di quella cura che anche noi cerchiamo di dedicare ai nostri assistiti.

G. entra nella stanza senza esitazioni, si siede di fronte a noi e inizia a raccontarci la sua storia: l'arrivo a Verona cinque anni prima, i lavori saltuari, la difficoltà nel trovare un lavoro stabile e in regola, l'impatto brutale con la vita di strada, mitigato dall'accoglienza fornita nelle mense e nei dormitori e dal sostegno di associazioni del territorio. G. è nato in Italia, è un uomo di una certa età e fino a qualche mese prima non aveva mai pensato che un giorno si sarebbe potuto trovare in una situazione simile.

Il suo racconto procede senza interruzioni, forse G. desidera concluderlo rapidamente per sentire il nostro parere o forse, più semplicemente, ripercorrere questi ultimi anni della sua vita è così doloroso che vuole arrivare in fondo il prima possibile.

La voce diventa più incerta solo quando ci racconta della malattia che gli è stata diagnosticata pochi mesi fa, il suo sguardo a quel punto lascia trasparire profonda preoccupazione e inquietudine.

G. vuole rimanere a Verona, dove vuole curarsi, riprendere a lavorare, dove ormai vive da anni e dove vivono le persone di riferimento per lui, ma ci riferisce che gli è stata negata l'iscrizione anagrafica nel Comune di Verona quale persona senza dimora, la c.d. residenza fittizia: senza residenza non ha diritto al medico di base, non può aprire partita iva o anche solo un conto corrente dove ricevere un accredito.

Prima di questo incontro non mi ero mai interrogata veramente sulla relazione tra residenza e diritti; certo, al primo anno di Università avevo studiato, peraltro senza troppo entusiasmo, le nozioni di domicilio e residenza contenute nel Codice civile, ma non ne avevo compreso davvero il senso e la rilevanza, che invece mi sono arrivati in un momento proprio grazie a G. Quello con lui è stato uno dei primi colloqui a cui ho assistito come volontaria di Avvocato di strada, associazione nata più di vent'anni fa a Bologna con l'obiettivo di tutelare i diritti delle persone senza dimora. Attualmente sono presenti oltre sessanta sportelli legali in diverse città italiane, fra cui Verona, nei quali si presta consulenza giuridica gratuita e qualificata alle persone senza dimora per le questioni giuridiche più disparate.

Se dovessi individuare tre parole per descrivere la mia esperienza in Avvocato di Strada sceglierei *formazione, diritto e prospettiva*.

Per me, che sono diventata volontaria pochi mesi dopo aver intrapreso la pratica forense, si è trattato di un'occasione di formazione molto preziosa. Da un lato, infatti, ho potuto osservare il modo di lavorare, di ragionare e di relazionarsi di diversi avvocati impegnati nel sociale; dall'altro mi sono trovata piacevolmente catapultata nella concretezza della professione, nella necessità di individuare soluzioni effettive, di essere chiari nelle risposte e realistici nelle prospettive fornite.

A volte, agli sportelli, si prova la sensazione di situarsi al di là del diritto nell'individuare soluzioni creative che sì, riguardano le norme, ma in qualche modo le trascendono; a ben vedere, credo che qui venga in rilievo nella sua massima espressione il ruolo anche sociale dell'avvocato, nel suo essere garante dei diritti di tutti: è proprio con i soggetti ai confini del diritto, disegnato dall'Ordinamento su chi una dimora ce l'ha, che si fa esperienza della natura profonda della nostra funzione e si è condotti ad utilizzare il ragionamento

giuridico attingendo alle sue radici più profonde, alla sua dimensione essenziale, quella di tutela dei diritti fondamentali.

L'incontro con queste persone e, più in generale, con tutte quelle in condizione di grave marginalità permette di acquisire una prospettiva differente da quella a cui siamo abituati, che si traduce anche in uno sguardo altro nei confronti di queste persone, che

spesso non vogliamo nemmeno vedere.

Sono incontri che spesso ingenerano inquietudine, un'inquietudine che ci interroga e che ha in sé una grande forza trasformativa.

Sono incontri che ci fanno necessariamente rimanere ancorati a quel reale che molte volte vorremmo evitare, costringendoci invece a rimanere lì, a non svincolarci, ad entrarci dentro.



John Ruskin, *Ca d'Oro, Venezia* (1845).
Lancaster, Ruskin Foundation (Ruskin Library, University of Lancaster).

PAOLO SCADUTO

Diritto e arte concettuale: chi insegue chi?

Cos'è l'arte concettuale?

Mentre ai più è – forse – noto che cosa si intenda con la parola “diritto”, più sfuggente appare la nozione di “arte concettuale”.

Con tale espressione si indica un movimento artistico sviluppatosi, a partire dai primi anni Sessanta del Novecento, in contrapposizione alle forme d'arte tradizionali e, in particolare, al formalismo che aveva caratterizzato larga parte della prima metà del secolo, fondato sulla centralità del manufatto e del procedimento tecnico impiegato dall'artista.

L'espressione “arte concettuale”, apparsa per la prima volta nel titolo di uno scritto di Henry Flynt, artista vicino al movimento Fluxus, fu poi oggetto di un più compiuto approfondimento teorico da parte di Sol LeWitt nel saggio *Paragraphs on Conceptual Art*, pubblicato su *Artforum* nel 1967. Secondo LeWitt, nell'arte concettuale l'opera nasce da un processo scandito in due momenti: quello propriamente creativo, nel quale l'artista elabora l'idea, il progetto e lo schema dell'opera; e quello esecutivo, decisamente meno rilevante. Prevalente è dunque l'*idea*, descritta dallo stesso artista come *una macchina che produce arte*.

Si può allora definire l'arte concettuale come quella forma di espressione artistica nella quale l'idea, il concetto o lo schema costruttivo assumono un ruolo preminente rispetto all'opera fisicamente tangibile, che perde centralità e diviene un mero tramite tra lo spettatore e la mente dell'artista. Per questo, le opere concettuali sono spesso intangibili, effimere, astratte, oppure consistono in oggetti quotidiani.

Qualche esempio può aiutare il lettore.

Si pensi, anzitutto, alle opere di Felix Gonzalez-Torres. In *Untitled (L.A.)* del 1991, l'artista prevede, attraverso un certificato contenente specifiche istruzioni, che piccole caramelle verdi, avvolte in cellophane, siano disposte sul pavimento della galleria, così da poter essere prese e consumate dai visitatori, mentre l'opera può essere periodicamente ripristinata. Analogo

è il caso di *Untitled (Portrait of Ross in L.A.)*, anch'essa del 1991, composta da 175 libbre di caramelle avvolte in cellophane multicolore. In queste opere, il progressivo consumo delle caramelle richiama il lento avanzare dell'AIDS: come il pubblico consuma l'opera fino a farla scomparire, così la malattia consuma l'uomo.

Un altro esempio significativo è rappresentato dai *Wall Drawings* di Sol LeWitt, realizzati a partire dal 1968 e proseguiti fino alla morte dell'artista, nel 2007. In questo caso, l'opera consiste in un insieme di istruzioni, spesso contenute in certificati, predisposte dall'artista per l'esecuzione di un disegno su un muro. La realizzazione materiale non è normalmente compiuta da LeWitt, ma affidata ad altri soggetti, che agiscono come esecutori del progetto. L'opera, dunque, non coincide soltanto con il muro dipinto, ma con le istruzioni e la possibilità di ripeterne l'esecuzione. Si possono poi ricordare le *Discussion Works* di Ian Wilson, consistenti in conversazioni tra artista e spettatore, destinate ad esaurirsi nel momento stesso del loro svolgimento; le *constructed situations* di Tino Sehgal, nelle quali l'opera non è costituita da oggetti, ma da persone chiamate ad attivarla mediante gesti, parole e comportamenti; l'*Inert Gas Series* di Robert Barry, fondata sul rilascio nell'atmosfera di gas nobili destinati a disperdersi; o ancora *Le Vide* di Yves Klein, realizzata nel 1958 presso la galleria Iris Clert di Parigi, consistente nell'esposizione di uno spazio completamente vuoto.

Arte concettuale e diritto

Chiarito, almeno in parte, che cosa si intenda per arte concettuale, occorre far dialogare tale manifestazione artistica con il diritto. Si tratta di comprendere se e quale riconoscimento essa possa ricevere nell'ordinamento: se la tutela del diritto d'autore, tradizionalmente prevista per le opere “classiche”, possa proteggere anche le opere concettuali, oppure se sia necessario ricorrere ad altri strumenti per attribuire

loro una forma di riconoscimento e di circolazione giuridica.

La questione è cruciale per il mercato dell'arte contemporanea, nel quale sono sempre più frequenti le transazioni aventi ad oggetto opere concettuali ed in cui sono coinvolti artisti, galleristi, musei, case d'asta e collezionisti.

L'esigenza di affrontare il tema emerge anche da alcuni noti episodi di cronaca, nei quali è accaduto che opere concettuali fossero state scambiate per oggetti comuni. Si ricordi, ad esempio, *Porte. 11 rue Larrey* di Marcel Duchamp, presentata alla Biennale di Venezia del 1978 e alterata da un imbianchino che, vedendola scrostata, decise di darle una mano di vernice fresca; la *Badewanne* (una vasca da bagno) di Joseph Beuys, lavata nel 1973 da due visitatrici che volevano sciacquare alcuni bicchieri; oppure *All the good times we spent together* di Alexandre Lavet, esposta nel 2024 al museo olandese LAM e consistente in due lattine di birra dipinte dall'artista, scambiate per rifiuti e gettate nel cassonetto.

Inoltre, anche dottrina e giurisprudenza, in diverse giurisdizioni, hanno più volte messo in luce la tensione tra arte concettuale e diritto. Emblematico è il caso statunitense *Chapman Kelley v. Chicago Park District*, relativo a un'installazione floreale, nel quale la Corte d'appello osservò che “*the law must have some limits; not all conceptual art may be copyrighted*”.

Quali opere concettuali tutela il diritto?

La prima questione giuridica da affrontare riguarda se e quali opere possano essere oggetto di tutela ai sensi del diritto d'autore.

Sotto questo profilo, il rapporto tra arte e diritto si colloca in una zona di tensione, nella quale le definizioni tradizionali, che individuano il confine di protezione autorale, sembrano del tutto inadatte ai peculiari caratteri delle opere concettuali.

Il diritto d'autore, infatti, tanto nei sistemi di *civil law* quanto in quelli di *common law*, si fonda su un principio comune: non è tutelata l'idea in sé, ma soltanto la sua espressione.

Qui emerge il principale punto di frizione tra diritto e arte concettuale. L'arte concettuale tende a spostare il valore dell'opera dall'oggetto materiale all'idea, al progetto o al gesto dell'artista. Il diritto, invece, per poter proteggere un'opera e consentirne la circolazione, deve prima riuscire a identificarla: deve cioè stabilire dove essa si trovi, in che cosa consista e quali siano i suoi confini. Di fronte a pratiche fondate sull'effimero e sulla smaterializzazione, esso appare

costretto a inseguire un fenomeno che continuamente eccede i suoi confini.

Nei sistemi di *common law* tale tensione si manifesta con particolare evidenza attraverso il requisito della *fixation*. Nel diritto statunitense, ad esempio, la tutela di un'opera d'arte presuppone che quest'ultima sia fissata in un supporto tangibile, sufficientemente stabile e permanente. È evidente come tale requisito possa risultare problematico per molte opere concettuali, soprattutto quando esse siano effimere, immateriali o destinate a esaurirsi nel momento stesso della loro realizzazione. Il caso *Kelley* è emblematico: la Corte negò tutela al giardino realizzato dall'artista, ritenendolo privo di sufficiente stabilità in quanto esposto all'azione degli agenti atmosferici, i quali ne modificavano continuamente la forma.

Anche nel diritto italiano la questione è altrettanto complessa. L'art. 1 della legge sul diritto d'autore¹ adottando una formula ampia, protegge le opere dell'ingegno umano di carattere creativo, qualunque ne sia il modo o la forma di espressione. Da una semplice lettura dell'articolo, si potrebbe ritenere che anche le opere d'arte concettuale possano essere pienamente ricomprese nella definizione. Eppure, è stata la giurisprudenza della Suprema Corte di Cassazione² a marcare i reali confini di tutela, fornendo un'interpretazione per certi aspetti restrittiva, sicché, ai fini della protezione autorale, anche nell'ordinamento italiano l'opera deve manifestarsi nel mondo esteriore attraverso un apporto creativo, seppur minimo.

Questa impostazione consente di riconoscere tutela alle opere concettuali solo quando l'idea trovi una forma espressiva sufficientemente riconoscibile ed esteriorizzata, anche minima. Resta invece più problematica la posizione delle opere “massimamente” concettuali: quelle prive di una stabile manifestazione tangibile oppure consistenti in un atto irripetibile o in un'azione destinata a esaurirsi nel tempo. In questi casi la distanza tra arte e diritto si fa più radicale. Se il *corpus mysticum* dell'opera, cioè la sua dimensione ideale e intellettuale, non trova un adeguato *corpus mechanicum*, il diritto d'autore fatica a operare. L'opera può esistere artisticamente, ma non sempre riesce a esistere giuridicamente nella forma richiesta dal diritto.

1. L. 22 aprile 1941, n. 633.

2. Cfr. Cass. Civ., Sez. I, 12.03.2004, n. 5089, Cass. civ., Sez. I, Sent., 23/11/2005, n. 24594, Cass. civ., Sez. I, Sentenza, 28/11/2011, n. 25173 e da ultimo Cass. civ., Sez. I, Ordinanza, 16/01/2023, n. 1107.

Chi è l'autore concettuale?

A questa prima questione se ne affianca una seconda: chi è l'autore dell'opera? Nell'arte tradizionale, l'identificazione dell'autore coincideva normalmente con il soggetto che aveva materialmente realizzato l'opera. Nell'arte concettuale, invece, questa coincidenza si incrina, dal momento che l'artista può limitarsi a concepire l'idea, delegando ad altri l'esecuzione materiale. Nasce così il dubbio se autore debba considerarsi

l'ideatore, il materiale esecutore, oppure entrambi.

La questione è delicata perché dalla qualità di autore discendono conseguenze decisive: la titolarità dei diritti morali, quali il diritto di rivendicare la paternità dell'opera e il diritto all'integrità, e i diritti di utilizzazione economica.

Ai fini del riconoscimento dell'autore dell'opera, la giurisprudenza comparata tende a valorizzare non tanto la mera esecuzione materiale, quanto il control-



lo creativo esercitato sul processo di realizzazione. Autore, dunque, non è necessariamente chi realizza fisicamente l'opera, ma chi ne concepisce l'idea, ne stabilisce le modalità esecutive e assume le decisioni creative essenziali dalle quali dipende l'identità dell'opera stessa.

Il diritto si trova allora davanti a una duplice sfida. Da un lato, deve stabilire quali opere concettuali possano accedere alla tutela autorale, senza tradire il principio secondo cui non è possibile proteggere le semplici idee; dall'altro, deve individuare il soggetto cui attribuire la paternità dell'opera, evitando sia di ridurre l'artista a semplice ideatore privo di tutela, sia di ignorare l'eventuale contributo creativo dell'esecutore.

Circolazione delle opere concettuali: contratti e certificati di autenticità

Proprio nel punto in cui il diritto d'autore mostra i propri limiti diviene centrale il tema della circolazione dell'opera.

Se l'opera non coincide più necessariamente con una *res*, se non sempre esiste un bene materiale suscettibile di proprietà, occorre domandarsi non soltanto come essa possa essere protetta, ma anche come possa circolare. La domanda cambia: non più solo "che cosa tutela il diritto?", ma "che cosa viene trasferito quando si acquista un'opera concettuale?".

Nel caso dell'arte tradizionale, la risposta appare più semplice. Il trasferimento dell'opera riguarda normalmente la proprietà del bene materiale, restando distinta, salvo patto contrario, la titolarità dei diritti di utilizzazione economica: chi acquista un quadro diviene proprietario della tela, non necessariamente dei diritti di riproduzione o sfruttamento dell'opera.

Nell'arte concettuale, invece, questa distinzione si fa instabile. Se l'opera consiste, ad esempio, in un'istruzione o in una performance, il trasferimento non può più essere pensato secondo il modello ordinario. In molti casi non esiste un bene fisico che il diritto possa qualificare come oggetto di appartenenza proprietaria. Eppure, queste opere circolano, sono acquistate, collezionate, esposte, battute all'asta. La pratica del mercato anticipa così la teoria giuridica, obbligando il diritto a costruire strumenti capaci di dare consistenza a ciò che, materialmente, sembra non averne.

La risposta elaborata dagli artisti e dagli operatori del mercato è consistita, in larga misura, nel ricorso al contratto e al certificato di autenticità. Là dove il manufatto manca o perde centralità, e dove la tutela autorale rischia di non operare pienamente, questi stru-

menti consentono di attribuire all'opera una forma di riconoscibilità giuridica: ne identificano il contenuto, ne rendono possibile la circolazione, ne attestano la paternità e regolano l'esercizio dei diritti di utilizzazione economica ad essa relativi.

In questa prospettiva, il contratto assume una funzione nuova. Non è soltanto lo strumento attraverso cui si trasferisce la proprietà o si cedono diritti patrimoniali, ma diviene anche un mezzo di costruzione dell'identità dell'opera e di protezione della volontà artistica. La sua funzione non è meramente accessoria: il contratto entra nell'architettura dell'opera.

Emblematico è il modello predisposto tra il 1969 e il 1971 da Seth Siegelau, con la collaborazione dell'avvocato Robert Projansky, noto come *The Artist's Reserved Rights Transfer and Sale Agreement*. Tale modello nasceva per tutelare l'artista nella circolazione dell'opera, riconoscendogli diritti morali e patrimoniali anche dopo la vendita. La sua importanza, tuttavia, non risiede soltanto nel contenuto delle clausole, ma nella concezione del contratto come "contrassegno", destinato a circolare insieme all'opera: l'acquirente poteva rivendicare la proprietà solo dimostrando la legittima titolarità attraverso il documento, dal quale risultasse la sequenza dei trasferimenti. Il modello offriva così una soluzione concreta al problema di "vendere idee": la materialità, perduta dal manufatto, veniva recuperata dal contratto, che diventava il luogo in cui l'opera poteva essere identificata, autenticata e trasferita.

Ulteriore strumento è quello del certificato di autenticità.

Se nell'arte tradizionale il certificato accompagna l'opera e ne conferma l'attribuzione, nell'arte concettuale, invece, può diventare qualcosa di più: non documento accessorio, ma elemento costitutivo dell'opera stessa. Il certificato può indicare chi sia l'autore, che cosa sia l'opera, come debba essere realizzata e da chi. In taluni casi, senza certificato non vi è soltanto un problema di prova, ma rischia di venire meno il legame stesso tra l'artista e l'opera.

Il caso dei *Wall Drawings* di Sol LeWitt è paradigmatico. L'artista cede, attraverso un certificato, il progetto e le istruzioni per la realizzazione di un disegno su un muro. L'opera non coincide stabilmente con la parete su cui è eseguita, poiché quel muro può essere cancellato, distrutto o sostituito; ciò che consente all'opera di continuare ad esistere è il certificato, contenente il progetto e la legittimazione alla sua esecuzione. Il suo smarrimento, infatti, può equivalere alla perdita dell'opera stessa.

Analoghe considerazioni valgono per le caramelle di

Felix Gonzalez-Torres. Anche qui, il certificato e le istruzioni contenute in esso sono essenziali per stabilire le condizioni di esistenza dell'opera, la sua possibilità di re-installazione e la legittimità delle diverse manifestazioni.

Il documento, dunque, non si limita a colmare una lacuna probatoria. Esso diviene il mezzo attraverso cui l'arte concettuale ottiene una forma di oggettivazione.

Il ruolo del notaio

In questo scenario può affacciarsi anche una figura apparentemente lontana dall'arte concettuale: il notaio. La sua presenza diviene rilevante proprio quando l'opera si sottrae alle categorie più rassicuranti dell'oggetto stabile, visibile e durevole. Là dove l'opera tende a smaterializzarsi, il notaio può contribuire a dare certezza all'operazione: autenticando firme, conservando atti, rafforzando la tracciabilità dei trasferimenti.

Il caso di Tino Sehgal è, sotto questo profilo, particolarmente significativo. Le sue opere non vengono accompagnate da certificati, fotografie o istruzioni scritte e la loro cessione avviene oralmente, ma alla presenza di un notaio e di testimoni: l'artista trasmette verbalmente all'acquirente le regole per replicare l'opera, imponendo che anche le successive circolazioni rispettino la forma orale. Qui il notaio non redige il documento dell'opera – perché documentare significherebbe tradire l'idea dell'artista – ma diviene il testimone istituzionale di una transazione che vive esclusivamente nella parola e nella memoria.

Diverso è il caso di Ian Wilson. Le sue *Discussions* consistono in conversazioni non registrate né filmate, destinate a sopravvivere soltanto nella mente dei partecipanti. Il certificato, autenticato dal notaio e rilasciato dall'artista, non restituisce il contenuto dell'opera, ma attesta semplicemente che l'evento si è svolto e che il collezionista vi ha preso parte. L'intervento notarile, in questo caso, non serve a conservare l'opera, ma a certificare che essa ha avuto luogo.

Ancora diversa è l'operazione di Robert Morris con il celebre *Statement of Aesthetic Withdrawal*: un documento autenticato notarilmente con cui l'artista dichiarava di disconoscere una sua precedente opera, *Litanies*. In quel caso, l'atto non si limita a provare un fatto esterno, ma entra direttamente nella struttura

dell'opera, trasformando il gesto giuridico in gesto artistico.

Il notaio, così, non è soltanto il custode della forma: nell'arte concettuale, egli può diventare il garante di ciò che forma non ha. Ed è proprio in questo punto di confine che il diritto sembra inseguire l'arte, tentando di offrire certezza a ciò che, per sua natura, tende a sfuggirle.

Chi insegue chi?

L'arte concettuale mostra così che il diritto non interviene necessariamente dall'esterno, a opera già compiuta. In molti casi, al contrario, esso partecipa alla stessa costruzione dell'opera: il contratto, il certificato o l'atto notarile non servono soltanto a consentirne la circolazione, ma possono concorrere alla sua identificazione e, talvolta, alla sua stessa esistenza. L'opera si fa documento, e il documento si fa opera: la forma giuridica non è più soltanto garanzia, ma linguaggio.

Ciò non significa, tuttavia, che ogni problema sia risolto. Quando l'opera tende a identificarsi con il documento, emergono nuovi interrogativi: il possesso del certificato equivale sempre alla titolarità dell'opera? Il documento incorpora davvero l'opera o ne costituisce soltanto una prova privilegiata? Che cosa accade se esso viene distrutto, duplicato o trasferito separatamente dall'esecuzione materiale? In assenza di una disciplina specifica, molte risposte restano affidate all'autonomia privata, alle prassi del mercato e all'interpretazione giudiziale.

L'arte concettuale, dunque, non vive fuori dal diritto. Piuttosto, lo costringe a misurarsi con forme espressive che sfuggono alla stabilità del manufatto e lo spingono ad utilizzare strumenti diversi dalla sola tutela autorale. Là dove la legge non basta, interviene il contratto; là dove manca l'oggetto, il documento diviene il luogo in cui l'opera può essere riconosciuta e trasmessa.

Il rapporto tra arte concettuale e diritto non si lascia allora descrivere come una semplice rincorsa unilaterale. Il diritto tenta di raggiungere l'arte, adattando le proprie categorie a pratiche che sfuggono alla sua logica, ma, allo stesso tempo, anche l'arte concettuale si rivolge al diritto, appropriandosi, elegantemente, dei suoi strumenti.

Chi insegue chi?

L'Amministrazione di sostegno a servizio della continuità aziendale.

Quando la fragilità della persona-guida diventa un tema di governance

Quando si parla di continuità aziendale, il pensiero corre normalmente ai numeri: flussi di cassa, marginalità, sostenibilità dell'indebitamento, assetti organizzativi, adeguatezza patrimoniale, rapporti bancari, andamento del mercato, solidità della clientela e capacità dell'impresa di mantenere nel tempo il proprio equilibrio economico-finanziario.

Tutto questo è certamente corretto. La continuità aziendale, soprattutto dopo l'evoluzione normativa e culturale degli ultimi anni, è divenuta una categoria centrale nella valutazione della salute dell'impresa. Commercialisti, revisori, consulenti aziendali, organi amministrativi e professionisti legali sono ormai abituati a interrogarsi sulla capacità dell'organizzazione di rimanere in equilibrio, di prevenire la crisi, di adottare assetti adeguati e di intercettare tempestivamente i segnali di deterioramento.

Vi è però un profilo che, nella pratica, viene ancora troppo spesso sottovalutato: la continuità aziendale non dipende soltanto dai dati contabili, patrimoniali e finanziari.

In molte piccole e medie imprese, e in particolare nelle imprese familiari, la continuità dipende in modo determinante dalla stabilità, dalla lucidità e dall'affidabilità della persona che costituisce il centro effettivo del governo aziendale.

Può trattarsi dell'imprenditore individuale, del socio di riferimento, dell'amministratore unico, del presidente, del fondatore, del titolare delle partecipazioni di controllo, oppure di quella figura familiare che, pur non sempre coincidente formalmente con l'organo gestorio, continua a rappresentare il punto di sintesi delle decisioni strategiche, dei rapporti bancari, delle relazioni con i clienti storici, dei rapporti tra soci e degli equilibri interni all'organizzazione.

Quando questa persona entra in una condizione di fragilità — per decadimento cognitivo, malattia, instabilità psichica, dipendenze, perdita di lucidità, isolamento, condotte impulsive o progressiva incapacità di valutare correttamente le conseguenze delle proprie decisioni — il problema non resta confinato alla sua sfera personale o familiare.

In questi casi, la fragilità della persona-guida può trasformarsi, in tempi anche rapidi, in fragilità dell'impresa.

1. La crisi della persona come fattore di crisi aziendale

La crisi della persona apicale non produce soltanto un problema umano, pur evidentemente centrale. Essa può generare una vera criticità societaria, patrimoniale e organizzativa.

L'esperienza professionale dimostra che, in presenza di una compromissione della persona che governa o influenza in modo decisivo l'impresa, si possono verificare fenomeni ricorrenti: decisioni essenziali che vengono rinviate; firme che non arrivano o arrivano in ritardo; atti di gestione contraddittori; rapporti bancari che si irrigidiscono; consulenti che non sanno più con chi interfacciarsi; soci e familiari che iniziano a contrapporsi; collaboratori che perdono punti di riferimento; fornitori e clienti che percepiscono incertezza; patrimoni personali e aziendali che rischiano di essere esposti a scelte impulsive, incoerenti o comunque non adeguatamente ponderate.

Il punto critico è che, soprattutto nelle realtà familiari, la persona fragile spesso non è una figura marginale. È il soggetto attorno al quale si è costruito, nel tempo, l'equilibrio dell'intera organizzazione.

La sua vulnerabilità, quindi, incide su più livelli.

Incide sul piano personale, perché impone di proteggere il soggetto debole, rispettandone dignità, volontà residue e storia individuale.

Incide sul piano familiare, perché la fragilità può riattivare conflitti latenti tra figli, coniugi, fratelli, coeredi o soci familiari.

Incide sul piano patrimoniale, perché il patrimonio della persona fragile può essere composto da partecipazioni sociali, immobili aziendali, rapporti bancari, garanzie, finanziamenti soci, crediti, beni produttivi o asset strategici.

Incide, infine, sul piano imprenditoriale, perché l'incertezza sulla capacità decisionale del soggetto può determinare paralisi, disordine gestionale e perdita di valore.

La crisi della persona, quando quella persona coincide con il fulcro della governance, non resta mai un fatto privato.

Diventa un tema di continuità aziendale.

2. Il vero problema: il vuoto decisionale

Nella pratica, il problema più grave non è sempre rappresentato dall'atto sbagliato, ma dal vuoto decisionale.

Attorno alla persona fragile, spesso, si tende inizialmente a minimizzare.

La famiglia prova a "gestire" informalmente la situazione.

I collaboratori storici cercano di tamponare. Il commercialista continua a sollecitare documenti e firme. La banca chiede chiarimenti. I soci attendono.

Gli amministratori rinviando.

I consulenti cercano di non esasperare il conflitto.

Si costruisce così una gestione di fatto, fondata su equilibri precari, su deleghe verbali, su prassi non sempre verificabili, su soluzioni emergenziali e su decisioni assunte più per necessità che per reale legittimazione. Questa fase, tuttavia, è molto pericolosa.

Il vuoto decisionale può determinare incertezza su chi possa rappresentare validamente la persona fragile, su chi possa esercitare i diritti sociali, su chi possa partecipare alle assemblee, su chi possa autorizzare operazioni urgenti, su chi possa interloquire con banche, notai, consulenti, controparti contrattuali e organi societari.

In assenza di un presidio giuridico adeguato, l'impresa resta esposta a un duplice rischio.

Da un lato, il rischio della paralisi: nessuno decide, nessuno firma, nessuno assume responsabilità, gli atti vengono rinviati e l'organizzazione perde capacità di reazione.

Dall'altro lato, il rischio dell'abuso o della forzatura:

qualcuno decide al posto della persona fragile senza un titolo chiaro, altri contestano, i familiari si dividono, le decisioni vengono impugnate o comunque delegittimate, i rapporti societari si deteriorano.

In entrambi i casi, il risultato è lo stesso: la fragilità non governata produce disordine.

Ed è proprio in questo spazio che l'amministrazione di sostegno può assumere una funzione decisiva.

3. L'amministrazione di sostegno: non solo protezione personale

L'Amministrazione di sostegno, disciplinata dagli articoli 404 e seguenti del codice civile, nasce come misura di protezione della persona che, per effetto di una infermità o di una menomazione fisica o psichica, si trovi nell'impossibilità, anche parziale o temporanea, di provvedere ai propri interessi.

La finalità primaria dell'istituto è dunque chiaramente personalistica: proteggere la persona fragile, con la minore limitazione possibile della sua capacità di agire, nel rispetto dei suoi bisogni, delle sue aspirazioni e della sua concreta condizione esistenziale.

Proprio questa impostazione rende l'amministrazione di sostegno uno strumento profondamente diverso dalle tradizionali misure ablativo della capacità.

L'ADS non è, o non dovrebbe essere, una misura rigida, standardizzata o meramente sostitutiva. È invece una misura elastica, modulabile, costruibile sul caso concreto.

Il decreto del giudice tutelare può prevedere atti che il beneficiario può compiere solo con l'assistenza dell'amministratore di sostegno, atti che devono essere compiuti in sua rappresentanza esclusiva, atti che restano nella piena disponibilità del beneficiario e specifiche modalità di gestione dei rapporti personali, patrimoniali e giuridici.

Questa flessibilità è il tratto più moderno dell'istituto. Essa consente di evitare due errori opposti: da un lato, abbandonare la persona fragile a una libertà solo formale, che nella realtà la espone a rischi gravi; dall'altro, privarla inutilmente di ogni spazio decisionale, anche quando conserva capacità residue, lucidità parziale o possibilità di partecipare alle scelte che la riguardano.

In ambito imprenditoriale e societario, questa elasticità consente di costruire misure calibrate non solo sulla persona, ma anche sui riflessi che la sua condizione produce sul patrimonio, sulle partecipazioni sociali e sulla continuità dei rapporti economici.

L'amministrazione di sostegno non è quindi una misura punitiva, né un marchio di incapacità.

È, piuttosto, una tecnica di protezione intelligente della persona fragile e, indirettamente, del sistema di interessi che attorno a quella persona si organizza. Quando quel sistema comprende un'impresa, l'ADS può diventare anche uno strumento di tutela della continuità aziendale.

4. L'ADS come presidio di continuità aziendale

Il collegamento tra amministrazione di sostegno e continuità aziendale si coglie con particolare chiarezza quando il beneficiario è titolare di partecipazioni sociali rilevanti, esercita poteri di controllo, riveste cariche amministrative, è proprietario di beni essenziali per l'impresa, concede garanzie, intrattiene rapporti bancari significativi o rappresenta comunque il centro decisionale di una realtà economica.

In queste situazioni, l'ADS può svolgere una funzione di stabilizzazione.

Può assicurare un interlocutore legittimato e riconoscibile nei rapporti con i terzi.

Può evitare che il venir meno della piena capacità decisionale del soggetto apicale determini blocchi nella gestione.

Può consentire l'esercizio ordinato dei diritti sociali, nei limiti e secondo le modalità stabilite dal giudice tutelare.

Può presidiare operazioni urgenti o rilevanti.

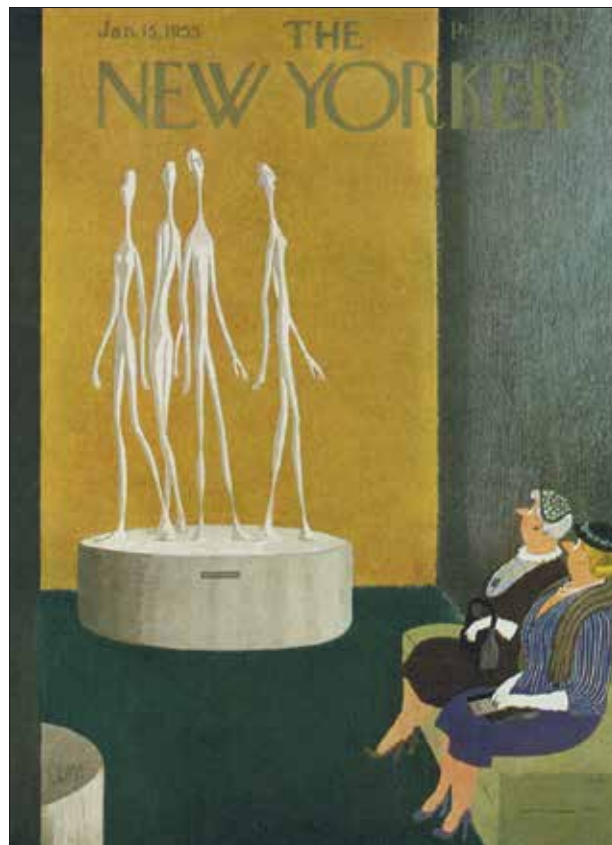
Può garantire tracciabilità, rendicontazione e controllo giudiziale.

Può proteggere il patrimonio personale del beneficiario da scelte dannose, ma anche evitare che l'incertezza sul suo ruolo produca effetti pregiudizievoli sull'impresa.

È importante precisare che l'amministratore di sostegno non si sostituisce automaticamente agli organi societari. Non diventa, per il solo fatto della nomina, amministratore della società, direttore generale o gestore dell'impresa.

La sua funzione è diversa e deve essere correttamente delimitata.

L'ADS opera sul piano della protezione giuridica del beneficiario. Se il beneficiario è socio, l'amministratore di sostegno può essere chiamato, nei limiti del decreto, ad assisterlo o rappresentarlo nell'esercizio dei diritti connessi alla partecipazione sociale. Se il beneficiario deve assumere decisioni patrimoniali, l'ADS può intervenire per garantire che tali decisioni siano valutate, documentate e, ove necessario, autorizzate. Se vi sono operazioni straordinarie, conflitti familiari, assemblee rilevanti, vendite di partecipazioni, finanziamenti, garanzie o scelte capaci di incidere signifi-



cativamente sul patrimonio, l'ADS può rappresentare il punto di raccordo tra persona fragile, giudice tutelare, consulenti e organi societari.

La continuità aziendale, in questa prospettiva, non viene tutelata attraverso un'ingerenza impropria nell'impresa, ma attraverso il governo giuridico della fragilità della persona dalla quale l'impresa dipende. È questa la funzione più interessante dell'istituto: trasformare una fragilità non governata in una fragilità presidiata.

5. Perché non bastano procure, deleghe e soluzioni informali

Una delle obiezioni più frequenti è che, in questi casi, si potrebbe ricorrere a strumenti più semplici: procure generali, deleghe, incarichi fiduciari, accordi familiari, patti interni, indicazioni operative date ai consulenti o ai collaboratori.

In alcune situazioni, soprattutto quando la persona conserva piena capacità e consapevolezza, tali strumenti possono certamente avere utilità. Tuttavia, quando la fragilità incide realmente sulla capacità di comprendere, valutare e decidere, le soluzioni volontarie o informali diventano spesso deboli, contestabili e insufficienti.

La procura presuppone una valida capacità al momento del conferimento. Può essere revocata. Può non essere accettata dai terzi nei casi più delicati. Può alimentare sospetti di abuso, soprattutto nei contesti familiari conflittuali. Può non offrire un perimetro di poteri adeguato alla complessità del caso. Può non garantire trasparenza, rendicontazione e controllo.

Le deleghe informali presentano criticità ancora maggiori: non sempre individuano con chiarezza il soggetto legittimato; non proteggono adeguatamente la persona fragile; non eliminano il rischio di contestazioni; non offrono ai terzi la certezza che le decisioni assunte siano effettivamente riferibili al soggetto interessato. L'amministrazione di sostegno, invece, offre una fonte di legittimazione giudiziale, un perimetro di poteri definito, una forma di controllo, una maggiore affidabilità nei rapporti esterni e una cornice entro cui le decisioni possono essere assunte in modo più ordinato e verificabile.

Non si tratta di burocratizzare la fragilità.

Si tratta di darle una forma giuridica capace di reggere alla prova dei fatti, dei conflitti e delle responsabilità.

6. Il momento dell'intervento:

la tempestività come fattore decisivo

L'amministrazione di sostegno funziona davvero quando viene attivata per tempo.

L'errore più frequente è intervenire quando la crisi è già esplosa: quando i rapporti familiari sono ormai compromessi, quando la banca ha già perso fiducia, quando l'assemblea è bloccata, quando le decisioni strategiche sono state rinviate per mesi, quando i soci si sono già divisi in fazioni, quando i dipendenti percepiscono disordine, quando il patrimonio ha già subito pregiudizi.

In quel momento l'ADS può ancora essere utile, ma opera in un contesto deteriorato.

La vera efficacia dell'istituto emerge invece quando i segnali vengono letti tempestivamente: disordine gestionale crescente, ritardi ingiustificati, difficoltà nella firma di atti essenziali, comportamenti anomali, decisioni economicamente irrazionali, perdita di affidabilità nei rapporti con i consulenti, conflitti familiari sempre più intensi, difficoltà del soggetto nel comprendere la portata delle decisioni societarie o patrimoniali.

La tempestività consente di costruire una misura non emergenziale, ma progettata.

Questo è il salto culturale più importante.

L'amministrazione di sostegno non dovrebbe essere

vissuta solo come rimedio da attivare quando tutto è già compromesso, ma come strumento di pianificazione e prevenzione, capace di rendere governabile una fragilità che, se ignorata, può diventare causa autonoma di crisi.

Naturalmente, ogni iniziativa deve essere proporzionata, rispettosa della persona e fondata su elementi seri. Non ogni difficoltà, non ogni eccentricità, non ogni conflitto familiare giustifica una misura di protezione. Ma quando vi è una compromissione effettiva della capacità di provvedere ai propri interessi, e quando tale compromissione produce riflessi rilevanti sull'impresa, l'intervento tempestivo può evitare danni ben maggiori.

7. Il contenuto del decreto:

la misura deve essere costruita sul caso concreto

In materia di amministrazione di sostegno non esistono soluzioni preconfezionate.

Questo principio vale sempre, ma vale ancora di più quando il beneficiario è coinvolto in assetti societari o imprenditoriali.

Un decreto generico, limitato alla gestione ordinaria del conto corrente o alla cura dei rapporti sanitari, può essere del tutto insufficiente se il problema concreto riguarda partecipazioni sociali, assemblee, operazioni straordinarie, rapporti bancari complessi, immobili aziendali, conflitti tra soci, governance familiare o necessità di assumere decisioni tempestive per evitare la paralisi.

È dunque essenziale che il ricorso introduttivo rappresenti con precisione la situazione.

Occorre indicare non solo la condizione personale del beneficiario, ma anche la struttura del suo patrimonio, la natura delle partecipazioni, il ruolo ricoperto nell'impresa, l'esistenza di eventuali cariche sociali, i rapporti con gli altri soci, le criticità in corso, le decisioni da assumere, i rischi di paralisi, gli eventuali conflitti di interesse e le ragioni per cui una misura di protezione può essere funzionale anche alla conservazione del valore aziendale.

Il giudice tutelare deve essere messo nelle condizioni di costruire un provvedimento realmente utile.

In concreto, il decreto potrebbe prevedere, ove necessario e proporzionato, poteri di assistenza o rappresentanza nell'esercizio dei diritti sociali; poteri di partecipazione alle assemblee; facoltà di interloquire con organi amministrativi, banche, consulenti e professionisti; obbligo di richiedere specifiche autorizzazioni per atti eccedenti l'ordinaria amministrazione; poteri relativi alla gestione di partecipazioni, finanziamenti

soci, immobili produttivi o rapporti patrimoniali connessi all'impresa; strumenti di rendicontazione e informazione periodica.

La misura deve essere sufficientemente ampia da essere efficace, ma non più invasiva di quanto sia necessario.

È proprio in questo equilibrio tra protezione, proporzionalità e funzionalità che si misura la qualità dell'intervento.

8. Le situazioni in cui l'ADS può essere decisiva

Le ipotesi applicative sono molteplici.

Si pensi all'imprenditore anziano che conserva formalmente il controllo dell'impresa, ma mostra un progressivo decadimento cognitivo, con difficoltà a comprendere bilanci, contratti, finanziamenti, investimenti, rischi fiscali o operazioni societarie.

Si pensi al socio di maggioranza di una società familiare che, per ragioni psichiche o comportamentali, assume decisioni gravemente incoerenti, interrompe rapporti essenziali, esaspera i conflitti, impartisce direttive contraddittorie o utilizza la propria posizione in modo pregiudizievole per sé e per l'organizzazione. Si pensi all'amministratore unico che non appare più in grado di assicurare una gestione lucida e affidabile, con conseguenti riflessi sui rapporti con dipendenti, banche, fornitori e clienti.

Si pensi al titolare di partecipazioni rilevanti affetto da dipendenza da alcol o da sostanze stupefacenti, quando tale condizione incide sulla capacità di valutare le decisioni essenziali e sulla stabilità dei rapporti aziendali.

Si pensi, ancora, alle situazioni successorie o parasuccessorie nelle quali la fragilità di un socio anziano si intreccia con il conflitto tra figli già coinvolti nell'impresa, generando tensioni che rischiano di compromettere il valore costruito in anni di attività.

In tutti questi casi, l'amministrazione di sostegno può offrire un presidio di ordine.

Non elimina necessariamente il conflitto. Non risolve automaticamente i problemi aziendali. Non sostituisce la buona governance, né può trasformarsi in una gestione giudiziale dell'impresa.

Ma può creare un punto di riferimento legittimato, trasparente, controllato e professionalmente qualificato.

E, spesso, questo è il primo passo per evitare che la fragilità personale degeneri in crisi organizzativa.

9. Il ruolo decisivo dei commercialisti e dei consulenti

In questa materia, il ruolo dei commercialisti, dei re-

visori e dei consulenti dell'impresa è fondamentale.

Molto spesso sono proprio loro i primi ad accorgersi che qualcosa non funziona più.

Il commercialista vede i ritardi, le incongruenze, le mancate risposte, le oscillazioni decisionali, le difficoltà nel reperire documentazione, la perdita di ordine nella gestione amministrativa.

Il revisore può cogliere segnali di deterioramento del sistema di governo, carenze informative, anomalie nei processi decisionali, rischi non adeguatamente presidiati.

Il consulente aziendale percepisce la perdita di affidabilità del centro decisionale, la fatica dei collaboratori, la difficoltà di programmare investimenti, la crescente incertezza nei rapporti con i terzi.

L'avvocato esperto di amministrazione di sostegno può tradurre questi segnali in una soluzione giuridica adeguata, proporzionata e concretamente utile.

La vera efficacia nasce dalla collaborazione tra competenze diverse.

Il commercialista legge i numeri e gli assetti.

Il consulente comprende la dinamica organizzativa.

L'avvocato costruisce la cornice giuridica.

Il giudice tutelare valuta la misura e ne definisce il perimetro.

L'amministratore di sostegno, quando nominato, opera come presidio di protezione della persona e di ordinata gestione degli interessi che fanno capo al beneficiario.

Questa collaborazione interdisciplinare è particolarmente preziosa nelle imprese familiari, dove i confini tra persona, famiglia, patrimonio e azienda sono spesso sottili e dove un intervento tardivo o mal calibrato può produrre conseguenze molto rilevanti.

10. ADS, governance e responsabilità professionale

Vi è anche un ulteriore profilo, che merita attenzione.

Nel contesto attuale, la cultura della prevenzione della crisi d'impresa impone agli operatori professionali una crescente attenzione agli assetti, alla continuità e alla tempestiva emersione dei segnali di difficoltà.

Se la persona che governa l'impresa perde progressivamente lucidità o affidabilità decisionale, tale circostanza non può essere considerata irrilevante solo perché non emerge immediatamente dai dati contabili.

La governance non è fatta soltanto di organigrammi e statuti. È fatta anche di persone concretamente capaci di decidere, comprendere, rappresentare, assumere responsabilità e garantire coerenza all'azione imprenditoriale.

Quando questa capacità viene meno, l'impresa può

trovarsi priva di un centro decisionale effettivo, pur mantenendo formalmente invariati i propri organi.

In tale prospettiva, l'amministrazione di sostegno può diventare uno degli strumenti attraverso cui il sistema professionale intercetta e governa un fattore di rischio non tradizionale, ma estremamente concreto: la vulnerabilità della persona apicale.

Per il professionista, ciò significa saper guardare oltre il dato formale.

Non basta chiedersi se la società abbia un amministratore, se il socio abbia una quota, se il bilancio sia stato predisposto, se la banca abbia confermato gli affidamenti.

Occorre anche domandarsi se la persona che deve assumere o orientare le decisioni sia ancora in grado di farlo in modo consapevole, stabile e affidabile.

Quando la risposta è dubbia, e quando il dubbio si fonda su elementi oggettivi, il tema della protezione giuridica non può essere eluso.

11. Una misura da progettare, non da subire

L'amministrazione di sostegno viene spesso percepita come un istituto da attivare in condizioni di emergenza: quando la persona non è più in grado di provvedere a sé stessa, quando la famiglia è divisa, quando gli atti urgenti non possono più essere rinviati.

Questa visione è riduttiva.

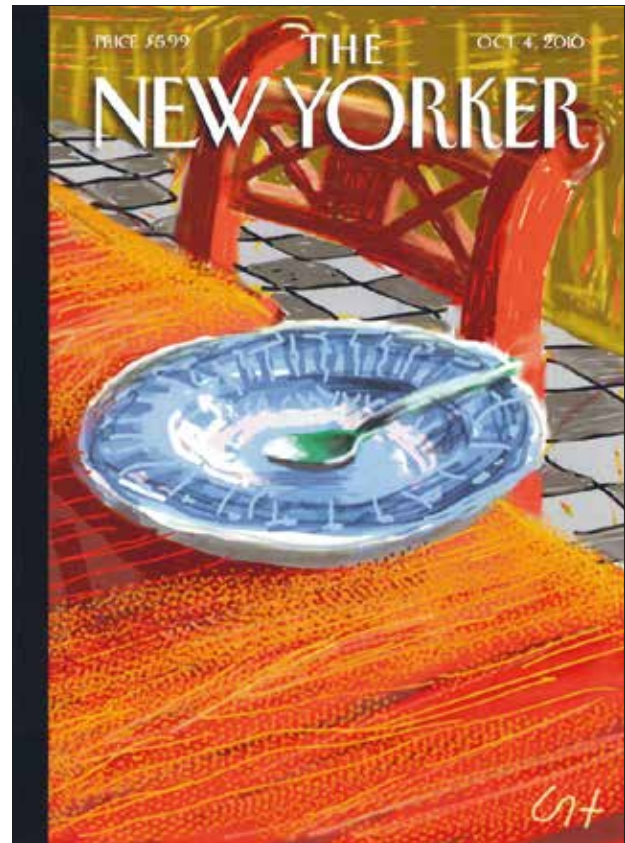
Nei contesti imprenditoriali, l'ADS dovrebbe essere considerata anche come uno strumento da progettare. Progettare significa individuare tempestivamente il problema, rappresentarlo correttamente, selezionare una figura idonea, definire i poteri necessari, prevedere i punti critici, evitare sovrapposizioni con gli organi societari, rispettare le competenze dei consulenti, assicurare informazione al giudice tutelare e mantenere costante attenzione alla volontà e all'interesse della persona beneficiaria.

Progettare significa anche evitare che la misura diventi terreno di scontro tra familiari o soci.

Per questo, quando il contesto è conflittuale, può essere opportuno valutare la nomina di un amministratore di sostegno terzo, professionalmente qualificato e dotato di esperienza nella gestione di patrimoni complessi, rapporti societari e dinamiche familiari.

La terzietà non è sempre necessaria, ma in molti casi rappresenta una garanzia di equilibrio.

L'amministratore di sostegno, soprattutto quando opera in contesti societari, deve saper dialogare con il giudice tutelare, con gli organi amministrativi, con i professionisti dell'impresa, con i familiari, con gli istituti di credito e con gli eventuali consulenti tecnici.



Deve comprendere che ogni scelta può avere riflessi non solo personali, ma anche patrimoniali, societari e organizzativi.

Deve agire con prudenza, documentazione, trasparenza e capacità di sintesi.

Deve proteggere il beneficiario senza trasformarsi impropriamente nel gestore dell'impresa.

È un ruolo delicato, che richiede competenza giuridica, sensibilità personale e comprensione delle dinamiche aziendali.

12. Da costo a risorsa strategica

L'amministrazione di sostegno, se vista superficialmente, può apparire come un costo, un vincolo, un rallentamento, un ulteriore passaggio giudiziale in situazioni già complesse.

Se ben compresa, invece, può rappresentare una risorsa strategica.

Consente di proteggere la persona fragile.

Consente di evitare vuoti di rappresentanza.

Consente di stabilizzare i rapporti con i terzi.

Consente di rendere tracciabili le decisioni.

Consente di preservare il valore del patrimonio.

Consente di ridurre il rischio di contestazioni.

Consente di accompagnare transizioni generazionali

o gestionali che, altrimenti, potrebbero avvenire in modo disordinato e conflittuale.

Soprattutto, consente di riconoscere una verità spesso rimossa: nelle imprese familiari, la continuità aziendale non è mai solo una questione di bilanci.

È anche una questione di persone.

E quando la persona centrale diventa fragile, il diritto deve offrire strumenti capaci di proteggere senza paralizzare, assistere senza annullare, stabilizzare senza invadere, governare senza sostituirsi impropriamente all'autonomia dell'impresa.

13. Conclusioni: proteggere la persona per proteggere l'impresa

L'amministrazione di sostegno non deve essere letta soltanto come una misura di protezione individuale, destinata alla cura della persona fragile e alla gestione dei suoi bisogni quotidiani.

In determinati contesti, essa può diventare anche uno strumento di presidio della continuità aziendale, della governance, dei rapporti patrimoniali e della conservazione del valore imprenditoriale.

La vera sfida non è intervenire quando il problema è già esploso.

La vera sfida è costruire per tempo strumenti capaci di rendere giuridicamente governabile la fragilità della persona, soprattutto quando da quella persona dipendono partecipazioni sociali, patrimoni rilevanti, rapporti bancari, equilibri familiari e continuità dell'impresa.

Su questo terreno si apre uno spazio importante di collaborazione tra professioni diverse.

Avvocati, commercialisti, revisori, consulenti aziendali e giudici tutelari possono concorrere, ciascuno nel proprio ruolo, a costruire soluzioni equilibrate, tempestive e proporzionate.

Proteggere la persona fragile non significa soltanto evitare che compia atti dannosi per sé.



In molti casi significa anche proteggere un patrimonio, un'organizzazione produttiva, posti di lavoro, rapporti economici, valore aziendale e continuità di impresa.

In definitiva, l'amministrazione di sostegno può essere letta, in contesti come questi, come uno strumento di civiltà giuridica applicata all'impresa: una misura capace di coniugare tutela della persona, responsabilità patrimoniale e governo ordinato della fragilità.

Ed è proprio questa prospettiva, ancora non sufficientemente esplorata, che merita oggi di essere posta al centro del confronto tra professionisti.

CRISTINA E LAMBERTO

Il nostro lavoro nell'M&A

M&A

Vasta e profonda expertise confermata dalla ripetuta fiducia dei clienti

Grazie al posizionamento e alla reputazione acquisita, I&A ha assistito investitori privati ed istituzionali, persone fisiche e società in operazioni di compravendita di partecipazioni e aziende, interventi in *equity*, emissione di prestiti obbligazionari convertibili ed altri strumenti finanziari partecipativi o di debito a sostegno dello sviluppo.

Vasta esperienza per numero di operazioni seguite

Capacità di individuazione delle reali esigenze e comprensione degli obiettivi

Esperienza sia *buy* che *sell side*

Capacità di scelta degli strumenti e della struttura più adeguata

Approccio multidisciplinare

Interventi in molteplici settori con utilizzo di strumenti diversificati

Operazioni di acquisizione e vendita di pacchetti societari di minoranza e maggioranza

Business Combination - Fusioni e scissioni

Accordi di investimento

Patti parasociali e Riassetti societari – *Governance*

Assistenza al C.d.A. - Responsabilità degli organi sociali – Consulenza

Assistenza ad operazioni di acquisizione da società in situazione *distressed* - Focus su tutele contingenti

Joint venture, finanziamenti a supporto



Lo Studio accompagna soci o investitori nel processo di acquisizione o vendita di partecipazioni con un percorso che vede:

- determinazione degli obiettivi lato *seller* o *buyer*
- supporto in ogni fase della negoziazione preliminare (*Letter of Interest, Memorandum of Understanding, Term sheet*)
- assistenza e tutela nella fase di *due diligence*
- redazione, revisione e negoziazione del contratto di compravendita (SPA) nell'ottica di massima limitazione del livello di criticità
- Assistenza nella fase di *closing* e *post closing*.



Merger and Acquisition alcune operazioni seguite – Track Record

(2025) Assistenza a società operante nel settore dei lubrificanti per l'acquisto dell'intero capitale di una società operante nel commercio di prodotti chimici.

(2025) Assistenza a soci privati nella cessione del capitale sociale di una società operante nel settore degli impianti tecnologici, *facility management*, efficientamento energetico e gestione energia di strutture complesse. Negoziazione dei correlati accordi tra soci nell'ambito di una complessiva sistemazione dei rapporti familiari tra loro intercorrenti.

(2025) Assistenza a fondo di investimento nella cessione dell'intero capitale sociale di 6 società operanti nel settore alimentare e in particolare nella produzione di prodotti a pasta fresca e/o secca, finalizzata alla creazione di un Polo industriale nel settore della produzione di prodotti alimentari regionali e/o di eccellenza; negoziazione dei correlati accordi di reinvestimento e patti parasociali, accordi *manager* e statuti.

(2025) Assistenza a società produttrice di trasformatori per l'acquisto dell'intero capitale di una società del medesimo settore.

(2025) Assistenza a importante gruppo industriale italiano nella creazione di una *joint venture* nel settore dei pannelli isolanti; negoziazione dei relativi accordi di *governance*.

(2024) Assistenza a società *holding* e soci privati nella cessione del capitale sociale di un'azienda *leader* nel settore della produzione di scambiatori di calore per diverse applicazioni industriali a un importante *player* del mercato tedesco.

(2024) Assistenza a soci privati nella cessione dell'intero capitale di una società operativa nel settore cartotecnico.

(2024) Assistenza a soci privati nella cessione dell'intero capitale di una società operativa nel settore cartotecnico.

(2024) Assistenza a società *holding* e a soci privati nella cessione di una partecipazione di minoranza nel capitale di una società operativa nel settore delle agenzie per il lavoro.

(2023) Assistenza a fondo di investimento nella cessione dell'intero capitale sociale di una società operante nel settore della produzione e commercio di oli lubrificanti, finalizzata alla creazione di un Gruppo industriale nel medesimo settore; negoziazione del correlato accordo di reinvestimento e patto parasociale, accordo *manager* e statuto.

(2023) Assistenza a società *holding* e a soci privati nella cessione del capitale di una società operativa nel settore idroelettrico.



(2022) Assistenza a società di partecipazioni e soci operativi nella negoziazione e conclusione di accordi volti alla definizione dei rapporti di investimento e dei patti di non concorrenza nell'ambito di un'operazione di acquisizione dell'intero capitale di società cosmetica.

(2022) Assistenza a società *holding* e a soci di minoranza nella cessione a multinazionale USA dell'intero capitale sociale di società operante nel settore dei sistemi di videosorveglianza.

(2022) Assistenza a soci privati nella cessione dell'intero capitale sociale di società operante nel settore turistico-recettivo.

(2022) Assistenza a società operante nel settore della progettazione e produzione di stampi termoplastici per l'acquisizione da procedura concorsuale di azienda produttrice di stampi per termoindurenti.

(2021) Assistenza a società *holding* per la cessione di partecipazione di minoranza in società *leader* mondiale nel settore del *fluid handling*.

(2021) Assistenza ai soci di società operante nel settore degli imballaggi plastici per la cessione dell'intero pacchetto azionario ad operatore del medesimo settore.

(2021) Assistenza a gruppo informatico italiano nell'acquisizione della maggioranza di società proprietaria di programma innovativo per la gestione della procedura del sistema indennitario per Energia, Reti e Ambiente; negoziazione dei correlati rapporti di *governance*.

(2021) Assistenza ai soci di società operante nel settore del *credit rating* nella cessione del pacchetto societario di maggioranza a gruppo multinazionale *leader* nel settore dei *software* gestionali e nei servizi di formazione per aziende e imprese, nonché definizione dei correlati rapporti di *governance*, *management* e opzioni di acquisto e vendita delle rispettive partecipazioni.

(2021) Assistenza a società *holding* per la cessione di partecipazione di minoranza in società *leader* mondiale nel settore del *fluid handling*.





(2021) Assistenza ai soci di società operante nel settore degli imballaggi plastici per la cessione dell'intero pacchetto azionario ad operatore del medesimo settore.

(2021) Assistenza a gruppo informatico italiano nell'acquisizione della maggioranza di società proprietaria di programma innovativo per la gestione della procedura del sistema indennitario per Energia, Reti e Ambiente; negoziazione dei correlati rapporti di *governance*.

(2021) Assistenza ai soci di società operante nel settore del *credit rating* nella cessione del pacchetto societario di maggioranza a gruppo multinazionale *leader* nel settore dei *software* gestionali e nei servizi di formazione per aziende e imprese, nonché definizione dei correlati rapporti di *governance*, *management* e opzioni di acquisto e vendita delle rispettive partecipazioni.

(2020) Assistenza a società operante nel settore della creazione di linguaggi informatici *open source* nella cessione di azienda a società USA operante nel medesimo settore.

(2020) Assistenza a società nella acquisizione di partecipazione totalitaria in società di ricerca operante nel settore delle *medical and biosafety technologies*.

(2020) Assistenza a federazione bancaria nel processo di scissione.

(2020) Assistenza a socio privato nella cessione di partecipazione paritetica in società a forte crescita nel settore della formazione professionale.

(2020) Assistenza ai soci fondatori di società operante nel settore dell'*inspection & leak tests* per la cessione dell'intero capitale sociale a società quotata operante nel medesimo settore. Assistenza ai *manager* della società nell'ambito della correlata operazione di reinvestimento e nella definizione di opzioni di acquisto e vendita di azioni.



La gallina del Faraone in una cena regale

66

Molti sono i motivi per passare qualche giorno a Firenze. Gli amici (storici come Sergio, o più recenti come Gaetano e Carlo) prima di tutto, la bellezza della città con i suoi infiniti e sempre sorprendenti tesori artistici, le mostre (Beato Angelico l'anno scorso, l'enigmatico baltico Rothko oggi).

E poi la cucina, da quella di strada: come resistere ad un panino con il lampredotto, da mangiare a gambe larghe per non sbrodolarsi, ad una ribollita preparata almeno 48 ore prima, ad una feta onta, al baccalà e, ovviamente, alla fiorentina?

Evitando i guasti prodotti dal turismo, è difficile sbagliare l'indirizzo della trattoria o del ristorante. Vedi l'esemplare **Gastone**, per il quale i prodotti di mare sono serviti con ironico garbo: alla classica richiesta di un Tavernello 2015, data di scadenza, vi propone un Australian Tavernello Kangourou 2027, vendemmiano in anticipo.

Che dire poi delle **Tre Panche**, vicino a Pontevecchio, dove trippa, fiorentina e fagioli zolfini sono spettacolari.

Tutto bene, dunque.

Ma si può persino fare meglio.

Si può infatti tornare all'**Enoteca Pinchiorri**, apprezzare l'agio di uno stile borghese d'antan, con quadri dell'Ottocento raffiguranti gentili e belle signore, con gli operatori di sala vestiti da veri ed effettivi camerieri, con una lista di vini infinita (ma sarete ben sup-

portati, se non ve la sentite di scegliere da soli) e con un menù leggibile.

E poi, quello che conta davvero: i piatti hanno il contenuto che vi aspettate, il gusto ben definito e persistente.

Se scegliete di mangiare *à la carte*, avrete un solo piccolo *amuse bouche*: semplice come un'insalatina di misticanza in giardiniera.

Noi abbiamo proseguito con un eccellente piatto di spaghetti di semola, con sugo di mazzancolle alla maggiorana, passato di fagioli zolfini e bottarga di tonno.

Per secondo – spettacolare – una gallina faraona (per l'Artusi "*La gallina del faraone*"), in due cotture, passata dal brodo al forno in crosta di sale, con cardoncelli, tartufo nero e salsa Foyot.

Il piatto è in due portate, la prima con i riflessi del sale color oro, da cui esce fumante la gallina faraone e di cui vi viene servito il petto, con la salsa e un'abbondante tartufo nero pregiato.

Seguirà poi un secondo piatto, con l'altra parte della pietanza, senza salsa e con un condimento molto semplice. Insomma: un incontro memorabile.

Se il tutto è accompagnato da un Borgogna relativamente giovane, avrete maturato l'idea di una cena davvero regale.

E ora non vi resta che aspettare una nuova mostra ed un nuovo incontro con gli amici, per godervi ancora la cucina di Firenze.



Al Desco quindici anni dopo

68 Per motivi lunghi da spiegare, non avevo avuto modo di frequentare Il Desco, nobile ristorante veronese, la cui fortuna avevamo contribuito con visite settimanali, sin dall'apertura.

La prima nota positiva è che il locale, pur ammodernato, ha conservato l'impianto di allora (le sedie sono le stesse, come molti quadri d'autore) ed il tono serio, ma non troppo, che si confà ai ristoranti stellati.

Ai tempi del fondatore, Elia Rizzo, c'eravamo divertiti ad assaggiare i nuovi piatti, fantasiosi e prelibati di un cuoco che non scriveva le proprie ricette e che giocava con gli ingredienti a disposizione.

Una sera, per divertimento, bevemmo *Chateau d'Yquem*, dall'antipasto al dolce, con pietanze studiate appositamente dal nostro chef. A parte il mal di testa da solfito del giorno dopo, l'esperienza fu memorabile. Da non dimenticare anche una salama da sugo ristrutturata, con cannoli fragranti ripieni di zucca, piatto

autunnale e regale allo stesso tempo.

Poi la frequentazione è continuata nei locali che Rizzo aveva creato, ma al Desco mancavamo da troppo.

Così accettando l'amichevole invito di Camilla e Davide (ospiti d'eccezione), avevo una curiosità da soddisfare: se fosse vero quanto detto da Pierpaolo a proposito della qualità del nuovo chef, Matteo, figlio del fondatore.

In effetti, l'esperienza è stata molto divertente: un salmone fondente ridotto all'essenza, un risotto all'isolana di piccione con erbe di campo, capesante "in carrozza". Equilibrio, sapori ben definiti in un clima caldo e cordiale.

Una gran bella serata, grazie agli ospiti e al ristorante.

Dunque è giunto il momento di riprendere le buone consuetudini.

Presto peraltro.

RENÈ GOURMAND

Elogio di Luca. CFO e cuoco di qualità

Luca è il giovane dirigente di un'impresa che ha bruciato i tempi e, in un decennio, ha modificato struttura e moltiplicato le ambizioni, oltre ai risultati.

Ma se in azienda il suo merito va per buona parte condiviso e a Luca va riconosciuto l'opera di supporto di un imprenditore di alta qualità, a lui spetta un altro riconoscimento e cioè una capacità culinaria fuori dal comune, un gusto che il dilettante di genio sa accompagnare con la ricerca. Ricerca, prima di tutto, del numero di pietanze da portare a tavola: poche, apparentemente semplici (perché la vera tecnica si nasconde nel risultato), molto concentrate.

E allora può capitare che, in una domenica di gennaio, Luca e sua moglie, affidate ai nonni le due figlie (la cui presenza peraltro è nell'aria) vi regalino sapori di alta qualità.

A parte i divertenti *mises en bouche* e un antipasto che prevede anche petali di zucca fritti, vi sarà servito un piatto di tortellini da ricordare: sia perché lavorati personalmente da Luca, con la giusta consistenza di pasta, sia perché la dimensione è al di sotto del famoso "dito mignolo", brevettato alla Camera di commercio di Bologna.

Solo il brodo meritava forse una piccola aggiunta di sapore, con un po' di cappone. Ma, a dire il vero, Luca aveva pensato ad un brodo di fagiano, ovviamente selvatico. Aggiunto a parte, si capisce il valore dell'intuizione.

A seguire un maialino iberico, il cui sapore, dopo una lentissima cottura, lo renderà unico e memorabile.

Per espressa confessione di Luca, quella lunga cottura e quella cura rappresentano un apprendistato per il nostro cuoco, che ha superato i problemi tecnici necessari ad ottenere morbidezza e sapore.

Si potrebbe poi magnificare giustamente la torta, anche quella di produzione del nostro.

Ma la misura attenta del piatto merita un encomio altrettanto misurato.

Bravo Luca, grande tecnica e grandi risultati.

A questo punto, se non fosse per le raccomandazioni di casa, si potrebbe pensare di creare un ponte tra Alajmo e Perbellini e ipotizzare uno stellato equidistante dai due geni veneti.

Ma la famiglia prima e le necessità aziendali poi consigliano a Luca di rimanere un dilettante di genio.

Lambaradan
L|A

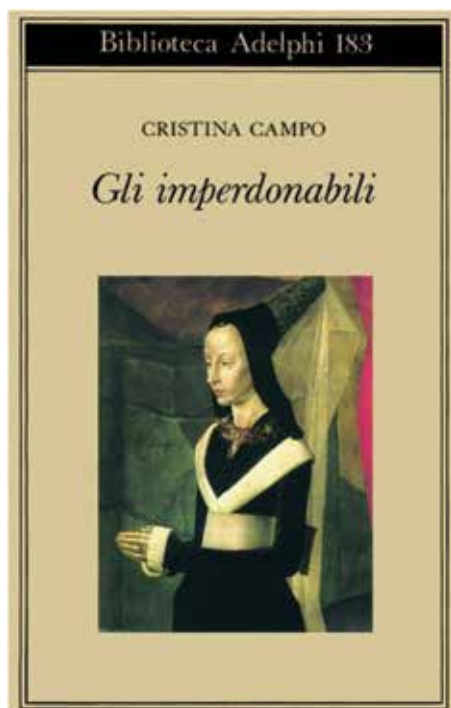


GLI IMPERDONABILI

L|A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale



In un'epoca di progresso puramente orizzontale, nella quale il gruppo umano appare sempre più simile a quella fila di cinesi condotti alla ghigliottina di cui è detto nelle cronache della rivolta dei Boxers, il solo atteggiamento non frivolo appare quello del cinese che, nella fila, leggeva un libro. Sorprende vedere altri azzuffarsi a sangue, in attesa del loro turno, sul preferito tra i carnefici operanti sul palco. Si ammirano i due o tre eroi che ancora lanciano vigorose fiondate all'uno o all'altro carnefice imparzialmente (poiché è noto che di un solo carnefice si tratta, se anche le maschere si avvicendino). Il cinese che legge, in ogni modo, mostra sapienza e amore alla vita.

Lambaradan
L|A



GLI IMPERDONABILI N. 2

L|A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale

Lambaradan
LA



GLI IMPERDONABILI N. 3

L | A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale

Lambaradan



GLI IMPERDONABILI N. 4

L | A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale

Lambaradan
LA



GLI IMPERDONABILI N. 5

L | A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale

A buon professionista, poche parole!

76

Leggiamo nel recentissimo decreto del Tribunale delle imprese di Venezia (11 febbraio 2026, est. Torresan): “*non vi sono ragioni per dubitare circa l’indipendenza del dott. , la cui professionalità è riconosciuta da tutte le parti*”.

Affermazione importante e lusinghiera, necessaria per rigettare un’accusa di potenziale conflitto di interessi prospettata “*in modo generico e del tutto ipotetico*”, per il solo fatto della designazione di quel soggetto da parte della maggioranza dei soci.

Siamo nel pieno di un conflitto societario, nel quale, ai sensi del terzo comma dell’art. 2409 c.c., la maggioranza dei soci ha preso atto delle dimissioni del Consiglio di amministrazione e ha proceduto alla nomina di un amministratore professionalmente molto qualificato.

La disposizione del Codice fu mutuata da un’importante esperienza che aveva coinvolto Publitalia (società del gruppo Berlusconi) che rischiava la bancarotta.

Per consiglio del Prof. Jaeger, il Consiglio di amministrazione di Publitalia si era infatti dimesso ed erano stati nominati cinque amministratori professionali. Il Tribunale ne aveva preso atto (Tribunale di Milano, 11.07.1996, *Il Foro Italiano*, 1996, I, 2243) sospendendo

la procedura, senza nominare l’ispettore giudiziario.

La disposizione del Codice oggi prevede quello che allora fu disposto in assenza di una normativa precisa: la nomina del nuovo amministratore promette infatti il risanamento della situazione irregolare.

Nel caso esaminato dal Tribunale di Venezia, il socio di minoranza aveva ipotizzato un potenziale conflitto di interesse del nuovo amministratore per il solo fatto di essere stato designato dalla maggioranza e questo avrebbe potuto “*inficiare la sua indipendenza*”.

Ora, premesso che la nomina ai sensi del terzo comma dell’art. 2409 c.c. può provenire solo dalla maggioranza, per suggerire un sospetto di conflitto tra l’interesse personale e l’interesse sociale, occorre provare la mancanza di obiettività del nuovo amministratore e cioè l’esistenza di rapporti che potessero comprovatamente adombrare una mancata terzietà.

Missione impossibile, nel caso concreto!

Il decreto del Tribunale di Venezia, dimostra che la denuncia di gravi irregolarità gestionali è un’arma affilata a doppio taglio, non va utilizzata come una scorciatoia per risolvere un conflitto endosocietario ed esige il rispetto delle diverse professionalità impegnate nel procedimento.

LINKEDIN

Inerte a chi? Quando i sindaci si tutelano

I componenti del Collegio sindacale di una SpA in liquidazione, mal sopportando l'accusa di inerzia a loro rivolta dal liquidatore (che aveva peraltro escluso il loro credito dal passivo della procedura) hanno deciso di promuovere un'azione giudiziale di preventivo accertamento della correttezza del loro operato. Correttezza che si riassume in diligenza, monitoraggio continuo, ricorso a tutti gli strumenti che il codice civile e quello della crisi prevedono.

Forti di un'incessante attività di pungolo prima, di proposta poi ed infine di denuncia alla Procura. Forti di decenni di esperienza professionale ad alto livello. Forti della loro buona coscienza, i sindaci di cui parliamo non hanno accettato un'accusa di inerzia, tanto infondata quanto ingiusta.

Raccogliendo cinque anni di attività di vigilanza e controllo in oltre quaranta pagine, quel Collegio sindacale ha richiesto al Tribunale delle imprese di accertare la diligenza prestata e l'utilità della loro funzione, che non ha potuto evitare una procedura liquidatoria, in gran parte determinata dalla

crisi del settore *automotive*, precipitato nel corso della pandemia.

Ma si può promuovere un'azione di accertamento preventivo della propria diligenza professionale?

Ricordiamo allora che il nostro codice di procedura civile definisce all'art. 100 l'interesse ad agire in giudizio. Interesse che, nel caso di specie, è costituito dalla reintegrazione della propria credibilità professionale e della propria autostima, oltre a poter gestire i tempi ed i modi di un processo, che di per sé solo già costituisce una pena.

Quei sindaci indicano una strada, utile per tutti: non si può accettare che lo svolgimento dell'attività sindacale significhi automaticamente essere chiamati a rispondere per colpe non proprie, anche quando, come in questo caso, ci si è applicati nell'interesse della società, sino a denunciare gli amministratori, per gli atti che hanno arrecato danno ai creditori sociali.

E non si può tollerare di essere considerati inerti. Il che, per un sindaco, significherebbe correi.

77

Esperienza e fantasia per una definizione completa del conflitto d'interessi degli amministratori

Il decreto legislativo 27 marzo 2026, n. 47, consente di definire meglio l'autonomia dei consiglieri di amministrazione delle società di capitali, introducendo una regolamentazione più dettagliata dei casi in cui si trovino in conflitto di interessi.

La nuova norma infatti completa l'art. 2391 c.c. con un ulteriore comma, che così recita: *“Lo statuto e il Consiglio con proprio regolamento possono stabilire condizioni, modalità e limiti ulteriori in relazione alla partecipazione all'adunanza consiliare, per il caso in cui l'amministratore abbia interesse in una determinata operazione”*. Come sappiamo, il principio di indipendenza nel nostro sistema societario richiede un dovere di lealtà al mercato, cioè una regola di comportamento strumentale ad evitare operazioni pregiudizievoli per le

imprese e per i soggetti coinvolti nell'attività delle stesse, garantendo, anche nei loro riguardi, il corretto andamento degli affari.

La nuova norma citata può consentire di prevedere nuovi casi di conflitto di interessi, in relazione alle concrete esigenze dell'impresa.

Occorrerà quindi delineare meglio l'area di autonomia degli amministratori dai condizionamenti personali o esterni, che possano alterare la libertà di scelta, garantendo professionalità e autorevolezza tali da assicurare un'effettiva dialettica interna all'organo di amministrazione e la corretta formazione della volontà sociale.

Dunque c'è un lavoro serio per notai, aziendalisti, avvocati, che vogliano applicare esperienza e fantasia.

L|A
LAMBERTINI & ASSOCIATI
Studio Legale

***Maitre Verges
e il processo politico***



**Lunedì 23 Marzo 2026
Ore 16**

PALAZZO CANOSSA, CORSO CAVOUR 44
VERONA

INTRODUCE

ALESSANDRO GAMBERINI
Professore Università di Bologna
Il processo politico in Italia

INTERVENGONO

ALBERTO TOMIOLO
Poeta
1962 Tribunale di Varese
I motivi di particolare valore morale e sociale

ANNAMARIA ALBORGHETTI
Avvocato
Il processo 7 aprile

DAVIDE ADAMI
Avvocato
In morte del processo penale

COORDINA E CONCLUDE

LAMBERTO LAMBERTINI













***Il prisma del diritto penale
La persona, l'ambiente e l'economia***

***Mercoledì 13 Maggio 2026
Ore 16***

**PALAZZO CANOSSA, CORSO CAVOUR 44
VERONA**

RELATORE

FEDERICO CONSULICH

Università di Torino

Il diritto penale degli appalti: per un controllo dei rischi

GAETANO VICINTE

Vice Presidente Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Firenze
*La partecipazione delle imprese al procedimento di scelta
del contraente nei contratti pubblici: rischi, opportunità e limiti*

INTERVENGONO

FRANCESCO CONTRI

Avvocato in Milano

*L'Organismo di vigilanza delle imprese
quale strumento di prevenzione dei reati*

MARCO LIBARDI

Avvocato in Verona

Considerazioni attuali sul diritto penale della persona

INTRODUCE E COORDINA

LAMBERTO LAMBERTINI



UNIVERSITÀ di VERONA Dipartimento di SCIENZE GIURIDICHE

UNIVERSITÀ di VERONA Vicenza UNIVR HUB

Tribunale di Vicenza

VICENZA CITTÀ UNIVERSITARIA

AIB Annuario Italo-brasiliano di STUDI GIURIDICI

La partecipazione all'evento è aperta al pubblico, gratuita e darà luogo al riconoscimento da parte dell'Ordine degli Avvocati di Vicenza di n. 3 crediti formativi in materia non obbligatoria. Per gli avvocati la partecipazione all'evento sarà possibile esclusivamente previa prenotazione tramite il sistema SFERA fino al raggiungimento del numero massimo stabilito.

L'evento è organizzato grazie ad appositi contributi concessi dal Vicenza UnivR HUB e dal Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona.

Per informazioni:
mauro.tescaro@univr.it
sara.scola@univr.it
aquaro@studiolambertini.it

Fondazione Studi Universitari di
Vicenza - tel. 0444-998898

Università degli Studi di Verona

Vicenza UNIVR HUB

AUDITORIUM

Martedì 5 maggio 2026

ore 14.30 – 17.30

Contratti per l'impresa

Conferenza in occasione della consegna dei diplomi della 4^a ed. del Corso *post lauream*

SALUTI INAUGURALI

Prof. Andrea Beretta Zanoni
Pres. del Vicenza UnivR Hub

Dott. Giuseppe Limitone
Pres. f.f. del Tribunale di Vicenza

Prof. Giuseppe Comotti
Direttore del DSG

Avv. Alessandro Moscatelli
Pres. dell'Ordine degli Avvocati

Dott. Adamo Dalla Fontana
Pres. della Fondazione Studi Universitari di Vicenza

Dott. Peter Brownfeld
Cons. pol. della US Army Southern European Task Force

Prof.ssa Sara Scola
Tit. del Corso in Diritto privato e dell'impresa

Prof. Mauro Tescaro
Dir. del Corso in Contratti per l'impresa

INTRODUZIONE

Prof. Giuseppe Trabucchi
Università di Verona

CONTRATTI NAZIONALI

Avv. Giovanni Aquaro
Studio Lambertini e Associati

Dott.ssa Aglaia Gandolfo
Tribunale di Vicenza

CONTRATTI INTERNAZIONALI

Prof.ssa Renata Vieira Maia
Universidade Federal de Minas Gerais

Atty. Anita Fitch
US Army Southern European Task Force

CONCLUSIONI

Prof. Stefano Delle Monache
Università di Padova

MODERATORE

Prof. Stefano Troiano
Università di Verona

Viale Margherita n. 87 – Vicenza

Corriere del Veneto Venezia e Mestre

Estratto del 21-MAR-2026 pagina 9 /

L'INTERVENTO

BANCHE E TERRITORI
LE FONDAZIONI
ARRUOLINO
PIÙ «VISIONARI»di **Lamberto Lambertini**

a pagina 9

L'intervento

Le Fondazioni bancarie
arruolino «visionari»
come le imprese innovativedi **Lamberto Lambertini***

Il richiamo che Tommaso Dalla Massara ha rivolto al mondo delle fondazioni bancarie, con il suo editoriale del giorno 11 marzo sul Corriere del Veneto, merita un'attenzione particolare, anche senza entrare nel merito dell'attualità, costituita dal rinnovo dei vertici di Cariparo.

Il fatto è che dalla geniale intuizione del governo Amato di «disboscare la foresta pietrificata» delle banche pubbliche, sono passati diversi decenni e le Fondazioni bancarie restano un ircocervo dai compiti incerti e, a volte, contraddittori.

Nei primi anni di questo secolo infatti, le Fondazioni investirono nelle banche di provenienza, sottoscrivendo gli aumenti di capitale delle stesse, allo scopo di conservare un ruolo nel governo delle medesime banche. Questo rapporto, in qualche caso incestuoso, si scontrò con la crisi finanziaria che ha colpito nei primi anni dieci del secolo gli Stati Uniti e l'Europa, con conseguenti perdite ingenti di patrimonio delle Fondazioni, determinando, per converso, un riflesso conservativo immediato: l'investimento in immobili, che di solito non perdono di valore.

E così molte Fondazioni si trovano oggi con un patrimonio immobiliare immenso e non sfruttato. Immobili che, se non vengono posti al servizio della comunità, hanno lo stesso valore di chi conserva i propri risparmi sotto al materasso. Ed il tema oggi è come far partecipare all'uso di queste risorse quella comunità che a suo tempo ha creato la ricchezza delle banche pubbliche e quindi delle Fondazioni e che oggi dovrebbe goderne i frutti.

L'impressione dall'esterno è che i Consigli di queste realtà, a cui molti ambiscono partecipare, per prestigio sociale, non

vengano presi molto in considerazione dagli organi direttamente delegati alla gestione, quando si tratta di decidere. La seconda impressione è che le comunità che stanno intorno alle Fondazioni vengano solo superficialmente coinvolte e così le decisioni finiscono per essere troppo legate alle domande contingenti. Così, come dice Dalla Massara, «non ci si può accontentare di erogazioni frammentarie» indicando due ordini di progetti: quello immobiliare e quello relativo alla finanza.

Sapranno le Fondazioni mettere a disposizione una parte delle proprietà immobiliari oggi desolatamente vuote? Sapranno le Fondazioni arruolare nei propri consigli filosofi e persone visionarie, come fanno oggi le grandi imprese innovative? E più in generale, potranno le Fondazioni costituire una guida per indicare il destino di un territorio e di una città? Sicuramente non da sole, ma insieme alla comunità di quel territorio potrebbero effettivamente divenire laboratorio di idee e progettualità.

Per questo il mondo delle Fondazioni non ha bisogno di grilli parlanti o di consiglieri ossequianti, ma di cittadini con un forte aggancio con la loro comunità e con una visione cosmopolita e futuristica, per divenire motore di sviluppo culturale e non solo.

* Avvocato

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Arena

Estratto del 20-MAR-2026 pagina 15 /

Le ragioni del No

Solo una soluzione a diverse domande sulla giustizia

• Davvero i cittadini credono che due o più Csm e l'estrazione a sorte dei componenti siano le risposte ai veri problemi?

La posizione Occorre un intervento urgente e molto costoso per riformare davvero il sistema e per recuperare il rispetto della funzione giurisdizionale

LAMBERTOLAMBERTINI*

Davvero siamo interessati al voto sulla separazione dell'ordinamento dei pubblici ministeri da quello dei giudici, dopo aver votato nei referendum del 2000 e nel 2022 leggi analoghe? Ci ricordiamo come finirono quelle due prove referendarie? Non si raggiunse il quorum (in quei casi, necessario), perché votammo in pochi (rispettivamente il 30 per cento nel primo e il 20 per cento nel secondo).

Davvero i cittadini credono che due o più Csm e l'estrazione a sorte dei componenti di queste lontane e nebulose entità siano soluzioni ai veri problemi della giustizia italiana?

Se credessimo nei miracoli, potremmo pensare che si ripeta il sorteggio di un eccellente magistrato, com'è avvenuto nel Veneto. Ma i miracoli sono rari e irripetibili e mal sopportano la legge dei grandi numeri.

Davvero i cittadini non sanno che il problema della giustizia italiana è dovuto alla mancanza di almeno mille giudici dedicati al processo civile e duemila cancellieri, oltre a non so quanti giudici dei processi penali e alla mancanza di strutture adeguate, per gestire carichi di lavoro in costante aumento?

Davvero il cittadino crede

che i processi civili per le responsabilità degli amministratori nel fallimento delle banche venete possano essere giudicate da un solo magistrato, che dovrebbe leggere più di due milioni di carte, che intasano un'intera stanza (dal pavimento al soffitto) del Tribunale delle imprese di Venezia?

Davvero i parenti dell'aereo caduto a Villafranca trent'anni fa e che giunge a decisione solo oggi credono che il loro problema riguardi la separazione delle carriere?

Davvero Tortora fu vittima dei giudici e non delle leggi che premiavano i "pentiti", molti dei quali inventavano reati e colpevoli per avere benefici importanti (sconti di pena o libertà), giurando di confessare cose vere?

Davvero i due casi che conosco di "discriminazione" nella carriera di eccellenti magistrati del Tribunale di Verona, per colpa delle "correnti" (di quel Palamara che oggi vota per il sì), meritano il conflitto astioso e feroce delle due parti politiche di questo referendum?

Io penso di no, ma penso che sia il prezzo da pagare per convincere chi ci governa oggi e quelli che ci governeranno domani (probabilmente gli stessi), che occorre un intervento urgente e purtroppo molto costoso per riformare davvero il sistema giustizia, cioè per recuperare il rispetto

della funzione giurisdizionale, che per legge è argine del potere esecutivo e per legge deve disapplicare i provvedimenti iniqui.

E questo per organizzare un sistema che risponda prontamente alle domande di giustizia dei cittadini, incrementando la spesa statale per assumere i magistrati che mancano (con l'esame attitudinale che Nordio propone, a patto che lo superi anch'esso) e il conseguente personale di cancelleria.

Se la risposta dei cittadini al quesito referendario sarà no, il messaggio per l'intero mondo politico sarà chiaro e avremo qualche speranza di interventi strutturali, per adeguare alle reali esigenze la funzione più delicata di un paese realmente democratico. Se vince il sì, avremo la conversione dell'attuale stato disastroso della giustizia e avremo, per di più, un "avvocato dell'accusa" come dice Nordio, con la conseguente limitazione dei diritti degli incolpati. È questo che vogliamo davvero?

* **Avvocato**

Castel d'Azzano e l'atto in Procura

I Ramponi, il sopralluogo e l'autorizzazione non arrivata

• Il giorno prima della strage Maria Luisa e Dino erano in strada, vicino al cancello, i militari chiesero di poter intervenire

FABIANA MARCOLINI

Il rischio specifico e concreto di esplosione è stato «fortemente sottovalutato, rischio concreto non meramente ipotetico ma altamente prevedibile e perciò probabile» proprio a causa dei precedenti dei fratelli Ramponi. Che potevano essere fermati il giorno prima.

È parte della premessa dell'esposto depositato in Procura da Davide Adami e Marco Libardi, i legali che assistono il fratello e il padre di Marco Piffari, luogotenente del Carabinieri travolto dal crollo e morto insieme ai due colleghi Davide Bernardello e Valerio Daprà, con il quale si chiede di estendere le indagini perché dalla consulenza medico legale emerge «una serie di negligenze, imprudenze e imperizie che alimenta il forte sospetto che vi possano essere responsabilità di natura colposa addebitabili a soggetti fino ad ora rimasti estranei, per quanto è dato di sapere, all'attività investigativa».

I legali danno atto che in precedenza l'esito drammatico, quello che invece ci fu la notte del 14 ottobre a Castel d'Azzano, venne scongiurato dalla desistenza dei tre fratelli «disposti a far sal-



Lo scenario Casa Ramponi dopo l'esplosione

tare tutto in aria e a farsi saltare» grazie all'intervento di negozianti qualificati. Da qui il dubbio: la strage era evitabile?

In particolare, oltre a chiedersi come mai i pianificatori dell'operazione non abbiano adottato opzioni operative a rischio ridotto quale quella di intervenire durante le ore diurne sottolineano che (come emerge dalla relazione che contiene gli atti di indagine) questa possibilità si era presentata proprio il giorno prima, il 13 ottobre.

Nel pomeriggio infatti una pattuglia di carabinieri che era nei pressi di via San Martino aveva notato Maria Luisa e Dino Ramponi aprire ri-

che avrebbero dovuto svolgersi nella notte.

«Il capitano, tenuto conto che l'operazione era stata organizzata e preordinata nel corso di un tavolo tecnico interforze», si legge nella relazione riportata nella consulenza medico legale a firma della professoressa Francesca Bortolotti e del dottor Nicola Pagaiani, «riferiva di non avere l'autorità di prendere tale decisione ma che avrebbe interpellato la scala gerarchica».

Ma poche ore più tardi «comunicava telefonicamente al luogotenente che non era stata autorizzata la possibilità di fermare Dino e Maria Luisa Ramponi, per scongiurare il rischio che gli stessi o il loro fratello Franco che in quel momento non si sapeva dove si trovasse, qualora fossero riusciti a chiudersi in casa avrebbero potuto compiere gesti estremi e pericolosi». Esattamente quello che accadde otto ore dopo.

Per i legali la decisione di operare di notte se da una parte evidenzia «una astratta imprudenza», alla luce delle condizioni e circostanze da cui è stata preceduta avrebbe massimizzato il rischio «che impone un accertamento capillare attorno alle misure per prevenirlo» e a diverse condotte di chi quell'evento «avrebbe potuto impedire per qualifica, grado e competenza».

Indipendentemente dal ruolo dei tre indagati l'accertamento richiesto porrebbe gli eventuali comportamenti colposi in rapporto di causalità diretta con la strage. E chiedono che l'indagine venga ampliata.

L'esposto I legali del padre e del fratello di Piffari chiedono che sia ampliata l'indagine: «Fu sottovalutato fortemente il rischio concreto dell'operazione»

petutamente il cancello dal quale Dino portava fuori il trattore al quale veniva agganciato il rimorchio.

Il luogotenente presente sul posto aveva avvisato il suo capitano manifestando la possibilità di intervenire sui due fratelli (e c'era il personale in grado di farlo) così da anticipare le operazioni