

Giustizia



SALONE DELLA GIUSTIZIA

IL PERIODICO DELL'ELITE DEL DIRITTO

abbinato alla stampa nazionale

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

Le voci più autorevoli di Istituzioni, magistratura, avvocatura, mondo accademico e imprese si interrogano su legalità, diritti e riforme. Al Tecnopolo di Roma dal 27 al 29 ottobre



IL PRESTIGIO DELLA MAGISTRATURA

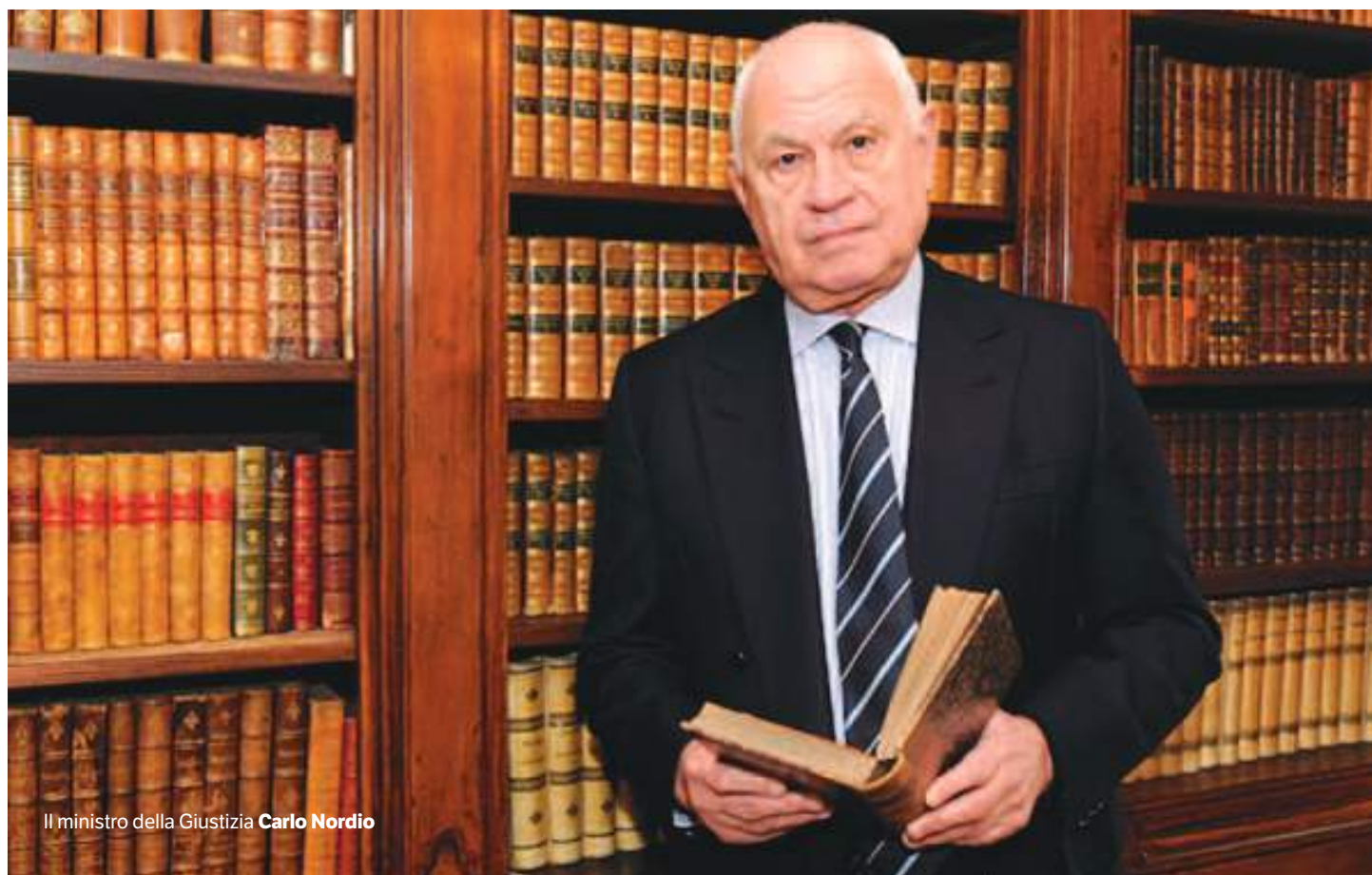
Natalia Ceccarelli, Stefano Dambruoso, Maria Letizia Mannella, Cesare Parodi e Fabio Roia sono l'espressione di una giustizia autorevole, efficiente, tempestiva e rispettosa delle garanzie

Difendere autonomia e indipendenza



Giuseppe Tango, presidente dell'Associazione Nazionale Magistrati

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



Il ministro della Giustizia Carlo Nordio

Un lavoro silenzioso, istituzionale ma incisivo

ALL'INTERNO



Commissione parlamentare antimafia

Di fronte a una mafia che cambia identità servono strumenti adeguati e un'alleanza tra istituzioni, imprese e società civile. L'impegno della presidente Chiara Colosimo

I dati più recenti dell'analisi organizzativa statistica ci dicono che l'impegno del Ministero della Giustizia è sulla strada giusta: il disposition time è stato abbattuto del 38,8 per cento nel settore penale, superando ampiamente l'obiettivo del 25 per cento richiesto rispetto ai parametri del 2019. Nel civile il disposition time si attesta intorno al -50,2 per cento, avendo raggiunto i Tribunali una riduzione delle pendenze del 91,3 per cento e del 93,5 per cento nelle Corti di appello, superando così, in entrambi i casi, il target del 90 per cento. La durata stimata dei tre gradi di giudizio penale è passata dai 2.512 giorni del 2019 ai 1.251 giorni del primo semestre di quest'anno: una riduzione del tempo complessivo pari a quasi la metà. «Questo traguardo straordina-

rio - commenta il ministro della Giustizia Carlo Nordio - è il frutto di riforme processuali mirate e di massicci investimenti nel capitale umano. Le prossime priorità? Ora dobbiamo consolidare l'edilizia giudiziaria, modernizzando quasi 300.000 metri quadri di strutture, e dare una risposta ferma ma equilibrata all'emergenza carceraria, potenziando gli accordi internazionali per il rimpatrio dei detenuti stranieri e incentivando percorsi di recupero esterni per i tossicodipendenti. Una giustizia vicina al Paese è una giustizia che non fa attendere le imprese, ma che al contempo non rinuncia mai alla sua funzione rieducativa e profondamente umana».

Ministro Nordio, in questi mesi, dopo la sconfitta del referendum, il suo dicastero ha lavorato alacre-

mente per produrre risultati che, dati alla mano, paiono eccezionali nella storia del dicastero, seppur sussurrati spesso all'ombra dei media e oscurati dalle polemiche politiche. Quali sono?

«Vede, le sconfitte elettorali si pagano e non amo accampare scuse, ma la politica si fa con i fatti e non con i risentimenti. *Amantium irae amoris integratio est*, dicevano i latini: superate le tensioni, abbiamo preferito far parlare l'operato quotidiano, dimostrando *per tabulas* la concretezza delle nostre azioni. Negli uffici giudiziari la carenza di personale era un male cronico; per la prima volta nella storia repubblicana, entro l'anno raggiungeremo la copertura integrale.

Futuro in corso.

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

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

📍 Impianto eolico Edison, provincia di Foggia.



Diventiamo l'energia che cambia tutto.



SALONE DELLA GIUSTIZIA

GOLFARELLI EDITORE
INTERNATIONAL GROUP

Colophon

Direttore onorario
Raffaele Costa



Direttore responsabile
Renata Gualtieri
renata@golfarellieditore.it

Redazione

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

Relazioni internazionali
Magdi Jebreal

Hanno collaborato

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

Sede

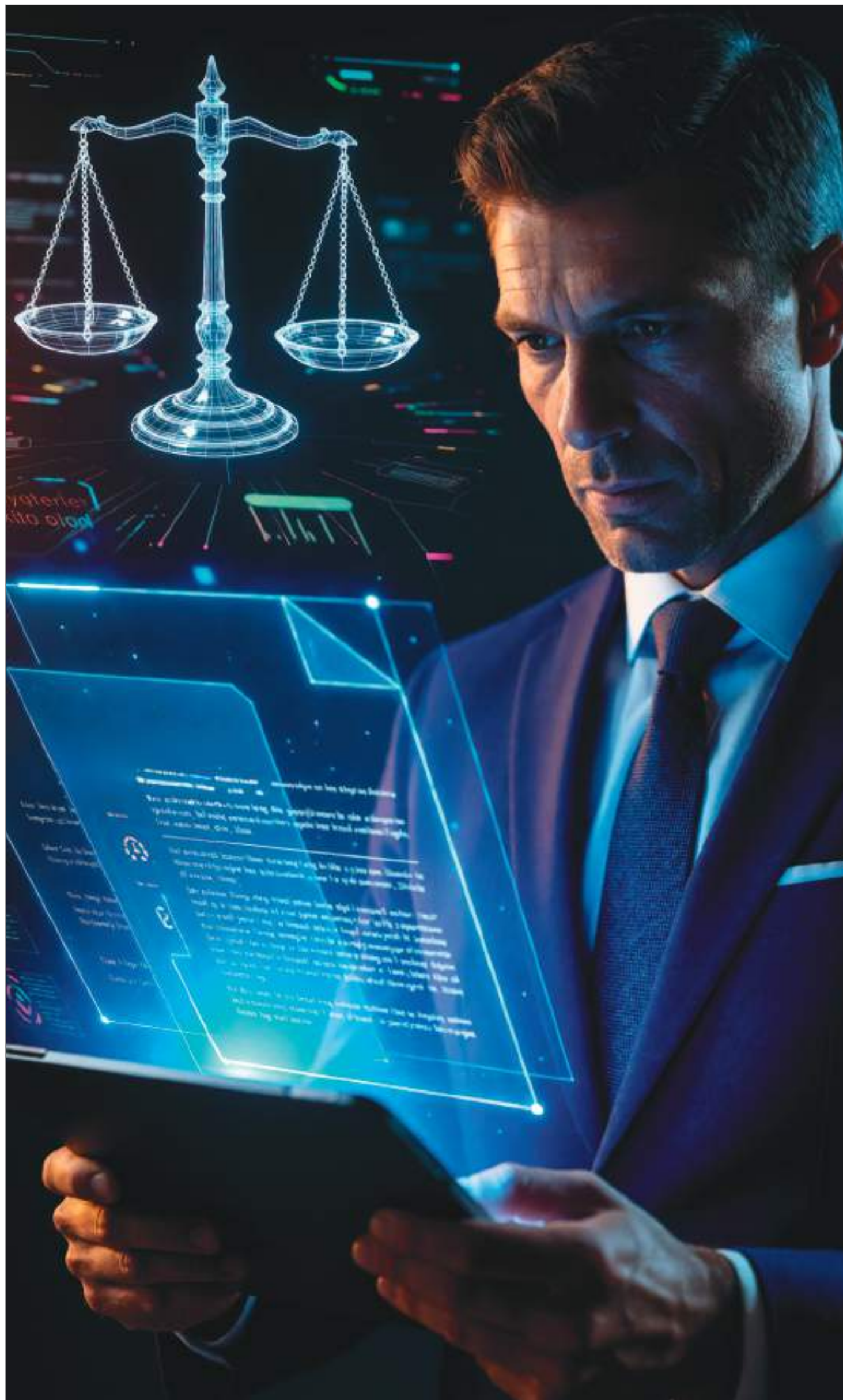
Tel. 051 228807 - Piazza Cavour 2
40124 - Bologna - www.golfarellieditore.it

Relazioni pubbliche

Via del Pozzetto, 1/5 - Roma

Diffusa a:

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026



Un lavoro silenzioso, istituzionale ma incisivo

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

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



IL MESSAGGIO AI GIOVANI

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

cezionali nella storia del dicastero, seppur sussurrati spesso all'ombra dei media e oscurati dalle polemiche politiche. Quali sono?

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

telare, che impone la decisione collegiale di tre giudici anziché un solo gip, diventerà pienamente operativa a febbraio, tutelando la libertà del cittadino da drammatici errori 'monocratici'. Questo è il nostro lavoro: silenzioso, istituzionale, ma incisivo».

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

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

Nessuno ha il monopolio della verità, e solo dal confronto costruttivo emergono soluzioni durature».

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

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

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

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

■ **Cristiana Golfarelli**



Il ministro della Giustizia Carlo Nordio

pero esterni per i tossicodipendenti. Una giustizia vicina al Paese è una giustizia che non fa attendere le imprese, ma che al contempo non rinuncia mai alla sua funzione rieducativa e profondamente umana».

Ministro Nordio, in questi mesi, dopo la sconfitta del referendum, il suo dicastero ha lavorato alacremente per produrre risultati che, dati alla mano, paiono ec-



Pineider

FIRENZE 1774



Nel tempo delle scelte

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

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

TRA RIFORME STRUTTURALI E LE EMERGENZE SOCIALI PRIMARIE "Giustizia, il tempo delle scelte: riforme, diritto e responsabilità" il payoff emblematico che guiderà l'agenda programmatica delle tre giornate capitoline, prendendo le mosse dai riflessi politici e normativi prodotti della riforma della magistratura. Un tema che continua a infiammare il dialogo tra la politica e le toghe e che al Tecnopolo di



IL SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

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

Roma sarà rilanciato attraverso panel di approfondimento sullo stato dell'arte dei sistemi processuali e sull'impatto dei recenti passaggi referendari, nell'ottica di tracciare le linee guida per l'attuazione delle nuove norme.

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

formatica, l'impatto dell'intelligenza artificiale sull'amministrazione della giustizia e il ruolo dell'informazione dell'opinione pubblica. Questioni che coinvolgono non soltanto gli operatori del settore, ma l'intera collettività e che richiedono un confronto aperto e multidisciplinare.

VISIBILITÀ AL TOP GRAZIE AI PARTNER TELEVISIVI E ONLINE

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



plenitude fibra,

ora è tua a soli

16,90€

anziché **25,90€** /mese per 3 anni

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

Attivazione una tantum a 39€



Fibra ultraveloce

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

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

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



SCOPRI DI PIÙ



plenitude

Difendere autonomia e indipendenza

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

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

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

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

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

«Gli errori ci sono stati, sicuramente. Non solo li abbiamo ammessi, ma abbiamo reagito. Intanto con un'azione pro-

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

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

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

quello di addetti ai lavori, che possono dare un contributo tecnico e di esperienza. Ognuno ha il suo ruolo».

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

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

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

rendere la giustizia più efficiente e moderna?

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

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

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

■ **Ginevra Cavalieri**

Giuseppe Tango, presidente dell'Associazione Nazionale Magistrati



Credit foto courtesy www.associazionemagistrati.it

RIDURRE LA DURATA DEI PROCESSI

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

**DOUBLE
YOUR
PERFORMANCE**

 PIQUADRO



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



La democrazia non è mai una conquista definitiva

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

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

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

«La democrazia non è una montagna, un albero o un lago: non esiste in natura, perché è il frutto della volontà di donne e uomini, della loro capacità di costruire il futuro e anche di affrontare il sacrificio. Nessuna democrazia è stata regalata: sono state tutte conquistate, talvolta attraverso guerre, rivoluzioni e conflitti sanguinosi. Proprio perché è il risultato dell'atti-



L'IMPORTANZA DELLA MEMORIA

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

tinuamente alimentata dalla partecipazione, dal confronto e dalla responsabilità dei cittadini».

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

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

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

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

quiste e delle proprie responsabilità, proprio lì può iniziare un indebolimento della democrazia».

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

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

Penso, per esempio, a quanto è accaduto in Germania: si sapeva da mesi che in Sassonia-An-



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

Chi parla con loro?

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



Luciano Violante, presidente emerito Camera dei Deputati

vità umana, la democrazia va seguita, coltivata, accresciuta e difesa continuamente. Credo che, soprattutto negli ultimi decenni, dopo la Seconda guerra mondiale, abbiamo progressivamente smesso di considerare la democrazia come un confronto e una costruzione quotidiana. Abbiamo finito per ritenerla ormai acquisita, stabile e intangibile. È stato un grave errore. La democrazia vive soltanto se viene con-

*Dal 1919,
Passione Italiana,
Tratto Distintivo.*



*Since 1919,
Italian Passion,
Sign of Distinction.*

*Nel cuore e nelle mani
degli italiani dal 1919.*

DAL 1919 FACCIAMO LE COSE ALLO STESSO MODO, CON LA STESSA IMMUTATA PASSIONE. OGGETTI SENZA TEMPO, BELLI E CONCRETI, COME SOLO NOI ITALIANI SAPPIAMO CREARE. DA OLTRE 100 ANNI, NON SCENDIAMO MAI A COMPROMESSI, SULLA QUALITÀ DEI MATERIALI E SULLE TECNICHE DI LAVORAZIONE. ORGOGLIOSI DI CONTINUARE A SCRIVERE, CON IL MEDESIMO CARATTERE AUTENTICO E APPASSIONATO, LA STORIA DELLO STILE ITALIANO.

Aurora S.r.l. - Strada Abbazia di Stura, 200 - 10156 Torino



aurorapenofficial



aurorapenofficial

www.aurorapen.it



aurorapen



AuroraPen

Senza ballottaggio, più rischi che benefici

Il costituzionalista Stefano Ceccanti commenta la nuova legge elettorale, che ha abbandonato la soluzione del ballottaggio. L'ascesa di Vannacci spinge Lega e FdI a puntare sul voto utile, ma il Paese rischia un nuovo stallo politico

La riforma della legge elettorale proposta dal centrodestra, Stablicum o Melonellum che dir si voglia, punta sulla carta a rinforzare la stabilità politica del Paese, ma il sistema di voto che si va delineando -proporzionale con premio di maggioranza (70 seggi aggiuntivi alla Camera, 35 al Senato) alla coalizione che raggiunge il 42 per cento dei consensi- rischia di non produrre l'effetto desiderato. Una legge a turno unico, con una soglia oggi difficilmente raggiungibile da entrambi gli schieramenti, può produrre un pareggio, generando così la tanto temuta ingovernabilità. Per il costituzionalista- ed ex politico- Stefano Ceccanti, ordinario di diritto pubblico comparato alla Sapienza, la soluzione era a portata di mano: il ballottaggio, ma è stata accantonata dalla politica.

Professore, perché il ballottaggio è stato archiviato nella nuova legge elettorale in maniera trasversale da tutte le forze politiche? Quanto ha influito l'ascesa di Vannacci e Futuro Nazionale?

«Il ballottaggio era la soluzione più logica per risolvere in modo razionale e democratico la questione della scelta popolare della maggioranza di governo. Con esso si dà un premio a chi ha ottenuto la maggioranza dei voti, tenendo in conto le seconde scelte degli elettori. Al primo turno si vota senza vincoli la scelta desiderata e al secondo la scelta possibile. Nella maggioranza ha inciso esattamente la questione Vannacci. Lega e FdI, che confinano elettoralmente col suo partito, vogliono mettere in campo l'argomento del voto utile fin da subito, in un unico turno, per evitare che salga troppo, anche a rischio che l'appello non sia accolto dagli elettori e quindi di non arrivare al 42 per cento. L'opposizione si è limitata a dire di no a tutto e non è mai entrata in partita».

Per quali ragioni invece lei- e Libertà Egale (associazione di cultura politica, ndr)- sostiene il ballottaggio come strumento imprescindibile in una nuova legge elettorale?

«Non è un'invenzione estemporanea. Si figurino che Taviani e altri lo avevano già proposto per assegnare il premio di maggioranza nel 1953, ma la maggioranza centrista di allora era convinta di arrivare sicuramente al quorum in un unico turno. Co-



Stefano Ceccanti, docente ordinario di diritto pubblico comparato La Sapienza di Roma

m'è noto, per poco non ci arrivò e questo avrebbe dovuto consigliare più prudenza a entrambe le coalizioni di oggi. Se ne è parlato in occasione dei due unici tentativi di riforma bipartisan: la Bicamerale D'Alema e la commissione degli esperti del Governo Letta. In entrambi i casi, la proposta fu appunto di un doppio turno di coalizione. Quali sono le alternative? Il sistema proporzionale porta a un quadro frammentato e i principali partiti oggi escludono di fare accordi post voto tra di loro, neanche per appoggiare governi tecnici. Col turno unico bisogna comunque fissare una soglia, che può non essere raggiunta o può spingere a costruire a tutti i costi coalizioni pur di vincere contro gli avversari, mettendo insieme forze del tutto eterogenee, incapaci poi di governare insieme. A ben vedere il ballottaggio, vietando nuove alleanze tra primo e secondo turno, è la scelta migliore».

I nodi delle preferenze e della norma anti-cespugli, come si comporranno secondo lei nel quadro definitivo?

«È importante gerarchizzare bene i problemi. La questione del ballottaggio era ed è di gran lunga la più importante, perché risolve il problema del cittadino arbitro del

Governo. Le altre questioni sono molto meno importanti. Per la scelta dei rappresentanti è decisamente preferibile il collegio uninominale su piccola dimensione rispetto alle liste bloccate, che sono screditate, e alle preferenze, che nel giorno delle elezioni mettono in competizione tra loro i candidati dello stesso partito. La soluzione trovata- capilista bloccati e per il resto preferenze- è un compromesso di basso profilo, ma chiunque avesse provato a introdurre le preferenze si sarebbe trovato di fronte- a scrutinio segreto- alle resistenze dei parlamentari odierni che non sono stati scelti con le preferenze. Se i partiti credono davvero che le preferenze siano il modo migliore per selezionare i rappresentanti, allora possono ricorrere a candidature plurime per i capilista bloccati, lasciando così molto più spazio agli eletti con preferenze. La norma anti-cespugli è stata modificata computando i voti di tutte le liste ai fini del premio, anche se accederanno al riparto dei seggi solo le liste con almeno il 3 per cento, col recupero della prima sotto il 3 per cento per ogni coalizione. Per evitare la presentazione di un numero eccessivo di liste si è poi bilanciata questa apertura con la richiesta di almeno 300 mila firme per chi non è rappresentato in Parlamento. Quest'ultima appare obiettivamente come una soglia sproporzionata, se

si considera che i partiti già rappresentati non debbano presentarne alcuna. Tra 0 e 300 mila c'è troppo scarto».

La soglia del 42 per cento prevista dallo Stablicum rischia di non essere raggiunta dai due schieramenti? Qual è la situazione?

«A causa dell'erosione di Vannacci, il centro-destra è già sotto il 42 e francamente ho dei dubbi che l'appello del voto utile possa funzionare su un elettorato radicalizzato. Il campo largo è una coalizione molto eterogenea che, come tale, non si è mai presentata a livello nazionale. È possibile che le scelte che dovrà fare, a cominciare da quella del candidato premier attraverso le primarie, siano tali da far perdere alcuni voti di persone deluse, in modo da portare anch'esso sotto il 42. La possibilità che nessuno vinca sta diventando lo scenario più probabile. Per di più, con partiti che non accettano di stipulare alleanze diverse dopo il voto. È impensabile che i primi due partiti di oggi, FdI di Meloni e Pd di Schlein, votino insieme un governo tecnico. Da qui la possibilità di entrare in una logica di elezioni ripetute, anche a distanza di pochi mesi. Esattamente lo scenario che si poteva e doveva evitare con una nuova legge e che invece è di fronte a noi».

■ **Francesca Druidi**



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



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



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



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



Associazione Familiari
e Vittime della Strada



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

viale Abruzzi 13/A - 20131 Milano

tel. 02.89607091

mail info@afvs.it

www.fondovittimedellastrada.it

www.associazionevittimedellastrada.org



**PREVENIRE
EDUCARE
SENSIBILIZZARE**

Business
Solutions



NUOVA GLB 100% ELETTRICA. SPAZIO AL TUO TEMPO.

Nuova GLB 100% elettrica è pronta a dare spazio a ciò che conta,
ospitando fino a 7 passeggeri e offrendo fino a 630 Km di autonomia.

Scopri di più negli Showroom e su [mercedes-benz.it](https://www.mercedes-benz.it).

Welcome home.

Mercedes-Benz

140 YEARS OF
INNOVATION

GLB elettrica | Consumo ciclo misto: 18,6 (GLB 350 4MATIC con tecnologia EQ) - 15,4 (GLB 200 con tecnologia EQ) kWh/100km, CO₂ ciclo misto: 0 g/km,
Autonomia elettrica: 631 (GLB 250+ con tecnologia EQ) - 374 (GLB 200 con tecnologia EQ) km.

Nel rispetto delle garanzie

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



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

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

«Il giusto processo non è un principio astratto, ma il metodo attraverso il quale lo Stato esercita il suo potere più incisivo sulla vita delle persone. Metterlo al centro significa assicurare un giudice terzo e indipendente, una difesa effettiva e un confronto realmente paritario. La parità, tuttavia, non coincide con l'identità dei ruoli: accusa e difesa hanno funzioni diverse, entrambe essenziali. Il pubblico ministero non dovrebbe essere un semplice "avvocato dell'accusa", ma un magistrato tenuto alla legalità, capace di valutare anche gli elementi favorevoli all'indagato. Ciò non

L'INDIPENDENZA DELLA MAGISTRATURA

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

esclude una riflessione critica sulle prassi: richieste dell'accusa e della difesa devono ricevere la stessa attenzione; le investigazioni difensive devono essere effettive; il controllo del giudice nella fase delle indagini deve essere rigoroso. Le garanzie non rallentano la giustizia: ne costituiscono la qualità e la legittimazione».

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

«La priorità assoluta è restituire agli uffici condizioni concrete per lavorare bene: organici adeguati di magistrati e personale amministrativo, organizzazione stabile, strumenti informatici affidabili, piena valorizzazione dell'Ufficio per il processo e regole processuali chiare. L'eccessiva durata dei procedimenti è intollerabile, ma non si supera comprimendo il contraddittorio o trasformando la giustizia in una produzione seriale di decisioni.

li: accesso agli atti, tempi delle udienze, qualità delle motivazioni, effettività delle investigazioni difensive e pari considerazione delle istanze processuali. L'avvocatura svolge una funzione costituzionale decisiva perché porta nel processo il punto di vista della persona sottoposta al potere pubblico e ricorda a tutti che le garanzie si misurano nei casi concreti, soprattutto quando il clima mediatico spinge verso conclusioni anticipate. Anche le critiche sono necessarie, purché reciproche, argomentate e rispettose. Una giustizia autorevole non teme il confronto: lo utilizza per correggere prassi sbagliate e rafforzare la fiducia dei cittadini».

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

«La sfida principale è tenere insieme indipendenza, responsabilità ed efficienza. L'indipendenza della magistratura non è un privilegio dei magistrati, ma una garanzia di ogni cittadino, soprattutto quando si trova davanti allo Stato o a un potere più forte. Deve però accompagnarsi a trasparenza, sobrietà, pre-



Cesare Parodi, procuratore della Repubblica di Alessandria

vedibilità delle decisioni e capacità di riconoscere e correggere le proprie criticità. Occorrono un autogoverno credibile, fondato su criteri chiari e verificabili; uffici organizzati e dotati di risorse adeguate; formazione continua; innovazione tecnologica governata, non subita; una comunicazione istituzionale comprensibile, lontana sia dal silenzio autoreferenziale sia dal protagonismo. La magistratura deve restare estranea a ogni collateralismo politico e la politica deve rispettarne la funzione costituzionale. La fiducia non si ottiene con slogan o riforme presentate come salvifiche: si conquista ogni giorno con decisioni motivate, tempi ragionevoli, rispetto delle persone e coerenza dei comportamenti». ■ CG

Una nuova stagione di confronto

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

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

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

«Dopo l'esperienza referendaria ho dismesso qualsivoglia incarico rappresentativo nell'ambito dell'associazionismo giudiziario. Ciò nondimeno mi reputo, tuttora, un osservatore attento delle dinamiche interne alla magistratura e, più in generale, delle tematiche che gravitano intorno all'universo giustizia. La mia visuale è senz'altro quella di chi auspicava, da tempo, un profondo rinnovamento del sistema, e ha visto nella legge costituzionale bocciata in sede referendaria un valido, sia pur perfettibile, strumento di realizzazione di quegli obiettivi. L'epilogo di

quell'esperienza- segnato, a mio parere, dall'inevitabile strumentalizzazione politica della consultazione- dovrebbe, oggi, costituire la base di partenza di una nuova stagione di confronto, nella quale la magistratura non può restare indifferente rispetto alle spinte riformatrici provenienti dalla società civile-testimoniate dall'alta percentuale di voti espressi a favore della riforma- di cui la classe politica si è fatta, spesso maldestramente, solo portatrice. In ogni caso, credo che il buon esito di qualsiasi futuro intervento riformatore non possa prescindere dall'elaborazione condivisa tra tutte le forze politiche dell'arco parlamentare, e tra queste e gli altri soggetti istituzionali coinvolti, poiché il corretto funzionamento della giustizia trascende gli orientamenti ideologici. Esso è interesse di tutti in una democrazia moderna».

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

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

E da cittadina?

«Da cittadina avverto il disagio di una giustizia lenta e macchinosa, cui concorrono vari fattori: l'informatizzazione incompiuta, la persistente diffidenza nei confronti degli strumenti deflattivi apprestati dal legislatore, la mancanza di un efficace filtro di accesso alle professioni forensi, la necessità di razionalizzazione del sistema penale. Da osservatrice registro, in-

fine, una crescente sensibilità sociale nei confronti delle problematiche connesse alla dimensione intramuraria. Uno Stato moderno è quello che punisce in maniera tempestiva ed efficace chi viola le regole della convivenza civile, ma è parimenti quello che garantisce l'umanità della condizione detentiva, senza la quale la funzione rieducativa della pena è obliterata, e la vera condanna non sono più i giorni da scontare ma lo stigma dell'irrecuperabilità sociale».

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

«Occorrerebbe recuperare la sacralità del-

vesse subire, ora, una sorta di verifica di "popolarità" delle decisioni del singolo giudice. Siamo, in ogni caso, al cospetto di fenomeni da arginare, che minano alla radice le fondamenta dello Stato di diritto».

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

«A mio avviso occorre ripartire dal reciproco rispetto dei ruoli, che si è completamente perso. Non è accettabile che la magistratura si opponga a qualsiasi intervento di riforma additandolo come una minaccia alla tenuta democratica del Paese, così come vanno biasimate certe narrazioni populiste sponsorizzate dall'attuale classe politica per perorare la riforma, che ne hanno, invece, decretato il

NELL'INTERESSE DI TUTTI

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

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

Cosa ritiene sia peggio?

«Sinceramente non lo so, visto che, nella prima ipotesi si sconfina nella zona di "contropotere" di cui ho parlato, e, nella seconda, le decisioni giudiziarie diventano tutte potenzialmente opinabili, se non addirittura occasione di acceso scontro ideologico, come, di recente, è avvenuto in relazione a fatti di cronaca di particolare allarme sociale. È come se, dopo avere imboccato scientemente la strada della ricerca del consenso, la magistratura do-

fallimento, offrendo il fianco alle riprendende degli ideologi del fronte opposto, quelli che io chiamo i "professionisti dell'allarme democratico"».

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

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

■ **Giada Amerio**

Natalia Ceccarelli, giudice della Corte d'Appello di Napoli





POLLINI

Terrorismo jihadista, la nuova minaccia è nei singoli

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

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

Si assiste quindi a una minaccia molto più frammentata e capillare?
«Sì, ci troviamo di fronte non più necessariamente a gruppi organizzati che impartiscono ordini e forniscono una struttura operativa, ma individui che possono radicalizzarsi anche in auto-



IL WEB

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

nomia, attingendo online a contenuti, messaggi e modelli di propaganda. È questa trasformazione della minaccia a rendere oggi particolarmente complesso il lavoro dell'intelligence e della prevenzione: intercettare tempestivamente il percorso di radicalizzazione di un singolo individuo è molto più difficile rispetto all'individuazione di una struttura terroristica organizzata. In molti casi, infatti, il soggetto non ha mai incontrato personalmente coloro che lo hanno ispirato, ma ha costruito il proprio percorso di radicalizzazione quasi interamente attraverso ciò che ha trovato in rete».

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

mente?

«Oggi i fenomeni e i canali di radicalizzazione più preoccupanti sono soprattutto quelli che si sviluppano attraverso il web. È questo, infatti, il principale ambiente monitorato dalle forze di polizia e dall'intelligence, perché rappresenta un terreno nel quale la propaganda jihadista può circolare rapidamente, raggiungere soggetti particolarmente vulnerabili e favorire percorsi di radicalizzazione anche individuali. Un altro ambito che continua a essere attentamente monitorato è quello penitenziario. Il carcere può rappresentare, per alcune persone che attraversano una fase di particolare fragilità, un contesto nel quale possono svilupparsi o accelerare processi di radicalizzazione. Si sono verificati casi in

cui persone entrate in carcere per reati comuni sono uscite con posizioni radicalizzate e, in alcuni casi, con un potenziale di minaccia completamente diverso da quello iniziale. È proprio per questo che, negli ultimi vent'anni, l'amministrazione penitenziaria italiana ha sviluppato una serie di attività di osservazione, monitoraggio e prevenzione che hanno consentito di ottenere risultati importanti».

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

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

Quanto è importante oggi il ruolo della prevenzione rispetto alla

Stefano Dambruoso, magistrato della Procura di Bologna



Credit foto Umberto Pizzi

sola repressione?

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

In particolare, quali responsabilità dovrebbero assumere istituzioni, scuola, famiglie e società civile nell'intercettare i segnali di radicalizzazione prima che possano trasformarsi in una minaccia concreta?
«Hanno una responsabilità fondamentale. Non si tratta di trasformare insegnanti, genitori o cittadini in investigatori, ma di creare le condizioni perché chi si trova in difficoltà possa essere ascoltato e possa trovare un interlocutore affidabile a cui rivolgersi. Sarebbe quindi utile rafforzare, soprattutto nei quartieri dove possono essere maggio-

ri le difficoltà di integrazione, veri e propri contact point territoriali, messi a disposizione dalle amministrazioni comunali, ai quali possano rivolgersi famiglie, cittadini e, soprattutto, le stesse persone che stanno attraversando un possibile percorso di radicalizzazione. Avere un luogo riconoscibile, accessibile e affidabile a cui chiedere aiuto può consentire di intervenire quando i segnali sono ancora iniziali, senza aspettare che una situazione di disagio si trasformi in una minaccia concreta. In diverse città esperienze di questo tipo sono già state sperimentate e hanno dimostrato di poter rappresentare uno strumento efficace di prevenzione. La vera sfida, quindi, è costruire una rete capace di intercettare il disagio prima che venga intercettato dalla radicalizzazione».

Nel contesto attuale, anche il mondo digitale e i social network hanno assunto un ruolo centrale nei processi di radicalizzazione. Quanto è difficile contrastare la propaganda jihadista online e quali strumenti, anche sul piano legislativo e tecnologico, sarebbero necessari?
«Oggi disponiamo di un'attività di monitoraggio della propaganda jihadista sul web di altissimo livello, non soltanto in Italia ma anche a livello europeo, grazie a uno scambio continuo di informazioni tra le intelligence e le forze specializzate che seguono questo fenomeno. Sul piano legislativo, nel 2015 abbiamo introdotto una specifica forma aggravata del reato di propaganda, ri-

ferita in particolare alla propaganda finalizzata al terrorismo internazionale. Si è trattato di uno strumento importante, che ha consentito alle autorità di intervenire anche nei confronti di soggetti molto giovani che utilizzavano il web per diffondere contenuti di matrice jihadista. Negli ultimi anni, infatti, una parte significativa degli interventi ha riguardato proprio giovani e giovanissimi che, attraverso la rete, avevano superato il confine tra la semplice espressione di un pensiero religioso, anche estremamente radicale o fanatico, e una vera e propria attività di propaganda con contenuti riconducibili alla progettualità terroristica o a iniziative violente».

Questo quindi dimostra che il sistema di monitoraggio funziona e che esiste un quadro normativo che consente di intervenire quando la propaganda si trasforma in una concreta minaccia?

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

Di fronte a una minaccia che cambia e diventa più difficile da intercettare, qual è oggi la priorità di chi lavora per la sicurezza dei cittadini?

«Stiamo lavorando e continuiamo a farlo al servizio dei cittadini, portando avanti le attività di indagine e assicu-

rando che, quando vengono accertati reati importanti, si arrivi a una risposta giudiziaria adeguata. È questo, in fondo, il senso del nostro lavoro: garantire sicurezza, rispetto della legge e tutela dei cittadini, attraverso indagini rigorose e processi che consentano alla giustizia di fare il proprio corso».

Lei è uno dei fondatori di Libera-Mente Civica, associazione culturale impegnata su temi della legalità, della cittadinanza e della prevenzione. Qual è l'obiettivo dell'associazione e quale contributo può offrire, attraverso la cultura della legalità e la partecipazione civile, nella prevenzione dei fenomeni di radicalizzazione e nella costruzione di una società più consapevole?

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

Ovvero?

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

■ CG

IL CARCERE

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





Dal 1815 aiutiamo a spedire merci verso ogni destinazione

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

infodgf.it@dhl.com

Excellence. Simply delivered.
dhl.com



Leggere il cambiamento

L'efficienza non significa soltanto ridurre i tempi ma, secondo il presidente del Tribunale di Bologna Pasquale Liccardo, costruire un'organizzazione capace di comprendere la realtà e rispondere alla domanda di giustizia

Organizzazione, analisi dei dati, innovazione tecnologica e rapporto con il territorio sono oggi elementi decisivi per costruire una giustizia più efficiente e accessibile. Dall'esperienza maturata alla guida del Tribunale di Bologna, Pasquale Liccardo illustra un modello fondato sulla conoscenza dei fenomeni giudiziari, sull'impiego consapevole della tecnologia e sulla collaborazione tra tutti gli attori del sistema.

Efficienza e organizzazione della giustizia sono temi centrali nel suo percorso professionale. Alla luce della sua esperienza alla guida del Tribunale di Bologna, quali sono oggi le principali criticità organizzative che incidono sulla qualità e sulla tempestività del servizio giudiziario e quali interventi ritiene prioritari per rendere la giustizia più efficiente?

«Quello delle criticità organizzative è un tema assai ampio e complesso. Per rispondere alla domanda in modo sintetico, posso dire che da tempo gli uffici del settore civile e, pur con qualche difficoltà, quelli del settore penale, usufruiscono di sistemi di monitoraggio dei flussi di lavoro, del numero delle sopravvenienze e della durata media dei processi. Questi strumenti consentono di misurare l'andamento dell'Ufficio e rappresentano una base indispensabile per qualsiasi intervento organizzativo. Tuttavia, ritengo che oggi la sfida non sia soltanto quella di conoscere i numeri, ma soprattutto quella di comprendere il significato dei fenomeni che quei numeri rappresentano. Un'organizzazione moderna non può limitarsi a monitorare quantità e tempi di definizione, ma deve essere in grado di leggere la natura della domanda di giustizia che proviene dal territorio e le trasformazioni sociali ed economiche che essa riflette».

A Bologna è stata creata una struttura di supporto alla presidenza e alla dirigenza, Nomometrika, che mira a unire i numeri con rappresentazioni cognitive del contenzioso, sia civile sia penale.

«Sì. E l'esperienza maturata attraverso questa struttura ha consentito di affiancare alla tradizionale lettura statistica una più approfondita capacità di analisi dei fenomeni giudiziari. Non si



L'INNOVAZIONE

Può rappresentare realmente un'opportunità se è accompagnata da investimenti nella formazione continua, da una maggiore consapevolezza organizzativa e da un costante presidio dei principi di legalità, imparzialità e tutela dei diritti dei cittadini, senza mai compromettere le garanzie del processo

tratta soltanto di raccogliere dati o monitorare performance, ma di mettere tali informazioni a disposizione delle sezioni e degli uffici affinché possa-

Pasquale Liccardo, presidente del Tribunale di Bologna



no costituire un reale supporto alle decisioni organizzative. Attraverso il costante raccordo con i presidenti di Sezione, i magistrati, gli uffici amministrativi e gli altri interlocutori coinvolti, è stato possibile sviluppare una conoscenza più approfondita dei flussi di lavoro e delle caratteristiche delle diverse aree del contenzioso, favorendo una gestione più coordinata e consapevole delle risorse».

Cosa permette questo approccio?

«Questo approccio consente, ad esempio, di comprendere quali e quante siano le nuove iscrizioni in materia di appalti, quale tipologia di domanda di giustizia venga normalmente introdotta e quali fenomeni giuridici emergano con maggiore frequenza. In tal modo l'analisi quantitativa viene integrata da una lettura qualitativa dei procedimenti e delle dinamiche che caratterizzano il contenzioso. Si tratta, in sostanza, di procedere a una ricognizione

cognitiva, ovverossia dei significati veicolati da ogni tipologia di contenzioso, per consentire una lettura verticale delle singole materie. Una lettura di questo tipo è indispensabile per progettare interventi organizzativi mirati, capaci di rispondere alla specificità delle esigenze che emergono dal territorio e di allocare nel modo più efficace le risorse disponibili».

Qual è l'idea di fondo che sta alla base di tutto questo?

«L'idea di fondo è superare una visione esclusivamente organizzata per settori, senza naturalmente mettere in discussione le prescrizioni tabellari delle sezioni, sviluppando un modello capace di rendere più evidenti le linee di azione e di intervento dell'Ufficio. Una migliore conoscenza del contenzioso consente infatti una più razionale allocazione delle risorse, favorisce la specializzazione e rende possibile una programmazione maggiormente coerente con i bisogni espressi dal territorio. In questa prospettiva, efficienza non significa soltanto ridurre i tempi del processo, ma anche costruire un'organizzazione capace di comprendere la realtà che amministra e di adattare consapevolmente i propri strumenti alla complessità della domanda di giustizia».

Quanto possono contribuire digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuovi strumenti organizzativi a migliorare il lavoro di magistrati e personale amministrativo?



La digitalizzazione del settore civile ha una storia ormai ventennale. Si tratta di un'esperienza matura, che ha profondamente trasformato il lavoro degli uffici giudiziari, anche se corre i rischi insiti in quello che potremmo definire un "decadimento manutentivo". I ripetuti interventi del legislatore in materia di procedura civile hanno infatti richiesto modifiche rapide e continue al sistema, incidendo sulla sua originaria linearità funzionale, ovvero sul cosiddetto stato-evento, disarticolandone in parte la lineare funzione processuale, con la conseguente creazione di aree di relazione non sempre correttamente presidiate. Nel settore penale, invece, gli uffici giudiziari italiani si sono confrontati con un applicativo non adeguatamente strutturato, di difficile interpretazione funzionale e orientato prevalentemente alla sostituzione del

supporto cartaceo, senza un reale valore aggiunto sotto il profilo organizzativo e gestionale».

Quali condizioni sono necessarie affinché l'innovazione rappresenti realmente un'opportunità senza compromettere le garanzie del processo e i diritti dei cittadini?

«Nel terzo millennio, citando il sociologo Manuel Castells, la produttività può essere definita come "l'azione della conoscenza sulla conoscenza". In questa prospettiva, la semplice digitalizzazione rappresenta uno strumento necessario ma non sufficiente, erede del secolo scorso in cui fu concepito. Tali processi non possono infatti essere considerati, da soli, la risposta alle sfide della complessità contemporanea: non possono limitarsi alla dematerializzazione dei documenti, ma devono evolvere in processi di trasformazione

digitale in grado di contribuire a migliorare la capacità degli uffici di leggere i dati, comprendere i fenomeni e assumere decisioni organizzative più consapevoli. Le questioni poste dall'intelligenza artificiale sono ancora più ampie e complesse. Ritengo che sia un errore immaginare che problemi organizzativi o strutturali possano trovare una soluzione automatica nell'intervento salvifico di strumenti informatici o di sistemi algoritmici».

L'innovazione tecnologica deve essere dunque governata e non subita.

«Deve essere necessariamente accompagnata da una riflessione culturale, organizzativa e giuridica adeguata. Al momento, l'Ufficio ne sta studiando attentamente le potenzialità, senza trascurare i numerosi "warning" che stanno emergendo in questi giorni e che richiamano l'attenzione sui rischi connessi all'utilizzo di tali tecnologie. Perché l'innovazione rappresenti realmente un'opportunità, è quindi necessario che essa sia accompagnata da investimenti nella formazione continua, da una maggiore consapevolezza organizzativa e da un costante presidio dei

principi di legalità, imparzialità e tutela dei diritti dei cittadini, senza mai compromettere le garanzie del processo. Solo a queste condizioni la tecnologia potrà contribuire a una giustizia più efficiente e più consapevole, rimanendo uno strumento al servizio della giustizia, e non un fine in sé.

Dal suo osservatorio, quali sono oggi le maggiori difficoltà che il cittadino incontra nel rapporto con la giustizia e come è possibile rendere gli uffici giudiziari più vicini, comprensibili e accessibili alla società?

«L'Ufficio deve saper ascoltare e comprendere le esigenze sociali, economiche e giudiziarie del territorio, rendendo la giustizia più accessibile, trasparente e vicina ai cittadini. Ciò richiede una comunicazione chiara, informazioni sui servizi e un dialogo costante con istituzioni e realtà locali. In questa prospettiva, il Patto per la Giustizia dell'Area Metropolitana di Bologna rappresenta uno strumento di collaborazione tra uffici giudiziari, enti locali, università, ordini professionali, associazioni e terzo settore. Particolarmente rilevanti sono gli Sportelli di prossimità che facilitano l'accesso ai servizi, soprattutto per le persone più vulnerabili e nei territori lontani dalle sedi giudiziarie».

Guardando al futuro, quale modello di giustizia ritiene necessario costruire per affrontare le trasformazioni della società, la crescente complessità delle controversie e le nuove sfide poste dall'innovazione tecnologica? E quale ruolo dovranno avere, in questo processo, magistratura, personale amministrativo e istituzioni?

«La giurisdizione deve porsi come una vera "sentinella" della società civile, dotata di un'organizzazione capace di leggere i cambiamenti e di una tecnologia adeguata alle sfide sempre più complesse del nostro tempo. L'evoluzione dei fenomeni economici e sociali, le nuove vulnerabilità e l'innovazione tecnologica richiedono una giustizia capace di comprendere la realtà e adattare consapevolmente i propri strumenti organizzativi. La giustizia del futuro deve nascere da una visione condivisa tra magistratura, avvocatura, personale amministrativo e istituzioni, ciascuno secondo le proprie competenze. Più che continui interventi normativi, occorre una fase di consolidamento che consenta agli uffici di sedimentare le innovazioni, valutarne gli effetti e programmare strategie fondate su stabilità e conoscenza. Solo così sarà possibile costruire una giustizia moderna, efficiente e realmente vicina ai cittadini».

■ Gloria Martini

LA GIUSTIZIA DEL FUTURO

Deve nascere da una visione condivisa tra magistratura, avvocatura, personale amministrativo e istituzioni, ciascuno secondo le proprie competenze



Tribunale, la casa dei diritti

Dallo sforzo richiesto dalla protezione internazionale alle carenze di organico. La sfida è razionalizzare. Il bilancio di Modestino Villani, da tre anni alla guida del Tribunale di Torino

Appena dopo l'insediamento, avvenuto nel 2023, Modestino Villani aveva definito il Tribunale una «casa dei diritti». Dopo tre anni alla guida dell'ufficio, quella definizione non è cambiata, anzi si è rafforzata. «Sono sempre più convinto della necessità che i Tribunali siano case dei diritti, in cui gli ultimi possano sapere che c'è un diritto che non si piega alla forza, ma anche in cui tutti i soggetti coinvolti possano sentirsi «a casa», comunque protetti anche dalle interferenze esterne». A incidere negativamente nel rapporto con la società sono le modalità con cui l'attività giudiziaria viene raccontata nello spazio pubblico, in particolare sui social media. «Oggi, purtroppo, soprattutto le distorsioni legate all'utilizzo dei social tendono a insinuarsi nell'attività giudiziaria». Il rischio - osserva il presidente - è che, «attraverso visioni parziali e mancata conoscenza degli atti», si alimenti una sfiducia nella magistratura che può indebolire la stessa funzione giudiziaria. «Una magistratura che non gode nel suo complesso della fiducia dei cittadini è, infatti, una magistratura più debole e più facilmente attaccabile da quelli che vengono definiti con un termine ormai abusato «poteri forti»».

UN NUOVO EQUILIBRIO TRA GIUSTIZIA E CITTADINI

«Le modalità attraverso le quali far conoscere la realtà giudiziaria a chi è estraneo ai suoi meccanismi resta uno dei punti più critici da risolvere». L'equilibrio con la società civile deve tenere insieme esigenze diverse: «il diritto all'informazione, ma anche il diritto alla riservatezza, il mantenimento dell'autorevolezza della funzione giudiziaria ma anche la capacità di esercitarla in modo da essere comprensibili, attraverso un linguaggio che sia tecnico senza sfociare nell'astrattezza, incomprensibile ai più». L'obiettivo, allora, per Villani è quello di rendere il Tribunale realmente accessibile alla comunità. «Mi piacerebbe riuscire a trovare un modo per aprire il Tribunale alla cittadinanza», afferma, riconoscendo però come le urgenze organizzative quotidiane finiscano spesso per rallentare la realizzazione di progetti dalla più ampia valenza sociale.

PROTEZIONE INTERNAZIONALE, UNA PRESSIONE CRESCENTE

Insieme ad altri presidenti, Villani ha denunciato gli effetti sui flussi di lavoro dei tribunali del nuovo decreto sulla protezio-

ne internazionale. «È ancora troppo presto per valutare l'impatto del nuovo decreto. È però già evidente che esso ha imposto uno sforzo organizzativo significativo, sia per la costituzione dell'Ufficio del Processo Stralcio, sia per la collocazione della quota di addetti non stabilizzati, prorogati solo fino al 30 settembre 2026 e assegnati alle sezioni protezione internazionale». Una situazione destinata, secondo il presidente del Tribunale di Torino, a diventare ancora più impegnativa. Nei primi otto mesi del 2026, infatti, la sola sezione torinese della protezione internazionale ha già registrato oltre 5mila sopravvenienze. «Si può solo immaginare che i flussi - sottolinea - si incrementeranno notevolmente». Da qui la richiesta al ministero della Giustizia di intervenire innanzitutto sulla stabilità delle risorse già presenti. «Chiederei maggiore certezza sulla sorte degli addetti prorogati fino al 30 settembre. Nel brevissimo periodo di tre mesi si è appena riusciti a formarli, in quanto provenienti tutti da esperienze diverse rispetto a quella della sezione protezione internazionale. Sarebbe di conseguenza un peccato disperdere le conoscenze acquisite».

LE CARENZE DI ORGANICO

«Con il proliferare della legislazione settoriale concernente l'immigrazione - osserva Villani - le esigenze dei tribunali distrettuali si sono incrementate in misura esponenziale rispetto al momento in cui le piante organiche dei tribunali sono state individuate, e anche rispetto all'ultimo incremento che vi era stato nel 2022». A un aumento dei giudici, aggiunge, dovrebbe necessariamente corrispondere «un aumento anche del personale amministrativo». La questione delle risorse attraversa l'intera organizzazione del Tribunale di Torino, ma presenta criticità rilevanti in alcuni settori. «La carenza di personale amministrativo, pur incidendo su tutto il Tribunale, pesa soprattutto nell'organizzazione della sezione della protezione internazionale e nel settore penale nell'organizzazione dell'ufficio Gip-Gup, quindi su due uffici particolarmente delicati». Per la protezione internazionale, inoltre, la carenza di magistrati produce un effetto a cascata: senza un incremento dell'organico complessivo, destinare nuove forze a questa sezione significa inevitabilmente sottrarle agli altri settori, civili e penali.

LE SFIDE PER IL FUTURO

«Indubbiamente la tecnologia, la digita-



LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Potrebbe dare una spinta significativa al funzionamento del Tribunale e della giustizia in generale. Ma solo a condizione che le nuove tecnologie siano regolamentate dettagliatamente per consentirne un utilizzo proficuo, non snaturando il valore della decisione da parte del giudice

lizzazione e soprattutto l'utilizzo dell'intelligenza artificiale potrebbero dare una spinta significativa al funzionamento del Tribunale e della giustizia in generale», afferma Villani. Ma solo a condizione che le nuove tecnologie siano «regolamentate dettagliatamente per consentirne un utilizzo proficuo, non snaturando il valore della decisione da parte del giudice». La trasformazione digitale presuppone però l'as-



sistenza informatica, che identifica un ulteriore punto di sofferenza: «difetta la presenza di tecnici in loco che siano in grado di garantire un supporto rapido ed efficace al funzionamento della complessa organizzazione degli uffici». Per il presidente del Tribunale di Torino la parola chiave è, infine, razionalizzazione. «Delle risorse e della normativa», spiega. La prima, perché una migliore organizzazione delle risorse «consentirebbe una maggiore certezza sui tempi»; la seconda, perché una normativa più razionale permetterebbe di rendere più facilmente trasferibili e consolidabili i risultati prodotti dal lavoro di tutti i soggetti della giurisdizione. Ma razionalizzare significa anche avvicinare le norme alla società che sono chiamate a regolare. «La razionalizzazione normativa dovrebbe realizzarsi anche attraverso una maggiore aderenza della legislazione alle necessità della società». Una società che, conclude Modestino Villani, «si evolve sempre più rapidamente rispetto ai tempi del legislatore e della giurisdizione».

■ **Francesca Druidi**

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



Direttiva NIS2

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

Entità interessate



Risposta di Axis

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

✓ NIS 2
✓ CER



Scarica la brochure per saperne di più

AXIS[®]
COMMUNICATIONS

Si riducono i tempi senza aver ricostruito la fiducia

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

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

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

«Vorrei innanzitutto sgombrare il campo da un equivoco: nessuno difende la lentezza. La ragionevole durata del processo non è un obiettivo di efficienza amministrativa: è una garanzia costituzionale, iscritta nell'art. 111, secondo comma, della Costituzione, ed è garanzia dei cittadini prima che degli

Alberto Del Noce, presidente Unione Nazionale delle Camere Civili



LA RAGIONEVOLE DURATA DEL PROCESSO Non è un obiettivo di efficienza amministrativa: è una garanzia costituzionale

uffici. Il punto è un altro. La ragionevole durata è un predicato del giusto processo, non un valore autonomo che possa essere perseguito a scapito degli altri: per un civilista anzitutto il contraddittorio e il diritto di difesa dell'art. 24 della Costituzione. Il Pnrr è stato una stagione necessaria e per molti versi utile: ha portato risorse, personale, digitalizzazione, e ha aggredito un arretrato divenuto una vergogna nazionale. Ma è stata, appunto, una stagione emergenziale, e si è chiusa il 30 giugno di quest'anno. Ora la domanda cambia: non più "quanto abbiamo smaltito?", ma "che giustizia abbiamo costruito?". E qui i numeri vanno letti con onestà».

Ovvero?

«Prendiamo l'indicatore principe del Piano, il disposition time. In Cassazione esso è sceso dai 1.302 giorni della baseline 2019 agli 863 giorni del 2025: una riduzione del 33,7 per cento. È un risultato notevole, e va riconosciuto. Ma nella stessa tabella, pub-

blicata nella Relazione sull'amministrazione della giustizia presentata in Cassazione nel gennaio di quest'anno, la durata media effettiva dei giudizi risulta pari a 1.110 giorni nel 2019 e a 1.191 giorni nel 2025. È cresciuta. Il disposition time divide le pendenze per i definiti e stima quanto tempo occorrerebbe a esaurire lo stock a ritmi costanti. La durata effettiva è invece ciò che la parte ha realmente atteso. Il cittadino non vive il disposition time: vive la durata effettiva. Lo conferma la Relazione stessa, quando osserva che il disposition time, "a differenza della durata effettiva", fornisce una prognosi sull'andamento dell'attività. Il disposition time è quindi un ottimo strumento di programmazione; da solo, però, non basta a valutare la qualità del servizio reso al cittadino. C'è da aggiungere un secondo dato».

Quale?

«Nell'anno giudiziario 2024/2025 gli uffici di merito hanno definito più procedimenti dell'anno precedente,

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

Quale rischio si corre?

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

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

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

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

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

«Sì, distinguendo, nelle istituzioni, una funzione paterna, che ha a che fare con l'universale e con il limite, e una funzione materna, che consiste nell'umanizzare le cure: cioè, testualmente, nel mantenere separati il nome dal numero. La legge, per sua natura, parla il linguaggio del generale; l'istituzione che la applica ha il compito di non dimenticare l'irriducibilità del singolo. Ecco: un fascicolo ha un numero di ruolo, ma dietro quel numero c'è un nome, una separazione, un'impresa che rischia di chiudere, un'eredità che divide una famiglia. L'udienza ser-

ve esattamente a questo: a far entrare nel processo ciò che nel modulo non sta. La vita non si lascia ridurre a un bit, a un'alternativa binaria fra zero e uno. Una giurisdizione che rinunciasse ad ascoltare le narrazioni rischierebbe di decidere bene le carte e male le vite. Recalcati aggiunge un'osservazione che vale come diagnosi del nostro tempo legislativo: quando si smarrisce il senso della legge si moltiplicano le regole, e questa moltiplicazione, nei termini più empirici, si chiama burocrazia. È esattamente il rischio di una giustizia che misuri sé stessa soltanto per adempimenti compiuti».

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

«Indicherei alcune priorità, tutte riconducibili a un unico principio: recuperare tempo senza sottrarre garanzie. La prima è restituire centralità all'udienza. La trattazione scritta deve tornare a essere un'eccezione, utilizzata quando l'udienza non offre un'utilità concreta, mentre il confronto diretto tra giudice, avvocati e parti deve essere garantito quando è necessario. Sarebbe opportuno prevedere almeno un'udienza effettiva di comparizione e di tentativo di conciliazione in ogni causa, e stabilire che il diniego dell'udienza richiesta da una



parte sia motivato e verificabile. Occorre poi valorizzare il ruolo dell'avvocato nella fase preparatoria del processo. Una fase strutturata, affidata ai difensori, potrebbe consentire di definire preventivamente documenti, questioni controverse e prove, favorendo anche la composizione della lite. In questo modo il giudice riceverebbe cause già mature, con un contraddittorio più ordinato e senza alcuna compressione del diritto di difesa. Nella stessa prospettiva va rafforzata la cultura della risoluzione alternativa delle controversie. Mediazione e negoziazione assistita possono funzionare quando le parti sono adeguatamente assistite e gli strumenti sono realmente incentivati. Servono quindi incentivi fiscali stabili, compensi adeguati, piena efficacia degli accordi e una formazione qualificata degli avvocati».

Ha parlato di più priorità. Quali sono le altre?

«Un'altra innovazione potrebbe riguardare i crediti documentati e non contestati, consentendo all'avvocato di emettere l'ingiunzione di pagamento sotto la propria responsabilità, lasciando naturalmente al debitore la piena possibilità di opposizione davanti al giudice. Non si tratterebbe di sottrarre una garanzia, ma di eliminare un adempimento nei casi in cui non esiste una vera controversia, restituendo al giudice tempo e risorse per le cause che richiedono effettivamente una decisione. Infine, tutte queste riforme de-

vono essere accompagnate da condizioni organizzative adeguate. La tutela non si esaurisce nella sentenza, ma si realizza quando la decisione viene effettivamente eseguita. E ogni trasferimento di competenze deve essere preceduto dalla necessaria copertura degli organici: altrimenti si rischia semplicemente di spostare l'arretrato da un ufficio all'altro. In questo quadro rientrano anche l'equo compenso e l'indipendenza economica dell'avvocato. Un difensore economicamente ricattabile non può essere pienamente indipendente, e l'indipendenza della difesa non è un privilegio della categoria, ma una garanzia per il cittadino. In definitiva, non abbiamo bisogno soltanto di una giustizia più veloce, ma di una giustizia più efficiente senza essere meno garantista, nella quale l'avvocato torni a svolgere pienamente la propria funzione di garante dei diritti».

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

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

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

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

■ **Alessandro Gallo**

FARE L'AVVOCATO

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



La privacy come presidio di libertà e autodeterminazione

Ginevra Cerrina Feroni, vicepresidente del Garante per la protezione dei dati personali, riflette sul delicato equilibrio tra innovazione, intelligenza artificiale, libertà di informazione e tutela della persona

Intelligenza artificiale, profilazione algoritmica, social network e capacità sempre più avanzate di raccogliere e correlare dati pongono nuove e complesse sfide alla tutela dei diritti fondamentali. La privacy non può essere considerata un semplice adempimento tecnico, ma diventa una questione di libertà, dignità e autodeterminazione. Ginevra Cerrina Feroni, vicepresidente del Garante per la protezione dei dati personali, analizza i confini tra diritto alla riservatezza e libertà di informazione, mettendo in guardia dai rischi della spettacolarizzazione del dolore, del processo mediatico e di una sorveglianza capace di condizionare, anche silenziosamente, i comportamenti delle persone.

La tutela dei diritti fondamentali nell'era digitale è uno dei temi centrali della sua attività di studiosa e di vicepresidente del Garante. Quanto è difficile oggi trovare un equilibrio tra innovazione tecnologica, intelligenza artificiale e protezione della persona?

«Tutelare la privacy significa riconoscere a ciascuna persona una zona franca dell'esistenza, vale a dire uno spazio di libertà in cui poter scegliere, cambiare, sbagliare, essere autenticamente se stessi, sottraendosi allo sguardo e al giudizio altrui. Anche solo per questo motivo essa non può essere relegata al mero rango di disciplina tecnica o di

Ginevra Cerrina Feroni, vicepresidente del Garante per la protezione dei dati personali



IL PROCESSO MEDIATICO

Può produrre una pericolosa anticipazione del giudizio: una pur suggestiva ricostruzione giornalistica può sedimentare nell'opinione pubblica una "verità" percepita ben prima che il processo abbia avuto luogo e a prescindere dal suo esito

adempimento amministrativo perché attiene, nel suo nucleo essenziale, al concetto di dignità umana, architrave del principio personalista del costituzionalismo contemporaneo.

Ciò non significa affatto che la privacy sia un diritto "assoluto". Va, invece, tutelata attraverso un bilanciamento rigoroso con gli altri diritti costituzionalmente rilevanti. Tra questi vi è, per restare alla stretta attualità, la libertà di informazione. Una democrazia matura presuppone un'informazione libera, indipendente, capace di sottoporre al vaglio dell'opinione pubblica anche ciò che il potere preferirebbe custodire lontano dai riflettori. Ma neppure questa libertà è senza limiti, né la sua ampiezza può risolversi nell'assenza di confini».

Dove deve essere tracciato il confine tra ciò che può legittimamente diventare di interesse pubblico e ciò che, invece, deve rimanere nella sfera privata, anche quando riguarda una persona molto conosciuta?

«Occorre distinguere, con rigore, ciò che interessa il pubblico da ciò che è di

interesse pubblico. La differenza non è lessicale ma giuridica e, ancor prima, culturale. La curiosità collettiva non genera, per ciò solo, un diritto di accesso alla sfera privata altrui. Che una persona sia nota o che un contenuto faccia audience, nulla dice sulla meritevolezza giuridica della diffusione di una certa notizia: l'eco che un fatto produce non ne costituisce il fondamento di legittimità.

Il parametro deve essere quello, ben più stringente, dell'interesse pubblico alla diffusione, valutato sulla base dell'essenzialità dell'informazione rispetto allo scopo informativo perseguito. A questi criteri si affianca la cosiddetta minimizzazione: rendere conoscibile ciò che è strettamente necessario a comprendere un fatto, senza tuttavia trascinare nella dimensione pubblica tutto ciò che, per quanto disponibile, non sia necessario conoscere. Questo principio assume un rilievo particolarmente delicato quando l'informazione penetra nel territorio della sofferenza e dell'intimità personale. Assistiamo a derive di spettacolarizzazione del dolore in cui la persona coinvolta finisce per essere trasformata in personaggio di un copione che non ha scelto e dal quale non può sottrarsi».

Non meno problematica è l'ossessione mediatica per l'intimità.

«Esattamente. Penso alle relazioni personali e agli aspetti della sfera sessuale





che vengono portati alla luce non perché dotati di concreta rilevanza per il dibattito pubblico, ma perché capaci di soddisfare una curiosità di natura “voyeuristica” che si alimenta della vita altrui come di una risorsa a disposizione di chiunque. È precisamente in questo scivolamento che il diritto all'informazione si snatura».

La diffusione dei contenuti attraverso social network e piattaforme digitali può moltiplicare in modo esponenziale la portata di una violazione della privacy. Ritene che gli attuali strumenti normativi e sanzionatori siano adeguati a fronteggiare questa capacità di amplificazione, oppure serva un nuovo modello di responsabilità per chi produce e diffonde contenuti online?

«La verifica delle fonti, la distinzione tra fatti e opinioni, il rispetto della dignità delle persone coinvolte e l'essenzialità dell'informazione non sono formalità che comprimono la libertà del giornalismo- specie di quello che si autoqualifica d'inchiesta- ma, al contrario, le condizioni indefettibili che rendono quella libertà credibile, legittima e responsabile e non un privilegio riservato a chi si ritenga “intoccabile”. La medesima responsabilità investe poi il rapporto, simbiotico, tra informazione e giustizia. Il processo mediatico può produrre una pericolosa anticipazione del giudizio: una pur suggestiva ricostruzione giornalistica può sedimentare nell'opinione pubblica una “verità” percepita ben prima che il processo abbia avuto luogo e a prescindere dal suo esito. Quando il racconto me-

diatico precede- e surroga- quello giudiziario, l'effetto è duplice e nefasto. Si comprime la presunzione di innocenza, che non è un vizzo garantista, ma principio cardine dello Stato di diritto, e si depotenzia la funzione stessa del processo, che resta l'unico luogo nel quale le responsabilità individuali vengono accertate secondo regole, garanzie e contraddittorio, e non secondo gli umori dell'opinione pubblica. E questo anche perché la gogna fuori dalle aule di giustizia non si cancella con un'assoluzione pronunciata, chissà quando, dentro di esse. La rivoluzione digitale ha reso questi fenomeni infinitamente più rapidi, pervasivi e difficilmente reversibili. La rete e i social non sono soltanto nuovi strumenti di comunicazione: sono straordinari amplificatori che rendono la violazione potenzialmente permanente e la sua riparazione, spesso, soltanto parziale».

Quale ruolo dovrà avere il Garante nei prossimi anni per assicurare che la trasformazione digitale non si traduca in una progressiva riduzione della libertà e dell'autodeterminazione delle persone?

«Il Digital Services Act ha introdotto un sistema significativo di obblighi e responsabilità in capo agli intermediari digitali, ma resta legittimo- ed è anzi doveroso- interrogarsi sulla sua adeguatezza a fronte di un ecosistema tecnologico che evolve ad una velocità strutturalmente superiore a quella della regolazione. La responsabilizzazione delle piattaforme non può arrestarsi al contenuto illecito una volta individuato: deve investire anche i meccanismi algoritmici attraverso i quali determinati contenuti vengono selezionati, amplificati, suggeriti e trasformati in fenomeni virali. Ma l'amplificazione dei contenuti è soltanto una parte del problema».

Ovvero?

«Quando diventa tecnicamente possibile raccogliere quantità immense di dati,

correlarli, dedurre da essi caratteristiche personali, prevedere comportamenti futuri e assumere decisioni sulla base di correlazioni che l'individuo stesso ignora, la privacy diventa una questione enorme, di libertà e, insieme, di potere. Una sorveglianza massiva, ove non sottoposta a limiti rigorosi di legalità, necessità, proporzionalità, trasparenza e controllo indipendente, può produrre un effetto che eccede la stessa violazione della privacy: può alterare il modo in cui le persone si comportano, si esprimono e partecipano alla vita democratica. La democrazia non si indebolisce soltanto quando si impedisce di parlare. Può iniziare a erodersi anche quando le persone sanno, o semplicemente presumono, di essere costantemente osservate: un chilling effect che opera silenziosamente, senza bisogno di divieti formali, insinuandosi prima nelle abitudini e poi nelle coscienze».

Come si può regolare l'uso dell'intelligenza artificiale?

«La regolazione dell'intelligenza artificiale, della profilazione e della sorveglianza necessita di una governance pubblica capace di porre i diritti fondamentali, in modo particolare la privacy, non come vincolo esterno all'innovazione, ma come suo criterio costitutivo di orientamento. Il punto non è scegliere tra privacy e libertà di informazione, tra privacy e sicurezza o, ancora, tra diritti e innovazione, ma semplicemente evitare che uno di questi termini diventi una clausola generale capace di assorbire tutti gli altri o di sacrificare in maniera assoluta interessi ritenuti “non popolari”. In una democrazia costituzionale, il bilanciamento consiste nell'esigere che ogni limitazione abbia una base giuridica, sia necessaria e ragionevole e possa essere sottoposta a un controllo effettivo di un organo terzo».

Alcune narrazioni tentano di insinuare che la privacy sia uno spazio di irresponsabilità, un rifugio sottratto alle regole della convivenza.

«La privacy ormai oggi non protegge soltanto ciò che desideriamo nascondere, quanto la stessa possibilità di non essere definiti una volta per tutte da un dato, da una classificazione algoritmica o da un racconto pubblico costruito su di noi. Protegge persino la libertà di dissentire e di partecipare alla vita collettiva senza il timore costante di essere osservati, profilati o esposti. La zona franca dell'esistenza da cui sono partita va intesa proprio in questo senso, come la condizione e lo spazio nel quale la persona conserva la propria autonomia e resta soggetto, cioè non è ridotta a oggetto di osservazione, di previsione o di giudizio. Se quella zona scompare, oltre al diritto individuale, arretra la qualità democratica della società nel suo complesso».

■ **Gloria Martini**

LA RETE E I SOCIAL

Non sono soltanto nuovi strumenti di comunicazione: sono straordinari amplificatori che rendono la violazione potenzialmente permanente e la sua riparazione, spesso, soltanto parziale



Quel confine da non oltrepassare

«Informare è un diritto, ma prima della sentenza non si può trasformare la cronaca in un giudizio». Lo ricorda il senatore Maurizio Gasparri

In una democrazia il diritto a essere informati e la tutela dei diritti individuali devono trovare un punto di equilibrio. È un principio particolarmente delicato quando l'informazione entra nel campo della giustizia, dove ogni parola può incidere sulla reputazione delle persone e sul rapporto tra cittadini, istituzioni e sistema giudiziario. Un equilibrio che chiama in causa responsabilità, regole e garanzie. L'esperienza del senatore Maurizio Gasparri offre uno sguardo diretto su alcuni dei temi più delicati del rapporto tra politica, informazione e giustizia.

Una vita in politica lunga oltre 40 anni, tra incarichi di governo, battaglie parlamentari e scontri che hanno fatto discutere. La sua è la storia di uno dei parlamentari più longevi del centrodestra e fedelissimo di Silvio Berlusconi.

«La fedeltà agli ideali e la coerenza nel costruire un centrodestra unito e coeso sono per me scelte prioritarie. La mia militanza è iniziata in un contesto in cui non era nemmeno immaginabile avere un centrodestra di governo. In seguito, abbiamo resistito, trasformato e modernizzato la destra. Nel 1994, la discesa in campo di Berlusconi e la nascita di una coalizione hanno determinato una grande svolta. Ho potuto svolgere funzioni di governo, prima come sottosegretario all'Interno, poi come ministro delle Comunicazioni e successivamente con un impegno soprattutto in Parlamento, in ruoli sempre di prima linea. Berlusconi ha fatto sì che il centrodestra si potesse finalmente concretizzare in Italia, dopo tante occasioni perdute negli anni 50 e 60. A lui siamo grati e dobbiamo continuare a mantenere unita questa coalizione, allargandola e interpretando, con uno spirito positivo e propositivo, il sentimento e il pensiero di una maggioranza naturale di italiani alternativa alla sinistra».

Senatore Gasparri, la libertà di stampa è uno dei pilastri di una democrazia e il diritto dei cittadini a essere informati rappresenta una garanzia fondamentale. Quali sono, a suo avviso, oggi le condizioni necessarie perché l'informazione possa esercitare pienamente questa

funzione senza subire condizionamenti e senza trasformare il diritto di cronaca in una forma di pressione o di anticipazione del giudizio?

«La libertà di stampa ha certamente un valore insopprimibile che va salvaguardato. Tuttavia, molte volte, così come c'è stato un uso politico della giustizia, si assiste anche a un uso e a un abuso politico dell'informazione, come ci ricordano le ultime polemiche attorno a un conduttore e a un noto programma della Rai. L'informazione deve essere libera, ma esiste una deontologia che va rispettata. Non mi faccio molte illusioni e penso che, soprattutto in un'epoca di moltiplicazione infinita delle notizie e di dilagare dei social- dove con l'intelligenza artificiale si possono ormai creare immagini o video falsi ma verosimili-, questo fenomeno sia destinato ad ampliarsi. La smania di anticipare giudizi morali o quasi giudiziari attraverso campagne a mezzo stampa o televisive è purtroppo dilagata, e bisogna sperare che gli episodi di questi mesi facciano riflettere tutti, anche se non mi aspetto grandi stravolgimenti».

La cronaca giudiziaria si trova spesso al centro di una tensione delicata: da una parte il diritto dei cittadini a conoscere fatti di interesse pubblico, dall'altra la presunzione di innocenza, la privacy e la tutela della reputazione delle persone coin-



Il senatore Maurizio Gasparri

volte. Dove dovrebbe essere tracciato, secondo lei, il confine tra un'informazione doverosa e un processo mediatico?

«La tutela della privacy è stata affermata con leggi e con l'istituzione dell'Autorità Garante, ma le stesse autorità per la privacy sono state poi travolte da un modo invadente di fare informazione. Bisogna rispettare le leggi. Anzi bisognerebbe farne di ancora più severe per evitare il saccheggio di materiale giudiziario o l'invasione della privacy, acquisendo, in maniera a volte anche illegale, conversazioni telefoniche, chat e scambi di messaggi. Ci sono state decisioni importanti a tutela della riservatezza, ma vedo che la prassi quotidiana è comunque caratterizzata da violazioni

in serie. Il confine deve essere tracciato nel rispetto delle norme, e le leggi dovrebbero rafforzare il diritto alla privacy. Chi deve indagare lo deve fare, ma non accompagnato da un'amplificazione mediatica che, prima della sentenza, può distorcere il percorso investigativo».

Quali interventi ritiene necessari per garantire contemporaneamente la libertà dei giornalisti, il diritto dei cittadini a essere informati e la tutela dei diritti delle persone coinvolte nei procedimenti giudiziari?

«Mi accontenterei del puntuale rispetto delle leggi in vigore, unito a una riflessione per rafforzarne il contenuto e l'efficacia». ■ GA



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

INQUADRA
IL QR CODE
PER ISCRIVERTI



CORSO DI ALTA FORMAZIONE

DIPENDENZE TECNOLOGICHE E CYBERBULLISMO

€590

**CODICE SCONTO
DITE2026**

IN OFFERTA CON CODICE SCONTO
€490 PAGABILI
ANCHE A RATE

48 CREDITI ECM

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

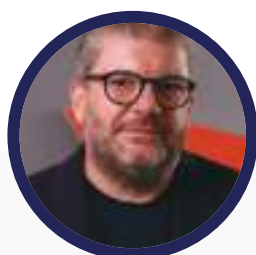
Giuseppe Lavenia - Presidente e Formatore Di.Te.

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

I FORMATORI DI.TE.



**Giuseppe
LAVENIA**



**Emanuele
FRONTONI**



**Daniela
LUCANGELI**



**Roberta
BRUZZONE**



**Alberto
PELLAI**

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

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

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

Dall'aula al proscenio

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

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

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

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

Dalla nuova inchiesta sul delitto di Garlasco al caso Signorini-Corona,



RESTITUIRE CENTRALITÀ AL FATTO STORICO

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

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

«Parafrasando un grande filosofo dell'ottocento, ormai si preferisce il segno alla cosa, la copia all'originale, l'apparenza all'essenza, l'illusione è diventata sacra, perché alimenta palinsesti e racconta un fatto con curiosità e morbosità, la verità è profana, annoia non interessa e fa cambiare canale. Il processo mediatico funziona esattamente così. Il racconto- la ricostruzione, il titolo, la puntata- diventa più reale e più "vero" degli atti che dovrebbe rappresentare, e finisce per sostituirsi ad essi nella percezione del pubblico. Il difensore che porta un dato tecnico dissonante non sta correggendo un errore, sta chiedendo al pubblico di rinunciare a un'illusione già consolidata e più comoda della verità pro-

cessuale. Ed è una battaglia strutturalmente in salita, perché non si vince con l'argomento migliore o giusto, ma con la pazienza di continuare a parlare agli atti processuali anche quando nessuno, fuori dall'aula, sembra più ascoltarli».

Nel dibattito pubblico sui grandi

L'avvocato Domenico Aiello



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

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

Quale rimedio ci può essere?

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

S M E G



Musa Collection

smeg.it

Proteggi un patrimonio che cresce

Arte, storia e natura
per fare grande il nostro Paese

Palazzo Moroni - Bergamo © FAI - Ph. Luca Chiodano

Dona il tuo **5X1000** al FAI

CODICE FISCALE
80102030154

fai5x1000.it



Partecipare al dibattito pubblico è doveroso

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

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

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

«La penso esattamente all'opposto della grande maggioranza dei miei colleghi, secondo i quali i processi si celebrano nelle aule di giustizia e non sui giornali. Credo, invece, che quando si segue un processo o una vicenda giudiziaria di forte impatto mediatico, non ci si pos-



I PROCESSI MEDIATICI

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

stato. Bisogna rispettare ovviamente il proprio dovere difensivo, e quindi difendere il cliente con gli argomenti che si possono utilizzare in sede pubblica, perché ci sono delle cose che non si possono dire perché coperte dal segreto difensivo o che magari tatticamente non è il caso di svelare. Se si vuole assolvere pienamente al proprio dovere difensivo, non ci si può dunque sottrarre nemmeno alla dimensione dei social».

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

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

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

aspetti giuridici e umani che ritiene più importanti di questa lunga vicenda?

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

E giuridicamente?

«Dal punto di vista giuridico, credo di aver ottenuto risultati, come dice Fabrizio, straordinari. Sono riuscito, per esempio, a far dichiarare improcedibili quasi quindici processi perché mancava il principio di specialità, non essendo stata richiesta l'estradiizione per quei procedimenti. In questo modo, nell'arco di appena un mese, ho ottenuto quindici importanti risultati processuali. Successivamente, sono riuscito a ottenere il riconoscimento della continuazione, un esito che molti ritenevano pressoché impossibile, e infine, attraverso l'applicazione di un principio giuridico inno-

vativo, ho ottenuto per lui un affidamento in prova terapeutico, che secondo molti era altrettanto difficile da conseguire».

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

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

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

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

■ **Linda Zorza**



L'avvocato Ivano Chiesa

sa sottrarre anche alla sua dimensione comunicativa. Gestire e tutelare questo aspetto fa parte dei doveri difensivi, perché l'attenzione dei media può incidere profondamente sulla percezione della vicenda e, di conseguenza, sulla stessa posizione dell'assistito. Se il difensore non interviene, infatti, lo farà qualcun altro al suo posto, offrendo una lettura dei fatti che potrebbe non corrispondere alla realtà o, peggio ancora, risultare controproducente per il proprio assi-

Intervenire immediatamente

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

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

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

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

In questo senso, il Codice Rosso ha

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



IL CODICE ROSSO

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

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

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

«Il Codice Rosso ha introdotto una svolta innanzitutto perché ha imposto un principio fondamentale: l'immediatezza dell'intervento dell'autorità giudiziaria di fronte alla notizia di una violenza o di una situazione di pericolo. La comunicazione del fatto deve arrivare tempestivamente alla Procura e la persona offesa deve essere ascoltata in tempi molto brevi, proprio per consentire alla

della legislazione degli ultimi anni: la tutela e la salvezza della persona offesa diventano parte integrante della funzione dell'autorità giudiziaria».

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

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

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

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

■ LZ

Con te, in Prima linea.

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



Più forti insieme.

CENTRALINO
NAZIONALE
ATTIVO

H24
7 GIORNI
SU 7



06 37 51 82 82

telefonorosa.it





CI SONO SEGNALI CHE PESANO PIÙ DI QUANTO IMMAGINI.

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

 **FONDAZIONE
BULLONE**
Pensare. Fare. Far Pensare.

 Ospedale Niguarda  **Regione
Lombardia**

 **FONDAZIONE ETS
ITALIA: PATRIA
DELLA BELLEZZA**

 **Fondazione
Guido
Venosta**



Per ricevere un aiuto qualificato:
piattaformadisturbialimentari.iss.it

Una risposta costante, competente e consapevole

«Servono specializzazione, empatia e tempestività per proteggere le vittime ed evitare ogni forma di violenza secondaria».

La consapevolezza di Fabio Roia, davanti alla complessità della violenza di genere

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

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

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

Quali risposte ritiene necessario rafforzare?

«I procedimenti penali o civili o anche amministrativi vanno fatti in tempi molto contingentati e con grande specializzazione da parte di tutti gli operatori, polizia giudiziale,

avvocati e magistrati. Bisogna affrontarli con grandi competenze, empatia e grande velocità, cercando di non creare una forma di violenza secondaria e un ulteriore danno che possa disincentivare la donna a chiedere aiuto».

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

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

La risposta deve quindi essere proporzionata al livello di rischio.

«Esattamente, arrivando, nei casi più gravi, anche alla custodia cautelare in carcere e, nelle situazioni meno afflittive, a misure che impongono il divieto o l'obbligo di mantenere una determinata distanza dalla persona offesa e dai luoghi da lei frequentati. In questi casi, anche gli strumenti di controllo elettronico possono svolgere un ruolo impor-

tante, a condizione che siano concretamente funzionanti ed efficaci. La vera sfida, dunque, non è soltanto disporre di strumenti adeguati, ma assicurare che vengano utilizzati tempestivamente e che la protezione prevista sulla carta si traduca in una tutela concreta della vittima».

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

«La competenza multidisciplinare e il lavoro di rete sono una vera e propria precondizione per affrontare correttamente i casi di violenza di genere. Senza questa integrazione, il rischio è di non comprendere pienamente la condizione della vittima e, in alcuni casi, di aggravare una sofferenza già profonda. Chi opera nel sistema giudiziario deve quindi possedere una formazione specialistica, ma anche la capacità di confrontarsi con competenze diverse. Il giurista, per esempio, non può limitarsi alla conoscenza delle norme: deve essere disponibile ad acquisire gli strumenti che gli consentano di comprendere i meccanismi psicologici e relazionali della violenza, anche attraverso il confronto con le operatrici dei centri antiviolenza e con gli altri professionisti coinvolti. È importante conoscere, ad esempio, le conse-



Fabio Roia, presidente del Tribunale di Milano

guenze della violenza fisica e sessuale, le difficoltà nel raccontare quanto accaduto, i possibili effetti traumatici e le dinamiche del cosiddetto ciclo della violenza. Una vittima può infatti fornire nel tempo racconti apparentemente contraddittori o arrivare persino a ritrattare quanto denunciato: senza una preparazione specifica, questi comportamenti rischiano di essere interpretati in modo errato. Per questo la formazione multidisciplinare e la collaborazione tra magistratura, forze dell'ordine, servizi, centri antiviolenza e professionisti sono fondamentali per costruire una risposta giudiziaria realmente consapevole e rispettosa della complessità della violenza di genere».

■ GA

LA DENUNCIA

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



La violenza di genere non è un raptus, ma un esercizio di dominio

Servono formazione, specializzazione della giustizia e una rete capace di intervenire prima che la violenza raggiunga l'esito più drammatico. L'auspicio di Claudia Eccher

La violenza di genere raramente nasce da un gesto improvviso. È spesso il risultato di un percorso fatto di controllo, isolamento, sopraffazione e progressiva privazione della libertà. Claudia Eccher, avvocato e componente laico del Consiglio Superiore della Magistratura, riflette sulla necessità di superare narrazioni come "raptus" e "delitto passionale" e di rafforzare prevenzione, formazione e collaborazione tra giustizia, scuola, servizi e forze dell'ordine. Un sistema capace di intervenire prima che la violenza raggiunga il suo esito più drammatico.

Nel dibattito sulla violenza di genere ricorrono ancora espressioni come "raptus", "delitto passionale" o "tempesta emotiva". Quanto queste definizioni rischiano di alimentare una narrazione distorta della violenza e di ostacolare una reale cultura della prevenzione?

«Parlare di "raptus" evoca l'idea di un evento imprevedibile e incontrollabile, un cortocircuito psichico momentaneo. La criminologia e la prassi giudiziaria dimostrano l'opposto: la violenza di genere è quasi sempre l'apice di un percorso prolungato nel tempo, fatto di controllo progressivo, isolamento e pianificazione. Sul piano processuale, la tentazione di concedere attenuanti generiche o di attenuare la punibilità attraverso l'invocazione di stati emotivi e passionali (art. 90 del codice penale) trova terreno fertile in questa narrazione, ostacolando una corretta qualificazione dell'aggravante dei futili o abietti motivi o della premeditazione. In un'ottica istituzionale e formativa, è indispensabile promuovere linee guida per la comunicazione giudiziaria e mediatica che eliminino del tutto queste espressioni, affinché la violenza venga riconosciuta per ciò che è, un esercizio di dominio e possesso continuato nel tempo, con radici profonde e con un background di mesi se non di anni di prevaricazione, silenzi, sudditanza psicologica e altre condotte che annientano lentamente la parte debole del rapporto».

Lei ha curato la postfazione del libro *Quei bravi ragazzi che uccidono*, che invita a guardare oltre lo stereotipo dell'uomo violento come "mostro". Quali sono, secondo lei, i primi segnali di controllo, sopraffazione e possesso



Claudia Eccher, avvocato e componente laico del Consiglio Superiore della Magistratura

che dovremmo imparare a riconoscere?

«I segnali precoci da intercettare prima dell'escalation fisica non sono quasi mai gesti eclatanti, ma condotte di controllo ossessivo come l'allontanamento sistematico della vittima dalla rete familiare e amicale, spesso giustificato da un'apparente esclusività affettiva; il controllo ossessivo trova terreno fertile con le nuove tecnologie quindi con la pretesa di monitorare le conversazioni sullo smartphone, le password, le geolocalizzazioni o le spese quotidiane, privando la persona dell'autonomia finanziaria e della riservatezza. Come non pensare anche alla gelosia restrittiva che porta a considerare il corpo e le decisioni dell'altra persona come una propria estensione, limitandone le scelte sull'abbigliamento, il lavoro e le relazioni sociali».

Riconoscere queste spie rosse è fondamentale?

«Sì e non bisogna normalizzare ciò che ad un'attenta analisi risulta invece essere patologico. Non è una sana gelosia ma una vera e propria privazione di libertà. Si ricorre spesso alla descrizione sintomatica dell'assassino che "ha le chiavi di casa" per rappresentare che il pericolo non si trova all'esterno, ma risiede all'interno della

sfera affettiva, di fiducia e di intimità della vittima. Di fronte a un estraneo si alzano barriere fisiche ed emotive. Verso chi possiede le "chiavi" del proprio vissuto, invece, le difese sono completamente abbassate: la vittima non prevede il pericolo perché la persona che lo incarna è la stessa da cui ci si aspetterebbe cura e protezione. In tale contesto l'aggressore sfrutta la conoscenza profonda della vittima, le sue abitudini, le sue fragilità e le sue routine come un'arma per mantenere il controllo e colpire nel momento di massima esposizione».

Il contrasto alla violenza di genere non può essere affidato esclusivamente al diritto penale. Quali interventi ritiene oggi prioritari sul piano della prevenzione, della formazione e dell'educazione, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni?

«Il diritto penale e lo strumento repressivo intervengono quando la violazione del bene giuridico si è già verificata. Un sistema efficace deve agire prima che il reato venga commesso. Gli interventi prioritari mirati dovrebbero introdurre nei percorsi scolastici programmi strutturati sulla gestione dei conflitti, sul consenso e sul superamento degli stereotipi di genere. È fondamentale insegnare alle nuove generazioni che il rifiuto o la fine di una relazione fanno parte del-

l'esperienza umana e non costituiscono una lesione dell'identità personale che giustifichi la ritorsione. Al Csm in vari incontri di studio (il prossimo sarà l'8 e 9 ottobre p.v.) e in varie delibere sulle linee guida degli uffici giudiziari abbiamo sostenuto che la sola conoscenza ed applicazione della norma giuridica spesso non bastano. Chiunque entri in contatto con la vittima deve acquisire competenze integrative sulle dinamiche psicologiche della violenza domestica per evitare sottovalutazioni del rischio o atteggiamenti giudicanti. Ed è solo attraverso queste competenze che possono essere attuate tempestivamente le misure preventive previste dalle leggi sul codice rosso».

Quale dovrebbe essere il ruolo della giustizia e delle istituzioni nel costruire una rete capace di intercettare tempestivamente le situazioni di rischio e proteggere le vittime?

«La risposta delle istituzioni non può consistere in interventi isolati o a compartimenti stagni. Il contrasto alla violenza di genere richiede una rete territoriale integrata, in cui il sistema giudiziario dialoghi costantemente con i servizi socio-sanitari, i centri antiviolenza e le forze dell'ordine. Il ruolo della giustizia e delle istituzioni deve basarsi sulla specializzazione degli uffici e sulla tempestività: l'attuazione rigorosa delle corsie preferenziali previste dal Codice Rosso e l'applicazione tempestiva delle misure cautelari sono decisive per interrompere la spirale persecutoria prima degli esiti fatali».

Considerando la sua esperienza che cosa pensa sia indispensabile?

«È indispensabile abbattere il muro tra giurisdizione penale e civile/minorile. Molto spesso le situazioni di pericolo sono già tracciate nei procedimenti di separazione o affidamento dei figli davanti al Giudice Civile o al Tribunale per i Minorenni e la mancata trasmissione degli atti al Pubblico Ministero penale vanifica la tempestività della tutela. Sul piano dell'autogoverno, è prioritario verificare che i Tribunali e le Procure adottino organizzazioni interne idonee, creando sezioni specializzate e protocolli operativi d'intesa con i Centri anti violenza e i servizi del territorio, per evitare che la risposta giudiziaria dipenda dalla sensibilità del singolo magistrato anziché da uno standard istituzionale consolidato».

■ **Giada Amerio**

With you,
TOGETHER
for her health

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



GEDEON RICHTER
Health is our mission

Il pericolo più grande è quello che non fa rumore

La criminalità organizzata ha cambiato Dna e oggi si insinua nell'economia legale, nella finanza e nelle nuove tecnologie. «Per contrastarla- commenta Chiara Colosimo- servono strumenti adeguati e un'alleanza tra istituzioni, imprese e società civile»

Le mafie contemporanee sono sempre meno riconoscibili attraverso i tradizionali segnali della violenza e sempre più presenti nei circuiti dell'economia, della finanza e del digitale. Un'evoluzione che impone di rafforzare prevenzione, strumenti investigativi e cultura della legalità, soprattutto tra le nuove generazioni.

Presidente Colosimo, la Commissione parlamentare antimafia svolge oggi un ruolo centrale nel comprendere l'evoluzione delle organizzazioni criminali. Quali sono, a suo giudizio, i fenomeni che più preoccupano e quali nuove forme sta assumendo la presenza mafiosa nel nostro Paese?

«L'evoluzione più pericolosa è quella che non fa rumore. Una mafia che spara si vede, si denuncia e si processa. Una mafia che offre lavoro, credito e servizi, o che rileva un'azienda in crisi e paga puntualmente, non incute paura: costruisce consenso. E il consenso si smonta molto più lentamente del terrore. Nel 2023 il Parlamento lo aveva già intuito, imponendoci di indagare su "mafie silenziose ed economiche". Le reti criminali hanno cambiato Dna: Europol descrive un'associazione ibrida, smaterializzata, silente e invisibile. Per questo abbiamo allargato il raggio d'azione: dalle procure del Nord alle rotte del narcotraffico con l'America Latina, fino al Comitato dedicato a criptovalute, piattaforme cifrate e dark web. Sul piano normativo, il reato di associazione mafiosa (416-bis) resta solido perché punisce il metodo e la forza di intimidazione anche senza violenza. Ciò che va aggiornato sono gli strumenti contro la mafia finanziaria: serve trasparenza sulle reali proprietà societarie- una delle nostre fragilità più serie- e una disciplina stringente sul sequestro delle cripto-attività. Se la mafia cambia Dna, il nostro sistema immunitario deve fare lo

stesso».

Uno dei terreni sui quali le mafie cercano maggiormente di espandere la propria influenza è l'economia legale. Quali sono oggi i settori più esposti al rischio di infiltrazione e quali strumenti ritiene necessario rafforzare per impedire che capitali e interessi criminali entrino nei circuiti dell'economia sana?

«In Europa l'86 per cento delle reti criminali più pericolose opera attraverso strutture d'impresa legali. Non significa che l'economia sia interamente infetta, ma che le mafie hanno imparato a vestirsi da azienda. In Italia, l'Unità di Informazione Finanziaria ha registrato oltre 162.000 segnalazioni di operazioni sospette in un anno: quasi una su otto conduce alla criminalità organizzata. Il confine tra economia pulita e sporca non va cercato nei nomi, ma nel metodo: dove un'organizzazione usa la forza del vincolo associativo per assoggettare e corrompere, lì c'è la mafia, anche se ha la sede in un grattacielo. Per questo la Commissione ha spostato il baricentro dai territori tradizionali alle piazze finanziarie e ai porti internazionali: la sfida oggi si gioca dove la merce entra, il denaro si ripulisce e il potere si compra».

Il contrasto alla criminalità organizzata non può essere affidato soltanto alla repressione giudiziaria. Quanto sono importanti prevenzione, educazione alla legalità e coinvolgimento delle nuove generazioni e quali iniziative ritiene più efficaci per costruire una vera cultura dell'anticorruzione e della legalità?

«Tutto parte dal racconto. Se continuiamo a descrivere la mafia soltanto con la coppola e la lupara, i ragazzi non la riconosceranno quando si presenterà in maniera diversa. Dobbiamo mostrare alle nuove generazioni il vero volto della corruzione, smontando quell'illusione del "tutto e subito" che la criminalità vende

con facilità. La scuola è il primo presidio per spezzare questa fascinazione. Guardando alle realtà di Caivano o degli istituti penali minorili come Nisida e il Baccaria, si misura tutto il peso della morsa criminale sui ragazzi. Allo stesso tempo, la battaglia si combatte sul digitale: da qui nasce il nostro protocollo con TikTok per contrastare i contenuti che esaltano il modello mafioso. Strumenti come la legge Liberi di scegliere servono esattamente a questo: strappare i giovani a un destino già scritto e offrire un'alternativa reale».

Quali sono le priorità sulle quali la Commissione parlamentare antimafia dovrà concentrare il proprio lavoro per difendere le istituzioni democratiche e lo Stato di diritto? E quale contributo possono dare istituzioni, magistratura, forze dell'ordine, mondo dell'impresa e società civile in questa sfida?

«La priorità sarà colpire le mafie dove sono più vulnerabili: nei patrimoni e nelle reti d'impresa invisibili, anticipandole sul terreno delle nuove tecnologie e dei mercati finanziari. Questa partita, però, non può essere vinta da un'unica istituzione. Richiede un'alleanza concreta in cui la magistratura e le forze dell'ordine di-



Chiara Colosimo, presidente Commissione parlamentare antimafia

spongano di mezzi d'avanguardia per penetrare le reti cifrate; mentre il mondo dell'impresa (e del credito) deve esercitare un'autentica responsabilità sociale alzando le barriere contro i capitali di origine opaca. Parallelamente, la scuola e la società civile devono mantenere sempre vigile la coscienza democratica, rifiutando ogni forma di compromesso o indifferenza. Difendere lo Stato di diritto significa dimostrare ogni giorno che la legalità non è un principio astratto, ma la sola vera garanzia di libertà, sviluppo e giustizia per tutti». ■ GA

UNA PARTITA DA VINCERE

Combattere le mafie dove sono più vulnerabili: nei patrimoni e nelle reti d'impresa invisibili, anticipandole sul terreno delle nuove tecnologie e dei mercati finanziari





Pomellato

NUDO COLLECTION

MILANO 1967

POMELLATO.COM

Il contrasto alle ecomafie

«Il governo Meloni- sottolinea il sottosegretario di Stato al Ministero dell'Interno Wanda Ferro- ha posto grande attenzione alla difesa dell'ambiente dalle infiltrazioni criminali, nella consapevolezza che colpire questi interessi significa proteggere insieme il territorio, la salute dei cittadini e le imprese che rispettano le regole»

Quella degli ecoreati è una realtà che talvolta viene ancora sottovalutata, nonostante abbia un'incidenza diretta sui nostri territori, sulle loro possibilità di sviluppo e sulla salute dei cittadini. Accanto alle tradizionali attività criminali, le mafie hanno sviluppato una capacità imprenditoriale sempre più sofisticata e cercano di inserirsi nei settori legali che garantiscono profitti elevati e una minore esposizione al rischio penale. «Il ciclo dei rifiuti- spiega il sottosegretario di Stato al Ministero dell'Interno Wanda Ferro- rappresenta uno degli ambiti più appetibili, insieme all'abusivismo edilizio, alle attività estrattive illegali, agli incendi boschivi e alle agromafie. Il traffico illecito dei rifiuti, in particolare, alimenta veri e propri business della spazzatura che possono tradursi in roghi tossici, interramenti illegali, contaminazione dei terreni e delle falde. Sono attività che producono profitti enormi per chi le gestisce e lasciano alla collettività costi ambientali, sanitari ed economici che possono durare per anni».

Nel settore dei rifiuti la criminalità come può intervenire?

«Può intervenire in ogni segmento della filiera: dalla produzione alla raccolta, dal trasporto allo stoccaggio fino allo smaltimento. Le indagini hanno fatto emergere sistemi complessi nei quali possono entrare in gioco imprese, intermediari e professionalità compiacenti. Penso alla falsa classificazione dei rifiuti attraverso il cosiddetto "giro-bolla", all'utilizzo di siti di stoccaggio funzionali al declassamento solo cartolare dei materiali, fino allo smaltimento in cave dismesse o in aree di interrimento. Il trasporto rappresenta un passaggio particolarmente delicato perché collega tutte le fasi della filiera e può consentire di alterare la destinazione e la natura del materiale. Le organizzazioni criminali hanno inoltre acquisito una propria capacità imprenditoriale, attraverso società intestate a prestanome, e cercano di entrare negli appalti per la raccolta, nello smaltimento e nelle bonifiche. In altri casi condizionano le imprese aggiudicatrici imponendo manodopera, affidamenti ad aziende riconducibili ai clan o pagamenti estorsivi. La 'ndrangheta, in particolare, ha dimostrato di saper costruire rapporti con imprese compiacenti e utilizzare società apparentemente regolari per rendere meno visibile la presenza criminale nell'economia legale».

Come possiamo difenderci?



UN TRAFFICO ILLECITO DI RIFIUTI

Può partire da un'impresa produttrice, passare attraverso un intermediario e un trasportatore, utilizzare documentazione falsa, coinvolgere un sito di stoccaggio e concludersi in una discarica abusiva o persino all'estero

«Oggi dobbiamo guardare con grande attenzione anche alle opportunità economiche legate alla transizione ecologica. Le organizzazioni mafiose hanno sempre dimostrato una notevole capacità di adattamento e cercano di intercettare i settori nei quali si concentrano investimenti e risorse

Wanda Ferro, sottosegretario di Stato al Ministero dell'Interno



pubbliche. Per questo alla tutela dell'ambiente deve accompagnarsi una capacità di controllo dei flussi economici, finanziari e societari che consenta di individuare tempestivamente i tentativi di infiltrazione. I numeri danno la misura del fenomeno. Nel 2025 sono stati registrati 2.215 reati relativi alla gestione non autorizzata di rifiuti, con 3.177 persone denunciate o arrestate. Nello stesso anno sono stati registrati 201 episodi di inquinamento ambientale e 17 di disastro ambientale, oltre a 641 casi di combustione illecita e 3.344 episodi di abbandono di rifiuti. Sono dati che confermano quanto sia necessario mantenere alta l'attenzione e continuare ad adeguare la nostra capacità di prevenzione e di contrasto».

Sul fronte della prevenzione, quali strumenti ritiene prioritari per impedire che la criminalità organizzata si infilti nella gestione dei rifiuti, negli appalti e nelle attività legate alla transizione ambientale?

«La prevenzione deve intervenire prima che le organizzazioni criminali riescano a consolidare interessi economici e rapporti con il sistema imprenditoriale e ammini-

strativo. In questo senso il ruolo delle Prefetture è essenziale, soprattutto attraverso la documentazione antimafia e l'attività istruttoria svolta con il supporto delle Forze di polizia e della Direzione investigativa antimafia. Un contributo importante arriva dall'Osservatorio centrale degli appalti pubblici della DIA, che svolge attività di monitoraggio anche nei confronti delle aziende operanti nella gestione dei rifiuti e mette a disposizione dei prefetti gli elementi utili per l'eventuale adozione dei provvedimenti interdittivi. Oggi le organizzazioni criminali cercano spesso di muoversi attraverso strutture societarie formalmente regolari, prestanome e relazioni economiche che rendono meno immediatamente riconoscibile la presenza mafiosa. Diventano quindi fondamentali anche le indagini patrimoniali, l'attenzione ai flussi finanziari e la capacità di aggredire i patrimoni illecitamente accumulati. L'esperienza italiana nel contrasto alle mafie ci ha consegnato strumenti molto avanzati, a partire proprio dalle misure di prevenzione patrimoniale e dalla confisca dei beni. Dobbiamo continuare a renderli sempre più efficaci di fronte alla capacità delle organizzazioni criminali di adattarsi e di cercare nuovi settori nei quali investire i propri capitali. C'è poi un altro aspetto che considero decisivo».

Quale?

«Il settore dei rifiuti diventa particolarmente vulnerabile quando il ciclo legale non funziona, quando si accumulano inefficienze, ritardi, emergenze e proroghe. Se un'amministrazione non riesce a garantire un sistema efficiente di raccolta, trattamento e smaltimento, lascia spazi nei quali le organizzazioni criminali possono offrire i propri "servizi", abbattendo illegalmente i costi e operando in spregio alle norme ambientali e fiscali. Rendere efficiente il ciclo legale dei rifiuti costituisce quindi anche una fondamentale misura di prevenzione antimafia. Per questo occorre prestare attenzione all'intero ciclo dell'appalto. Le criticità possono emergere già nella programmazione del servizio, attraverso un ricorso anomalo alle procedure emergenziali, e possono proseguire nella fase dell'affidamento, con proroghe ripetute, rinnovi, scarsa partecipazione alle gare o possibili accordi collusivi. Anche l'esecuzione richiede controlli puntuali, soprattutto rispetto alla qualità effettiva del servizio e ai subappalti non previsti o non dichiarati. Lo stesso livello di vigilanza deve accompagnare le risorse destinate alla transizione ambientale, alle bonifiche e all'am-



modernamento degli impianti. Si tratta di investimenti fondamentali per modernizzare il Paese e rendere più competitivo il nostro sistema produttivo, che inevitabilmente attirano anche l'interesse della criminalità organizzata».

Quanto è importante rafforzare la collaborazione tra forze dell'ordine, magistratura, istituzioni locali e imprese per contrastare efficacemente le ecomafie? E quali interventi legislativi o organizzativi sarebbero oggi più urgenti?

«La collaborazione è determinante perché la criminalità ambientale opera attraverso filiere complesse e utilizza competenze economiche, societarie, amministrative e professionali. Un traffico illecito di rifiuti può partire da un'impresa produttrice, passare attraverso un intermediario e un trasportatore, utilizzare documentazione falsa, coinvolgere un sito di stoccaggio e concludersi

in una discarica abusiva o persino all'estero. Per ricostruire una catena di questo tipo servono competenze diverse e una condivisione tempestiva delle informazioni. A questo lavoro dobbiamo affiancare sempre di più l'utilizzo delle tecnologie più avanzate. Proprio recentemente ho avuto modo di parlare dell'esperienza maturata in Calabria, dove sul fronte della depurazione è stato costruito un metodo di lavoro che mette insieme magistratura, Forze dell'ordine e competenze scientifiche. È un'esperienza interessante perché dimostra concretamente quanto le nuove tecnologie possano aumentare la capacità di individuare fenomeni che non sono immediatamente visibili e fornire elementi preziosi all'attività investigativa».

Si spieghi meglio.

«Per capire cosa accade in mare, ad esempio, bisogna spesso risalire verso terra: seguire

i torrenti, verificare gli scarichi, controllare gli impianti di depurazione e le reti, individuare gli allacci abusivi. In Calabria sono state condotte indagini risalendo materialmente i corsi d'acqua e utilizzando strumenti tecnologici come il termoscanner a bordo degli elicotteri della Guardia di Finanza, per individuare sversamenti che altrimenti sarebbero rimasti difficili da localizzare. È un esempio molto concreto di cosa significhi mettere insieme conoscenza scientifica, tecnologia e capacità investigativa. Questo metodo deve essere sviluppato sempre di più. La tecnologia può supportare il monitoraggio del territorio, degli incendi e degli sversamenti, mentre l'incrocio delle banche dati e l'analisi dei flussi finanziari possono aiutare a ricostruire i rapporti societari e patrimoniali che si nascondono dietro attività formalmente lecite».

Il contrasto agli ecoreati richiede ormai livelli di specializzazione molto elevati.

«Sul piano organizzativo considero prioritario rendere sempre più rapido lo scambio delle informazioni tra autorità giudiziaria, Forze di polizia, Prefetture e amministrazioni e concentrare i controlli sui passaggi maggiormente vulnerabili: movimentazione dei rifiuti, stoccaggi, subappalti, procedure emergenziali e bonifiche. Anche le imprese sane hanno un ruolo importante, perché conoscono i mercati e possono contribuire a far emergere anomalie, offerte fuori mercato, pressioni e tentativi di condizionamento. Sul piano normativo disponiamo già di strumenti significativi. Penso, ad esempio, al delitto di combustione illecita dei rifiuti e, più in generale, all'evoluzione della disciplina degli ecoreati. Occorre continuare ad aggiornare gli strumenti di prevenzione e contrasto rispetto alle modalità operative della criminalità e alla dimensione sempre più spesso interregionale e internazionale dei traffici. Particolare attenzione deve essere riservata anche alla qualità dell'amministrazione locale. Le anomalie nella gestione dei rifiuti sono presenti in diversi provvedimenti di scioglimento degli enti locali per infiltrazioni mafiose. Una buona programmazione am-

ministrativa, procedure trasparenti e controlli effettivi riducono gli spazi di emergenza e discrezionalità nei quali gli interessi criminali cercano più facilmente di inserirsi».

La tutela dell'ambiente è sempre più strettamente legata alla tutela della legalità e dello sviluppo economico. Quale messaggio vuole rivolgere alle imprese e ai cittadini che ogni giorno contribuiscono, attraverso comportamenti corretti e responsabili, a contrastare la criminalità ambientale?

«Difendere l'ambiente significa difendere la salute delle persone, la qualità della vita, il lavoro e la libertà delle imprese di competere in un mercato sano. La criminalità ambientale produce un danno che ricade su tutta la collettività: sottrae risorse al fisco, scarica sui cittadini i costi delle bonifiche, compromette territori e falde acquifere e penalizza gli imprenditori che rispettano le regole e sostengono correttamente i costi della propria attività. Per questo il comportamento delle imprese responsabili ha un valore che va oltre il rispetto di un obbligo normativo. Un imprenditore che classifica correttamente un rifiuto, ne garantisce la tracciabilità e rifiuta soluzioni anormalmente convenienti contribuisce concretamente a sottrarre spazio all'economia criminale. Allo stesso modo è importante denunciare intimidazioni, richieste estorsive e tentativi di imposizione di fornitori, manodopera o subappalti».

Dal punto di vista culturale cosa si può fare?

«Accanto all'azione dello Stato considero fondamentale il lavoro culturale. I crimini ambientali trovano maggiore spazio dove prevalgono indifferenza e scarsa consapevolezza delle loro conseguenze. Educare al rispetto dell'ambiente, soprattutto attraverso la scuola, le università e il mondo associativo, aiuta a comprendere il valore del territorio, favorisce la partecipazione dei cittadini e rende più difficile la formazione di quelle zone grigie nelle quali gli interessi criminali possono trovare complicità e convenienze. Questo riguarda anche i comportamenti quotidiani. L'abbandono dei rifiuti, gli sversamenti e gli incendi provocano danni che possono durare per anni e contribuiscono a creare un contesto di degrado nel quale diventano più facili anche le attività criminali. La collaborazione dei cittadini, anche attraverso la segnalazione di situazioni sospette, rappresenta quindi un contributo importante alla tutela del territorio. Lo Stato deve garantire controlli, prevenzione e repressione ed essere al fianco di chi opera correttamente. Tutelare l'ambiente significa anche difendere un modello di sviluppo nel quale le imprese sane possano crescere senza subire la concorrenza di chi abbatte illegalmente i costi o utilizza capitali criminali. Contrastare le ecomafie vuol dire proteggere insieme il territorio, la salute dei cittadini, il lavoro e le possibilità di crescita delle nostre comunità».

■ **Gloria Martini**

LA TECNOLOGIA

Può supportare il monitoraggio del territorio, degli incendi e degli sversamenti, mentre l'incrocio delle banche dati e l'analisi dei flussi finanziari possono aiutare a ricostruire i rapporti societari e patrimoniali che si nascondono dietro attività formalmente lecite



«Non può restare un principio sulla carta»

Luigi Li Gotti riflette sul significato del diritto di difesa, dalla tutela dei collaboratori di giustizia alla necessità di garantire un processo realmente fondato su prove, tempi e approfondimento, fino ai rischi del giudizio mediatico e alle riforme necessarie per restituire credibilità e fiducia al sistema penale

Il diritto di difesa rappresenta uno dei cardini dello Stato di diritto, ma la sua concreta applicazione continua a confrontarsi con ostacoli e contraddizioni. L'avvocato Luigi Li Gotti, protagonista di alcune delle più importanti vicende giudiziarie italiane e difensore, tra gli altri, di Tommaso Buscetta, Giovanni Brusca e Gaspare Mutolo, ripercorre il significato della difesa penale e le trasformazioni del rapporto tra giustizia, informazione e opinione pubblica. Dalla tutela dei collaboratori di giustizia ai rischi del processo mediatico, fino alle riforme necessarie, emerge una riflessione netta sulla necessità di riportare il processo penale alla sua funzione di garanzia.

Avvocato Li Gotti, in base alla sua lunga esperienza, qual è, secondo lei, il significato più autentico del diritto di difesa e quale deve essere oggi il ruolo dell'avvocato penalista nel garantire l'equilibrio tra accertamento della verità e tutela delle garanzie del-



L'avvocato Luigi Li Gotti

l'imputato?

«La difesa e il diritto a farsi difendere sono principi della nostra Costituzione. Ne consegue che il sistema penale deve adeguarsi al suddetto principio, rimuovendo tutti gli ostacoli lungo la strada per l'applicazione d'esso. Tutt'ora, a mio parere, esistono ostacoli. Faccio un esempio. Un cittadino viene arrestato con notifica conte-



stuale dell'ordine cattura. La sua prima difesa dovrebbe svolgersi con l'interrogatorio di garanzia innanzi al Gip, in termini ristrettissimi. Mi è capitato, come sarà capitato a tanti, che l'ordine di cattura, consista in un atto di migliaia di pagine. Il cittadino arrestato e il suo difensore non potranno in concreto esercitare la difesa, non avendo neanche il tempo di leggere l'atto. Ebbene, il diritto è manifestamente negato. L'art. 24, comma 2, della Costituzione recita: "La difesa è diritto inviolabile in ogni stato e grado del procedimento". Purtroppo, rimane un supremo principio ancora sulla carta. Quanto alla ricerca di equilibrio tra accertamento della verità e tutela delle garanzie dell'imputato, c'è da osservare che il processo penale non è finalizzato all'accertamento della verità bensì all'accertamento della responsabilità di un imputato in ordine all'accusa formulata. Il soggetto principale del processo non è il fatto, ma l'imputato».

Lei ha assistito alcuni dei più importanti collaboratori di giustizia, tra cui Giovanni Brusca, Gaspare Mutolo e soprattutto Tommaso Buscetta. Come giunse alla difesa di Buscetta?

«La difesa di Tommaso Buscetta, mi fu chiesta da Giovanni Falcone, quasi contemporaneamente alla richiesta di assumere la difesa di Marino Mannoia. Era un periodo di particolare cupezza. A dicembre del 1989, cosa nostra venne a sapere della collaborazione di Marino Mannoia che, pure, era

segretissima. Ci fu la reazione e fu fatta la strage di Bagheria, con l'uccisione della madre, della sorella e della zia di Mannoia. Ancora non esisteva la legge sui collaboratori di giustizia. Era difficile assumere la difesa per timore legittimo di ritorsioni. Io accettai. Ma c'era molta ostilità nei miei confronti. Quando entravo nelle aule, nessuno mi rivolgeva o rispondeva ad un mio saluto. Anche a livello politico c'era ostilità. I collaboratori erano gli "infami" e nei loro confronti si manifestava disprezzo. Nessuno usò analoghe espressioni di disprezzo nei confronti dei boss irriducibili che avevano commesso omicidi e stragi. Il disprezzo per l'infame si estendeva al suo difensore».

Che cosa significa, per un avvocato, difendere un pentito e come si concilia questa scelta con il principio secondo cui ogni persona ha diritto a una difesa piena e qualificata?

«La difesa del collaboratore è difesa della sua credibilità e punta ad evitare che le dichiarazioni, possano concretizzarsi in calunnie. Ho sempre sollecitato i miei assistiti ad evitare di dichiarare senza avere un supporto probatorio. Accade che i pm facciano domande su domande, accompagnandole dall'affermazione che spetti a loro trovare i riscontri, non essendo questo un onere del dichiarante. Questo tipo di sollecitazioni espone il dichiarante al rischio di chiamate in correità o in accuse, prive di supporto. Questo è un passaggio particolarmente delicato della difesa. Invero,

come è noto, tutti i verbali devono essere depositati con la discovery. Mi è capitato di rifiutarmi di sottoscrivere verbali con conseguente annullamento delle verbalizzazioni. Nessuno dei miei assistiti, è stato mai condannato per calunnia. Con una sola eccezione. Ma è una eccezione particolarmente viziata da interesse corporativo di un paio di magistrati».

Lei ha attraversato alcune delle pagine più drammatiche della storia giudiziaria italiana, da Piazza Fontana al caso Aldo Moro, dalle stragi di Capaci e via D'Amelio ai fatti della scuola Diaz. Quanto è cambiato, in questi decenni, il rapporto tra processo penale, informazione e opinione pubblica?

«I grandi processi, sono stati sempre seguiti dalla stampa. Il processo di Piazza Fontana era seguito da tutte le testate giornalistiche, così come gli altri processi. Ciò che è cambiata è la comunicazione giornalistica. Il giornale cartaceo è stato sostituito dai giornali online e ciò comporta un tipo di informazione più concisa e ridotta all'essenziale. Peraltro, ormai anche i leader politici mondiali comunicano con X. Frasi secche o slogan. Non c'è più spazio per l'approfondimento o la riflessione. Come per la pubblicità. Riuscire ad azzeccare la frase giusta e breve, è l'impegno massimo. Questa è dittatura della comunicazione e noi cittadini, siamo i sudditi».

E quali rischi vede oggi quando il giudizio mediatico tende ad anticipare quello delle aule di tribunale?

«Quanto ai processi mediatici, io vieterei agli avvocati di parteciparvi. Ogni giorno si cercano o evidenziano novità. Ma il processo è fatto di tempi, di accertamenti, di approfondimenti, di prove riscontrate, di ricerca, di analisi critica. Tutto ciò confligge con i processi mediatici».

Quali sono oggi le riforme o i cambiamenti di cui la giustizia penale italiana avrebbe maggiormente bisogno per rafforzare le garanzie processuali, la credibilità del sistema e soprattutto la fiducia dei cittadini nella giustizia?

«Rispondo con una sola affermazione, fra tutte: abolire la cosiddetta riforma Cartabia». ■ **Alessandro Gallo**



E I BAMBINI COME STANNO?

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

Scopri cosa possiamo fare insieme:
associazionecaf.org



grazie



La forza di non piegarsi

Da oltre trent'anni al fianco di collaboratori e testimoni di giustizia, l'avvocata Civita Di Russo racconta il valore della difesa, la responsabilità dello Stato e il significato della sua battaglia contro le mafie

Garantire il diritto di difesa significa tutelare le garanzie di ogni persona, anche quando la sua storia è complessa, controversa o difficile da comprendere. È il principio che ha guidato per oltre trent'anni l'attività dell'avvocata Civita Di Russo, impegnata nella difesa di collaboratori e testimoni di giustizia. Una scelta professionale divenuta nel tempo anche una responsabilità civile, al centro del libro *Indomita. La mia battaglia contro le mafie*, nel quale la lotta alla criminalità organizzata viene raccontata non soltanto come una sfida giudiziaria, ma come un impegno culturale che coinvolge l'intera società.

Avvocata Di Russo, nel corso di oltre trent'anni ha scelto di dedicarsi anche alla difesa di persone particolarmente esposte, tra collaboratori e testimoni di giustizia. Che cosa significa, per un avvocato, garantire il diritto di difesa soprattutto nei casi più difficili e controversi?

«Parto da una convinzione molto semplice: il diritto di difesa deve essere garantito a tutti, soprattutto quando diventa difficile esercitarlo e quando ci si trova davanti a persone scomode, contestate o coinvolte in vicende particolarmente gravi. Nel corso degli anni ho incontrato persone molto diverse tra loro: da chi aveva commesso reati gravissimi a chi, dopo aver vissuto esperienze criminali, ha scelto di rompere con quel mondo e di collaborare con lo Stato e con la giustizia, pagan-



do spesso un prezzo molto alto. Difendere queste persone non ha mai significato condividere le loro storie, tantomeno assolverle moralmente dalle responsabilità che hanno avuto. Significa, invece, garantire che anche nei loro confronti la difesa si svolga pienamente, all'interno delle regole del diritto. Questa, per me, deve essere sempre la pietra miliare dell'attività di un avvocato».

Nel tempo questa scelta è diventata anche una scelta civile. Che responsabilità ha lo Stato nei confronti di chi decide di collaborare con la giustizia e quale ruolo assume l'avvocato in questo percorso?

«Oggi non considero più questa scelta soltanto professionale, come forse potevo considerarla all'inizio, ma soprattutto civile. Quando una persona decide di rompere con il proprio passato e di parlare con lo Stato, lo fa spesso mettendo in gioco la propria vita e la sicurezza della propria famiglia. È una scelta che può comportare un prezzo altissimo e lo Stato deve essere all'altezza del coraggio che questa decisione richiede. In questo percorso l'avvocato ha anche il compito di vigilare affinché quella persona non venga lasciata sola davanti alle conseguenze della propria scelta e affinché siano sempre garantiti i suoi diritti. È una responsabilità che va oltre la dimensione strettamente professionale e che riguarda, più in generale, la qualità dello Stato di diritto».

Difendere un collaboratore di giustizia significa confrontarsi con storie spesso segnate da reati gravissimi, pentimenti, contraddizioni e giudizi dell'opinione pubblica. Come si riesce, da avvocato, a garantire pienamente il diritto di difesa senza con-

fondere la tutela giuridica della persona con una giustificazione delle sue responsabilità?

«L'avvocato non è chiamato a giudicare la persona che difende, tantomeno a giustificare i comportamenti. Il suo compito è un altro: garantire che quella persona abbia un processo equo e che la sua posizione venga valutata sulla base delle prove, nel rispetto delle regole e delle garanzie previste dal nostro ordinamento. Un collaboratore di giustizia non diventa automaticamente credibile per il solo fatto di aver scelto di collaborare, così come non può essere considerato inattendibile a priori a causa del suo passato criminale. Le sue dichiarazioni devono essere sottoposte a un rigoroso vaglio da parte dei magistrati e, proprio per questo, la difesa deve poter verificare, contestare e approfondire ogni elemento, contribuendo a garantire che l'accertamento della verità processuale avvenga nel pieno rispetto del diritto di difesa».

Il suo libro si intitola *Indomita. La mia battaglia contro le mafie*. Guardando ai prossimi anni, quale battaglia ritiene oggi più urgente per l'avvocatura e per la società: rafforzare la cultura della legalità, proteggere maggiormente chi denuncia oppure recuperare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e nella giustizia?

«Non credo che queste tre battaglie possano essere separate: la cultura della legalità, la protezione di chi denuncia e la fiducia nelle istituzioni fanno parte dello stesso problema e devono essere affrontate insieme. Se vogliamo che un cittadino trovi la forza di denunciare, dobbiamo innanzitutto garantirgli la certezza di non essere lasciato solo dallo Stato. Allo stes-

so modo, per ricostruire la fiducia nella giustizia, non basta che il sistema produca decisioni corrette: è necessario che quelle decisioni arrivino in tempi ragionevoli e attraverso procedure comprensibili, trasparenti e rispettose dei diritti. Anche su questo l'avvocatura ha una responsabilità importante. L'avvocato deve difendere i diritti del singolo, ma deve anche contribuire, attraverso il proprio lavoro, a rafforzare la credibilità complessiva della giustizia e delle istituzioni. È proprio questo il significato che ho voluto dare al mio libro *Indomita. La mia battaglia contro le mafie*. Non l'ho concepito semplicemente come il racconto di un'esperienza professionale, né come una testimonianza personale sulle vicende che ho incontrato in tanti anni di attività. Ho voluto raccontare una battaglia che riguarda tutti e che, prima ancora di essere giudiziaria, è culturale e civile. La lotta alle mafie non può essere affidata esclusivamente ai magistrati, alle forze dell'ordine o agli avvocati: deve coinvolgere una società capace di riconoscere e contrastare quei meccanismi di paura, silenzio e convenienza attraverso i quali le organizzazioni mafiose riescono a radicarsi».

Il titolo *Indomita* richiama proprio l'idea di una scelta che non può essere condizionata dalla paura o dalla convenienza.

«Sì. Nel libro ho cercato di dare voce alle persone che, in modi diversi, hanno scelto di non piegarsi, ma anche di interrogarmi sul prezzo che spesso viene chiesto a chi decide di rompere il silenzio. Perché una denuncia può cambiare radicalmente la vita di una persona e della sua famiglia. Se chiediamo ai cittadini di avere il coraggio di denunciare, dobbiamo essere altrettanto capaci di garantire loro protezione, sostegno e giustizia. Per questo credo che la vera sfida sia arrivare a una società nella quale denunciare non venga percepito come un atto eroico o come una scelta riservata a pochi coraggiosi, ma come l'esercizio normale di un diritto. Una società nella quale chi denuncia sappia di poter contare sulle istituzioni e nella quale la legalità non sia soltanto un principio affermato, ma una condizione concreta della vita collettiva. È questa, in fondo, la battaglia che ho cercato di raccontare nel libro e che considero ancora oggi una responsabilità civile, prima ancora che professionale».

■ GM

Civita Di Russo, avvocatessa penalista e autrice del libro *Indomita. La mia battaglia contro le mafie*



unicef 

per ogni bambino

©UNICEF/UN21344/LBORIO

**IO CI SONO.
IO DONO IL 5X1000 ALL'UNICEF.**

IL TUO 5X1000 ALL'UNICEF:

si trasforma in interventi concreti, come medicine, vaccini, cure mediche, cibo terapeutico e acqua sicura per tutti i bambini che ne hanno bisogno.

A te non costa nulla. A loro salva la vita.

CODICE FISCALE

0|1|5|6|1|9|2|0|5|8|6





iDOGI

idogi.com

"Meridies" Chandelier

Salari, la stagnazione è legata alla produttività

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

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

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

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

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

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

«E questo è un fattore depressivo ulterio-



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

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

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

«Certo, logica vorrebbe che se il lavoro scarseggia il prezzo del lavoro aumentasse. Effettivamente, in qualche segmento del mercato del lavoro questo accade; ma non accade abbastanza, anche perché il mercato del lavoro italiano è ancora un mercato più vischioso rispetto a quello degli altri Paesi centro-e nord-europei. Il severance cost a carico delle aziende è mediamente più elevato e sono mediamente molto

meno efficienti i servizi al mercato del lavoro che dovrebbero favorire la mobilità delle persone, aumentandone la capacità di scelta dell'impresa più capace di valorizzare il loro lavoro».

Cosa cambia in concreto con la norma sulla trasparenza retributiva?

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

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

«Il decreto-legge del Primo Maggio ha provato a risolvere la questione, individuando lo standard retributivo inderogabile nel trattamento economico complessivo previsto dal contratto collettivo stipulato dai sindacati più rappresentativi. Restano

aperti però due problemi. Il primo è che in molti settori a bassa produttività, soprattutto nel comparto dei servizi, anche i contratti collettivi stipulati dai sindacati maggiori stentano a essere rinnovati; e talvolta, anche dopo il rinnovo, i giudici considerano i nuovi minimi tabellari insufficienti rispetto al precetto costituzionale della giusta retribuzione. In realtà, finché la produttività del lavoro resta bassa, non c'è né contratto collettivo né giudice o ispettore che possa far aumentare i livelli salariali senza causare disoccupazione o lavoro nero».

Qual è il secondo problema?

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

■ **Francesca Druidi**





RINNOVA IL TUO IMPIANTO A COSTO ZERO

Illuminare evitando gli sprechi di energia

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

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



AUDIT
ENERGETICO



CALCOLO
ILLUMINOTECNICO



ANALISI
COSTI-BENEFICIO



INSTALLAZIONE
SENZA PENSIERI



RISPARMIO ENERGETICO
GARANTITO



MANUTENZIONE
INCLUSA

Contattaci su
[beghelli.it](https://www.beghelli.it) sezione Per l'ambiente - I nostri servizi per la Sostenibilità
numero verde 80026626

Beghelli
Servizi

Un mercato più equo e inclusivo

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

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

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

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

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

«L'intera struttura del mercato del lavoro (tempi, modelli organizzativi, logiche di carriera) è stata disegnata da e per persone senza carichi di cura familiari. Per cambiare le cose, dobbiamo smettere di parlare di "conciliazione" e concentrarci sulla "condivisione". Concretamente, dobbiamo scardinare una vecchia e discriminante organizzazione



SICUREZZA

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

dei tempi di lavoro che penalizza le lavoratrici in generale, e anche le professioniste, non appena scatta l'età della maternità. È un cortocircuito sociale e culturale: gli stereotipi relegano ancora la donna al ruolo di principale caregiver, minando il potere negoziale e l'accesso alla leadership. In questo scenario, la Direttiva sulla trasparenza retributiva è indubbiamente una svolta perché attacca uno dei pilastri storici della discriminazione: l'opacità salariale che favorisce la disparità retributiva. Ma restano criticità soprattutto in riferimento alla trasposizione della direttiva da parte del legislatore italiano: escludere dalla verifica alcune componenti della retribuzione, come superminimi e bonus, lascia fuori proprio una parte delle differenze salariali che la trasparenza dovrebbe far emergere».

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

«Alcuni spunti in ordine sparso, ma che non esauriscono la complessità degli interventi da mettere in campo. Sicuramente una riforma del 'Welfare Attivo': servono congedi di paternità obbliga-

tori, paritari e pienamente retribuiti. Finché un datore di lavoro percepirà l'assunzione di una giovane donna come un "rischio assenza" maggiore rispetto a un uomo, il pregiudizio non svanirà. La cura dei figli e degli anziani deve diventare un dovere sociale con-

Tatiana Biagioni, presidente AGI- Avvocati Giuslavoristi Italiani



diviso. E servono tutele specifiche per le lavoratrici autonome: ammortizzatori per la maternità, formazione flessibile. È importante difendere la Certificazione di Parità, che non è un mero "bollino" formale o un adempimento burocratico, ma una misurazione reale del proprio impegno. Altro nodo da sciogliere: una legge sulla rappresentanza e la mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione».

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

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

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

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



brics.it

Un nuovo Patto per il Lavoro

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

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

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

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

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

«Contrastare un autunno di probabili aumenti dipende da scelte di politica energetica non semplicissime ma necessarie, e mirate a raggiungere l'indipendenza energetica per l'Italia e per l'intera Unione europea. Servono sia "interventi shock" immediati, per al-



I TASTI SU CUI INSISTERE

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

leggerire la pressione sui bilanci di famiglie e imprese, sia una revisione della tassazione sulle utility con una rimodulazione dell'Iva e dei pesi fiscali che gravano non solo sui consumatori, ma anche sulle società erogatrici di servizi pubblici essenziali e multiutility. All'Ue chiediamo infine la modifica delle normative sui crediti di carbonio, per evitare che una decarbonizzazione troppo rigida si traduca in perdita di competitività per le aziende energivore».

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

«La nostra proposta è un nuovo Patto per il Lavoro tra Governo, imprese e lavoratori, con l'obiettivo di mettere al centro della Manovra e dell'azione dell'Esecutivo la crescita dei salari, la competitività industriale e lo sviluppo del Paese. Guardiamo con attenzione e favore alle priorità indicate dal ministro del Lavoro e delle politiche sociali, Marina Elvira Calderone, in vista della prossima Legge di Bilancio: più sa-

lario in busta paga, maggiore stabilità occupazionale e un ruolo più forte per la partecipazione dei lavoratori sono i tasti su cui insistere. Occorre una contrattazione di qualità per sostenere il potere d'acquisto delle famiglie, la produttività delle imprese e la contrattazione di secondo livello. Di impatto stra-

Paolo Capone, segretario generale UGL



credit foto Imagoeconomica

tegico sono anche la continuità degli incentivi per l'occupazione giovanile e il modello del "Salario Giusto", basato sui contratti collettivi di riferimento. Riscontri più fattuali, oltre a quelli che abbiamo già ricevuto, in merito al Patto da noi proposto li avremo in occasione del confronto con il governo proprio sulla Legge di Bilancio».

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

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

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

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

U-Power

Don't worry... be happy!



RED  STRATOS
SEMPLICEMENTE
STRATOSFERICHE!



SPOT TV | SCAN ME



WWW.U-POWER.AI

RONALDINHO
OFFICIAL TESTIMONIAL

Costruire un data set di qualità

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

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

In quali settori si concentrano prevalentemente?

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

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

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

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

G.G.: «Legance è nata come studio full service, con l'obiettivo di assistere i propri clienti in tutti i settori del diritto d'affari italiano. Negli anni, lo studio non ha mai smesso di investire per arricchire la propria offerta di servizi legali. Dove esi-



UNA PIATTAFORMA DI AGENTIC AI

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

steva già un importante patrimonio nativo di competenze, la crescita è avvenuta principalmente per linee interne, costruendo percorsi di carriera che ci hanno reso attrattivi anche per i colleghi provenienti da altre esperienze professionali. Consentendoci nel tempo di cogliere opportunità di lateral hire e, soprattutto, di creare nuove sinergie con la piattaforma esistente. Per questo siamo convinti che sia fondamentale aggregare persone con cui vi sia una forte comunanza di valori e di visione, prima ancora che competenze funzionali al nostro piano di crescita».

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

R.P.: «Da diversi mesi abbiamo adottato, come studio, una piattaforma di agentic Ai cui hanno accesso tutti i nostri professionisti. Lo strumento, tuttavia, non è sufficiente da solo: occorre capire come integrarlo al meglio nei processi esistenti, creando efficienza senza perdere il controllo umano in ogni fase di utilizzo. Per questo abbiamo costituito gruppi di lavoro

ratori del mercato hanno accesso alla stessa tecnologia, il vantaggio competitivo si costruirà sulla capacità di integrarla con il patrimonio di conoscenze professionali che lo studio ha sviluppato negli anni e che deve continuare ad accrescere. Senza dimenticare che vi sono ancora attività ad alto valore aggiunto, come la consulenza legale strategica, in cui la componente umana e il rapporto fiduciario con il cliente rimangono insostituibili».

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

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

Cosa includono?

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

■ **Gaetano Gemiti**

Giacomo Gitti e Riccardo Paganin, partner di Legance





Life, uninterrupted.

Secure your mission-critical
infrastructure.



Una logica integrata di one-stop-shop

«Ampliare l'offerta non significa diventare generalisti, ma organizzarsi per affrontare tutti i problemi della clientela target».

Andrea Conso spiega come la sua boutique legale riesca a occuparsi di tutto, conservando la sua anima verticale

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

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

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

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

«MiCAR è una norma nuova costruita, in larga parte, su principi regolamentari "vecchi": governance, patrimonio, organizzazione, controlli, AML, tutela del cliente. È la grammatica degli intermediari vigilati applicata alle crypto-attività. La difficoltà è che una regola pensa-



Andrea Conso, managing partner
Annunziata&Conso Firm Sta

ta per una banca non necessariamente funziona allo stesso modo per un CASP: cambiano tecnologia, custodia, flussi e modelli operativi. Lo abbiamo visto accompagnando operatori nei percorsi autorizzativi, ma il problema riguarda anche banche e intermediari che entrano nel mercato crypto. Ed è una questione europea: MiCAR ha creato regole comuni; ora la sfida è adattare una cultura regolamentare costruita in decenni a operatori e tecnologie profondamente nuovi».

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

«Confesso una certa diffidenza per "full service" quando diventa uno slogan. Il nostro principio è diverso: non dobbiamo occuparci di tutto, dobbiamo occuparci di tutto ciò che serve ai clienti nel nostro mercato di riferimento. Per questo restiamo una boutique verticale, sviluppando però le competenze naturalmente contigue- societario, commerciale, assicurativo, contenzioso- e lavorando in rete quando serve altro. Lo stesso vale al-

l'estero: lo standing internazionale non si misura dal numero di bandierine sulla mappa. Preferiamo scegliere il partner migliore nella singola giurisdizione e mantenere il coordinamento dell'operazione. La variabile decisiva non è la taglia, ma saper leggere l'operazione anche dal punto di vista del mercato e del regolatore estero».

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

«Sull'AI provo a non essere né apocalittico né entusiasta. Alcune parti del nostro lavoro sono già cambiate: analisi documentale, mappatura delle informazioni, comparazione di testi, prima lettura di corpi normativi. Un'AI ben governata restituisce ore da destinare al ragionamento vero. Ma la regola resta: giudizio, firma e responsabilità sono dell'avvocato; la validazione senior non si delega e le fonti si controllano sempre. Cambierà anche la formazione: se si riduce il lavoro ripetitivo su cui crescevano i giovani, dovremo portarli prima dentro il ragio-

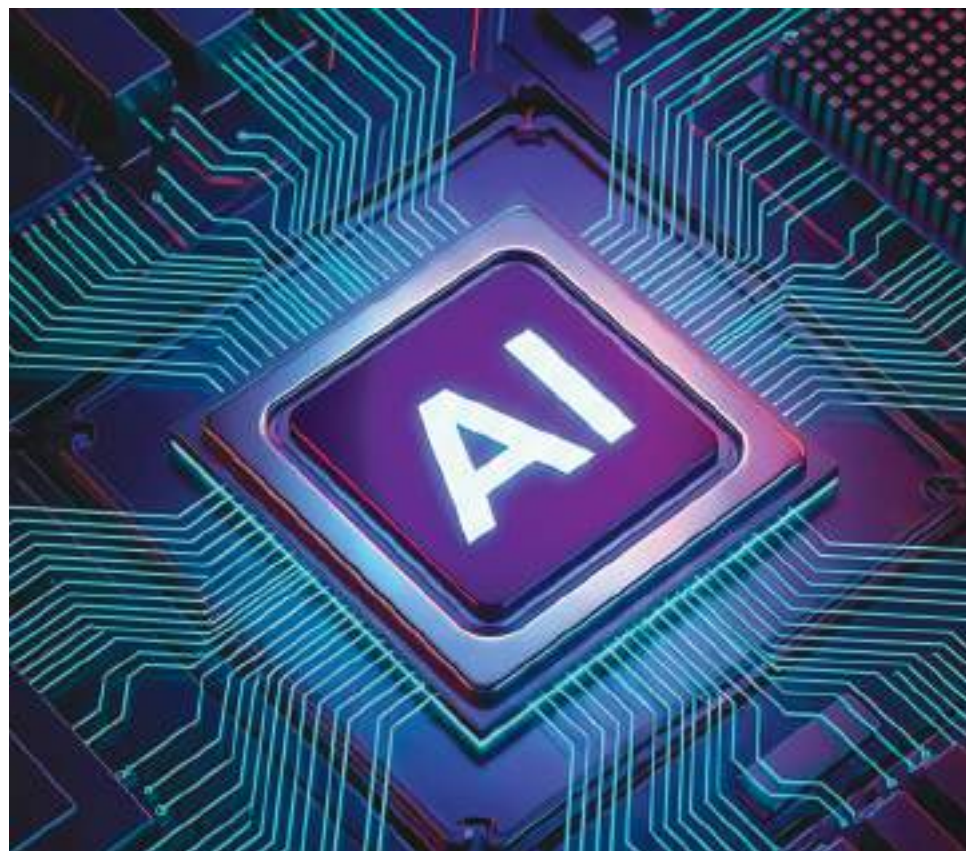
namento e insegnare loro a verificare criticamente la macchina. In sintesi, l'AI sposta il valore della professione: meno tempo nella produzione, più valore nel giudizio».

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

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

MICAR HA CREATO REGOLE COMUNI

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





SKYROCKETING STORAGE COSTS?

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

Lenovo
INFINIDAT

visit www.infinidat.com



PORSCHE DESIGN

Engineered to travel your way.

THE NEW ROADSTER LEATHER EVO

Bric's store
Galleria Vittorio Emanuele II
Milano

Bric's store
Malpensa Airport T1
Milano

Bric's store
Piazza di Spagna, 52
Roma

brics.it