

RIVISTA ELETTRONICA DI DIRITTO, ECONOMIA, MANAGEMENT



Inquadra il QR-CODE
per il download
degli altri numeri
della Rivista

Numero 3 - 2026

**AI e tribunali europei - Turismo religioso
- Politiche giovanili - Crisi d'impresa -
Documenti e I.A. - Tabacco - Roulette russa -
Studi legali - ITS Academy e PNRR - Debiti**

FONDATA E DIRETTA DA
DONATO A. LIMONE

La “Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management” è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente, che ha lo scopo di trattare le diverse tematiche giuridiche, economiche e manageriali con un approccio integrato e trasversale, di tipo comparato, in un contesto locale, nazionale, comunitario ed internazionale caratterizzato dalla società dell'informazione, dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione dei mercati, da processi innovativi di tipo manageriale ed organizzativo nei settori pubblico e privato.

La rivista ha anche la finalità di ospitare contributi di giovani studiosi per valorizzarne le attitudini alla ricerca e il loro contributo allo sviluppo delle scienze giuridiche, sociali, economiche e manageriali.

Direttore responsabile: Donato A. Limone

Comitato scientifico: Estanislao Arana García, Catedrático de Derecho administrativo de la Universidad de Granada (Spagna); Raffaele Barberio (Esperto in mercati digitali e presidente di Barberio&Partners); Piero Bergamini (Comitato Direttivo del Club degli Investitori di Torino); Francesco Capriglione (professore di diritto degli intermediari e dei mercati finanziari, Luiss, Roma); Enzo Chilelli (esperto di sanità e di informatica pubblica); Claudio Clemente (Banca d'Italia); Fabrizio D'Ascenzo (già Preside della Facoltà di Economia, Università Sapienza; presidente INAIL); Sandro Di Minco (avvocato, ha insegnato informatica giuridica nelle università di Camerino, Chieti-Pescara, Macerata, Sapienza, Teramo); Luigi Di Viggiano (Docente di informatica giuridica, Unisalento); Jorge Eduardo Douglas Price, ordinario di Teoria generale del diritto; Direttore del Centro di Studi Istituzionali Patagónico (CEIP), Facoltà di Giurisprudenza e Scienze Sociali dell'Università Nazionale di Comahue (Argentina); Massimo Farina (professore associato di informatica giuridica, UniCa); Maria Rita Fiasco (consulente, Vice Presidente Assinform); Antonella Galdi (Vice Segretario Generale ANCI); Donato A. Limone (già ordinario di informatica giuridica; fondatore e direttore della “Rivista elettronica di diritto, economia, management”); Andrea Lisi (Avvocato, docente ed esperto di Diritto dell'Informatica; Presidente di Anorc Professioni); Valerio Maio (ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Roma, Unitelma Sapienza); Marco Mancarella (professore associato di informatica giuridica, Unisalento); Gianni Penzo Doria (professore associato di archivistica e di diplomatica, Università degli Studi dell'Insubria); Nadezhda Nicolaevna Pokrovskaia (docente universitario presso Herzen State Pedagogical University of Russia e Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University); Ranieri Razzante (Docente di Tecniche e regole della cybersecurity nell'Università Suor Orsola Benincasa, Napoli) ; Francesco Riccobono (ordinario di teoria generale del diritto, Università Federico II, Napoli); Andrea Sacco Ginevri (ordinario di diritto dell'economia, Università Roma 3); Fabio Saponaro (professore ordinario di diritto tributario, Università del Salento); Marco Sepe (ordinario di diritto dell'economia, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza).

Comitato di redazione: Alberto Bruni, Angelo Cappelli, Luca Caputo, Claudia Ciampi, Ersilia Crobe, Tiziana Croce, Paola Di Salvatore, Santo Gaetano, Paolo Galdieri, Salvatore Gallo, Fabio Garzia, Marco Imperio, Edoardo Limone, Emanuele Limone, Lorenzo Locci, Lucio Lussi, Antonio Marrone, Alessio Mauro, Daniele Napoleone, Alberto Naticchioni, Cristina Evangelia Papadimitriu, Giulio Pascali, Gianpasquale Preite, Sara Sergio, Franco Sciarretta.

Direzione e redazione: Via Riccardo Grazioli Lante, 15 – 00195 Roma - donato.limone@gmail.com

Gli articoli pubblicati nella rivista sono sottoposti ad una procedura di valutazione anonima. Gli articoli sottoposti alla rivista vanno spediti alla sede della redazione e saranno dati in lettura ai referees dei relativi settori scientifico disciplinari.

Anno XVI, n. 3/2026

ISSN 2039-4926

Autorizzazione del Tribunale civile di Roma N. 329/2010 del 5 agosto 2010

Editor ClioEdu

Roma - Lecce

Tutti i diritti riservati.

È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte. La rivista è fruibile dal sito www.clioedu.it gratuitamente.

Codice etico: www.clioedu.it/rivistaelettronica#codice-etico

Procedure di referaggio: www.clioedu.it/rivistaelettronica#referaggio

Elenco dei numeri pubblicati: www.clioedu.it/rivistaelettronica

INDICE

Editoriale	
<i>Donato A. Limone</i>	3
“AI-Hallucinations” e “AI-Generated fake case law” nella giurisprudenza dei tribunali europei	
<i>Francesco Affinito</i>	4
Le strategie di comunicazione nel settore del tabacco: l’evoluzione della narrativa nell’era dei prodotti a tabacco riscaldato	
<i>Cecilia Chirieleison, Teresa Turzo, Michele Bernardo Filoni, Iliana Anna De Dominicis</i>	17
Riflessioni sparse sull’applicabilità della clausola di roulette russa	
<i>Francesco Cossu</i>	37
Formazione e sviluppo delle competenze negli studi legali: continuità della tradizione professionale e trasformazione organizzativa nell’era dell’intelligenza artificiale	
<i>Elena Eusebio</i>	60
ITS Academy e PNRR: sviluppo e futuro della formazione tecnica	
<i>Serena Fiona Taurino</i>	78
Dati, documenti e intelligenza artificiale: governance, sicurezza e valore nella gestione documentale digitale	
<i>Patrizia Gentili, Dario Russo</i> [†]	88
La ristrutturazione trasversale dei debiti dopo il correttivo-ter: evoluzione normativa e prime applicazioni giurisprudenziali	
<i>Ida Giannetti</i>	100

Crisi d'impresa e società pubbliche. Il monitoraggio di allerta nelle società a controllo pubblico della regione Abruzzo <i>Vincenzo Mergioti</i>	121
Sacred spaces as emotional landscapes: Jesuit Baroque, churches and the formation of visitor experience in Rome <i>Nima Yavari</i>	143
Interventi comunitari per le politiche giovanili <i>Paolo Pastore</i>	153
Autori di questo numero	164

EDITORIALE

Questo numero della Rivista comprende scritti su diverse tematiche. Francesco Affinito si occupa di “AI-Hallucinations” e di Ai-Generated fake case law nella giurisprudenza dei tribunali europei. Cecilia Chirieleison, Teresa Turzo, Michele Bernardo Filoni, Ilaria Anna De Dominicis intervengono sul tabacco ed in particolare sulle strategie di comunicazione in questo settore (prodotti a tabacco riscaldato). Uno scritto di Paolo Pastore su interventi comunitari per le politiche giovanili (interventi economici per favorire la nascita di imprenditoria e centri di formazione). Ida Giannetti si occupa di ristrutturazione trasversale dei debiti (cross class cram down). Patrizia Gentili e Dario Russo intervengono sul rapporto tra dati, documenti, intelligenza artificiale. Francesco Cossu ci trasferisce alcune riflessioni sparse sull’applicabilità della clausola di roulette russa, quale strumento di risoluzione della ingovernabilità sociale. Serena Fiona Taurino presenta un’analisi sugli ITS Accademy e PNRR. Vincenzo Mergiotti interviene sulla crisi d’impresa e società pubbliche (Regione Abruzzo). Nima Yavari si occupa del rapporto tra architettura, arte, religione, turismo religioso in Roma. Di Elena Eusebio pubblichiamo alcune riflessioni su formazione e sviluppo delle competenze negli studi legali (tradizione professionale e trasformazione organizzativa nell’era della intelligenza artificiale).

Il Direttore della Rivista
Donato A. Limone

«AI-HALLUCINATIONS» E «AI-GENERATED FAKE CASE LAW» NELLA GIURISPRUDENZA DEI TRIBUNALI EUROPEI

Francesco Affinito

Abstract: Il contributo analizza il fenomeno delle «hallucinations» dell'intelligenza artificiale generativa nell'attività forense, con particolare riguardo alla produzione di *fake case law* e di citazioni giurisprudenziali inesistenti o alterate all'interno degli atti processuali. Muovendo da tale contesto, vengono esaminati gli orientamenti interpretativi dei Tribunali europei in materia (casistica italiana, tedesca, francese e spagnola), da cui emerge un quadro in progressiva evoluzione, che impone una riflessione sui limiti dell'automazione nel ragionamento giuridico e sull'irrinunciabilità del controllo umano, atteso che l'integrazione dell'AI nella pratica giuridica non attenua, ma anzi rafforza, i doveri di diligenza, competenza e lealtà professionale dei legali.

The paper analyzes the phenomenon of «hallucinations» in generative artificial intelligence within legal practice, with particular focus on the production of fake case law and non-existent or altered judicial citations in procedural documents. By this context, the article examines the interpretative approaches adopted by European courts (Italian, German, French, and Spanish case law), from which an evolving framework emerges that calls for reflection on the limits of automation in legal reasoning and the indispensability of human oversight. Indeed, the integration of AI into legal practice does not diminish, but rather reinforces, lawyers' duties of diligence, competence, and professional integrity.

Parole chiave: hallucinations, fake case law, intelligenza artificiale, lite temeraria, chatgpt.

Sommario: 1. Il contesto di riferimento. - 2. La ricostruzione della giurisprudenza italiana tra responsabilità per lite temeraria e violazione degli obblighi deontologici dei legali. - 3. La casistica tedesca, francese e spagnola. - 4. Osservazioni conclusive.

1. Il contesto di riferimento

L'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale generativa nell'ambito legale e processuale ha determinato un profondo mutamento delle modalità dell'argomentazione e di preparazione degli stessi atti difensivi.

Ed invero, se per un verso tali strumenti promettono un significativo incremento dell'efficienza e della capacità di elaborazione dei dati, per altro verso, pongono nuove criticità particolarmente insidiose¹, tra cui assume rilievo centrale il fenomeno delle cd. «hallucinations»², ossia la generazione di contenuti giuridici in realtà inesistenti.

Si tratta più in generale del tema dei cd. «AI-generated fake case law», ove negli scritti difensivi non solo sono citati precedenti inesistenti, errati o inconferenti, generati, o probabilmente generati, da sistemi di intelligenza artificiale, ma sono riportati testualmente in maniera artificiosa, e non corrispondente alla realtà, passaggi di provvedimenti giudiziari mai emessi.

In ambito processuale, tale eventualità si traduce nella produzione e nell'utilizzo di citazioni giurisprudenziali false o inesistenti, con evidenti ricadute sulla correttezza del contraddittorio e sull'affidabilità dell'attività difensiva, che riverberano i propri effetti sulla valutazione complessiva della fondatezza delle tesi esposte dalle parti e del contegno tenuto nel corso del giudizio.

La questione è originata da un caso sorto negli Stati Uniti, in cui due avvocati avevano depositato una memoria contenente sei precedenti giurisprudenziali in realtà non esistenti nel panorama giudiziario statunitense e ritenuti poi completamente inventati da ChatGPT³. Ne è derivata una sanzione pecuniaria nei confronti dei legali e il deciso richiamo sul dovere di verifica e sui principi deontologici ed etici dell'attività forense⁴.

¹ Cfr. TADDEI ELMI, MARCHIAFAVA, *Sviluppi recenti in tema di Intelligenza Artificiale e diritto Una rassegna di legislazione, giurisprudenza e dottrina (giugno-agosto 2023)*, in *Rivista italiana di informatica e diritto*, 2/2023, pp. 297-307.

² Per un approfondimento sulla questione e sul tema delle «allucinazioni», v. AMIDANI, *ChatGPT bocciato all'esame di Diritto processuale penale*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2/2024, pp. 183-211; MONTINARO, *Generatori di linguaggio, disinformazione e pseudo-verità*, in *Persona e Mercato*, 1/2025, pp. 11-47; RUFFOLO, *Piattaforme, A.I. generativa e libertà di (formazione e) manifestazione del pensiero. Il caso ChatGPT*, in *Giurisprudenza italiana*, 2/2024, pp. 472-480.

³ *Mata v. Avianca, Inc.*, 678 F. Supp. 3d 443, 449-51 (S.D.N.Y. 2023), in *Westlaw*, 2025. Sul punto v. CURLIN, *ChatGPT Didn't Write This . . . or Did It? The Emergence of Generative AI in the Legal Field and Lessons from AI in the Legal Field and Lessons from Mata v om Mata v. Avianca*, in *Arkansas Law Review*, Vol. 78, 1/2025, pp. 123-156.

⁴ Sul punto v. DONDI, ANSANELLI, COMOGLIO, *Responsabilità dell'avvocato nell'utilizzazione di ChatGPT. Aspetti di etica della difesa nel contesto statunitense*, in *Il Foro italiano*, 10/2024, 4, pp.

La tematica è stata oggetto di valutazione in ulteriori casi giudiziari nell'esperienza statunitense⁵, ove, per motivi legati al sistema di common law e alla logica del precedente, la citazione di provvedimenti giudiziari inesistenti assume anche una valenza differente rispetto ai principali ordinamenti giudiziari europei. In tali sedi la questione è stata comunque affrontata con una certa costanza e, pur con approcci e soluzioni differenti, ha confermato la progressiva diffusione dei sistemi di IA nell'attività legale e la gravità della problematica delle allucinazioni nell'ambito processuale.

Pertanto, il dibattito, come verrà ulteriormente illustrato nel corso della trattazione, negli anni è passato da un profilo legato all'ottica predittiva e all'eventuale avvicendamento Giudice-macchina nella redazione delle sentenze⁶ all'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale da parte del giurista, che (ri)conduce a temi più tradizionalmente oggetto di studio dell'Informatica giuridica⁷.

Se è pur vero che gli stessi Tribunali iniziano a fare diretto ed esplicito ricorso all'I.A. per motivare la propria decisione⁸, restano le criticità dell'utilizzo in ambito legale dei sistemi linguistici di grandi dimensioni (cd. LLM)⁹, tanto che a più livelli sono state adottate le necessarie cautele.

È da notare, che, oltre ai recenti interventi in tema di I.A. da parte del legislatore europeo e italiano, la Corte di Giustizia europea, nell'ambito della propria strategia (per l'A.I.), ha adottato la Carta etica dell'intelligenza artificiale, che stabilisce un insieme di principi etici e interventi finalizzati a favorire un impiego responsabile dell'intelligenza artificiale e a ridurre i rischi associati. Tra questi, si è deciso di invitare i legali ad adottare un approccio critico nei confronti dei risultati prodotti automaticamente, indicando eventuali errori, criticità o anche solo dubbi, così da

497-504.

⁵ Cfr. United States Court of Appeals for the Fifth Circuit, 18.02.2026, V. <https://www.ca5.uscourts.gov/opinions/pub/25/25-20086-CV0.pdf> e casistica ivi richiamata.

⁶ Si rinvia al ciclo di seminari «Seminari Leibniz per la teoria e la logica del diritto» tenuti presso l'Accademia Nazionale dei Lincei, le cui riflessioni sono contenute nella trilogia di CARLEO, *Calcolabilità giuridica*, Bologna, 2018; ID., *Decisione Robotica*, Bologna, 2019; ID., *Il vincolo giudiziale del passato. I precedenti*, Bologna, 2018.

⁷ Per un approfondimento, BORRUSO, *Computer e diritto*, I e II, Milano, 1988; LIMONE, *Dalla Giuritecnica all'informatica giuridica. Studi dedicati a Vittorio Frosini*, Milano, 1995; LOSANO, *Scritti di informatica e diritto. Per una storia dell'informatica giuridica*, Milano, 2022.

⁸ Si veda sul punto la sentenza Tribunale olandese del Gelderland del 26 luglio 2024, in https://uitspraken.rechtspraak.nl/de_tails?id=ECLI:NL:RBGEL:2024:3636, per la quale il Giudice ha fatto espressamente ricorso a ChatGPT per determinare la durata media dei beni oggetto di causa (nella specie, pannelli solari) e l'entità risarcitoria, pur non indicando i prompt sottoposti e le interrogazioni, da cui evidenti criticità in merito al rispetto del principio della trasparenza e dei diritti difensivi delle parti.

⁹ DAHL, MAGESH, SUZGUN, HO, *Large Legal Fictions: Profiling Legal Hallucinations in Large Language Models*, *Journal of Legal Analysis*, Vol, 16, 1/2024, pp. 64-93.

permettere ulteriori verifiche.

Inoltre, il Consiglio degli Ordini Forensi Europei (CCBE) ha affrontato la questione dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa nell'esercizio della professione forense in rapporto agli obblighi professionali degli avvocati¹⁰.

Il tema in esame si colloca allora tra l'innovazione tecnologica e la responsabilità professionale, imponendo una riflessione sui limiti dell'automazione nel ragionamento giuridico e sull'irrinunciabilità del controllo umano.

La presente indagine si propone, pertanto, di esaminare la giurisprudenza dei Tribunali europei sul tema delle allucinazioni giuridiche dei sistemi di intelligenza artificiale, muovendo dapprima dall'analisi delle decisioni maturate nell'esperienza italiana, per poi estendere l'approfondimento al contesto europeo, al fine di verificare l'evoluzione del rapporto tra l'innovazione tecnologica e la responsabilità professionale dei legali.

2. La ricostruzione della giurisprudenza italiana tra responsabilità per lite temeraria e violazione degli obblighi deontologici dei legali

Nella giurisprudenza interna il tema delle allucinazioni legali dell'Intelligenza artificiale è stata affrontata in talune decisioni giudiziarie incentrate per lo più sulla (omessa) verifica delle citazioni giurisprudenziali riportate negli atti giudiziari, sulla condanna per lite temeraria ex art. 96 c.p.c. a carico della parte processuale che aveva fatto utilizzo di contenuti giuridici inesistenti e sulla trasmissione degli atti al Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di appartenenza dei legali per la valutazione della condotta processuale sotto il profilo deontologico.

Al momento, lo stato della giurisprudenza ruota dunque principalmente su queste tre direttrici, ovvero l'utilizzo acritico delle fonti giurisprudenziali fornite dai sistemi di intelligenza artificiale interrogati dai legali, la sussistenza di una condotta difensiva caratterizzata da male fede per aver usufruito di tesi difensive basate su precedenti in realtà inesistenti (e generati dai sistemi automatizzati) e, infine, la violazione dei doveri professionali e deontologici che gravano sul legale e che con-

¹⁰ CCBE, *Guida del CCBE sull'uso dell'intelligenza artificiale generativa da parte degli avvocati*, 2 Ottobre 2025.

notano l'attività forense.

Ripercorrendo la casistica italiana *in subiecta materia*, vi è anzitutto da rilevare un mutamento dell'indirizzo interpretativo.

In una prima fase, infatti, è stato ritenuto che l'inserimento, da parte del difensore, di precedenti giurisprudenziali inesistenti (generati da sistemi di intelligenza artificiale) in un atto processuale non comporta, di per sé, la condanna per lite temeraria ex art. 96 c.p.c., ma solo ove vi sia una effettiva prova del dolo o della colpa grave (che si traduce poi in una concreta allegazione di un danno), anche in ordine all'abusività della condotta processuale¹¹. In seguito, la questione si è riproposta, con conclusioni diametralmente opposte, sia innanzi al giudice ordinario¹² ¹³ che amministrativo¹⁴, che invece hanno ricostruito la condotta del legale in termini assai più rigorosi.

Più di recente, due pronunce hanno poi posto in evidenza il tema sotto altra ottica, ovvero quella del metodo dell'argomentazione giuridica e del rapporto tra affidabilità della fonte e responsabilità professionale¹⁵.

¹¹ *In terminis*, Tribunale di Firenze, ord. 14 marzo 2025, in *Responsabilità Civile e Previdenza*, 2025, 4, 1306. Su punto v. DELFINO, *Allucinazioni dell'intelligenza artificiale e concorrenza sleale*, in *Rivista di Diritto Industriale*, 3/2025, p. 134 e ss.; MASI, *ChatGPT e "allucinazioni di intelligenza artificiale": un caso di responsabilità ex art. 96 c.p.c.?* (Nota a sentenza Trib. Firenze, sez. impr., 14 marzo 2025), in *Il Diritto industriale*, 3/2025, pp. 258-263; SIROTTI GAUDENZI, *Giustizia "vittima" di allucinazioni basate sulla realtà distorta dall'AI* (Commento a ordinanza Tribunale di Firenze, Sezione Imprese, 14 marzo 2025), in *Guida al Diritto*, 13/2025, pp. 22-27.

¹² Tribunale di Torino, sentenza 16 settembre 2025, "*deve essere condannato per lite temeraria, ai sensi dell'art. 96 c.p.c. la parte che propone l'azione mediante deposito di un ricorso, redatto col supporto dell'Intelligenza artificiale, recante citazioni normative e giurisprudenziali astratte, prive di ordine logico e in larga parte inconferenti rispetto all'oggetto del giudizio*", in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2025, 3, II, 105.

¹³ Tribunale di Latina, 23 settembre 2025, n. 1034, "*deve essere condannato per lite temeraria, ai sensi dell'art. 96 c.p.c. la parte che propone l'azione mediante deposito di un ricorso redatto col supporto dell'Intelligenza artificiale utilizzando argomenti totalmente privi di pertinenza o rilevanza rispetto all'oggetto del giudizio*", in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2025, 3, II, 105. Per un approfondimento, v. TOFFOLETTO, *Ricorso redatto con l'uso dell'intelligenza artificiale: è lite temeraria?* (Nota a sentenza Trib. Latina, 23 settembre 2025, n. 1034), in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 3/2025, p. 106 e ss.

¹⁴ T.A.R. Lombardia - Milano, sentenza 21 ottobre 2025, n. 3348, "*La condotta del difensore che riporti nei propri atti giudiziari richiami a precedenti giurisprudenziali non coerenti (generati tramite sistemi di intelligenza artificiale) costituisce una violazione del dovere del difensore di comportarsi in giudizio in maniera leale, contravvenendo così a quanto disposto dall'art. 88 c.p.c. e dall'art. 39 c.p.a. Questo comportamento dell'avvocato fa sì che si introducano nel giudizio elementi potenzialmente idonei a influenzare sia il contraddittorio processuale sia la fase decisoria, rendendo inutilmente gravosa, da parte del giudice e delle controparti, l'attività di controllo della giurisprudenza citata e dei principi dalla stessa apparentemente affermati*", in *Guida al diritto*, 2025, p. 43.

¹⁵ Sul punto, v. POLLICINO, *AI generativa e scrittura forense: importanti precisazioni giurisprudenziali*, in *Diritto&Giustizia*, 13.03.2026.

Con il primo provvedimento (ordinanza del Tribunale di Ferrara del 20 febbraio 2026), che dichiarava inammissibile un ricorso per consulenza tecnica preventiva ex art. 696-bis c.p.c.¹⁶, si poneva attenzione sulla produzione in giudizio di una “conversazione con ChatGPT” (denominazione testuale del documento affluito agli atti del procedimento), finalizzata a fornire supporto giurisprudenziale alla fondatezza delle pretese azionate da una parte nel giudizio¹⁷.

In particolare, i rilievi emersi su tale produzione documentale riguardavano l’incompletezza e l’opacità della prova, in quanto -da un lato- priva dell’indicazione del «prompt», che ostacolava il Giudice nelle verifiche e nella valutazione complessiva del contesto (in cui era sorta la risposta del sistema di intelligenza artificiale), e -dall’altro- carente della specificazione dell’utilità cui era effettivamente diretta.

Con una tale premessa, in mancanza di una doverosa verifica da parte del difensore sui riferimenti forniti dal chatbot, a parere del Tribunale di Ferrara i riferimenti giurisprudenziali non possono che ritenersi inattendibili, e ciò sia perché inesistenti per essere il risultato delle allucinazioni dell’intelligenza artificiale per la propensione dei sistemi a generare risultati inventati, sia perché del tutto inconfidenti, oltre che irrilevanti, rispetto alla fattispecie oggetto della causa.

Con la sentenza del Tribunale di Siracusa, 20 febbraio 2026, n. 338, invece è stato sanzionato per responsabilità aggravata l’utilizzo di citazioni giurisprudenziali inesistenti¹⁸.

Ed invero, nel rigettare la domanda introdotta dalla parte attrice¹⁹, il Tribunale ha ritenuto di particolare gravità la condotta processuale consistita nella citazione di precedenti giurisprudenziali non veritieri o comunque non pertinenti, peraltro enfatizzati con l’utilizzo di virgolette che, in ragione di una «ordinaria prassi redazionale», lascia(va)no presupporre una citazione testuale.

¹⁶ Nel dettaglio, il ricorso per accertamento tecnico preventivo era finalizzato all’accertamento della responsabilità (nella causazione di un sinistro stradale) dell’ente gestore del tratto autostradale di interesse per omessa segnalazione di pericoli dovuti a nebbia e incolonnamenti.

¹⁷ Per un approfondimento, v. FRAGALÁ, *Il Tribunale di Ferrara sulla inammissibilità dei contenuti generati da un chatbot come prova documentale* (Nota a Tribunale Ferrara, 20 febbraio 2026), in *Diritto & Giustizia*, 47/2026, pag. 1.

¹⁸ Cfr. ALAGNA, *Intelligenza artificiale e false citazioni giurisprudenziali: quando le allucinazioni generano responsabilità nel processo civile* (Nota a Tribunale Siracusa, 20 febbraio 2026, n. 338), in *Diritto & Giustizia*, 46/2026, pag. 1.

¹⁹ Il giudizio oggetto del provvedimento in esame aveva riguardo a una domanda risarcitoria proposta da una società risarcimento del danno patrimoniale subito a seguito della risoluzione per inadempimento di un contratto di sublocazione di un immobile sito a Siracusa, adibito a palestra polifunzionale. Tale lite, inoltre, fa anche riferimento ad altro procedimento presupposto e già definito con sentenza passata in giudicato, nonché a un giudizio cautelare di sequestro conservativo in corso di causa introdotto dalla medesima parte attrice.

Più nel dettaglio, la condotta difensiva aveva ad oggetto il riferimento di quattro sentenze della Corte di Cassazione con l'aggiunta di «virgolettati» ed estratti testuali, che in realtà non hanno trovato riscontro alcuno nel contenuto effettivo delle decisioni correttamente citate.

In altri termini, il legale indicava nel proprio atto difensivo i precedenti giurisprudenziali in parola, ove gli estremi delle sentenze erano sì riscontrati positivamente nel repertorio della Suprema Corte, ma, al tempo stesso, il contenuto delle citazioni testuali esulava completamente dalla fattispecie in esame, non riscontrandosi neppure la loro presenza all'interno del testo dei provvedimenti citati.

Le verifiche del Giudice sono risultate anche approfondite, così da escludere specificatamente le ipotesi di un «malfunzionamento delle banche dati giuridiche professionali»²⁰, di un «mero errore mnemonico o di trascrizione» (i passaggi citati tra virgolette non erano né attribuibili a errori nella trascrizione degli estremi dei provvedimenti, né riferibili alle sentenze identificate con i medesimi numeri di repertorio), e, infine, di una «invenzione deliberata da parte del legale»²¹.

Trattasi allora, secondo la ricostruzione del Tribunale di Siracusa, di un omesso controllo dell'attendibilità degli output attraverso la verifica di fonti primarie, che comporta di fatto un significativo aggravio per l'attività del giudice e delle controparti, costretti a verificare puntualmente ogni citazione e a difendersi rispetto a precedenti inesistenti e, pertanto, meritevole di una condanna sanzionatoria ai sensi e per gli effetti dell'art. 96 c.p.c.²², anche per la notorietà del fenomeno delle allucinazioni²³.

²⁰ Cfr. paragrafo 6.2 della sentenza: *“(...) Tali strumenti indicizzano provvedimenti autentici e non generano testo, sicché non possono produrre precedenti con numeri, argomenti e virgolettati integralmente inesistenti. A conferma di ciò, il Tribunale ha provveduto a verificare i precedenti citati dall'attrice sulle banche dati giuridiche in uso alla magistratura italiana: le sentenze richiamate o non risultano presenti, o risultano presenti ma con contenuto del tutto difforme dai passaggi virgolettati. Tale verifica corrobora ulteriormente la conclusione che l'inconveniente non possa essere ricondotto a un malfunzionamento o a un'indicizzazione scorretta degli strumenti di ricerca giuridica”*.

²¹ Cfr. paragrafo 6.2 della sentenza: *“(...) un professionista del diritto che fabbricasse consapevolmente quattro precedenti inesistenti si esporrebbe a conseguenze disciplinari di estrema gravità, in una misura del tutto sproporzionata rispetto a qualsiasi vantaggio difensivo conseguibile; si tratta di un'ipotesi che, per la sua stessa implausibilità, non può costituire la spiegazione di quanto accaduto”*.

²² *“L'utilizzazione acritica di tali strumenti, senza la doverosa verifica dell'attendibilità degli output mediante consultazione delle fonti primarie (banche dati giuridiche, repertori ufficiali, CED della Corte di Cassazione), integra gli estremi della colpa grave, non potendosi più tollerare, allo stato attuale delle conoscenze tecnologiche diffuse, errori di tale natura, i quali - lungi dal costituire meri refusi o imprecisioni - aggravano significativamente l'attività del giudice e delle controparti, costretti a verificare l'attendibilità di ogni singola citazione e a controdedurre su precedenti inesistenti”*.

²³ *“Costituisce ormai fatto notorio, acquisito alla generalità dei consociati e certamente esigibile da un operatore professionale del diritto, che i modelli di intelligenza artificiale generativa (c.d. Large Language Models) non costituiscono banche dati giurisprudenziali da cui estrarre precedenti e*

Alla luce della giurisprudenza sopra esaminata, per quanto non emergono particolari riferimenti alla disciplina di tema di I.A., l'impiego degli strumenti di intelligenza artificiale nell'attività forense non può prescindere da un rigoroso controllo umano, fondato sulla verifica delle fonti e su un approccio argomentativo consapevole e responsabile. Tali tecnologie, infatti, lungi dal sostituire l'attività (intellettuale) del difensore, ne rafforzano anzi il ruolo e ne ampliano la responsabilità, imponendo standard di diligenza e professionalità ancora più elevati.

3. La casistica tedesca, francese e spagnola

La giurisprudenza tedesca offre altra casistica particolarmente significativa, nella quale i giudici sono stati chiamati a confrontarsi con atti processuali contenenti riferimenti generati erroneamente dall'intelligenza artificiale e privi di effettivo riscontro nell'esperienza giuridica.

I precedenti (al momento della stesura del presente scritto) sono circoscritti a quattro sentenze (Corte di Appello di Celle 29 aprile 2025²⁴, Tribunale di Colonia del 2 luglio 2025²⁵, Tribunale di Francoforte del 25 settembre 2025²⁶, Tribunale di Colonia del 14 novembre 2025²⁷).

citazioni, bensì strumenti di generazione automatica del linguaggio fondati su meccanismi inferenziali di natura statistica e probabilistica. Tali sistemi, in altri termini, non “sanno” né “ricordano” alcunché, ma si limitano a produrre sequenze di testo statisticamente plausibili sulla base di miliardi di parametri di addestramento, senza avere accesso - ordinariamente - ad alcuna base di conoscenza verificata o verificabile. È per tale ragione che i modelli di intelligenza artificiale generativa sono notoriamente soggetti al fenomeno delle c.d. “allucinazioni”, consistente nella generazione di contenuti formalmente plausibili ma sostanzialmente falsi o inesistenti, ivi comprese citazioni giurisprudenziali mai rese”.

²⁴ Oberlandesgericht Celle Beschl. V. 29.04.2025, Az.: 5 U 1/25, in WKRS 2025, 16306, ECLI:DE:OLGCE:2025:0429.5U1.25 .00.

²⁵ AG Köln, Beschl. V. 02.07.2025 – 312 F 130/25, Verwendung ungeprüfter, fehlerhafter KI-generierter Schriftsätze in Gerichtsverfahren, in InsbürO 2026, 30 - 31 (Ausgabe 1 v. 16.01.2026). Per un approfondimento, v. BRAEGELMANN, *AG Köln: KI- Halluzinationen vor Gericht – Lehren für die Insolvenzpraxis*, in ZInsO 2025, 2129 - 2131 (Ausgabe 42 v. 16.10.2025), il quale pone in evidenza i rischi derivanti dall'uso dei sistemi di intelligenza artificiale nelle procedure di insolvenza, auspicando peraltro che venga reso obbligatorio un avviso giudiziario all'inizio di ogni procedimento per incoraggiare la necessaria diligenza nella gestione delle nuove tecnologie. In particolare, l'a. ritiene che un piano di insolvenza predisposto con il supporto dell'IA potrebbe fondarsi su principi giuridici inesistenti o su standard di ristrutturazione fittizi, includendo richiami normativi e riferimenti legislativi non veritieri nella motivazione o nella documentazione allegata. Ne consegue il rischio di gravare il tribunale adito con attività di verifica lunghe e pure superflue. Inoltre, nella valutazione del sovraindebitamento, l'IA potrebbe elaborare criteri contabili non aderenti alla situazione economica effettiva, determinando analisi distorte in merito alla continuità aziendale.

²⁶ LG Frankfurt am Main, Beschl. V. 25.09.2025 – 2- 13 S 56/24, in GuG 2026, 118, KI-Halluzinationen in einem Schriftsatz.

²⁷ Verwaltungsgericht Köln Beschl. V. 14.11.2025, Az.: 4 L 3030/25, in WKRS 2025, 27536,

Con tali provvedimenti, è stato posto in evidenza il pericolo per l'integrità del «sistema giustizia» complessivamente inteso, derivante dall'omesso controllo dei risultati delle interrogazioni dei sistemi di intelligenza artificiale. Dunque, non emerge una tendenza sanzionatoria al pari di quella italiana, quanto invece la necessità di superare, ed anzi prevenire, le criticità poste dal fenomeno delle allucinazioni.

Più nel dettaglio, il caso esaminato dalla Corte di Appello di Celle verteva sull'impossibilità di verificare le fonti citate dal legale attraverso le principali banche dati giuridiche in uso ai giudici (in particolare, *juris* e *beck-online*), nonché sull'inattendibilità e incoerenza delle tesi difensive, talvolta tra loro pure contraddittorie.

Nel procedimento deciso dal Tribunale di Colonia (luglio 2025), le citazioni non corrispondevano alle decisioni richiamate e apparivano verosimilmente generate da sistemi di intelligenza artificiale. Di talchè, il Giudice, rivolgeva un monito agli operatori del diritto, sottolineando i rischi per il corretto funzionamento della giustizia e per la credibilità della professione forense, e rammentando che l'utilizzo non verificato di contenuti generati dall'intelligenza artificiale può integrare una violazione dell'art. 43a, par. 3, della normativa tedesca sugli avvocati (BRAO)²⁸, qualora contenga dichiarazioni false in merito al contenuto e all'interpretazione di leggi e sentenze.

Nella sentenza del Tribunale di Francoforte del 25 settembre 2025, il tema delle citazioni inesistenti assume contorni ancora più netti, dall'assenza di verifica sui riferimenti giurisprudenziali citati negli atti difensivi fino a una incompetenza nell'uso degli strumenti tecnologici talmente grave da comportare che i precedenti richiamati siano considerati «kompletten fälschung» (ovvero, una completa invenzione).

Particolarmente indicativo è il fatto che il giudice abbia proceduto autonomamente a interrogare diversi chatbot basati su intelligenza artificiale, ottenendo da essi risposte coerenti e una corretta interpretazione giuridica del caso, il che ha consentito di distinguere chiaramente tra l'errore dello strumento e l'errore umano. Il tema viene quindi ricondotto dal Tribunale di Francoforte non all' (in)affidabilità dell'AI, ma al suo stesso utilizzo.

Nello stesso orizzonte interpretativo si colloca il caso più recente, deciso dal Verwaltungsgericht Köln nel novembre 2025 e inerente all'erronea citazione di alcuni precedenti giurisprudenziali, frutto di un presumibile utilizzo acritico di uno strumento di intelligenza artificiale.

ECLI:DE:VGK:2025:1114.4L 3030.25.00.

²⁸ <https://research.wolterskluwer-online.de/document/b67275ce-97af-3a38-abcb-5a1f9a70326c>.

Rispetto a tali decisioni, la giurisprudenza francese evidenzia un approccio estremamente esigente sotto il profilo della qualità e dell'affidabilità degli scritti difensivi.

Sulla base dell'analisi del database di Damien Charlotin²⁹ (che rappresenta oggi la raccolta forse maggiormente completa ed aggiornata a livello comparato sui casi di "hallucinations" dei sistemi di intelligenza artificiale nei procedimenti giudiziari), emerge che la ricorrenza di tale criticità negli atti processuali è indice di carenze strutturali e qualitative dell'atto; tutto ciò, almeno per il momento, ha comportato esclusivamente il rigetto delle tesi esposte dai legali e la conferma di un orientamento volto a ribadire la responsabilità professionale del difensore in ordine al contenuto degli atti, sia pure con particolare riguardo alla verifica dell'esattezza delle fonti e alla loro coerenza rispetto alla fattispecie oggetto del procedimento.

In particolare, in alcuni precedenti non è mancato un richiamo breve ma preciso e indicativo sul fatto che l'atto giudiziario fosse manifestamente redatto con l'ausilio di uno strumento di intelligenza artificiale generativa³⁰; in altri, è stata posta attenzione semplicemente sul fatto che la memoria fosse corredata da «rèfèrences jurisprudentielles fantaisistes»³¹ o, contrariamente a quanto sostenuto dal sistema di intelligenza artificiale, non «juridiquement cadré»³²; da ultimo, nelle decisioni più recenti, è stato dedicato uno specifico paragrafo per riepilogare l'erroneità dei precedenti giurisprudenziali citati, arrivando a stigmatizzare la condotta processuale dei legali e invitando espressamente i difensori a verificare che le fonti utilizzate non costituiscano il prodotto di «hallucinations» o «confabulations» dell'intelligenza artificiale³³.

In tal senso, la giurisprudenza francese tende a configurare un modello di "responsabilità aggravata" in cui l'impiego dell'intelligenza artificiale rafforza l'onere di diligenza professionale, prefigurando una possibile evoluzione verso forme più incisive di verifiche deontologiche, pur in assenza, al momento, di un espresso intervento sanzionatorio in sede processuale.

Infine, anche nell'esperienza spagnola si è assistito a un progressivo inasprimento delle valutazioni sulle allucinazioni dell'intelligenza artificiale rinvenute negli atti giudiziari.

²⁹ <https://www.damiencharlotin.com/>.

³⁰ Cfr. Ordinanze del Tribunale Amministrativo di Rennes del 28 gennaio 2026, n. 2506364, e del 30 gennaio 2026, n. 2600610.

³¹ V. Ordinanza del Tribunale Amministrativo di Grenoble del 3 dicembre 2025, n. 2509827.

³² V. Ordinanza del Tribunale Amministrativo di Grenoble del 9 dicembre 2025, n. 2512468.

³³ V. Ordinanza del Tribunale Amministrativo di Orléans del 29 dicembre 2025, n. 2506461), nonché l'ordinanza della Corte Amministrativa di Appello di Bordeaux del 26 febbraio 2026, n. 25BX02906.

Ed invero, dopo una serie di interventi piuttosto miti sul tema³⁴, si è posta la questione se i riferimenti giurisprudenziali e le citazioni inesistenti siano invece conseguenza di una volontà ingannevole e contraria agli obblighi di buona fede, tanto da imporre il coinvolgimento degli Ordini forensi per le valutazioni deontologiche³⁵.

Interessante è la posizione della Sala Primera del Tribunal Constitucional, che, per un verso, ha ricostruito le allucinazioni (virgolettati di 19 sentenze costituzionali non esistenti) come una mancanza di doveroso rispetto nei confronti dei magistrati e per l'Istituzione giudiziaria³⁶, e, per altro verso, ha limitato la sanzione a un semplice richiamo in quanto la gravità della condotta era stata attenuata dal fatto che le citazioni irreali non avrebbero potuto comunque comportare l'accoglimento del ricorso³⁷.

La Sentenza del Tribunal Superior de Justicia de Canarias (n. 126/2025) ha sanzionato un avvocato per aver inserito nel ricorso numerose citazioni erroneamente attribuite al Tribunal Supremo («ejercicio de libèrrima creatividad jurídica»), frutto di un uso acritico di strumenti di intelligenza artificiale senza verifica umana. Tale condotta è stata qualificata come una palese negligenza, finalizzata «a que la abundancia de referencias no solo pasaría inadvertida a este Tribunal, sino que infundiría autoridad a sus asertos (probablemente de idèntica factura que las citas)», evidenziando che l'IA può essere solo uno strumento ausiliario e mai un valido sostituto del legale.

Sulla stessa linea, con sentenza del 10 febbraio 2026, la Sala Penale del Tribunal Superior de Justicia de Canarias ha emesso un provvedimento sull'uso improprio dell'intelligenza artificiale nella redazione di atti processuali, consistente nell'inserimento di 48 citazioni giurisprudenziali inesistenti, che, sotto il profilo sanzionatorio, ha comportato l'irrogazione di una sanzione pecuniaria di 420 euro³⁸.

³⁴ Sul punto si segnala la sentenza del Tribunal Superior de Justicia di Pamplona, in Cendoj, Id. 31201310012024200006, EC LI:ES:TSJNA:2024:38A, nella parte in cui, anche in considerazione della novità della questione delle allucinazioni giuridiche dei sistemi di I.A., non ha irrogato alcuna sanzione per il legale che, una volta citata inconsapevolmente come spagnola una norma in realtà appartenente al codice penale colombiano, ha presentato in via formale le proprie scuse per la mancata verifica.

³⁵ Cfr. Audiencia Provincial di Alicante, sentenza 12 maggi 2025, n. 145.

³⁶ *“no en forma de insultos o descalificaciones expresas, pero sí con claro desprecio de la función jurisdiccional que éstos desempeñan, al atribuirles el conocimiento de una serie de declaraciones entrecomilladas de doctrina constitucional que éstos debían dar por buenas, cuando las mismas carecían de todo anclaje en la realidad (...) no por tener que verificar la veracidad de cada cita incluida en la demanda, lo que se hace siempre con todos los escritos y recursos, sino por tener que enjuiciar las consecuencias de tal injustificada irregularidad, tanto en el plano procesal como, de manera extraordinaria también, en este sancionador”.*

³⁷ Cfr. Tribunal Constitucional, *La Sala Primera del TC por unanimidad sanciona a un abogado por la falta de debido respeto al Tribunal, al incluir reiteradas citas de doctrina que se entrecomillaban como si fueran reales cuando en realidad no existían*, nota informativa n. 90/2024.

³⁸ Per un approfondimento, si rinvia a TAPIA HERMIDA, *El abogado “creativo”. Abuso de la IA para*

La giurisprudenza spagnola, a differenza di quella tedesca e francese, mostra un approccio ancor più ristrettivo e articolato su tre livelli, ovvero la constatazione dell'omesso controllo, l'attivazione degli organi disciplinari forensi e, in alcuni casi, l'irrogazione di una sanzione processuale, anche minima.

Il principio che ancora una volta ne deriva conferma che l'avvocato rimane pienamente responsabile dell'autenticità delle fonti, della correttezza delle citazioni e della lealtà dell'argomentazione giuridica.

4. Osservazioni conclusive

Dalle considerazioni che precedono emerge anzitutto una prima evidenza sulla dimensione quantitativa e sulla rapida crescita del fenomeno.

Il database indicato in precedenza indica al momento centinaia di casi a livello globale, con una articolata diffusione a livello territoriale e con una progressione estremamente accentuata nell'ultimo biennio.

Tale dato consente di affermare che le allucinazioni giuridiche non rappresentano episodi isolati, ma costituiscono una distorsione piuttosto frequente nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel diritto, destinata ad ampliarsi con la diffusione degli strumenti generativi.

Significativo è il dato sulla tipologia di errori, ove la categoria più frequente è quella delle citazioni completamente inventate, seguita da citazioni alterate e da quelle formalmente esistenti ma utilizzate in modo non corretto. Ciò evidenzia che il fenomeno non riguarda esclusivamente la verifica sull'effettiva esistenza delle fonti, ma, più in generale, anche l'affidabilità dell'argomentazione generata dall'intelligenza artificiale, che può incidere sulla stessa struttura del ragionamento giuridico.

Tale considerazione riflette l'esigenza di una rivisitazione della ricerca giuridica e di un ulteriore sviluppo delle tecnologie a disposizione dei giuristi. Le sentenze esaminate rievocano per taluni aspetti la necessità di un nuovo periodo pionieristico simile a quello delle origini della ricerca elettronica dei documenti giuridici³⁹, auspi-

"inventar" 48 citas de jurisprudencia falsas, generadas por IA: Multa de 420 euros a un abogado por Auto del TSJ de Canarias de 10 de febrero de 2026. Referencia al Libro Blanco sobre Inteligencia Artificial y Abogacía, elaborado por el CGAE y el ICAV, in ajtapia.org

³⁹ BORRUSO, *Centro Elaborazione Dati della Corte di Cassazione - voce dell'Enciclopedia del diritto*, Milano, 1997; ID., *L'Italgiure-Find*, Roma, 1974; ID., *Sistema di ricerca elettronica della giurisprudenza*, Roma, 1969; NOVELLI-GIANNANTONIO, *Manuale per la ricerca elettronica dei*

cando lo sviluppo ulteriore di sistemi di intelligenza artificiale creati esclusivamente per le esigenze giuridiche e integrati con documentazione giuridica selezionata, con la finalità di migliorare ulteriormente, esclusivamente sotto il profilo qualitativo, il livello della propria attività legale.

Va da sé che le potenzialità dell'intelligenza artificiale devono essere consapevolmente sfruttate dai legali, il che impone un dovere di studio e approfondimento delle metodologie di ricerca giuridica utilizzabili per interagire con l'I.A. Del resto, non sembra che tali sistemi possano sottrarre i giuristi dalla piena conoscenza dei principi che sovrintendono tradizionalmente alla ricerca delle fonti giuridiche, e che sono pienamente sovrapponibili al contesto qui in esame.

In conclusione, gli strumenti di intelligenza artificiale devono essere intesi nell'ottica di un rafforzamento del ruolo dei legali e di ampliamento delle loro responsabilità, ed è in questa prospettiva che sembrano orientati gli indirizzi giurisprudenziali europei tesi a valorizzare l'affidabilità della fonte, quale criterio di valutazione della condotta processuale, con un conseguente irrigidimento dei profili di responsabilità per aver disatteso le attività di verifica.

Ne consegue che l'integrazione dell'intelligenza artificiale nella pratica giuridica può ritenersi legittima ed efficace solo se accompagnata da un utilizzo consapevole, critico e adeguatamente verificato, in coerenza con i doveri di correttezza e lealtà propri dell'esercizio della professione legale.

LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE NEL SETTORE DEL TABACCO: L'EVOLUZIONE DELLA NARRATIVA NELL'ERA DEI PRODOTTI A TABACCO RISCALDATO

Cecilia Chirieleison, Teresa Turzo, Michele Bernardo Filoni,
Ilaria Anna De Dominicis

Abstract: Negli ultimi anni l'industria del tabacco è stata attraversata da profonde trasformazioni normative, reputazionali e socioculturali che hanno progressivamente delegittimato la sigaretta tradizionale e ridefinito i margini della comunicazione commerciale. In questo contesto, le imprese del settore hanno riorientato le proprie strategie simboliche e narrative, promuovendo dispositivi a tabacco riscaldato come alternative innovative e a rischio ridotto. Attraverso un'analisi critica delle strategie comunicative e dei processi di riposizionamento narrativo, il paper esamina le dinamiche di continuità e riconfigurazione che caratterizzano tale passaggio, utilizzando Philip Morris International come caso di studio per evidenziare la persistenza delle logiche persuasive tradizionali in un nuovo quadro valoriale centrato su tecnologia e riduzione del danno.

In recent years, the tobacco industry has undergone profound regulatory, reputational, and socio-cultural transformations that have progressively delegitimized traditional cigarettes and reshaped the boundaries of commercial communication. Within this context, companies have reoriented their symbolic and narrative strategies, promoting heated tobacco products as innovative and reduced-risk alternatives. Through a critical analysis of communication strategies and narrative repositioning processes, this paper examines the dynamics of continuity and strategic reconfiguration underlying this transition. Using Philip Morris International as a case study, it highlights the persistence of traditional persuasive logics within a new value framework centered on technology, innovation, and harm reduction.

Parole chiave: strategie di comunicazione; comunicazione simbolica; industria del tabacco; prodotti a tabacco riscaldato; legittimazione; Philip Morris International

Sommario: 1. Introduzione – 2. Le strategie comunicative nell’era delle sigarette tradizionali: Marlboro e la costruzione dell’immaginario del fumo – 3. La crisi di legittimità – 4. Un mondo senza fumo: la nuova strategia di PMI – 5. Continuità simbolica e differenziazione formale: Marlboro vs IQOS – 6. Conclusioni

1. Introduzione

L’evoluzione dell’industria del tabacco negli ultimi decenni è stata caratterizzata da una successione di fasi strategiche distinte, ciascuna delle quali ha comportato l’adozione di specifiche strategie di comunicazione, funzionali agli obiettivi economici e reputazionali del momento.

La fine del XIX secolo ha segnato un periodo cruciale, durante il quale il settore ha conosciuto una fase di espansione senza precedenti. La nascita delle prime grandi holding statunitensi, unita al processo di industrializzazione e all’introduzione di macchinari automatici per la produzione, ha permesso al tabacco di diffondersi capillarmente in diverse forme, tra cui sigarette, sigari, tabacco da masticare e tabacco trinciato. Parallelamente iniziava a svilupparsi un interesse scientifico nei confronti degli effetti del consumo del tabacco sulla salute umana, con studi che cominciavano ad evidenziare la nocività del prodotto e i rischi legati al fumo, sia attivo che passivo. Nonostante ciò, in questa fase le principali aziende del settore avevano scoperto la valenza strategica della comunicazione, lanciando le prime campagne pubblicitarie mirate, volte a incrementare la redditività del settore e a difendere la reputazione del prodotto, alimentando una narrazione positiva e rassicurante intorno al consumo di tabacco, spesso facendo ricorso a personaggi dello spettacolo e talvolta anche a figure come i medici.

A partire dagli anni Cinquanta del Novecento si sono progressivamente diffusi rapporti ufficiali che riconoscevano il fumo come una seria minaccia per la salute pubblica. Tra questi, il Surgeon General’s Report del 1964 ha segnato un punto di svolta, confermando per la prima volta, sulla base di evidenze scientifiche, l’esistenza di una relazione diretta tra il consumo di tabacco e l’insorgenza di malattie cardiovascolari (Hall, 2022). Questo documento ha di fatto posto le basi per l’elaborazione di un quadro normativo – sia in ambito europeo che internazionale – volto a regolamentare l’uso e la promozione dei prodotti contenenti tabacco, in considerazione della loro accertata pericolosità. In parallelo, tali interventi hanno progressivamente limitato le possibilità di comunicazione commerciale per le imprese del settore, imponendo un ridimensionamento delle strategie promozionali tradizionali e costringendo le aziende a riformulare le proprie narrazioni di marca e di prodotto. Tra le iniziative più significative che si sono succedute negli anni si ricordano il Master

Settlement Agreement (MSA) del 1998, che ha vietato negli Stati Uniti la pubblicità dei prodotti del tabacco su media radiotelevisivi, cartelloni stradali e riviste, e Convenzione quadro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità per il controllo del tabacco (Framework Convention on Tobacco Control, FCTC) del 2003. Quest'ultima ha introdotto misure finalizzate ad aumentare i prezzi dei prodotti, vietare la pubblicità e le promozioni – sia dirette che indirette – e imporre l'inserimento di avvertenze sanitarie su ogni confezione. Inoltre, la FCTC ha promosso una serie di azioni volte ad accrescere la consapevolezza pubblica riguardo ai rischi per la salute associati all'inalazione del fumo di sigaretta.

La crescente opposizione al consumo di sigarette, guidata dalla comunità medico-scientifica e sostenuta dall'opinione pubblica, ha progressivamente relegato le multinazionali del tabacco in una posizione reputazionale critica, riflessa anche nella contrazione dei volumi di vendita registrata tra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila. In questo contesto, nel tentativo di recuperare una reputazione ormai compromessa e ridefinire la propria immagine presso i consumatori, i principali attori del settore hanno avviato un processo di revisione delle proprie strategie competitive, orientandosi verso l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di alternative potenzialmente meno dannose. Questo cambiamento è stato accompagnato da una riformulazione delle strategie comunicative, che hanno assunto tratti sempre più simili a quelli adottati dalle organizzazioni non governative, facendo leva su valori quali il benessere collettivo, la tutela della salute e la riduzione del danno. La trasformazione dell'impresa in un attore percepito come più "responsabile" è stata quindi sostenuta non solo da un'evoluzione narrativa, ma anche e soprattutto dall'introduzione dei prodotti a tabacco riscaldato (Heated Tobacco Products, HTP), in grado di riposizionare l'azienda in un contesto più favorevole, sia sotto il profilo reputazionale che sul piano commerciale.

Un esempio di riconversione strategica è rappresentato da Philip Morris (poi diventata Philip Morris International, PMI), storicamente tra i principali produttori mondiali di sigarette e prodotti del tabacco, nonché leader globale nel mercato dei tabacchi lavorati e dei dispositivi alternativi, con una presenza commerciale in oltre 180 paesi. Nel contesto della crescente pressione normativa e reputazionale, PMI ha intrapreso un percorso di trasformazione delle proprie strategie competitive e comunicative, orientandosi verso lo sviluppo di soluzioni ritenute potenzialmente meno dannose rispetto alle sigarette tradizionali. A partire dal secondo decennio del 2000, PMI ha investito ingenti somme di denaro in ricerca, sviluppo e diffusione nelle tecnologie HTP, puntando su prodotti che si distinguono dalle sigarette tradizionali attraverso il riscaldamento del tabacco a circa 300 gradi, ma evitando il processo di combustione.

In tale ambito, un ruolo centrale è stato assunto da IQOS, un dispositivo a tabacco riscaldato progettato per scaldare appositi stick di tabacco lavorato, evitando

appunto la combustione e generando un aerosol contenente nicotina. A differenza delle sigarette elettroniche, che impiegano liquidi contenenti nicotina, IQOS utilizza vero tabacco, ma trattato in modo da rilasciare i principi attivi a temperature inferiori rispetto a quelle della combustione. Lanciato per la prima volta nel 2014 in Giappone e in Italia, IQOS è diventato progressivamente uno degli asset strategici dell'impresa, rappresentando oggi oltre il 40% del fatturato complessivo di PMI.

Il prodotto è stato posizionato sul mercato come un'alternativa tecnologica e potenzialmente meno dannosa, contribuendo al recupero reputazionale dell'azienda e all'attivazione di un processo di riqualificazione del brand. Questo percorso è stato accompagnato da strategie comunicative fondate su narrazioni di innovazione, sostenibilità ambientale e riduzione del rischio per la salute. Tali scelte hanno favorito l'ampliamento della base di consumatori, ma hanno anche attirato l'attenzione delle istituzioni, sollevando interrogativi circa la validità scientifica e l'appropriatezza dei messaggi promozionali veicolati.

Alla luce di questo scenario, il presente contributo si propone di analizzare l'evoluzione delle strategie di comunicazione nel settore del tabacco, attraverso l'analisi del caso di Philip Morris International, con particolare attenzione alla transizione da una strategia centrata sulla promozione delle sigarette tradizionali – in cui Marlboro costituiva il prodotto di punta – a un nuovo modello costruito attorno ai dispositivi a tabacco riscaldato, rappresentati da IQOS. L'obiettivo è mettere in luce come il repositioning narrativo dell'azienda abbia costituito una risposta integrata ai vincoli normativi, alla crisi reputazionale e ai mutamenti culturali, ridefinendo in profondità l'impianto simbolico e valoriale della comunicazione di marca.

Nel prosieguo del paper verranno innanzitutto ricostruite le principali fasi della strategia comunicativa di Philip Morris durante il periodo in cui Marlboro rappresentava il core product dell'azienda. In seguito, si analizzeranno le trasformazioni del contesto normativo e socioculturale che hanno progressivamente ridotto lo spazio di manovra comunicativa per l'industria del tabacco. Infine verrà esaminato il riposizionamento strategico realizzato attraverso IQOS, con particolare attenzione alla campagna Unsmoke, considerata espressione emblematica della nuova narrativa aziendale orientata alla riduzione del danno.

2. Le strategie comunicative nell'era delle sigarette tradizionali: Marlboro e la costruzione dell'immaginario del fumo

Nel corso dell'ultimo decennio, il processo di trasformazione strategica intrapreso da Philip Morris International ha avuto un impatto significativo anche sulla composizione del proprio portafoglio di marchi. Tale evoluzione ha portato l'azienda a compiere una scelta fino a poco tempo fa impensabile: relegare in secondo piano il prodotto che ne aveva determinato l'ascesa a livello globale, ossia Marlboro.

Lanciato sul mercato nel 1924, Marlboro è progressivamente divenuto il brand di punta di Philip Morris. Inizialmente concepito per un pubblico femminile, il marchio veniva promosso attraverso un immaginario comunicativo associato a eleganza, distinzione e raffinatezza. Le campagne pubblicitarie dell'epoca raffiguravano donne inserite in contesti sofisticati, rappresentate mentre fumavano con naturalezza, veicolando un messaggio orientato alla valorizzazione del prodotto come elemento distintivo nei moderni ambienti urbani. Alcuni slogan – tra cui “Mild as May” e “The Cigarette of Distinction” – sottolineavano la delicatezza dell'esperienza di consumo e l'aspirazione a uno stile di vita esclusivo.

Nel 1954, a fronte delle prime evidenze scientifiche emergenti sui rischi per la salute legati al consumo di sigarette, Philip Morris decise di introdurre una versione filtrata di Marlboro, nel tentativo di rispondere alle crescenti preoccupazioni del pubblico riguardo alla nocività del prodotto. Tuttavia, in un mercato in cui i filtri erano percepiti come un tratto distintivo dei prodotti femminili, l'azienda si trovò di fronte alla necessità di ridefinire l'identità del brand per renderlo appetibile anche al pubblico maschile, storicamente più rappresentato tra i fumatori. In questo contesto si colloca la svolta strategica operata da PMI, che affidò al famoso pubblicitario Leo Burnett lo sviluppo di una campagna capace di veicolare una nuova immagine di Marlboro. Nacque così la figura del Marlboro Man, un cowboy rude ma affascinante, costruita attorno a una narrazione centrata sui valori di virilità, autonomia e forza interiore, elementi funzionali a riorientare la percezione del marchio e ad ampliarne la base di consumatori (White, Oliffe & Bottorff, 2012). Come dichiarato dal suo ideatore, il Marlboro Man “rappresentava un uomo che si era costruito da solo, virile ma non volgare che piaceva ad entrambi i sessi” (White, Oliffe & Bottorff, 2012).

Negli anni Sessanta, la figura del cowboy era ormai divenuta il simbolo distintivo del marchio Marlboro, protagonista di una strategia comunicativa incentrata su elementi evocativi quali l'atmosfera, i paesaggi selvaggi e le terre di frontiera. Attraverso questi riferimenti, PMI è stata capace di costruire un universo simbolico capace di trasmettere valori come la libertà, la forza e l'indipendenza maschile. Marlboro era così riuscita a consolidare un immaginario collettivo talmente radicato da

rendere superflua la rappresentazione esplicita dell'atto di fumare all'interno delle proprie pubblicità. L'identificazione simbolica tra il brand e i valori di libertà, forza e indipendenza permetteva di evocare l'esperienza del fumo in modo implicito, spostando l'attenzione dal gesto materiale alla dimensione valoriale e aspirazionale ad esso connessa (Stevenson & Proctor, 2008).

Questa strategia di comunicazione utilizzata da PMI per Marlboro ha anticipato molte delle moderne strategie pubblicitarie legate al mondo dei prodotti contenenti tabacco. La forza del marchio Marlboro non risiedeva tanto nelle caratteristiche intrinseche del prodotto, quanto nella narrazione che l'azienda aveva costruito attorno al brand. Marlboro si era infatti configurato fin da subito come un marchio capace di modellare e rafforzare l'immaginario maschile attraverso la creazione di simboli, identità e sentimenti di appartenenza ad una comunità, espressi attraverso dei messaggi altamente evocativi e persuasivi, capaci di entrare efficacemente in connessione diretta con il consumatore. La narrativa dominante ruotava attorno al concetto di "mascolinità ferita", interpretato come la condizione esistenziale dell'uomo americano del tempo. In questo contesto, la figura del Marlboro Man si configurava come risposta simbolica a tale condizione: un uomo autonomo e risoluto, capace di affrontare le difficoltà senza esitazione, in cui il consumatore medio poteva identificarsi e verso cui poteva proiettare un ideale di autoaffermazione (Stevenson & Proctor, 2008).

Negli anni successivi, l'introduzione di normative sempre più restrittive in materia di pubblicità del tabacco, unitamente al progressivo esaurirsi dell'efficacia simbolica del cowboy – divenuto meno attrattivo per le nuove generazioni – spinse Philip Morris International a ridefinire le proprie strategie comunicative. In un contesto in cui la promozione diretta del prodotto risultava fortemente limitata, la multinazionale iniziò a sfruttare il potenziale della sponsorizzazione sportiva come strumento alternativo per accrescere la visibilità del marchio, rafforzarne la reputazione e mantenere una presenza mediatica, seppur indiretta, in canali da cui era stata formalmente esclusa (Cornwell, 1997).

Uno degli esempi più significativi di questa strategia è rappresentato dalla storica partnership avviata nel 1984 con la scuderia Ferrari in Formula 1. La collaborazione si fondava su una forte coerenza simbolica tra i due brand: il cavallo, il colore rosso e il richiamo all'eccellenza e alla performance costituivano elementi visivi e valoriali condivisi. Marlboro poté così ancorare la propria immagine a un universo di riferimento ad alto impatto emozionale, riconosciuto a livello globale e coerente con il proprio posizionamento, in particolare presso un pubblico maschile. In questo modo, PMI riuscì a consolidare l'identità del marchio in ambito sportivo e ad aggirare le restrizioni imposte dalla regolamentazione pubblicitaria, senza rinunciare a una strategia di comunicazione pervasiva e simbolicamente efficace grazie ad una forte visibilità mediatica indiretta (Dewhirst, Lee & Czaplicki, 2023).

Successivamente, sulla scia dei risultati ottenuti da ricerche condotte internamente, soprattutto attraverso il cosiddetto “Archetype Project”, Philip Morris International elaborò una strategia comunicativa su scala globale volta a ridefinire l’identità simbolica del marchio Marlboro. Tale strategia mirava a rappresentare il prodotto come espressione di libertà, trasgressione e autoaffermazione, valori ritenuti particolarmente attrattivi per le fasce più giovani della popolazione adulta. In un contesto caratterizzato da crescenti restrizioni alla pubblicità diretta dei prodotti del tabacco, questa comunicazione si articolava attraverso un sistema di riferimenti simbolici, narrativi e valoriali, in grado di evocare stili di vita e aspirazioni. PMI procedeva così a rielaborare in chiave moderna l’immaginario collettivo legato alla cultura del vecchio West, adottato negli anni Cinquanta con la figura del Marlboro Man, trasformandolo e integrandolo in rappresentazioni legate al mondo dello sport e dell’atletica, al fine di esaltare valori come il coraggio e la forza. In questa fase, il product placement nei film divenne una componente rilevante della strategia comunicativa del brand. Philip Morris International favorì la visibilità di Marlboro all’interno di produzioni cinematografiche di grande diffusione, utilizzando il contesto narrativo come veicolo simbolico per rafforzare l’identità del marchio. Oltre al noto caso di *Superman II* (1980), in cui il logo Marlboro appare in modo prominente su un camion coinvolto in una scena d’azione, il brand compare ripetutamente in numerosi altri film di successo del periodo, come *The Shining* (1980), *Full Metal Jacket* (1987) e *The Shawshank Redemption* (1994), attraverso l’inquadratura di pacchetti, scene di consumo o riferimenti visivi integrati nell’ambiente diegetico. Queste apparizioni, spesso non accompagnate da dichiarazioni esplicite di sponsorizzazione, agivano come forme di comunicazione indiretta, rafforzando l’associazione tra Marlboro e specifici universi valoriali – virilità, resistenza, ribellione – senza violare formalmente i divieti pubblicitari vigenti. Tali strategie consentivano all’azienda di mantenere una forte presenza simbolica nel contesto culturale, aggirando le restrizioni sulla promozione esplicita del prodotto.

Alla fine degli anni Novanta, Philip Morris International avviò una nuova fase di revisione della propria narrativa, estendendo il cambiamento non solo alla gamma di prodotti offerti, ma anche alla rappresentazione della propria identità aziendale. Il progressivo e significativo calo delle vendite di sigarette tradizionali a livello globale costituì un segnale evidente della necessità di una trasformazione strategica volta a preservare la sostenibilità economica del settore. Alla fine del secolo scorso, in PMI i costi destinati alla comunicazione istituzionale e al miglioramento dell’immagine aziendale superarono quelli dedicati alla promozione del marchio di punta, Marlboro, che si attestavano intorno ai 94 milioni di dollari, contro i circa 153 milioni investiti in campagne reputazionali rivolte ai consumatori (Smith & Malone, 2003).

Parallelamente, l’attenzione strategica si spostò sul packaging delle sigarette, con l’introduzione di numerose varianti di prodotto, ciascuna associata a un presunto profilo di nocività inferiore (Dewhirst, 2017). In questa fase, l’intensificarsi delle

pubblicazioni medico-scientifiche sui danni del fumo rendeva sempre più complessa la legittimazione sociale del prodotto e contribuiva alla diversificazione dell'offerta attraverso un'ampia gamma di sub-brand, tra cui Marlboro Red, Marlboro Gold e Marlboro Silver. Ciascuna variante era progettata per intercettare specifici segmenti di consumatori, con l'obiettivo di differenziare l'offerta e aggiornare l'immagine complessiva del marchio, rendendola più coerente con le aspettative del mercato contemporaneo.

Il packaging assunse così un ruolo centrale nella strategia comunicativa di Marlboro, configurandosi come veicolo narrativo implicito dell'identità aziendale. In tale contesto, la scelta cromatica divenne uno strumento semiotico di primaria importanza: il colore oro evocava eleganza e raffinatezza, l'argento suggeriva modernità, mentre il nero richiamava forza e mistero. Con l'introduzione di limiti sempre più stringenti alla pubblicità tradizionale, il pacchetto stesso si trasformò progressivamente nell'ultimo spazio simbolico attraverso cui le aziende potevano comunicare con il consumatore. Nonostante la presenza obbligatoria di immagini dissuasive e avvertenze sanitarie, le multinazionali del tabacco riuscirono, attraverso studi approfonditi sul design e sulla percezione visiva, a minimizzare l'impatto comunicativo di tali elementi e a mantenere una capacità di influenza indiretta. I diversi pacchetti tendevano infatti a veicolare significati distintivi e, a seconda della variante consumata, contribuivano alla costruzione di uno status sociale simbolico (Strasser & Kozlowski, 2013).

Nel corso degli anni Duemila, l'attenzione strategica di Philip Morris International si è progressivamente concentrata sulla salvaguardia della propria reputazione, adottando uno stile narrativo più rassicurante e meno aggressivo. Tale approccio non implicava un abbandono delle attività di promozione del marchio, bensì una loro riorganizzazione in forme più compatibili con il nuovo contesto normativo e sociale. L'obiettivo primario dell'azienda non era quello di disincentivare il consumo di sigarette o promuovere la salute pubblica, ma piuttosto di tutelare la redditività del proprio core business, mantenendo la centralità del marchio Marlboro nella percezione dei consumatori. Un esempio emblematico della persistente importanza del brand è rappresentato dalla campagna globale "Be Marlboro", lanciata per la prima volta in Germania nel 2011 e poi estesa in vari altri Paesi. Basata sullo slogan "Don't Be a Maybe. Be a Marlboro", la campagna promuoveva una visione del fumo come scelta di indipendenza, sicurezza e affermazione personale, riprendendo in chiave contemporanea gli ideali di autodeterminazione già veicolati negli anni Novanta. La promozione avveniva attraverso un approccio multicanale adattato ai diversi contesti regolatori: nei Paesi in cui la pubblicità non era completamente vietata, venivano utilizzati cartelloni pubblicitari collocati in aree ad alta frequentazione giovanile; altrove, l'azienda faceva ricorso a iniziative collaterali come la sponsorizzazione di eventi musicali, la distribuzione di gadget brandizzati e l'organizzazione di tour estivi in luoghi di aggregazione, come le spiagge, anch'essi fortemente caratterizzati dal

marchio. La campagna ha suscitato forti critiche da parte delle istituzioni sanitarie internazionali ed è stata progressivamente ritirata tra il 2015 e il 2016, rappresentando una delle ultime forme di promozione diretta del marchio Marlboro prima della svolta strategica verso i prodotti a tabacco riscaldato.

3. La crisi di legittimità

L'evoluzione della strategia comunicativa di Philip Morris International non può essere compresa senza considerare il profondo mutamento del quadro normativo e reputazionale che ha caratterizzato l'industria del tabacco negli ultimi decenni. Le crescenti evidenze scientifiche sui danni provocati dall'inalazione del fumo della sigaretta, emerse già a metà Novecento, (in particolare gli studi epidemiologici di Doll e Hill del 1950 sul legame tra fumo e tumore polmonare e il Surgeon General's Report del 1964) hanno progressivamente incrinato la legittimità sociale delle multinazionali del tabacco, generando una crisi reputazionale senza precedenti. A partire dagli anni Ottanta e Novanta, la percezione pubblica e istituzionale dell'industria è mutata radicalmente: le aziende sono state associate a pratiche scorrette, occultamento di dati scientifici e responsabilità diretta in milioni di decessi annuali. Questa dinamica, amplificata dal crescente numero di pubblicazioni medico-scientifiche, dalle inchieste giornalistiche e dalle pressioni dell'opinione pubblica, ha contribuito a configurare il settore come meritevole di una regolamentazione stringente. Successivamente, il già citato Master Settlement Agreement del 1998 e la Convenzione quadro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità per il controllo del tabacco (FCTC) del 2003 hanno introdotto misure sempre più stringenti volte a limitare la diffusione e il consumo dei prodotti contenenti tabacco. L'adozione della Convenzione quadro dell'OMS per il controllo del tabacco è stata motivata da due ragioni principali: in primo luogo, la crescente diffusione dell'epidemia di tabacco è stata considerata una minaccia globale per la salute, in relazione all'elevato numero di decessi attribuibili al consumo di sigarette. In secondo luogo, l'emergere di solide evidenze scientifiche ha dimostrato come interventi e limitazioni normative a livello internazionale potessero contribuire in modo significativo alla riduzione del consumo del tabacco e, di conseguenza, alla diminuzione della mortalità associata all'uso di tali prodotti. Specificamente, l'articolo 13 della FCTC ha obbligato le parti a vietare qualsiasi pubblicità, sponsorizzazione o promozione di prodotti contenenti tabacco. Tale articolo ha imposto un divieto totale di pubblicità a prescindere dal mezzo utilizzato. Il divieto è stato esteso anche alle comunicazioni via Internet e alle numerose entità coinvolte, come i produttori e i fornitori di contenuti (Pötschke-Langer, Schotte & Szilagyi, 2015).

A ciò si sono aggiunte regolamentazioni ancora più rigide a livello regionale,

come la Direttiva 2014/40/UE (Tobacco Products Directive, TPD), entrata in vigore nel 2016, che ha imposto avvertenze grafiche di grande formato, la standardizzazione delle confezioni e la progressiva riduzione degli elementi di branding, neutralizzando in gran parte la capacità del packaging di rappresentare uno strumento comunicativo e commerciale.

Di fronte a un sistema di regole che impediva ogni forma di advertising tradizionale e a una reputazione fortemente compromessa, le multinazionali del tabacco si sono trovate costrette a ripensare radicalmente il proprio posizionamento. Come abbiamo visto, in una fase iniziale Philip Morris International ha tentato di eludere le crescenti restrizioni normative sulla pubblicità dei prodotti del tabacco attraverso l'adozione di strategie comunicative indirette, puntando alla sponsorizzazione di eventi sportivi, che dagli anni Novanta in poi sono diventati una forma di marketing fondamentale per il settore del tabacco. Come dimostrato dallo studio di Rosenberg & Siegel (2001), nel periodo tra il 1995 e il 1999 le aziende del tabacco hanno sponsorizzato oltre 1930 eventi sportivi, spendendo circa 226,8 milioni di dollari. La sponsorizzazione di tali eventi è stata generalmente accolta favorevolmente dalla comunità, determinando un aumento della notorietà e della stima presso il grande pubblico e una percezione più positiva dell'azienda nella mente dei consumatori (Lavack, 2003). Come afferma Cornwell (1997), le aziende produttrici di tabacco si sono concentrate sulle sponsorizzazioni di eventi sportivi in quell'epoca perché tali iniziative consentivano ai marchi di ottenere visibilità nei media radiotelevisivi, da cui altrimenti erano banditi. Successivamente, anche in risposta a una società sempre più orientata all'innovazione, alla tutela della salute e al benessere psicofisico, nonché al drastico calo delle vendite di sigarette a livello globale, le multinazionali del tabacco, con PMI in prima linea, hanno avviato un processo di progressivo distacco dal proprio core business legato alle sigarette tradizionali. È in questo quadro estremamente restrittivo che si inserisce l'avvento dei dispositivi a tabacco riscaldato (Heated Tobacco Products, HTP), introdotti dalle multinazionali come strumento centrale della loro strategia di rinnovamento comunicativo. Tali prodotti hanno rappresentato l'occasione per costruire un nuovo immaginario narrativo, svincolato dall'identità negativa associata alle sigarette tradizionali e più vicino ai valori di innovazione, tecnologia e benessere oggi dominanti.

Le campagne promozionali relative agli HTP hanno fatto leva sulle lacune presenti nella regolamentazione vigente, ostacolando di fatto l'attuazione della Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) (Bialous & Glantz, 2018). Questa capacità di inserirsi negli spazi normativi è stata accompagnata da strategie comunicative altamente mirate, grazie alle quali le aziende produttrici hanno potuto presentare e sostenere attivamente i dispositivi a tabacco riscaldato come soluzioni innovative e potenzialmente meno dannose rispetto ai prodotti tradizionali.

4. Un mondo senza fumo: la nuova strategia di comunicazione di PMI

A partire dal 2014, anno in cui Philip Morris International ha introdotto il suo primo prodotto a tabacco riscaldato, la comunicazione impiegata per la promozione del dispositivo IQOS ha subito un'evoluzione significativa dal punto di vista formale, pur mantenendo una continuità strategica nell'approccio storicamente adottato dall'azienda: la costruzione del prodotto come simbolo identitario, più che come semplice bene di consumo. L'introduzione di IQOS ha rappresentato per la multinazionale non soltanto una risposta al progressivo declino delle sigarette combustibili, ma soprattutto l'avvio di un processo di ridefinizione identitaria fondato sull'innovazione tecnologica, sulla riduzione del danno e su un immaginario di modernità integrato in stili di vita urbani e contemporanei. In tale prospettiva, l'innovazione tecnica è stata assunta come elemento discorsivo centrale nella strategia di legittimazione del nuovo prodotto.

Dal punto di vista tecnico, il dispositivo si fonda su un meccanismo di riscaldamento del tabacco a temperature inferiori rispetto a quelle della combustione, intorno ai 300 °C, con l'obiettivo dichiarato dall'azienda di ridurre l'esposizione alle sostanze nocive e potenzialmente cancerogene, generando un aerosol anziché fumo ed evitando così la combustione. Tale caratteristica è stata integrata nella narrazione aziendale come prova di discontinuità rispetto alla sigaretta tradizionale e come fondamento simbolico della proposta di un'alternativa presentata come meno dannosa.

Il lancio di IQOS ha inoltre favorito la definizione di un nuovo target di riferimento, distante dal consumatore tradizionale di sigarette (Bialous & Glantz, 2018). La comunicazione si è rivolta a giovani adulti, consumatori abituali e occasionali, collocando il dispositivo all'interno di un universo simbolico caratterizzato da design, modernità, innovazione e sostenibilità. Sin dalle prime campagne, PMI ha adottato un linguaggio visivo e narrativo volto a rappresentarsi come attore promotore di un cambiamento culturale nelle modalità di consumo del tabacco. In tale quadro, l'obiettivo strategico è stato quello di intercettare un pubblico sensibile ai temi del progresso tecnologico, del benessere e della personalizzazione dell'esperienza, integrando il brand in ambienti frequentati dalle fasce più giovani, come eventi musicali, festival e contesti sociali moderni, per radicarlo all'interno di immaginari associati a creatività ed esperienza multisensoriale.

In questo quadro di riferimento, i canali di comunicazione adottati hanno svolto una funzione centrale nella costruzione della nuova architettura narrativa di IQOS: store monomarca, eventi immersivi, punti vendita fisici e pop-up store, sito web, pagine social e, soprattutto nella fase iniziale, un ricorso sistematico all'influencer marketing e a figure quali coach e brand ambassador. Tali strumenti non si sono

limitati a supportare la commercializzazione del dispositivo, ma hanno contribuito alla costruzione di un ecosistema esperienziale volto a integrare il prodotto all'interno di specifici stili di vita. L'apertura degli IQOS store, in particolare, ha trasformato il momento dell'acquisto in un'esperienza ritualizzata di scoperta ed esclusività, rafforzando la dimensione simbolica del consumo.

Parallelamente, PMI ha investito nella creazione di eventi esperienziali e postazioni mobili, configurando le IQOS Lounge in spiagge, festival, concerti e luoghi emblematici della cultura giovanile italiana, come Firenze Rocks, Umbria Jazz e i concerti al Circo Massimo. Tali iniziative possono essere interpretate come dispositivi di normalizzazione sociale del prodotto, finalizzati a collocare il consumo all'interno di contesti culturalmente legittimati e ad alto valore simbolico. Nell'ambito della costante ricerca di modernità, design ed eleganza, IQOS è stato posizionato come dispositivo capace di valorizzare l'estetica personale dei propri consumatori, associandolo, come in passato Marlboro, a un senso di esclusività e di appartenenza a una comunità ristretta, accomunata da una serie di valori e ideali. In questo modo, il prodotto è diventato anche uno strumento di distinzione sociale e di accettazione all'interno di determinati contesti relazionali. La narrazione costruita attorno al prodotto si è inoltre articolata attorno all'idea di un piacere raffinato, evocato attraverso l'associazione con momenti conviviali e contesti selezionati, quali cene, incontri e degustazioni di vini pregiati. Numerose sono infatti le iniziative promozionali realizzate da IQOS che prevedono la distribuzione di dolci e gadget personalizzati, in modo tale da far vivere al consumatore un'esperienza che trascenda il prodotto, veicolando un immaginario in cui il consumo di IQOS si configura come parte integrante di uno stile di vita moderno e cool, orientato al benessere. In tale prospettiva, il passaggio dalle sigarette tradizionali ai prodotti a tabacco riscaldato è simbolicamente reinterpretato non solo come scelta funzionale, ma come adesione a un nuovo codice identitario.

La narrazione dominante si struttura attorno alla tecnologia, presentata come elemento fondativo della trasformazione del settore. Slogan quali "This Changes Everything" e "Discover the Future" costruiscono discorsivamente IQOS come segno di discontinuità rispetto alla sigaretta convenzionale, proiettando il prodotto verso un futuro definito come "smoke-free". Accanto a tale dimensione tecnologica, il tema della riduzione del danno ha costituito un ulteriore asse narrativo, attraverso il quale l'azienda ha tentato di ridefinire la propria posizione nel dibattito pubblico. I claim relativi alla riduzione fino al 95% delle sostanze nocive, veicolati nei materiali informativi e nel sito ufficiale, hanno contribuito a rappresentare il gesto del consumo come maggiormente controllato e socialmente accettabile. A supporto di tale posizione, uno studio condotto da Hair et al. (2018), che analizzava le percezioni dei consumatori di prodotti HTP attraverso due focus group realizzati in Giappone e in Svizzera, aveva già dimostrato come il dispositivo venisse socialmente accettato in misura maggiore rispetto alle sigarette tradizionali e fosse associato a valori come

lo status e la raffinatezza, oltre che a un odore meno intenso grazie alle tecnologie promosse.

Allo stesso tempo, PMI ha condotto un'intensa attività di lobbying e di partnership istituzionali, orientata a consolidare il proprio ruolo all'interno del settore emergente degli HTP e a legittimare sul piano scientifico e regolatorio le proprie dichiarazioni. La principale battaglia nel campo normativo ha riguardato il riconoscimento del dispositivo come prodotto a rischio modificato (Modified Risk Tobacco Product, MRTP), categoria che consente la comunicazione di claim relativi alla riduzione dell'esposizione a sostanze nocive. L'autorizzazione concessa nel 2020 dalla Food and Drug Administration (FDA) statunitense ha rappresentato, in questo senso, un passaggio strategico rilevante, poiché ha permesso all'azienda di integrare tali claim nella comunicazione commerciale e istituzionale, rafforzando la propria strategia di legittimazione (Berg et al., 2023).

In questo quadro, la narrativa promossa da IQOS si è progressivamente estesa a molteplici ambiti della sfera sociale, includendo riferimenti alla dimensione familiare e relazionale. Analogamente a quanto avvenuto in passato con Marlboro, PMI ha costruito attorno al dispositivo un discorso capace di collocarlo al centro della sfera affettiva e sociale. Sono proprio tali attività di lobbying che hanno consentito a Philip Morris International di utilizzare IQOS come leva per l'ingresso in nuovi mercati. La multinazionale ha saputo sfruttare il contesto normativo più favorevole degli HTP rispetto alle sigarette combustibili per consolidare la propria presenza internazionale, adattando il linguaggio comunicativo alle specificità culturali dei diversi Paesi e impiegando il claim della "riduzione del rischio" come strumento di posizionamento nelle fasi iniziali di penetrazione, talvolta in assenza di regolamentazioni pienamente definite, permettendo al brand di consolidare la propria presenza prima dell'introduzione di restrizioni più stringenti, affermando la percezione di IQOS come alternativa più moderna e responsabile.

Negli ultimi anni, tuttavia, la strategia comunicativa di PMI ha evidenziato un ulteriore processo di trasformazione volto a riflettere più coerentemente la propria ridefinizione identitaria. Tale evoluzione è evidente nelle strategie adottate sui canali social ufficiali del brand, dove si rileva una riduzione della rappresentazione diretta dei consumatori nell'atto di consumo del prodotto. Al loro posto prevalgono immagini incentrate sul dispositivo IQOS, affiancate da slogan evocativi volti a sottolineare una nuova narrazione più astratta e decisa, orientata a enfatizzare i concetti di innovazione e modernità. Tale tendenza è particolarmente evidente nella promozione di IQOS ILUMA, presentato nella comunicazione ufficiale come espressione di innovazione, iconicità ed eleganza. Lo slogan "Curious?", utilizzato per il lancio del prodotto, si inserisce in questa cornice, sollecitando l'interesse del pubblico attraverso una strategia discorsiva indiretta e allusiva. Il messaggio è stato accompagnato da release party e collaborazioni con artisti, puntando a inserirsi all'interno di un

contesto culturale ed esperienziale specifico. In questa fase, l'accento appare meno centrato sulla riduzione del danno — che aveva caratterizzato la comunicazione iniziale del dispositivo — e più orientato alla valorizzazione di design, tecnologia ed esperienza, segnando uno spostamento del baricentro narrativo dalla dimensione sanitaria a quella estetico-identitaria. Attraverso tale linguaggio, PMI lascia intendere che il nuovo prodotto non sia solamente una mera alternativa alla sigaretta tradizionale, bensì un dispositivo sofisticato, intuitivo e all'avanguardia, risultato di un processo creativo e di ricerca.

Anche in questo caso, come in passato, l'enfasi comunicativa si concentra su design e tecnologia, identificando il dispositivo come la perfetta combinazione tra eleganza estetica e alte performance avanzate. Come evidenziato nelle pagine social del prodotto, anche nel sito ufficiale di IQOS risulta assente un riferimento esplicito ai danni provocati dal consumo del tabacco, con una comunicazione che si concentra sulle emozioni e sulla sperimentazione, dove la curiosità viene presentata come il motore principale per raggiungere tali risultati. La riduzione del danno, dunque, che rappresentava il fulcro comunicativo nelle prime fasi di lancio del prodotto, oggi tende a occupare una posizione più marginale, in favore di una strategia che predilige l'intercettazione di un pubblico maggiormente attratto dai valori precedentemente indicati.

5. Continuità simbolica e differenziazione formale: Marlboro vs IQOS

Il passaggio da Marlboro a IQOS non rappresenta una frattura netta con il passato per Philip Morris International, bensì un processo di riconfigurazione strategica in cui elementi di innovazione e continuità coesistono all'interno di una medesima logica comunicativa. Pur trattandosi di due prodotti profondamente diversi tra loro, permane un elemento strutturale costante nella strategia dell'azienda: la capacità di intervenire sulla costruzione simbolica del prodotto, orientandone la percezione nella mente dei consumatori. Piuttosto che concentrarsi sulla mera funzionalità dell'oggetto, PMI ha storicamente privilegiato la costruzione di veri e propri miti di marca, fondati su universi valoriali e identitari con la creazione di un immaginario simbolico ricco di valori estetici e sociali, capaci di conferire al prodotto un significato eccedente rispetto alle sue caratteristiche materiali.

La comunicazione di IQOS, pur presentandosi come espressione di una nuova identità aziendale fondata su innovazione, sostenibilità e riduzione del danno, mantiene una significativa continuità con l'impostazione che ha reso Marlboro uno dei

brand più iconici del Novecento. Ciò che muta non è la struttura narrativa, bensì il contenuto simbolico del mito proposto.

Nel caso di Marlboro, la strategia comunicativa si fondava sulla costruzione di un universo simbolico incentrato sul mito del Marlboro Man, figura in grado di trasformare un prodotto potenzialmente nocivo in un simbolo di libertà, forza, indipendenza e virilità. La comunicazione, dunque, non era focalizzata sul prodotto in sé, ma su un immaginario valoriale capace di rispondere ai bisogni identitari dei consumatori, offrendo un modello aspirazionale di autoaffermazione. Il rischio legato al fumo veniva così progressivamente normalizzato attraverso un processo di mitizzazione del brand, in cui paesaggi evocativi e atmosfere epiche contribuivano a spostare l'attenzione dalla dimensione sanitaria alla dimensione simbolica dell'esperienza. Il cowboy incarnava un ideale di mascolinità autonoma e resiliente, fungendo da dispositivo narrativo di legittimazione culturale del consumo.

Con l'introduzione di IQOS, invece, Philip Morris International si è trovata a operare in un contesto profondamente mutato, sia dal punto di vista sociale sia comunicativo, caratterizzato da una crescente sensibilità verso la salute pubblica e da un quadro normativo sempre più restrittivo, che ha condotto a una progressiva delegittimazione culturale delle sigarette combustibili. L'azienda ha pertanto avviato un processo di riposizionamento strategico e identitario che ha comportato una trasformazione nei contenuti e nelle modalità della comunicazione, pur mantenendo la medesima logica di costruzione simbolica. Se Marlboro si fondava su un mito individuale, legato all'autonomia e alla virilità, IQOS propone un mito progressista e tecnologico, centrato sull'idea di evoluzione, innovazione e responsabilità. Uno degli aspetti che Philip Morris International ha saputo preservare nel tempo riguarda la capacità di configurare il proprio prodotto come un simbolo distintivo, carico di significati culturali e sociali. Come avvenuto con Marlboro, che si affermava come qualcosa di più di una semplice sigaretta, anche IQOS viene presentato non soltanto come un dispositivo tecnologico, ma come veicolo di un immaginario aspirazionale. In questa prospettiva, il prodotto si trasforma in un'espressione di uno stile di vita moderno e consapevole. Come osservato precedentemente, le caratteristiche tecniche del dispositivo, soprattutto negli ultimi anni, assumono un ruolo secondario rispetto ai valori simbolici evocati. La strategia comunicativa adottata ricalca dunque quella storicamente applicata per Marlboro, sostituendo il mito della virilità e del paesaggio selvaggio con quello della tecnologia e della modernità.

Uno degli elementi di maggiore continuità tra Marlboro e IQOS riguarda la costruzione di una relazione privilegiata con il consumatore. In entrambi i casi, il prodotto non viene presentato come bene di consumo ordinario, bensì come segno di appartenenza a una comunità simbolica. Nel caso di Marlboro, il fumatore non veniva rappresentato come un consumatore qualunque, ma come parte di un gruppo selezionato, accomunato da valori condivisi quali indipendenza, forza e autenticità. In questo modo, fumare Marlboro significava riconoscersi in un immaginario preciso

e stabile, che rafforzava il senso di appartenenza e la fedeltà al marchio. Con IQOS, PMI ripropone questa stessa logica relazionale, adattandola alle dinamiche odierne. La relazione con il consumatore diventa più diretta e visibile, ma mantiene una forte componente identitaria. Attraverso esperienze dedicate, l'impiego di strategie di comunicazione personalizzate e la creazione di ambienti fisici, digitali e lounge personalizzate, IQOS viene posizionato come un prodotto rivolto a una comunità ristretta di consumatori accomunati da codici simbolici condivisi. Tale pubblico viene rappresentato come consapevole, informato e orientato all'innovazione tecnologica e alla modernità, attraverso una comunicazione che rafforza la relazione tra il brand e il consumatore.

La stessa continuità è osservabile anche sul piano dei miti promossi: dall'autonomia e dalla forza associate a Marlboro alla responsabilità collettiva promossa con IQOS. La retorica della riduzione del danno e del "futuro senza fumo" consente a PMI di riposizionarsi come attore responsabile e innovativo, in linea con le aspettative di una società sempre più attenta al benessere e alla salute. Tuttavia, questo cambiamento valoriale non comporta l'abbandono della logica persuasiva tradizionale, bensì la sua riformulazione: così come Marlboro prometteva libertà e appartenenza, IQOS promette una versione migliore e più consapevole di sé, offrendo al consumatore la possibilità di "evolversi" senza rinunciare completamente all'esperienza del consumo di tabacco.

Un ulteriore parallelismo tra Marlboro e IQOS riguarda la gestione della percezione del rischio associato al consumo del prodotto. Fin dalle prime evidenze epidemiologiche che hanno messo in luce la pericolosità del fumo, Philip Morris International ha sviluppato strategie comunicative volte a modulare e attenuare il rischio percepito. In passato, ciò avveniva attraverso il ricorso a testimonial medici, la promozione di sigarette a ridotto contenuto di catrame e il finanziamento di studi scientifici idonei a generare incertezza interpretativa. Il rischio non veniva negato in modo esplicito, ma progressivamente riformulato e reso socialmente tollerabile.

Con IQOS, la medesima logica viene riorganizzata in chiave scientifico-tecnologica. L'enfasi sull'assenza di combustione e sulla riduzione dell'esposizione a sostanze nocive costruisce un frame comunicativo in cui il prodotto appare come soluzione razionale a un problema precedentemente riconosciuto. Pur evitando dichiarazioni di sicurezza assoluta, la comunicazione aziendale contribuisce a produrre una percezione di minor rischio, facendo leva sulle ambiguità normative e sulla mancanza di studi a lungo termine. In questo senso, il claim del "rischio ridotto", autorizzato nel 2020 dalla Food and Drug Administration (FDA), si configura come uno strumento strategico che consente a PMI di legittimare il prodotto e attrarre nuovi consumatori, riproducendo una dinamica già osservata nelle precedenti fasi della storia aziendale. In questo modo, la narrativa promossa da IQOS riesce a estendersi a molteplici ambiti della sfera sociale, includendo anche il tema della famiglia

e delle relazioni personali.

Come già avvenuto con Marlboro e altri marchi storici di sigarette convenzionali, PMI è stata capace di costruire attorno a IQOS una narrazione che lo colloca al centro della sfera affettiva e sociale. Il dispositivo viene spesso rappresentato come un compagno sempre presente nei momenti significativi per il consumatore, dalle festività natalizie a San Valentino, in cui regalare il dispositivo assume il valore simbolico di un atto d'amore e di affetto verso l'altro. In questo contesto, il passaggio a IQOS viene visto anche come un gesto responsabile nei confronti dei propri cari. In tal modo, il passaggio alla nuova tecnologia viene reinterpretato non soltanto come scelta individuale, ma come gesto moralmente orientato, capace di rafforzare l'immagine di sé come soggetto consapevole. PMI utilizza dunque la rassicurazione simbolica per accompagnare il consumatore in una fase di transizione culturale: nel Novecento, dalla sigaretta senza filtro a quella filtrata; oggi, dalla combustione ai prodotti a tabacco riscaldato.

Se sul piano della continuità simbolica IQOS ha ripreso la strada tracciata da PMI con Marlboro, dal punto di vista comunicativo e della corporate voice le differenze emergono con maggiore evidenza. A differenza di Marlboro, in cui il brand era distaccato rispetto alla casa madre e utilizzava simboli in autonomia, IQOS si caratterizza per una corporate voice esplicita e presente. La comunicazione non si limita alla promozione del brand, ma si intreccia con dichiarazioni programmatiche come "smoke-free future" e con riferimenti alla riduzione del rischio, configurando un dialogo diretto con istituzioni, regolatori e comunità scientifica. È proprio il forte utilizzo della comunicazione istituzionale a differenziare i due brand, diventando parte integrante della strategia promozionale di IQOS e contribuendo a rafforzare la narrativa di responsabilità e trasparenza, da sempre oggetto di critiche nei confronti di PMI durante l'utilizzo di Marlboro.

Anche i canali adottati riflettono questa trasformazione. La promozione di IQOS ricorre a una strategia multicanale che combina ambienti digitali, eventi esperienziali personalizzati e il coinvolgimento di influencer e brand ambassador. Tale approccio consente a Philip Morris International di calibrare il messaggio comunicativo in relazione ai diversi contesti regolatori, sfruttando le ambiguità e le aree grigie presenti nei quadri normativi nazionali e internazionali.

6. Conclusioni

L'analisi del percorso che conduce Philip Morris International da Marlboro a IQOS mostra come l'industria del tabacco non abbia attraversato una trasformazione

strutturale in senso profondo, quanto piuttosto un processo di riconfigurazione strategica fondato su una significativa continuità nelle logiche comunicative e simboliche adottate. Se sul piano tecnologico e regolatorio il cambiamento appare evidente, sul piano della costruzione narrativa del prodotto emerge una sostanziale persistenza di schemi interpretativi già sperimentati in passato. PMI ha infatti dimostrato, nell'ultimo decennio, una notevole capacità di adattamento, ricalibrando il proprio core business e i propri strumenti retorici per rispondere ai mutamenti normativi, sociali e culturali, senza tuttavia abbandonare la propria tradizionale impostazione persuasiva.

Il progressivo processo di delegittimazione della sigaretta tradizionale, l'inasprimento delle normative e la crescente sensibilità collettiva verso le tematiche di salute pubblica hanno imposto all'azienda un riposizionamento strategico necessario per garantirne la sostenibilità economica. In tale contesto, IQOS non rappresenta soltanto un'innovazione di prodotto, ma un dispositivo simbolico attraverso cui Philip Morris International ha potuto ridefinire il proprio posizionamento nel contesto socio-economico contemporaneo e tentare un recupero di legittimità sociale. La trasformazione, dunque, non riguarda esclusivamente l'oggetto venduto, ma soprattutto la cornice narrativa entro cui esso viene iscritto.

Come emerso dall'analisi, le strategie comunicative adottate per IQOS riprendono meccanismi già utilizzati con successo nella costruzione del mito Marlboro. In entrambi i casi, il prodotto viene de-materializzato simbolicamente e collocato all'interno di un universo valoriale più ampio, capace di intercettare bisogni identitari e aspirazionali. Se Marlboro fondava il proprio potere persuasivo su un immaginario di virilità, libertà e indipendenza incarnato dal Marlboro Man, IQOS sostituisce tale mito con quello della modernità tecnologica, dell'innovazione e della responsabilità individuale. Il contenuto simbolico cambia, ma la struttura narrativa resta sorprendentemente coerente: il prodotto non è presentato come semplice bene di consumo, bensì come segno distintivo capace di conferire appartenenza e significato.

Particolarmente significativa appare la continuità nella gestione della percezione del rischio. Se in passato il rischio veniva minimizzato o normalizzato attraverso figure rassicuranti e strategie di attenuazione del pericolo percepito, con IQOS esso viene riformulato e ricontestualizzato entro una retorica della riduzione del danno. Il rischio non viene negato, ma reframed come elemento controllabile, tecnicamente mitigabile e compatibile con una scelta consapevole. Il riconoscimento regolatorio dello status di prodotto a rischio modificato da parte della Food and Drug Administration (FDA) nel 2020 ha ulteriormente consolidato questa narrazione, offrendo una base istituzionale alla strategia di legittimazione del dispositivo.

In entrambi i casi, la costruzione simbolica del prodotto si estende oltre la dimensione funzionale per investire la sfera identitaria e relazionale. Come Marl-

boro aveva saputo integrare la sigaretta in un immaginario epico e aspirazionale, così IQOS viene inserito in una narrazione che richiama responsabilità, modernità e appartenenza a una comunità tecnologicamente evoluta. Ciò dimostra come, anche in un contesto di forte regolamentazione, la leva principale della comunicazione rimanga la capacità di produrre significati culturali e di orientare la percezione del consumatore.

La traiettoria da Marlboro a IQOS evidenzia dunque non tanto una rottura, quanto una sofisticazione delle strategie persuasive. L'elevata regolamentazione non elimina la dimensione simbolica della comunicazione, ma ne stimola l'evoluzione verso forme più indirette, istituzionalizzate e culturalmente legittimate. In settori ad alta controversia morale e sanitaria, il vero terreno di competizione non è soltanto quello tecnologico o commerciale, ma quello simbolico: la capacità di ridefinire il significato sociale del prodotto e di reinscriverlo in un orizzonte valoriale compatibile con le aspettative della società contemporanea.

Bibliografia

- Berg, C. J., Romm, K. F., Bar-Zeev, Y., Abrams, L. C., Klinkhammer, K., Wysota, C. N., Khayat, A., Broniatowski, D. A., & Levine, H. (2023). IQOS marketing strategies in the United States before and after US FDA Modified Risk Tobacco Product authorization. *Tobacco Control*, 32(4), 418–427.
- Bialous, S. A., & Glantz, S. A. (2018). Heated tobacco products: Another tobacco industry global strategy to slow progress in tobacco control. *Tobacco Control*, 27(Suppl 1), s111–s117.
- Cornwell, T. B. (1997). The use of sponsorship-linked marketing by tobacco firms: International public policy issues. *Journal of Consumer Affairs*, 31(2), 238–254.
- Dewhirst, T. (2017). Into the black: Marlboro brand architecture, packaging and marketing communication of relative harm. *Tobacco Control*, 28(3), 248–255.
- Dewhirst, T., Lee, K., & Czaplicki, L. (2023). Philip Morris International's Formula 1 sponsorship-linked marketing: Transformation from Marlboro to Mission Winnow. *Tobacco Control*, 33(e1), e15–e20.
- Doll, R., & Hill, A. B. (1950). Smoking and carcinoma of the lung: Preliminary report. *British Medical Journal*, 2(4682), 739–748.
- Hall, W. (2022). The 1964 US Surgeon General's report on smoking and health. *Addiction*, 117, 3170–3175.
- Hair, E. C., Bennett, M., Sheen, E., Cantrell, J., Briggs, J., Fenn, Z., Willett, J. G., Xiao, H., & Vallone, D. (2018). Examining perceptions about IQOS heated tobacco product: Consumer studies in Japan and Switzerland. *Tobacco Regulatory Science*, 4(2), 92–101.
- Lavack, A. M. (2003). An inside view of tobacco sports sponsorship: An historical perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 5(2),

105–128.

- Pötschke-Langer, M., Schotte, K., & Szilagyi, T. (2015). The WHO Framework Convention on Tobacco Control. In R. Loddenkemper & M. Kreuter (Eds.), *The tobacco epidemic* (2nd ed., Vol. 42, pp. 149–157). Karger.
- Rosenberg, N., & Siegel, M. (2001). Use of corporate sponsorship as a tobacco marketing tool: A review of tobacco industry sponsorship in the USA, 1995–1999. *Tobacco Control*, 10(3), 239–246.
- Smith, E. A., & Malone, R. E. (2003). Altria means tobacco: Philip Morris's identity crisis. *American Journal of Public Health*, 93(4), 553–556.
- Stevenson, T., & Proctor, R. N. (2008). The secret and soul of Marlboro: Philip Morris and the origins, spread, and denial of nicotine freebasing. *American Journal of Public Health*, 98(7), 1184–1194.
- Strasser, A. A., & Kozlowski, L. T. (2013). Cigarette marketing and packaging. *AMA Journal of Ethics*, 15(4), 332–338.

RIFLESSIONI SPARSE SULL'APPLICABILITÀ DELLA CLAUSOLA DI ROULETTE RUSSA

Francesco Cossu

Abstract: L'Autore, ripercorrendo il percorso che ha visto protagonista le clausole c.d. russian roulette nel dibattito dottrinale, ha affrontato il problema della loro validità e accettabilità negli statuti sociali, approfondendo le opportunità che tali clausole offrono ai fini della sopravvivenza dell'intero apparato aziendale.

This paper reviews the doctrinal debate surrounding 'Russian roulette' clauses, addressing their validity in shareholders' agreements and exploring how these mechanisms can safeguard company continuity.

Parole chiave: Clausole roulette russa – statuti societari – abuso del diritto – soci – anti-stallo

Sommario: 1. La *roulette* quale dispositivo contrattuale per dirimere l'ingovernabilità tra i soci. – 2. La natura sinallagmatica della clausola e la aleatorietà dell'esito. – 3. La corretta configurazione della clausola quale elemento di raccordo tra l'assetto organizzativo e la governance condivisa. – 4. Congruità del prezzo nelle alienazioni societarie: tra valore minimo e libera offerta. – 5. Strumenti di tutela a fronte dell'abuso dell'utilizzo delle clausole.

1. La *roulette* russa quale dispositivo contrattuale per dirimere l'ingovernabilità tra i soci

La clausola c.d. *russian roulette* (o *buy or sell*) prevede l'attribuzione ad uno o a tutti i soci della possibilità di proporre un'offerta irrevocabile di acquistare la partecipazione dell'altro socio, al verificarsi di una situazione di stallo decisionale (c.d.

deadlock)¹, fissando un determinato prezzo. Il socio oblato può, alternativamente, sia cedere le proprie quote sia acquistare quelle del socio offerente al medesimo prezzo, venendo, in tal modo, a costituirsi un equilibrio degli interessi contrapposti dei soci^{2 3}.

Si è in presenza di una situazione di stallo quando l'insanabile discordia tra i soci è tale da produrre una paralisi dell'attività sociale a causa della inattività continua dell'assemblea, con conseguente scioglimento e messa in liquidazione della società ex art. 2484, comma 1, n. 3, c.c.^{4 5}.

L'ipotesi più rilevante, affinché possa essere attivata la procedura, è rappresentata dall'impossibilità di funzionamento dell'assemblea ex art. 2484, comma 1, n. 3) c.c., ma la paralisi potrebbe avvenire anche per l'insorgere di disaccordi tra soci, come nel caso dell'approvazione di determinate decisioni, che provochino disaccordi non gravi da comportare l'impossibilità di governare l'impresa, ma tali da avviare il meccanismo regolato dalla clausola⁶.

¹ DAINO, *Tecniche di soluzione del dead-lock: la disciplina contrattuale del disaccordo tra soci nelle joint ventures' paritarie*, in *Dir. comm. int.*, 1988, 151; DRAETTA, *Un esempio di Russian roulette clause per la soluzione di deadlocks*, in *Dir. comm. int.*, 1992, 515; MALTONI, *I patti parasociali (in caso di acquisti parziali). Le pattuizioni che riguardano i soci: le clausole put and call, drag along e tag along; le clausole in tema di stallo decisionale (deadlock-breaking provisions)*, in *Le acquisizioni societarie* (a cura di Irrera), Bologna, 2011, 457.

² DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, in *NDS*, 2025, 21; CICALTELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, in *Banca, borsa tit. cred.*, 2020, 918: "La risoluzione dello stallo creatosi tra i soci, titolari di partecipazioni paritetiche, valorizzando le finalità della clausola in esame, terminerà con lo scioglimento della società solo qualora la continuazione del rapporto non sia più utilmente perseguibile, esito che invece rischierebbe di verificarsi con fin troppa disinvoltura ove si ammettesse l'operatività della *russian roulette* anche nelle ipotesi di *deadlock* gestorio, ovvero ove si ipotizzasse una clausola disancorata da un trigger event predeterminato e, in quanto tale, attivabile *ad nutum*; in quest'ordine di idee, non è un caso che la giurisprudenza formatasi in tema di scioglimento della società per impossibilità di funzionamento dell'assemblea richiami alla necessità di un accertamento rigoroso della definitività e della irreversibilità tanto del dissidio della degenerazione strutturale e funzionale dell'assemblea".

³ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, in *RDS*, 2025, 109.

⁴ MONTAGNANI, *Disfunzione degli organi collegiali e impossibilità di conseguimento dell'oggetto sociale*, Milano, 1993, 178; SALVATORE, *Stallo decisionale nella s.r.l. a stretta base sociale: riflessioni e spunti operativi diretti a favorire la continuazione dell'impresa*, in *Contr. e impr.*, 1997, 997; NICCOLINI, sub *art. 2484 c.c.*, in *Società di capitali. Commentario* (a cura di Niccolini-Stagno d'Alcontres), Napoli, 2004, 1718; NICCOLINI, *Scioglimento, liquidazione ed estinzione delle società per azioni*, in *Trattato Colombo-Portale*, Torino, 1997, 275.

⁵ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, in *Banca, borsa tit. cred.*, 2020, 940

⁶ Il Trib. Roma, 19 ottobre 2017 ha sancito che "la finalità di risolvere le situazioni di impossibilità deliberativa di un organo e, quindi, di stallo decisionale che possono determinarsi laddove i soci detengano ciascuno una partecipazione pari alla metà del capitale sociale ovvero qualora i quozienti costitutivi o deliberativi siano commisurati in maniera tale da pretendere la partecipazione pari alla metà del capitale sociale ovvero qualora i quozienti costitutivi o deliberativi siano commisurati in maniera tale da pretendere la partecipazione o il voto favorevole di una minoranza, titolare in

La clausola, che ha quale obiettivo prioritario quello di impedire la messa in liquidazione della società, oltre a risolvere situazioni di paralisi di diversa natura che pur non determinano lo scioglimento della società, può inserirsi nel più ampio ambito delle modalità di uscita del socio in presenza di conflitti interni alla società⁷.

Il meccanismo della clausola prevede che, al momento della sottoscrizione dell'accordo, i soci accettino il medesimo rischio, in quanto non è possibile prevedere preliminarmente quale socio diventerà titolare della totalità delle partecipazioni e non obbliga alcuno di essi all'uscita dalla società fin quando la procedura disciplinata non sarà conclusa. La procedura comporta che nessuna delle parti subisca una condizione di soggezione rispetto all'altra, poiché il socio destinatario dell'offerta non patisce alcuna limitazione alla propria libertà di scelta, trovandosi, a sua volta, a poter decidere liberamente se accettare la proposta di vendere o di rifiutarla e quindi "ribaltarla"⁸, e conseguentemente acquistare le partecipazioni al prezzo fissato dall'altro socio, il quale, in tale ultimo caso sarà obbligato a ricevere il prezzo da lui stesso proposto⁹.

Lo stallo può mostrarsi soprattutto in quelle società che presentano soci con partecipazioni paritetiche o nei casi in cui una partecipazione sociale non abbia quel peso determinante rispetto alle altre e per assumere una particolare decisione è necessario anche il consenso della minoranza¹⁰.

I soci che definiscono l'inserimento della clausola di roulette russa nello statuto o in un patto parasociale la accettano volontariamente quale modalità di soluzione dello stallo, ed accettano anche l'alea derivante dal rischio relativo all'incertezza

definitiva di un sostanziale diritto di veto".

⁷ LIMATOLA C., *Clausole antistallo e tutela dell'azionista*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, 93.

⁸ Espressione usata da DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, in *NDS*, 2025, 21

⁹ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 109 per il quale la fissazione del prezzo diviene un gioco che può essere definito "a somma zero", poiché i soggetti coinvolti si ritrovano in una situazione vicendevole di potere e soggezione. In specie, ciascun socio coinvolto nella roulette è da considerarsi "né in balia dell'altro socio, né in una posizione di predominio su costui", giacché là dove il proponente eserciti, in via unilaterale, il proprio potere determinativo circa il prezzo, quest'ultimo si troverà immediatamente assoggettato al corrispettivo potere di scelta attribuito all'oblato. Di conseguenza, il valore monetario della partecipazione deve essere calibrato in modo tale da permettere astrattamente eguale utilità al proponente, a prescindere dalla decisione del destinatario dell'offerta.

¹⁰ Per evitare che lo stallo e le sue conseguenze si possano verificare in occasione dell'adozione di delibere ininfluenti per la "sopravvivenza" dell'ente, le parti del patto parasociale possono individuare tassativamente le materie per le quali è necessaria l'unanimità. PROVERBIO, *I patti parasociali*, Assago, 2010, 110. Tale riflessione può essere stesa anche alle clausole statutarie, PISANI MASSAMORMILE, *Minoranze, "abusi" e rimedi*, Torino, 2004, 28; NUZZO A., *L'abuso della minoranza. Potere, responsabilità e danno nell'esercizio del voto*, Torino, 2003, 18; PORTALE, *"Minoranze di blocco" e abuso del voto nell'esperienza europea: dalla tutela risarcitoria al "gouvernement des juges"?*, in *Europa e dir. priv.*, 1999, 153.

della parte che raggiungerà il risultato di rilevare le partecipazioni dell'altra, alea che poi costituisce proprio l'effettivo elemento di equilibrio e di legittimità del meccanismo^{11 12}.

La funzione della clausola non è quella di cercare un compromesso, ma eliminare alla radice il problema, evitando il rischio di addivenire ad una fase di scioglimento e liquidazione della società, ovvero il protrarsi di governabilità sociale tale da comportare inefficienze della gestione, insito nella partecipazione paritaria da parte di soci.

Infatti, il socio destinatario dell'offerta, affinché sia possibile superare la situazione di stallo decisionale, non può restare immobile di fronte all'offerta di vendere o comprare. Egli deve obbligatoriamente assumere una decisione e, successivamente, darvi seguito con la conseguenza che sarà mutato il rapporto sociale attraverso l'*exit* di uno dei soci e il conseguente accentramento della totalità del capitale in capo all'altro^{13 14}.

Secondo parte della dottrina, ai fini dell'attivazione della roulette russa, è necessario un analitico controllo in merito alla causa di attivazione della clausola.

È demandata all'autonomia contrattuale dei soci la definizione del vincolo pattizio sia nel contenuto, sia nel procedimento compreso anche il mancato rinnovo del patto stesso. È necessario capire se il fatto indicato nella convenzione parasociale, quale causa di attivazione della clausola sia idoneo ad una libera ed economicamente equa negoziazione tale da indurre una delle parti al rinnovo del patto affinché siano evitate conseguenze le quali non sarebbe in grado di affrontare¹⁵.

¹¹ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, in *Contr. e impr.*, 2024, 852 per il quale, i caratteri di questa clausola sono noti alla letteratura anglosassone e si fondano sul c.d. *cake-cutting mechanism* (CCM), che consiste nell'affidare, nell'ambito di una transazione, a una delle parti la determinazione del valore di scambio, imponendo, però, che sia l'altra a decidere quale ruolo assumerà ciascuno nell'affare, così da motivarla a operare una ripartizione equilibrata dei vantaggi e dei costi reciproci. L'istituto, invero, è diffuso anche negli ordinamenti europei di *civil law*, ove si rimarca che le società composte da due soli soci a capitale ugualmente ripartito costituiscono il terreno elettivo di tali pattuizioni, nelle quali l'adozione di soluzioni che contemplano la dismissione delle partecipazioni sono ritenute un *Wundermittel* per la conservazione del complesso produttivo.

¹² MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 109

¹³ DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, cit., 27

¹⁴ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, in *Contr. e impr.*, 2024, 854

¹⁵ CICALATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 919, secondo cui le pattuizioni parasociali rappresentano l'espressione del legittimo esercizio dell'autonomia privata e gli interessi perseguiti sono tutelati ai sensi e per gli effetti dell'art. 1322, comma 2, c.c., ciò induce a considerare che la stabilizzazione degli equilibri sociali sia definita nel tempo.

L'ipotesi più semplice è che il socio oblato abbia la possibilità di scegliere se cedere la propria partecipazione e acquistare le azioni dell'altro socio alle medesime condizioni, ma possono esservi ulteriori fattispecie in riferimento al contenuto dell'offerta, alla legittimazione a formularla, così come anche all'operatività del meccanismo regolato che talvolta presenta maggiori complessità, come ad esempio la possibilità di ulteriori offerte, ovvero che al procedimento sia stabilito un termine per la comunicazione delle diverse offerte ed eventuali ammontari minimi di rilancio¹⁶.

La clausola di roulette russa può contenere anche la possibilità di uno o più rilanci dell'offerta decorso un certo periodo dal consolidamento della situazione di stallo, e quindi evitare che il blocco delle attività gestionali perduri a causa della mancata formulazione di offerte; oppure stabilire, al momento della formazione della clausola, i ruoli di offerente ed oblato, oppure proposte simultanee e reciproche offerte di acquisto, in modo da considerare la prima offerta quella effettuata da chi ha indicato il prezzo più elevato e molte altre varianti analiticamente specificate nel patto e debitamente accettate dalle parti¹⁷.

La clausola, quindi, permette di risolvere la situazione di stallo decisionale attraverso l'avvio di un meccanismo di definizione del prezzo della compravendita che avviene grazie ad una struttura bilaterale, che impedisce alle parti di produrre un effetto espropriativo sulle partecipazioni del socio offerente che avvia la clausola proponendo un prezzo di acquisto, ma anche sulle partecipazioni del socio oblato, che al prezzo offerto può riscattare le partecipazioni del socio che le ha proposte in vendita, ed esclusivamente nel caso di mancato esercizio del diritto di riscatto è possibile cedere la propria partecipazione¹⁸.

2. La natura sinallagmatica della clausola e la aleatorietà dell'esito

La clausola in esame, che non definisce un rapporto di supremazia e soggezione, secondo parte della dottrina, darebbe luogo simultaneamente sia ad una offerta

¹⁶ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, cit., 864: La clausola, infine, può avere una struttura inversa, non in funzione dell'acquisto, ma della vendita delle azioni alla controparte, con successive offerte al ribasso (c.d. clausola di *sale shoot-out*).

¹⁷ Sull'ammissibilità del rimedio *ex art. 2932 c.c.* per i patti d'opzione v. Trib. Milano 3 ottobre 2013, in *Rep. Foro it.*, 2014, voce Società, n. 446.

¹⁸ MARSICO G.M., *Autonomia privata e clausole antistallo: La Russian Roulette Clause tra meritevolezza, principio di conservazione e assetti proprietari*, cit., 289

irrevocabile di acquisto delle partecipazioni dell'altro socio che di vendita delle proprie partecipazioni all'altro socio¹⁹. In capo al socio oblato sorge in alternativa l'obbligazione *ex art. 1285 c.c.*, di accettare di vendere la partecipazione ovvero di acquistare quella dell'altro o viceversa, trattandosi di "un'opzione con facoltà alternativa e con scelta rimessa all'altra parte"²⁰.

Altra parte, invece, nega che possa trattarsi di un'offerta sottoposta a condizione meramente potestativa *ex art. 1355 c.c.*, da cui deriverebbe l'invalidità della clausola, poiché il diritto di scelta del socio oblato potrebbe essere riportato alla condizione potestativa semplice²¹. Inoltre, poiché la scelta di comprare o vendere le partecipazioni non dipende da chi formula l'offerta, ma solo da chi la riceve, non rientra neppure nella fattispecie della vendita coattiva con determinazione del prezzo da parte di uno dei soci²².

È necessario definire una distinzione tra l'iscrizione della clausola all'interno di uno statuto sociale, oppure in un patto parasociale. È evidente che l'inserimento nello statuto produrrà effetti nei confronti di tutti i soggetti che subentreranno nel contratto sociale, essendo destinati ad estendersi nei confronti del socio subentrante, mentre la previsione della clausola all'interno di un patto parasociale produrrà i propri effetti soltanto verso i soci aderenti al patto, poiché non rilevante la qualità di socio rivestita all'interno della società, ma il rapporto con l'altro socio contraente²³.

Più nello specifico, c'è chi sostiene che l'inserimento della clausola all'interno di uno statuto sociale, con specifica individualizzazione dei soci cui intende coinvolgere, avrà una rilevanza oltre che statutaria, anche parasociale.

L'attribuzione del potere in capo ad alcuni soci di avvalersi della clausola comporterebbe l'emersione di due distinte categorie di azioni, una riconducibile al socio offerente, incorporanti il diritto di proporre l'offerta, e l'altra, invece, riconducibile al socio oblato, che incorpora il diritto di acquistare le azioni dell'offerente al prezzo da quest'ultimo fissato.

¹⁹ PROVERBIO, *I patti parasociali*, Assago, 2010, 113; MACRI, *Patti parasociali e attività sociale*, Torino, 2007, 59.

²⁰ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, in *Banca, borsa tit. cred.*, 2020, 943.

²¹ BERNARDI, *La validità della clausola antistallo del tipo "roulette russa"*, in *Riv. dir. soc.*, 2018, 643.

²² PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, cit., 943.

²³ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, cit., 874: "La socialità degli effetti si caratterizza per la sua afferenza alla partecipazione sociale, così da vincolare qualsiasi soggetto che entri a far parte della società, oltre a tutti i soggetti che già ne facciano parte. Conseguentemente, tale distinzione assume rilevanza per il fatto che la disciplina di riferimento delle obbligazioni di carattere sociale sarà quella di cui all'art. 2247 e ss. c.c., mentre per le obbligazioni parasociali il riferimento sarà alle disposizioni sulle obbligazioni in generale."

La clausola antistallo inserita nello statuto deve prevedere in maniera specifica le caratteristiche in cui si concretizza il blocco gestionale, specificare l'organo sociale a cui l'impasse si riferisce e stabilire in che modo si intende superare lo stallo.

La clausola *roulette* russa risponde ad un interesse diretto dei soci e ad un evidente interesse indiretto dei terzi, poiché potrebbero rischiare conseguenze negative derivanti dallo stallo societario. La tutela giuridica della clausola deriva dalla mancanza di causalità e dalla possibilità per le parti di operare due sole scelte, quella di attivare la clausola al manifestarsi della causa di stallo e determinare un prezzo di acquisto o di vendita e quella, da parte dell'altro socio, di comprare o vendere una partecipazione sociale.

È necessario quindi superare un giudizio di meritevolezza ex art. 1322, comma 2, c.c., che sarebbe però superfluo se la pattuizione fosse inserita nello statuto sociale e quindi "sarebbe inverosimile che una pattuizione che può essere inserita in uno statuto ed applicata a tutti i soci di una società debba, per converso, essere sottoposta al vaglio di meritevolezza se collocata in un patto parasociale"²⁴.

Anche nell'ipotesi in cui la situazione di stallo fosse determinata volontariamente da uno dei soci per avvalersi della clausola di *roulette* russa al fine di approfittare di una particolare condizione in cui versi l'altro socio, ovvero se il socio oblato non partecipi alla determinazione del prezzo della partecipazione sociale, il negozio sottostante non sarebbe considerato aleatorio poiché non sarebbero definiti elementi legati al caso, ma rientrerebbe nell'esercizio abusivo del diritto, rinvenibile nell'approfittarsi di una condizione favorevole da parte di uno dei soci²⁵.

Il patto non introduce alcuna ipotesi di cessione forzosa delle azioni, ma costituisce una fattispecie atipica, che opera al verificarsi dello stallo sociale e quindi si colloca in una posizione intermedia tra il riscatto e la prelazione. Per tali ragioni, non sarebbe applicabile l'art. 2437 *sexies* c.c., poiché "pur quando la facoltà di formulare l'offerta sia riservata a un solo socio, ciascuno dei membri si trova in una posizione di reciproco potere e soggezione, non essendo noto *ex ante* chi abbandonerà la società"²⁶ ed il socio che attiva il patto antistallo lo farà ponderando a fondo l'opportunità di azionare la clausola e di fissare un determinato prezzo poiché non dovrebbe essere in grado di sapere se all'esito di tale iniziativa risulterà acquirente

²⁴ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale* (deadlock), cit., 944

²⁵ DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, cit., 33

²⁶ RESCIO, *Stalli decisionali e roulette russa*, in *Patrimonio sociale e governo dell'impresa. Dialogo tra giurisprudenza, dottrina e prassi in ricordo di G.E. Colombo* (a cura di Rescio-Speranzin), Torino, 2020, 377.

o venditore delle partecipazioni²⁷.

La solidità della clausola è confermata dalla circostanza che possa essere fatta valere solo nel momento in cui si verifichi una situazione di stallo societario poiché la società è un soggetto che assume obbligazioni verso i terzi ed il superamento della situazione di stallo è sempre da considerare positivamente sia per i soci, sia per i terzi²⁸ e laddove la clausola non venisse mai attivata non inciderebbe negativamente sulla liceità della causa in concreto realizzata nel suo complesso, poiché ai fini della continuazione dell'attività sociale non ha alcun rilievo chi siano i titolari delle relative partecipazioni sociali.

Il concreto funzionamento della clausola antistallo dipende dal modo in cui il meccanismo e i relativi diritti sono esercitati e dal contesto in cui si opera; a tal fine è necessario accertarsi se l'alea di tale meccanismo sussista ancora, se l'esito sia certo o incerto, e infine se sia controllabile e determinabile.

In buona sostanza, la verifica del caso concreto è strumentale alla definizione dell'idoneità della clausola all'assolvimento della propria funzione; ciò presuppone un'incertezza anche sull'esito della clausola poiché, quand'anche sia determinato il prezzo da parte del socio offerente, l'altra parte sarebbe comunque libera di decidere se acquistare le azioni o vendere le proprie²⁹.

La valutazione della fattispecie concreta, presuppone l'analisi della capacità economico-finanziaria del socio oblato che, se fosse scarsa, consentirebbe alla parte più forte di adottare comportamenti opportunistici e realizzare profitti altrimenti non giustificabili.

²⁷ DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, cit., 34

²⁸ Cass., 12 marzo 2024, n. 6535, secondo cui è valida, in quanto non costituisce condizione meramente potestativa, la condizione di adempimento apposta ad un contratto, quando la scelta di adempiere (o meno) non dipenda dal mero arbitrio del debitore, ma sia l'esito di una ponderazione di vantaggi e svantaggi e così risponda ad apprezzabili interessi dei contraenti senza pregiudizio per quelli dei terzi.

²⁹ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, cit., 860: "Sebbene nella roulette russa la possibilità di effettuare tale scelta è in astratto sempre sussistente, la criticità del meccanismo risiede nell'eventuale pre-conoscenza da parte dell'arbitratore della concreta impossibilità di scelta in cui può trovarsi l'oblato. Conoscenza che pone nel nulla l'alea insita nel patto, dalla quale dipende ed anzi su cui si fonda il funzionamento stesso della clausola; e che incide sulla causa in concreto dell'operazione congegnata.

3. La corretta configurazione della clausola quale elemento di raccordo tra l'assetto organizzativo e la governance condivisa

Si è visto come le clausole antistallo producano quale effetto il cambiamento del rapporto sociale attraverso l'uscita di uno dei soci e la concentrazione in capo all'altro socio della totalità del capitale sociale, affinché si evitino soluzioni liquidatorie per la società in stallo, mirando piuttosto alla conservazione dei valori aziendali.

Le ragioni sottese alle pattuizioni del tipo della roulette russa sono indubbiamente apprezzabili e rispondono, nel primo e necessario vaglio di meritevolezza³⁰, a reali problematiche operative di matrice economica, ma è necessario risolvere il problema legato al requisito della determinabilità dell'oggetto del contratto³¹.

La clausola delinea una presunzione di arbitraggio di una delle parti la cui validità non è determinabile *ex art. 1349 c.c.*, che disciplina l'istituto dell'arbitraggio, poiché è rimessa alla clausola la determinazione dell'oggetto del contratto alla volontà di una delle parti del medesimo rapporto, e non ad un "terzo".

È necessario verificare la possibilità di ammettere la determinazione del prezzo stabilito ad una delle parti e, laddove ammissibile, stabilire come sia possibile orientarsi tra i vari criteri, precisi e oggettivi, attraverso cui effettuare l'attività di valutazione, e se sia accettabile una valutazione discrezionale, ma l'ipotesi di nomina di uno dei contraenti quale arbitratore non è pienamente condivisa nel nostro sistema.

Altra parte della dottrina nutre diffidenza rispetto al ruolo di arbitratore di una delle parti, data la particolare situazione in cui si troverebbe l'arbitratore incaricato rispetto al rapporto in cui deve inserirsi la propria determinazione, assumendo su di sé la duplice veste di parte e arbitratore, facendo venire meno l'imparzialità e terzietà dell'arbitratore, così come richiesto dall'*art. 1349 c.c.*

Il funzionamento della clausola dipende dal modo in cui il meccanismo antistallo viene attivato, dai conseguenziali diritti esercitati e dal relativo contesto, dovendo verificarsi caso per caso l'idoneità della clausola e quindi solo a seguito

³⁰ SANFILIPPO P., *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società: per un'applicazione alla funzione amministrativa di s.p.a.*, in *Società, banche e crisi d'impresa*. Liber amicorum Pietro Abbadessa, Torino, 2014, 566.

³¹ MARSICO G.M., *Autonomia privata e clausole antistallo: La Russian Roulette Clause tra meritevolezza, principio di conservazione e assetti proprietari*, cit., 290

di ciascun caso concreto è possibile stabilirne la capacità ad assolvere la propria funzione³².

Ulteriore ricostruzione sembrerebbe affidare alla volontà di una parte la determinazione dell'oggetto del contratto allorquando il meccanismo della clausola sia tale da escludere anche solo in astratto la determinazione di un prezzo arbitrario, stabilendo un indice oggettivo, tale da rendere automatica o presumibile valore della prestazione.

La funzione di simili patti parasociali non è limitata a disciplinare gli aspetti dell'organizzazione sociale sui quali un accordo assembleare potrebbe essere particolarmente incerto, così prevedendo situazioni di stallo; viceversa concede ad entrambi i soci una condivisione delle scelte di vertice tanto in sede consiliare, quanto in sede assembleare, salvo predeterminare alternanze nei ruoli di vertice. In questo quadro il mancato rinnovo del patto parasociale non sembra potersi configurare neppure come una presunzione contrattuale di uno stallo di immediato avvenimento.

La libertà delle parti di decidere sull'eventuale rinnovo del patto parasociale dovrebbe essere almeno priva di condizionamenti, dovendosi considerare illegittimo qualunque strumento giuridico volto a persuadere verso il rinnovo del patto ovvero, al contrario, a dissuadere il recesso dai patti a tempo indeterminato. La prosecuzione del patto parasociale, oltre il termine di durata stabilito, per continuare a garantire una simmetria e un equilibrio del meccanismo in esame, deve essere il frutto di una nuova ed ulteriore espressione di volontà delle parti priva di qualsiasi forma di condizionamento³³.

La clausola in esame, non entrando nel contenuto tipico della partecipazione oggetto dello scambio, si presenta come uno strumento simmetrico ed equilibrato, poiché il diritto di cedere o di acquistare a un prezzo predeterminato è conseguenza della scelta del singolo socio.

³² MARSICO G.M., *Autonomia privata e clausole antistallo: La Russian Roulette Clause tra meritevolezza, principio di conservazione e assetti proprietari*, in *Contratti*, 2024, 293: "L'oggetto del contratto non sarebbe affatto rimesso al mero arbitrio della parte legittimata alla determinazione unilaterale del prezzo delle azioni, e ciò perché il meccanismo operativo della clausola – ossia la facoltà concessa all'oblato di decidere se acquistare o alienare la propria partecipazione – è tale da escludere, di per sé ed in radice, "con tutta evidenza la determinazione di un prezzo arbitrario"; di qui la piena validità della pattuizione."

³³ ABRIANI N. – TOFFOLETTO A., *Sunti per una lettura di Cass. 25 luglio 2023, n. 22375, in tema di clausole antistallo contenute in patti parasociali e dintorni*, in *Riv. not.*, 2024, 43: "La disciplina dei patti parasociali ricerca un punto di equilibrio tra la volontà delle parti di stipulare un patto parasociale valido e vincolante per un certo arco temporale, da un lato, e la garanzia di un livello intangibile di libertà dei soci di ridefinire gli assetti proprietari e di governance in esso scolpiti; e ciò alla scadenza dell'accordo, se a tempo determinato, e finanche durante la sua vigenza, se a tempo indeterminato."

Parte della dottrina colloca le partecipazioni sociali oggetto della clausola in un contesto giuridico non distante dalle azioni riscattande, al verificarsi dell'accertamento della situazione di stallo sociale e della proposta di vendita della propria partecipazione da parte di chi ha attivato per primo il procedimento stabilito nella clausola statutaria.

Le partecipazioni del socio oblato sono partecipazioni ordinarie sino alla ricezione dell'offerta, la quale comporta la mutazione in partecipazioni destinate ad essere riscattate da parte dell'offerente, se il socio oblato non esercita il diritto di riscatto entro il termine indicato³⁴.

L'attivazione della clausola, oltre ad avere il pregio di permettere la concentrazione degli assetti proprietari su uno dei soci attuali, anziché su terzi, produce benefici all'acquirente, perché conserva la qualità di socio, ma anche al socio cedente perché, pur se non parteciperà più alla compagine sociale, può ottenere un prezzo certamente superiore a quello di liquidazione del patrimonio ripartito per ciascuno dei soci grazie al fatto che il valore di avviamento non si perde e deve essere tenuto conto nella proposta del prezzo offerto dall'interessato all'acquisto, a meno che voglia correre il rischio di dover vendere a quel prezzo³⁵.

4. Congruità del prezzo nelle alienazioni societarie: tra valore minimo e libera offerta

Uno dei profili più dibattuto è se nella redazione della clausola della *roulette* russa debbano essere previsti i criteri di determinazione del valore della partecipazione oggetto di scambio³⁶.

Nella disciplina societaria in tema di recesso ed esclusione del socio e di ri-

³⁴ MARSICO G.M., *Autonomia privata e clausole antistallo: La Russian Roulette Clause tra meritevolezza, principio di conservazione e assetti proprietari*, cit., 295: "Dall'angolo prospettico del socio oblato l'effetto immediato dell'attivazione della clausola è rappresentato dal riconoscimento di un diritto di riscatto delle azioni o quote del primo offerente; mentre è il mancato esercizio di tale diritto a rendere, a sua volta, riscattabile la partecipazione dell'oblato. La clausola antistallo in esame ha dunque un duplice effetto: i) un primo per il socio offerente che, attivando la clausola, si sottopone al diritto di riscatto dell'altro socio; ii) un secondo per il socio oblato, che si verifica soltanto in caso di mancato riscatto della partecipazione dell'offerente, rovesciandosi la situazione ed esponendosi lo stesso oblato all'altrui diritto di riscatto."

³⁵ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, cit., 942

³⁶ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 111

scatto convenzionale delle azioni, si evince che il “valore equo” è un principio da rispettare ogni qual volta il socio sia costretto a cedere le proprie partecipazioni³⁷.

In tema di azioni riscattabili è previsto il principio dell'equo valore rivolto al socio costretto a cedere le proprie partecipazioni, che deriva dall'applicazione al riscatto delle disposizioni in materia di recesso, in quanto compatibili *ex art. 2437 *sexties* c.c.* in cui vi è il richiamo all'art. 2437 *ter* c.c. che disciplina il valore del recesso, e dunque il prezzo di riscatto, il quale deve considerare la consistenza patrimoniale della società e delle prospettive reddituali, oltre all'eventuale valore di mercato delle azioni³⁸.

Alcune riflessioni sono state avanzate in merito all'applicazione della regola di equa valorizzazione nei casi in cui il socio le cui partecipazioni sono oggetto del riscatto possa ad esso sottrarsi esercitando a sua volta un diritto di acquisto^{39 40 41 42}.

La giurisprudenza⁴³ ha confermato che la regola di equa valorizzazione può non essere operata nelle clausole *drag along*⁴⁴, se al socio oblatore fosse concessa la possibilità di liberarsi dalla soggezione alla vendita attraverso una prelazione alle medesime condizioni⁴⁵.

³⁷ PISCITELLO P., *Recesso organizzativo e diritti patrimoniali del socio uscente nella s.p.a.*, Torino, 2018, 166 per il quale l'art. 2437 *ter* c.c. è espressione del principio secondo cui, al socio uscente deve essere attribuito un valore corrispondente al risultato economico attuale dell'investimento a suo tempo effettuato.

³⁸ de LUCA N., “Roulette russa” ed equa valorizzazione: tra sociale, parasociale, equivoci e preconcetti, in *Orizzonti Dir. comm.*, 2024, 262.

³⁹ Consiglio Notarile di Milano, Massima n. 88/2005, *Clausole statutarie disciplinanti il diritto e l'obbligo di “co-vendita” delle partecipazioni (artt. 2355 bis e 2469 c.c.)* (22 novembre 2005).

⁴⁰ Consiglio Notarile di Milano, Massima n. 181/2019, cit. Nello stesso senso, RESCIO G.A., *Stalli decisionali e roulette russa*, in *Patrimonio sociale e governo dell'impresa. Dialogo tra giurisprudenza, dottrina e prassi in ricordo di G.E. Colombo* (a cura di Rescio-Speranzin), Torino, 2020, 355; NOTARI M., *Exit forzato ed equa valorizzazione: un binomio indissolubile*, in *AGE*, 2021, 383; de Luca N., *Una rivoltella puntata alla tempia (a proposito di clausole della roulette russa)*, in *Riv. dir. civ.*, 2022, 863.

⁴¹ Consiglio Notarile dei Distretti Riuniti e Firenze, Pistoia e Prato, Massima n. 73/2020, *La clausola “russian roulette: rilevanza organizzativa e autonomia statutaria, secondo cui la clausola è valida a prescindere dal fatto che venga fissato un corrispettivo di liquidazione nei termini del valore di recesso di cui agli artt. 2437 *ter* e 2473 c.c.*, ma, altresì, è valida a prescindere dall'indicazione di qualsiasi criterio per la determinazione del prezzo.

⁴² de LUCA N., “Roulette russa” ed equa valorizzazione: tra sociale, parasociale, equivoci e preconcetti, cit., 262

⁴³ Trib. Milano, 31 marzo 2008, in *Società*, 2008, 1373.

⁴⁴ Lodo Arb., 29 luglio 2008, in *Banca borsa e tit. cred.*, 2009, 493, con nota di GIANPAOLINO C.F., *Clausola di co-vendita (drag along) ed “equa” valorizzazione dell'azione*.

⁴⁵ Lo conferma la giurisprudenza: Trib. Roma, 19 ottobre 2017, in *Giur. it.*, 2018, 1136, con nota di TABELLINI M., *La clausola parasociale della roulette russa al vaglio della giurisprudenza*; App. Roma, 3 febbraio 2023, n. 22375, in *Foro it.*, 2023, 3515, con nota di CAPIZZI A., *Patti parasociali di russian roulette e GRIMALDI R., La validità della russian roulette e il problema dell'equa*

È necessario, a questo punto, premettere che sia il Consiglio notarile di Milano che quello di Firenze concordano sulla legittimità della clausola nonostante i potenziali contrasti. In particolare, il Consiglio Notarile di Milano afferma la necessità dell'equa valorizzazione in caso della clausola *drag along*, senza distinguere tra clausole sociali e clausole parasociali, ma pone delle differenze per quanto concerne le clausole di *roulette* russa, reputando che l'equa valorizzazione possa essere prevista solo per quelle clausole inserite negli statuti societari⁴⁶.

Il principio di equa valorizzazione si applicherebbe a tutte le clausole statutarie che impongono di fatto la fuoriuscita forzata del socio, ed anche alla *roulette* russa, in quanto vi è il rinvio, nell'art. 2437 *sexies* c.c., laddove lo statuto preveda un potere dei soci di riscattare le azioni, oltre alla presenza di elementi simili alle clausole di *drag* e *tag along* nonostante la funzione di queste clausole sia diversa.

A sua volta, il Consiglio Notarile di Firenze afferma la non applicabilità della regola di equa valorizzazione a qualunque livello, in quanto non sarebbe estendibile l'equa valorizzazione a causa della differenza tra le azioni soggette alla *roulette* russa e quelle riscattabili. Infatti, oltre alla precisa previsione normativa che richiama il solo riscatto, di cui all'art. 2437 *sexies* c.c. e che eleva a rango di norma speciale; nella clausola di *roulette* russa mancherebbe un effetto espropriativo tipico del riscatto e da cui origina la necessità di tutela, creandosi invece in favore dell'oblato un meccanismo di scelta⁴⁷.

È stato fatto notare giustamente che all'esito dell'attivazione della clausola *roulette* russa, una delle parti è tenuto alla cessione delle proprie partecipazioni, ma questo non determina l'esistenza di una condizione di soggezione del socio oblato che comporta l'obbligo di applicazione dei criteri di equa valorizzazione. La possibilità concessa al socio di scegliere, determina un equilibrio tra i contrapposti interessi ed esclude, in tal modo, una valorizzazione secondo fattori esterni ed oggettivi, ne-

valorizzazione: si può fare di più. In dottrina, ROSAPEPE R., *La clausola c.d. russian roulette al vaglio della giurisprudenza*, in *ilSocietario.it*, 2017; DIVIZIA P., *Patto parasociale di russian roulette*, in *Società*, 2018, 434; MAZZOLETTI E., *Valida la russian roulette clause*, in *Notariato*, 2018, 301; BERNARDI A., *La validità della clausola antistallo del tipo roulette russa*, in *Riv. dir. soc.*, 2018, 617; LETO A., *La validità della clausola della roulette russa*, in *Riv. not.*, 2018, 86; SCIANNACA B., *Russian roulette*, in *Giur. comm.*, 2019, 861; DORIA E., *L'ammissibilità della clausola "russian roulette" ed il suo perimetro negoziale nuovamente al vaglio della giurisprudenza*, in *Società*, 2021, 144; PASQUARIELLO C., *La clausola di roulette russa tra meritevolezza e validità*, in *Società*, 2021, 144; CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 896; PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, cit., 939.

⁴⁶ de LUCA N., *"Roulette russa" ed equa valorizzazione: tra sociale, parasociale, equivoci e preconcetti*, cit., 263

⁴⁷ TORMEN L., *La Cassazione sgombera il campo da ogni dubbio sulla validità della clausola di roulette russa nei patti parasociali*, in *NGCC*, 2014, 98

cessarie invece nel caso di uscita forzata del socio⁴⁸.

Risulterebbe quindi legittima la clausola che stabilisce una determinazione unilaterale della prestazione, poiché sarebbe ammissibile l'individuazione dell'oggetto del contratto da parte del contraente; inoltre, l'operatività della clausola sarebbe possibile solo laddove si verificasse la condizione di stallo ed il meccanismo con cui la stessa opera, rappresentando una barriera all'esercizio del mero arbitrio del socio.

L'equilibrio della clausola è, in tal modo, confermata dalla reciprocità delle posizioni giuridiche soggettive e dall'incertezza della decisione del socio oblato, escludendo così l'applicazione del principio di equa valorizzazione.

Nei casi di *exit* forzoso, il socio uscente subisce l'esercizio dell'altrui diritto di scelta, mentre nel caso della clausola *roulette* russa, al socio oblato viene offerta la possibilità di scegliere tra acquistare le partecipazioni e conservare la qualità di socio ovvero cedere le partecipazioni e uscire dalla società. Tale meccanismo esclude che il socio oblato si trovi in una condizione di soggezione e quindi non è necessario garantire una forma oggettiva di tutela. Infatti, se l'offerente propone un valore maggiore rispetto a quello reale, è esposto al rischio di pagare a sua volta un prezzo maggiore; viceversa, se propone un valore minore, corre il rischio che il destinatario possa facilmente reperire le somme necessarie ed acquisti le sue quote ad un corrispettivo conveniente.

Il socio uscente può ottenere così un prezzo che sia quanto più vicino al valore equo e reale delle partecipazioni senza subire abusi, poiché realisticamente nessuno vuole pagare un bene ad un valore che non sia quello effettivo⁴⁹. Inoltre, si esclude l'applicazione delle regole in materia di recesso ex art. 2437 ter c.c., richiamate per il caso in cui il socio subisca l'altrui diritto di riscatto ex art. 2437 sexies c.c., perché la condizione oggettiva in cui versa il socio, il quale potrà aderire o meno all'offerta, non è equiparabile a quella di colui che esercita il diritto di recesso, né di colui che subisce il riscatto⁵⁰.

⁴⁸ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 112: "La clausola è perciò valida anche se non sia espresso alcun criterio per la determinazione del valore della partecipazione, proprio in funzione della presenza del meccanismo buy-sell, che porta ad escludere il verificarsi di una condizione di mera soggezione e che la determinazione unilaterale del valore possa rendere la clausola illegittima [PERRECA, *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale* (dead-lock), cit., 940].

⁴⁹ PASQUARIELLO, *La clausola di roulette russa tra meritevolezza e validità*, in *Società*, 2021 160; FACCI, *La clausola di roulette russa*, in *Nuove leggi civ.*, 2020, 765.

⁵⁰ SPERANZIN, *Criteri di liquidazione della partecipazione nel caso di recesso da s.r.l. e autonomia statutaria*, in *Riv. dir. civ.*, 2016, 878; ROSSI M., *Sulla valutazione delle azioni in caso di recesso*, in *Corr. giur.*, 2013, 1405.

Sembra condivisibile la tesi che esclude l'equa valorizzazione alle clausole di roulette russa convenute fuori dall'atto costitutivo, poiché costituirebbero espressione di autonomia contrattuale senza alcun limite posto dall'ordinamento giuridico, tranne nelle ipotesi di evidente squilibrio che provocano la rescissione del contratto.

Più articolate risultano le ragioni per cui sarebbero apprezzabili anche i patti inseriti nelle clausole statutarie. La ragione dell'inserimento nello statuto di una clausola roulette russa non avrebbe un rilievo solo organizzativo, bensì di conferimento di un rilievo reale, tale da poter essere opposte a chiunque intenda divenire socio e non solo a quei soci che ne abbiano determinato l'approvazione o l'introduzione.

La regola di equa valorizzazione, in caso in cui si discuta sulla continuità della partecipazione del socio nella società, pone un evidente rilievo di carattere organizzativo, e quindi è giustificata nel caso di recesso e di riscatto o di esclusione. Laddove, invece, la clausola riguardasse solo i rapporti tra soci o tra soci e terzi, e cioè la circolazione delle partecipazioni stesse, il principio di equa valorizzazione non avrebbe ragione di esistere⁵¹.

Le clausole roulette russa sono legittime, anche laddove il prezzo al quale la prelazione può essere esercitata risultasse inferiore a quello offerto dal terzo. Infatti, se il prezzo fosse inferiore all'equa valorizzazione, il funzionamento della clausola sarebbe condizionata alla possibilità per il socio di esercitare il diritto di recesso^{52 53}.

Non essendo quindi coinvolti ulteriori interessi oltre quelli dei soci, trattandosi di clausole volte a definire rapporti tra essi, che se inserite nell'atto costitutivo avrebbero un'efficacia reale e non organizzativa, il principio dell'equa valorizzazione non sarebbe necessario né a livello parasociale, né a livello statutario⁵⁴.

⁵¹ de LUCA N., "Roulette russa" ed equa valorizzazione: tra sociale, parasociale, equivoci e preconcetti, cit., 264: "Il che potrebbe anche suggerire una certa lettura dell'art. 2437 *sexies* c.c., nel senso che le regole del recesso, e in specie quella di equa valorizzazione, si applicano solo quando a esercitare il riscatto è la società, perché è ciò che determina la necessità di correlarle, in quanto compatibili, con la disciplina del recesso".

⁵² Consiglio Notarile di Milano, Massima n. 85/2005, *Limiti di efficacia della clausola di prelazione c.d. "impropria" negli statuti di s.p.a.* (art. 2355 *bis* c.c.) (15 novembre 2005) e Massima n. 86/2005, *Clausola di prelazione c.d. "impropria" negli atti costitutivi di s.r.l.* (art. 2496 c.c.) (15 novembre 2005).

⁵³ de LUCA N., "Roulette russa" ed equa valorizzazione: tra sociale, parasociale, equivoci e preconcetti, cit., 264.

⁵⁴ Cass., 25 luglio 2023, n. 22375, in *Società*, 1217, con nota di CARELLO-LAMANDINI, *Sul ruolo delle comparazioni nell'interpretazione della clausola di "roulette russa": spunti da un'importante sentenza della Suprema Corte*; in *Nuova giur. civ. comm.*, 2024, 85, con nota di TORMEN, *La Cassazione sgombera il campo da ogni dubbio sulla validità della clausola di roulette russa nei patti parasociali*; in *Riv. not.*, 2024, 27, con nota di ABRIANI-TOFFOLETTO, *Spunti per una lettura di Cass. 25 luglio 2023, n. 22375, in tema di clausole antistallo contenute in patti parasociali e dintorni*. In dottrina, CICATELLI, *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della*

Il principio dell'equa valorizzazione delle azioni risponde infatti all'esigenza di rendere appetibile l'investimento nella società, attraverso un meccanismo che consente al socio di esercitare il diritto di uscita dalla società ed ottenere un valore della partecipazione che sia almeno equivalente a quello di mercato, così come anche sancito dal dettato dell'art. 2437 ter c.c., in base al quale al socio uscente deve essere attribuito il valore attuale dell'investimento originario, assicurando, così, un trattamento economico equivalente al valore della partecipazione se il socio mantenesse le partecipazioni in una prospettiva di continuità⁵⁵ nella società a seguito dell'eliminazione della causa di recesso^{56 57}.

Tale assunto, a differenza della clausola roulette russa, non è uno strumento fondato su una base negoziale paritaria, ma è una previsione di legge che presenta elementi inderogabili, volti a compensare uno squilibrio⁵⁸ di potere⁵⁹, che invece non si ravvisa nella clausola antistallo, poiché la determinazione del valore delle partecipazioni subisce inevitabili influenze esterne rispetto al diritto di uscita del socio, ragion per cui non è possibile una automatica estensione dei criteri validi per il recesso, particolarmente rigorosi e talvolta incongruenti con la funzione dell'istituto, che ha bisogno, invece, di elasticità per le parti affinché sia possibile definire un equilibrio degli interessi contrapposti.

La tutela del socio oblato risiede nell'integrità del valore della partecipazione sociale a cui si contrappone l'interesse del socio paritario, che può determinare unilateralmente il prezzo di attivazione della procedura. Quindi il socio oblato trova la

russian roulette clause, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, 912; TESSE, *Clausola di roulette russa: tra legittimità statica e sviluppi dinamici*, in *Riv. not.*, 2021, 352.

⁵⁵ CARATTOZZOLO M., *Criteri di valutazione delle azioni del socio recedente nelle s.p.a.*, in *Società*, 2005, 1210; CAVALAGLIO, *Commento all'art. 2437 ter c.c.*, in *Delle società, dell'azienda, della concorrenza. Artt. 2247-2378* (a cura di Santosuosso), in *Commentario del codice civile* (a cura di Gabrielli), Torino, 2005, 1203.

⁵⁶ PISCITELLO P., *Note critiche in tema di recesso nei gruppi di società*, in *Patrimonio sociale e governo dell'impresa. Dialogo tra giurisprudenza, dottrina e prassi in ricordo di G.E. Colombo* (a cura di Rescio-SPeranzin), Torino, 2020, 388

⁵⁷ LIMATOLA C., *Clausole antistallo e tutela dell'azionista*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, 118.

⁵⁸ L'asimmetria è solo tendenziale perché il socio potrebbe recedere pur non essendo dissenziente e, addirittura, pur non essendo di minoranza, in quanto il recesso è oggi un rimedio che ha una duplice funzione: non solo di possibile reazione del socio di minoranza dissenziente rispetto ad una decisione di particolare rilevanza assunta dalla maggioranza, ma anche quale meccanismo che permette al socio investitore, spesso disinteressato alla gestione societaria, di uscire dalla società a prescindere da decisioni prese da altri soci, tanto è vero che, se la società è costituita a tempo indeterminato, l'art. 2437 c.c. consente al socio di uscire in qualsiasi momento purché sia concesso un preavviso minimo di sei mesi, senza quindi che il recesso debba necessariamente essere la conseguenza di un qualche accadimento riguardante la società, potendosi quindi ipotizzare che tale iniziativa sia assunta da un socio di maggioranza che semplicemente voglia destinare i suoi risparmi ad altra intrapresa economica.

⁵⁹ DELLI PRISCOLI L., *Luci e ombre della clausola di "roulette russa" fra causa in concreto e abuso del diritto*, cit., 28

sua tutela quando il prezzo proposto si avvicina il più possibile a un importo non inferiore a quanto il socio otterrebbe in caso di liquidazione della società e non superiore al valore di mercato dei titoli⁶⁰.

L'attivazione della clausola produce quale effetto oltre ad evitare lo scioglimento della società anche l'attribuzione del controllo ad uno dei soci, il cui prezzo di cessione dovrebbe considerare anche il valore del premio di controllo stesso⁶¹.

La determinazione del corrispettivo deve intendersi libera e non vi è necessità di una particolare tutela del socio che riceve l'offerta, appunto perché potrebbe rifiutare l'offerta e procedere all'acquisto dell'altra quota. Diversamente, invece, il corrispettivo fissato per il recesso, determinato sulla partecipazione e non sugli effetti derivanti dall'acquisto, non tiene certamente conto del premio di controllo che viceversa è da tenere in considerazione nella clausola *roulette* russa, per non rischiare di dover vendere⁶².

Con l'assenza di una prescrizione del versamento di un maggior prezzo in ipotesi di realizzazione del trasferimento del controllo, la clausola sarebbe da considerare nulla, perché il socio verrebbe espropriato della propria partecipazione, la quale, se ceduta a prezzo non giusto all'altro socio, si troverebbe nella situazione di un *exit* forzoso dalla compagine^{63 64}.

⁶⁰ LIMATOLA C., *Clausole antistallo e tutela dell'azionista*, cit., 122: "Non occorre parametrare l'interesse del socio a permanere in società alla maggiore disponibilità a sostenere un impegno economico, a meno che i soci non lo abbiano espressamente convenuto, come avviene nelle ipotesi in cui la clausola si allontani dal modello tradizionale e contempra un meccanismo di asta con rilanci successivi al rialzo, giustificandosi una maggiore libertà nella determinazione del prezzo e l'esclusione di un tetto massimo. Analogamente, quando la previsione abbia una struttura inversa, che contempla la possibilità di rilanci al ribasso, in funzione della vendita e non dell'acquisto delle azioni, si valorizza la disponibilità del socio ad abbandonare la società anche per un valore inferiore a quello equo e, pertanto, può ritenersi lecita l'assenza di un corrispettivo minimo."

⁶¹ CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 925.

⁶² PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, cit., 948.

⁶³ DIVIZIA, *Clausole di tag-along e grad-along e modalità di introduzione nello statuto*, in *Notariato*, 2011, 395; RESCIO, *Regolamentazione statutaria dell'investimento azionario: unanimità o maggioranza dell'introduzione della clausola di drag-along?*, in *Giur. comm.*, 2012, 1058; STABILINI-TRAPANI, *Clausole di drag along e limiti all'autonomia privata nella società chiuse*, in *Riv. dir. comm.*, 2010, 954.

⁶⁴ CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 925 per cui "La tesi contraria all'estensione del principio di equa valorizzazione della partecipazione sociale a tutte le ipotesi di *exit* forzoso dalla società transita attraverso la distinzione della *russian roulette* dalle clausole di trascinarsi (c.d. *drag along*); queste ultime rispondono all'esigenza di consentire al socio di maggioranza di disporre dell'intero pacchetto azionario, così rendendo più facilmente attuabile il passaggio di mano del controllo della società, non più limitato dalla presenza di partecipazioni di minoranza"

È necessario, inoltre, tenere in considerazione che applicare alla clausola *roulette* russa un criterio di equa valorizzazione⁶⁵, esporrebbe tale clausola a numerose contestazioni rispetto a sistematiche distorsioni dei meccanismi di determinazione del prezzo, pur senza comprometterne la liceità e la meritevolezza^{66 67}.

In dottrina è stato anche proposto un confronto tra la clausola *roulette* russa e le azioni riscattabili per confermare l'inapplicabilità del principio di equa valorizzazione alla clausola in esame. In particolare, nelle azioni riscattabili non è previsto il potere di scelta dell'oblato che connota la *roulette* russa, infatti si concretizza una totale soggezione all'altrui diritto potestativo di riscatto, motivo per il quale è necessario assicurare una tutela minima inderogabile⁶⁸ di una valutazione per l'esercizio del riscatto stesso⁶⁹.

La nullità della clausola potrebbe essere dichiarata soltanto se si dimostrasse che la stessa abbia un intento volto ad una valorizzazione delle partecipazioni tale da comportare una inaccettabile⁷⁰, situazione di squilibrio tra le parti⁷¹.

Parte della giurisprudenza, relativamente alla determinazione del prezzo delle partecipazioni, ritiene equilibrato il meccanismo sotteso alla clausola *roulette* russa, sostenendo che non debba essere rimesso al mero arbitrio di una parte⁷². Le parti

⁶⁵ MALIMPENSA, *L'obbligo di co-vendita statutario (drag-along): il socio obbligato ha davvero bisogno di tutela?*, in *Riv. dir. soc.*, 2010, 377.

⁶⁶ ANGELICI, *Fra "mercato" e "società": a proposito di venture capital e drag along*, in *Dir. banca e merc. fin.*, 2011, 30 per il quale: "D'altronde, la mancata fissazione di un prezzo minimo di cessione si rivela in linea con l'opinione di autorevole dottrina secondo cui le clausole inerenti alla cessione delle partecipazioni sociali "non atterrebbero all'organizzazione della società, alla gerarchia e a situazioni di potere, ma al mercato e ai rapporti contrattuali fra i soci e perché la proprietà azionaria non è costituzionalmente vincolata a specifiche funzioni [...] non richiede una tutela diversa da quella di cui beneficia la proprietà degli altri beni".

⁶⁷ CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 926.

⁶⁸ PRESTI, *Le clausole di "riscatto" nelle società per azioni*, in *Giur. comm.*, 1983, 408; CALVOSA, *La clausola di riscatto nella società per azioni*, Milano, 1995, 277.

⁶⁹ CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 927, per il quale i due piani, al netto del comune effetto espulsivo del socio dall'organizzazione, non sono sovrapponibili. Per giunta, si rileva che, come è stato osservato, ai fini della validità delle azioni riscattande, "non trovano applicazione i limiti previsti per la diversa categoria tipica delle azioni riscattabili (art. 2437 sexies c.c.); lo statuto potrà pertanto prevedere criteri di determinazione del prezzo di vendita più penalizzanti e termini di pagamento meno favorevoli rispetto a quelli indicati per la liquidazione della quota del socio receduto, ai sensi degli artt. 2437 ter e 2437 quater", circostanza ulteriore da cui si inferisce l'impossibilità di sostenere un'applicazione generale del principio di equa valorizzazione.

⁷⁰ Contra, DIVIZIA, *Patto di opzioni put and call*, in *Notariato*, 2017, 351.

⁷¹ CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, cit., 928

⁷² È da reputare ammissibile che il prezzo possa essere stabilito mediante l'impiego di appositi criteri indicati dalla clausola o, addirittura, che sia predeterminato nel contratto (similmente ai patti di

coinvolte sono sottoposte a incertezza laddove il socio che attiva la clausola, formulando l'offerta, potrebbe essere in astratto quello economicamente più forte, ma è proprio per quella incertezza che sarebbe costretto a cedere le proprie partecipazioni al prezzo da lui stesso proposto⁷³. Per questa ragione, la clausola di *roulette* russa garantisce un equilibrio negoziale che prescinde dal criterio utilizzato per la determinazione del valore della quota da acquistare o vendere.

Il valore equo sarebbe quindi da garantire ogni qualvolta un socio sia forzosamente tenuto a dismettere le proprie partecipazioni così come evocato dalle norme sul recesso ex artt. 2437 ter, 2473 c.c., sul riscatto convenzionale ex art. 2437 sexies c.c., sull'esclusione ex art. 2473 bis c.c. (sull'esclusione), ed anche sulle offerte pubbliche di acquisto ex art. 111 TUF⁷⁴.

La legittimità della clausola risiede nell'attribuzione di una reciproca opzione esattamente bilanciata di acquisto o di vendita riconosciuto a ciascun socio, cosicché nessuna delle parti del contratto possa trovarsi in una posizione di soggezione rispetto all'altra, in quanto chi riceve l'offerta ha il diritto potestativo di acquistare o vendere al medesimo prezzo formulato dall'offerente. La facoltà di scegliere se vendere o comprare esclude che la determinazione del prezzo sia totalmente arbitraria⁷⁵.

prelazione impropria) o che si possa affidare la determinazione del valore delle partecipazioni ad un terzo (individuato secondo specifici criteri).

⁷³ PICONE, *Contratti di acquisto di partecipazioni azionarie*, Milano, 1995, 147.

⁷⁴ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale* (deadlock), cit., 946: "La questione è stata ampiamente analizzata in dottrina ed in giurisprudenza in tema di clausole di co-vendita, in particolare per quelle di *drag-along*, in cui, come è noto, uno dei soci (solitamente di minoranza) può essere costretto a trasferire le proprie partecipazioni ad un terzo, in occasione della cessione delle partecipazioni ad un terzo, in occasione della cessione delle partecipazioni di un altro socio (solitamente di maggioranza)". Nel senso che l'equa valorizzazione sia elemento indefettibile della clausola, Trib. Milano, 31 marzo 2008, in *Società*, 2008, 1373; Consiglio Notarile di Milano, Massima n. 88, 2005, *Clausole statutarie disciplinanti il diritto e l'obbligo di "covendita" delle partecipazioni*; in dottrina, DIVIZIA, *Le clausole di tag e drag along. Nuove regole statutarie di società di capitali e patti parasociali*, Milano, 2013, 215; GIANPAOLINO, *Clausola di co-vendita (drag-along) ed "equa" valorizzazione dell'azione*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2009, 493; MAZZONI, *Patti di co-vendita e doveri fiduciari*, in *Trasferimenti di partecipazioni azionarie* (a cura di Crivellaro), Milano, 2017, 236; de LUCA, *Ancora sulle clausole statutarie di accodamento e trascinarsi (tag e drag along). Possono essere introdotte a maggioranza?*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2013, 75.

⁷⁵ PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale* (deadlock), cit., 948; ABRIANI N. – TOFFOLETTO A., *Sunti per una lettura di Cass. 25 luglio 2023, n. 22375, in tema di clausole antistallo contenute in patti parasociali e dintorni*, cit., 36: "Va ribadito il rilievo decisivo del fattore tempo, anche per evitare quello che autorevole dottrina definisce come il "paradosso dell'equa valorizzazione": la trasposizione della regola imposta dal legislatore per il recesso e il riscatto forzoso determinerebbe l'avvio di un percorso diretto ad accertare la congruità del prezzo di una partecipazione in una società che, al momento dell'attivazione della clausola, era in continuità, ma rimanendo esposta al protrarsi dello stallo, è potenzialmente indirizzata verso una deriva liquidatoria; sicché, quando si definirà il prezzo al momento del riscatto, il valore reale della partecipazione sarà inevitabilmente inferiore, in una sorta di rovesciamento del paradosso zenoniano di Achille e della tartaruga".

Ai fini della valorizzazione del prezzo, sia il socio offerente, nel determinare il prezzo di vendita, sia il socio oblato, nel valutare l'opportunità di aderire a tale offerta, dovranno tenere in debita considerazione il valore della partecipazione della società in continuità e il valore ricavabile a seguito della liquidazione della società conseguente alla mancata risoluzione della situazione di stallo. Se invece i soci subordinassero l'efficacia della clausola alla verifica della conformità derivante dai limiti previsti dal codice civile per il riscatto e l'esclusione, si incorrerebbe in un pregiudizio agli stessi soci limitando il disinvestimento della partecipazione prima che il protrarsi della situazione di stallo ne determini un deprezzamento.

5. Strumenti di tutela a fronte dell'abuso dell'utilizzo delle clausole

La clausola è esposta ad un evidente rischio di un utilizzo abusivo, ma che però non incide sull'ammissibilità della clausola, pur necessitando un'adeguata tutela al destinatario dell'offerta^{76 77}.

La giurisprudenza⁷⁸ si è espressa sul carattere abusivo della clausola, nello specifico nei casi in cui sia prevista nello statuto, nonostante anche le clausole statutarie siano oggetto di condivisione e negoziazione e sono accettate dai soci nel momento in cui entrano a far parte della società⁷⁹.

I rischi di abuso possono sussistere a prescindere dalla sede della clausola se inserita nello statuto o fanno parte di un patto parasociale e indipendentemente collocazione determina una facoltà di scelta da parte del soggetto oblato, non si è in presenza di uno squilibrio tra le parti in quanto la struttura della clausola non limita il diritto alla corretta valorizzazione della partecipazione e non si ravvede una situa-

⁷⁶ Cass. civ., 25 luglio 2023, n. 22375.

⁷⁷ MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, cit., 870

⁷⁸ Corte di Cassazione con la sentenza n. 22375 del 25 luglio 2023. Nei primi due gradi di giudizio la validità della clausola era stata vagliata in particolare sotto il profilo della sua compatibilità con le disposizioni di cui all'art. 1355 c.c. (in tema di condizione meramente potestativa) e all'art. 1349 c.c. (in tema di determinazione/determinabilità dell'oggetto del contratto), con il divieto di patto leonino di cui all'art. 2265 c.c. e con il principio di equa valorizzazione della partecipazione sociale applicabile ai casi di fuoriuscita forzata di uno dei soci.

⁷⁹ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 110. La Suprema Corte ha ribadito la validità della clausola sotto tutti questi profili con argomentazioni conformi a quelle utilizzate dai giudici di merito e ha rigettato il ricorso. In particolare, quanto al profilo dell'equa valorizzazione, l'applicabilità del principio veniva esclusa in radice nel caso di specie in quanto la clausola era contenuta in un patto parasociale e non nello statuto

zione di soggezione pura all'altrui diritto potestativo, tale da determinare un effetto espropriativo, bensì è valorizzato il comune interesse delle parti alla conservazione della società.

È stato evidenziato che l'equilibrio negoziale e le modalità di funzionamento consentono la assoluta specularità delle posizioni soggettive. Infatti, in caso di attivazione della clausola, si ha quale effetto un bilanciamento dell'accordo economico, basato sulla formulazione dell'offerta sulla base di un valore delle partecipazioni incontrovertibilmente giusto poiché il socio proponente si espone al rischio di dover acquisire o cedere le proprie partecipazioni al valore dell'offerta che propone⁸⁰.

Il rischio di una strumentalizzazione della clausola non intacca la sua stessa validità, in quanto non condizionabile ai risultati della sua applicazione pratica. È necessario approfondire l'eventualità per il socio paritario di proporre un prezzo inferiore rispetto al valore "onesto" dei titoli, senza che il socio oblato possa effettuare ulteriori rilanci. Tale circostanza assume rilievo sul piano della correttezza del rapporto in cui la prova di un comportamento abusivo dell'offerente non è agevole ai fini di una tutela dell'azionista⁸¹.

È necessario quindi ribadire che i giudici, con la Cass. civ., 25 luglio 2023, n. 22375, hanno sancito che chi riceve la notifica di stallo sociale e l'indicazione dell'offerta possa avere anche tutti gli elementi conoscitivi per poter assumere con consapevolezza la decisione di vendere od acquistare la partecipazione e nei casi in cui sia presente una notevole divergenza economico-finanziaria fra le parti, bisogna evitare che un soggetto possa abusare della clausola per costringere l'altro socio ad uscire anche di fronte a una situazione di stallo non definitivamente acclarata.

Il socio oblato, in questi casi, può usufruire di una tutela risarcitoria per i danni subiti o dalla estromissione ad un valore non equo, ovvero potrebbe impedire l'attivazione del meccanismo da parte dell'altro socio attraverso l'opposizione dell'*exceptio doli generalis*, che avrebbe quale scopo quello di paralizzare, anche in via cautelare, l'attivazione della clausola di *roulette* russa⁸².

⁸⁰ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 111, l'A. sostiene che la collocazione della clausola all'interno dello statuto o di un patto parasociale sembrerebbe dunque indifferente sotto tale aspetto in quanto realizza, in entrambi i casi, l'interesse prevalente alla continuazione, che sussiste nella fase genetica, si riflette anche in quella esecutiva e potrebbe venir meno solo a causa di comportamenti abusivi e comunque indipendentemente dalla sede della clausola, che non ne determina l'invalidità.

⁸¹ LIMATOLA C., *Clausole antistallo e tutela dell'azionista*, cit., 106.

⁸² MARSICO G.M., *Tra mercato e deadlock: la russian roulette clause*, cit., 872 per il quale: "se la situazione di "stallo" fosse artatamente creata dal soggetto intenzionato a esercitare in mala fede la *buy/sell provision*, in rimedio potrebbe anche consistere nell'annullamento della delibera negativa oppure, secondo altra prospettazione, nella stessa rideterminazione giudiziale dell'esito della votazione".

La giurisprudenza, in caso di violazione del principio di buona fede, ha richiamato la possibilità, per il socio oblato, ingiustamente colpito, di esperire un'azione risarcitoria a tutela della propria posizione lesa e potrebbe opporre la *exceptio doli generalis* attraverso cui è possibile vanificare gli effetti del comportamento abusivo e impedire che la clausola venga attivata⁸³.

Attraverso tale istituto è possibile disapplicare norme illegittimamente attuate e ottenere l'eliminazione dei suoi effetti. In tal modo, il soggetto leso può arrestare l'altrui pretesa e può richiedere il risarcimento del danno, salvo ovviamente dimostrare il dolo della controparte, oppure una volontaria intenzione ad agire in suo danno approfittando, così, di una condizione di vantaggio in quanto il dovere di agire secondo buona fede e correttezza, in ambito contrattuale, comporta l'obbligo per tutte le parti di operare con lealtà di condotta sia nella fase di formazione che di esecuzione del contratto^{84 85}.

Nell'ipotesi in cui un socio pensi di aver subito un abuso, è necessario che si avvii una verifica del caso specifico in merito al rispetto dei principi di buona fede e correttezza nelle modalità di formazione dell'offerta⁸⁶: non è tanto la fissazione di un prezzo particolarmente basso, ma bisogna provare il concreto approfittamento delle condizioni economiche o delle carenze informative in cui versa il socio a cui

⁸³ BAZZONI G., *La validità "equilibrata" della Russian roulette*, in *Giur. it.*, 2090: "Nell'ipotesi di fissazione di un prezzo manifestamente iniquo, il comportamento contrario a buona fede del socio offerente viene direttamente prevenuto o sanzionato dalla struttura stessa della clausola. Non solo, l'attività abusiva ritorce i propri effetti su chi ha scelto di attuarla, in ossequio alla cake cutting rule, questo perché, da una parte, quanto più ridotto sarà il prezzo fissato dal socio, tanto maggiore sarà il vantaggio di controparte nell'acquisto della partecipazione ad un valore inferiore a quello di mercato. Dall'altra, nel caso di fissazione di un prezzo molto elevato, l'oblato potrà vendere la propria partecipazione, traendone, così, notevole profitto. Non sembra inoltre azzardato ritenere che il surplus derivante dall'acquisto sottostimato o dalla vendita con sovrapprezzo possa rappresentare una qualche forma di compensazione rispetto al comportamento contrario a buona fede di controparte".

⁸⁴ TORRENTE, *Eccezione di dolo*, in *Enc. dir.*, XIV, Milano, 1965, 218; GAROFALO, *L'eccezione di dolo generale. Applicazioni giurisprudenziali e teoriche dottrinali*, Padova, 2006, 1; DOLMETTA, voce *Exceptio doli generalis*, in *Enc. giur.*, Roma, 1997, 1; RANIERI, voce *Eccezione di dolo generale*, in *Dig. dir. priv.*, sez., civ., VII, Torino, 1991, 311.

⁸⁵ PINO, *Il diritto e il suo rovescio. Appunti sulla dottrina dell'abuso del diritto*, in *Riv. crit. dir. prov.*, 2004, 8: "Non risolve il problema della tutela del socio, poiché non si rinviene nell'ordinamento una norma che indichi univocamente gli indici esterni rilevabili per integrare l'abuso, che restano al vaglio di un giudizio discrezionale e rendono troppo rischioso elevare tale strumento ad unico elemento di tutela del socio che potrebbe subire l'abuso. Sembra più utile attenersi al rispetto della disciplina generale e dei principi previsti in sede di esecuzione del contratto, ed approfondire le conseguenze della violazione del principio di buona fede e correttezza nell'esecuzione dell'accordo antistallo"; MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 116

⁸⁶ GAMBINO, *Il principio di correttezza nell'ordinamento delle società per azioni. Abuso di potere nel procedimento assembleare*, Milano, 1987, 145.

l'offerta sia stata proposta^{87 88}.

L'obbligo del rispetto della buona fede oggettiva costituisce una regola generale del diritto societario⁸⁹, poiché, essendo i soci sono parte di un rapporto in senso lato obbligatorio, indipendentemente dalla natura del rapporto societario da cui originano⁹⁰, la loro responsabilità è di tipo contrattuale, legati dal vincolo del contratto di società, e sono soggetti ai principi generali di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c.⁹¹, per ciò bisogna valutare in concreto i vari comportamenti posti in essere in fase di esecuzione e se siano stati compiuti nel rispetto ed in applicazione di tali norme^{92 93}.

⁸⁷ MERUZZI, *L'exceptio doli dal diritto civile al commerciale*, Padova, 2005, 429.

⁸⁸ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 115.

⁸⁹ RODOTA', *Le fonti di integrazione del contratto*, Milano, 1969, 115.

⁹⁰ DENOZZA, *Quattro variazioni sul tema: "contratto, impresa e società nel pensiero di Carlo Angeloci"*, in *Giur. comm.*, 2013, 480; FERRARA-CORSI, *Imprenditori e società*, Milano, 2011, 194; FERRI, *Diritto agli utili e diritto al dividendo*, in *Riv. dir. comm.*, 1963, 409; LIBERTINI, *Ancora in tema di contratto, impresa e società. Un commento a Francesco Denozza, in difesa dello "istituzionalismo debole"*, in *Giur. comm.*, 2014, 669.

⁹¹ RESCIGNO, *L'abuso del diritto*, in *Riv. dir. civ.*, 1965, 232.

⁹² DI SABATO, *Il principio di correttezza nei rapporti societari*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso* (diretto da Abbadessa-Portale), Torino, 2006, 133.

⁹³ MONTICELLI F., *Russian roulette clause e interessi tutelati*, cit., 117.

FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEGLI STUDI LEGALI: CONTINUITÀ DELLA TRADIZIONE PROFESSIONALE E TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Elena Eusebio

Abstract: Negli ultimi anni, gli studi legali sono stati attraversati da trasformazioni profonde legate alla digitalizzazione, all'introduzione dell'intelligenza artificiale e alla crescente complessità organizzativa come conseguenza delle politiche di sviluppo tra aggregazioni e lateral hire. In questo contesto, la formazione non può più essere considerata un processo implicito o accessorio, ma si configura come una leva strategica e una vera e propria infrastruttura organizzativa per lo sviluppo delle competenze e la competitività delle professional service firms.

Per lungo tempo, infatti, la formazione negli studi legali è stata affidata a meccanismi di apprendimento informale fondati sulla prossimità professionale, sull'osservazione diretta e sulla relazione tra professionisti esperti e collaboratori più giovani. Tale modello, radicato nella struttura storica dello studio legale tradizionale, ha consentito la trasmissione delle competenze tecnico-giuridiche e delle pratiche professionali attraverso una logica di apprendistato incorporata nella quotidianità del lavoro. Tuttavia, questo sistema appare oggi sempre meno adeguato a sostenere le esigenze di studi professionali inseriti in contesti competitivi, specializzati, digitalizzati e organizzativamente complessi.

Il presente contributo analizza il passaggio da una concezione artigianale della formazione a una visione manageriale e strategica dello sviluppo delle competenze negli studi legali, collocando tale evoluzione all'interno della più ampia trasformazione delle professional service firms e integrando contributi recenti relativi all'adozione dell'intelligenza artificiale negli studi professionali. Attraverso il dialogo tra il modello della burocrazia professionale di Mintzberg, la teoria dell'apprendimento situato e delle comunità di pratica di Lave e Wenger, il modello di creazione della conoscenza organizzativa di Nonaka e le riflessioni più recenti sull'evoluzione delle law firm,

l'articolo propone una rilettura della formazione come dispositivo di coordinamento, innovazione e sostenibilità organizzativa.

L'argomento centrale è che, negli studi legali contemporanei, la qualità del servizio non dipende più esclusivamente dal sapere individuale del professionista, ma dalla capacità dell'organizzazione di generare, strutturare, trasferire e rinnovare conoscenze e competenze in modo continuativo, anche attraverso l'integrazione consapevole delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale che se non governata può mettere in crisi i sistemi di formazione perché sposta il focus dall'apprendimento soprattutto dei junior basato su ricerca, analisi, sintesi ad uno basato sulla risposta immediata. Particolare attenzione è dedicata al contesto italiano e alle implicazioni operative per gli studi legali.

Parole chiave: competenze, studio legale, intelligenza artificiale..

Sommario: 1. Introduzione - 2. Evoluzione del modello professionale - 3. Nuove competenze e formazione - 4. Crescere senza dimenticare la cultura dello studio - 5. Implicazioni organizzative - 6. Implicazioni pratiche per gli studi legali - 7. Implicazioni pratiche per gli studi legali - 8. Conclusioni.

1. Introduzione

Negli studi legali contemporanei, la formazione non può più essere considerata un processo implicito o semplicemente incorporato nella pratica professionale. La crescente diffusione delle tecnologie digitali e, in particolare, l'introduzione dell'intelligenza artificiale stanno modificando in modo significativo non solo gli strumenti del lavoro legale, ma anche il contenuto stesso della prestazione professionale. Questo mutamento impone una riflessione più ampia sulla natura della competenza giuridica e sulle modalità attraverso cui essa viene costruita, trasmessa e rinnovata all'interno delle organizzazioni professionali.

Secondo la più recente letteratura sul futuro del lavoro professionale e sull'impatto dell'intelligenza artificiale nel settore legale (Susskind, 2020; Surden, 2021; Wolters Kluwer, 2023), l'automazione delle attività ripetitive tende a spostare il valore della professione verso capacità interpretative, decisionali e relazionali ad alta intensità cognitiva. Si evidenzia come l'adozione dell'intelligenza artificiale negli studi legali stia progressivamente spostando il valore dal lavoro esecutivo e ripetitivo verso attività a più alta intensità cognitiva, interpretativa e strategica. In tale prospettiva, il professionista non è più chiamato soltanto a padroneggiare il sapere tecnico-giuridico, ma a integrare competenze analitiche, capacità di giudizio, sensibilità relazionale e, sempre più frequentemente, competenze digitali. Questo sposta-

mento ridefinisce profondamente il concetto stesso di professionalità legale.

Tuttavia, la centralità attuale del tema della formazione non deriva esclusivamente dall'impatto delle tecnologie emergenti, ma si inserisce in un processo di trasformazione più ampio che riguarda l'evoluzione degli studi legali negli ultimi decenni. Per lungo tempo, infatti, lo sviluppo delle competenze è stato considerato una conseguenza quasi naturale dell'inserimento del giovane professionista nella pratica di studio. L'apprendimento avveniva attraverso meccanismi informali, fondati sulla prossimità professionale, sull'osservazione diretta e sulla relazione tra professionisti esperti e collaboratori più giovani.

Questo modello, coerente con la struttura tradizionale dello studio legale, ha consentito la trasmissione efficace del sapere tecnico e delle pratiche professionali, ma ha progressivamente mostrato i propri limiti. La trasformazione del mercato dei servizi legali, l'aumento della concorrenza, la crescente specializzazione delle attività, l'impatto delle tecnologie digitali e il mutamento delle aspettative delle nuove generazioni hanno reso evidente che la formazione non può più essere lasciata all'improvvisazione, né affidata esclusivamente alla disponibilità dei senior o alla capacità individuale dei junior di apprendere per imitazione.

Questo cambiamento deve essere compreso a partire dalla natura stessa dello studio legale come organizzazione professionale. A differenza di altre imprese, lo studio legale si configura come uno spazio in cui si intrecciano professionalità elevata, identità culturale forte, relazioni di fiducia, autonomia tecnica e modelli di leadership spesso personalizzati. In questo contesto, il sapere è stato a lungo concepito come patrimonio individuale, difficilmente formalizzabile e raramente trasformato in risorsa organizzativa condivisa.

Negli ultimi anni, tuttavia, tale assetto è stato progressivamente messo in discussione. La crescita dimensionale degli studi, l'affermarsi di modelli associati, l'introduzione di ruoli manageriali, la necessità di coordinare team più ampi e diversificati per soddisfare problematiche che richiedono conoscenze sempre più multidisciplinari e l'ingresso di competenze non strettamente giuridiche hanno contribuito a ridefinire il funzionamento interno degli studi legali. In questo scenario, la gestione delle risorse umane tende a configurarsi come una leva strategica, e la formazione emerge come uno dei principali strumenti attraverso cui garantire qualità, continuità e capacità di innovazione.

Nel contesto italiano, questo processo assume caratteristiche peculiari. La persistenza di modelli organizzativi tradizionali convive con una crescente pressione verso forme più strutturate di gestione e sviluppo delle competenze. Ne deriva una fase di transizione in cui coesistono logiche differenti, spesso in tensione tra loro: da un lato, la centralità del professionista e dell'apprendimento informale; dall'altro, la

necessità di costruire sistemi organizzativi più espliciti e governabili.

È proprio in questa tensione che la formazione assume un significato nuovo. Essa non può più essere interpretata come un momento accessorio o come un processo spontaneo, ma deve essere letta come un dispositivo organizzativo attraverso cui gli studi legali costruiscono la propria capacità di apprendere, adattarsi e innovare. In altre parole, la formazione diventa una vera e propria infrastruttura strategica per lo sviluppo del capitale umano e per la trasformazione del sapere individuale in capacità organizzativa.

L'obiettivo del presente contributo è analizzare tale evoluzione, mostrando come il tema della formazione negli studi legali debba essere riletto non solo in termini pedagogici o professionali, ma anche in chiave organizzativa e manageriale. A tal fine, l'articolo propone un quadro teorico integrato e lo utilizza per interpretare il passaggio da un modello tradizionale di apprendistato informale a una concezione più strutturata, intenzionale e strategica dello sviluppo delle competenze, anche alla luce delle più recenti trasformazioni legate all'introduzione dell'intelligenza artificiale.

2. Evoluzione del modello professionale

Il modello tradizionale degli studi legali, fondato sul praticantato e sull'apprendimento per prossimità, ha garantito per lungo tempo una trasmissione efficace del sapere tacito, ossia di quell'insieme di competenze, intuizioni e pratiche professionali difficilmente formalizzabili ma essenziali per l'esercizio della professione forense. Attraverso la relazione diretta tra professionisti senior e collaboratori più giovani, tale modello ha consentito non solo l'acquisizione di conoscenze tecnico-giuridiche, ma anche lo sviluppo del giudizio professionale e della capacità di gestire situazioni complesse. Tuttavia, nel contesto attuale, caratterizzato da crescente complessità organizzativa e innovazione tecnologica, tale modello mostra limiti sempre più evidenti, in particolare in termini di scalabilità, standardizzazione e trasferibilità delle competenze.

Queste criticità emergono con particolare evidenza nel momento in cui gli studi legali iniziano a integrare strumenti di legal tech e sistemi di intelligenza artificiale. L'adozione di tecnologie come la document automation, i sistemi di ricerca giuridica avanzata e i modelli linguistici generativi ha infatti reso evidente che il sapere professionale non può più essere esclusivamente incorporato nel singolo individuo, ma deve essere reso esplicito, condivisibile e organizzativamente governabile. In linea con quanto evidenziato dai report più recenti, l'adozione dell'AI nel

settore legale è in rapida crescita: secondo il *Future Ready Lawyer Report* (Wolters Kluwer, 2023), oltre il 70% dei professionisti legali prevede un'integrazione significativa dell'AI nel proprio lavoro nei prossimi anni, mentre analisi più recenti indicano un aumento concreto dell'adozione di strumenti di sempre più specifici, performanti e sviluppati su misura per essere di supporto alle attività delle law firm. Modelli come Harvey AI, Legora, Lexroom.ai o Aptus AI (per indicarne alcuni) nascono sia come contenuti, aggiornamenti ma anche come design per essere al servizio specificatamente del mondo legal.

Dal punto di vista teorico, questa evoluzione può essere letta alla luce del modello della burocrazia professionale di Henry Mintzberg, secondo il quale il coordinamento nelle organizzazioni basate sulla conoscenza avviene attraverso la standardizzazione delle competenze. Tuttavia, come sottolineano le analisi più recenti sul futuro del lavoro legale, tale modello risulta sempre meno sufficiente in contesti caratterizzati da elevata dinamicità e innovazione tecnologica. In particolare, la diffusione dell'intelligenza artificiale introduce una variabilità continua nel contenuto delle attività professionali, rendendo difficile affidare il coordinamento esclusivamente alla competenza individuale.

In questo scenario, assume particolare rilevanza la prospettiva della conoscenza organizzativa sviluppata da Ikujiro Nonaka, secondo cui il valore dell'organizzazione risiede nella capacità di trasformare la conoscenza tacita individuale in conoscenza esplicita e condivisa. Applicata agli studi legali, questa prospettiva implica lo sviluppo di sistemi di knowledge management e di pratiche strutturate di apprendimento organizzativo, in grado di rendere il sapere accessibile, trasferibile e riutilizzabile. Gli studi più recenti sull'intelligenza artificiale applicata al diritto confermano questa esigenza, evidenziando come i sistemi basati su modelli linguistici avanzati (LLM) stiano trasformando profondamente i processi di produzione, organizzazione e utilizzo della conoscenza giuridica. In particolare, tali modelli introducono una capacità inedita di generazione, sintesi e rielaborazione del sapere, rendendo possibile una forma di "conoscenza aumentata" che ridefinisce il ruolo del professionista e i confini stessi dell'attività legale.

Tuttavia, la letteratura più recente evidenzia con altrettanta chiarezza come questi sistemi presentino limiti strutturali rilevanti. Numerosi studi empirici mostrano che i modelli linguistici di ultima generazione sono soggetti al fenomeno delle cosiddette *legal hallucinations*, ossia la produzione di contenuti plausibili ma giuridicamente errati o completamente inventati. In ambito legale, tali errori assumono una rilevanza critica: le ricerche di Matthew Dahl et al. (2024) mostrano che i modelli generalisti possono generare hallucinations in una percentuale compresa tra il 58% e l'88% delle query giuridiche, mentre studi successivi sui sistemi specialistici di legal AI evidenziano tassi di errore comunque significativi, compresi tra il 17% e il 34% (Magesh et al., 2025).

Questi risultati hanno portato allo sviluppo di una vera e propria linea di ricerca sulla “affidabilità dell’AI legale”, che sottolinea come il problema non sia contingente, ma intrinseco alla natura probabilistica dei modelli linguistici. Come evidenziato da recenti studi accademici, gli LLM non operano sulla base di una comprensione semantica pienamente ancorata alla realtà normativa, ma attraverso processi di previsione statistica del linguaggio, il che li rende intrinsecamente vulnerabili alla generazione di informazioni non verificate. In questo senso, il fenomeno dell’hallucination non rappresenta semplicemente un’anomalia tecnica eliminabile nel breve periodo, ma una caratteristica strutturale dei sistemi generativi attualmente disponibili. Tuttavia, la crescente diffusione di modelli specialistici sviluppati per il settore legale, insieme all’evoluzione delle tecniche di verifica, supervisione umana e integrazione con basi normative affidabili, lascia intravedere una progressiva riduzione di tali criticità e un miglioramento dell’affidabilità complessiva dei sistemi di intelligenza artificiale applicati al diritto.

Parallelamente, la letteratura più recente propone modelli interpretativi avanzati per comprendere l’impatto dell’AI nel diritto. Studi come quello di Shao et al. (2025) introducono una *dual-lens taxonomy* che integra dimensione tecnologica e logiche professionali, mostrando come gli LLM non si limitino a supportare attività esistenti, ma contribuiscano a ridefinire i processi di ragionamento giuridico, l’argomentazione e la costruzione delle decisioni. Allo stesso modo, ricerche nell’ambito dell’AI & Law evidenziano come l’introduzione di sistemi multi-agent e di architetture riflessive possa migliorare la qualità dell’argomentazione legale, ma solo attraverso un’integrazione strutturata con il controllo umano e con meccanismi di verifica.

Queste evidenze convergono nel sottolineare un punto centrale: l’intelligenza artificiale non riduce la complessità del lavoro legale, ma la ridefinisce, spostando il focus dalla produzione del contenuto alla sua validazione, interpretazione e contestualizzazione. In tale prospettiva, il professionista assume sempre più il ruolo di “supervisore epistemico”, responsabile non solo della correttezza giuridica, ma anche della qualità e dell’affidabilità delle informazioni generate dai sistemi tecnologici.

Le implicazioni organizzative di questo cambiamento sono profonde. Se, da un lato, l’AI consente una maggiore efficienza operativa, dall’altro introduce nuove esigenze di controllo, responsabilità e formazione. In particolare, emerge con forza la necessità di sviluppare competenze metacognitive e digitali, nonché di strutturare percorsi formativi capaci di integrare conoscenza giuridica e capacità di utilizzo critico delle tecnologie. In assenza di tali processi, il rischio non è soltanto tecnico, ma anche organizzativo e reputazionale, come dimostrano i numerosi casi di utilizzo improprio dell’AI in contesti giudiziari, che hanno portato a sanzioni e richiami etici nei confronti dei professionisti.

In questo quadro, la formazione assume un ruolo ancora più centrale: non solo come strumento di aggiornamento, ma come dispositivo attraverso cui gli studi legali possono governare l'integrazione tra conoscenza umana e conoscenza artificiale, trasformando una potenziale fonte di rischio in una leva strategica di innovazione e sviluppo.

Le ricerche empiriche più recenti sottolineano inoltre come l'impatto dell'intelligenza artificiale non riguardi soltanto l'efficienza operativa, ma anche i processi di formazione e sviluppo dei professionisti. In particolare, diversi studi sul futuro del lavoro legale evidenziano il rischio che l'automazione delle attività di base riduca le opportunità di apprendimento per i giovani avvocati, tradizionalmente coinvolti in compiti ripetitivi ma altamente formativi, come la revisione documentale, la ricerca giurisprudenziale e la predisposizione di atti standardizzati (Susskind, 2020; Cohen, 2021; Wolters Kluwer, 2023). Tale trasformazione rende necessario ripensare i modelli di training all'interno degli studi legali, sviluppando percorsi formativi più strutturati, intenzionali e coerenti con le nuove configurazioni del lavoro professionale. Questo fenomeno evidenzia con particolare chiarezza come la formazione non possa più essere lasciata a meccanismi spontanei o esclusivamente informali, ma debba essere progettata come componente strategica dello sviluppo organizzativo.

In tale prospettiva, gli studi sul legal management convergono nel riconoscere il ruolo crescente del knowledge management come funzione strategica all'interno degli studi legali contemporanei. Se in passato la gestione della conoscenza poteva essere considerata una dimensione implicita, affidata prevalentemente alla memoria individuale dei professionisti o alla circolazione informale delle informazioni, oggi essa tende a configurarsi come un'infrastruttura organizzativa critica per il funzionamento e la competitività delle professional service firms (Nonaka & Takeuchi, 1995; Galanter & Henderson, 2008; Butera, 2020). Le più recenti analisi sul settore legale mostrano infatti come la capacità di strutturare, condividere e riutilizzare la conoscenza rappresenti una condizione essenziale per garantire continuità organizzativa, qualità del servizio e adattabilità in contesti caratterizzati da crescente complessità tecnologica e normativa (Deloitte, 2023; McKinsey & Company, 2022).

L'introduzione di tecnologie digitali avanzate, e in particolare dei sistemi di intelligenza artificiale, ha accelerato questo processo rendendo evidente che la conoscenza giuridica non può più essere trattata esclusivamente come patrimonio individuale. L'adozione dell'intelligenza artificiale negli studi legali ha infatti portato all'introduzione di strumenti per la revisione documentale, la ricerca giuridica e la generazione di testi, modificando in modo significativo le modalità operative del lavoro professionale. Secondo recenti analisi di Deloitte e McKinsey & Company, tali tecnologie possono ridurre fino al 30% del tempo dedicato ad attività ripetitive, liberando risorse per attività a maggiore valore aggiunto. Tuttavia, accanto a queste opportunità, emergono criticità rilevanti legate all'affidabilità dei sistemi e alla ne-

cessità di una costante supervisione umana, soprattutto in ambiti ad alta sensibilità come quello giuridico. Tale esigenza richiama una consapevolezza che, presso i professionisti più attenti, non è mai realmente venuta meno: l'intelligenza artificiale non può essere considerata una fonte onnisciente e autosufficiente di verità giuridica, né una sorta di moderno "oracolo di Delfi" capace di sostituire integralmente il giudizio professionale. Al contrario, l'utilizzo efficace di questi strumenti presuppone la permanenza di un controllo critico umano, fondato su competenza tecnica, capacità interpretativa e responsabilità professionale.

Come evidenziato nei più recenti studi sul settore, l'AI non si limita a migliorare l'efficienza operativa, ma incide sulla natura stessa dei processi decisionali, sulla gestione delle informazioni e sulle forme di coordinamento interno agli studi. In particolare, la crescente integrazione tra professionisti e sistemi intelligenti richiede la costruzione di nuovi modelli organizzativi capaci di governare flussi informativi più complessi, interdipendenti e dinamici.

In questo contesto, il *knowledge management* assume una funzione che va ben oltre la semplice archiviazione o condivisione documentale. Esso diventa un insieme di pratiche, strumenti e processi attraverso cui l'organizzazione è in grado di generare, strutturare, codificare e riutilizzare la conoscenza, trasformandola in una risorsa strategica. Le ricerche più recenti evidenziano come gli studi legali che investono in sistemi avanzati di gestione della conoscenza — quali piattaforme di *knowledge sharing*, banche dati intelligenti e sistemi di supporto alle decisioni basati su AI — siano in grado non solo di migliorare la qualità del servizio, ma anche di garantire maggiore coerenza e affidabilità nelle prestazioni professionali.

Dal punto di vista teorico, questa evoluzione può essere letta come un'estensione dei modelli di creazione della conoscenza organizzativa, nei quali il valore non risiede semplicemente nel possesso di competenze individuali, ma nella capacità dell'organizzazione di attivare processi continui di conversione tra conoscenza tacita ed esplicita. Tuttavia, rispetto ai modelli classici, l'introduzione dell'intelligenza artificiale aggiunge un ulteriore livello di complessità: la conoscenza non è più soltanto prodotta e condivisa tra individui, ma viene co-generata attraverso l'interazione tra esseri umani e sistemi tecnologici, dando luogo a forme di *augmented knowledge work*.

Le implicazioni di questo cambiamento sono particolarmente rilevanti sul piano delle risorse umane. La crescente centralità del *knowledge management* richiede infatti lo sviluppo di nuove competenze, non solo tecniche ma anche metacognitive e organizzative, legate alla capacità di selezionare, valutare e integrare informazioni provenienti da fonti eterogenee, incluse quelle generate da sistemi di intelligenza artificiale. In questo senso, la formazione non può più essere concepita come un'attività separata o successiva rispetto al lavoro, ma deve essere integrata nei processi

organizzativi e nei flussi di produzione della conoscenza.

La formazione si colloca quindi al centro di questo processo di trasformazione, configurandosi come il punto di intersezione tra sviluppo delle competenze individuali e costruzione della capacità organizzativa. Essa diventa il luogo in cui si realizza l'integrazione tra sapere giuridico, competenze digitali e pratiche organizzative, contribuendo a trasformare la conoscenza da risorsa individuale a leva strategica per l'intero studio legale.

3. Nuove competenze e formazione

L'introduzione dell'intelligenza artificiale negli studi legali comporta una ridefinizione profonda delle competenze richieste ai professionisti. Se in passato il valore del lavoro legale era fortemente ancorato alla padronanza del sapere tecnico-giuridico e alla capacità di applicarlo a casi concreti, oggi emerge con sempre maggiore evidenza la necessità di integrare tale competenza con abilità di natura diversa. In particolare, diventano centrali la capacità di utilizzo consapevole degli strumenti digitali, il pensiero critico nella valutazione delle informazioni e la gestione del rischio associato all'impiego di tecnologie non pienamente affidabili.

Questa evoluzione può essere letta alla luce delle più recenti teorie sullo sviluppo delle competenze nelle organizzazioni ad alta intensità di conoscenza, nelle quali il vantaggio competitivo dipende sempre meno dal possesso statico di competenze esclusivamente tecniche e sempre più dalla capacità di apprendere, integrare conoscenze eterogenee e adattarsi a contesti tecnologicamente complessi. In tale prospettiva, la teoria della *learning organization* elaborata da Peter Senge (1990) sottolinea come le organizzazioni debbano sviluppare capacità diffuse di apprendimento continuo, trasformando l'apprendimento individuale in capacità collettiva e organizzativa. Parallelamente, il modello di creazione della conoscenza organizzativa di Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) evidenzia come il valore delle organizzazioni knowledge-intensive risieda nella capacità di convertire la conoscenza tacita individuale in conoscenza esplicita, condivisibile e riutilizzabile.

A queste prospettive si aggiungono le più recenti teorie delle *dynamic capabilities* sviluppate da David Teece, secondo cui le organizzazioni devono essere in grado di riconfigurare continuamente competenze, risorse e processi per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente competitivo e tecnologico. In questo quadro, si assiste a un progressivo spostamento da competenze puramente tecniche (*hard skills*) verso un insieme più articolato di competenze ibride, che includono dimensioni cognitive, relazionali, digitali e metacognitive.

Nel contesto legale, ciò si traduce nella necessità di formare professionisti capaci non soltanto di padroneggiare il sapere giuridico, ma anche di interagire criticamente con sistemi intelligenti, interpretarne gli output, valutarne l'affidabilità e integrarli all'interno di processi decisionali complessi. La competenza professionale tende quindi a configurarsi sempre più come una capacità di coordinamento tra conoscenza specialistica, tecnologie digitali e giudizio interpretativo, piuttosto che come semplice applicazione tecnica del diritto.

In questo quadro, la formazione è chiamata a evolvere da semplice strumento di aggiornamento tecnico a dispositivo strategico di sviluppo organizzativo. Essa deve integrare competenze tecniche e trasversali, combinando conoscenze giuridiche, alfabetizzazione digitale, capacità analitiche e competenze metacognitive. In particolare, la letteratura recente sottolinea l'importanza di sviluppare nei professionisti la capacità di valutare criticamente i risultati prodotti dai sistemi di intelligenza artificiale, riconoscendone limiti, bias e possibili errori. Questo implica un passaggio da una logica di apprendimento passivo a una logica di apprendimento riflessivo e intenzionale.

Le evidenze empiriche, anche nel contesto italiano, mostrano come questo cambiamento sia già in atto. Alcuni studi legali hanno iniziato a introdurre programmi interni di formazione su legal tech e intelligenza artificiale, spesso strutturati sotto forma di workshop, laboratori pratici o percorsi di aggiornamento continuo. Tali iniziative non si limitano a trasferire conoscenze tecniche, ma mirano a costruire una nuova cultura professionale, nella quale l'uso delle tecnologie diventa parte integrante dell'identità lavorativa.

In alcuni studi professionali di grandi dimensioni, ad esempio, sono stati avviati percorsi formativi dedicati all'utilizzo di strumenti di document automation, sistemi di ricerca giuridica avanzata e piattaforme basate su modelli linguistici generativi, con l'obiettivo di sviluppare nei professionisti non soltanto competenze operative, ma anche capacità critiche di verifica, interpretazione e supervisione degli output prodotti dall'intelligenza artificiale. Parallelamente, altri studi hanno introdotto laboratori interdisciplinari e momenti di confronto tra professionisti legali, consulenti tecnologici e figure manageriali, finalizzati a favorire una maggiore integrazione tra competenze giuridiche, organizzative e digitali.

Queste esperienze evidenziano come la formazione tenda progressivamente a trasformarsi da semplice attività di aggiornamento professionale a leva strategica di cambiamento organizzativo e culturale, contribuendo alla costruzione di modelli di professionalità più flessibili, collaborativi e orientati all'apprendimento continuo.

Un esempio significativo è rappresentato da studi legali di medie dimensioni che hanno introdotto sistemi di AI per la gestione documentale e la ricerca giuridica.

In questi contesti, si osserva un cambiamento rilevante nei percorsi di apprendimento: i giovani professionisti non apprendono più esclusivamente attraverso l'osservazione e l'imitazione dei senior, ma attraverso l'interazione diretta con strumenti digitali e processi strutturati. L'apprendimento diventa così più distribuito, meno gerarchico e maggiormente mediato dalla tecnologia.

Questo cambiamento ha implicazioni profonde anche sul piano organizzativo. Da un lato, si riduce il ruolo delle attività ripetitive come spazio privilegiato di apprendimento iniziale; dall'altro, emerge la necessità di progettare percorsi formativi più espliciti e intenzionali, capaci di compensare la perdita di tali occasioni. In altri termini, l'introduzione dell'intelligenza artificiale non elimina il bisogno di formazione, ma lo rende più complesso e, al tempo stesso, più strategico.

In questa prospettiva, la formazione si configura come uno dei principali strumenti attraverso cui gli studi legali possono governare la transizione verso modelli professionali e organizzativi più avanzati. Essa non riguarda soltanto l'acquisizione di nuove competenze, ma la costruzione di un equilibrio tra sapere giuridico, capacità tecnologiche e consapevolezza critica, elementi che diventano sempre più interdipendenti nel contesto della professione legale contemporanea.

A integrazione delle considerazioni teoriche, alcune evidenze provenienti dal contesto italiano consentono di cogliere in modo più concreto le trasformazioni in atto.

Un primo esempio riguarda studi legali di medie dimensioni che, negli ultimi anni, hanno introdotto piattaforme di *document automation* e sistemi di supporto alla redazione degli atti basati su intelligenza artificiale. In tali contesti, l'adozione della tecnologia ha comportato una riorganizzazione dei flussi di lavoro, con una significativa riduzione delle attività ripetitive tradizionalmente affidate ai collaboratori junior. Questo cambiamento ha reso necessario ripensare i percorsi di inserimento e formazione iniziale, introducendo momenti formativi strutturati finalizzati non solo all'apprendimento del diritto, ma anche all'acquisizione di competenze digitali e alla comprensione dei processi tecnologici.

Un secondo caso riguarda studi professionali che hanno sviluppato sistemi interni di *knowledge management* integrati con strumenti di ricerca giuridica avanzata. In questi contesti, la conoscenza non viene più trasmessa esclusivamente attraverso la relazione diretta tra professionisti, ma è resa disponibile attraverso repository condivisi, modelli documentali standardizzati e piattaforme collaborative. Tale evoluzione ha comportato un cambiamento significativo anche nei processi di apprendimento, che tendono a diventare più espliciti, tracciabili e replicabili, riducendo la dipendenza dalla trasmissione informale del sapere.

Un ulteriore elemento di interesse emerge in studi legali che hanno avviato programmi interni di formazione dedicati al *legal tech* e all'intelligenza artificiale. In questi casi, la formazione assume una dimensione non solo tecnica, ma anche culturale, orientata a sviluppare nei professionisti una maggiore consapevolezza delle implicazioni etiche, organizzative e professionali dell'utilizzo delle tecnologie. Tali iniziative evidenziano come la formazione stia progressivamente assumendo un ruolo centrale nella gestione del cambiamento, contribuendo a facilitare l'integrazione tra competenze giuridiche tradizionali e nuove competenze digitali.

Questi esempi, pur nella loro eterogeneità, convergono nel mettere in luce una tendenza comune: l'introduzione dell'intelligenza artificiale non si limita a modificare gli strumenti del lavoro legale, ma incide in modo significativo sui processi di apprendimento e sviluppo delle competenze. In particolare, emerge con chiarezza il passaggio da un modello basato sull'osservazione e sull'imitazione a un modello in cui l'apprendimento è sempre più mediato da sistemi tecnologici e supportato da processi organizzativi espliciti.

4. Crescere senza dimenticare la cultura dello studio

Negli ultimi anni, il settore legale italiano è stato interessato da trasformazioni profonde che non riguardano soltanto l'introduzione dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, ma anche le strategie di crescita e consolidamento adottate dalle law firm. Il mercato legale nazionale sta infatti attraversando una fase di forte evoluzione caratterizzata da operazioni di lateral hiring, fusioni e aggregazioni tra studi professionali, fenomeni che stanno progressivamente ridefinendo gli equilibri competitivi e organizzativi del settore.

Già nei primi mesi del 2026 numerosi studi legali hanno annunciato significative operazioni di crescita per linee esterne. Realtà come La Scala, PedersoliGattai, Andersen e BIP hanno rafforzato le proprie strutture attraverso l'ingresso di nuovi professionisti e team specializzati, mentre studi internazionali come Herbert Smith Freehills Kramer hanno ampliato le proprie practice nel mercato italiano. Tali dinamiche evidenziano come la crescita per aggregazione rappresenti oggi una delle principali strategie attraverso cui le law firm cercano di affrontare un contesto competitivo sempre più complesso, globalizzato e tecnologicamente evoluto.

Negli ultimi anni, infatti, il settore legale ha conosciuto una progressiva dinamica di consolidamento, alimentata dalla necessità di raggiungere dimensioni or-

ganizzative adeguate per sostenere investimenti in innovazione tecnologica, intelligenza artificiale, specializzazione professionale e internazionalizzazione. Tuttavia, queste operazioni non modificano soltanto la struttura economica degli studi, ma incidono profondamente anche sui loro equilibri culturali, organizzativi e identitari. La crescita dimensionale investe infatti i modelli di governance, i processi decisionali, le modalità di coordinamento e la gestione delle persone, trasformando progressivamente l'identità stessa delle professional service firms.

In questo scenario, il lateral hiring assume un ruolo centrale poiché consente agli studi di acquisire rapidamente competenze specialistiche, reputazione professionale e portafogli clienti consolidati. Parallelamente, le operazioni di fusione e aggregazione permettono di ampliare le aree di attività e di rafforzare il posizionamento competitivo delle law firm. Tuttavia, tali processi introducono inevitabilmente nuove complessità organizzative, poiché l'ingresso di nuovi professionisti o la convergenza tra studi differenti implica la necessità di integrare culture professionali, sistemi di valori, modelli relazionali e pratiche operative spesso profondamente diversi tra loro.

Da questo punto di vista, le aggregazioni tra studi professionali non possono essere interpretate come semplici operazioni economiche o dimensionali, ma rappresentano veri e propri processi di integrazione culturale e organizzativa. Come sottolineano Royston Greenwood, C. R. Hinings e Jonathan Brown nei loro studi sulle professional partnerships, le fusioni tra studi professionali comportano processi complessi di negoziazione identitaria e ridefinizione degli equilibri organizzativi. Le law firm, infatti, si fondano su sistemi impliciti di valori, linguaggi professionali condivisi, modalità di esercizio dell'autorità e aspettative reciproche sedimentate nel tempo. Ogni operazione di aggregazione mette inevitabilmente in discussione tali assetti.

In assenza di un intervento consapevole, la crescita per linee esterne rischia quindi di produrre strutture dimensionalmente più grandi ma prive di una reale coerenza culturale. L'aggregazione non genera automaticamente integrazione: possono emergere conflitti tra gruppi professionali, difficoltà di coordinamento, frammentazione organizzativa e riduzione del senso di appartenenza. In questo senso, il rischio principale non riguarda soltanto la perdita di efficienza operativa, ma la progressiva erosione dell'identità organizzativa dello studio.

È proprio in questo contesto che la formazione assume una funzione strategica nuova. Essa smette di configurarsi esclusivamente come strumento di aggiornamento tecnico e diventa un dispositivo organizzativo fondamentale per costruire linguaggi condivisi, favorire processi di integrazione culturale e sostenere la costruzione di una nuova identità collettiva. La formazione contribuisce quindi non soltanto allo sviluppo delle competenze individuali, ma anche alla creazione di

coerenza organizzativa all'interno di strutture professionali sempre più articolate e interdisciplinari.

Per tale ragione, i processi di people development assumono una rilevanza crescente anche nel settore legale. La gestione dei talenti, l'onboarding culturale, la leadership diffusa, i percorsi di formazione manageriale e i sistemi di feedback diventano strumenti fondamentali non solo per la valorizzazione delle persone, ma per la sostenibilità organizzativa complessiva dello studio. Le operazioni di aggregazione richiedono infatti nuove competenze manageriali, capacità di integrazione culturale e una visione strategica della formazione come leva di competitività, adattamento e costruzione identitaria delle law firm contemporanee.

5. Implicazioni organizzative

In questo scenario, la formazione tende progressivamente a configurarsi come una vera e propria infrastruttura organizzativa. Non si tratta più soltanto di sviluppare competenze individuali, né di garantire l'aggiornamento tecnico dei professionisti, ma di costruire e sostenere nel tempo capacità collettive, ossia quell'insieme di risorse cognitive, relazionali e operative che consentono allo studio legale di funzionare come sistema integrato.

Questo passaggio implica un cambiamento profondo nella concezione stessa della professionalità. Se nel modello tradizionale il valore era fortemente ancorato al sapere individuale del professionista, nel contesto attuale emerge con sempre maggiore evidenza la centralità dell'organizzazione come luogo di produzione, elaborazione e condivisione della conoscenza. La qualità del servizio legale non dipende più esclusivamente dall'eccellenza del singolo, ma dalla capacità dello studio di attivare processi collettivi di apprendimento e coordinamento.

Alla luce delle prospettive teoriche fin qui discusse, diventa quindi possibile definire con maggiore precisione il significato della formazione negli studi legali contemporanei. La formazione non è semplicemente un processo di aggiornamento tecnico, né una funzione ancillare rispetto alla produzione del servizio. Essa è, più profondamente, uno strumento attraverso cui lo studio costruisce la propria capacità di durare, adattarsi, apprendere e competere. In altre parole, la formazione si configura come una leva strategica di management.

Ciò implica, anzitutto, sottrarre la formazione alla casualità. Non può dipendere esclusivamente dalla disponibilità dei senior, dall'iniziativa individuale dei collaboratori o dalle opportunità offerte da specifici casi. Essa deve essere progettata,

resa visibile, collegata agli obiettivi di sviluppo dello studio e ai bisogni differenziati dei professionisti. Progettare la formazione non significa burocratizzarla, ma riconoscere che l'apprendimento è troppo rilevante per essere lasciato all'improvvisazione.

In secondo luogo, considerare la formazione come leva strategica implica ampliare il concetto stesso di competenza. Negli studi legali contemporanei non è più sufficiente sviluppare il solo sapere tecnico-giuridico. Diventano centrali competenze relazionali, capacità di gestione del cliente, lavoro in team, coordinamento di progetto, literacy digitale, gestione del tempo e attitudine al confronto interdisciplinare. Questo ampliamento riflette un cambiamento più profondo: il valore del servizio legale non dipende più soltanto dalla correttezza tecnico-formale, ma dalla capacità dello studio di offrire risposte integrate, tempestive e organizzativamente affidabili.

In terzo luogo, la formazione strategica deve essere pensata in stretta connessione con i processi di *knowledge management*. Uno studio che non costruisce dispositivi di condivisione della conoscenza rimane inevitabilmente frammentato e dipendente dal sapere tacito dei singoli. Al contrario, uno studio che integra formazione, riflessione sull'esperienza, sistemi di documentazione e pratiche di scambio professionale è in grado di trasformare il capitale umano in capacità organizzativa. È in questo passaggio che si realizza la trasformazione più significativa: dalla somma di competenze individuali a un'organizzazione che apprende.

Infine, la formazione strategica assume anche una dimensione identitaria. In un contesto in cui i professionisti — in particolare le nuove generazioni — attribuiscono crescente importanza alla qualità dell'ambiente di lavoro, alla chiarezza dei percorsi di crescita e alle opportunità di sviluppo, investire nella formazione significa anche costruire organizzazioni più capaci di attrarre, motivare e trattenere talenti. In questo senso, la formazione non è soltanto uno strumento operativo, ma un segnale culturale: comunica che lo studio non si limita a utilizzare il lavoro delle persone, ma si assume la responsabilità del loro sviluppo.

6. Implicazioni pratiche per gli studi legali

Le implicazioni operative di questa analisi sono molteplici e riguardano direttamente il modo in cui gli studi legali progettano il proprio sviluppo. La prima riguarda la necessità di superare la convinzione secondo cui la qualità dell'apprendimento dipenderebbe quasi esclusivamente dall'intensità dell'esperienza professionale. L'esperienza resta indispensabile, ma da sola non basta. Occorre costruire dispositivi che la accompagnino, la rendano leggibile e la trasformino in occasione riflessiva, collegandola a obiettivi di crescita espliciti.

In concreto, ciò significa sviluppare percorsi di mentoring più strutturati, nei quali la relazione tra senior e junior non si limiti a una prossimità generica, ma si traduca in momenti sistematici di confronto, restituzione e orientamento. Significa anche creare occasioni regolari di condivisione della conoscenza, non solo attraverso formazione formale, ma mediante pratiche di confronto su casi, errori, decisioni e apprendimenti maturati nell'attività quotidiana.

Un'altra implicazione riguarda la leadership. Gli studi legali che intendono fare della formazione una leva strategica devono riconoscere che i professionisti senior vanno accompagnati a esercitare un ruolo formativo consapevole. Non basta essere ottimi avvocati per essere anche efficaci sviluppatori di talento: sono necessarie capacità di feedback, attitudine alla delega, disponibilità alla condivisione e competenze relazionali. Investire sui senior come attori dell'apprendimento organizzativo rappresenta quindi una condizione fondamentale per la riuscita di qualsiasi politica formativa.

Infine, emerge una implicazione di natura culturale. Nessun sistema di formazione strutturato può funzionare se lo studio continua a premiare implicitamente esclusivamente la performance individuale o la gestione proprietaria della conoscenza. È necessario promuovere una cultura in cui la condivisione del sapere, il contributo allo sviluppo altrui e la collaborazione siano riconosciuti come parte integrante del valore professionale. In assenza di tale trasformazione, anche gli strumenti più sofisticati rischiano di rimanere inefficaci.

7. Conclusioni

La trasformazione degli studi legali impone una revisione profonda dei modelli formativi tradizionali. L'integrazione tra sapere professionale, organizzazione della conoscenza e innovazione tecnologica non rappresenta più una scelta accessoria, ma una condizione necessaria per governare la complessità del lavoro legale contemporaneo. In questo scenario, la formazione assume il significato di una vera infrastruttura strategica: non solo strumento di aggiornamento tecnico, ma dispositivo attraverso cui lo studio costruisce competenze diffuse, capacità collettive, cultura della condivisione e attitudine all'innovazione.

Una riflessione specifica deve essere dedicata all'intelligenza artificiale. L'AI, infatti, non introduce soltanto nuovi strumenti operativi, ma modifica il rapporto tra professionista, conoscenza e decisione. La possibilità di automatizzare attività di ricerca, analisi documentale e produzione testuale sposta il valore del lavoro legale verso la capacità di interpretare, verificare e contestualizzare gli output generati dai

sistemi tecnologici. Da questo punto di vista, l'AI non riduce il bisogno di competenza professionale, ma lo rende più sofisticato: il professionista è chiamato a esercitare un controllo critico, tecnico ed etico sulle informazioni prodotte, assumendo un ruolo di supervisione consapevole.

La sfida principale non consiste dunque soltanto nell'introdurre strumenti digitali o sistemi di intelligenza artificiale, ma nel ripensare il modo in cui le competenze vengono generate, trasferite e rinnovate all'interno dell'organizzazione professionale. Solo gli studi capaci di integrare tradizione forense, gestione del capitale umano, knowledge management e utilizzo critico delle tecnologie potranno garantire nel tempo qualità del servizio, sostenibilità organizzativa e competitività. In questa prospettiva, la formazione emerge come una leva decisiva per trasformare il sapere individuale in capacità organizzativa e per accompagnare l'evoluzione degli studi legali verso modelli più consapevoli, adattivi e orientati all'apprendimento continuo.

Bibliografia

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bommarito, M., & Katz, D. M. (2024). GPT and the future of legal analysis. *Journal of Legal Analytics*, 16(1), 45–78.
- Butera, F. (2020). *Organizzazione e società della conoscenza*. FrancoAngeli.
- Cohen, M. A. (2021). *The legal business: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2025). *Risorse umane: Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.
- Dahl, M., Magesh, V., Suzgun, M., & Ho, D. E. (2024). Large legal fictions: Profiling legal hallucinations in large language models. *Journal of Legal Analysis*, 16(1), 64–93.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends*. <https://www.deloitte.com>.
- Galanter, M., & Henderson, W. D. (2008). The elastic tournament: A second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*, 60(6), 1867–1929.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. (1990). P2-form strategic management: Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725–755.
- Ji, Z., et al. (2023). Survey of hallucination in natural language generation. *ACM Computing Surveys*, 55(12), 1–38.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Magesh, V., Dahl, M., Surani, F., & Ho, D. E. (2025). Hallucination-free? Assessing the reliability of leading AI legal research tools. *Journal of Empirical Legal Studies*.

-
- McKinsey & Company. (2022). *The future of work in professional services*. <https://www.mckinsey.com>.
 - Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
 - Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
 - OpenAI. (2024). *GPT-4 technical report*. <https://openai.com>.
 - Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
 - Shao, X., et al. (2025). A dual-lens taxonomy for AI in legal reasoning. *Artificial Intelligence and Law*.
 - Stanford Institute for Human-Centered AI. (2024). *AI Index Report*. <https://hai.stanford.edu>.
 - Surden, H. (2021). Artificial intelligence and law: An overview. *Georgia State University Law Review*, 35(4), 1305–1335.
 - Susskind, R. (2020). *Tomorrow's lawyers: An introduction to your future* (2nd ed.). Oxford University Press.
 - Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
 - Wolters Kluwer. (2023). *Future Ready Lawyer Report*. <https://www.wolterskluwer.com>.

ITS ACADEMY E PNRR: SVILUPPO E FUTURO DELLA FORMAZIONE TECNICA

Serena Fiona Taurino

Abstract: Nel panorama delle politiche educative italiane volte a ridurre il mismatch formazione/lavoro, gli ITS Academy possono rappresentare uno degli strumenti più strategici per lo sviluppo delle competenze tecniche avanzate. Grazie agli investimenti del PNRR e alla riforma introdotta dalla Legge n. 99/2022, il sistema ha rafforzato infrastrutture, offerta formativa e connessione con il tessuto produttivo.

Con investimenti complessivi pari a circa 1,5 miliardi di euro, il PNRR ha finanziato l'ampliamento dei percorsi formativi, il rafforzamento delle filiere tecnologiche territoriali e la realizzazione di laboratori altamente innovativi. Parallelamente, la riforma introdotta dalla Legge n. 99/2022 ha ridefinito governance e missione degli ITS, trasformandoli in poli di alta formazione tecnologica connessi a università, centri di ricerca e imprese.

I dati di attuazione mostrano un livello di avanzamento particolarmente significativo, sia sul piano didattico sia su quello infrastrutturale. Tuttavia, conclusa la fase straordinaria di finanziamento, emerge la necessità di garantire sostenibilità e continuità al sistema, correggendo i coni d'ombra dovuti a frizioni nella distribuzione geografica e nel rischio di focalizzazione del mercato su professionalità tecniche medio avanzate, in assenza di un maggiore e strutturale legame con il mondo universitario e della ricerca.

Among the Italian educational policies aimed at reducing the education/work mismatch, the ITS Academy system can represent one of the most strategic tools for the development of advanced technical skills. Thanks to PNRR investments and the reform introduced by Law No. 99/2022, the system has strengthened infrastructures, broaden the educational offerings, as well as the connections with the productive system.

With overall investments of approximately 1.5 billion euros, the PNRR has funded the expansion of vocational training courses, the strengthening of territorial technological supply chains, and the creation of highly innovative laboratories. Moreover, the reform introduced by Law No. 99/2022 has redefined governance and mission

of the ITS, transforming them into hubs of high technological training connected to universities, research centres, and companies.

Implementation data shows a particularly significant level of progress, both in educational and infrastructural terms. However, at the end of the extraordinary funding phase, the need emerges to ensure sustainability and continuity of the system, correcting blind spots due to frictions in geographical distribution and the risk of market focus on medium-advanced technical professionalism, in the absence of a greater and more structural link with the university and research world.

Parole chiave: ITS Academy, PNRR, formazione tecnica, mismatch lavoro, Legge 99/2022, Laboratori 4.0, occupabilità, competenze

Sommario: 1. Cosa sono gli ITS Academy – 2. La riforma del sistema ITS e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – 3. Impatto su competenze e occupabilità: una sfida per il sistema imprenditoriale italiano – 4. La sostenibilità dopo il PNRR: luci ed ombre che riflettono l'assetto di un sistema produttivo diseguale – 5. Conclusioni – Bibliografia

1. Cosa sono gli ITS Academy

Gli ITS Academy (Istituti Tecnologici Superiori) si collocano nel livello terziario del sistema d'istruzione italiano offrendo percorsi di alta specializzazione tecnica post-diploma, progettati per rispondere direttamente ai fabbisogni reali del tessuto produttivo e di innovazione industriale.

Gli ITS Academy operano come Fondazioni di partecipazione con una gestione pubblico-privata, acquisendo personalità giuridica e sotto il controllo della Prefettura. La loro costituzione avviene attraverso piani triennali delle Regioni, con linee guida stabilite dal Comitato Nazionale ITS Academy presso il Ministero dell'Istruzione e del Merito.

Operano in aree tecnologiche strategiche (tra cui efficienza energetica, mobilità sostenibile, nuove tecnologie per il Made in Italy e tecnologie dell'informazione) che caratterizzano l'offerta formativa composta da percorsi di durata biennale o triennale, rilasciando diplomi riconosciuti a livello nazionale ed europeo. La formazione erogata dagli ITS unisce formazione in aula, in laboratorio e l'ampio ricorso a tirocini in azienda (anche all'estero), garantendo una stretta sinergia con le imprese del territorio coinvolgendo anche formatori esperti provenienti dal mondo del lavoro.

2. La riforma del sistema ITS e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

La riforma del sistema ITS nasce principalmente dalla necessità di costruire un sistema di apprendimento professionale ampio e diversificato, ma con una connotazione distintiva e funzioni specifiche nel quadro del sistema educativo nazionale.

L'efficacia nel rispondere alle richieste del mondo del lavoro, in questo periodo storico "accelerato" dall'intelligenza artificiale, è variabile linearmente dipendente dalla capacità delle istituzioni e dei progettisti di formazione di fotografare efficacemente i fabbisogni di competenze dei territori. Si evince, quindi, che, fattore fondamentale sia l'abilità di innovare e ricreare i profili in uscita dalla filiera formativa in sintonia con i rapidi mutamenti del mercato.

All'alba della riforma scaturita dalla Legge n. 99/2022, il sistema di istruzione professionale era appannaggio totale delle Regioni e proprio per questo nasce e si sviluppa in maniera non omogenea sul territorio nazionale. L'Italia da sempre sconta un fattore "a due velocità" di crescita e la formazione professionale ha seguito, per ovvie ragioni, sia la velocità di innovazione dei territori sia la capacità delle istituzioni formative di rispondere alle richieste del tessuto lavorativo. E così, il Nord imprenditoriale, con la sua forte domanda di operatori e tecnici da parte delle imprese e una presenza consolidata di centri di formazione professionali, ha visto le amministrazioni territoriali sostenere robustamente tali percorsi formativi favorendo la crescita della partecipazione. Dall'altro lato dello stivale, le regioni del Centro e del Sud, hanno promosso percorsi formativi realizzati dagli istituti professionali in regime di sussidiarietà integrativa.

Il sistema ITS ha una storia lunga e non lineare, costruita per stratificazioni normative successive piuttosto che a valle di un disegno organico: nasce con il decreto-legge n. 7 del 2007, viene modellato dal DPCM del gennaio 2008, che ne tratteggia le linee fondamentali, e poi si definisce ulteriormente nei suoi profili professionali e nelle aree tecnologiche di riferimento con il decreto interministeriale n. 8327 del 2011. Un percorso, insomma, fatto di aggiustamenti progressivi.

È solo con la Legge n. 99 del 2022 che il legislatore chiude finalmente il cerchio, dotando il sistema di una normativa organica e di un'identità istituzionale netta: gli ITS diventano ufficialmente "ITS Academy", entrano a pieno titolo nel terziario professionalizzante e smettono di essere percepiti come una costola marginale del sistema educativo. La riforma porta con sé anche un rafforzamento concreto dei legami con il mondo universitario e con la ricerca — un nesso che fino ad allora era rimasto più dichiarato che praticato — e amplia l'autonomia organizzativa delle Fondazioni.

In questo quadro si innestano quattro obiettivi che la riforma mette esplicitamente a sistema e che vale la pena leggere come segnali di una volontà di cambiamento strutturale: rafforzare il modello didattico e organizzativo integrando l'offerta formativa e introducendo premialità legate alla qualità dei risultati; consolidare gli ITS nel sistema ordinamentale del terziario professionalizzante, così da attribuire ai diplomi ITS lo stesso peso di altri titoli di studio; creare ponti reali con il sistema universitario delle lauree professionalizzanti, avvicinando due mondi che in Italia hanno sempre faticato a dialogare; e rafforzare il coordinamento tra scuole professionali, ITS e imprese, perché, senza una filiera coerente e continua, i talenti si disperdono e le competenze arrivano sempre troppo tardi rispetto ai fabbisogni del mercato.

In questo scenario si innesta il PNRR, con la sua iniezione di risorse straordinaria. Il Piano si articola in sei Missioni, ciascuna dedicata a un'area di intervento prioritaria per il Paese: la Missione 4 è quella dell'istruzione e della ricerca, e al suo interno la Componente 1 è dedicata al potenziamento del sistema educativo, dall'infanzia all'università. Gli strumenti operativi sono due: le riforme — che intervengono sulle strutture, sulle regole, sui meccanismi — e gli investimenti, che portano risorse concrete su infrastrutture, tecnologie, persone. Nel caso degli ITS, le due leve sono state attivate in parallelo, con una coerenza interna rara, per lo meno nella fase di avvio.

In questo quadro la Riforma 1.2 del PNRR — che sancisce l'operatività della Legge 99/2022 nella Missione 4, Componente 1 — si propone di portare gli ITS fuori dalla loro nicchia storica, raddoppiando il numero di iscritti e ammodernando le infrastrutture in funzione della duplice transizione verde e digitale. Non si tratta di una promessa generica: l'Investimento 1.5, denominato "Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria", mette sul piatto 1,5 miliardi di euro — una cifra che non ha precedenti nella storia della formazione tecnica italiana.

Quella dotazione si traduce in due linee di intervento concrete. La prima punta sull'offerta formativa: le Fondazioni hanno programmato circa 1.700 percorsi, di cui oltre 1.550 già nel sistema "Futura PNRR", con un tasso di attuazione vicino al 90%. Al termine, gli studenti ottengono diplomi di specializzazione validi su tutto il territorio nazionale e per l'accesso ai concorsi pubblici. La seconda punta sui laboratori: quasi 140 Fondazioni beneficiarie hanno ricevuto finanziamenti per oltre 700 milioni di euro, con gare pressoché interamente aggiudicate e impegno finanziario prossimo al 100%. Il risultato sono i Laboratori 4.0 — robotica collaborativa, intelligenza artificiale, stampa 3D, automazione industriale, energy management — che trasformano fisicamente gli spazi in cui si forma la nuova generazione di tecnici italiani.

L'Investimento 1.5 prevede due linee di attuazione, coordinate dall'Unità di Missione e disciplinate dai rispettivi decreti ministeriali per il riparto delle risorse:

-
- 1. Potenziamento dell'offerta formativa:** le Fondazioni hanno programmato circa 1.700 percorsi¹, di cui oltre 1.550 già inseriti nel sistema "Futura PNRR", con un tasso di attuazione intorno al 90%. Il 35% dei percorsi ha concluso il primo anno, mentre la maggioranza risulta attualmente in svolgimento. Ai corsi, possono accedere giovani e adulti in possesso di un diploma di istruzione secondaria superiore o un diploma quadriennale di formazione professionale con certificato di specializzazione tecnica superiore. Al termine del percorso, gli studenti ottengono diplomi di specializzazione, validi su tutto il territorio nazionale e per l'accesso a concorsi pubblici.
 - 2. Potenziamento dei laboratori ITS:** una quota rilevante degli investimenti ha riguardato la creazione e l'ammodernamento dei Laboratori 4.0, dotati di robotica collaborativa, intelligenza artificiale e stampa 3D. Le Fondazioni beneficiarie sono quasi 140, per un finanziamento complessivo superiore ai 700 milioni di euro. Le procedure di gara risultano quasi interamente aggiudicate, con livelli di impegno finanziario prossimi al 100% e spesa rendicontata oltre il 55%.

I laboratori introducono tecnologie avanzate:

- robotica collaborativa
- intelligenza artificiale
- stampa 3D
- automazione industriale
- energy management

3. Impatto su competenze e occupabilità: una sfida per il sistema imprenditoriale italiano

Il tema della crescita salariale italiana, molto à la page di questi tempi, è cosa nota agli addetti ai lavori già da parecchi anni: un rapporto OCSE del 2018² aveva identificato tre ragioni principali:

- il rallentamento della crescita della produttività,
- l'inadeguatezza delle competenze dei lavoratori di fronte alle trasformazioni dovute alla globalizzazione e al cambio di paradigma tecnologico,
- il potere di mercato delle imprese.

¹ Dati storicizzati a novembre 2025

² OECD (2018), *Taxing Wages 2018*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/tax_wages-2018-en.

Tralasciando due dei tre punti evidenziati dal citato rapporto OCSE ci vogliamo qui concentrare sui ritardi nei processi di formazione scolastica e di apprendimento continuo, cui la riforma del sistema ITS sta cercando di porre rimedio insieme al *mis-match* tra offerta e domanda di lavoro che frequentemente lamentano le imprese.

Senza andare troppo indietro con l'analisi, scegliamo tuttavia come punto di partenza il periodo 2007-2013, e la crisi del 2008/09 in particolare perché ha portato una velocizzazione dei cambiamenti strutturali già in essere, legati tanto alla globalizzazione dei mercati (oramai in pratica sostituita dal ritorno dei dazi) quanto all'avanzamento delle nuove tecnologie. È in quel periodo, che sono andate determinandosi la polarizzazione nella domanda di lavoratori con qualifiche alte e, contemporaneamente, la riduzione della domanda di lavoratori con competenze intermedie, tipicamente in attività più routinarie.

In Italia, poi, le competenze dei lavoratori mostrano preoccupanti segnali di debolezza nel confronto con i principali competitor europei e internazionali, chiamando in causa, da una parte, la capacità del sistema di istruzione e formazione di sviluppare le competenze necessarie all'occupabilità delle persone e alla competitività delle imprese. D'altro canto, scontiamo un tessuto produttivo popolato da aziende troppo piccole con specializzazioni produttive usurate, pochi investimenti, poca innovazione, troppi debiti e poca formazione *on the job*.

Inoltre, i nuovi scenari lavorativi richiedono competenze diverse, più focalizzate sul digitale e sulla trasversalità e, anche a causa dei salti paradigmatici avvenuti, scarsamente diffuse fra chi cerca una nuova occupazione. Più recentemente, secondo i dati dell'inchiesta sulle competenze degli adulti dell'OCSE (PIAAC) – 2023, in molti paesi fra cui l'Italia, non vi sono stati grossi cambiamenti da quanto emerso nella precedente analoga indagine del 2013: più di un adulto su quattro non ha nemmeno le competenze base per elaborare informazioni.

A tal proposito, il Rapporto 2025 di INAPP³ fa notare come, nel set di misure utili a sostenere i percorsi di transizione al lavoro sia necessario poter contare su strumenti efficaci di *work-based learning*, consapevoli tuttavia del fatto che per poter utilizzare al meglio lo *smart training* sia necessario ripensare i modelli di apprendimento in alternanza studio – lavoro e l'impatto delle condizioni di sistema sulla effettiva messa a terra di tali schemi. Da questo punto di vista la riforma degli ITS Academy offre importanti spunti innovativi nella diffusione del tirocinio e dell'apprendistato, direttamente collegati ai titoli di studio e alle professionalità in uscita.

³ XIV Rapporto sulla Formazione Continua Annualità 2023-2024
<https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/bdcceb71-031e-46b2-b603-5bd1ffe8a87f/content>

Subito dopo la pubblicazione dei decreti ministeriali di riparto delle risorse, le misure sono state avviate mediante la pubblicazione di specifiche Istruzioni operative. Le Fondazioni ITS hanno, quindi, presentato, attraverso il sistema informativo “Futura PNRR”, le proposte progettuali per il potenziamento dei laboratori 4.0 e per il potenziamento dell’offerta formativa.

Punto di forza del percorso formativo offerto è il coinvolgimento delle imprese, per cui sia l’offerta formativa che il tirocinio sono *ready to use* nel mercato del lavoro.

Gli obiettivi quantitativi fissati dal PNRR sono ambiziosi e, per una volta, abbastanza precisi da essere verificabili: portare gli iscritti da 11.000 a 22.000 l’anno, aprire nuovi percorsi nei settori strategici come Energia 4.0 e Ambiente 4.0, aggiornare i docenti, e costruire una piattaforma digitale nazionale che faccia finalmente incontrare domanda e offerta nel mercato del lavoro — perché uno dei paradossi del sistema ITS è che produce profili molto ricercati, ma la filiera dell’orientamento, che dovrebbe far arrivare i candidati giusti funziona ancora a singhiozzo.

L’impatto della riforma si avrà sia sui beneficiari diretti e cioè le studentesse e gli studenti degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS), destinatari di percorsi formativi orientati alle competenze richieste dal mercato del lavoro, sia sui futuri partecipanti ai nuovi percorsi formativi, che beneficeranno di nuove opportunità di apprendimento, volte a rispondere in maniera efficace e tempestiva alle esigenze del mercato del lavoro e delle nuove tecnologie.

4. La sostenibilità dopo il PNRR: luci ed ombre che riflettono l’assetto di un sistema produttivo diseguale

Il PNRR ha consentito un salto dimensionale nel sistema della formazione tecnico - professionale, ora la sfida futura riguarda la sostenibilità.

L’impulso regolatorio e finanziario del PNRR ha, difatti, creato una filiera nuova nella formazione professionale permettendo al sistema di crescere rapidamente: ha sostenuto l’ampliamento dell’offerta e il potenziamento delle infrastrutture laboratoriali, coinvolgendo le imprese e sostenendo tanto le borse di studio che gli stage (anche all’estero), senza dimenticare l’innovazione nella formazione dei docenti.

Tuttavia, osservando i dati, emergono anche segnali di un sistema che deve

ancora trovare un percorso di lungo respiro. Usando i dati del Monitoraggio Indire⁴ del 2022 emerge uno scollamento fra candidati e iscritti effettivi: una fetta importante degli idonei non aveva poi finalizzato l'iscrizione (19.600 idonei a fronte di soli 9mila iscritti effettivi nel 2022)⁵. Il che racconta una attrattività legata inescindibilmente a un sistema che deve rendersi più visibile, accessibile e in grado di reggere volumi maggiori nel lungo periodo. Occorre riconoscere che la domanda potenziale è molto più ampia e che una delle sfide da vincere ai fini della sostenibilità è ridurre la dispersione tra idonei e iscritti e trasformare il boom in sistema consolidato. Il vulnus da sciogliere è nel tratto finale fra interesse e scelta definitiva, attraverso la creazione di un nesso virtuoso fra orientamento, aspettative, costi indiretti, logistica. Per centrare tutto questo sarà necessario garantire:

- finanziamenti ordinari stabili;
- aggiornamento continuo delle tecnologie;
- continuità delle partnership con imprese e università.

Solo così gli investimenti straordinari potranno consolidarsi in un'infrastruttura permanente.

Sfida non di poco conto, considerando il tessuto produttivo italiano fatto principalmente di piccole realtà imprenditoriali, che hanno sì retto alla velocizzazione imposta dagli shock sistemici, che hanno sconvolto il mercato è dal 2020 ad oggi, e che, tuttavia, è arrivata a valle di un trentennio, dagli anni '90 del secolo scorso, di competitività basata sul prezzo, con il propagarsi della c.d. "malattia dei costi" (o anche '*Baumol disease*'), centrata su una contrazione dei costi del lavoro (fra i quali anche la formazione continua e il *reskilling*) attraverso il paradigma della flessibilità e su investimenti di breve periodo, tutte *policy* sfavorevoli alla innovazione tecnologica e alla sostenibilità.

Altra sfida da vincere è la "frizione geografica della crescita", atavico vulnus del Paese: il Monitoraggio Nazionale 2025 di INDIRE (relativo ai diplomati dell'anno precedente) pur confermando l'efficacia del sistema ITS Academy in tutta Italia, evidenzia le differenze territoriali:

- i tassi più elevati si concentrano tutti al Nord, dove Veneto e Lombardia sbancano il sistema: il primo grazie alla forte integrazione tra ITS e distretti industriali (in primis Meccatronica), la seconda vince per primato per numero di fondazioni (25) e volumi di occupati;
- nel Centro Italia l'Umbria mostra un tasso di occupazione medio dell'80%, nelle oltre l'85% dei diplomati lavora a 12 mesi dal titolo ed anche il Lazio registra un tasso dell'86,5%;

⁴ Le statistiche specifiche sulle performance degli ITS sono curate principalmente da INDIRE per conto del Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM).

⁵ <https://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnologici-superiori/monitoraggio-nazionale/>

-
- il Sud e le Isole confermano le tendenze storiche di tassi di occupazione più bassi (18,9% per i titoli terziari secondo l'Istat), anche se il monitoraggio Indire evidenzia l'effetto "riduttori di divario" degli ITS Academy, con il settore turismo che nella sola Puglia si dimostra *outlier* positivo per performance occupazionali.

Altro aspetto critico da sottolineare è il divario di genere: sempre secondo Indire, le studentesse rappresentano poco più di un quarto degli iscritti, quota non modificatasi neanche a fronte del "boom PNRR". Diventa imperativo, pertanto, pensare ad interventi di orientamento mirati e modelli di accesso sia alla formazione quanto all'occupabilità, che siano più inclusivi.

Infine, alcuni aspetti che, sebbene i dati siano positivi, possono rappresentare un potenziale rischio all'interno del mercato del lavoro italiano.

Seguendo i dati principali per il 2025 del rapporto INDIRE, per i diplomati ITS Academy abbiamo tassi di occupazione estremamente positivi:

- l'84% dei diplomati lavora a un anno dal diploma, con punte che superano il 90% in settori come la logistica e l'ICT;
- alta la percentuale di coerenza del lavoro svolto con il percorso di studi: oltre il 90% degli occupati (circa il 93,6% in alcune rilevazioni) svolge una mansione coerente con la professionalità conseguita.

Tuttavia, permane una distanza di velocità fra domanda industriale e offerta formativa, che contribuisce ad alimentare il *mismatch* nel mercato lavorativo: le imprese – secondo le stime di Unioncamere - segnalano che oltre il 57% dei profili ITS cercati nel 2025 risulta "introvabile", specialmente nelle aree STEM e sanitarie.

Infine, un dato che all'apparenza positivo, ma che narra di un sistema ancora immaturo e concentrato sulla filiera media delle professionalità, in un Paese come il nostro, nel quale ancora nel 2024 la percentuale di persone con titolo di studio terziario era il dato più basso in UE, dopo la Romania. A tutti gli effetti, il confronto salariale a un anno dal diploma ITS – secondo INDIRE 2025 – si situa fra i 1.300 € e 1.600 € netti al mese, superando la media iniziale di chi ha conseguito una laurea triennale. Ora, sebbene i dati Istat del 2025 confermino che i titoli di studio "terziari non universitari" (come gli ITS) possano garantire tassi di occupazione superiori rispetto ai soli diplomi di scuola superiore e contribuire a ridurre il divario territoriale Nord-Sud, il confronto salariale con i laureati rischia di disincentivare l'ingresso dei più giovani soprattutto all'istruzione superiore e precludere al nostro Paese la possibilità di ritornare a competere a livello mondiale.

5. Conclusioni

Gli ITS Academy, a valle delle riforme e degli investimenti del PNRR, che hanno rafforzato offerta formativa, infrastrutture e capacità progettuale del sistema, possono costituire una colonna portante della formazione tecnica italiana e una leva strategica per la competitività del Paese.

Il modello può rappresentare una best practice europea di integrazione tra istruzione e industria, a patto che possa trasformarsi da boom momentaneo a sistema consolidato, evitando il rischio di rappresentare una semplice “bolla finanziaria da PNRR” che si sgonfia rapidamente terminata questa stagione di investimenti massivi e straordinari.

La sfida dei prossimi anni sarà preservare questo slancio, trasformando l’eccezionalità del PNRR in una normalità strutturale per la formazione tecnica superiore.

Bibliografia

1. <https://pnrr.istruzione.it/riforme/riforma-del-sistema-its/>;
2. Decreto del Ministro dell’istruzione e del merito 29 del novembre 2022, n. 310 – Riparto delle risorse per il potenziamento dei laboratori degli Istituti Tecnologici Superiori “ITS Academy”
3. Decreto del Ministro dell’istruzione e del merito 10 maggio 2023, n. 84 – Riparto delle ulteriori risorse per ITS Academy – Anno 2023
4. Decreto del Ministro dell’istruzione e del merito 18 settembre 2024, n. 187 – Riparto delle ulteriori risorse per ITS Academy – Anno 2024
5. Decreto del Ministro dell’Istruzione e del merito 23 luglio 2025, n. 147 - Riparto delle risorse residue per il potenziamento di ulteriori laboratori degli Istituti Tecnologici Superiori “ITS Academy”
6. Decreto del Ministro dell’istruzione e del merito del 26 maggio 2023, n. 96 – Riparto delle risorse per il potenziamento dell’offerta formativa degli Istituti Tecnologici Superiori “ITS Academy”.
7. Decreto del Ministro dell’istruzione e del merito 18 settembre 2024, n. 187 – Riparto delle ulteriori risorse per il potenziamento dell’offerta formativa degli ITS Academy – Anno 2024
8. <https://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnologici-superiori/monitoraggio-nazionale/>;
9. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Educational_attainment_statistics
10. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/bdcceb71-031e-46b2-b603-5bd1ffe87f/content>

DATI, DOCUMENTI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: GOVERNANCE, SICUREZZA E VALORE NELLA GESTIONE DOCUMENTALE DIGITALE

Patrizia Gentili^{*1}, Dario Russo^{†2}

Abstract

La gestione documentale digitale non può più essere interpretata come una funzione meramente archivistica o come un'attività di conservazione amministrativa. Nell'attuale contesto di digitalizzazione, essa rappresenta un'infrastruttura organizzativa essenziale, nella quale si intrecciano protezione dei dati personali, sicurezza delle informazioni, continuità operativa, qualità del dato e capacità di estrarre valore dai patrimoni informativi. Un approccio formativo dedicato alle regole di privacy e sicurezza informatica assume come filo logico il passaggio dal dato al rischio, dal rischio al controllo e dal controllo al valore, mostrando come la tutela dei dati non sia un vincolo esterno ai processi, ma una condizione interna del loro corretto funzionamento. Il presente paper rielabora in forma discorsiva e sistematica i contenuti di un corso tenuto dagli autori, soffermandosi sui principi del GDPR, sulle tre dimensioni della protezione dei dati - riservatezza, integrità e disponibilità - e sulle prospettive aperte dall'intelligenza artificiale nella protocollazione, metadattazione, classificazione, fascicolazione e ricerca documentale (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016; ISO/IEC, 2022; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024). La tesi di fondo è che l'IA può generare valore solo se innestata su dati governati, processi documentali coerenti, accessi controllati e responsabilità chiaramente attribuite. In assenza di tali condizioni, essa non riduce il disordine informativo, ma rischia di amplificarlo.

¹ * RG3 Digital Consulting.

² † RG3 Digital Consulting, CDRS Politecnico di Milano, Sapienza Università di Roma.

1. Dalla conservazione alla governance del dato

La trasformazione digitale ha modificato in profondità il significato stesso della gestione documentale. In un sistema amministrativo tradizionale, il documento poteva essere considerato prevalentemente come un oggetto da produrre, classificare, conservare e recuperare. Nel contesto digitale, invece, il documento diventa parte di un sistema informativo dinamico, nel quale dati, metadati, flussi procedurali, autorizzazioni e strumenti di ricerca concorrono alla costruzione del valore organizzativo (Alfier, 2020).

Un percorso formativo su questi temi muove precisamente da tale premessa: archiviare non significa soltanto conservare, ma gestire. La documentazione amministrativa è utile solo se è tracciabile, accessibile, affidabile e protetta. In altri termini, il dato non produce valore per il semplice fatto di esistere. Esso diventa una risorsa solo quando può essere interpretato, collegato ad altri dati, inserito in un documento, organizzato in un fascicolo e utilizzato in modo coerente con le finalità per le quali è stato raccolto o prodotto.

Questa impostazione conduce a una distinzione concettuale essenziale tra dato, informazione, documento e fascicolo. Il dato è l'elemento minimo, spesso privo di significato autonomo. Diventa informazione quando viene interpretato dentro un contesto. Si trasforma in documento quando viene strutturato e fissato in una forma stabile, idonea a essere conservata, consultata e utilizzata. Entra infine in un fascicolo quando viene posto in relazione con altri documenti che riguardano uno stesso procedimento, una stessa attività o un medesimo oggetto amministrativo. La protezione dei dati, quindi, non può essere pensata solo al livello atomistico del singolo dato, ma deve estendersi all'intero sistema di relazioni che dà significato ai documenti e ai fascicoli.

Questa prospettiva è coerente con il quadro delineato dalle Linee guida AgID sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, nelle quali il documento digitale è collocato dentro un ciclo di vita che comprende formazione, gestione, conservazione e accesso (AgID, s.d.). Allo stesso modo, gli standard internazionali sulla gestione documentale, come ISO 15489, mostrano come il record management non riguardi soltanto la conservazione fisica o digitale dei documenti, ma la capacità di garantire autenticità, affidabilità, integrità e usabilità nel tempo (ISO, 2016).

Il punto centrale è che la gestione documentale è ormai una forma di governance informativa. Essa non riguarda solo archivi, uffici protocollo o sistemi informatici, ma l'intera organizzazione. Ogni soggetto che produce, modifica, consulta, classifica, condivide o conserva documenti contribuisce alla qualità complessiva del sistema. Per questo motivo, privacy e sicurezza informatica non possono essere per-

cepite come discipline esterne o accessorie, ma come componenti strutturali della gestione documentale.

2. Riservatezza, integrità e disponibilità come architettura della protezione

La sicurezza delle informazioni si fonda tradizionalmente su tre dimensioni: riservatezza, integrità e disponibilità. Questa triade, richiamata anche negli standard sulla sicurezza delle informazioni, come ISO/IEC 27001, costituisce una griglia concettuale particolarmente utile per comprendere come proteggere i dati nei sistemi documentali (ISO/IEC, 2022).

La riservatezza risponde alla domanda: chi può accedere a un dato o a un documento? Essa riguarda il controllo degli accessi, l'autenticazione degli utenti, la gestione delle autorizzazioni, la tracciabilità delle consultazioni e la protezione da accessi indebiti. La riservatezza non riguarda soltanto la difesa da attacchi esterni, ma anche, e spesso soprattutto, la gestione degli accessi interni. In molte organizzazioni, infatti, il rischio non deriva solo da soggetti estranei che violano un sistema, ma da utenti formalmente interni che dispongono di accessi troppo ampi, non più necessari o non adeguatamente controllati.

L'integrità risponde invece alla domanda: il dato è corretto, completo e non alterato? Un documento può essere perfettamente riservato, ma se contiene dati errati, non aggiornati o modificati senza tracciabilità, perde affidabilità. L'integrità è quindi una condizione della qualità amministrativa. Nei processi documentali, un'informazione non integra può produrre decisioni errate, ritardi, duplicazioni, contestazioni e perdita di fiducia nel sistema. Garantire l'integrità significa presidiare il dato lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla formazione alla conservazione, prevedendo controlli di coerenza, versioning, registrazione delle modifiche e responsabilità chiare.

La disponibilità risponde infine alla domanda: il dato è accessibile quando serve? Un'informazione può essere riservata e integra, ma se non è disponibile nei tempi necessari, non può sostenere l'operatività. La disponibilità è strettamente legata alla continuità dei servizi, alla capacità di recupero dopo eventi critici, alla presenza di backup affidabili e alla pianificazione di disaster recovery e business continuity. In un sistema documentale, l'indisponibilità dei dati non è un problema puramente tecnico: può impedire la prosecuzione di un procedimento, ostacolare l'esercizio di un diritto o compromettere la qualità del servizio.

Queste tre dimensioni devono essere considerate in equilibrio. Un sistema eccessivamente aperto può favorire la disponibilità, ma compromettere la riservatezza. Un sistema eccessivamente chiuso può proteggere l'accesso, ma bloccare i processi. Un sistema che conserva dati accessibili e riservati ma non integri produce comunque risultati inaffidabili. La protezione dei dati non consiste quindi nel massimizzare una dimensione a scapito delle altre, ma nel progettare un equilibrio coerente con finalità, rischi, ruoli e contesto operativo.

3. Il GDPR come grammatica della gestione documentale

Il Regolamento (UE) 2016/679, noto come GDPR, rappresenta il principale quadro normativo europeo per la protezione dei dati personali (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016; Cocolos, Mandico e Miceli, 2024). La sua importanza, tuttavia, non si limita al campo giuridico. Il GDPR può essere letto come una vera e propria grammatica della gestione dei dati, perché introduce principi che incidono direttamente sulla progettazione dei sistemi documentali e informativi.

Il regolamento nasce dalla constatazione che la quantità di dati trattati da organizzazioni pubbliche e private è cresciuta enormemente e che tale trattamento richiede principi comuni, responsabilità dimostrabili e misure di sicurezza proporzionate al rischio (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016). Ogni servizio digitale, ogni procedimento amministrativo e ogni sistema documentale genera, raccoglie, conserva e utilizza dati. Molti di questi dati riguardano persone fisiche e possono incidere sui loro diritti, sulla loro identità e sulla loro sfera privata. Per questo il GDPR non intende bloccare l'uso dei dati, ma governarlo secondo criteri di liceità, correttezza, trasparenza, proporzionalità e sicurezza.

Il principio di liceità stabilisce che ogni trattamento debba fondarsi su una base giuridica adeguata, secondo l'impianto degli articoli 5 e 6 del GDPR (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016). Ciò significa che un dato non può essere trattato solo perché disponibile o potenzialmente utile. Deve esistere una ragione legittima, collegata a un obbligo, a una funzione, a un consenso, a un interesse riconosciuto dall'ordinamento o ad altra base prevista dalla normativa. Nei sistemi documentali questo principio impone di collegare chiaramente ogni raccolta e ogni uso dei dati a una finalità determinata.

La correttezza riguarda invece il modo in cui i dati vengono utilizzati. Anche un trattamento giuridicamente fondato può essere scorretto se avviene in modo

sproporzionato, inatteso o incoerente rispetto alle finalità dichiarate. La trasparenza completa questa logica, imponendo che l'interessato possa comprendere come i propri dati vengono trattati. Le informative sono uno strumento essenziale, ma la trasparenza non si esaurisce nella comunicazione esterna: presuppone anche ordine interno. Un'organizzazione può spiegare bene i propri trattamenti solo se conosce i propri flussi informativi.

Il principio di limitazione delle finalità impedisce la raccolta generica di dati “per ogni evenienza”. I dati devono essere raccolti per scopi determinati, espliciti e legittimi, e non possono essere successivamente riutilizzati in modo incompatibile. Questo principio è particolarmente rilevante negli archivi digitali, dove le informazioni possono essere facilmente ricercate, duplicate, aggregate e rielaborate. Senza una chiara limitazione delle finalità, l'archivio rischia di trasformarsi da strumento di gestione in deposito incontrollato.

La minimizzazione dei dati richiede che siano trattati solo i dati adeguati, pertinenti e limitati a quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016). Essa ha un valore operativo molto forte. Meno dati si trattano, minore è la superficie di rischio; meno dati si conservano inutilmente, più semplice è proteggerli; meno informazioni superflue circolano nei sistemi, più chiari risultano i processi. In questa prospettiva, la minimizzazione non è una sottrazione di valore, ma una forma di disciplina organizzativa.

Il principio di esattezza collega la protezione dei dati alla qualità dell'informazione. I dati devono essere corretti e, se necessario, aggiornati. Quando risultano inesatti, devono essere rettificati o cancellati. Questo principio mostra come privacy e qualità documentale siano strettamente collegate: un dato errato può ledere i diritti dell'interessato, ma può anche compromettere il funzionamento del processo amministrativo.

La limitazione della conservazione impone che i dati non siano mantenuti più a lungo di quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento. In ambito documentale questo principio deve essere bilanciato con gli obblighi di conservazione e con le esigenze archivistiche. Non significa cancellare indiscriminatamente, ma definire tempi, criteri e procedure. Un archivio digitale non governato tende naturalmente ad accumulare dati; il GDPR chiede invece di gestire il tempo del dato.

Infine, il principio di integrità e riservatezza collega il regolamento alle dimensioni fondamentali della sicurezza, richiedendo misure tecniche e organizzative adeguate (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016; ISO/IEC, 2022). I dati devono essere protetti da accessi non autorizzati, perdita, distruzione, danno accidentale o alterazione. Il GDPR richiede misure tecniche e organizzative adeguate, sottolineando che la protezione non dipende solo da strumenti tecnologici, ma

anche da procedure, ruoli, responsabilità, formazione e controlli.

4. Accountability, ruoli e responsabilità

Uno degli aspetti più innovativi del GDPR è il principio di accountability, previsto in particolare dall'articolo 5, paragrafo 2, e rafforzato dagli obblighi generali del titolare (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016; Cocolos, Mandico e Miceli, 2024). Il titolare del trattamento non deve soltanto rispettare le regole, ma deve essere in grado di dimostrare di averle rispettate. Questo spostamento è decisivo: la conformità non è più solo un adempimento formale, ma un sistema di evidenze, decisioni documentate, misure adottate e controlli verificabili.

L'accountability richiede che l'organizzazione conosca i propri trattamenti, ne documenti le finalità, definisca ruoli e responsabilità, valuti i rischi, adotti misure adeguate e sia in grado di ricostruire le proprie decisioni. Nel contesto documentale, ciò si traduce nella necessità di registri, procedure, policy, tracciamenti, piani di conservazione e strumenti di audit.

La distinzione dei ruoli è essenziale. Il titolare del trattamento determina finalità e mezzi del trattamento ed è responsabile della governance complessiva. Il responsabile del trattamento opera per conto del titolare, sulla base di istruzioni documentate e di un rapporto formalizzato. I soggetti autorizzati sono le persone che accedono ai dati nell'ambito delle proprie funzioni e devono essere istruite e formate. Il Data Protection Officer, quando previsto, svolge funzioni di consulenza, sorveglianza e raccordo con l'autorità di controllo e con gli interessati, secondo la disciplina specifica del GDPR (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2016; Cocolos, Mandico e Miceli, 2024).

Questa architettura dei ruoli ha un valore pratico. Nei sistemi digitali i dati attraversano molte applicazioni, fornitori, uffici, piattaforme e persone. Senza ruoli chiari, la responsabilità tende a disperdersi. L'accountability, invece, richiede che ogni passaggio sia attribuibile, motivabile e controllabile.

5. Integrità e disponibilità: dalla norma agli strumenti operativi

La traduzione dei principi normativi in pratica operativa passa attraverso stru-

menti e metodi concreti. Per garantire integrità e disponibilità, le organizzazioni devono gestire rischi legati a errori umani, guasti tecnici, perdite di dati, alterazioni, indisponibilità e attacchi informatici, secondo un approccio coerente con i sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni (ISO/IEC, 2022; ENISA, s.d.). Il rischio non è un concetto astratto: è la possibilità che un evento comprometta la qualità, l'accessibilità o la sicurezza dei dati.

Il backup rappresenta uno degli strumenti fondamentali per garantire disponibilità e recuperabilità, nel quadro più ampio delle misure di continuità, resilienza e gestione del rischio (ISO/IEC, 2022; ENISA, s.d.). Esso consiste nella creazione di copie dei dati utilizzabili in caso di perdita, danneggiamento o indisponibilità. Tuttavia, il backup è efficace solo se inserito in una strategia. Occorre definirne frequenza, modalità, tempi di conservazione e procedure di verifica. Un backup non testato potrebbe non funzionare quando necessario; per questo la verifica periodica è parte integrante della misura.

Il versioning consente invece di mantenere traccia delle diverse versioni di un documento o di un dato. Esso è essenziale per l'integrità, perché permette di ricostruire modifiche, correggere errori e recuperare versioni precedenti. Nei sistemi documentali, il versioning non è solo una funzione tecnica, ma una forma di memoria organizzativa.

Il disaster recovery riguarda la capacità di ripristinare sistemi, dati e servizi dopo un evento critico, mentre la continuità operativa richiede una pianificazione complessiva di processi, responsabilità e priorità (ISO/IEC, 2022; ENISA, s.d.). La business continuity ha un ambito più ampio, perché riguarda la capacità dell'organizzazione di continuare a operare anche in condizioni avverse. I concetti di RTO e RPO aiutano a rendere concreta questa pianificazione. Il Recovery Time Objective indica il tempo massimo accettabile per ripristinare un sistema; il Recovery Point Objective indica la quantità massima di dati che si può accettare di perdere. Questi parametri mostrano come la sicurezza non sia solo tecnica, ma anche organizzativa e decisionale.

La tracciabilità delle modifiche completa il quadro dell'integrità. Sapere chi ha modificato un dato, quando, cosa ha cambiato e perché consente di ricostruire gli eventi e individuare anomalie. La tracciabilità non è solo controllo; è anche fiducia nel sistema. Un dato tracciato è un dato più affidabile, perché la sua storia è verificabile.

6. Riservatezza come governo degli accessi

La riservatezza è la dimensione che riguarda direttamente il controllo su chi può accedere ai dati e alle informazioni. Essa si costruisce attraverso identità digitale, autenticazione, autorizzazioni, gestione dei ruoli, principio del minimo privilegio, segregazione delle funzioni, crittografia, gestione delle credenziali, log, monitoraggio e audit, secondo una logica coerente con i controlli di sicurezza delle informazioni (ISO/IEC, 2022; ENISA, s.d.).

L'identità digitale è il primo elemento. Ogni utente deve essere identificato in modo univoco. Account condivisi o generici indeboliscono la tracciabilità e impediscono di attribuire le azioni a persone specifiche. L'autenticazione verifica che l'utente sia effettivamente chi dichiara di essere; l'autorizzazione stabilisce invece cosa può fare. Questa distinzione è fondamentale: sapere chi accede non basta, se non si definisce anche a quali dati può accedere e con quali poteri.

Il principio del minimo privilegio stabilisce che ogni utente debba avere solo i diritti strettamente necessari allo svolgimento delle proprie funzioni, riducendo la superficie di esposizione e la possibilità di uso improprio degli accessi (ISO/IEC, 2022; Schneier, 2024). Esso riduce l'esposizione dei dati e limita l'impatto di errori o incidenti. La segregazione delle funzioni distribuisce invece attività critiche tra più soggetti, evitando che una sola persona possa controllare l'intero processo. Questo principio ha una matrice organizzativa prima ancora che tecnica.

La crittografia svolge una funzione complementare. Essa rende i dati non leggibili a chi non possiede la chiave corretta, proteggendoli sia durante la trasmissione sia quando sono conservati. La crittografia non sostituisce il controllo degli accessi, ma lo rafforza, riducendo l'impatto di un'eventuale esposizione.

I log degli accessi permettono di registrare chi accede a cosa, quando e con quale operazione. Il monitoraggio consente di analizzare tali registrazioni per individuare comportamenti anomali. L'audit verifica periodicamente se regole e autorizzazioni siano coerenti con ruoli, procedure e finalità. In questo senso, la riservatezza non nasce da una singola misura, ma da un sistema integrato di identità, accessi, controlli e comportamenti.

7. Intelligenza artificiale e gestione documentale

L'intelligenza artificiale rappresenta una prospettiva evolutiva della gestione documentale, nella misura in cui consente nuove forme di classificazione, ricer-

ca, supporto decisionale e automazione controllata dei processi informativi (OECD, 2019; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024; Borelli e Martinielli, 2025). Essa può intervenire in molte fasi del ciclo di vita dei documenti, supportando protocollazione, estrazione di informazioni, metadattazione, classificazione, fascicolazione, ricerca semantica e individuazione di duplicati, purché tali funzioni siano integrate in un modello documentale governato (Alfier, 2020; OECD, 2019). Nel materiale del modulo, l'IA è esplicitamente presentata come supporto ai processi documentali, non come loro sostituzione.

La protocollazione assistita consente di suggerire campi rilevanti, come oggetto, mittente, destinatario, data o tipologia documentale. L'estrazione automatica permette di individuare elementi ricorrenti presenti nei documenti e trasformarli in dati strutturati. La metadattazione automatica contribuisce a descrivere meglio i documenti, migliorandone reperibilità, classificazione e gestione. La classificazione automatica può assegnare documenti a categorie o classi, mentre la fascicolazione assistita suggerisce collegamenti tra documenti e fascicoli.

La ricerca in linguaggio naturale e la ricerca semantica modificano profondamente il rapporto con l'archivio. L'utente non deve necessariamente conoscere il titolo esatto, la parola chiave corretta o la classificazione formale; può interrogare il sistema per significato. Questo consente di recuperare relazioni tra documenti, concetti ricorrenti e informazioni disperse. L'archivio non è più solo deposito, ma ambiente informativo interrogabile, coerentemente con una concezione del sistema documentale come infrastruttura organizzativa e non come semplice contenitore (Alfier, 2020; ISO, 2016).

Tuttavia, l'IA funziona bene solo se opera su dati governati. Se documenti, metadati, versioni e permessi sono disordinati, l'IA rischia di produrre risultati imprecisi o fuorvianti. Essa amplifica la qualità quando la qualità esiste; amplifica il disordine quando manca.

8. Rischi dell'IA: errore, bias, opacità e accessi non controllati

L'IA introduce rischi specifici. Il primo è l'errore, che deve essere interpretato alla luce dei limiti tecnici e organizzativi dei sistemi automatizzati e del principio di supervisione umana richiamato nel dibattito regolatorio sull'IA (OECD, 2019; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024). Un sistema può proporre classificazioni sbagliate, estrarre dati in modo impreciso, produrre sintesi incomple-

te o restituire risultati non pertinenti. Questi errori non implicano necessariamente un malfunzionamento, ma derivano dalla natura probabilistica dei modelli, dalla qualità dei dati o dall'ambiguità dei documenti.

Il secondo rischio è il bias, cioè la possibilità che dati, categorie o processi sbilanciati producano output distorti o discriminatori (OECD, 2019; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024). Se i dati di partenza sono sbilanciati, incompleti o incoerenti, anche gli output possono esserlo. Il bias non si elimina con una dichiarazione di principio; si gestisce attraverso qualità dei dati, controlli, campioni di verifica e revisione periodica.

Il terzo rischio è l'opacità, tema centrale nelle discussioni sulla trasparenza e sull'affidabilità dei sistemi di intelligenza artificiale (OECD, 2019; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024; Borelli e Martinelli, 2025). Alcuni sistemi producono risultati senza rendere pienamente comprensibile il percorso che li ha generati. Nei sistemi documentali ciò è problematico, perché classificazioni, sintesi e ricerche devono essere verificabili. La trasparenza funzionale diventa quindi un requisito essenziale: non occorre necessariamente conoscere ogni dettaglio tecnico del modello, ma bisogna poter controllare fonti, criteri e risultati.

Il quarto rischio riguarda gli accessi non controllati, particolarmente rilevante quando l'IA diventa un'interfaccia di interrogazione di archivi e basi documentali (ISO/IEC, 2022; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024). Un sistema IA collegato a un archivio può diventare un nuovo punto di accesso alle informazioni. Il problema non è solo l'apertura diretta di un documento non autorizzato, ma anche la possibilità che il sistema restituisca, in una risposta sintetica, informazioni tratte da documenti che l'utente non avrebbe dovuto vedere. Per questo l'IA deve ereditare le regole di riservatezza del sistema documentale. Ciò che un utente non può vedere nell'archivio non deve poterlo ottenere tramite IA.

9. Governance dell'IA documentale

L'IA documentale richiede governance, in linea con l'approccio basato sul rischio che caratterizza il quadro europeo sull'intelligenza artificiale e con i principi internazionali di affidabilità, trasparenza e responsabilità (OECD, 2019; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024; Borelli e Martinelli, 2025). Questo significa definire regole di utilizzo, ruoli, responsabilità, controlli, criteri di valutazione del rischio, modalità di supervisione e procedure di gestione degli errori. L'AI Act europeo, con il suo approccio basato sul rischio, rafforza questa esigenza, collocando l'IA dentro un quadro di responsabilità, trasparenza e controllo (Parlamento

europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024; Borelli e Martinelli, 2025).

La supervisione umana è una condizione indispensabile. Non significa controllare manualmente ogni singola operazione, ma stabilire quando e come gli output devono essere verificati. Una classificazione automatica, una sintesi, una proposta di fascicolazione o una segnalazione di dati personali devono poter essere corrette, validate e ricondotte a responsabilità precise.

Le policy operative devono chiarire cosa si può fare con l'IA, quali dati possono essere trattati, quali output possono essere utilizzati, quando è obbligatoria la verifica e quali informazioni non devono essere inserite in sistemi non autorizzati. La formazione è altrettanto importante: gli utenti devono comprendere possibilità e limiti degli strumenti, riconoscere errori, verificare fonti e usare richieste chiare.

L'IA non è quindi una soluzione autonoma. È una tecnologia potente che deve essere collocata in un ecosistema di regole, controlli e responsabilità. Solo così può contribuire a trasformare la gestione documentale in una funzione capace non solo di conservare informazioni, ma di generare conoscenza organizzativa.

Conclusioni

La gestione documentale digitale è oggi uno dei luoghi nei quali si manifesta con maggiore evidenza l'intreccio tra diritto, tecnologia e organizzazione (Alfier, 2020; AgID, s.d.; ISO, 2016). Il GDPR fornisce principi e responsabilità. La sicurezza delle informazioni offre criteri operativi fondati su riservatezza, integrità e disponibilità. Gli standard documentali richiamano l'esigenza di autenticità, affidabilità, integrità e usabilità. L'intelligenza artificiale apre nuove possibilità di classificazione, ricerca, controllo e supporto ai processi.

Il messaggio conclusivo è che non esiste innovazione utile senza governance. I dati non vanno solo conservati, ma compresi, classificati, protetti, resi accessibili e utilizzati in modo coerente. Le regole non sono un ostacolo esterno, ma una condizione della qualità organizzativa. La sicurezza non è solo tecnologia, ma comportamento, procedura, responsabilità e cultura del dato.

L'IA può creare valore solo se opera su dati governati e protetti. In caso contrario, non corregge il disordine informativo, ma lo rende più veloce, più opaco e più difficile da controllare. La vera sfida, dunque, non è introdurre strumenti sempre più avanzati, ma costruire sistemi documentali capaci di reggere l'innovazione: sistemi nei quali dato, rischio, controllo e valore siano parte di una medesima architettura

organizzativa.

Riferimenti bibliografici

- AgID. s.d. Linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici. Agenzia per l'Italia Digitale.
- Alfier, Alessandro. Il sistema di documentazione digitale. Milano: Editrice Bibliografica, 2020.
- Borelli, Davide, e Gianluca Martinelli, a cura di. Governance dell'Intelligenza Artificiale. Applicare il nuovo Regolamento UE. Milano: FrancoAngeli, 2025.
- Cocolos, Elisabeta, Monica Mandico e Giuseppe Miceli. Privacy e GDPR 2024. Santarcangelo di Romagna: Maggioli, 2024.
- ENISA. s.d. Cybersecurity Publications. European Union Agency for Cybersecurity.
- ISO. ISO 15489-1:2016. Information and documentation — Records management. Geneva: International Organization for Standardization, 2016.
- ISO/IEC. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.
- OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Legal Instruments, 2019.
- Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea. Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016, Regolamento generale sulla protezione dei dati.
- Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea. Regolamento (UE) 2024/1689, che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale.
- Schneier, Bruce. La mente dell'hacker. Trovare la falla per migliorare il sistema. Roma: LUISS University Press, 2024.

LA RISTRUTTURAZIONE TRASVERSALE DEI DEBITI DOPO IL CORRETTIVO TER: EVOLUZIONE NORMATIVA E PRIME APPLICAZIONI GIURISPRUDENZIALI

Ida Giannetti

Abstract: L'elaborato prende avvio dall'analisi di una delle prime applicazioni dell'istituto della "ristrutturazione trasversale dei debiti" (*cross class cram down*), rappresentata dalla sentenza n. 39 del 2024 del Tribunale di Napoli, VII sezione fallimentare. Muovendo da tale decisione, il contributo ricostruisce l'evoluzione normativa del concordato preventivo in continuità aziendale e approfondisce l'impatto sistemico delle modifiche apportate dal correttivo – *ter* all'art. 112, comma 2, del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza. La riforma ha inteso superare le incertezze interpretative generate dal testo originario, riallineando la disciplina nazionale ai criteri unionali e, in particolare, al Considerando 11, par. 1, lett. b), sub ii) della Direttiva (UE). In questa prospettiva, il nuovo art. 112, co. 2, rafforza la funzione pro-omologa dell'istituto, consentendo al Tribunale di omologare il piano anche in assenza dell'unanimità delle classi, purché ricorrano l'approvazione della maggioranza delle stesse o, in alternativa, il voto favorevole di almeno una *classe "interessata"*, ossia destinataria di un soddisfacimento economicamente apprezzabile rispetto allo scenario liquidatorio. Lo studio valorizza, inoltre, il più recente orientamento giurisprudenziale – tra cui la pronuncia del Tribunale di Brescia del 2005 – che ha contribuito a precisare i presupposti applicativi del *cross class cram-down*, valorizzando il coordinamento con il *best interest of creditors test* e il ruolo del Tribunale quale garante dell'equilibrio inter-classi. In tale veste, il giudice è chiamato a esercitare un controllo sostanziale sulla formazione delle classi, sulla ragionevolezza delle valutazioni e sulla coerenza complessiva del piano.

The present paper begins with an analysis of one of the first applications of the concept of "cross-class cram-down", as exemplified by Judgment No. 39 of 2024 of the Court of Naples, 7th Bankruptcy Section. Drawing on this decision, the paper traces the regulatory evolution of the composition with creditors under business

continuity and examines the systemic impact of the amendments introduced by the “correttivo-ter” to Article 112, paragraph 2, of the Code of Corporate Crisis and Insolvency. The reform aimed to overcome the interpretative uncertainties generated by the original text, by realigning national regulations with EU criteria and, in particular, with Recital 11, paragraph 1, letter b), sub-point ii) of the Directive (EU). Within this framework, the new Article 112, paragraph 2 strengthens the institution’s pro-approval function, thus allowing the Court to approve the plan even in the absence of unanimity among the classes, provided that there is approval by a majority of the classes or, alternatively, a favorable vote from at least one “affected,” i.e., one set to receive a financially significant benefit compared to a liquidation scenario. The study also highlights the most recent case law—including the 2005 ruling by the Court of Brescia—which has helped clarify the conditions for applying the cross-class cram-down, emphasizing the coordination with the “best interests of creditors” test and the court’s role as the guarantor of inter-class balance. In this capacity, the judge is called upon to exercise substantive oversight over the formation of classes, the reasonableness of valuations, and the overall consistency of the plan.

Parole-chiave: *cross-class cram-down*, ristrutturazione trasversale dei debiti, art. 112, comma 2, CCII, concordato preventivo in continuità, test del miglior interesse dei creditori.

Keywords: cross-class cram-down, cross-cutting debt restructuring, art. 112, comma 2, CCII, arrangement with creditors in continuity, best interest of creditors test.

Sommario: Introduzione. La vicenda processuale. 1. Il controllo di legittimità sotteso al giudizio di omologazione. 2. La corretta formazione delle classi. 3. Fattibilità del piano. 4. Trasparenza e documentazione. 5. Equità. 6. Continuità aziendale e ristrutturazione trasversale. 7. Il *cross class cram down* o la ristrutturazione trasversale dei debiti. 8. Il quadro normativo previgente e le principali incertezze applicative. Il “*leading case*” bresciano del 2005. 9. Prospettive *de iure condendo*.

Introduzione. La vicenda processuale

La sentenza n. 39/2024 del Tribunale di Napoli evidenzia con dovizia di particolari i poteri del Tribunale in merito all’omologazione del concordato in continuità, quando venga a mancare il voto favorevole dell’unanimità delle classi, come stabilito dall’art. 109, comma 5 CCII, che introduce l’istituto della **c.d. “ristrutturazione trasversale”** o anche detto, “***cross class cram down***”, in recepimento delle statuizioni contenute nell’art.11 della Direttiva Insolvency (dir. UE 2019/1023), e ciò, all’interno dei procedimenti di concordato preventivo. Questo tipo di ristrutturazione, come si

analizzerà nello specifico, permette di ristrutturare il debito di un'impresa anche in assenza del consenso unanime di tutte le classi di creditori, purché una parte significativa di essi approvi il piano.

L'art. 112 CCII rientra tra le norme classificate in dottrina, come “speciali”¹ del concordato rispetto agli altri strumenti stragiudiziali soggetti ad omologazione, è significativa di un intento del legislatore di separare le norme di matrice *processuale* da quelle *sostanziali*² e indicare poi altre norme, come questa in commento, tra quelle “*speciali*”. La giurisprudenza di merito³ ha recentemente etichettato l'art.112, 2 co. quale *norma eccezionale* perché deroga agli ordinari criteri di distribuzione del valore del patrimonio, e quindi non può essere applicata analogicamente (art.14 preleggi). In particolare, le norme sono dislocate in diverse parti: per il procedimento di omologazione la disciplina è ripartita tra gli artt. 48 e ss. e gli artt. 112 e 113 del CCII, laddove, il procedimento deliberativo, regolato agli artt. 107-111 del CCII. Tale diversa impostazione preferita dal legislatore del Codice della Crisi ed estranea alla logica del legislatore della vecchia legge fallimentare, si spiega con l'intento di costruire una nuova disciplina delle procedure di insolvenza informata *al cd. principio del procedimento unitario* (espressione che riecheggia in apertura della sentenza in commento), applicabile contemporaneamente alla liquidazione giudiziale, al concordato preventivo e agli accordi di ristrutturazione.⁴ Il comma 1 dell'art.112 concerne **i presupposti** richiesti affinché il tribunale possa procedere alla omologazione del concordato ed articola la vecchia *regolarità* dell'art. 180 l. f. in diversi profili elencati nelle lett. da a) ad g) del medesimo comma e cioè: *generale regolarità della procedura; ammissibilità della proposta; corretta formazione delle classi; parità di trattamento dei creditori all'interno di ciascuna classe*, rispetto del *best interest of creditors test* di cui alla lett. f) e *fattibilità del piano* oltre naturalmente *all'esito delle*

¹ In tal senso **Giampaolino C.F., 2024**, “Il Codice della crisi”, Commentario, Giappichelli Editore, Torino.

² Si noti che già la collocazione dell'articolo nel Titolo IV “Strumenti di regolazione della crisi” è sintomatica della separazione operata dal legislatore del Codice della Crisi tra “norme di matrice processuale” (Titolo III) e “norme di matrice sostanziale” (Titolo IV), altre norme ancora, definite “speciali”.

³ Cfr. **Tribunale di Lucca**, sent. 18 luglio 2023, n. 62 Pres. G.L.M. Giuntoli – Rel. C. Capozzi con nota di **Spadaro M., 2023**, il Fallimento 11/2023. Trattasi di un caso di inapplicabilità dell'istituto del *cram down* fiscale e contributivo alla cd. ristrutturazione trasversale. Invero, il Tribunale facendo leva sul *carattere eccezionale* delle norme sulla ristrutturazione trasversale dei debiti e insuscettibili come tali di applicazione analogica, motiva il rifiuto dell'impiego dell'istituto del *cram down* fiscale e contributivo per l'omologazione di un concordato preventivo in continuità aziendale con ristrutturazione trasversale dei debiti.

Di diverso orientamento è la dottrina v. **Andreani G., 2023**, Transazione Fiscale: come cambia a seguito del codice della crisi e della Direttiva Insolvency, in *Diritto della crisi*, 28; **De Cristofaro M., 2023**, sub. Art. 88 CCII, in *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, commento al d.lgs. 12 gennaio 2019, 17 e ss. modifiche, Milano, 2023, 588.

⁴ **De Santis F., 2020**, *Il processo cd. unitario di regolazione della crisi o dell'insolvenza: effetti virtuosi ed aporie sistematiche*, in *Fallimento* 158, nota come il principio è più teorico che concretamente applicato, anche a livello procedimentale, all'interno del codice della crisi.

votazione di cui alla lett. b). Quest'ultimo presupposto richiede un controllo circa le modalità di espletamento del voto che devono essere state idonee a salvaguardare il contraddittorio e l'effettiva partecipazione al voto per la procedura di concordato; non deve essere inteso una mera somma algebrica dei voti espressi. Tutte le verifiche enunciate nel primo comma dell'art. 112 del codice, sono vincolanti per il Tribunale in sede di giudizio di omologazione, come richiamato in sentenza, mentre altre sono dovute solo laddove sia richiesta una ristrutturazione trasversale ex art.112, 2 comma, CCII, come nella pronuncia del Tribunale Partenopeo. Nella valutazione del Tribunale sono indicate con analisi puntuale tutti i diversi profili suddetti.

1. Il controllo di legittimità sotteso al giudizio di omologazione

Il Tribunale competente, al fine di emettere la sentenza di omologazione, deve effettuare un controllo di legittimità che si forma all'interno di un complesso procedimento la cui sequenza è rappresentata dai tre formanti del concordato e cioè piano, proposta e domanda (giudiziale), con la quale il debitore chiede al giudice che accerti e legittimi la richiesta dell'imprenditore che la crisi (o l'insolvenza) sia regolata dal concorso concordatario (in luogo dell'esecuzione forzata della disciplina civilistica) nel quale è raccolto il consenso espresso all'esito del rispetto di regole obbligatoriamente rispettate. La norma di riferimento è l'art.112 del CCII, frutto, come è noto, dell'influenza esercitata dal legislatore unionale con la Direttiva Insolvency n. 1023/2019. Come è evidenziato dalla sentenza dei giudici partenopei, il controllo giudiziale si esercita sulla domanda, sul piano e sulla proposta. Il *controllo sulla domanda* si esplica verificando il rispetto delle regole del procedimento e cioè verifica della competenza, della legittimazione e di quanto già esaminato in sede di apertura del concordato posto che nessun impedimento deriva dall'art. 47 CCII. Quanto al *controllo sul piano*, esso ha per oggetto sia la fattibilità del concordato nei limiti indicati dall'art. 47 CCII, sia la corretta formazione delle classi, ciò si traduce nella verifica che le classi non alterino l'ordine delle prelazioni; che all'interno di ciascuna classe il trattamento sia paritario e che la proposta abbia rispettato le regole che impongono al debitore la suddivisione dei creditori in classi (artt. 84 e 85 CCII). Nel caso in esame, trattandosi di un concordato in continuità, il Tribunale deve anche valutare che il piano non sia privo di ragionevoli prospettive di impedire o superare l'insolvenza e che eventuali nuovi finanziamenti siano necessari per l'attuazione del piano e non pregiudichino gli interessi dei creditori, verifica ampiamente illustrata nella sentenza in commento. Infine, assai più complesso, è *il controllo sulla proposta*, perché si interseca con il controllo sull'esito delle votazioni. Per i concordati in continuità, il classamento dei creditori è obbligatorio (art. 85, co.

3, CCII). Tuttavia, alla luce del correttivo^{ter}, non opera più la regola dell'unanimità delle classi: l'art. 112, co. 2, CCII consente infatti l'omologazione anche in presenza di classi dissenzienti, purché ricorra l'approvazione della maggioranza delle classi oppure, in alternativa, il voto favorevole di almeno una classe "interessata", ossia destinataria di un soddisfacimento economicamente apprezzabile rispetto allo scenario di liquidazione.

In tale prospettiva, il controllo giudiziale sulla proposta si concentra sul rispetto del *best interest of creditors test*,⁵ sulla coerenza della distribuzione del valore tra le classi e sull'assenza di pregiudizio per le classi dissenzienti. I principi desumibili dagli artt. 2740 e 2741 c.c. continuano a costituire il parametro ordinario in materia di prelazioni, ma nel concordato in continuità essi operano in forma attenuata: la distribuzione del valore deve infatti essere ancorata allo scenario di liquidazione e non necessariamente riprodurre in modo rigido la disciplina civilistica. Il Tribunale verifica, dunque, che la distribuzione verticale non alteri irragionevolmente l'ordine delle prelazioni e che nessuna classe dissenziente riceva un trattamento deteriore rispetto alla liquidazione giudiziale.

2. La corretta formazione delle classi

La corretta formazione delle classi è condizione di legittimità della proposta concordataria e può essere sindacata dal Tribunale. La classe, stando alla definizione di cui all'art. 2 lett. r) CCII, è *l'insieme di creditori che hanno posizione giuridica e interessi economici omogenei*. Il Tribunale ne terrà conto trattandosi di un requisito che attiene alla complessiva ammissibilità della proposta. Essa mira ad una compartimentazione funzionale del trattamento dei creditori e non può essere, invece, l'occasione per marginalizzare o discriminare alcuni creditori. Il tribunale deve verificare d'ufficio tale requisito, anche in difetto di opposizione da parte dei creditori. In particolare, per i concordati in continuità aziendale, la formazione delle classi, come detto, è obbligatoria (art. 85, co.3 CCII) e l'indagine giudiziale si spinge a sindacare la logica dei criteri utilizzati per formare le classi e quindi la qualità intrinseca dei crediti appostati nella classe, i quali devono avere un titolo di egual natura e un grado di privilegio analogo. Alla luce del correttivo^{ter}, il controllo del Tribunale si estende anche alla verifica che la suddivisione in classi non sia strumentale a condizionare l'esito delle votazioni o a costruire maggioranze artificiali: la formazione delle classi deve riflettere effettive omogeneità giuridiche ed economiche e non può essere utilizzata per alterare il corretto bilanciamento tra i gruppi di creditori, soprattutto in vista dell'eventuale applicazione del meccanismo di ristrutturazione

⁵ Cioè nessuna classe dissenziente riceva meno della liquidazione.

trasversale dei debiti.

In questa prospettiva, la corretta formazione delle classi diventa un presidio essenziale per garantire la genuinità del voto e la legittimità dell'omologazione, assumendo un ruolo ancora più centrale nel nuovo assetto promologato delineato dall'art. 112 CCII.

3. Fattibilità del Piano

Il piano di ristrutturazione deve essere il più possibile realistico e basato su dati concreti che dimostrino la possibilità di risanamento dell'azienda. In altri termini, le prospettive di realizzo devono essere plausibili. Nella pronuncia in commento, la fattibilità giuridica della proposta si esplicita nell'assenza di contenuti o caratteri contrari a norme di legge che imponga un preciso parametro alle scelte del debitore. In altri termini, il giudice ha appurato che il piano "non sia privo di ragionevoli prospettive di impedire e superare l'insolvenza". Il concordato, quindi, guadagna l'avallo dell'omologa sulla base di una valutazione non negativa, addivenendosi all'omologa non perché si ha la certezza del superamento della crisi bensì perché non palesemente inidoneo a regolarla. Alla luce del correttivo *ter*, la verifica della fattibilità assume un rilievo ancora più marcato, poiché costituisce uno dei presupposti essenziali per l'applicazione del meccanismo di ristrutturazione trasversale dei debiti. Il Tribunale è chiamato a distinguere tra fattibilità giuridica e fattibilità economica: la prima attiene alla conformità del piano alle norme inderogabili del CCII, mentre la seconda riguarda la ragionevolezza delle assunzioni economiche, la sostenibilità dei flussi prospettici e la coerenza delle valutazioni sottese alla continuità aziendale. Il giudice non deve sostituirsi all'imprenditore nelle scelte gestionali, ma deve verificare che il piano non presenti criticità manifeste, incoerenze logiche o assunzioni irrealistiche tali da renderlo strutturalmente inattuabile.

In questa prospettiva, la fattibilità diventa un presidio di tutela non solo per i creditori, ma anche per l'equilibrio interclassi, poiché un piano non ragionevole comprometterebbe la stessa legittimità dell'omologazione, soprattutto in presenza di classi dissenzienti.

4. Trasparenza e documentazione

Anche tale aspetto sembra essere rispettato nella decisione partenopea, infatti, tutti i passaggi sono stati documentati in modo chiaro e trasparente, con particolare

attenzione alla correttezza delle informazioni fornite ai creditori; purtroppo, non è dato capire dall'esterno l'iter decisionale seguito per l'omologa oltre il dato formale impeccabile, nei richiami normativi; né risultano esternate le ragioni che hanno condotto il Collegio all'omologa, sembra che i giudici partenopei si siano preoccupati più sugli aspetti giuridici formali e quindi al pedissequo richiamo degli articoli del Codice della Crisi e della *ratio* che ha ispirato il legislatore nella disciplina dei concordati in continuità e nelle procedure di omologazione degli stessi in caso di ristrutturazioni trasversali, trascurando di considerare le conseguenze che una decisione, sia pure di accoglimento, possa avere sui diversi stakeholder coinvolti in una procedura complessa come quella del concordato preventivo in continuità e di gruppo con ristrutturazione trasversale. Dopo l'entrata in vigore del Decreto Correttivo, tuttavia, il requisito della trasparenza assume un rilievo ancora più marcato. Il nuovo assetto dell'art. 112 CCII, ispirato ai principi della Direttiva (UE) 2019/1023, richiede che il Tribunale svolga un controllo non solo formale, ma anche sostanziale sulla completezza, intelligibilità e attendibilità delle informazioni messe a disposizione dei creditori. La trasparenza diventa così un presupposto funzionale alla genuinità del voto e alla legittimità dell'eventuale ristrutturazione trasversale dei debiti, poiché solo un'informazione adeguata consente ai creditori di esprimere un consenso consapevole e al giudice di verificare l'effettiva tutela delle classi dissenzienti.

In questa prospettiva, la motivazione dell'omologa dovrebbe riflettere non solo il rispetto delle norme formali, ma anche l'analisi delle informazioni rilevanti ai fini del *best interest of creditors test* e della coerenza complessiva del piano. La sentenza partenopea, ante Correttivo-ter pur corretta sul piano formale, sembra non valorizzare appieno questa dimensione sostanziale, che la modifica legislativa intervenuta ha reso centrale nel giudizio di omologazione.

5. Equità

Il piano *de quo* è senz'altro equo, in quanto non sembra favorire una classe di creditori a discapito di un'altra. Le classi di creditori sono trattate in modo proporzionale alle loro aspettative di recupero dei crediti. È da osservare, però, che dalla decisione del tribunale non è dato evincere se vengono adeguatamente rispettate le procedure di consultazione e di informazione dei lavoratori previste dalla disciplina giuslavorista soprattutto nei casi, come quello di ristrutturazioni trasversali, che possono comportare dei cambiamenti radicali, e anche sotto questo aspetto la pronuncia in esame si discosta dai più rigorosi orientamenti giurisprudenziali precedenti. Nella decisione in commento si evince che le proposte concordatarie aggiornate di D e C prevedono il pagamento integrale dei crediti da lavoro subordinato, ma non c'è alcun accenno circa la previsione di piani di assorbimento dei lavoratori o della

previsione di clausole di assorbimento dei lavoratori precedentemente occupati nelle imprese del gruppo e quindi non sembra che il tribunale decidente abbia adottato misure sufficienti per salvaguardare i posti di lavoro durante e dopo la ristrutturazione. È pur vero che il recupero della capacità produttiva dell'impresa attraverso la continuità assicurata dalla protrazione dell'attività dovrebbe utilmente riversarsi su tutti gli stakeholder identificabili nel *debitore*, *creditori*, *soci* e perché no anche dei *lavoratori*, ma sempre che per questi ultimi siano messe in atto tutte le tutele previste in uno Stato Sociale di diritto.

L'equità del piano, tuttavia, non può essere valutata solo in termini di equilibrio tra le classi: il nuovo art. 112 CCII richiede che nessuna classe dissenziente riceva un trattamento peggiore rispetto allo scenario di liquidazione, secondo il parametro del *best interest of creditors test*. Tale criterio, oggi centrale nel giudizio di omologazione, impone al Tribunale di verificare che la distribuzione del valore sia coerente, non discriminatoria e rispettosa dell'ordine delle prelazioni nella sua funzione sostanziale, pur senza pretendere una rigida applicazione delle regole civilistiche di cui agli artt. 2740 e 2741 c.c. La decisione partenopea, pur riconoscendo l'equilibrio interno del piano, non esplicita in modo puntuale le ragioni che giustificano l'assenza di pregiudizio per eventuali classi dissenzienti, lasciando in ombra un passaggio che il legislatore ha reso decisivo nel nuovo assetto della ristrutturazione trasversale dei debiti.

6. Continuità aziendale e ristrutturazione trasversale

La pronuncia dei giudici partenopei è esempio significativo nella gestione delle crisi aziendali in Italia, poiché il Tribunale con un'analisi articolata, individua gli elementi essenziali per procedere legittimamente alla cd. ristrutturazione trasversale. La decisione di primaria importanza sia per unicità temporale, essendo la prima pronuncia concernente una ristrutturazione trasversale in un concordato di gruppo, sia perché *ratione materiae*, offre una maggiore flessibilità e un'alternativa efficace alla liquidazione. La ristrutturazione trasversale è idonea a preservare la capacità operativa dell'impresa e a garantire una migliore soddisfazione dei creditori rispetto allo scenario liquidatorio. Tale impostazione consente alle aziende di proseguire l'attività mentre affrontano le difficoltà finanziarie, con effetti positivi non solo per i creditori, ma anche per il tessuto economico complessivo, riducendo il rischio di un fallimento irreversibile e favorendo una ristrutturazione più rapida ed efficiente del debito aziendale. Il legislatore del Codice della crisi, del resto, elegge *il gruppo* come una delle possibili forme organizzative dell'impresa valorizzandone la dimensione unita-

ria anche nelle situazioni di crisi. Come osservato in dottrina⁶, “la giustificazione di questa scelta regolativa sta nella finalità di ottimizzare il risultato economico delle procedure concorsuali”, finalità che si declina diversamente a seconda che si tratti di concordato o di liquidazione giudiziale. L’impianto normativo mira, infatti, a preservare le sinergie imprenditoriali tra le società del gruppo,⁷ soprattutto nelle procedure in continuità, dove l’integrazione operativa e finanziaria costituisce un elemento essenziale per il successo del piano e per la tutela degli stakeholder coinvolti.

L’applicazione di tali criteri assume particolare rilievo nelle proposte di concordato di gruppo, nelle quali la compresenza di continuità diretta e indiretta e la presenza di apporti esterni costituiscono il terreno sul quale si innesta il meccanismo della ristrutturazione trasversale dei debiti.

7. Il *cross class cram down* o ristrutturazione trasversale dei debiti

L’espressione “ristrutturazione trasversale” è enunciata dal legislatore *una sola volta* nell’art.112, al co. 4, CCII⁸ che rinvia al co. 2 ove, al fine della ristrutturazione trasversale dei debiti sono elencate quattro condizioni. Tra queste, assume particolare rilievo la lett. d) del medesimo comma, come modificata dal d.lgs. 136/2024, che in sostanza dispone “la necessità che la proposta di concordato in continuità aziendale, sia approvata dalla *maggioranza* delle classi, purché almeno una sia formata da creditori titolari di diritti di prelazione⁹ oppure, *in mancanza* dell’approvazione a

⁶ **Sciuto M., 2020**, “*Le ragioni della liquidazione giudiziale di gruppo*”, in I gruppi nel codice della crisi, a cura di Vattermoli D., Pisa, Pacini.

⁷ Del resto, la scelta del legislatore del CCII è in sintonia con quanto previsto nella Relazione illustrativa al d.lgs. n. 14/2019 e cioè: “Quanto, poi, alla disciplina della crisi e dell’insolvenza, il connotato tendenzialmente unitario del fenomeno di gruppo ha assunto una valenza maggiore nelle procedure concordatarie tese a garantire il più possibile la continuità aziendale, rispetto alle procedure meramente liquidatorie, in cui è naturalmente destinata a prevalere la visione statica dei diversi patrimoni sui quali i creditori di ciascun soggetto societario hanno rispettivamente titolo per soddisfarsi”. E ancora, prosegue, “Quando si è in presenza di un gruppo di imprese, tuttavia, è frequente che la crisi investa tutte o molte delle imprese facenti parte del gruppo ed è indispensabile affrontarla in un’ottica unitaria laddove la frammentazione delle relative procedure si rivela disfunzionale”.

⁸ In tal senso **Vattermoli D.**, “Ristrutturazione trasversale dei debiti”, in *Giur. comm.*, 2023, I, 830.

⁹ Deve trattarsi di creditori non soddisfatti integralmente ed in denaro entro 180 giorni dall’omologazione perché altrimenti non potrebbero votare. Quindi verranno pagati o oltre tale termine o nei limiti della capienza della garanzia. Come osserva in dottrina il **Fabiani M. – Nardecchia G., 2023**, sub art. 112, in *Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza- Formulario Commentato*, Milano, 1445, in entrambi i casi questi creditori, non hanno un interesse specifico in quanto otterrebbero non più di

maggioranza delle classi, la proposta sia approvata da almeno una classe di creditori che riceverebbe un'utilità positiva nello scenario di liquidazione, secondo la graduazione delle cause legittime di prelazione"¹⁰. È da premettere che, mentre la disciplina per l'approvazione del concordato liquidatorio è rimasta sostanzialmente invariata e ancorata al tradizionale principio di maggioranza (art. 109, 1 comma CCII), le regole che disciplinano la votazione nel concordato preventivo in continuità sono state profondamente modificate dal correttivo del 2022 n. 83, il quale ha recepito la Direttiva Insolvency allorché non ricorra il requisito quantitativo dei voti necessari e cioè della totalità delle classi di creditori. Ciò significa che, se è vero che può apparire rigida la regola secondo cui nel concordato con piano in continuità la formazione delle classi è sempre obbligatoria (art. 85 CCII) e che la regola dell'approvazione è costituita *dall'unanimità* delle classi (art.109, co.5, CCII) *ex ante* delineate dall'imprenditore ed *ex post* verificate nel merito dell'omogeneità delle stesse dal commissario giudiziale, essa subisce un primo temperamento dalle previsioni di cui al primo periodo dell'art. 109, 5° comma CCII¹¹. Ebbene, questo comma rappresenta la novità assoluta, non solo rispetto alla legge fallimentare ma anche rispetto alla versione originaria del Codice di cui al d. lgs. n. 14 del 2019, laddove introduce una specifica disciplina in materia di maggioranza per l'approvazione del concordato in continuità aziendale. Ma allorché neppure tale ausilio sia bastevole, è ancora possibile omologare il concordato in presenza di altre condizioni tra loro alternative e non concorrenti (cd. ristrutturazione trasversale) con il soccorso dell'art.112, 2° comma, CCII. Il correttivo *ter* ha chiarito che, in mancanza dell'approvazione unanime, il debitore può comunque chiedere l'omologazione, purché ricorrano le condizioni del co. 2 dell'art. 112, tra cui la presenza di almeno una classe "in the money"¹².

La previsione di un criterio sussidiario è una previsione di favore per il con-

quanto potrebbero ottenere dalla liquidazione sicché il loro voto a favore assume un significato di un peculiare sostegno al debitore. E ancora, **Fabiani M, 2022**, "Un affresco sulle nuove milestones del concordato preventivo", in *Diritto della Crisi*.

¹⁰ Si è osservato in dottrina, anteriormente al Decreto Correttivo **Fabiani M, 2022**, *op.cit.*, "questo indubbio favor per la proposta concordataria in continuità trova però un contrappeso nel fatto che ciascun creditore dissenziente (anche se appartiene ad una classe consenziente) può opporsi all'omologazione e rappresentare che il trattamento offertogli non è conveniente rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale, per cui in caso di opposizione, l'omologazione può intervenire soltanto se il tribunale verifica l'assenza di pregiudizio. È *in re ipsa* che il rischio dell'opposizione rappresenta un serio stimolo al debitore a non confezionare proposte discriminatorie.

¹¹ L'art. 109, co. 5° CCII, in mancanza della totalità del voto favorevole di tutte le classi, ritiene bastevole la maggioranza dei crediti ammessi al voto, oppure, in presenza di tanti votanti pari alla metà dei crediti ammessi ad esprimersi, vi siano i voti favorevoli dei 2/3 degli stessi. In dottrina, **Bozza G., 2022**, *Le maggioranze per l'approvazione della proposta concordataria*, in *Riv. Diritto della Crisi*, "si è ironizzato sul fatto che questo metodo di calcolo determina che la maggioranza rilevante non è più quella assoluta ma quella del 33,33%, talché la maggioranza sarebbe, in verità, una minoranza". *Contra*, **Fabiani M., 2022**, "Il diritto diseguale nella concorsualità concordataria postmoderna" in rivista il Fall., 12/2022. Tale comma ha subito piccole modifiche ad opera del correttivo - *ter*; c'è stata poi l'introduzione del co. 5-*bis*) all'articolo 109 CCII.

¹² È "in the money" la classe che, nello scenario di liquidazione giudiziale, riceverebbe un'utilità positiva, anche minima, secondo la graduazione delle cause legittime di prelazione.

cordato in continuità aziendale, poiché agevola il raggiungimento delle maggioranze all'interno delle classi, e, soprattutto, evita che il disinteresse dei creditori¹³ possa pregiudicare il buon esito della proposta concordataria. La disciplina dimostra la consapevolezza del legislatore circa la difficoltà di ottenere l'unanimità delle classi¹⁴ e introduce un meccanismo che consente comunque di procedere all'omologazione quando sia stata approvata almeno da "una classe in the money". Ne discende che, all'interno di ciascuna classe, l'approvazione può avvenire con il voto favorevole della maggioranza. All'esito della votazione, e in mancanza dell'unanimità, il debitore può chiedere che venga in ogni caso fissata l'udienza per l'omologazione affinché in quella sede il tribunale valuti che il concordato sia ugualmente omologabile alla luce delle condizioni previste dall'art.112, co. 2, CCII. Preliminarmente va chiarito che nel sistema del Codice della crisi, l'Absolute Priority Rule (APR) continua a rappresentare il criterio tradizionale il legislatore del CCII, distingue tra due criteri di distribuzione del valore: impone il rigoroso rispetto delle cause legittime di prelazione, nel senso che una classe di creditori di grado superiore deve essere soddisfatta integralmente prima che i creditori (o soci) di grado inferiore possano ricevere una qualsiasi utilità. Questa regola opera in modo pieno e inderogabile nel concordato liquidatorio. Nel concordato in continuità, invece, l'APR trova applicazione obbligatoria **solo fino alla saturazione del valore di liquidazione**, cioè fino a concorrenza di quanto i creditori otterrebbero in caso di liquidazione giudiziale. Tale valore costituisce il parametro minimo di tutela dei creditori e rappresenta il riferimento costante del CCII per ogni piano di risanamento o strumento di regolazione della crisi. La regola della Relative Priority Rule (RPR) regola della priorità relativa, è un'innovazione introdotta dalla Direttiva Insolvency al fine di favorire la continuità aziendale. Questa regola permette di distribuire parte del valore ai creditori di grado inferiore o ai soci senza che i creditori di rango superiore siano stati pagati per intero. Per questa regola non è richiesto il soddisfacimento integrale dei crediti senior prima di passare a quelli junior. Tale ultima regola trova spazio unicamente nel concordato preventivo in continuità e si applica esclusivamente al valore eccedente quello di liquidazione.

Ritornando al disposto alla lett. d) dell'art.112, co.2,¹⁵ nel testo anteriore al Decreto Correttivo, la locuzione "*in mancanza*", aspetto nodale dell'intero istituto, in assenza di una esplicitazione nomofilattica del legislatore nazionale, sembra aver introdotto una regola suppletiva che ha dato adito a letture dottrinali e giurisprudenziali eterogenee:

¹³ Nota il **D'Attorre G., 2023**, "*Dal principio di maggioranza al principio di minoranza*", in *Rivista il Fall.* 3/2024, 303, trattasi "di una tecnica certo non ignota nelle deliberazioni collettive, dove spesso si sterilizza ai fini del calcolo la partecipazione di coloro i quali siano rimasti assenti, per evitare che il loro disinteresse possa essere di ostacolo all'approvazione o possa comunque influenzare la decisione finale".

¹⁴ In tal senso **Bozza G. 2022**, "*Le maggioranze ...op. cit.*", 137.

¹⁵ Norma sulla ristrutturazione trasversale.

-
- per l'orientamento dominante, sarebbe sufficiente l'approvazione da parte di una sola classe, o di una minoranza di classi, purché abbia le caratteristiche indicate dalla norma¹⁶, e cioè si tratti di una classe formata da creditori che sarebbero almeno parzialmente soddisfatti rispettando la graduazione delle cause di legittime di prelazione anche sul valore eccedente quello di liquidazione.
 - mentre per altro orientamento¹⁷ sarebbe sempre necessaria l'approvazione della maggioranza delle classi, di cui almeno una sia formata da creditori prelazionari oppure creditori di una pretesa non incapiante, creditori cd. "*in the money*", vale a dire creditori che sarebbero almeno parzialmente soddisfatti rispettando la graduazione delle cause legittime di prelazione anche sul valore eccedente quello di liquidazione.

Per comprendere appieno il significato della norma è necessario un richiamo alla Direttiva europea UE n. 2019/1023 ed in particolare, all'art.11 che verte sulla ristrutturazione trasversale dei debiti (*cross-class cram-down*) e da cui trae origine, come già accennato, l'art.112, 2 co., CCII, essendo quest'ultimo attuazione domestica dell'analogo istituto presente da tempo nel *Chapter 11*. Ebbene, l'art.11, comma 1, Dir. UE 1023/2019 disciplina, come detto, la ristrutturazione trasversale dei crediti, disponendo che "*gli Stati membri provvedono affinché il piano di ristrutturazione che non è approvato da tutte le parti interessate di cui all'articolo 9, paragrafo 6, in ciascuna classe di voto, possa essere omologato dall'autorità giudiziaria o amministrativa, su proposta del debitore o con l'accordo del debitore, e possa diventare vincolante per le classi di voto dissenzienti se esso soddisfa almeno le condizioni seguenti:.....b) è stato approvato: i) dalla maggioranza delle classi di voto di parti interessate, purché almeno una di esse sia una classe di creditori garantiti o abbia rango superiore alla classe dei creditori non garantiti; oppure, in mancanza, ii) da almeno una delle classi di voto di parti interessate o, se previsto dal diritto nazionale, di parti che subiscono un pregiudizio, diversa da una classe di detentori di strumenti di capitale o altra classe che, in base a una valutazione del debitore in regime di continuità aziendale, si possa ragionevolmente presumere che non riceva alcun pagamento né mantenga alcun interesse se fosse applicato il normale grado di priorità di liquidazione a norma del diritto nazionale*". Ebbene, l'utilizzo del punto e virgola nella Direttiva Insolvency prima della locuzione "**in mancanza**" rende inconfutabile che la previsione dell'ipotesi successiva "*e cioè l'approvazione di almeno una classe*", sia *alternativa* rispetto alla prima previsione "*ossia l'approvazione della maggioranza di classi*". Pertanto, alla luce di una interpretazione conforme al diritto

¹⁶ In tal senso cfr. **D'Attorre G., 2023**, "*Dal principio di maggioranza al principio di minoranza*", in Rivista il Fall. 3/2024, 306; **Bozza G., 2022**, "*Le maggioranze per l'approvazione della proposta concordataria*", in Diritto della Crisi, 2022; **Donati I., 2023**, "*Il requisito del "sostegno minimo" dei creditori per l'omologazione del concordato in continuità: una prima (errata) applicazione dell'art.112, comma 2, lett. d) CCII*", in Fallimento, 791.

¹⁷ **Campobasso M., 2023**, "*Manuale di diritto commerciale*", Torino, 2023, 657; **Di Marzio F., 2023**, "*Diritto dell'insolvenza*", Milano, 577.

dell'Unione Europea, l'art.112, 2 comma, lett. d) del CCII va interpretato nel senso che la proposta di concordato è approvata dalla maggioranza delle classi...oppure, in mancanza, "la proposta è approvata da almeno una classe...". In altri termini, la norma recepita nel nostro codice della crisi pone un criterio principale (maggioranza delle classi interessate) ed un criterio sussidiario (almeno una classe), operante appunto "in mancanza" del criterio principale e, quindi, in presenza dell'approvazione da parte di una sola minoranza delle classi di voto interessate.¹⁸

Con l'entrata in vigore del d.lgs. 136/2024, il legislatore è intervenuto proprio su questo snodo, chiarendo definitivamente la portata della locuzione "in mancanza" e recependo in modo più fedele la struttura bifasica prevista dalla Direttiva Insolvency. È stato precisato che l'approvazione da parte di una sola classe "in the money" costituisce un criterio autonomo e sufficiente per l'attivazione della ristrutturazione trasversale. Infatti, in caso di *concordato in continuità non approvato da tutte le classi*, il tribunale, nel determinare il valore di liquidazione di cui all'art. 112, 2° comma, CCII delle varie imprese del gruppo, deve verificare che l'attestazione del professionista indipendente abbia considerato il valore di realizzo di tutti i beni e diritti liquidabili, aggiunto il presumibile ricavato dell'esperimento delle azioni revocatorie, risarcitorie e recuperatorie, ivi incluse quelle esercitabili solo nel caso di liquidazione giudiziaria, e sottratto non solo il presumibile importo delle spese di liquidazione ma anche uno sconto che tenga conto del probabile tempo di realizzo dell'attivo (particolarmente lungo nei casi di esiti sperati di azioni recuperatorie e risarcitorie) e che consenta di attualizzare lo stesso rendendolo comparabile con la tempistica di soddisfazione prevista dal piano.

Alla luce di quanto sopra si può dedurre che il Codice della crisi introduce una fattispecie di doppia maggioranza, che richiama, per certi versi, il meccanismo di voto previgente alla riforma del 2006, nell'ipotesi in cui un unico creditore sia titolare di crediti superiori alla metà del passivo ammesso. In tal caso, il concordato è approvato solo se ottiene anche "*la maggioranza per teste dei voti espressi*" vale a dire la maggioranza numerica dei creditori, a prescindere dall'entità dei rispettivi crediti. La *ratio* è evidente: evitare che il singolo creditore titolare di un credito particolarmente rilevante, possa determinare da solo l'esito della votazione. Resta da chiedersi se alla luce del disposto del comma 6 dell'art.109 CCII, la norma non possa essere elusa, cedendo ad un cessionario "vicino" una percentuale di credito necessa-

¹⁸ È da notare che il legislatore europeo ha lasciato agli Stati membri la facoltà di prevedere una regola più rigida attraverso l'introduzione dell'obbligo dell'approvazione da parte della maggioranza delle classi. Ne deriva che l'art. 11, Dir. UE 2013/2019 consente l'omologazione del piano di ristrutturazione approvato solo da una minoranza di classi (o anche da una sola classe), ma gli Stati membri possono aumentare il numero delle classi necessarie per l'approvazione e reintrodurre la necessità dell'approvazione da parte della maggioranza delle classi, senza però poter esigere l'unanimità. Per es. la Germania ha introdotto la regola della necessità dell'approvazione della maggioranza delle classi.

ria a restare sotto la soglia. Difatti, il comma 6 del medesimo articolo, che disciplina il regime delle esclusioni, prevede tra l'altro, l'esclusione dal voto e dal computo delle maggioranze i "cessionari o aggiudicatari dei loro crediti che li hanno acquisiti da meno di un anno prima della domanda di concordato"; è *in re ipsa* che basta essere vigili sulla tempistica della cessione per eludere la norma. Il codice, inoltre, dà rilievo al solo **consenso esplicito**,¹⁹ per cui il silenzio del creditore equivale a **dissenso**. In particolare, il legislatore del Codice della Crisi nel comma 6 dell'articolo in commento²⁰, disciplina le ipotesi di esclusione dal voto e dal computo delle maggioranze, a prescindere dal rango del credito vantato, annoverando tra queste categorie, le persone che potrebbero impiegare il voto nel concordato strumentalmente e per fini estranei a quelli di cui sono portatori i creditori, in quest'ambito rientrano *il coniuge o il convivente del debitore etc...* con il rischio in tal caso, poiché si tratta di persone ritenute particolarmente vicine al debitore, di una "*prevalenza di un affectio familiaris rispetto ad un effettivo interesse patrimoniale*"²¹. Infine, l'ultimo periodo del comma 6 prevede che "*sono inoltre esclusi dal voto e dal computo delle maggioranze i creditori in conflitto di interessi*". La disposizione rappresenta una novità per il diritto della crisi se si considera che il legislatore ha introdotto nel concordato, attraverso una *clausola generale*²², il concetto di "*conflitto di interesse*" ciò al fine di escludere dal voto e dal computo delle maggioranze il creditore portatore di un interesse "diverso" da quello "comune" all'intera massa passiva. In dottrina²³, l'utilizzo di una clausola generale nel codice della crisi ha suscitato qualche perplessità dovute alle difficoltà applicative derivanti dalla constatazione che "*non è sicura l'esistenza di un interesse comune dei creditori concorrenti, eventualmente in contrasto con l'interesse individuale di ciascuno di essi*"²⁴.

¹⁹ "Il concordato è approvato dai creditori che rappresentano la maggioranza dei crediti ammessi al voto", l'espressione codicistica milita in tal senso.

²⁰ Il comma 6 ricalca il quanto previsto nell'art 177 legge fallimentare.

²¹ La notazione è di **De Cicco O., 2007**, "*Le classi dei creditori nel concordato preventivo*", art. 177 l. f., *Rivista di diritto dell'impresa*, 2007

²² Cfr. **Mengoni L., 1986**, "*Spunti per una teoria delle clausole generali*", in *Riv. crit. dir. priv.*, 1986, 10-11: "*le clausole generali sono norme incomplete, frammenti di norme; non hanno una propria autonoma fattispecie, essendo destinate a concretizzarsi nell'ambito dei programmi normativi di altre disposizioni*". L'Autore precisa poi che **le clausole generali** "*non sono né principi deduttivi, né principi di argomentazione dialettica, bensì impartiscono al giudice una misura, una direttiva per la ricerca della norma di decisione: esse sono una tecnica di formazione giudiziale della regola da applicare al caso concreto, senza un modello di decisione preconstituito da una fattispecie normativa astratta.*"

²³ **V. Nuzzo G., 2019**, "*Il conflitto di interessi dei creditori nei concordati*" in *Sistema Finanziario e diritto dell'impresa*, collana diretta da Anelli F., Dolmetta A.A., Portale G.B. e Presti G., Giuffrè Francis Lefebvre.

²⁴ In tal senso **Nigro A. – Vattermoli D., 2023**, *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*. Sesta edizione, Il Mulino, Editore.

8. Il quadro normativo previgente e le principali incertezze applicative. Il “*leading case*” bresciano del 2025

Nella vigenza della legge fallimentare ai fini dell’omologazione di un concordato preventivo in continuità aziendale, il Tribunale era tenuto a verificare l’avvenuta approvazione della proposta da parte dei creditori, tenendo conto di una doppia maggioranza di classi e di importo ai sensi degli articoli 177 e 180 della Legge Fallimentare. Il Codice della Crisi e dell’Insolvenza ha sostanzialmente modificato come si è detto, tale previsione allineandosi alla Direttiva europea dettando una disciplina diversa a seconda che sia stato approvato all’unanimità **cd. concordato consensuale** (articoli 109, co. 5 e art. 112, comma 1, lett. f) CCII), ovvero che l’approvazione unanime delle classi non sia stata raggiunta **cd. concordato non consensuale**, ma la proposta di concordato può essere lo stesso omologata al verificarsi delle condizioni già analizzate ai sensi dell’art. 112, 2 co., CCII. Nel vigore della disciplina originaria del CCII, antecedente al Decreto Correttivo di settembre 2024, la giurisprudenza aveva fatto ricorso a tale strumento in contesti circoscritti riguardanti procedure non consensuali, avvalendosi dell’istituto della ristrutturazione trasversale. Oltre alla pronuncia del Tribunale partenopeo, si citano quella del Tribunale di Bergamo (11 aprile 2023); del Tribunale di Mantova (14 marzo 2024) e del Tribunale di Roma (26 ottobre 2023) confermata dalla Corte di Appello di Roma (30 aprile 2024).

Tuttavia, è con il quadro normativo ridefinito dal d. lgs. 136/2024 che si colloca la sentenza del Tribunale di Brescia del 2025²⁵, la quale rappresenta uno dei primi e più rilevanti arresti successivi al Correttivo^{ter}. La decisione bresciana, infatti, recepisce in modo esplicito la struttura bifasica delineata dal legislatore, valorizzando il ruolo del Tribunale quale garante dell’equilibrio interclassi. In particolare, il collegio chiarisce l’operatività del nuovo art. 112, co. 2, lett. d) CCII, stabilendo che il controllo giudiziale deve vertere sulla corretta scissione del valore aziendale: se il valore di liquidazione deve essere ripartito rispettando rigorosamente la *Absolute Priority Rule*, il plusvalore generato dalla continuità può essere distribuito secondo la più flessibile *Relative Priority Rule*²⁶.

Tale approccio eleva il *best interest of creditors test* a parametro di legittimità sostanziale, imponendo che la classe dissenziente riceva comunque un trattamento economico superiore a quello ottenibile in sede di liquidazione giudiziale²⁷. Il “*le-*

²⁵ Tribunale di Brescia, Sez. Spec. Imprese. sent. 15 gennaio 2025.

²⁶ Arato M. (2025). Prime riflessioni sulla cross-class cram-down bresciana: tra tutela del credito e continuità aziendale. *Diritto della Crisi*, (2), 112-130.

²⁷ Fanti G. (2025). Il superamento del dissenso nel CCII: analisi critica del *leading case* di

ading case” bresciano conferma quindi che la ristrutturazione trasversale non è un meccanismo automatico, ma l’esito di una valutazione stocastica volta a verificare che il “premio di continuità” sia ripartito in modo coerente con la gerarchia dei crediti, pur ammettendo deroghe finalizzate alla conservazione del valore d’impresa.²⁸

9. Prospettive *de iure condendo*

V’ è da domandarsi all’esito della decisione in commento se la regola del classamento dei creditori che già era stata introdotta nella l. fall. novellata²⁹ come tecnica di superamento del rigore della *par condicio creditorum*, consentendo il riconoscimento di un trattamento differenziato tra creditori di pari rango ma inseriti in classi diverse, sia stata un bene mantenerla e rivitalizzata nel nuovo codice, oppure no. Invero, nel CCII come si è visto, la formazione delle classi ha una *ratio* che va oltre la limitata esigenza di relativizzazione della *par condicio creditorum*³⁰ fino a diventare parte necessaria per la omologa da parte del tribunale della proposta di concordato preventivo in continuità aziendale³¹. Ci si potrebbe chiedere se il legislatore del diritto della crisi sia stato miope nell’ancorare la “classe di creditori” al concetto di “*omogeneità di posizione giuridica ed interessi economici*” (art. 2, lett. r)); a modesto avviso, di chi scrive, un simile ragionamento potrebbe condurre ad una corsa per il debitore,³² allo spaccettamento della classe in più classi, con un incremento *sine die* del loro numero al solo scopo di raggiungere il requisito della omogeneità interna e governare più facilmente il meccanismo del raggiungimento della maggioranza delle classi. Ma c’è di più! Questo sistema può rendere oltremodo difficile per il Tribunale valutare “la corretta formazione delle classi”. Nella pronuncia in commento, anche la parità di trattamento dei creditori all’interno di ciascuna classe sembra essere stata assicurata sia in termini di modalità di soddisfacimento, sia in termini di percentuali sia, infine, di tempistica; laddove il Tribunale ravvisasse che la composizione della classe sia valsa a costruire raggruppamenti artificiosi, volti a silenziare ed isolare creditori fastidiosi, non potrebbe accogliere l’istanza di

Brescia. *Giurisprudenza Commerciale*, 1, 200-215.

²⁸ Rossi, R. (2025). Cram-down e test di convenienza: la matematica del diritto della crisi. *Rivista dei Dottori Commercialisti*, (1), 45-62. Tribunale di Brescia, Sez. Spec. Imprese. (2025, 15 gennaio). [Sentenza sull’omologazione del concordato preventivo]. Zanichelli, L. (2025). La valutazione del valore di liquidazione nel concordato preventivo. *Analisi Giuridica dell’Economia*, 88-105.

²⁹ Cfr. il D.L. n. 37/2005 e il D.lgs. n. 5/2006.

³⁰ Tale tecnica di superamento del rigore della regola *della par condicio creditorum* consentiva un trattamento differenziato tra creditori di pari rango ma inseriti in classi diverse; la *par condicio* da regola assoluta diventava così regola relativa, a valere solo all’interno di ogni classe di creditori, e non più all’interno dell’intero rango.

³¹ Cfr. art. 85, 3 co° CCII per il quale la formazione delle classi è obbligatoria.

³² Al fine di ottenere l’omologazione del concordato preventivo in continuità aziendale.

omologa.

Resta qualche criticità nel sistema posto in essere dal legislatore della crisi a proposito della salvaguardia del principio di maggioranza, viene conservato nella sostanza? In realtà, nei concordati in continuità aziendale, sia la regola dell'obbligatorietà della formazione delle classi, sia dell'unanimità del consenso, sia infine l'obbligatorietà dello scrutinio da parte del Tribunale, (obbligatoria per le proposte concorrenti) potrebbe far pensare che il principio delle maggioranze sia ancora saldo; tuttavia, le regole alternative, come si è visto, indicate nella direttiva europea e recepite dal legislatore italiano nell'art. 109, 5 co. e 112, 2 co., lett. d), CCII, portano a diversa conclusione e cioè che il principio di maggioranza sia rispettato più nella forma che nella sostanza. Infatti, mentre nel sistema della l. fall. la proposta contemplava la suddivisione dei creditori in classi, tuttavia per l'approvazione della stessa era necessario sia l'approvazione della maggioranza delle classi, sia la maggioranza assoluta dei voti favorevoli rispetto ai creditori ammessi al voto in tutte le classi, il debitore non aveva la possibilità, come nel sistema vigente, di adoperare meccanismi tali da allocare i creditori riottosi in una classe anche folta, sterilizzandoli in un prevedibile voto contrario superabile dalla maggioranza delle altre classi. Ne deriva che nel sistema attuale la maggioranza è rispettata più nella forma che nella sostanza; il Tribunale potrebbe omologare la domanda di concordato contro la volontà dei creditori sfavorevoli, che paradossalmente, potrebbero essere la maggioranza. Si potrebbe obiettare che, comunque il creditore contrario ha un'arma costituita dal *rimedio dell'opposizione*³³, ma è solo un meccanismo attraverso il quale il creditore può far valere il difetto di convenienza del concordato, intendendosi per tale l'assenza di pregiudizio. Il rimedio dell'opposizione rimane quindi una garanzia per il creditore, invero, se il Tribunale ritiene che il pregiudizio vi sia, anche se riferito ad un solo creditore, non può omologare il concordato. L'opposizione trasferisce il potere decisionale al giudice che decide sulla base della sussistenza o meno del pregiudizio.

La sentenza in commento ha confermato che tale meccanismo è conforme alla normativa vigente e può essere utilizzato per superare le resistenze di una minoranza di creditori che potrebbero ostacolare la realizzazione del piano di ristrutturazione.

In conclusione, la pronuncia partenopea potrebbe rappresentare un'importante precedente per future ristrutturazioni aziendali, favorendo un clima più favorevole per il risanamento delle imprese in difficoltà, essa però si pone in controtendenza rispetto ai precedenti giurisprudenziali consolidati in materia sia della giurisprudenza

³³ Nel senso che l'opposizione rappresenta la valvola di tutela dei creditori dissenzienti v. in dottrina **Fabiani M., 2022**, "L'avvio del Codice della Crisi" in Diritto della Crisi

za di legittimità³⁴ sia della giurisprudenza di merito³⁵ senza spiegarne le giustificazioni. Valga per tutte ad es. la statuizione contenuta nella sentenza n. 6789/2023 con la quale la Cass. Civile, ha ribadito che *“la responsabilità della nuova entità nelle ristrutturazioni trasversali si applica solo in caso di continuità operativa diretta”* diversamente, la pronuncia in esame sembra includere anche *la continuità indiretta* come criterio di responsabilità. Per quanto concerne poi la giurisprudenza di merito, si cita ad es. la sentenza del Tribunale di Bergamo, n. 65 del 2023 in tema di *concordato preventivo, giudizio di omologazione, ristrutturazione trasversale*; ebbene, in questo caso con un *dictum* chiaro che non lascia spazio a soluzioni diverse, il Tribunale non accoglie la domanda di omologazione del concordato preventivo in continuità aziendale: *ritenendo*, si legge in motivazione, *non sussistente la condizione di cui alla lettera d) dell’art. 112, 2 co° CCII, ma neppure risultando soddisfatte congiuntamente tutte le quattro condizioni di cui all’art.112, 2 co., CCII*. La pronuncia dei giudici bergamaschi sembra aver richiesto una prova rigorosa della continuità diretta per attribuire la responsabilità all’azienda subentrante, legittimando un’interpretazione restrittiva delle ristrutturazioni aziendali come valide solo in caso di prove della prosecuzione delle stesse operazioni da parte della NewCo con continuità operativa quasi identica; diversamente, la pronuncia dei giudici partenopei fa da apripista verso un approccio più aperto, flessibile nella valutazione delle prove di continuità diretta e indiretta, facilitando la strada ad una interpretazione più elastica ed inclusiva delle continuità nelle ristrutturazioni aziendali anche in presenza di conservazione di asset strategici e rapporti commerciali, senza una perfetta sovrapposizione operativa.

Per il futuro si auspica che il previsto ammodernamento delle regole della ristrutturazione, ricavabile dalla disciplina del Codice della Crisi, in sintonia con i principi unionali che mirano a preservare il “valore” dell’impresa e del *going concern* come interesse preminente o paritetico rispetto all’interesse dei creditori³⁶ possa riuscire a realizzare l’anelato equilibrio tra tutela del creditori e salvaguardia

³⁴ V. anche per un orientamento delle SS.UU. ma anteriore al CCII, la sent. **Cass. Civ., SS.UU., n. 1277/2019** che già enunciava il *dictum* ripreso da **Cass Civ. sent. n. 6789/2023** e cioè *“che nelle ristrutturazioni trasversali, l’azienda subentrante è responsabile delle passività solo se vi è una continuità diretta delle operazioni”*. Contro tale *dictum* sembra porsi la sentenza n. 39/2024 del Tribunale di Napoli che invece può aver riconosciuto responsabilità anche in caso di continuità indiretta.

³⁵ Cfr. **Tribunale di Torino, sent. n. 1128/2022** che ha sancito che solo le operazioni che mantengono la stessa struttura aziendale e gli stessi processi operativi possono essere considerate ristrutturazioni trasversali con obblighi di continuità. La sentenza del Tribunale di Napoli sembra sposare la tesi che anche modifiche sostanziali possono andar bene per le ristrutturazioni trasversali purché siano mantenuti altri elementi chiave. Sulla stessa scia della sentenza torinese v. anche **Corte d’Appello di Roma, sent. n. 1935/2021** che intende la continuità in senso restrittivo, stessi contratti e stessi clienti.

³⁶ Fortemente preoccupato che la nuova disciplina non tuteli adeguatamente gli interessi dei creditori coinvolti nell’impianto concordatario è in dottrina il **Bozza G.**, *“La tutela dei creditori nel concordato in continuità,”* in Rivista Diritto della Crisi, n. 2/2023.

della continuità che ad oggi rappresenta il punto nodale della nuova disciplina del concordato preventivo in continuità aziendale.

Il correttivo (d.lgs. 136/2024) ha superato le incertezze interpretative della versione originaria dell'art. 112, co. 2, lett. d), confermando la natura alternativa dei due criteri e attribuendo rilievo dirimente all'approvazione da parte di almeno una classe "in the money".

Rassegna Scientifica

1. **Ambrosini S., 2022**, *"Il codice della crisi dopo il d.lgs. n. 83/2022: brevi appunti su nuovi istituti, nozione di crisi, gestione dell'impresa e concordato preventivo"*, in *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, 5/2022 837 e ss.;
2. **Ambrosini S., 2023**, *"Classi di creditori, moratoria dei privilegiati e contenuti del piano nel nuovo concordato preventivo"*, in *Dir. fall. soc. comm.*;
3. **Andreani G., 2023**, *"Transazione fiscale: come cambia a seguito del codice della crisi e della Direttiva Insolvency"*, in *Diritto della Crisi*;
4. **Arato M., 2025**. Prime riflessioni sulla cross-class cram-down bresciana: tra tutela del credito e continuità aziendale. *Diritto della Crisi*, (2), 112-130.\
5. **Bozza G., 2023**, *"La tutela dei creditori nel concordato in continuità"*, in *Riv. Diritto della Crisi*, n.2/2023;
6. **Bozza G., 2022**, *"Le maggioranze per l'approvazione della proposta concordataria"* in *Riv. Diritto della Crisi*;
7. **Campobasso M., 2023**, *"Manuale di diritto commerciale"*, Torino, 2023, 657;
8. **D'Attore G., 2019**, *"I concordati di gruppo nel codice della crisi e dell'insolvenza"*, in *Rivista il Fallimento*;
9. **D'Attore G., 2022**, *"Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza"*, 2° ed., Giappichelli;
10. **D'Attore G., 2023**, *"Dal principio di maggioranza al principio di minoranza"*, in *Rivista il Fall.* 3/2023, 306;
11. **D'Attore G., 2023**, *"Classi "interessate" e classi "maltrattate" nella ristrutturazione trasversale"*, in *Rivista Diritto della Crisi*, n. 2/2023;
12. **De Ciccio O., 2007**, *"Le classi dei creditori nel concordato preventivo"*, art. 177 l. f., *Rivista di diritto dell'impresa*, 2007, Edizioni Scientifiche Italiane;
13. **De Cristofaro M., 2023**, *"sub art. 88 CCII"*, in *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, commento al d.lgs. 2014;
14. **De Santis F., 2020**, *"Il processo cd. unitario di regolazione della crisi o dell'insolvenza: effetti virtuosi ed aporie sistematiche"*, in *Fallimento*, 158;
15. **Di Marzio F., 2023**, *"Diritto dell'insolvenza"*, Milano, 577;
16. **Donati I., 2023**, *"Il requisito del "sostegno minimo" dei creditori per l'omologazione del concordato in continuità: una prima (errata) applicazione dell'art.112"*,

-
- comma 2, lett. d) CCII*”, in Fallimento;
- 17. Fabiani M., 2022**, “*Il diritto diseguale nella concorsualità concordataria postmoderna*”, in Rivista il Fall. 12/2022;
- 18. Fabiani M., 2022**, “*Un affresco sulle nuove ‘milestones’ del concordato preventivo*”, in Diritto della Crisi;
- 19. Fabiani M. – Nardecchia G., 2023**, “*sub art. 112, in Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza – Formulario Commentato*, Milano;
- 20. Fabiani M., 2022**, “*L’avvio del Codice della Crisi*” in Diritto della Crisi
- 21. Gargiulo M. 2025**, “*La ristrutturazione trasversale e il nuovo equilibrio tra soci e creditori: il ruolo dell’art. 120-quater CCII e il caso (recente) del Tribunale di Avellino*”, in Revist Consent Button, HSL Advisors, Business AreaLocus;
- 22. Maffei Alberti A., 2023**, “*Commentario breve alle leggi su crisi d’impresa ed insolvenza*”, Guerrieri G. e Maffei Alberti A. (coord.), Wolters Kluwer – Cedam, Milano;
- 23. Mengoni L., 1986**, “*Spunti per una teoria delle clausole generali*”, in Riv. crit. dir. priv., 1986, 10-11;
- 24. Nigro A. – Vattermoli D., 2023**, Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali. Nuova rdiz., Il Mulino, editore;
- 25. Nuzzo G., 2019**, “*Il conflitto di interessi dei creditori nei concordati*” in Sistema Finanziario e diritto dell’impresa, collana diretta da Anelli F., Dolmetta A.A., Portale G.B. e Presti G., Giuffrè Francis Leebvre;
- 26. Pagano A. J., 2023**, “*Concordato preventivo*”, Commento a sentenza del Trib. di Bergamo, sez. II, 2023 n. 65, in Giurisp. it., dicembre 2023;
- 27. Pagni I. – Fabiani M., 2022**, “*I giudizi di omologazione nel Codice della Crisi*”, in Rivista Diritto della Crisi, 2022;
- 28. Pennisi R., 2024**, “*Considerazioni sul gruppo di imprese nel nuovo codice della crisi*” in Giurisprudenza Commerciale;
- 29. Sciuto M., 2020**, “*Le ragioni della liquidazione giudiziale di gruppo*”, in I gruppi nel codice della crisi, a cura di Vattermoli D., Pisa, Pacini;
- 30. Ricciardiello E., “I lineamenti del nuovo concordato preventivo”, in Crisi e Insolvenza nel nuovo Codice, a cura di Ambrosini S., Zanichelli;**
- 31. Rossi A., 2022**, “*I soci nella regolazione della crisi della società debitrice*”, in Le Società 8-9, 2022;
- 32. Spadaro Marco, 2023**, “*Orientamenti giurisprudenziali di merito*”, commento a sentenza Tribunale di Lucca 18 luglio 2023 n. 62, in Il Fallimento, 2023, n. 11;
- 33. Spiotta M., “Il connubio cram -down fiscale-previdenziale più cross-class:”** *sequestro è un voto*”, commento a sent. Corte di Appello di Firenze, n. 1647/2023, in Il Fallimento 3/2024;
- 34. Spadaro M., 2023**, “*Concordato preventivo in continuità aziendale e cram down fiscale e contributivo*”, commento a sentenza Trib. di Lucca 18 luglio 2023 n. 62, in Rivista Il Fallimento, 12/2023;
- 35. Vattermoli D., 2023**, “*Ristrutturazione trasversale dei debiti*”, in Giur. comm., 2023, I.

-
- 36. Valensise P., Di Cecco G. e Spagnuolo D., 2024** “*Il Codice della Crisi*”, *Commentario*, Giappichelli Editore, Torino.
- 37. Fanti G., 2025**, Il superamento del dissenso nel CCII: analisi critica del leading case di Brescia. *Giurisprudenza Commerciale*, 1, 200-215.
- 38. Rossi, R. 2025**, Cram-down e test di convenienza: la matematica del diritto della crisi. *Rivista dei Dottori Commercialisti*, (1), 45-62.
39. Tribunale di Brescia, Sez. Spec. Imprese. (2025, 15 gennaio). [Sentenza sull’omologazione del concordato preventivo].
- 40. Zanichelli L. 2025**, La valutazione del valore di liquidazione nel concordato preventivo. *Analisi Giuridica dell’Economia*, 88-105.

CRISI D'IMPRESA E SOCIETÀ PUBBLICHE. IL MONITORAGGIO DI ALLERTA NELLE SOCIETÀ A CONTROLLO PUBBLICO DELLA REGIONE ABRUZZO

Vincenzo Mergiotti

Abstract: La rilevazione precoce della crisi d'impresa riveste particolare rilievo nelle imprese a partecipazione pubblica che soggiacciono, oltre agli obblighi di servizio pubblico, alla disciplina fallimentare con la specifica previsione della loro fallibilità. Il saggio si prefigge di verificare, nel solco della disciplina del Tasto unico delle società pubbliche (TUSP) e del nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza (CCII), le modalità e le procedure di applicazione dei dispositivi di allerta adottati da un campione rappresentativo delle società a controllo pubblico della Regione Abruzzo e di delineare eventuali strumenti e strategie che possano rafforzarne l'efficacia in funzione dell'allontanamento della crisi.

Early diagnosis of corporate crisis is especially important in public enterprises that are subject, in addition to public service obligations, to insolvency law with the provision for their bankruptcy. The manuscript aims to verify, within the framework of Consolidated Act on Publicly Participated Companies (CAPC) and new Insolvency Code (IC), the early warning systems adopted by a representative sample of the Abruzzo region's publicly controlled companies and to outline possible new tools and strategies to strengthen effectiveness in response to the crisis.

Parole chiave: crisi di impresa, società pubbliche, sistema di allerta, adeguato assetto

Sommario: 1. Introduzione – 2. Programma di Valutazione del rischio di crisi aziendale (PV) nelle imprese a controllo pubblico – 3. Sistema di allerta della crisi (SAC) nel nuovo codice della crisi – 4. Individuazione del campione – 5. Indagine sull'adozione del PV e del SAC da parte del campione – 6. I risultati dell'osservazione (2016-2024) – 6.1 Descrizione della base dati – 6.2 I risultati

1. Introduzione

La crisi aziendale - come processo degenerativo dell'impresa di produrre valore (Falini, 2017 p.320; Guatri, 1992 p.10) - pregiudica la sua sopravvivenza prospettica e, dunque, il raggiungimento delle sue finalità (Risaliti *et al.*, 2023 pp.11-12).

Il percorso della crisi, secondo l'approccio classico (Guatri, 1995), è costituito da una sequenza di quattro stadi interdipendenti in cui primeggiano due fasi principali: il declino e la crisi (Falini, 2011 p.3). Il declino è la fase in cui si manifestano i primi squilibri laddove la crisi è la fase della degenerazione delle condizioni di declino (Falini, 2011 p.5). Si consideri, poi, che, mentre gli stadi del declino si manifestano con segnali di decadenza/squilibri (1° stadio, incubazione) e con perdite economiche (2° stadio, maturazione), quelli della crisi si rivelano con la carenza di cassa, la perdita di credito, la perdita di fiducia (3° stadio, ripercussione delle perdite) e l'insolvenza (4° stadio, conseguenze sugli stakeholder) (Guatri, 1995) che, se non fronteggiato da estremi rimedi (Tiscini, 2014 p.3), conduce al dissesto (Guatri, 1995).

La transizione da uno stadio all'altro di solito non segue un rigido schema di discontinuità ma muta in funzione delle specifiche condizioni di equilibrio/disequilibrio dell'impresa (Risaliti *et al.*, 2023 p.14).

Sta di fatto che, se il fenomeno del declino/crisi si manifesta come progressivo deterioramento delle condizioni di economicità dell'impresa (Giacosa e Mazzoleni, 2016 p.5; Cestari, 2009 p.34) compromettendo gli equilibri (Savioli, 2019 pp.29-30) e la vitalità della stessa (Pencarelli, 2013 p.12), esso può palesarsi, dapprima, in forma latente e, poi, assumendo aspetti di più rilevante peso, dalla cui gravità dipende il possibile recupero dell'impresa (Risaliti *et al.*, 2023 p.14; Migliori, 2013 p.63; Cestari, 2009 p.32; Paolone, 1997; Andrei, 1996).

Giova osservare che le determinanti della crisi possono ricondursi a fattori endogeni (disfunzioni e inefficienze operative) e/o esogeni (fattori ambientali) all'impresa (Savioli, 2019 p.37; Sciarelli, 1995) nonché a cause soggettive (inadeguatezza del management) e oggettive (indipendenti dai comportamenti degli stakeholder) (Savioli, 2019 pp.37-38). Inoltre, le variabili del graduale deterioramento economico configurano differenti tipologie di crisi (Guatri, 1995) che possono essere innescati da taluni fattori tra i quali: inefficienza, sovracapacità/rigidità, decadimento dei pro-

dotti, carenza di programmazione/innovazione e/o squilibri finanziari/patrimoniali (Tiscini, 2014 p.4; Falini, 2011 pp.12-14; Guatri, 1995).

L'esigenza di tutelare la continuità aziendale durante il percorso della crisi è sempre stata oggetto di attenzione da parte del legislatore in considerazione dell'importanza del recupero e della ricollocazione dell'impresa in crisi sul mercato. Dall'*excursus* sulla disciplina della crisi di impresa si osserva, infatti, che dalla originaria disciplina propriamente liquidatoria (della prima riforma del 2005¹) si è passati alla possibile opzione del concordato con continuità aziendale (della parziale riforma del 2012²) nell'auspicio che lo stato di crisi "possa essere superato mediante la prosecuzione dell'attività d'impresa" (Quattrocchio e Bellando, 2017, p.139). La continuità costituisce, dunque, un elemento del piano di ristrutturazione, vale a dire uno strumento a servizio del concordato ed a vantaggio dei creditori (Zuliani, 2022 p.5).

Ciò si evince, *in specie*, dall'analisi dell'attuale disciplina contenuta nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza³ (CCII) (del 2019⁴) siccome orientata alla continuità e al risanamento (Ciampaglia *et al.*, 2021) oltre alla previsione di dispositivi per "un'allerta autogestita" (Pacchi, 2021 pp.9-11) nella previsione di sistemi di rilevazione precoce della crisi – di matrice comunitaria (Direttiva Insolvency⁵) – che consentono alle imprese di avvalersi della composizione negoziata per prevenire lo stato di crisi o di insolvenza (Pacchi, 2021 pp.9-10). Il recente CCII prevede, per di più, gradazioni della crisi di impresa – dallo "stato di insolvenza" allo stato di "crisi" – rispetto alla quale la conservazione dell'attitudine della continuità rappresenta "una delle principali preoccupazioni" (Zuliani, 2022 p.2) degli amministratori. Essi, infatti, hanno l'obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale (art. 2086, co. 2, c.c.).

L'obbligo dell'adeguato assetto e la salvaguardia della continuità aziendale rivestono, invero, particolare rilievo nelle imprese a partecipazione pubblica come

¹ Si fa riferimento alla prima riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali di cui alla legge delega 80/2005, attuata con il D.Lgs. 5/2006.

² Si fa riferimento al D.L. 83/2012, convertito in legge 134/2012 che ha introdotto l'art. 186 *bis* della legge fallimentare che disciplina la procedura del concordato preventivo con continuità aziendale.

³ Il nuovo codice è stato introdotto dal D.Lgs. 14/2019 e, con esclusione di limitati articoli vigenti dal 2019, è entrato in vigore dal 15 luglio 2022 nel testo modificato dal D.Lgs. 83/2022 che ha recepito la direttiva europea 2019/1023 (c.d. Direttiva Insolvency) (Vietti, 2022 p.1).

⁴ Il vigente Codice è stato introdotto dal D.Lgs. 14/2019 e, modificato, dal D.Lgs. 147/2020.

⁵ Si tratta della Direttiva UE 2019/1023 sull'armonizzazione delle discipline degli Stati membri in tema di crisi d'impresa e disciplina i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione (Biarella, 2022). La Direttiva è stata recepita nel nostro ordinamento dal D.Lgs. 14/2019.

sancito dal Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica⁶ (TUSP). L'intervento degli organismi istituzionali nel mercato, del resto, è di per sé finalizzato a “offrire servizi di interesse generale⁷, (di) a sostenere i fallimenti del mercato (di) ed a supportare l'industria e il credito in un'ottica anticongiunturale” (Lombrano *et al.*, 2019 p.274). Vieppiù che le imprese pubbliche soggiacciono agli obblighi di servizio pubblico⁸ per cui sono richieste forme di controllo più stringenti da parte delle amministrazioni socie (Bassi, 2014 p.153).

Il presente lavoro, se si prefigge di verificare - sulla scia della disciplina del TUSP e del CCII - le modalità e le procedure di applicazione dei dispositivi di allerta adottati da un campione rappresentativo delle società a controllo pubblico della Regione Abruzzo, si propone altresì di delineare eventuali strumenti e strategie che possano rafforzarne l'efficacia in funzione dell'allontanamento della crisi.

2. Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (PV) nelle imprese a controllo pubblico

Il TUSP ha chiarito l'annosa *quaestio* sull'assoggettabilità o meno delle imprese pubbliche alla disciplina fallimentare con la specifica previsione della loro fallibilità⁹, successivamente ribadita dal CCII che ha incluso espressamente le società pubbliche nel proprio ambito di applicazione (Ferrari *et al.*, 2023 p.184). Le disposizioni del TUSP, inoltre, nel porsi in un rapporto di complementarietà con quelle

⁶ Si fa riferimento al D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175.

⁷ Il TUSP definisce i “servizi di interesse generale” quelle “attività di produzione e fornitura di beni o servizi che non sarebbero svolte dal mercato senza un intervento pubblico o sarebbero svolte a condizioni differenti in termini di accessibilità fisica ed economica, continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza, che le amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle rispettive competenze, assumono come necessarie per assicurare la soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento, così da garantire l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale, ivi inclusi i servizi di interesse economico generale” (art. 2, lett. h).

⁸ Sul tema si specifica che “l'art. 12 del D.Lgs. 201/2022 prevede che, qualora risulti necessaria l'istituzione di un servizio pubblico per garantire le esigenze delle comunità locali, l'ente locale deve verificare se la prestazione del servizio possa essere assicurata attraverso l'imposizione di obblighi di servizio pubblico a carico di uno o più operatori, senza restrizioni del numero di soggetti abilitati a operare sul mercato” (Tessarolo, 2023). Inoltre, “il sistema degli obblighi di servizio pubblico [...] ha trovato storicamente una delle sue prime sperimentazioni pratiche [...] nell'ambito dei servizi di trasporto” (Bassi, 2014 p.127-128) e, nel trasporto ferroviario, l'esistenza di un obbligo di servizio pubblico trova riscontro nelle “tratte non remunerative che in un contesto di mercato non verrebbero più offerte” (Cambini *et al.*, 2009).

⁹ Al riguardo, l'art. 14 del TUSP dispone che “le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, a quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi [...]”.

civilistiche, ha dato concreto contenuto al profilo della prevenzione della crisi delle imprese pubbliche. Il testo normativo, in particolare, ha introdotto gli strumenti d'allerta finalizzati alla prevenzione di rischi di potenziali insolvenze delle imprese pubbliche attraverso il monitoraggio e la valutazione del rischio di crisi aziendale e del governo societario.

Tra gli strumenti d'allerta emerge il Programma di Valutazione del rischio di crisi aziendale (PV) (*ex art. 6, comma 2 del TUSP*) la cui funzione è di prevedere, in maniera tempestiva, lo stato di allerta. Si tratta di uno strumento che consente “una fondata valutazione” sullo stato dell'impresa pubblica attraverso parametri quali-quantitativi “la cui integrazione impone senz'altro un intervento proattivo” (CNDCEC, 2019a p.3). La redazione del PV è demandato annualmente all'organo amministrativo che, se ha l'obbligo di comunicarne il contenuto all'assemblea¹⁰ in sede di chiusura dell'esercizio sociale, ha pure il dovere di adottare tempestivamente i provvedimenti necessari¹¹ qualora emergano indicatori di crisi aziendale giacché, in mancanza, verrebbe ad integrarsi una grave irregolarità¹² che consentirebbe ai soci di adire le competenti autorità¹³.

Valga precisare che il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha predisposto specifiche linee guida che definiscono i principali contenuti del PV offrendo indicazioni anche sulle modalità di monitoraggio delle aree di rischio (MEF, 2021 p.3) e di informazione. La finalità informativa¹⁴ consente, al socio-pubblico, “di analizzare e valutare lo stato di salute delle società partecipate” e, all'organo ammini-

¹⁰ Sul punto, l'art. 6 del TUSP specifica che: “le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea” (comma 2) nell'ambito della “relazione sul governo societario, che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio” (comma 4).

¹¹ Sul punto l'art. 14, comma 2, del TUSP stabilisce che: “qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio [...] uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento”.

¹² Sul punto, l'art. 14, comma 3, del TUSP statuisce che: “la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c.”.

¹³ Al riguardo, l'art. 2409 c.c. stabilisce, al comma 1, che: “Se vi è fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il ventesimo del capitale sociale possono denunciare i fatti al tribunale [...]”.

¹⁴ Le linee guida, nel fornire una definizione di rischio di crisi aziendale come la “probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, non solo per il profilo economico-finanziario, ma – più in generale – aziendale” (MEF, 2021 p.7), descrivono anche la struttura del programma-tipo al fine di “monitorare costantemente lo stato di salute della società” pubblica, nonché di “anticipare l'emersione del rischio di crisi” (MEF, 2021 p.9).

strativo, “di assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l’efficienza e l’efficacia dei processi aziendali” (MEF, 2021 p.3).

Il PV predisposto dalle linee guida del MEF è articolato in quattro sezioni che l’organo amministrativo è tenuto a predisporre: 1) descrizione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi aziendali; 2) individuazione degli indici/indicatori quantitativi e qualitativi; 3) determinazione delle soglie di allarme; 4) descrizione dell’attività di monitoraggio e reporting (MEF, 2021 pp.9-10). Nella prima sezione occorre illustrare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi aziendali, nella seconda vanno specificati gli indicatori quali-quantitativi per le diverse aree di rischio (strategici, processo, *information technology*, finanziari), nella terza sezione devono essere individuate le soglie di allerta degli indici e indicatori per valutare il livello di rischio aziendale e, infine, nella quarta sezione è necessario rappresentare l’attività di *reporting* e di monitoraggio per intercettare, con adeguato anticipo e in un’ottica di *early warning*, i segnali di difficoltà¹⁵.

3. Sistema di allerta della crisi (SAC) nel nuovo codice della crisi

Il nuovo codice della crisi (CCII) introduce meccanismi di allerta e procedure tese ad eludere la comparsa di una situazione di crisi attraverso la sua anticipata identificazione (Giacosa e Mazzoleni, 2016 p.12). Si tratta di meccanismi che definiscono un sistema di misure endo-societario che richiedono un adeguato assetto organizzativo – peraltro già previsto dall’art. 2086 c.c.¹⁶ – al fine di rilevare i segnali della crisi e gestire le conseguenti misure per il recupero della continuità aziendale.

In particolare gli strumenti di monitoraggio del rischio introdotti dal CCII sono assicurati da “una lista *check list* particolareggiata” (Riva, 2022 p.91) che comprende

¹⁵ Sul piano applicativo è stato rilevato che “nulla osta a che Programma di valutazione del rischio e Relazione sul monitoraggio costituiscano documenti formati in momenti distinti nell’arco dell’esercizio, per poi confluire nella Relazione sul governo societario; anzi, la necessità di procedere a una continuativa attività di controllo suggerisce che gli esiti del monitoraggio siano verificati – attraverso la redazione della corrispondente relazione - con cadenza quantomeno semestrale, a fronte del Programma di valutazione del rischio da adottarsi a monte dell’esercizio” (CNDCEC, 2019a p.4).

¹⁶ L’art. 2086 c.c., comma 2, prevede che: “L’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.”

la rilevazione periodica (con cadenza infrannuale) dei potenziali squilibri di carattere patrimoniale ed economico-finanziari¹⁷, la verifica della sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi¹⁸ e la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento¹⁹. Nelle imprese a controllo pubblico la predetta *check list* confluisce nel PV (CNDCEC, 2023 p.20) previsto dal TUSP.

Nell'ambito dell'anzidetta *check list* e per ciò che attiene agli indici di allerta il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) – espressamente delegato dal CCII (ex art. 13, comma 2) – ha elaborato l'indice finanziario prospettico *Debt Service Coverage Ratio*²⁰ (DSCR) che “interiorizza l'ottica *forward looking* che impone l'art. 14 (del CCII) quando richiede la valutazione del prevedibile andamento aziendale” (CNDCEC, 2019b p.4). Qualora non sia disponibile il predetto indice, e se la situazione di crisi non sia già evidenziata dal valore del patrimonio netto negativo, è stato previsto l'impiego combinato di cinque indici²¹ con soglie differenti a seconda del settore di attività (CNDCEC, 2019b p.4).

L'allerta dello stato di crisi, dunque, si estrinseca nella situazione di difficoltà economico-finanziaria²² e nella probabilità di futura insolvenza a causa dell'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici che impediscono di soddisfare regolarmente le obbligazioni pianificate²³.

Si aggiunga, inoltre, che l'assetto organizzativo previsto dal CCII investe gli

¹⁷ Ai sensi dell'art. 3, comma 3, lett. a) del CCII.

¹⁸ Ai sensi dell'art. 3, comma 3, lett. b) e art. 4 del CCII.

¹⁹ Ai sensi dell'art. 3, comma 3, lett. c) del CCII.

²⁰ L'indice misura la capacità di rimborso del debito finanziario dell'impresa e la sostenibilità del debito “calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei sei mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale” (CNDCEC, 2019b p.17). Il DSCR inferiore all'unità mostra uno stato di tensione finanziaria che fa “ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi” (CNDCEC, 2019b p.17).

²¹ I cinque indici riguardano: “a) indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato; b) indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; c) indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo; d) indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine; e) indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo” (CNDCEC, 2019b p.16).

²² Sul tema degli indicatori della crisi, di cui all'art. 13 del CCII, è stato osservato che “fondare le procedure d'allerta su voci e indici di bilancio appare [...] concettualmente errato, in quanto questi possono forse fornire un segnale affidabile solo quando l'insolvenza è prossima [...]”, mentre la *ratio* della riforma è quella “di individuare in anticipo lo stato di crisi (che) passa invece da una stima periodica del valore dell'azienda” (Faccincani, 2020 pp.80-81).

²³ In ottemperanza all'art. 2, comma 1, lett. a) e b) del CCII.

ambiti dell'organizzazione²⁴, dell'amministrazione²⁵ e del sistema contabile²⁶ aziendale (Fortunato, 2021 p.3) e l'adozione dei parametri di adeguatezza e di competenza degli amministratori (*ex art. 2381 c.c.*²⁷) ed esteso agli organi delegati (Fortunato, 2021 p.3). Giova, altresì, osservare che, mentre l'assetto può dirsi adeguato quando la sua articolazione è proporzionata alla natura e alla dimensione dell'impresa (Riva, 2022 p.93), la violazione dell'obbligo di predisporlo costituisce "una grave irregolarità"²⁸ (RA, 2024) da parte degli amministratori che sono soggetti ad azione di responsabilità (*ex art. 2392 c.c.*²⁹).

Le disposizioni del CCII si estendono anche alle imprese a controllo pubblico che, di conseguenza, sono chiamate a istituire un assetto "in funzione proattiva e reattiva rispetto alla crisi e al relativo rischio" (CNDCEC, 2023 p.20), assetto suscettibile di essere integrato dagli strumenti già previsti dal TUSP vale a dire dalla relazione del governo societario (*ex art. 6, comma 2*) e dal PV (*ex art. 6, comma 3*).

²⁴ Sul punto si osserva che "L'organizzazione in senso stretto va declinata in termini di "organigramma" che definisca funzioni, poteri e deleghe di firma ovvero di «aspetti statico-strutturali dell'organizzazione dell'impresa nel senso di configurazione di funzioni e competenze (funzionigramma), poteri e responsabilità (organigramma)" (Fortunato, 2021 p.559).

²⁵ Sul tema si è detto che: "L'assetto amministrativo identifica a sua volta l'insieme delle 'procedure' dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano" (Fortunato, 2021 p.559).

²⁶ Sull'argomento si osserva che: "L'assetto contabile [...] si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione ovvero alla parte degli assetti amministrativi volti a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione sia ai fini di programmazione sia ai fini di consuntivazione" (Fortunato, 2021 p.559).

²⁷ L'art. 2381 c.c., al comma 3, stabilisce che: "Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega", e al comma 5 che: "Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa [...]".

²⁸ Sul punto si osserva che: "Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune" (Trib. Cagliari, SSI, decr. 2 marzo 2022 p.8) (RA, 2024).

²⁹ L'art. 2392 c.c., comma 1, stabilisce che: "Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo con la diligenza del mandatario, e sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di uno o più amministratori".

4. Individuazione del campione

Delle 17 società a controllo pubblico diretto o di 1° livello della Regione Abruzzo³⁰, 6³¹ risultano essere in stato di attività (nel 2024), 7 versano in stato di liquidazione³², 2 risultano inattive³³, 1 è stata dismessa la partecipazione regionale³⁴ e 1 società è cessata³⁵ (per incorporazione societaria).

Alle 6 società in stato di attività si aggiungono ulteriori 3 società a controllo indiretto³⁶ (o di 2° livello) per essere le stesse sotto il controllo totalitario di due di esse.

Il campione, quindi, si compone di 9 società a controllo pubblico (diretto e indiretto) che operano in differenti ambiti dei servizi pubblici locali (SPL) e dei servizi di interesse economico generale (SIEG) in favore dei cittadini e/o delle imprese/enti.

Poiché il periodo di osservazione include 9 anni nell'arco temporale dal 2016 (entrata in vigore del TUSP) al 2024 (ultimo bilancio disponibile), l'analisi effettuata sul predetto campione si fonda su 81 osservazioni.

La composizione del campione – con indicazione per ciascuna impresa della misura della partecipazione, del regime di affidamento dei servizi, della classificazione dei servizi e dell'attività economica svolta – viene riportata in [Appendice 1](#).

³⁰ Si fa riferimento allo stato delle partecipazioni regionali al 31 dicembre 2024 contenuto nella DGR 886/2025.

³¹ Si tratta delle seguenti società: Abruzzo Progetti, Centro Agro Alimentare “La Valle del Pescara”, Finanziaria Regionale Abruzzese (FIRA), Società Abruzzese Gestione Aeroporto (SAGA), Società Unica Abruzzese di Trasporto (TUA) e Azienda Regionale per le Attività Produttive (ARAP).

³² Riguardano il Consorzio di Ricerca Unico d'Abruzzo (CRUA), del Consorzio per la ricerca Viticola ed Enologica in Abruzzo (CRIVEA), del Centro Alta Formazione Valle Peligna – Alto Sangro Srl, del Centro Ceramico Castellano Sc a rl, del Consorzio per la Divulgazione e Sperimentazione delle Tecniche Irrigie Srl (COTIR), del Gran Sasso Teramano SpA e della Società di Ingegneria Regionale SpA (SIR).

³³ Si fa riferimento al Consorzio per il polo universitario di Sulmona e del Centro Abruzzo Sc a rl e alla società Majella SpA.

³⁴ Si tratta del Circolo Nautico Carlo Vallonchini Srl.

³⁵ Si fa riferimento alla società Abruzzo Sviluppo SpA, incorporata dalla FIRA SpA.

³⁶ Trattasi delle società Autoservizi Cerella (detenuta nella misura dell'80,05% dalla TUA, Sangritana (detenuta nella misura del 100% dalla TUA e ARAP Servizi (detenuta nella misura del 100% dall'ARAP).

5. Indagine sull'adozione del PV e del SAC da parte del campione

Se il PV delle società a partecipazione pubblica è – per così dire – consolidato, affondando le sue radici nelle disposizioni del TUSP del 2016, il SAC trova la sua genesi nella più recente disciplina del CCII del 2022. Entrambi gli strumenti (PV e SAC) assumono particolare rilievo nell'esercizio del controllo da parte dell'Amministrazione pubblica Azionista, sia nell'ottica del monitoraggio sistematico dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa pubblica, sia al fine di assicurare la continuità aziendale scongiurando ripercussioni sui bilanci dell'Amministrazione proprietaria per “soccorso finanziario” (D'Alessandro, 2025 p.2-3).

Nell'esperienza abruzzese l'obbligatorietà del PV è “rafforzata” dalla previsione contenuta nel disciplinare per il controllo analogo sulle società *in house* della Regione Abruzzo³⁷. Si tratta dell'art. 7 per il quale “al fine di consentire l'esercizio del controllo consuntivo degli equilibri economico-finanziari, l'Organo di Amministrazione delle società provvede a trasmettere” agli uffici regionali “i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale di cui all'art. 6 comma 3 del D.Lgs. 175/2016” (lett. e).

Benché sia prevista per le società pubbliche l'obbligatorietà del PV e del SAC, l'indagine condotta sul campione abruzzese mostra un loro impiego assai circoscritto. Infatti, nel periodo di vigenza del PV (2016-2024) solo una quota minoritaria del campione (μ 31%) ha utilizzato tale strumento sebbene si registri una costante progressione circa la sua adozione (dall'11% del 2016 al 56% nel 2024). Analogamente, nel triennio di vigenza del CCII (2022-2024) soltanto la minoranza del campione (μ 22%) ha impiegato il SAC (dall'11% del 2022 al 44% nel 2024).

	TUSP												TUSP	
							CCII						2016-2024	2022-2024
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		2023		2024			
PV	PV	PV	PV	PV	PV	PV	SAC	PV	SAC	PV	SAC	PV	SAC	
Campione	11%	11%	22%	33%	33%	33%	33%	11%	44%	33%	56%	44%	μ 31%	μ 22%

Legenda:

PV, Programma di Valutazione del rischio di crisi *ex* TUSP

SAC, Sistema di allerta della crisi aziendale *ex* CCII

Tabella 2): Stato di fatto sull'adozione del PV e del SAC da parte del campione (2016-2024)

³⁷ Il vigente disciplinare è stato approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 109 del 14 marzo 2017 (disponibile all'indirizzo: https://www.regione.abruzzo.it/system/files/dgr/2017/DGR109_2017.pdf)

6. I risultati dell'osservazione (2016-2024)

6.1 Descrizione della base dati

L'indagine, come si è detto, ha preso in esame le informazioni e i dati di bilancio delle società del campione racchiuso nell'arco temporale 2016-2024 includendo sia il periodo di vigenza delle disposizioni del TUSP (dal 2016³⁸), sia quello di vigenza del nuovo CCII (dal 2022³⁹).

I bilanci – nelle distinte componenti dello stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e relazione sulla gestione – risultano regolarmente approvati dagli organi societari e sono stati acquisiti tramite visure camerali o sui siti *web* del campione relativamente a tutto il periodo in esame. I dati sono stati trasferiti, poi, in un *file Excel* con composizione di un *dataset*. Poiché il campione consta di 9 società e il periodo di osservazione è di 9 anni, l'analisi racchiude 81 osservazioni.

6.2 I risultati dei modelli predittivi delle insolvenze

L'esame dell'equilibrio finanziario del campione nell'arco temporale di osservazione è stato eseguito mediante l'utilizzo di modelli predittivi in grado di prevedere il livello di rischio/default di un'impresa.

Per una minuziosa disamina, i modelli di *scoring* impiegati sono stati effettuati sulla base dell'analisi multivariata (modelli di: Altman, 1993; Springate, 1978; Fulmer, 1984) e dell'analisi Logit (modello di Ohlson, 1980). Ogni modello impiega differenti indicatori finanziari e variabili desunti dagli indici di bilancio per valutare la solidità finanziaria di un'impresa.

Il modello di Edward I. Altman, che ha dato avvio ai moderni sistemi di *scoring* finanziario, si fonda sull'analisi discriminante multivariata che combina (5) indici di bilancio ponderati in una formula lineare il cui risultato è noto come «Z-score». Il modello preso in esame si riferisce al lavoro del 1983⁴⁰ (Altman, 1983 pp.202-204)

³⁸ Il TUSP è entrato in vigore il 23 settembre 2016.

³⁹ Il nuovo Codice della crisi è entrato in vigore il 15 luglio 2022.

⁴⁰ Il modello di Altman del 1983 si fonda sulla seguente equazione lineare:

$$Z = 0,717(X_1) + 0,847(X_2) + 3,107(X_3) + 0,420(X_4) + 0,998(X_5)$$

dove: il coefficiente X_1 (Capitale circolante netto/Totale attivo) misura la liquidità rispetto alla dimensione della società; il coefficiente X_2 (Utili non distribuiti/Totale attivo) considera la capacità di

(noto come «Z'-score») che, nel rimodulare l'originaria formula (del 1968)⁴¹, si occupa delle imprese non quotate (riconducibili, quindi, a quelle del campione) rispetto alle quali l'area di insolvenza (*distress area*) si colloca al di sotto dell'indice di 1,23, quella di incertezza (*grey area*) nel range 1,23-2,9 (*cut-off value*) e quella di solvibilità al di sopra di 2,9 (*safe area*).

Il modello di Gordon L.V. Springate (1978) (noto come «S-score») si avvale di 4 indici finanziari⁴² ponderati in una formula lineare in cui il parametro soglia (*cut-off value*) è individuato al valore di 0,862. Sì che, se i valori inferiori alla predetta soglia collocano l'impresa nell'area di potenziale *default (financial distress)*, i valori superiori classificano l'impresa nell'area di solvibilità (Springate, 1978).

Il modello di John G. Fulmer (1984) (noto come «H-score») si fonda sull'analisi discriminante lineare di 9 indici di bilancio⁴³ in cui, se il parametro soglia (*cut-off value*) è indicato dal valore pari a zero, i valori superiori collocano l'impresa nello stato di solvenza (*non-bankruptcy*) mentre quelli inferiori classificano l'impresa nello stato di potenziale insolvenza (*bankruptcy*) (Fulmer et al., 1984).

Il modello di James A. Ohlson (1980) (noto come «O-score») si fonda, invece, sull'analisi Logit che prevede la costruzione di un modello previsionale di fallimen-

autofinanziamento; il coefficiente X_3 (EBIT/Totale attivo) valuta l'efficienza operativa; il coefficiente X_4 (Patrimonio netto/Totale passivo) misura la solvibilità e il coefficiente X_5 (Ricavi/Totale attivo) misura la rotazione dell'attivo patrimoniale.

⁴¹ Il modello originario di Altman (1968 pp.594-596) si riferisce alle imprese quotate.

⁴² Il modello di Springate (S-score) si basa sulla seguente equazione lineare (Springate, 1978):

$$S = 1,03(A) + 3,07(B) + 0,66(C) + 0,4(D)$$

dove: il coefficiente A (Capitale circolante netto/Totale attivo) misura la liquidità; il coefficiente B (EBIT/Totale attivo) misura la redditività; il coefficiente C (Utile ante imposte/Passività correnti) rappresenta la leva finanziaria e il coefficiente D (Ricavi/Totale attivo) misura l'efficienza nella rotazione delle risorse proprie.

⁴³ Il modello di Fulmer (H-score) si fonda sulla seguente equazione lineare (Fulmer et al., 1984):

$$H = 5,528(X_1) + 0,212(X_2) + 0,73(X_3) + 1,27(X_4) - 0,12(X_5) + 2,335(X_6) + 0,575(\log X_7) + 1,083(X_8) + 0,894(X_9) - 6,075$$

dove: il coefficiente X_1 (Utile non distribuiti/Totale attivo) misura la liquidità; il coefficiente X_2 (Ricavi/Totale attivo) misura la redditività; il coefficiente X_3 (EBIT/Capitale proprio) misura la leva finanziaria; il coefficiente X_4 (Flussi di cassa operativi/ Debito totale) misura la copertura degli oneri finanziari; il coefficiente X_5 (Debito totale/Capitale proprio) misura il livello di finanziamento esterno; il coefficiente X_6 (Passività correnti/Totale attivo) misura la struttura finanziaria (*current ratio*); il coefficiente X_7 (Log attività tangibili) valuta la dimensione fisica (*Tangible Assets*) dell'impresa; il coefficiente X_8 (Capitale circolante netto/Debito totale) misura la capacità dell'impresa di far fronte all'indebitamento complessivo e il coefficiente X_9 (Log EBIT/Oneri finanziari) misura la capacità operativa di generare profitti; la formula si conclude con una costante del valore -6,075.

to attraverso 9 indici⁴⁴. Esso colloca il parametro soglia (*cut-off value*) nel valore di 0,038, perciò i valori superiori posizionano l'impresa nello stato di insolvenza (*bankruptcy*), mentre valori inferiori la collocano nello stato di solvenza (*safe*) (Ohlson, 1980 pp.118-119).

Nell'intero periodo di osservazione (ad esclusione del 2020 per i risultati H-score) i risultati di tutti i modelli anzidetti mostrano la maggioranza del campione nella condizione di dissesto finanziario (*distress*) con conseguente difficoltà di far fronte alle proprie obbligazioni (vedi grafici 1-4).

In particolare:

- i risultati dell'indice «Z'-score» (cfr. Grafico 1) collocano il 67-78% del campione nell'area di *distress* mentre la restante parte (minoritaria) nell'area di incertezza finanziaria (*grey*) (ad esclusione del 2016 in cui si evidenzia anche un'impresa nell'area di solvibilità);
- i risultati dell'indice «H-score» (cfr. Grafico 2) evidenziano il 56-89% del campione nell'area di *distress* (ad eccezione del 2020), mentre la quota residua insiste nell'area di solvibilità (*safe*);
- i risultati dell'indice «S-score» (cfr. Grafico 3) mostrano il 56-67% del campione nell'area di *distress*, collocando la parte rimanente nell'area di solvibilità;
- i risultati dell'indice «O-score» (cfr. Grafico 4) pongono il 67-89% del campione nell'area di *distress*, lasciando la parte minoritaria dello stesso nell'area di solvibilità.

⁴⁴ Il modello di Ohlson (O-score) si fonda sulla seguente formula (Ohlson, 1980):

$$O = -1,32 - 0,407(\log X_1) + 6,03(X_2) - 1,43(X_3) + 0,076(X_4) - 2,37(X_5) - 1,83(X_6) + 0,285(X_7) - 1,72(X_8) - 0,521(X_9)$$

dove: il valore -1,32 è una costante; il coefficiente $\log X_1$ (log Totale attivo/PIL indicizzato) misura la dimensione dell'impresa; il coefficiente X_2 (Debito totale/Totale attivo) misura l'indebitamento; il coefficiente X_3 (Capitale circolante netto/Totale attivo) misura la liquidità; il coefficiente X_4 (Debito a breve/Totale attivo) misura il capitale di terzi rispetto all'attivo patrimoniale; il coefficiente X_5 (Debito totale > Totale attivo = 1; Debito totale < Totale attivo = 0); il coefficiente X_6 (Utile netto/Totale attivo) misura la redditività; il coefficiente X_7 (EBITDA/Totale passivo) misura la redditività; il coefficiente X_8 (Perdite di esercizio nel biennio precedente = 1, Utile di esercizio = 0); il coefficiente X_9 (Utile netto_t - Utile netto_{t-1}) / (Utile netto_t + Utile netto_{t-1}). Dei citati 9 indici, 3 (X_5 , X_8 , X_9) sono variabili dicotomiche (*dummy variables*).

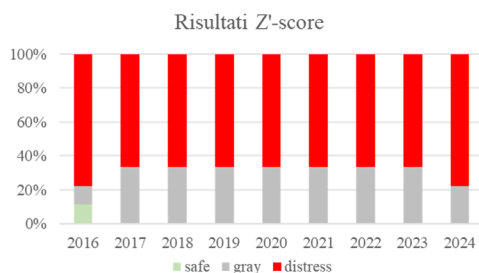


Grafico 1): Distribuzione del campione per aree di rischio Z'-score

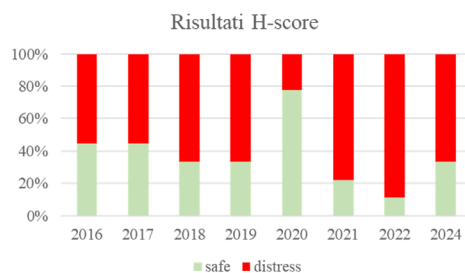


Grafico 2): Distribuzione del campione per aree di rischio H-score

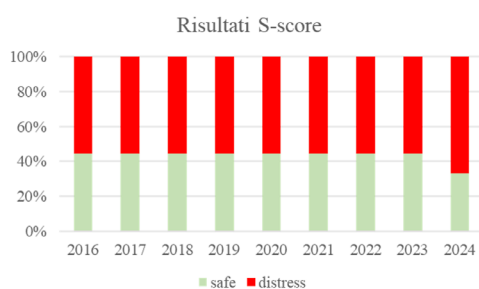


Grafico 3): Distribuzione del campione per aree di rischio S-score

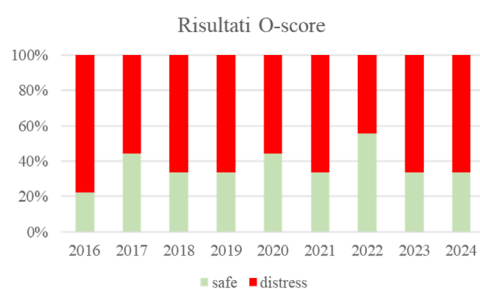


Grafico 4): Distribuzione del campione per aree di rischio O-score

6.3 I risultati economico-patrimoniali

L'indagine sui risultati economico-patrimoniali evidenzia nel periodo di osservazione (2016-2024) una perdita di valore del Patrimonio netto (PN) da parte del campione, vale a dire una riduzione delle risorse proprie generata da perdite di esercizio e da svalutazioni di attività.

Il raffronto tra il 2016 (inizio periodo di osservazione) e il 2024 (fine periodo di osservazione), infatti, mostra che la quasi totalità del campione (8 società su 9) registra una gestione inefficace con perdite operative che, erodendo il patrimonio netto, ne hanno compromesso la solvibilità.

Come si evince dal successivo Grafico 5), l'entità del Patrimonio netto (PN) nel 2024, rispetto al 2016, risulta inferiore. Essa, in termini percentuali (cfr. scala a destra del grafico), è rappresentata dalla linea tratteggiata ($\Delta\%$) che presenta valori negativi per 8 società (*range* da -5% a -168%) e valori positivi per una sola società.

L'indagine evidenzia, inoltre, che nel periodo di analisi il PN del campione ha subito importanti perdite con riduzione del capitale sociale (CS) al di sotto della soglia legale (*ex art. 2447 c.c.*).

La condizione di riduzione *ex art. 2447 c.c.* si è manifestata di nuovo nel 2024 in 6 società (67% del campione) (che hanno riguardato le società 2, 3, 4, 6, 7 e 8),

come si evince dalla seguente Tabella 3) che mostra come nel 2024 il rapporto PN/CS abbia valori inferiori a 0,7 per cui il valore del CS si è ridotto di $\frac{1}{3}$.

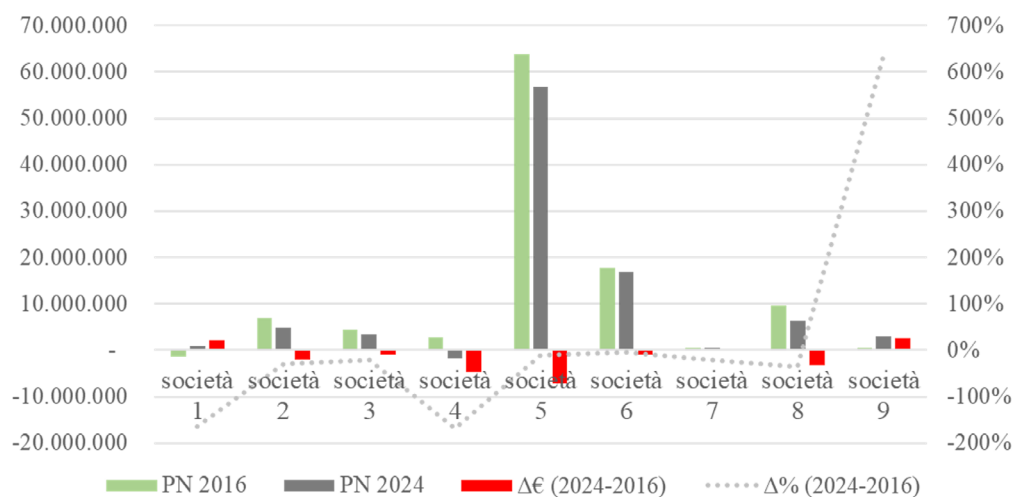


Grafico 5): Raffronto Patrimonio netto (PN) del campione 2016 e 2024

Come detto, in tutto il periodo di osservazione si è registrata la perdita di valore del PN da parte del campione, con riduzione del capitale sociale al di sotto della soglia legale ($\frac{1}{3}$) (*ex art. 2447 c.c.*). Ciò ha indotto la Regione Abruzzo, da un lato, a ricapitalizzare una parte delle società che versavano nella condizione *ex art. 2447 c.c.*, dall'altro a rinviare agli esercizi futuri le perdite maturate.

Al termine del periodo di osservazione (2024) è stata registrata la condizione *ex art. 2447 c.c.* per 5 società (56% del campione, che hanno riguardato le società 2, 3, 4, 6 e 8) come si evince dalla seguente Tabella 3). Si consideri, infatti, che il rapporto PN/CS mostra valori inferiori a 0,67, significando che il CS si è ridotto di $\frac{1}{3}$ necessitando della ricapitalizzazione.

Campione	Evoluzione rapporto PN/CS (2016-2024)									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
società 1	-1,17	1,73	1,75	1,76	1,86	1,91	1,95	2,01	2,06	
società 2	0,94	0,85	0,77	0,41	0,63	0,59	0,55	0,63	0,67	
società 3	0,85	0,76	0,67	0,71	0,57	0,57	0,48	0,49	0,67	
società 4	0,88	1,00	1,01	1,02	0,96	0,98	0,99	0,68	-0,60	
società 5	1,64	1,61	1,61	1,61	1,43	1,44	1,44	1,45	1,45	
società 6	0,67	0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,67	0,64	0,64	
società 7	1,07	1,22	0,87	0,88	0,88	0,89	0,67	0,68	0,70	
società 8	0,97	0,97	0,97	1,00	1,01	0,91	0,86	0,87	0,65	
società 9	16,48	35,66	65,80	68,81	92,86	108,53	87,08	118,97	121,83	

Tabella 3): Evoluzione Patrimonio netto (PN) e Capitale sociale (CS) del campione (2016-2024)

7. Conclusioni

Se il PV e il SAC assumono particolare rilievo per l'Azionista regionale nel monitoraggio dei presupposti della crisi aziendale, l'analisi del campione dimostra che nell'intero periodo di osservazione solo una quota minoritaria dello stesso ha adottato tali strumenti (PV μ 31%, SAC μ 22%).

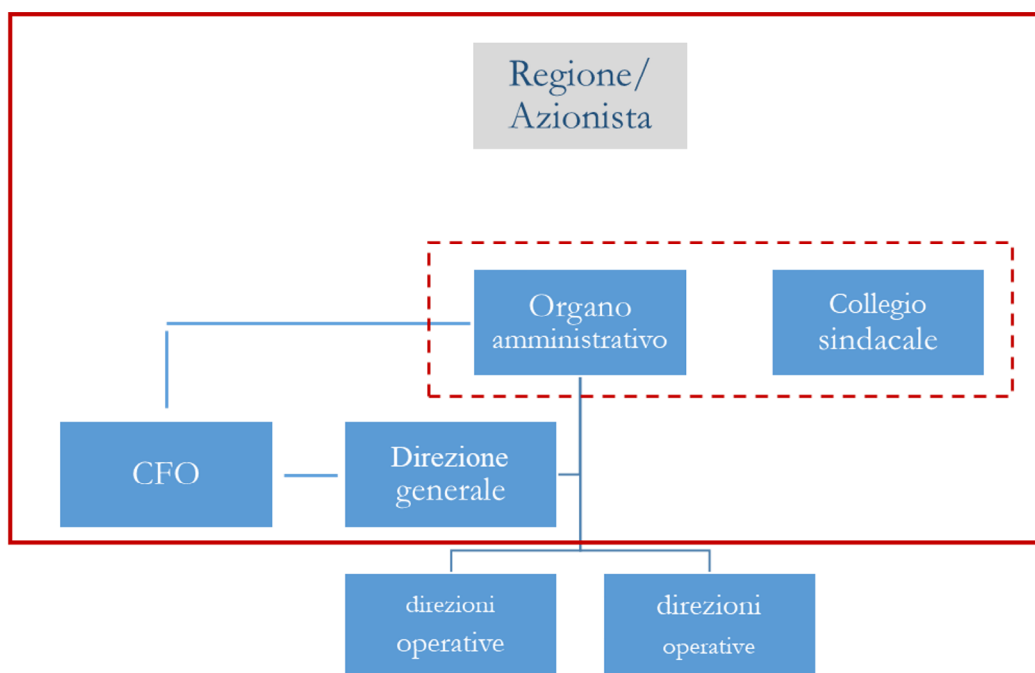
L'indagine condotta con l'ausilio dei modelli predittivi palesa che la maggioranza del campione versa nella condizione di dissesto finanziario (*distress*).

Tale condizione è confermata anche dai risultati economico-patrimoniali che evidenziano una perdita di valore del Patrimonio netto (PN) da parte del campione generata da perdite di esercizio e da svalutazioni di attività. Tale costante perdita di valore ha indotto la Regione Abruzzo a dover ricapitalizzare le società il cui capitale sociale si è ridotto al di sotto del minimo legale (*ex art. 2447 c.c.*). Si aggiunga che al termine del periodo di osservazione (2024) ben 5 società versano nella condizione *ex art. 2447 c.c.*

Ciò sollecita particolari spunti di riflessioni sull'opportunità di tecniche di controllo più persuasivi, con particolare riferimento a nuovi strumenti "azionabili in una fase precedente, come regole di *governance* che impongano all'imprenditore un esplicito dovere di prevedere la crisi e di agire per recuperare la continuità aziendale" (Brodi, 2018 p.17). Si tratta, invero, della previsione di strumenti atti a rafforzare i presidi endo-societari nel monitoraggio della crisi d'impresa attraverso l'ampliamento dell'attuale perimetro di vigilanza dei doveri degli amministratori e l'attribuzione, alle figure apicali dell'alta direzione (direttore generale e/o direttore/responsabile finanziario e/o CFO e/o altre figure simili), del compito di intercettare in anticipo le difficoltà attraverso la co-redazione del PV e dei documenti del CCII.

Una siffatta riorganizzazione delle responsabilità degli amministratori e delle figure apicali suddette nell'ambito delle imprese pubbliche, come illustrato nella Figura 1) che segue, da un lato si assumerebbe più idonea ed efficace nella rilevazione tempestiva degli indizi di crisi aziendale, dall'altro indurrebbe alla cogente attuazione dell'attività di redazione del PV e degli indici di allerta che, nonostante la norma in vigore, sono risultati inadempite. Né sfugge l'utilità di subordinare il sistema premiale (MBO⁴⁵) delle figure apicali (*top management*) all'adempimento dei doveri di redazione del PV.

⁴⁵ Si tratta della valutazione del personale (dirigente e non) in base al raggiungimento degli obiettivi (Management by Objectives).



Legenda:

 attuale perimetro di vigilanza

 prospettata riorganizzazione delle responsabilità

Figura 1): Strategie di riorganizzazione delle responsabilità nel governo della crisi della società pubblica regionale

La suddetta riorganizzazione delle responsabilità potrebbe essere formalizzata, ad esempio, in seno alla disciplina regionale sul controllo analogo confermando il ruolo autonomo della figura apicale dell'alta direzione.

Ulteriori strategie riguardano l'opportunità di modificare l'assetto del controllo regionale sulle società partecipate che attualmente ne assegna la verifica ai dipartimenti *ratione materiae*. Si ritiene, infatti, più adeguato ed incisivo attribuire la verifica ad un unico ufficio regionale con un assetto specializzato e qualificato. Un ufficio dedicato, in possesso di approfondite conoscenze giuridico-economiche garantirebbe, evidentemente, un controllo più adeguato degli adempimenti e della *performance* delle società regionali.

Si tratta, insomma, di ripensare gli strumenti e le strategie al fine di rafforzare il sistema di allerta in funzione della prevenzione dello stato di crisi nelle imprese pubbliche.

Ringraziamenti

La necessità di rinnovati strumenti e strategie nel monitoraggio d'allerta della crisi delle imprese pubbliche, in particolare di quelle abruzzesi, discende dai dialoghi con il Dott. Marco Valeri (Dirigente del Servizio delle società partecipate ed enti strumentali della Regione Abruzzo) a cui esprimo sincera gratitudine.

Riferimenti

1. Altman, E.I., (1983). *Corporate Financial Distress A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy*, Wiley Interscience, John Wiley and Sons
2. Altman, E.I., (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No. 4, (Sep., 1968), pp. 589-609.
3. Andrei, P. (1996). La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione. In *Crisi di impresa e procedure concorsuali* (pp. 161-210). Milano, Giuffrè Editore.
4. Bassi, N., (2014). Gli obblighi di servizio pubblico come strumenti polifunzionali di regolazione dei mercati. *Rivista della regolazione dei mercati*, 2014 (2), pp.127-155.
5. Biarella, L., (2022). Crisi d'impresa, adeguamento alla Direttiva Insolvency. Altalex, Wolters Kluwer, 25 marzo 2022.
6. Brodi, E., (2018). Tempestiva emersione e gestione della crisi d'impresa. Riflessioni sul disegno di un efficiente «sistema di allerta e composizione», *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Paper, n. 440, Banca d'Italia, Giugno 2018.
7. Cambini, C., Catalano, G., & Savoldi, A., (2009). L'intervento pubblico nel trasporto ferroviario. Prospettive di liberalizzazione e esigenze di servizio pubblico. *Mercato concorrenza regole*, 11(2), pp.249-282.
8. Cestari, G. (2009). *La diagnosi precoce della crisi aziendale. Analisi del processo patologico e modelli predittivi* (Vol. 87). Milano, Giuffrè Editore.
9. Ciampaglia, G.M., Baratta, A.I., Lauri, O., (2021). *Risanamento d'impresa e continuità aziendale*. Milano, Giuffrè Francis Lefebvre.
10. CNDCEC, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, (2023). La crisi nelle società pubbliche, tra TUSP e CCII, marzo 2023, <https://commercialisti.it/documents/20182/1385114/La+crisi+nelle+societ%E0+pubbliche+tra+tusp+e+ccii+format+CN+%282023-06-23%29.pdf/b5a9ca4a-ef57-4719-8b44-798c704e2ab1>
11. CNDCEC, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, (2019a). *Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale*. Marzo 2019, <https://commercialisti.it/documenti-studio/relazione-sul-governo-societario-contenente-programma-di-valutazione-del-rischio-di-crisi-aziendale/>
12. CNDCEC, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili,

-
- (2019b). Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta, 20 ottobre 2019, https://press-magazine.it/wp-content/uploads/2019/10/codice-della-crisi_definizioni-indici_ott-2019.pdf
13. D'Alessandro, R., (2025). I piani di risanamento delle società pubbliche: un'occasione da sfruttare. *Il Diritto amministrativo Rivista giuridica*, XVII, n. 4, aprile 2025
 14. Faccincani, L., (2020). Gli "indici dell'allerta" nel Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza: un'impostazione contraddittoria. *Bancaria*, (6), pp.80-91.
 15. Falini, A. (2017). Le cause della crisi d'impresa. Analisi dei fattori di crisi delle grandi imprese in Amministrazione Straordinaria (The causes of the business crisis. Analysis of the crisis factors of large companies in Extraordinary Administration). *Sinergie Italian Journal of Management*, 35(May-Aug), 319-342.
 16. Falini, A. (2011). La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo. Paper n. 125, Università degli studi di Brescia-Dipartimento di Economia aziendale.
 17. Ferrari, E.R., Marisca, C., e Turco, M., (2023). La valutazione del rischio di crisi nelle società pubbliche e a controllo pubblico, in «Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani», a cura di A. Fellegara, F. Giunta, A. Paolini e C. Teodori, pp.184-193, Milano, Franco Angeli.
 18. Fortunato, S., (2021). Assetti organizzativi e crisi d'impresa: una sintesi. *Rivista Orizzonti del Diritto Commerciale*, fasc. 2, pp.549-580.
 19. Fulmer, J.G., Moon, J.E., Gavin, T.A., & Erwin, M. (1984). A Bankruptcy Classification Model for Small Firms. *Journal of Commercial Bank Lending*, 66(11), 25-37.
 20. Giacosa, E., & Mazzoleni, A. (2016). La previsione della crisi d'impresa. Strumenti e segnali di allerta (pp. 1-172), Milano, Giuffrè Editore.
 21. Guatri, L. (1995). Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore, Milano, Egea.
 22. Guatri, L. (1992). Manifesto dell'impresa-valore, appello ad un comune impegno per la definizione dell'impresa moderna. *Finanza, Marketing e Produzione*, X, 3.
 23. Lombrano, A., Iacuzzi, S., e Garlatti, A., (2019). Il governo delle partecipazioni regionali. Criteri decisionali e valutazioni nelle scelte di razionalizzazione. *Azienda Pubblica*, (3), pp.269-288.
 24. MEF, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento del Tesoro, (2021). Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale delle società partecipate, avviata la consultazione pubblica, https://www.dt.mef.gov.it/it/news/2021/consultazione_11012021.html
 25. Migliori, S. (2013). Crisi d'impresa e corporate governance. Milano, FrancoAngeli.
 26. Ohlson, J.A., (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of accounting research*, pp.109-131.
 27. Pacchi, S., (2021). Le misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale ovvero i cambi di cultura sono sempre difficili. *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 9, pp.1-19.
 28. Paolone, G. (1997). Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile. In Scritti di

-
- Economia Aziendale in memoria di Raffaele D’Oriano, Vol. 2, pp. 983-1001, Padova, Cedam.
29. Pencarelli, T. (2013). *Le crisi d’impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano, FrancoAngeli Editore.
 30. Quattrocchio, L.M., e Bellando, F., (2017). Continuità aziendale, crisi ed insolvenza, nella loro dimensione evolutiva e (spesso) degenerativa. *Diritto ed Economia dell’impresa*, 1, pp.128-145.
 31. RA, Ristrutturazioni Aziendali, (2024). La violazione dell’obbligo di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, *Il Caso*, 8 marzo 2024.
 32. Risaliti, G., Migliori, S., Ianni, L., & Baldissera, A. (2023). La crisi e l’insolvenza. In «Le parole della crisi: la lettura degli aziendalisti italiani», a cura di A. Fellegara, F. Giunta, A. Paolini, C. Teodori, 11-27, Milano, FrancoAngeli.
 33. Riva, P., (2022). Assetto organizzativo: ruoli di *corporate governance*, luglio, 2, *Il Sole 24 Ore*.
 34. Savioli, G. (2019). *Crisi e risanamento dell’impresa. Strumenti giuridici*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre Editore.
 35. Sciarelli, S. (1995). *La crisi d’impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Padova, Cedam.
 36. Springate, G.L. (1978). *Predicting the Possibility of Failure in a Canadian firm. (Unpublished Thesis)*. British Columbia, Canada: Simon Fraser University.
 37. Tassarolo, L., (2023). Il decreto legislativo di riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica: principali novità. *Diritto dei Servizi Pubblici*, 13 marzo 2023.
 38. Tiscini, R. (2014). *Economia della crisi d’impresa*. Milano, Milano, Egea Editore.
 39. Vietti, M., (2022). Codice della crisi e direttiva Insolvency. *Il fallimentarista.it*, 3, <https://www.altalex.com/documents/news/2022/11/28/codice-crisi-direttiva-insolvency>
 40. Zuliani, A., (2022). Continuità diretta e continuità indiretta: presupposti, regole, criticità. *Diritto della crisi*, 2 marzo 2022, pp.1-36.

Appendice 1)

	Società partecipate dalla Regione Abruzzo (al 31/12/2024)	Misura della partecipazione	Regime affidamento servizi	Classificazione servizi		Codice AT.ECO.	Descrizione Attività Economica
				SPL	SIEG		
Partecipazione regionale	1° livello	1 Abruzzo Progetti S.p.A.	100%	in house		x	71.12 Attività ingegneria e altre consulenze tecniche connesse
		2 Centro Agro Alimentare "La Valle della Pescara" S.c. a r.l.	92,17%			x	82.99 Altri servizi di supporto alle imprese
		3 Finanziaria Regionale Abruzzese (FIRA) S.p.A.	100%	in house		x	70.22 Altre attività di consulenza imprenditoriale
		4 Società Abruzzese Gestione Aeroporto (SAGA) S.p.A.	99,97%			x	52.00 Magazzinaggio, deposito e attività di supporto ai trasporti
		5 Società Unica Abruzzese di Trasporto (TUA) S.p.A.	100%	in house		x	49.31.02 Trasporto di linea di passeggeri su strada
		6 Azienda Regionale per le Attività Produttive (ARAP)	100%	in house		x	70.20.09 Altre attività di consulenza imprenditoriale
	2° livello	7 Autoservizi Cerella S.r.l.	80,05%(TUA)	diretto		x	49.31.02 Trasporto di linea di passeggeri su strada
		8 Sangritana S.p.A.	100%(TUA)	diretto		x	49.20 Trasporto ferroviario di merci
		9 ARAP Servizi S.r.l.	100%(ARAP)	in house		x	37.00 Gestione di reti fognarie

Tabella 1): Identificazione del campione

Il campione svolge i seguenti servizi SPL/SIEG:

- **società 1:** “Abruzzo Progetti è una società per azioni uni-personale totalmente partecipata dalla Regione Abruzzo, opera in qualità di società strumentale del socio unico [...] fornendo funzioni, attività di servizio e di supporto nell’ambito ambientale, di monitoraggio del territorio e di difesa del suolo, delle acque e dei sistemi idrici, della protezione civile, della digitalizzazione e realizzazione di sistemi dati, della programmazione e rendicontazione, dell’archiviazione e dei sistemi informativi, e delle attività della ricostruzione post-sisma e della gestione dell’emergenza” (<https://www.abruzzoprogettispa.it/chi-siamo/>);
- **società 2:** “Il Centro Agroalimentare, inserito nel programma Regionale” è una “società consortile a responsabilità limitata [...] di tipo misto d’interesse regionale” preposto “ad accogliere più operatori commerciali per la vendita all’ingrosso di prodotti ortofrutticoli freschi, essiccati e comunque conservati e trasformati” (<http://www.lavalledellapescara.it/azienda/chi-siamo.html>);
- **società 3:** “La Fi.R.A. S.p.A. Unipersonale, società *in house* di Regione Abruzzo a totale capitale pubblico, rappresenta lo strumento di attuazione della programmazione economica regionale. Fi.R.A. concorre allo sviluppo e al riequilibrio socio-economico e territoriale dell’Abruzzo, opera per il raggiungimento della piena occupazione e per la valorizzazione di tutte le risorse imprenditoriali regionali” (<https://www.fira.it/chi-siamo/>);
- **società 4:** La SAGA “gestisce e sviluppa i servizi e le infrastrutture aeroportuali in concessione, promuove il turismo *incoming* e persegue ogni azione volta ad allargare la dimensione del bacino di traffico servito, garantendo altresì le condizioni necessarie ad assicurare nel tempo la sostenibilità economica dell’attività” (<https://www.abruzzoairport.com/chi-siamo/>);
- **società 5:** “La Società Unica Abruzzese di Trasporto (TUA) S.p.A. Unipersonale è l’azienda di trasporto pubblico locale nata nel 2015 dalla fusione di ARPA Spa (Autolinee Regionali Pubbliche Abruzzesi), FAS Spa (Ferrovia Adriatico Sangritana di Lanciano) e GTM Spa (Gestione Trasporti Metropolitan di Pescara). Gestisce il 65 % circa dei servizi in Abruzzo e opera con le seguenti articolazioni: Divisione Gomma TPL, con sedi a Pescara (servizio urbano e interurbano), Chieti, Lanciano,

-
- L'Aquila, Avezzano, Sulmona, Teramo e Giulianova (servizi interurbani); Divisione Ferroviaria, con sede a Lanciano, con rete di trasporto persone e merci" (<https://www.tuabruzzo.it/chi-siamo/31.html>);
- **società 6:** "ARAP fornisce servizi essenziali alle Attività produttive insediate nel territorio abruzzese ed è in grado di soddisfare le richieste di tutte le Imprese, rendendo funzionale il territorio per le Aziende ed attrattivo per le nuove [...] la sua *mission* istituzionale consiste nello sviluppo, la valorizzazione, la gestione delle Aree produttive abruzzesi" (<https://arapabruzzo.it/azienda/>);
 - **società 7:** La Società Autoservizi Cerella a r.l. opera nell'ambito del trasporto pubblico locale e gestisce linee extraurbane in regime di concessione regionale per la Regione Abruzzo, nonché linee ministeriali (ordinarie e stagionali) oltre che attività di noleggio con conducente (<https://www.trasparenzacerella.it/files/Relazione-sulla-gestione.pdf>);
 - **società 8:** "La Sangritana S.p.A. è un'azienda regionale (azionista unico Società Unica Abruzzese di Trasporto TUA S.p.A.), con sede a Lanciano, in Abruzzo" il cui *core business* è il servizio «Cargo». "La Sangritana è un'impresa ferroviaria con Certificato di Sicurezza Unico Nazionale, operante su tutto il territorio nazionale nonché su relazioni internazionali con servizi ferroviari merci convenzionali ed intermodali, sia su rotte open access sia con servizi dedicati a treno blocco. La BU Cargo effettua anche servizi MTO, per la gestione di rotte intermodali DtD, DtT e TtD con primo ed ultimo miglio stradale" (<https://sangritana.it/azienda/>);
 - **società 9:** "ARAP Servizi, società *in house providing* di ARAP [...] ha lo scopo di assicurare alle realtà industriali ed artigianali insediate nelle varie Unità Territoriali di "A.R.A.P. – Azienda Regionale per le Attività Produttive", nonché a quelle comunque interessate, servizi avanzati di depurazione di reflui a matrice biologica e chimico-fisica, nonché di potabilizzazione per l'uso umano di fluenze di acque provenienti dai reticoli idraulici" (<https://www.arapservizi.it/>).

SACRED SPACES AS EMOTIONAL LANDSCAPES: JESUIT BAROQUE, CHURCHES AND THE FORMATION OF VISITOR EXPERIENCE IN ROME

Nima Yavari

Abstract: This article examines how Jesuit Baroque churches in Rome operate as emotional landscapes that shape visitor experience through architecture, art, light, and staged movement. Through three Jesuit sites - Sant'Ignazio di Loyola, Il Gesu, and the Oratorio del Caravita - it shows how built form can generate awe and contemplation while mediating hybrid identities between pilgrimage and cultural tourism (Bondi, Davidson, & Smith, 2012; Tuan, 2013; Poria, Butler, & Airey, 2020). By focusing on atmosphere and meaning-making, the paper links architectural history to heritage studies and contemporary visitor management questions.

Keywords: Jesuit Baroque; emotional geography; sacred space; visitor experience; Rome; heritage tourism

Summary: 1. Abstract - 2. Introduction - 3. Theoretical Framework - 4. Methodology - 5. Case Studies - 6. Findings - 7. Discussion - 8. Conclusion - 9. References

1. Introduction

Rome is often described as an open-air museum of Christianity, yet its churches are also lived atmospheres that can move, overwhelm, or quiet visitors through sensory and symbolic cues (Verbeek, 2011; Dunn, 2019). For this reason, sacred heritage cannot be reduced to visual culture alone: it is enacted through bodies, rhythms, and social rules that visitors learn as they enter and move inside.

This paper argues that Jesuit Baroque spaces are staged environments of emotional persuasion that connect devotion, cultural consumption, and urban identity. In the Roman context, Jesuit art and architecture were shaped by a didactic aim - to guide attention and affect - but they continue to function today within a plural visitor public that includes pilgrims, tourists, and local worshippers (Bailey, 2017; O'Malley, 2014; Zeppieri, 2022).

2. Theoretical Framework

2.1 Sacred Spaces and Emotional Geography

Emotional geography treats feeling as constitutive of place: emotions are part of how places are formed, remembered, and inhabited (Bondi et al., 2012). In sacred settings, material order and ritual practice can intensify belonging and moral orientation, and can also create a sense of 'threshold' between everyday life and sacred time (Tuan, 2013; Dunn, 2019).

2.2 Baroque as an Emotional Language

Baroque aesthetics uses theatricality, light, and illusion to align theology with perception and trigger affective response. In Roman churches, illusionistic ceilings, luminous altars, and sculptural dynamism can create a sequence of surprise and elevation that reorganizes attention (Leone, 2015; Chan, 2020; Bernini, 2018).

2.3 Jesuit Aesthetics and the Spirituality of Emotion

Ignatian spirituality encourages imaginative, affective contemplation: the believer is invited to visualize scenes, attend to bodily sensations, and translate feelings into reflective judgment. Jesuit churches can be read as pedagogical environments that extend this method into architecture, encouraging a disciplined but emotionally engaged encounter with sacred narrative (de Guibert, 2017; Kavanaugh, 2015; Ross, 2018).

2.4 Heritage Experience and Meaning-Making

Heritage meaning is co-produced through interpretation and affect. In sacred

heritage, visitors often occupy a pilgrim-tourist continuum, shifting between devotional and cultural motivations rather than fitting fixed categories (Ashworth, 2018; Eade & Sallow, 2016; Collins-Kreiner, 2020; Lopez, 2018). Tourism research further indicates that emotional responses can shape satisfaction and long-term memory of the visit (Gursoy & Chen, 2021).

3. Methodology

The study uses a qualitative, mixed-source approach. It combines close visual-spatial analysis (iconography, light, sightlines, movement cues) with field observation of visitor behavior (pauses, gaze, photography, prayer) and short visitor reflections collected in situ.

3.1 Analytical focus

The analysis targets elements most likely to mediate affect: thresholds and entrances, vertical axes, focal altars, side chapels, and the relation between illumination and iconographic emphasis (Chan, 2020; Leone, 2015).

3.2 Phenomenological interpretation

A hermeneutic-phenomenological lens supports interpreting atmosphere and material mediation, treating architecture as a participant in experience rather than a neutral container (Verbeek, 2011; Dunn, 2019).

3.3 Triangulation and limits

3.4 Visitor surveys and empirical data

Empirical support was added through brief visitor surveys at Sant'Ignazio, capturing profiles, visit motivations (cultural/artistic/spiritual/mixed), emotional reactions to art and atmosphere, perceived transcendence or contemplation, and heritage evaluation. Responses repeatedly indicated hybrid "pilgrim-tourist" patterns (Poria et al., 2020; Lopez, 2018).

4. Case Studies in Rome

4.1 Sant'Ignazio di Loyola

Sant'Ignazio stages a dramatic transition from nave symmetry to the illusionistic ceiling of Andrea Pozzo, which opens the interior to a celestial vision and often triggers immediate awe (Leone, 2015; Chan, 2020). Visitors frequently pause at the nave center, shift to upward gaze, and then move toward chapels for quieter engagement.

The spatial rhythm - nave, chapels, altar axis - can be read as a structured itinerary compatible with Ignatian reflection: sensory impact is not an endpoint, but a starting point for contemplation and self-examination (Ross, 2018; Kavanaugh, 2015).

Illusionistic ceiling as an emotional catalyst

Andrea Pozzo's ceiling fresco (Apotheosis of St. Ignatius) expands the nave into an "open" sky, blurring architectural boundaries and producing a sudden perceptual shift from enclosure to transcendence. In heritage-experience terms, this is a designed 'awe trigger': it arrests movement, redirects the gaze upward, and invites visitors to interpret the space through wonder before any doctrinal reading begins (Gursoy & Chen, 2021; Ashworth, 2018).

Spatial movement and the Ignatian journey

The plan supports a gradual emotional itinerary. The wide nave encourages an initial openness and orientation; the upward pull of the ceiling prompts a contemplative 'lift'; and side chapels provide localized narratives that visitors can approach, pause within, and leave at their own tempo. This sequence resonates with the Ignatian emphasis on structured imagination and reflective attention (O'Malley, 2014; de Guibert, 2017; Kavanaugh, 2015).

4.2 Il Gesu

Il Gesu emphasizes clarity and authority through a focused nave and a strongly didactic iconographic program. Its interior directs attention toward preaching and communal address, while chapels concentrate highly charged material and narrative

cues.

The Chapel of St. Ignatius, in particular, condenses theatrical display and precious materials, reinforcing the Jesuit strategy of affective persuasion and exemplifying Baroque emotional language (Bailey, 2017; O'Malley, 2014; Bernini, 2018).

Theatrical program of devotional authority

As the Jesuits' mother church, Il Gesù embodies Counter-Reformation clarity: a single nave minimizes distraction and channels attention toward the high altar and Eucharistic center, producing a strongly directed, collective form of affect (Bailey, 2017; Zeppieri, 2022).

The Chapel of St. Ignatius as a Baroque machine of emotion

The St. Ignatius chapel concentrates Baroque material rhetoric—marbles, gilding, dense iconography—into a compact scene that many visitors describe as overwhelming, showing how spectacle can also operate at an intimate scale (Leone, 2015; Zeppieri, 2022).

Sound and the sacred atmosphere

Acoustics further shape Il Gesù's atmosphere: sermons, organ, and choir reverberation contribute to a sense of ritual power that can be felt physically. Sound therefore operates as a parallel emotional channel, reinforcing the connection between architecture, embodied attention, and spiritual affect (Chan, 2020; Verbeek, 2011).

4.3 Oratorio del Caravita

The Oratorio del Caravita offers a smaller-scale emotional landscape built less on spectacle and more on intimacy and community practice. Here, atmosphere is sustained by ongoing liturgical life, multilingual participation, and relational warmth.

This case highlights that sacred affect can be produced through social encounter as much as through architecture, and that contemporary spirituality can inhabit Baroque settings in inclusive, everyday ways (Stephenson, 2019; Lopez, 2018).

A space of liturgical and social encounter

Caravita's present-day community—often described as international and English-speaking—makes the site legible to diverse audiences, including newcomers to Roman Catholicism and tourists seeking a participatory service. This supports the view that sacred heritage is not only an object to be consumed but also a lived social environment in which identity and belonging are negotiated (Eade & Sallow, 2016; Macdonald, 2013).

Comparative synthesis of the three cases

Across the three cases, Jesuit sacred space 'scales' emotion: spectacular awe (Sant'Ignazio), ritual authority (Il Gesù), and relational intimacy (Caravita). Experience emerges from the interaction of designed sensory cues and situated interpretation (Bondi et al., 2012; Verbeek, 2011).

5. Findings

5.1 Awe and the Immediate Emotional Impact

Awe emerges as a recurrent first response to verticality, illusion, and luminous contrast. Visitors often slow down, pause at central points, and adopt upward gaze, which marks an experiential shift from transit to attention (Chan, 2020; Tuan, 2013).

5.2 Contemplation and Interior Reflection

After initial impact, visitors tend to seek quieter zones - especially side chapels - for shorter moments of prayer, observation, or private reflection. This supports reading Jesuit spatial organization as enabling both collective address and individualized devotion (Ross, 2018; de Guibert, 2017).

5.3 Movement Toward Transcendence

A core pattern across the cases is a perceived movement toward transcendence: visitors describe feeling briefly connected to something larger than themselves. This sensation emerges through spatial mechanisms that coordinate body

orientation and interpretation, especially verticality and upward gaze in Sant'Ignazio and the directed axis of Il Gesù (Tuan, 2013; Dunn, 2019).

5.4 Identity Formation and Meaning-Making

Visitor narratives frequently connect the church visit to personal identity and collective memory: family tradition, religious biography, and the meaning of being in Rome. Such accounts align with scholarship on heritage as a site of memory and identity construction (Macdonald, 2013; Ashworth, 2018).

5.5 Hybrid Experiences: The Pilgrim–Tourist Continuum

Across the cases, practices are hybrid: visitors may photograph and pray, read interpretive material and light candles, or move between aesthetic looking and devotional participation. This pattern supports the pilgrim-tourist continuum rather than a rigid binary (Poria et al., 2020; Collins-Kreiner, 2020; Eade & Sallow, 2016).

Observation suggests rapid switching between cultural and devotional modes within the same visit—for example, photographing ceilings and then seeking silence or joining a service. This supports treating sacred visitation as a continuum rather than a binary (Eade & Sallow, 2016; Collins-Kreiner, 2020).

6. Discussion

6.1 Jesuit Baroque as emotional engineering

The case studies support reading Jesuit Baroque as emotional engineering: coordinated sensory channels link affect to doctrinal orientation. Illusion and light create immediate impact, while spatial order sustains a disciplined path for attention and reflection (Leone, 2015; Bernini, 2018; Bailey, 2017).

6.2 Sacred space as active agent

Sacred space functions as an active agent that invites posture, tempo, and forms of engagement, illustrating how spirituality can be materially mediated and enacted (Verbeek, 2011; Dunn, 2019).

6.3 Urban and managerial implications

At an urban scale, these churches contribute to Rome's sacred identity and heritage capital. During Jubilee cycles, the tension between atmosphere and crowding becomes more visible, making interpretation, sound management, and respectful routing central concerns (Marconi, 2023; Taddei, 2024; Stephenson, 2019).

6.4 The hybrid visitor beyond pilgrim vs. tourist

Visitor identity is rarely purely 'pilgrim' or purely 'tourist'. Motivations merge—art and history alongside silence, ritual, or spiritual resonance—and Jesuit Baroque remains legible precisely through its affective, sensory logic (Lopez, 2018; Collins-Kreiner, 2020).

6.5 Implications for heritage management and interpretation

If churches operate as emotional landscapes, management should protect conditions for reflection: preserve quiet zones, regulate overcrowding during peak tourism/Jubilee periods, and interpret beyond 'art facts' to include emotional and spiritual dimensions (Taddei, 2024; Marconi, 2023; Macdonald, 2013).

7. Conclusion

Jesuit Baroque churches in Rome remain powerful because they orchestrate emotion through space, image, and ongoing ritual possibility. Sant'Ignazio and Il Gesu show how spectacle and authority can guide affective response, while the Oratorio del Caravita illustrates the role of intimacy and community.

Framing these sites as emotional landscapes links architectural history to visitor-experience research and offers a lens for managing hybrid publics in high-visibility periods (Gursoy & Chen, 2021; Collins-Kreiner, 2020).

Overall, the analysis suggests that Jesuit aesthetic intention and visitor interpretation are inseparable: affective design cues prompt responses, but visitors complete the meaning through their own cultural memory, beliefs, and situational needs. This co-production perspective helps explain why Baroque churches continue to function simultaneously as heritage attractions and active spiritual environments (Bondi et al., 2012; Ashworth, 2018).

8. References (APA 7)

- Bernini, G. (2018). *Baroque architecture and the Catholic imagination*. Cambridge University Press.
- Bailey, G. A. (2017). *The Jesuits and the arts: 1540-1773*. University of Toronto Press.
- Chan, L. (2020). Light, shadow, and devotion: Sensory strategies in Baroque church design. *Journal of Architectural History*, 45(2), 133-148.
- Leone, M. (2015). The power of illusion: Quadrature and visual persuasion in Baroque Rome. *Artimus et Historiae*, 72(3), 89-113.
- O'Malley, J. W. (2014). *The Jesuits: A history from Ignatius to the present*. Harvard University Press.
- Bondi, L., Davidson, J., & Smith, M. (2012). *Emotional geographies*. Routledge.
- Dunn, R. (2019). Sacred spaces as emotional ecologies: Rethinking religious architecture. *Emotion, Space & Society*, 32, 100587.
- Tuan, Y.-F. (2013). *Space and place: The perspective of experience*. University of Minnesota Press.
- Verbeek, P.-P. (2011). The materiality of spirituality: Architecture, embodiment, and affect. *Phenomenology & Practice*, 5(2), 90-108.
- Ashworth, G. (2018). Spiritual heritage and the tourist experience. *International Journal of Heritage Studies*, 24(6), 603-619.
- Gursøy, D., & Chen, S. (2021). Emotional experience and satisfaction in heritage sites: A structural equation modeling approach. *Tourism Management*, 83, 104214.
- Macdonald, S. (2013). *Memorylands: Heritage and identity in Europe today*. Routledge.
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2020). Revisiting motivations in religious tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102853.
- Stephenson, M. (2019). Heritage, belief, and affective practice: Visitors at sacred sites. *Journal of Heritage Tourism*, 14(4), 321-338.
- Collins-Kreiner, N. (2020). The future of pilgrimage research: Hybrid motivations and new spiritualities. *Current Issues in Tourism*, 23(12), 1505-1520.
- Eade, J., & Sallow, M. (2016). *Contesting the sacred: The anthropology of pilgrimage*. Routledge.
- Lopez, A. (2018). The pilgrim-tourist continuum in contemporary Rome. *Tourist Studies*, 18(3), 345-365.
- de Guibert, J. (2017). *The Jesuit spiritual tradition: Ignatian approaches to meaning*. Paulist Press.
- Kavanaugh, P. (2015). Affective contemplation in the Spiritual Exercises of St. Ignatius. *Theological Studies*, 76(1), 55-72.
- Ross, N. (2018). Embodiment and affect in Ignatian spirituality. *Studies in the Spirituality of Jesuits*, 50(3), 1-24.
- Marconi, C. (2023). Rome's sacred urban identity in the age of global tourism.

Journal of Urban Cultural Studies, 10(2), 141-162.

- Zeppieri, F. (2022). Baroque Rome and the renewal of Catholic devotion. *Rome Studies Review*, 12(1), 67-81.
- Taddei, E. (2024). Jubilee heritage and spiritual tourism in Rome: Managing emotion and flow. *Journal of Religious Heritage Management*, 9(1), 1-17.

INTERVENTI COMUNITARI PER LE POLITICHE GIOVANILI

Pastore Paolo

Abstract: La UE è da sempre coinvolta a fornire ai giovani gli strumenti indispensabili per superare le sfide nei settori che li riguardano più da vicino, quali l'istruzione, l'occupazione, la creatività, l'imprenditorialità, l'inclusione sociale, la salute e lo sport, la partecipazione civica e il volontariato. Sostanzialmente si è cercato di investire nei giovani e a valorizzare il loro potenziale di crescita.

Nel presente lavoro sono stati approfonditi i diversi programmi a favore del settore giovanile, instaurando una collaborazione più stretta tra le politiche relative ai giovani e altri settori strategici, come l'istruzione, l'occupazione, l'integrazione e la salute. Il contributo dell'UE consisterà nell'aiutare gli Stati membri, che sono responsabili delle politiche della gioventù, a cooperare in modo più efficace. L'attuale quadro di cooperazione Europea in materia di gioventù si è dimostrato per gli Stati membri una piattaforma preziosa in cui trattare le tematiche giovanili, mentre il metodo di coordinamento aperto, l'integrazione delle questioni relative ai giovani nelle altre politiche ed iniziative quali il Patto europeo per la gioventù hanno facilitato l'applicazione di un approccio flessibile consono al settore, nel rispetto delle competenze degli Stati membri e del principio di sussidiarietà.

Si tratta, in conclusione, dell'analisi di interventi economici in ambito comunitario verso il settore delle politiche giovanili, favorendo la nascita di imprenditoria e centri di formazione. In questo un ruolo determinante è svolto dai programmi di formazione permanente che accompagnano il giovane in tutto il suo percorso di crescita e rappresentano una straordinaria opportunità di sviluppo e partecipazione democratica.

The EU has always been involved in providing young people with the tools they need to overcome challenges in the areas that concern them most closely, such as education, employment, creativity, entrepreneurship, social inclusion, health and sport, civic participation and volunteering. The main aim has been to invest in young people and to enhance their growth potential.

This work has explored the different programmes in favour of the youth sector,

establishing closer cooperation between youth policies and other strategic areas, such as education, employment, integration and health. The EU's contribution will consist in helping Member States, which are responsible for youth policies, to cooperate more effectively. The current framework of European cooperation in the youth field has proven to be a valuable platform for Member States to address youth issues, while the open method of coordination, the integration of youth issues into other policies and initiatives such as the European Youth Pact have facilitated the application of a flexible approach appropriate to the sector, respecting Member States' competences and the principle of subsidiarity.

In conclusion, this is the analysis of economic interventions in the community towards the youth policy sector, encouraging the creation of entrepreneurship and training centers. In this, a crucial role is played by the permanent training programs that accompany the young person throughout his growth path and represent an extraordinary opportunity for development and democratic participation.

Parole chiave: governance, normativa comunitaria, programmazione, formazione, interventi, policy

Sommario: 1. Introduzione – 2. Investing ed Empowering – 3. Microfinanza ed Imprenditoria - 4. Programmi di azione nel campo dell'apprendimento - 4.1 Lifelong Learning Programme - 4.2 Il Programma Erasmus – 4.3 Il Programma “Leonardo da Vinci” – 4.4. Il Programma Grudtvig ed il programma trasversale – 5. Conclusioni

1. Introduzione

A partire dalla Strategia di Lisbona¹, dove le politiche rivolte ai giovani sono viste come trasversali, tutti i paesi membri dell'Unione Europea sono stati coinvolti nel mettere in campo azioni innovative e di sistema tese a sviluppare in maniera considerevole le competenze e le opportunità delle giovani generazioni in armonia con i bisogni della società. Inoltre, lo scopo è accelerare la mobilità di studenti, lavoratori e ricercatori, ad elevare il livello generale di istruzione e a ridurre il numero dei ragazzi che abbandonano prematuramente la scuola. La Strategia di Lisbona individua inoltre come obiettivo prioritario, soprattutto nelle aree meno prospere del territorio europeo, la rapida implementazione di politiche di inserimento nel mercato del lavoro, sviluppare quelle di inclusione sociale per i meno fortunati e a diffondere tra i giovani uno spirito imprenditoriale.

La centralità della questione giovanile è stata confermata anche dal dibattito

¹ http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_it.htm

proseguito su altri tavoli istituzionali avviato con l'istituzione del tavolo "Crescita ed Equità" che hanno aperto un nuovo e profondo confronto sulle questioni che possono incidere sulle prospettive di sviluppo e di coesione del Paese. A tale riguardo, un'azione di valorizzazione delle risorse giovanili appare ancor più necessaria nelle aree in ritardo di sviluppo dove più pesante si presenta lo scollamento tra realtà giovanile e mondo del lavoro e dove l'intervento pubblico deve ricucire il più ampio distacco tra domanda ed offerta di opportunità e di servizi qualificati per le giovani generazioni.

Tra gli obiettivi da realizzare oltre a quello di rendere protagonisti i giovani, sviluppandone le potenzialità e favorendo la meritocrazia non secondario è quello di dare organicità e regolarità alle numerose iniziative ad oggi portate avanti dalle istituzioni pubbliche e private, coinvolte a vario titolo e nei rispettivi ambiti di competenza, nell'attuazione di misure e politiche in favore dei giovani.

Il presente lavoro analizza alcuni dei principali strumenti finanziari per lo sviluppo di politiche giovanili nel settore dell'istruzione, imprenditoria, formazione e lavoro. Molto interessante risulta il settore dei programmi di formazione per le diverse fasce di età.

2. Investing ed Empowering

La strategia della UE è diretta ad investire nei giovani (Investing) e a valorizzare il loro potenziale (Empowering). In tale contesto l'Unione Europea considera di fondamentale importanza il ruolo svolto sia dagli Stati Membri che diventano il motore dell'attuazione e del coordinamento delle politiche giovanili, sia da tutti i soggetti coinvolti che danno concretezza alle azioni di livello nazionale e locale, individuando l'obiettivo di migliorare l'inserimento sociale e la piena partecipazione dei giovani alla vita della società.

Questa visione si applica a tutti i giovani, ma le azioni dovrebbero concentrarsi su quelli che hanno minori possibilità. Questa visione strategica si basa su un doppio approccio:

- investire nella gioventù: prevedere maggiori risorse per sviluppare i settori strategici che influiscono sulla vita quotidiana dei giovani e aumentano il loro benessere;
- conferire maggiori responsabilità ai giovani: valorizzare il loro potenziale per rinnovare la società e sostenere i valori e gli obiettivi dell'UE.

Grazie al sostegno delle attività dei giovani e delle strutture di aiuto ai giovani,

si instaurerà una collaborazione più stretta tra le politiche relative ai giovani e altri settori strategici, come l'istruzione, l'occupazione, l'integrazione e la salute. Il metodo aperto di coordinamento rinnovato nel settore della gioventù incoraggerà l'elaborazione concertata delle politiche concentrando l'attenzione specificamente su altri processi di coordinamento strategico e dando ai giovani l'occasione di far sentire la loro voce, attraverso tre obiettivi generali e interconnessi collegati a quelli dell'Agenda sociale rinnovata:

- creare più opportunità per i giovani nei settori dell'istruzione e dell'occupazione;
- migliorare il loro inserimento sociale e la loro piena partecipazione alla vita della società;
- sviluppare la solidarietà tra la società e i giovani.

3. Microfinanza ed Imprenditoria

Nel presente paragrafo analizziamo diversi provvedimenti comunitari volti a favorire lo sviluppo dell'imprenditoria e dell'occupazione giovanile.

La Comunicazione della Commissione del 13 novembre 2007² dal titolo «Iniziativa Europea per lo sviluppo del microcredito a sostegno della crescita e dell'occupazione» ha identificato quattro aree d'azione prioritarie: migliorare l'ambiente giuridico e istituzionale negli Stati membri, cambiare il clima in modo che risulti più favorevole all'occupazione e all'imprenditorialità, promuovere le migliori prassi e aumentare il capitale delle istituzioni di microfinanza³. Come prima misura di attuazione di questo programma la Commissione e la Banca Europea per gli investimenti (BEI)⁴ hanno creato nel 2008 l'azione comune di sostegno agli istituti di microfinanza in Europa (*Jasmine — Joint Action to Support Micro-finance Institutions in Europe*)⁵ che fornisce servizi di orientamento agli istituti di microfinanza non bancari e un sistema di finanziamento.

Inoltre, la Commissione ha istituito un nuovo strumento di microfinanza a livello dell'Unione⁶ (lo strumento di microfinanza) al fine di ampliare il raggio d'azione della microfinanza a gruppi particolarmente a rischio e di sostenere ulteriormente lo sviluppo dell'imprenditorialità, l'economia sociale e le microimprese. Affinché

² Decisione n. 283/2010/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio

³ YOUTH REPORT FINAL SEC(2009) 549

⁴ <http://www.eib.europa.eu/?lang=en>

⁵ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/jasmine/microcredit2010_en.pdf

⁶ COM.CE (2003) Commissione Europea, Comunicazione della Commissione, Il ruolo dell'e-Government per il futuro dell'Europa, 567 def.

lo strumento di microfinanza sia efficace, abbia un impatto durevole nel tempo, raggiunga i beneficiari potenziali e si configuri come un elemento dinamico di politica economica e di sviluppo locale, gli Stati membri possono istituire un punto di contatto nazionale per promuovere, coordinare, valutare e monitorare l'insieme delle azioni effettuate nell'ambito dello strumento di microfinanza nei loro rispettivi territori.

Oltre alla difficoltà di accesso ai finanziamenti, l'esclusione sociale e le insicurezze legate alla transizione dallo stato di disoccupazione o dalla percezione di sussidi sociali a quello dell'avviamento di un'attività autonoma sono tra i principali ostacoli alla creazione e allo sviluppo di una microimpresa. Lo strumento europeo di microfinanza può contribuire a sostenere le organizzazioni dell'economia sociale che assistono e accompagnano le persone escluse nel processo di reintegrazione sociale aiutandole a sviluppare le competenze minime necessarie per impegnarsi in un progetto imprenditoriale duraturo. Le azioni finanziate dallo strumento di microfinanza dovrebbero essere coerenti e compatibili con le altre politiche dell'Unione e conformi alle disposizioni del trattato e degli atti adottati in virtù di esso. Le attività dello strumento di microfinanza dovrebbero essere complementari agli altri interventi dell'Unione⁷, tra cui il programma quadro per la competitività e l'innovazione (CIP), Jasmine, il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), le risorse europee congiunte per le micro, le piccole e le medie imprese (*Jeremie — Joint European resources for Micro to Medium Enterprises Initiative*) e il Fondo sociale europeo (FSE).

4. Programmi di azione nel campo dell'apprendimento

4.1 Lifelong Learning Programme

Lifelong Learning Programme (LLP)⁸ è il Programma d'azione comunitaria nel campo dell'apprendimento permanente del nuovo periodo di programmazione che riunisce al suo interno tutte le iniziative di cooperazione Europea nell'ambito dell'istruzione e della formazione sostituendo e integrando, in un unico programma, le azioni dei precedenti Socrates e Leonardo, attivi dal 1995 al 2006 (così come previsto dalla comunicazione della Commissione Europa del 9 marzo 2002 "La nuova

⁷ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/jasmine/microcredit2010_en.pdf

⁸ YOUTH REPORT FINAL SEC(2009) 549

generazione dei programmi in materia d'istruzione e formazione")⁹. Il Programma è stato istituito con Decisione (CE) 1720/2006 del 15 novembre 2006, modificata dalla Decisione 2008/1357/CE del 16 dicembre 2008, e prevede una struttura composta dai seguenti Sottoprogrammi incentrati su varie fasi dell'istruzione e della formazione continua. La gestione del Programma è effettuata dalla Commissione Europea – DG Istruzione e Cultura e dall'Agenzia Esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura incaricata di fornire il supporto tecnico alla diffusione dell'informazione sul Programma e la gestione delle azioni centralizzate (progetti multilaterali, reti e altre azioni "centralizzate").

In Italia, il Programma è coordinato dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - DG Politiche per l'orientamento e la formazione, e dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - DG Affari internazionali e DG per l'Università - per il tramite di due Agenzie Nazionali incaricate della gestione coordinata del programma a livello nazionale:

1. Agenzia nazionale LLP per i Programmi settoriali Comenius, Erasmus, Grundtvig e Visite di studio (Attività del Programma Trasversale) operante presso l'Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica, con sede a Firenze (ufficio distaccato di Roma per il Programma settoriale Erasmus)¹⁰.
2. Agenzia nazionale LLP per il Programma settoriale Leonardo da Vinci operante presso l'Isfol, con sede a Roma.

4.2 Il Programma Erasmus

L'art. 3, comma 1, lett. b) della Decisione istitutiva del Programma LLP¹¹ stabilisce che il Programma settoriale Erasmus¹² "risponde alle esigenze didattiche e di apprendimento di tutte le persone coinvolte nell'istruzione superiore di tipo formale e nell'istruzione e formazione professionali di terzo livello, nonché degli istituti e delle organizzazioni che sono preposti a questo tipo di istruzione e formazione o lo agevolano". Gli obiettivi specifici mirano a:

- sostenere la realizzazione di uno spazio europeo dell'istruzione superiore;
- rafforzare il contributo fornito dall'istruzione superiore e dall'istruzione professionale avanzata al processo di innovazione.

Le azioni sono:

⁹ COM.CE (2009) Commissione Europea, Libro Bianco: Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento, 329 def.

¹⁰ <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=02>

¹¹ Decisione (CE) 1720/2006 del 15 novembre 2006

¹² http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/ERASMUS-GUIDE_EN.pdf

Mobilità studenti

Con il Programma settoriale Erasmus, gli studenti degli Istituti di istruzione superiore possono realizzare un periodo di studio e/o di formazione presso uno dei Paesi partecipanti al Programma. Requisito fondamentale degli Istituti è l'assegnazione dell'EUC (Erasmus University Charter) da parte della Commissione Europea¹³.

Mobilità docenti, non docenti e personale di impresa

Attraverso tale Attività si promuove la mobilità internazionale per attività didattica e di formazione non solo dei docenti, ma anche del personale amministrativo degli Istituti di istruzione superiore e del personale di impresa.

Programmi intensivi

Un *Intensive Programme* è un programma di studio di breve durata volto a riunire studenti e docenti di Istituti di istruzione superiore titolari di EUC di almeno tre diversi Paesi partecipanti, con l'obiettivo di promuovere l'insegnamento di tematiche ad hoc e di consentire agli studenti e ai docenti coinvolti di beneficiare di condizioni di apprendimento e di insegnamento privilegiate.

Organizzazione della Mobilità

Questa azione è di supporto agli Istituti di istruzione superiore partecipanti al Sottoprogramma per l'organizzazione e la gestione dei vari aspetti della mobilità Erasmus, con l'obiettivo di creare condizioni ottimali per la mobilità degli studenti e dello staff tramite misure di supporto di qualità.

Progetti multilaterali

In questo ambito il Programma settoriale promuove progetti per lo sviluppo congiunto di programmi di studio e per lo sviluppo congiunto di moduli europei, per l'implementazione di strategie di modernizzazione dei piani di studio degli Istituti di istruzione superiore e per lo sviluppo di campus virtuali.

Reti multilaterali

In questo ambito il Programma settoriale Erasmus promuove progetti di reti tematiche che, con la cooperazione tra Istituti di istruzione superiore di tutti i Paesi partecipanti, promuovono lo sviluppo e la dimensione Europea di una determinata disciplina accademica o area disciplinare.

¹³ L'EUC stabilisce la struttura generale per lo svolgimento di tutte le attività di cooperazione Europea che gli Istituti d'istruzione superiore possono realizzare all'interno del Programma settoriale Erasmus. È il prerequisito che gli Istituti devono avere per organizzare attività di mobilità degli studenti, degli insegnanti e di altro personale, l'organizzazione di Programmi intensivi e corsi intensivi di lingua e per partecipare a Progetti multilaterali, Reti, Misure di accompagnamento e organizzare visite preparatorie.

4.3 Il Programma “Leonardo da Vinci”

Il Programma settoriale *Leonardo da Vinci* risponde alle esigenze didattiche e di apprendimento di tutte le persone coinvolte nell'istruzione e formazione professionali non di terzo livello, nonché degli istituti e delle organizzazioni che sono preposti a questo tipo di istruzione e formazione o lo agevolano. In particolare, attraverso le azioni previste si sostengono progetti transnazionali di tirocini rivolti a coloro che seguono una formazione professionale iniziale, agli studenti universitari, ai neo-laureati ed ai lavoratori. I tirocini intendono migliorare le competenze e l'occupabilità dei beneficiari attraverso esperienze di formazione e lavoro presso un organismo di accoglienza in un altro paese.

Gli obiettivi specifici del Programma sono:

- sostenere coloro che partecipano ad attività di formazione e formazione continua nell'acquisizione e utilizzo di conoscenze, competenze e qualifiche per facilitare lo sviluppo personale, l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro europeo;
- sostenere il miglioramento della qualità e dell'innovazione nei sistemi, negli istituti e nelle prassi di istruzione e formazione professionale;
- incrementare l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale e della mobilità per datori di lavoro e singoli ed agevolare la mobilità delle persone in formazione che lavorano.

Le azioni sono:

Mobilità degli individui

L'Azione presenta un'articolazione per macrocategorie di soggetti che offre la possibilità di finanziare progetti specifici per obiettivo, contenuto, destinatari e durata del periodo di formazione e/o esperienza di lavoro che i partecipanti devono poter svolgere in un'impresa o in un istituto di formazione sito in un paese diverso da quello di provenienza, scelto fra quelli ammessi a partecipare al Programma.

Progetti Multilaterali di Trasferimento dell'innovazione

L'Azione consente di finanziare proposte volte ad incrementare la qualità e l'attrattiva del sistema europeo di istruzione e formazione professionale attraverso l'adattamento e l'integrazione del contenuto innovativo e/o dei risultati di precedenti progetti Leonardo da Vinci, o di altri progetti innovativi, all'interno dei sistemi pubblici e/o privati di formazione professionale, nelle imprese a livello nazionale, locale, regionale o settoriale.

Partenariati transnazionali

Le proposte progettuali nell'ambito di quest'Azione hanno l'obiettivo di favorire la cooperazione su temi di reciproco interesse tra organizzazioni impegnate nel campo dell'educazione degli adulti a tutti i livelli. I progetti possono concentrarsi

sulla partecipazione attiva delle persone in formazione, oppure porre l'accento sulla cooperazione tra insegnanti, formatori o professionisti dell'IFP.

Progetti Multilaterali di Sviluppo dell'innovazione

Lo scopo della Misura è quello di supportare iniziative volte a sviluppare contenuti/metodi/procedure innovativi - del tutto nuovi o diversamente utilizzati. Nell'ambito di questa Misura, le proposte di progetto si caratterizzano per l'elaborazione di prodotti caratterizzati da innovatività, applicabilità in contesti e a livelli diversi, transnazionalità e multiattorialità del partenariato.

Reti tematiche di esperti e organizzazioni centrate su temi specifici

Nell'ambito di questa Misura si contribuisce al finanziamento di iniziative volte a confrontare a livello europeo competenze e approcci innovativi, migliorare la capacità di analisi e anticipazione dei bisogni, disseminare gli output della rete in circuiti adeguati.

4.4 Il Programma Grundtvig ed il programma trasversale

Il Programma settoriale Grundtvig¹⁴ risponde alle esigenze didattiche e di apprendimento delle persone coinvolte in ogni forma di istruzione degli adulti, nonché degli istituti e delle organizzazioni che sono preposti a questo tipo di istruzione o lo agevolano. Lo scopo è quello rispondere alla sfida educativa posta dall'invecchiamento della popolazione Europea ed a fornire agli adulti percorsi nuovi, volti al miglioramento delle loro conoscenze e competenze. La struttura ed il funzionamento rispecchia l'organizzazione degli altri Programmi settoriali sin qui esaminati, basandosi sui temi della mobilità, del partenariato e della messa in rete della conoscenza e delle esperienze.

Il Programma Trasversale, incentrato su obiettivi non legati ad un singolo settore dell'istruzione e della formazione ma all'intero processo dell'apprendimento permanente, svolge funzioni di collegamento e di complementarità dei quattro Programmi settoriali Comenius, Erasmus, Leonardo e Grundtvig, al fine di sostenere le attività finalizzate a raggiungere gli obiettivi politici del LLP.

Il Programma, gestito interamente dalla Commissione Europea attraverso l'Agenzia esecutiva, si sviluppa in quattro Attività chiave:

1. politiche di cooperazione e innovazione;
2. lingue;
3. nuove tecnologie;

¹⁴ http://www.programmallp.it/home.php?id_cnt=68

4. disseminazione e utilizzo dei risultati.

All'Agenzia Nazionale LLP fanno capo le attività relative alle Visite di Studio in merito alla promozione e la cooperazione Europea, lo scambio di informazioni ed esperienze tra specialisti sia del settore educativo sia del settore professionale.

5. Conclusioni

La UE è da sempre coinvolta a fornire ai giovani gli strumenti indispensabili per superare le sfide nei settori che li riguardano più da vicino, quali l'istruzione, l'occupazione, la creatività, l'imprenditorialità, l'inclusione sociale, la salute e lo sport, la partecipazione civica e il volontariato. Sostanzialmente si è cercato di investire nei giovani e a valorizzare il loro potenziale di crescita.

L'attuale quadro di cooperazione Europea in materia di gioventù si è dimostrato per gli Stati membri una piattaforma preziosa in cui trattare le tematiche giovanili, mentre il metodo di coordinamento aperto, l'integrazione delle questioni relative ai giovani nelle altre politiche ed iniziative quali il Patto europeo per la gioventù hanno facilitato l'applicazione di un approccio flessibile consono al settore, nel rispetto delle competenze degli Stati membri e del principio di sussidiarietà.

Un ruolo determinante è svolto dai programmi di formazione permanente che accompagnano il giovane in tutto il suo percorso di crescita e rappresentano una straordinaria opportunità di sviluppo e partecipazione democratica.

BIBLIOGRAFIA

a) *Fonti dottrinarie*

- AMMANATI L., BILANCIA P., *Governance dell'economia e integrazione Europea*, Giuffrè, Milano, II, 2008
- PARASCANDOLO P. e SGARRA G., *Crescita e produttività: gli effetti economici della regolazione*, pubblicato in "Concorrenza bene pubblico", Confindustria Centro studi - aprile 2006
- TORRICELLI S., *Il mercato dei servizi di pubblica utilità*, Milano, Giuffrè, 2008

b) *Fonti documentali*

- Decisione n. 283/2010/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio
- YOUTH REPORT FINAL SEC(2009) 549
- COM.CE (2003) Commissione Europea, Comunicazione della Commissione, Il

-
- ruolo dell'e-Government per il futuro dell'Europa, 567 def.
- COM.CE (2009) Commissione Europea, Libro Bianco: Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento, 329 def.
 - Decisione (CE) 1720/2006 del 15 novembre 2006

c) *sitografia*

- <http://www.eib.europa.eu/?lang=en>
- http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/jasmine/microcredit2010_en.pdf
- <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=02>
- http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/ERASMUS-GUIDE_EN.pdf
- <http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/>
- <http://www.programmallp.it>

Autori di questo numero

Francesco Affinito

Avvocato. Laureato in Giurisprudenza e in Economia. Docente di Informatica giuridica. Visiting Fellow presso l'Università Complutense di Madrid, l'Università di Oslo e l'Istituto Max Planck di Monaco di Baviera. Autore di numerose pubblicazioni, tra cui una monografia dal titolo *“La governance bancaria nell'era digitale tra efficienza e responsabilità”*. Membro del gruppo di ricerca del Progetto EU Horizon Europe program *“AI4POL - Using Artificial Intelligence to Support Regulators & Policymakers”*, coordinato dall'Università di Tilburg.

e-mail: f.affinito@gmail.com

Cecilia Chirieleison

Professore Associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Perugia. Laureata con lode presso l'Università di Pisa, ha conseguito presso il medesimo Ateneo il Dottorato in Economia Aziendale e successivamente è diventata ricercatrice presso la Facoltà di Economia. Dal 2005 insegna Management e Strategie di Comunicazione Aziendale presso l'Università di Perugia, dove ha fatto parte anche del collegio docenti del Dottorato di Ricerca in Economia. È stata Visiting Professor presso prestigiose Università estere, tra cui la London School of Economics, l'University College of Dublin, la St. John's University di New York e la Chicago Booth School of Business dell'Università di Chicago.

È autore di 5 monografie, una trentina di capitoli in volumi e decine di articoli scientifici, nonché di numerosi interventi a convegni. I suoi principali temi di ricerca vertono sulla comunicazione d'impresa, l'etica aziendale, la responsabilità sociale e la sostenibilità, anche in riferimento ai fenomeni del turismo e degli eventi culturali. I suoi articoli sono stati pubblicati da prestigiose riviste nazionali e internazionali, tra cui *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Journal of Cleaner Production*, *Tourism Management Perspectives* e *Tourism Economics*.

e-mail: cecilia.chirieleison@unipg.it

Francesco Cossu

Professore Associato di Diritto Commerciale presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università Telematica Pegaso di Napoli, dove insegna Diritto Commerciale e Diritto dell'impresa. Accademic Member dello European Corporate Governance Institute, ha svolto attività di ricerca presso diverse università e centri di ricerca esteri, tra cui IESE – Business School – University of Navarra Barcellona, European Polytechnical University (EPU) di Pernik – Bulgaria, University of Zambia di Lusaka (Zambia). È autore di numerose monografie e articoli pubblicati sulle principali riviste scientifiche di settore.

email: francesco.cossu@unipegaso.it

Ilaria Anna De Dominicis

Professionista con una lunga esperienza nel settore infrastruttura, trasporti e industrial, attualmente responsabile della Cabina di Regia PNRR e Iniziative Speciali del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane. Il suo percorso include ruoli di leadership in strategie aziendali, sviluppo internazionale e gestione di progetti complessi, con un solido background accademico in ingegneria e management. Ilaria coordina la gestione degli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per il Gruppo Ferrovie dello Stato, monitorando progetti per circa 25 miliardi di euro, nonché di iniziative speciali di Gruppo, tra cui operazioni straordinarie di rilievo strategico per il Gruppo. Precedentemente ha ricoperto il ruolo di Chief Strategy Officer in Trenitalia occupandosi di strategia, investimenti, piano industriale, gare internazionali, operazioni straordinarie e relazioni con stakeholder istituzionali, nonché il ruolo di responsabile della pianificazione strategica e M&A del Gruppo Ferrovie dello Stato, occupandosi di piano industriale e strategia di sviluppo internazionale e operazioni straordinarie. È attualmente componente di tre consigli di amministrazione in società del Gruppo FS (FS International, Busitalia Sita Nord, FS Advisory). È stata, inoltre, membro di consigli di amministrazione di altre società del Gruppo FS tra cui Trenitalia UK, ILSA in Spagna, Netinera in Germania, Trainose in Grecia e Ferrovie del Sud Est in Italia. Prima di unirsi al Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, Ilaria ha maturato una lunga esperienza in consulenza strategica (12 anni) conclusasi nel 2016 in The Boston Consulting Group, dove ha guidato progetti complessi in settori industriali e dei trasporti, tra cui preparazione IPO, turnaround aziendali e M&A. Ilaria ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Catania ed è stata Visiting Scholar presso la Columbia School of Business in NYC dove ha sviluppato una tesi sperimentale con oggetto lo studio delle performance di medio termine post-acquisizioni sotto la guida della prof.ssa Kathryn Rudie Harrigan, Henry R. Kravis Professor of Turnaround Management and Corporate Growth presso la Columbia University School of Business. E' laureata summa cum laude in Ingegneria presso l'Università di Napoli Federico II.
email: i.a.dedominicis@gmail.com

Elena Eusebio

È Human Resources Director e Office Manager presso un primario studio legale italiano, dove si occupa di sviluppo organizzativo e gestione strategica delle risorse umane.

Laureata in Scienze dell'Educazione e in Organizzazione e Sviluppo delle Risorse Umane, ha conseguito un master "Direzione Generale e Successo dell'impresa" e un master "HR: Gestione e Sviluppo", consolidando competenze avanzate nell'ambito della leadership e delle pratiche di sviluppo del capitale umano.

Nel corso della sua esperienza professionale ha progettato e introdotto modelli innovativi di gestione delle carriere basati su criteri di trasparenza e su percorsi formativi strutturati, contribuendo in modo significativo all'evoluzione organizzativa dello Studio e al miglioramento delle performance e dell'engagement delle persone.

Si occupa inoltre di analisi e gestione delle dinamiche intergenerazionali nei contesti professionali, con particolare attenzione all'integrazione tra diverse generazioni e all'evoluzione dei modelli di lavoro negli studi professionali.

I suoi interessi di ricerca e intervento si concentrano sui temi dello sviluppo delle competenze, della leadership e del cambiamento organizzativo, con un approccio orientato all'innovazione e alla valorizzazione del talento.

email: e.eusebio@giovanardilex.it

Michele Bernardo Filoni

Ha conseguito brillantemente la Laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Perugia. Successivamente ha conseguito la Laurea Magistrale in Comunicazione Pubblica, Digitale e d'Impresa presso il Dipartimento di Scienze Politiche della medesima università con la votazione di 110 e Lode. Dopo la Laurea ha iniziato a collaborare con la cattedra di Strategie di Comunicazione Aziendale dell'Università di Perugia.

email: michele.filoni222@gmail.com

Serena Fiona Taurino

Ph.D. in Economia, Diritto e Istituzioni. Policy and Economic Analyst. Attualmente funzionario economico – giuridico di Elevata Professionalità presso l'Unità di Missione PNRR del Ministero dell'Istruzione e del Merito. Ha prestato servizio per due anni presso il Senato della Repubblica, seguendo i lavori delle commissioni permanenti, occupandosi dell'elaborazione di disegni di legge e relativi rapporti di valutazione. Inoltre, è stata consulente della Banca Mondiale a Washington D.C., occupandosi di analisi costi benefici per progetti infrastrutturali e anche, collaborando con l'università di Tor Vergata, presso il Dipartimento per la Digitalizzazione e Innovazione Tecnologica della Presidenza del Consiglio. Ha frequentato la Winter School del centro di ricerca FBK-IRVAPP di Trento: "Fundamentals and Methods For Impact Evaluation Of Public Policies" per poi specializzarsi come Policy and Economic Analyst, presso l'Università "Ca' Foscari" di Venezia. Ha collaborato con la cattedra di Governance e Politiche Pubbliche di Unitelma Sapienza, occupandosi di Analisi e Valutazione delle Politiche Pubbliche.

e-mail: serena.taurino@gmail.com

Patrizia Gentili

Amministratore unico della società RG3 Digital Consulting, società di consulenza e docenza in materia di digitalizzazione. Come Responsabile del Servizio Documentali e Servizio documentale e modelli di marcatura presso AgID ha coordinato la stesura delle Linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti digitali e del Regolamento sui servizi di conservazione.

Svolge da anni attività di consulenza operativa per enti pubblici di primaria importanza (ministeri, agenzie centrali, enti locali) e attività didattica in ambito universitario e professionale (università pubbliche e private, enti di formazione accreditati

a livello nazionale).

La sua esperienza comprende la formazione di personale pubblico sull'uso consapevole delle tecnologie digitali e sull'adozione dei nuovi strumenti AI-based per la gestione documentale, il back office e la comunicazione istituzionale.

e-mail: patrizia.gentili.rg3digitalcons@gmail.com

Ida Giannetti

Dottoranda presso l'Università Mercatorum di Roma e cultore della materia Economia e Contabilità delle Aziende Pubbliche presso l'Università "Parthenope" di Napoli, coniuga la ricerca accademica in economia aziendale e crisi d'impresa con l'attività di Avvocato e Ispettore del Lavoro presso la DIL – Sud Napoli. Docente Coni Campania. Esperta di governance delle società partecipate e digitalizzazione della PA, ha partecipato a convegni internazionali su AI e prevenzione del rischio finanziario. È socio SIDREA ed AIDEA, autrice di numerosi contributi scientifici su riviste specializzate. Ultima sua recente pubblicazione, un saggio collettaneo sulla "Responsabilità degli amministratori delle società partecipate. Riparto di giurisdizione alla luce della teoria del soggetto economico sulla prestigiosa rivista di Fascia A "Il Nuovo Diritto delle Società".

e-mail: ida.giannetti@ispettorato.gov.it

Vincenzo Mergiotti

Laurea in Giurisprudenza conseguita presso l'Università degli Studi di Teram. Dottorato di Ricerca in Accounting, Management and Business Economics conseguito presso l'Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara. Attualmente, riveste la qualifica di quadro apicale con delega alla gestione dell'Area Amministrazione, Contabilità e Bilancio della TUA SpA (società di trasporto pubblico abruzzese). Collaborazioni accademiche: contratto di collaborazione per attività di ricerca (dal 2021 al 2023) presso l'Università degli Studi di Teramo nell'area CUN 13 (Scienze economiche e statistiche) e nel settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia aziendale); cultore della materia nell'insegnamento di "Economia delle aziende di trasporto" (Corso di studio "Economia e Management" Cl. L-18) presso il Dipartimento di Economia Aziendale (DEA) dell'Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara.

Pubblicazioni scientifiche: Mergiotti, V., (2024). "Società a partecipazione pubblica della Regione Abruzzo: prospettive e strategie nelle politiche di partecipazione". *Regional Economy*, 2024, 8(3), pp.16-27, ISSN: 2704-6303. Mergiotti, V., (2024). "Le politiche evolutive della mobilità nell'ottica della resilienza finanziaria e di una governance più efficace ed efficiente. Strategie e prospettive nella regione Abruzzo: analisi del PdL 389 del 2024". *Regional Economy*, 2024, 7(2), pp.39-59, ISSN: 2704-6303. Mergiotti, V., (2024). "Il Trasporto Pubblico Locale al tempo della spending review: un'analisi empirica sulla performance degli operatori del settore (2010-2016) per nuove strategie". *Regional Economy*, 2024, 8, 1, pp.36-65, ISSN: 2704-6303. Mergiotti, V., (2024). "Knowledge Management in Public Transport Organizations: a Is-

sue of Variable Geometry”. «Conoscere per costruire. Il ruolo dei centri accademici, di ricerca e della formazione», VI Forum Internazionale del Gran Sasso. Teramo 28-30 settembre 2023, a cura di E. Bettini, D. Tondini, pp.645-658. ISBN: 979-12-81233-03-4. Mergiotti, V., (2023). “Urban Mobility: What Future Scenario for Public Transportation?” «Le imprese in Europa fra innovazione e tradizione. Ricerca, didattica e mercati», V Forum Internazionale del Gran Sasso. Teramo 29 settembre - 1° ottobre 2022, a cura di E. Bettini, D. Tondini, pp.703-726. ISBN: 979-12-81233-04-1. Mergiotti, V., (2023). “Luci e ombre del Trasporto Pubblico Locale tra emergenza sanitaria da Covid19 e politiche di resilienza finanziaria”. *Regional Economy*, 2023, 7(2), pp.39-59, ISSN: 2704-6303. Mergiotti, V., (2022). “Trasporto Pubblico Locale ed emergenza sanitaria da Covid 19 tra efficientamento e Mobility as a Service”. *Essere, Rivista del Centro Studi E. Fromm*, 94, Napoli, pp.38-39. ISSN: 2284-3027. Mergiotti, V., and Sargiacomo, M., (2022). “Managing Local Public Transport organizations. Efficiency vs. sustainability in post-pandemic times”. «La progettazione e la gestione di imprese sane, tra economicità e socialità», IV Forum Internazionale del Gran Sasso. Teramo 30 settembre- 2 ottobre 2021, a cura di E. Bettini, D. Tondini, pp.83-105. ISBN: 978-88-943702-3-2. Mergiotti, V., (2022). “Trasporto Pubblico Locale tra strategie di efficientamento e assegnazione delle risorse statali alle regioni”. *Regional Economy*, 2022, 6(3), pp.33-55. ISSN: 2704-6303.
e-mail: vincenzo.mergiotti@inwind.it

Nima Yavari

Corso di Laurea Magistrale in *Tourism Strategy, Cultural Heritage and Made in Italy* presso la School of Humanities dell’Università degli Studi di Roma Tor Vergata. L’attività di ricerca è orientata al turismo religioso, agli studi sul pellegrinaggio e alla valorizzazione del patrimonio culturale, con particolare attenzione al ruolo delle istituzioni gesuitiche nel contesto giubilare. La mia ricerca di tesi analizza il contributo dei Gesuiti alla costruzione dell’esperienza del pellegrinaggio e alla conservazione del patrimonio culturale attraverso il caso della Chiesa di Sant’Ignazio di Loyola a Roma, approfondendo il rapporto tra spiritualità, patrimonio culturale, identità istituzionale e turismo contemporaneo.

Parallelamente al percorso accademico, collaboro da diversi anni con l’ambiente ecclesiastico gesuitico romano nelle attività culturali, organizzative e di accoglienza, maturando esperienza nella comunicazione del patrimonio culturale, nella gestione delle relazioni con visitatori e pellegrini internazionali e nel supporto operativo alle attività culturali e istituzionali.

I miei interessi scientifici comprendono il turismo religioso, la valorizzazione e gestione del patrimonio culturale, la sostenibilità culturale, la comunicazione del patrimonio e il rapporto tra spiritualità, istituzioni culturali e sistemi contemporanei del turismo.

e-mail: nima.yavari@students.uniroma2.eu

Paolo Pastore

Laureato in Fisica nel 1994 presso l'Università degli Studi "La Sapienza". Nel 2010 ha conseguito il Dottorato di ricerca in Fisica Tecnica Ambientale. Nel 2011 ha conseguito la laurea triennale in scienze dell'Amministrazione. Nel 2012 ha conseguito la laurea specialistica in Management Pubblico ed e-Governement. Nel 2013 ha conseguito il Master di II livello in "Management e Politiche delle Pubbliche Amministrazioni" presso la LUISS. Dal 1997 è dipendente pubblico presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri in qualità di funzionario. L'attività di interesse riguarda la gestione dei fondi strutturali e la promozione di modelli di governance.

e-mail: paolopastore0@gmail.com

Dario Russo

È consulente per aziende e istituzioni pubbliche in materia di innovazione finanziaria e digitale. Collabora con società di consulenza e con numerose università italiane dove tiene docenze, conferenze e seminari. Nel suo percorso professionale, prima presso la Cassa per il Mezzogiorno e poi in Banca d'Italia, ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità prima nel settore informatico e successivamente in quello finanziario, fino alla nomina a Direttore Centrale Responsabile del Servizio Regolamento Operazioni e Pagamenti della Banca d'Italia. Ha ricoperto diversi incarichi a livello nazionale e internazionale e ha guidato numerosi progetti di revisione organizzativa presso la Banca d'Italia, l'ISTAT, la Banca dei Regolamenti Internazionali e la BCE. È autore di pubblicazioni e articoli in materia di informatica, organizzazione e gestione delle competenze. È autore del volume "A Guide for Managers and Professionals to Exploit the Transformation of Finance in the Next Ten Years".

e-mail: dariorusso_013@fastwebnet.it

Teresa Turzo

Laureata con lode in triennale e in magistrale in Economia Aziendale presso l'Università di Foggia, ha successivamente conseguito il titolo di Dottore di ricerca in Economia, impresa e metodi quantitativi presso l'Università di Perugia. Durante il percorso di dottorato, ha arricchito la sua formazione svolgendo un visiting period presso l'Università di Lincoln nel Regno Unito. A seguire, è stata Assegnista di ricerca presso lo stesso Ateneo, per poi assumere il ruolo di Ricercatrice in Economia aziendale per l'Università di Roma UnitelmaSapienza, dove ha fondato il Centro di Ricerca per la Sostenibilità, l'Etica e l'Inclusione (C-SEI). È titolare degli insegnamenti di Programmazione e controllo, Revisione Aziendale e Sustainability Reporting and ESG Measurement Framework. È autore di diversi articoli pubblicati su riviste internazionali di elevato profilo, tra cui *Meditari Accountancy Research* e *Business Strategy and the Environment*. L'attività di ricerca si focalizza sui temi del reporting non finanziario, delle certificazioni di sostenibilità e dell'influenza dei fattori culturali sulle strategie e sugli outcome aziendali.

e-mail: teresa.turzo@unipg.it

Soluzioni digitali d'ecellenza per progetti di prestigio



FONDATA E DIRETTA DA
DONATO A. LIMONE

La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente.

INQUADRA IL QR-CODE PER IL DOWNLOAD DEGLI ALTRI NUMERI

www.clioedu.it/rivistaelettronica



