

Giustizia

CAIRORCS MEDIA



SALONE DELLA GIUSTIZIA

IL PERIODICO DELL'ELITE DEL DIRITTO

abbinato alla stampa nazionale

CULTURA DELLA LEGALITÀ

Dalla tutela dei diritti alla costruzione di una società più giusta e libera dalla corruzione. Il confronto con il magistrato Catello Maresca, il presidente ANAC Giuseppe Busia e l'avvocato Massimo Dinoia

DIRITTO E MERCATI

L'avvocato Paola Leocani, partner di Simmons & Simmons e Laura Orlando, managing partner di Herbert Smith Freehills Kramer riflettono sulle competenze richieste oggi dall'avvocatura d'affari

SALONE DELLA GIUSTIZIA 2026

La 17esima edizione, prevista dal 27 al 29 ottobre presso il Tecnopolo di Roma, accenderà i riflettori sulle partite chiave che interessano il sistema giudiziario italiano ed europeo

Un deciso cambio di passo



Courtesy www.governo.it

Carlo Nordio, ministro della Giustizia

Modernizzare la macchina giudiziaria attraverso massicci investimenti infrastrutturali e l'iniezione di nuovo capitale umano. Su questo principale binario ha corso negli ultimi tempi l'agenda ministeriale del Guardasigilli per riorganizzare attraverso le risorse del Pnrr la giustizia italiana, vincolata al rispetto perentorio degli obblighi europei e alle riforme di rango costituzionale.

TEMPI PROCEDIMENTI PENALI E CIVILI, AGGANCIATI TARGET UE

Analizzando il fronte dell'efficienza processuale, i principali risultati certificano il raggiungimento dei target concordati con Bruxelles in virtù dei progressi compiuti sia nel settore penale, dove i tempi di definizione dei procedimenti si sono ridotti del 31,5 per cento sia nel comparto civile, che supera dello 0,6 per cento la soglia del 40 per cento di abbattimento dei tempi fissata dall'Ue. Senza contare i significativi risultati rilevati dalla Commissione nella riduzione dell'arretrato.

>>> segue a pagina 3

ALL'INTERNO

Rispetto delle normative

Prevenzione, controllo, conformità degli impianti natatori. L'analisi dell'avvocato Stefano Grolla



LE SFIDE DELLA PROFESSIONE FORENSE

La digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e il nuovo Codice della crisi impongono competenze sempre più trasversali. Un approccio globale al centro della visione dello Studio Munari & Partners

Un osservatorio privilegiato

Il presidente del Tribunale di Milano Fabio Roia traccia le priorità del sistema giudiziario: colmare la carenza di personale, rendere efficace la digitalizzazione e rafforzare il rapporto di fiducia con i cittadini

Il Tribunale di Milano, il più grande presidio giudiziario del Paese, affronta ogni giorno le sfide di una giustizia chiamata a rispondere alle esigenze di oltre due milioni e mezzo di cittadini. In questa intervista il presidente Fabio Roia analizza criticità e prospettive: dalla carenza di organico all'innovazione tecnologica, fino al ruolo dell'intelligenza artificiale e alla necessità di una magistratura sempre più trasparente e vicina alla società.

Presidente Roia, il Tribunale di Milano è una delle realtà giudiziarie più grandi e complesse d'Italia. Quali sono oggi le principali sfide organizzative per garantire una giustizia efficiente e vicina ai cittadini?

«Il Tribunale di Milano serve un bacino di circa 2 milioni e mezzo di cittadini ed è una macchina organizzativa estremamente complessa. A pieno organico, considerando anche i giudici di pace, dovrebbe contare circa 1.700 persone tra magistrati e perso-



Fabio Roia, presidente Tribunale di Milano

nale amministrativo. Garantire una giustizia efficiente e realmente vicina ai cittadini è un obiettivo apparentemente semplice, ma molto difficile da realizzare. La priorità assoluta è colmare la grave carenza di personale amministrativo: oggi registriamo una scopertura superiore al 50 per cento

dell'organico, una situazione che incide inevitabilmente sul funzionamento degli uffici. Le cause sono diverse. Negli ultimi anni il comparto giustizia ha perso competitività rispetto ad altre amministrazioni pubbliche. Molti vincitori di concorso, ad esempio, scelgono di lavorare all'Agenzia delle Entrate, all'Agenzia delle Dogane o in altri enti che offrono condizioni più favorevoli».

A questo si aggiunge un problema specifico di Milano: il costo della vita.

«Per i giovani che entrano nella pubblica amministrazione con stipendi medio-bassi è molto difficile riuscire a vivere in città. Per questo è necessario aprire una riflessione, anche con le organizzazioni sindacali, sull'introduzione di indennità economiche legate al costo della vita e su strumenti che facilitino l'accesso alla casa. Senza interventi di questo tipo continueremo a perdere personale qualificato.

>>> segue a pagina 12

Impresa, innovazione e reputazione

Il professor Alessandro Munari e gli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati raccontano l'approccio di Munari & Partners: una consulenza integrata che coniuga visione strategica, rigore giuridico e attenzione alle esigenze concrete del cliente

Il tradizionale confine tra il diritto commerciale e le altre discipline è superato da tempo. Su questo presupposto si fonda la visione dello Studio Munari & Partners, che affianca imprese e professionisti con un approccio multidisciplinare che coniuga rigore giuridico e attenzione alle esigenze concrete del cliente. Il professor Alessandro Munari, alla guida dello studio insieme agli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati, analizza un'evoluzione che oggi, tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuovo Codice della crisi impone competenze sempre più trasversali. «Circa una trentina di anni fa, la normativa regolamentare delle authorities di settore (Banca d'Italia, Bce, Consob, Agcom ecc.) fece il suo massiccio ingresso nel diritto commerciale, migliorando, anche se non sempre, la funzionalità della disciplina e creando alcune certezze in precedenza piuttosto labili - afferma il professor Munari -. All'epoca ci fu chi (Gustavo Minervini), autorevolmente, esprimeva qualche perplessità su quella che fu definita "un'alluvione di leggi" principali e secondarie, avvertendo sul rischio di confusione e di mancata organicità degli interventi. Alla fine, bisogna dire però che il sistema resse abbastanza bene, per quanto ancora oggi restino in vigore elementi di disciplina che io definisco un po' "ipocriti": si pensi al digital divide di cui sono spesso vittima soprattutto i risparmiatori e gli azionisti meno giovani. Non ha molto senso, a mio avviso, mettersi la coscienza (apparentemente) "a posto" imponendo prospetti e documenti di informazione con centinaia di paragrafi e sotto paragrafi che nessuno legge, tantomeno in formato digitale. Una siffatta impostazione non mi ha mai convinto».

Qual è la filosofia che guida oggi Munari & Partners?
Alessandro Munari: «La nostra impostazione filosofica, come Studio, è quella della semplificazione: maggiori certezze per l'interprete e per l'operatore non necessariamente derivano dal dispensare consigli e pareri ex cathedra (ricordiamoci il latinorum di manzoniana memoria) quanto dall'essere efficaci, anche considerando l'ipotetica questione all'esame come "cosa propria". Da un legale, così come da qualsiasi altro professionista, un cliente si attende certamente competenza (o super competenza), ma anche verità, lealtà, chiarezza e la giusta empatia. Sotto quest'ultimo profilo, il settore della crisi di impresa è certamente il più sensibile. L'imprenditore in crisi, ma anche i suoi creditori, ricevono maggior tutela e probabilità di successo se tutti gli operatori si muovono sui medesimi piani di celerità dell'intervento e di correttezza nell'azione. I recenti rafforzamenti degli strumenti di allerta della crisi, se ben utilizzati, costituiscono un ottimo baluardo degli interessi di tutti gli attori coinvolti».

Uno degli ambiti nei quali lo Studio è maggiormente riconosciuto riguarda proprio la crisi d'impresa. Qual è oggi il principale cambiamento introdotto dal nuovo Codice della crisi?
A.M.: «La principale sfida legata all'Ai è a nostro avviso quella di mantenere la genuinità e la creatività delle attività legali non standardizzate. Sulle attività standard, è chiaro che l'Ai porterà un miglioramento, una celerità e una precisione difficilmente egua-

Il professor Alessandro Munari e gli avvocati Francesca Broussard e Bruna Fossati di Munari & Partners



LA PRINCIPALE SFIDA LEGATA ALL'AI
A nostro avviso è quella di mantenere la genuinità e la creatività delle attività legali non standardizzate. Laddove ci sia necessità di soluzioni creative, la mente umana resta fondamentale

gliabili dalle (sole) attività umane. Ma laddove ci spostiamo sulle necessità di soluzioni creative o cosiddette tailor made, la mente umana (e la sua imprevedibilità) resta fondamentale. La sfida sarà rimanere sé stessi in un mondo che accanto a incredibili opportunità, necessita anche di rigore, metodo e creatività. Sapete quale viene considerata la coppia "ideale" nel gioco del bridge? quella tra un ingegnere e un avvocato: capacità di calcolo e razionalità estrema, ma anche creatività avvocatesca».

La crisi d'impresa rappresenta oggi una materia estremamente tecnica. Come affrontate concretamente i percorsi di risanamento?
Francesca Broussard: «Il nuovo Codice della

crisi ha introdotto in favore del debitore nuovi strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, a seconda della gravità della stessa, che gli consentono la ristrutturazione del debito evitando l'insolvenza, laddove per "situazione di crisi" si intende uno stato attuale in cui l'impresa ha ancora la possibilità di adempiere alle proprie obbligazioni ma vi è anche la probabilità che lo stato di insolvenza, sebbene non ancora esistente, intervenga nell'arco temporale di un anno in quanto i flussi di cassa prospettici non sono adeguati a far fronte alle obbligazioni. Nell'ambito della anticipazione della crisi, è offerto all'imprenditore in difficoltà finanziaria lo strumento della composizione negoziata che, non essendo una procedura concorsuale,



UN APPROCCIO GLOBALE

Lo Studio Legale Munari & Partners opera nei principali ambiti del diritto d'impresa con un approccio multidisciplinare che integra competenze giuridiche, finanziarie e strategiche. Con sedi a Milano e Roma, assiste imprese, istituzioni e operatori economici italiani e internazionali, offrendo consulenza e assistenza giudiziale in materia di diritto commerciale, crisi d'impresa, operazioni societarie, governance, reputazione e diritto dell'informazione. L'organizzazione per team interdisciplinari consente di sviluppare soluzioni personalizzate, costruite sulle specifiche esigenze di ogni cliente e sulla complessità del caso concreto.

consente al debitore di intraprendere un percorso di risanamento volontario e stragiudiziale attraverso un confronto diretto con i creditori. L'imprenditore mantiene la piena gestione dell'attività e viene affiancato da un esperto indipendente, il cui ruolo è quello di facilitare le trattative e individuare soluzioni concrete per il risanamento. L'imprenditore conserva il controllo della propria azienda e continua a operare senza le limitazioni tipiche delle procedure concorsuali, ma ha il dovere di agire secondo principi di trasparenza e correttezza».

Come individua il percorso più adatto per il risanamento di un'impresa?

F.B.: «L'individuazione del percorso di risanamento richiede un'analisi approfondita della situazione economico-finanziaria e industriale dell'impresa per verificare se sussistono i presupposti della continuità aziendale o di una crisi irreversibile. L'analisi riguarda i bilanci e i flussi di cassa, la composizione dei debiti, le cause della crisi e le prospettive di rilancio, così da individuare la soluzione giuridica e finanziaria più idonea».

Quali sono gli strumenti e le principali criticità del risanamento aziendale?

F.B.: «Il risanamento si realizza attraverso un piano finanziario che prevede il controllo della gestione e dei flussi di cassa, la ristrutturazione o rinegoziazione dei debiti, il recupero della liquidità e l'eventuale ricorso a nuovi finanziamenti. Tra le principali criticità rientrano la gestione del debito fiscale e previdenziale, i limiti della transazione fiscale e del cram down, il trattamento del debito verso MCC, la formazione delle classi dei creditori nel concordato preventivo e i requisiti di accesso al concordato liquidatorio. Per questo il risanamento richiede competenze integrate di natura giuridica, finanziaria e gestionale».

Tra gli strumenti che negli ultimi anni hanno assunto particolare rilievo vi è



anche il factoring. Quale ruolo può svolgere nella gestione della crisi?

F.B.: «In un contesto economico ancora segnato da incertezze macroeconomiche e tensioni geopolitiche, per le imprese assume un'importanza crescente la gestione del capitale circolante. La gestione efficiente del credito commerciale è una priorità non solo per tutelare la liquidità ma anche per garantire la continuità operativa, rafforzare la posizione competitiva e favorire la crescita. In tale prospettiva, il factoring è uno strumento che va in questa direzione. Consente all'impresa di cedere i propri crediti commerciali a un ente terzo, il factor, ottenendo in cambio liquidità immediata, gestione professionale del credito e la protezione contro il rischio di mancato pagamento. Le imprese in stato di pre-crisi o crisi possono soffrire di una riduzione di alternative di finanziamento da parte degli istituti finanziari tradizionali. Il factoring può

rappresentare lo strumento ideale per soddisfare il bisogno di continuità aziendale, garantendo l'accesso a nuova liquidità tramite l'anticipo dei tempi di incasso e la valorizzazione dei crediti commerciali. Si tratta di un istituto che consente di incrementare molto rapidamente le risorse economiche a disposizione, con una gestione burocratica ben meno onerosa rispetto a una richiesta di finanziamento bancario. È inoltre attivabile in via complementare oppure alternativa alle altre fonti di finanziamento a cui l'impresa può accedere».

Uno dei tratti distintivi dello Studio riguarda la tutela della reputazione e il diritto dell'informazione. Perché oggi questi aspetti sono diventati così centrali?

Bruna Fossati: «Oggi la reputazione non è più solo una sensibilità personale: è riconosciuta come parte integrante della vita privata e dell'identità morale della persona, tutelata accanto all'onore e ai diritti della personalità. Al tempo stesso è un asset economico cruciale per imprese, professionisti e figure pubbliche, la cui lesione genera responsabilità e risarcimento del danno anche a prescindere dal reato.

Il cuore del nostro lavoro è il bilanciamento tra libertà di espressione e di informazione e tutela dell'onore e della reputazione. Il si-

stema vive di questo equilibrio: il diritto di cronaca e di critica è ampio, ma è legittimo solo se rispetta i criteri di verità, interesse pubblico e contenenza. Proprio su questi confini si gioca oggi la gran parte del contenzioso reputazionale, anche a mezzo stampa e online».

Come è cambiato il contenzioso nell'era digitale?

B.F.: «Con i social network chiunque è, di fatto, editore di se stesso. Un contenuto diffamatorio si propaga in modo rapidissimo e duraturo, con un potenziale lesivo enormemente superiore al passato. A ciò si aggiungono fenomeni come fake news e hate speech, che il legislatore e i giudici affrontano anche attraverso specifiche incriminazioni e strumenti di contrasto. Questo rende la tutela della reputazione un tema esistenziale per le persone e di sopravvivenza competitiva per le organizzazioni. Le grandi piattaforme digitali sono oggi snodi essenziali del discorso pubblico: decidono che cosa vediamo, che cosa viene rimosso, che cosa rimane online. Il digital services act impone loro obblighi sempre più stringenti di gestione e rimozione dei contenuti illeciti, con una responsabilità proattiva per i contenuti generati dagli utenti. Il diritto dell'informazione è quindi diventato anche diritto delle piattaforme: si tratta di governare, con regole chiare, poteri privati che incidono in profondità su diritti fondamentali e reputazione».

Perché è importante occuparsi di reputazione e diritto dell'informazione oggi?

B.F.: «In questo scenario in continua evoluzione, occuparsi di reputazione e diritto dell'informazione significa lavorare esattamente lì dove si incontrano libertà di espressione, tutela dell'identità digitale, responsabilità dei media e delle piattaforme, protezione dei dati e dei diritti della personalità. È uno snodo centrale perché da queste scelte dipende non solo l'esito di singole controversie, ma la qualità del dibattito pubblico e la fiducia nelle istituzioni e negli operatori economici. Il nostro Studio, che fa di questo un tratto distintivo, si pone dove oggi il diritto è più vivo: nei conflitti, ma anche nelle opportunità create da un ecosistema informativo radicalmente trasformato». ■ CG

REPUTAZIONE E DIRITTO DELL'INFORMAZIONE

Ambiti dove si incontrano libertà di espressione, tutela dell'identità digitale, responsabilità dei media e delle piattaforme, protezione dei dati e dei diritti della personalità



LE AREE DI ATTIVITÀ

Lo Studio riunisce professionisti con competenze specialistiche nei principali settori del diritto d'impresa, offrendo assistenza sia in ambito consulenziale sia contenzioso.

Le aree di attività comprendono operazioni societarie e di M&A, diritto commerciale e bancario, concorrenza e antitrust, crisi d'impresa e ristrutturazioni, contenzioso e arbitrati, responsabilità civile, proprietà intellettuale, diritto dell'informazione, media, no profit, sport, diritto del lavoro, contrattualistica e nuove tecnologie. Il cuore operativo vede le socie Francesca Broussard e Alessandra Bruna Fossati come punti di riferimento, rispettivamente, nella crisi d'impresa e ristrutturazioni e nel contenzioso, responsabilità civile e diritto dell'informazione