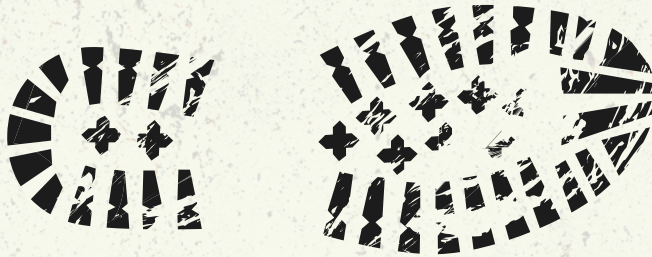




# MAG

MONOGRAFIE

1 | 2026



---

**processi**

# Indice

## 3. Processi

di Michela Cannovale

## 4. Tempi e processi

di Nicola Di Molfetta

## 7. Il fascicolo Rousseau

di Michela Cannovale

## 11. Fuori dall'aula

di Letizia Ceriani

## 15. Una città, molte aule

di Michela Cannovale

## 18. Partner si diventa... così

di Nicola Di Molfetta

## 21. Gianluca Dettori

di Valentina Magri

---

N.1 | 2026

**Registrazione Tribunale di Milano**  
n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

**Vice Caposervizio**  
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com

**con la collaborazione di**  
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com  
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

**Graphic Design & Video Production Coordinator**  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

**Design Team and Video Production**  
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com  
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

**Group Market Research Director**  
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

**Market Research Manager, Italy**  
guido.santoro@lcpublishinggroup.com

**Market Research Assistant**  
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com  
CEO  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

**General Manager and Group HR Director**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication  
and Business Development Director**  
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

**Group CFO**  
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

**Events Coordinator**  
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

**Events Department**  
alicia.gonzalez@lcpublishinggroup.com  
annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

**Group Conference Manager**  
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

**Communication & Social Media Executive**  
alessia.donadei@lcpublishinggroup.com  
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

**Group Marketing & Sales Manager**  
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

**Direttore Responsabile  
Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer**  
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer e Financecommunity ES**  
magali.sica@iberianlegalgroup.com

**Iberian Lawyer**  
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

**The Latin American Lawyer**  
amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com  
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

**Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH**  
flavio.cacci@lcpublishinggroup.com

**Legalcommunity CH**  
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

**Learning and Development Department**  
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

**Amministrazione**  
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com  
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

**Servizi Generali**  
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com  
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.com  
info@iberianlegalgroup.com

Editore  
LC Publishing Group S.p.A.  
Sede operativa:  
Via Savona, 100 - 20144 Milano  
Sede legale:  
Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano  
Tel. 02.36.72.76.59  
www.lcpublishinggroup.com

# Processi

di Michela Cannovale

Quando sentiamo la parola processo, pensiamo quasi automaticamente a un'aula di tribunale. Ai giudici, agli avvocati, ai fascicoli che si accumulano sui banchi. Pensiamo al tempo della giustizia.

Il processo non è però solo questo.

Basta spostare leggermente lo sguardo per accorgersi che il suo significato è molto più ampio.

Nel linguaggio del diritto, sì, il processo è quello che si svolge nelle aule dei tribunali. È fatto di regole, tempi e procedure che devono garantire equilibrio tra accusa e difesa. Ma il fattore decisivo, nel nostro approfondimento, è il tempo: quanto ne serve per arrivare a una decisione? I dati più recenti raccontano di un sistema che ha provato a cambiare passo, tra riforme e investimenti legati al PNRR, con l'obiettivo di ridurre durata e arretrato dei procedimenti civili e penali.

A volte un processo lascia tracce nelle sentenze e nelle cronache del tempo, senza però entrare davvero nella memoria culturale. È il caso, per esempio, di Henri Rousseau, pittore oggi celebrato nei musei di tutto il mondo, che nel 1909 si trovò imputato davanti alla Cour d'Assises di Parigi. Il suo fu uno dei primi casi in cui un procedimento giudiziario usciva dall'aula per diventare materia di discussione pubblica.

Un fenomeno, questo, che negli ultimi decenni ha assunto proporzioni molto più estese. Sempre più spesso il processo si svolge anche nei media, nei talk show, nelle piattaforme digitali. È il cosiddetto processo mediatico, che trasforma l'inchiesta giudiziaria in un racconto pubblico spesso anticipato, semplificato e polarizzato. Nei casi più discussi – come quello di Alessia Pifferi o quello che ha coinvolto Chiara Ferragni – l'opinione pubblica tende a formare un verdetto prima ancora che lo faccia il tribu-

nale. Con effetti che non riguardano solo l'imputato, ma anche le vittime, i giudici e la percezione stessa della giustizia.

C'è anche un altro significato di processo, meno visibile ma altrettanto centrale: quello del percorso professionale. Diventare partner di uno studio legale non è un passaggio improvviso ma il risultato di una serie di tappe: pratica forense, esame di Stato, anni da associate, fino alla (possibile) conquista della partnership. Un processo evolutivo che può richiedere un decennio o più e che si costruisce nel tempo, tra competenze tecniche, relazioni e visione strategica.

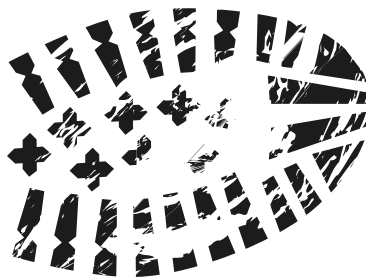
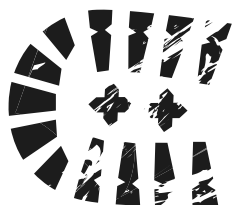
Allo stesso modo, questo meccanismo guida molte decisioni economiche e imprenditoriali. Nel venture capital, per esempio, investire in una startup significa attraversare una sequenza doverosa di passaggi: scouting, selezione, due diligence, negoziazione, governance.

Anche in questo caso il percorso è lungo e può partire da migliaia di startup analizzate e arrivare a poche scelte finali.

A volte, poi, il processo diventa qualcosa di più: una trasformazione sociale e politica. Alcuni casi diventano momenti in cui si ridefinisce il rapporto tra cittadini e istituzioni. Minneapolis, a partire dal 2020, è diventata uno di questi luoghi simbolici: una città in cui vicende processuali, proteste pubbliche e scelte politiche si intrecciano fino a trasformare il processo da evento giuridico a fenomeno collettivo.

Letti insieme, questi racconti mostrano che il processo non è mai solo un momento isolato. È un movimento nel tempo. Una sequenza di decisioni, una trasformazione che prende forma più o meno lentamente. Può essere un procedimento, un dibattito pubblico, una carriera professionale o una decisione. In ogni caso implica passaggi, responsabilità e conseguenze.

*©riproduzione riservata*



# Tempi e processi

Grazie al bazooka finanziario del PNRR e attraverso le riforme che hanno snellito le procedure, la giustizia italiana sembra meno lenta che in passato. Ma quali sono i tempi per la definizione di un contenzioso? Diamo un po' di numeri

di Nicola Di Molfetta



Tempo ci vuole. Una volta, si diceva così. La soluzione a ogni guaio sarebbe arrivata. Bastava aspettare. Tuttavia, se si parla di giustizia, processi civili, e penali, il fattore tempo non è una variabile secondaria. Com'è noto, il tempo è denaro, sempre per restare in tema di saggezza popolare. E, la giustizia è un fattore di competitività per il Paese.

A migliorare la situazione, a rendere più veloce la "macchina" ha contribuito, negli ultimi sei anni, un mix di fattori. A cominciare dal PNRR, misura finanziaria di rilancio del Paese dopo la tragedia della pandemia da Covid, parte del programma dell'Unione europea noto come Fondo europeo per la ripresa.

Il PNRR, ovvero Piano nazionale di ripresa e resilienza, ha assegnato al settore giustizia risorse per 2.715.789.053,73 di euro, di cui 1.980.113.109,34 di euro spesi al 31 dicembre 2025, per riforme e investimenti di efficienza e competitività nel sistema giustizia italiano. Ulteriori risorse PNRR per 193.844.929,82 di euro sono state assegnate al Ministero della Giustizia come soggetto attuatore per digitalizzazione, cybersecurity, infrastrutture digitali e interoperabilità banche dati della Giustizia; al 31 dicembre 2025 risultano spesi complessivamente 76.460.604,56 di euro.

Qui non entreremo nel dettaglio di ogni singola voce d'intervento e soprattutto di ogni singola faccia del prisma giustizia.

Ci occuperemo di processi e di tempo, basandoci sui dati del monitoraggio statistico degli indicatori PNRR.

Per massimizzare l'effetto del bazooka finanziario, il Paese ha messo mano a una serie di riforme che hanno integrato l'efficacia della pioggia di soldi. Pensiamo anzitutto alla riforma Cartabia che tra il 2021 e il 2023 ha originato una serie di interventi volti a ridurre i tempi dei processi, rafforzare i poteri del giudice per limitare rinvii e inefficienze, depenalizzare i reati minori.

Gli obiettivi? Chiari pure loro: riduzione del 40% e del 25% dei procedimenti civili e penali rispetto al 2019. La deadline per misurare i risultati di questa azione massiva si misureranno alla fine del primo semestre del 2026.

Al momento, nel quadro delle riforme e degli investimenti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'andamento della giustizia italiana restituisce un'immagine a doppia velocità: da un lato risultati significativi nello smaltimento dell'arretrato civile e nella riduzione dei tempi nel penale; dall'altro segnali di rallentamento nel disposition time civile,

**1.814**  
I giorni che servono  
per la chiusura di un  
contenzioso civile nei  
tre gradi di giudizio

**866**  
I giorni che servono  
per la definizione di un  
processo penale nei tre  
gradi di giudizio

soprattutto nei Tribunali. Il disposition time, in generale, è il tempo, misurato in giorni, necessario a chiudere una vicenda processuale nei tre gradi di giudizio.

Il monitoraggio del Ministero della Giustizia, attraverso la Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa, evidenzia innanzitutto il pieno raggiungimento dell'obiettivo intermedio 2024 sul civile. Rispetto alla baseline 2019, le pendenze ultratriennali (per i Tribunali) e ultra-biennali (per le Corti d'appello) sono state ridotte del 93,2% in primo grado e del 99,4% in appello. In termini assoluti, a fine 2024 rimanevano circa 23 mila fascicoli nei Tribunali e appena 610 nelle Corti d'appello riferibili alle annualità rilevanti. Il 97% delle Corti ha centrato o superato il target, mentre nei Tribunali quasi due terzi degli uffici hanno raggiunto la soglia piena e un ulteriore 23% si è collocato tra il 90% e il 95% di riduzione.

Più impegnativo è l'obiettivo finale al 30 giugno 2026: riduzione del 90% delle pendenze civili iscritte tra il 2017 e il 2022 (baseline 2022). A fine 2024 la riduzione è pari al 73,3% nei Tribunali e al 70,5% nelle Corti d'appello. Restano da smaltire circa 320 mila procedimenti in primo grado e

## COSA È IL CLEARANCE RATE?

Il clearance rate (CR) è un indicatore statistico utilizzato per misurare la capacità di un ufficio giudiziario di smaltire i procedimenti che riceve in un certo periodo di tempo. È calcolato come il rapporto tra il numero di procedimenti definiti (cioè conclusi) e il numero di procedimenti iscritti (cioè avviati) nello stesso periodo:

$$CR = \frac{\text{Definiti}}{\text{Iscritti}}$$

<b>CR = 1</b>	l'ufficio ha definito lo stesso numero di procedimenti che sono stati iscritti: pendenza stabile, non cresce né diminuisce.
<b>CR &gt; 1</b>	l'ufficio ha definito più procedimenti di quanti ne siano stati iscritti: le pendenze diminuiscono, il backlog si riduce.
<b>CR &lt; 1</b>	l'ufficio ha definito meno procedimenti di quanti ne siano stati iscritti: le pendenze aumentano, l'arretrato cresce.

Ad esempio, nei dati del 2024 riportati dal Ministero della Giustizia per i Tribunali civili, il CR complessivo è pari a 1,00, il che significa che il numero di cause concluse è praticamente uguale al numero di cause nuove, quindi la pendenza non si riduce ulteriormente. In Corte d'Appello il CR è maggiore di 1 (1,13), quindi le pendenze diminuiscono, mentre in settori con CR molto basso, come alcuni procedimenti di protezione internazionale, il backlog aumenta.

## processi

53 mila in appello. Per centrare il target servirà definire in un anno e mezzo ulteriori 200 mila fascicoli nei Tribunali e 35 mila nelle Corti.

Le pendenze residue si concentrano per oltre l'80% negli affari civili contenziosi. Per materia spiccano contratti (30% delle pendenze nei Tribunali, 43% in appello) e responsabilità extracontrattuale. Nei Tribunali incidono anche previdenza e lavoro, mentre assume un peso specifico la protezione internazionale (4,3% del totale nazionale), con punte molto elevate in alcune sedi – tra cui Milano, Trieste e Venezia – dove supera il 20% delle pendenze rilevanti per il target 2026.

Parallelamente prosegue la riduzione dell'arretrato "dinamico" ex legge Pinto: rispetto al 2019 il calo è del 37,9% nei Tribunali e del 45,5% nelle Corti d'appello, segno di una progressiva contrazione dei procedimenti oltre la soglia di ragionevole durata.

Sul fronte dei tempi, il disposition time civile complessivo (somma dei tre gradi) nel 2024 si attesta a 2.008 giorni, in calo

del 20,1% rispetto al 2019. Il contributo più marcato viene dalla Cassazione (-27,5%), mentre Tribunali e Corti d'appello registrano riduzioni più contenute (-12,2% e -11,8%). Per raggiungere il -40% entro giugno 2026 occorrerebbe un'ulteriore riduzione di circa 20 punti percentuali in un arco temporale ristretto. Nel primo semestre 2025, comunque, il dato è sceso ancora, attestandosi a 1.814 giorni.

Il 2024 in particolare ha segnato un'inversione nei Tribunali: a fronte di un aumento delle iscrizioni del 12,4% (oltre 102 mila procedimenti in più rispetto al 2023), le definizioni sono rimaste sostanzialmente stabili (+0,1%). Il clearance rate è sceso a 1,00 e le pendenze non si sono ulteriormente ridotte. Gli incrementi più consistenti riguardano lavoro, protezione internazionale (+65,7%) e diritti della cittadinanza (+89%). In queste ultime due materie il clearance rate medio nazionale è ampiamente inferiore all'unità (0,59 e 0,40), con un aumento significativo delle pendenze in un solo anno.

Diverso il quadro nel penale. Il disposition time totale nel 2024 è pari a 1.003

giorni, con una riduzione del 28% rispetto al 2019, oltre il target PNRR del -25%. Il calo è particolarmente marcato in Cassazione (-51,5%) e in appello (-27,3%), mentre nei Tribunali si registra una riduzione più contenuta (-19,4%) e un lieve aumento rispetto al 2023. Le pendenze complessive si riducono del 6,4% nell'ultimo anno, grazie soprattutto al calo delle iscrizioni, che supera la diminuzione delle definizioni. Il trend resta positivo anche nel primo semestre del 2025 con un il disposition time a 866 giorni (-37,8% rispetto al 2019).

In sintesi, a fine 2024 la giustizia italiana mostra progressi strutturali nello smaltimento dell'arretrato e nel penale ha già superato l'obiettivo di riduzione dei tempi. Nel civile, invece, la partita è ancora aperta: la dinamica crescente delle iscrizioni in alcune materie sensibili rischia di comprimere i benefici ottenuti. Il traguardo di giugno 2026, anche alla luce dei parziali di metà 2025, appare raggiungibile, ma richiederà un rafforzamento stabile della capacità definitiva, un presidio organizzativo nelle sedi più critiche e un'attenzione mirata alle materie a più alta pressione. ©riproduzione riservata

### TEMPI DI TRATTAZIONE (DISPOSITION TIME) CIVILE E PENALE

Periodo	Civile (gg)	Variazione % Civile	Penale (gg)	Variazione % Penale
<b>Baseline 2019</b>	2.512		1.392	
<b>2020</b>	3.080	+22,6%	1.942	+39,5%
<b>2021</b>	2.233	-11,1%	1.504	+8,0%
<b>2022</b>	2.215	-11,8%	1.253	-10,0%
<b>2023</b>	2.075	-17,4%	1.045	-25,0%
<b>2024</b>	2.008	-20,1%	1.003	-28,0%
<b>I semestre 2025</b>	1.814	-27,8%	866	-37,8%

# Il fascicolo Rousseau

Un procedimento per escroquerie, una difesa fondata sulla buona fede, una condanna con attenuanti. Molto prima della consacrazione artistica, Henri Rousseau sedeva sul banco degli imputati

---

di Michela Cannovale

Ogni mito ha un archivio che lo contraddice, specie quando si forma attorno a una figura famosa.

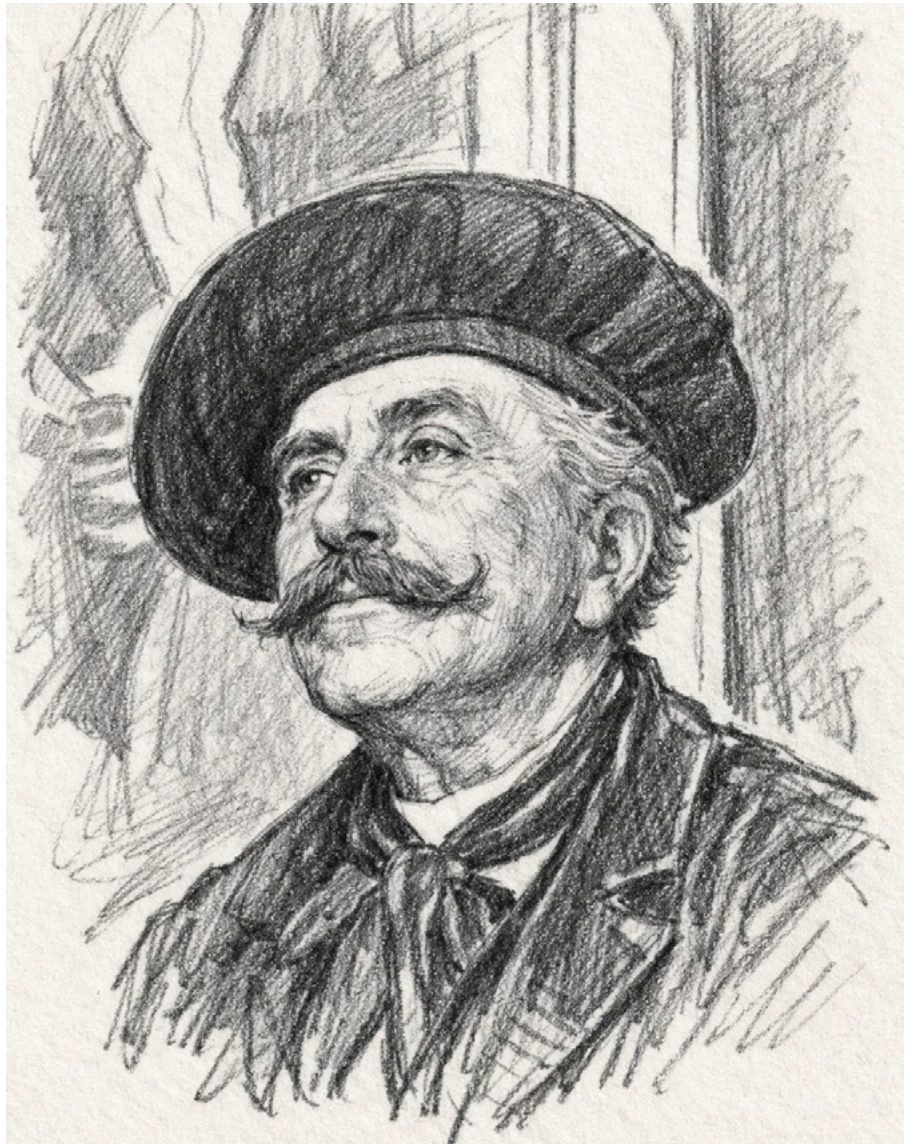
La memoria collettiva leviga le biografie, conserva l'opera, elimina le incrinature. Celebra il genio e archivia la condanna.

Nei fascicoli giudiziari, però, restano tracce indelebili: date, cifre, firme.

E in uno di quei fascicoli, nel 1909, il nome di Henri Rousseau non è associato a una mostra o a un dipinto, ma a un capo d'accusa: imputato e poi condannato per frode.

Rousseau, nato nel 1844 a Laval, è oggi ricordato come il pittore delle giungle oniriche che avrebbero affascinato le avanguardie del Novecento.

Il suo nome è tornato davanti ai nostri occhi un giorno di ottobre, a Philadelphia, nelle sale della Barnes Foundation, dove una grande retrospettiva lo presentava come uno dei protagonisti più singolari dell'arte moderna. È lì, davanti a quelle tele ipnotiche, che ci siamo domandati: com'è possibile che l'artista celebrato nei musei sia lo stesso che all'inizio del Novecento compare nei registri di una corte d'assise? Eppure, quel passaggio della sua vita è quasi scomparso dal racconto pubblico che oggi accompagna il suo nome. Oggi del pittore si ricordano le giungle e l'autodidatta visionario. Non l'aula di tribunale. Non la comparsa davanti alla Cour d'Assises di Parigi per rispondere della sottrazione di ventunomila franchi alla Banque de France di Meaux.



## Il fatto

Ventunomila franchi non spariscono per distrazione. In quegli anni sono una somma enorme, che oggi equivarrebbe a diverse centinaia di migliaia di euro.

Alla succursale della Banque de France di Meaux l'irregolarità viene scoperta quando il denaro è già stato trasferito.

Secondo quanto ricostruito nel catalogo della retrospettiva del 1985 del Moma di New York, il meccanismo è preciso. Louis Sauvaget, impiegato della sede di Meaux, convince Henri Rousseau ad aprire un conto alla filiale di Melun sotto il nome di "Bailly". A Parigi vengono stampati i moduli fasulli per il trasferimento di credito. Sauvaget falsifica le firme su un trasferimento di ventunomila franchi da Melun a Meaux.

Rousseau accetta di ritirare la somma utilizzando documenti d'identità falsi forniti dallo stesso Sauvaget. Per la sua collaborazione riceve mille franchi.

Il crimine viene scoperto pochi giorni dopo. Dalla cronaca emerge che l'imputazione nei confronti di entrambi riguarda la partecipazione a un raggio finanziario mediante l'utilizzo di titoli contraffatti ai danni della Banque de France. Nel diritto penale francese del tempo, una condotta di questo tipo rientrava nella fattispecie di escroquerie – o, in termini più generali, di opération frauduleuse.

Sauvaget riconosce la propria responsabilità. Rousseau viene arrestato e trascorre il mese di dicembre 1907 nel carcere di La Santé, da dove scrive lettere insistenti e accorate al giudice istruttore e al consigliere municipale del suo quartiere, ottenendo la scarcerazione in attesa del processo, che si terrà nel gennaio 1909.

A questo proposito, il catalogo Moma sottolinea un elemento importante: Rousseau sembra non aver compreso pienamente la natura criminale dell'operazione, convinto di star facendo un favore a un conoscente. Ciò che sappiamo oggi del processo lo dobbiamo in larga parte allo storico e critico d'arte Henry Certigny. Nel ricostruire la biografia dell'artista, lo studioso trascrisse decine di articoli comparsi sulla stampa francese del 1909, conservandone le versioni nei suoi archivi oggi custoditi al Wil-

denstein Plattner Institute di New York.

È grazie a quelle trascrizioni che sappiamo come i giornali raccontano l'esito del giudizio:

"Sauvaget est condamné à cinq ans de réclusion et 100 francs d'amende. Quant à Henri Rousseau, il est condamné à deux ans de prison avec sursis et 100 frs d'amende. La Banque de France (...) obtient 21.000 frs de restitution".

Cinque anni a Sauvaget. Due anni con sospensione condizionale a Rousseau, oltre a un'ammenda.

Il tribunale distingue le posizioni dei due complici. Non considera Rousseau l'ideatore della truffa, ma neppure un semplice testimone. La sua difesa insiste sull'assenza di dolo: l'artista sostiene di essersi affidato a chi gli aveva presentato l'operazione come regolare. Il giudice, tuttavia, ritiene che questa spiegazione non basti a escludere una responsabilità penalmente rilevante.

## L'uomo prima dell'artista

Prima di tornare all'aula, vale la pena fermarsi su chi sia in quel momento Henri Rousseau.

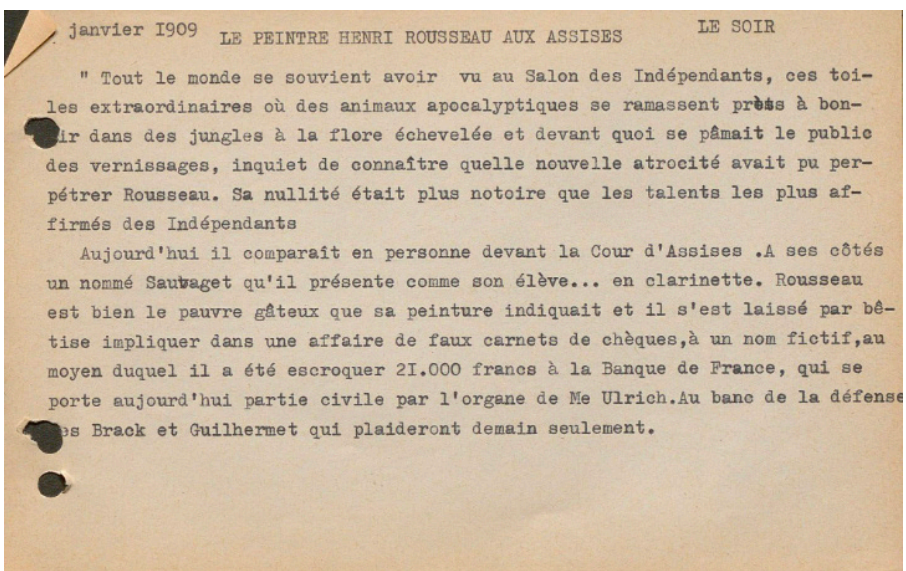
Nel 1909 ha sessantacinque anni. Non è un talento emergente né un maestro riconosciuto. È un autodidatta nato a Laval nel 1844, ex gabelliere – da qui il soprannome "il Doganiere" – che da circa vent'anni

espone con regolarità al Salon des Indépendants senza però riuscire a imporsi davvero nel mondo dell'arte.

Le sue tele, con vegetazioni fitte e figure immobili immerse in atmosfere sospese, attirano attenzione ma anche ironia. La critica lo guarda con diffidenza. Alcuni recensori parlano apertamente di inesperienza tecnica, altri ne sottolineano la goffaggine formale.

I quadri si vendono a prezzi modesti, talvolta di poco superiori al costo della tela e dei colori. Rousseau non ha un mercante di riferimento e non dispone di una rete solida di collezionisti. La sua situazione economica è fragile. I debiti si accumulano, le entrate sono incerte, l'equilibrio finanziario precario.

Anche la stampa non è benevola nei suoi confronti. In un articolo apparso su Le Soir nel gennaio 1909, sotto il titolo Le peintre Henri Rousseau aux Assises, il quotidiano sovrappone processo e pittura, trasformando la critica artistica in commento giudiziario. Dopo aver evocato le sue giungle popolate di animali "apocalittici", il giornale affonda: "Sa nullité était plus notoire que les talents les plus affirmés des Indépendants. [...] Rousseau est bien le pauvre gâteaux que sa peinture indiquait". Ovvero: "La sua nullità era più nota dei talenti più affermati degli Indépendants. [...] Rousseau è proprio il povero rimbambito che la sua pittura lasciava intendere". La





IL SOGNO (1910), MUSEUM OF MODERN ART DI NEW YORK

caricatura pubblica precede la valutazione giuridica e quasi la accompagna.

Anche *Le Radical* insiste sulla stessa linea. Ricorda che le sue prime opere al Salon des Indépendants avevano suscitato "ilarità generale" e fa riferimento alle "stramberie di questo brav'uomo". L'articolo osserva inoltre che il procuratore generale non si oppone alle circostanze attenuanti per "lo sfortunato doganiere", chiedendo invece una condanna severa per Sauvaget. Rousseau rimane oggetto di scherno, tanto da apparire marginale anche nella colpa. Insomma, l'idea del "genio incompreso" è ancora lontana e il processo non interrompe una carriera in ascesa. Si innesta, piuttosto, in una fase di fragilità, in cui convivono ambizioni artistiche e instabilità economica.

## La strategia difensiva

Torniamo ora all'aula.

Quando il processo si apre, la vicenda attira l'attenzione della stampa. Rousseau, ormai noto negli ambienti artistici parigini come figura eccentrica, diventa un imputato che fa notizia.

La difesa è affidata all'avvocato Georges Guilhermet. E la strategia adottata merita attenzione. Il giurista non si limita a discutere i fatti tecnici, ma punta sul carattere dell'imputato. In particolare, decide di presentare due elementi.

Il primo: i quaderni in cui Rousseau aveva raccolto ritagli di giornale con annotazioni personali. Letti ad alta voce in aula, suscitano l'effetto atteso: divertono il pubblico. Il secondo è un dipinto tropicale, in cui compaiono scimmie e frutti dai colori accesi. Secondo le ricostruzioni, l'avvocato utilizza la tela per mostrare visivamente che chi dipinge in quel modo difficilmente può aver architettato un raggio finanziario.

Anche questo contribuisce a creare un clima di sorriso tra i giurati, oltre a resoconti, come quello comparso su *La Petite République*, in cui Rousseau è descritto come uno "strumento candido e inconsapevole nelle mani di Sauvaget", e in cui si ricorda che, nel mondo artistico, l'impu-

## NON SOLO ROUSSEAU

Altri artisti che hanno avuto a che fare con i giudici

### 1 – CARAVAGGIO

Nel 1606 uccide Ranuccio Tomassoni durante una rissa a Roma. Condannato a morte in contumacia, fugge dalla città e vive da latitante.

### 2 – GUSTAVE COURBET

Dopo la Comune di Parigi del 1871 viene ritenuto responsabile della demolizione della Colonna Vendôme. Condannato a 6 mesi di carcere e a pagare i costi della ricostruzione.

### 3 – PABLO PICASSO

Nel 1911 finisce in tribunale durante l'indagine sul furto dal Louvre della Mona Lisa, di cui è sospettato. Ritenuto innocente, non viene incriminato, ma la vicenda macchia la sua reputazione.

### 4 – EGON SCHIELE

Arrestato nel 1912 in Austria con accuse di immoralità della sua arte (considerata oscena) e di seduzione di minorenni. Condannato a 24 giorni di carcere.

### 5 – MARCEL DUCHAMP

Nel 1917 la sua opera Fountain viene rifiutata dalla Society of Independent Artists con accuse di indecenza. L'opera scompare e lui si dimette dalla commissione.

### 6 – ROBERT MAPPLETHORPE

Nel 1990 una mostra delle sue fotografie (compresi alcuni ritratti sadomaso) al Cincinnati Contemporary Arts Center porta a un processo per oscenità. La corte assolve tutti gli imputati.

### 7 – AI WEIWEI

Arrestato dalle autorità cinesi con accuse fiscali all'aeroporto di Pechino il 3 aprile 2011, mentre cerca di imbarcarsi per Hong Kong. Viene detenuto in isolamento in un luogo segreto per 81 giorni.

### 8 – BANKSY

A settembre 2025 la polizia di Londra avvia indagini per atti vandalici che portano alla rimozione di una sua opera, infuocando il dibattito sulla natura della sua arte come reato o protesta.

tato era soprannominato "le Loufoque", il Matto.

L'arringa finale di Guilhermet assume un tono apertamente extragiuridico che sfrutta l'immagine pubblica dell'imputato. Ovvero sia: Rousseau non può essere un truffatore consapevole perché è, prima di tutto, un uomo ingenuo. La sua pittura, considerata da molti naïf e grossolana, diventa indirettamente una prova del suo carattere.

L'avvocato chiede alla giuria di "restituire Rousseau all'arte" e di non condannare "un primitivo".

Il tribunale, dal canto suo, non accoglie integralmente questa rappresentazione: l'ingenuità non basta a escludere la responsabilità, e per questo lo condanna con sospensione della pena.

## Processare un ingenuo

Il processo, a ben vedere, produce un effetto che va oltre l'esito giudiziario. L'ingenuità non nasce in quell'aula, ma lì viene utilizzata, accentuata e trasformata in argomento difensivo, diventando la sua attenuante. Ed è proprio questa esposizione pubblica a consolidarla. Tanto che, negli anni successivi, diventerà cifra di autenticità artistica e purezza creativa.

Se questa lettura ha senso, il processo non è semplicemente un dettaglio biografico: è uno dei momenti in cui prende forma l'immagine del pittore.

Da lì in avanti, il baricentro del racconto si sposta. Rousseau muore il 2 settembre 1910 all'Hôpital Necker di Parigi. Negli ultimi anni della sua vita alcuni intellettuali (tra cui Guillaume Apollinaire, Pablo Picasso, Paul Gauguin e Vasilij Kandinskij) iniziano a riconoscere nella sua pittura una forza primitiva e una tensione spirituale che la critica ufficiale non aveva colto. La rivalutazione è lenta, inizialmente circoscritta, ma segna un cambio di prospettiva.

La consacrazione piena arriverà diverso tempo dopo il decesso. Le sue giungle entreranno stabilmente nei musei e nei manuali di storia dell'arte. Il processo del 1909, invece, scivolerà ai margini del racconto.

©riproduzione riservata

# Fuori dall'aula

C'è un momento preciso in cui un processo smette di appartenere alle aule di giustizia e diventa qualcos'altro: uno spettacolo, un rito, una trama che disegna eroi e villain ancora prima che sia il giudice a dare il verdetto definitivo

di Letizia Ceriani

Difficile stabilire quando si sia iniziato a parlare di processo mediatico. Sono molti i casi giudiziari che, per comprensibili ragioni psicologiche e socio-antropologiche, hanno negli ultimi decenni catturato l'opinione pubblica. Negli anni l'inchiesta giudiziaria, nell'adempiere al proprio dovere d'informare gli utenti su quanto accade dietro le quinte dei casi più acclamati e chiacchierati, ha anche portato con sé alcuni danni collaterali. Le conseguenze del clamore mediatico finiscono inevitabilmente per ricadere su tutti i soggetti coinvolti e citati nella cronaca, entrando in collisione con il compito principale del giornalista, che dovrebbe essere quello di attenersi ai fatti, e non di suggestionare la collettività. Ma spesso questo confine è labile. Oggi forse più di ieri programmi televisivi e talk show di cronaca nera amplificano, nutrono e aggiornano un bacino di pubblico, sempre più spettatore e meno utente, che tende ad assecondare le polarizzazioni proposte dall'una o l'altra fazione, perdendo di vista quello che più conta: la verità, accertata dalla giustizia e non dalla pubblica piazza. Quanto può essere potente il clamore mediatico? E se arrivasse a condizionare l'esito di un processo ordinario?

Il tema è stato sollevato di recente dopo la pubblicazione della sentenza sul cosiddetto caso Pifferi: «Il caso-Alessia-Diana-Pifferi è divenuto per lo più oggetto di quel malvezzo contemporaneo, approdato a vette parossistiche con i moderni mezzi

di comunicazione, chiamato processo mediatico, che ha fatto del processo penale un genere televisivo di svago e intrattenimento, dove – comprensibilmente curando più le esigenze dei palinsesti che il rispetto delle regole e dei diritti (delle vittime principalmente ma non solo) – esibendo una “sapienza” giuridica e “intuizioni” investigative di qualità facile da immaginare – si è adusi a condannare o assolvere, secondo pregiudizio e secondo copione, discettando di innocenza e colpevolezza; di dolo e colpa; di indizi e prove, di aggravanti e attenuanti che impegnano operatori e tecnici del Diritto da decenni, emettendo - a

fatti ancora rigorosamente incogniti, dei quali del resto poco ne cale - inappellabili decisioni corrispondenti al “sentimento sociale e popolare”, peraltro vellicato e formatosi sulla disinformazione». Questo clamore, dichiara la Corte d'Assise d'appello, ha consentito il riconoscimento all'imputata delle attenuanti generiche: «Si vuole, perciò, considerare il solo comportamento immediatamente successivo all'accertamento del fatto di reato, non incompatibile (anzi sintonico con la deficitaria, nei termini accertati, personalità dell'imputata) con il riconoscimento delle circostanze attenuanti generiche. L'appellante Difesa,



ANDREA SPINELLI - ARTEGIUDIZIARIA.IT

come più sopra anticipato, ha richiesto di motivare detto riconoscimento (anche) per il clamore mediatico subito e, diciamo pure, sofferto dall'imputata. In diverso contesto processuale ed in sé, sarebbe richiesta a dir poco singolare e atipica. Nel senso e per gli effetti sino a qui specificati è, invece, addirittura fondata e pertanto la si accoglie come uno dei motivi da porre a sostegno dell'elisione dell'unica circostanza aggravante sopravvissuta al vaglio dibattimentale».

È un precedente che ha aperto un dibattito tanto necessario quanto complesso, coinvolgendo giuristi, penalisti e chi da anni si occupa di informazione giudiziaria.

## La definizione

Ad essere divisivo è anzitutto il concetto di "processo mediatico". Guido Stampanoni Bassi, penalista e socio dello studio Pistochini Avvocati, nonché fondatore della rivista *Giurisprudenza penale*, lo accetta come categoria descrittiva, ma mette in guardia sulle possibili e comuni mistificazioni del termine: «Solitamente gli si dà un'accezione negativa, ma è piuttosto una deriva patologica consolidata nel tempo, di pari passi con l'aumento di cattiva informazione degli ultimi anni».

Caterina Malavenda, avvocato esperta di diritto dell'informazione, invece, è più netta nel rifiutare l'etichetta: «È un termine che non condivido. Che i mass media si occupino di processi e informino i lettori di quello che accade nelle aule di giustizia è giusto». Il problema non è l'esistenza di una copertura mediatica, ma il suo eccesso, che «nuoce all'informazione in primis, ma anche al processo. Il profilo patologico sta nel continuare a parlare di aspetti processuali che non sono essenziali o quando manca un vero approfondimento giornalistico». In questo senso, è particolarmente eloquente il caso Garlasco, tornato nuovamente alla ribalta, privo di nuove verità processuali, eppure capace di monopolizzare l'attenzione mediatica.

Sul piano storico, il fenomeno del processo mediatico ha radici lontane. Stampanoni Bassi lo ricorda con un caso diventato em-



blema globale: «Il processo a O.J. Simpson negli anni '90 ha ridefinito il rapporto tra giustizia e media». Mentre in Italia, il punto di svolta è stato Tangentopoli, con la nascita dei primi format televisivi dedicati alla cronaca giudiziaria — un modello che da allora non ha mai smesso di evolversi. Ancora, un caso, un processo, un evento collettivo.

## Le vittime

Lo abbiamo già detto: la potenza del processo mediatico spesso danneggia i soggetti coinvolti, la vittima, l'imputato, i terzi. Il quadro è più articolato di quello che si pensa. «L'imputato o l'indagato è la

principale vittima», riconosce Stampanoni Bassi, «ma non è l'unica. A mio avviso, lo è anche il giudice, che dovrebbe poter giudicare con serenità e invece si trova condizionato da questa patologia».

L'avvocato Malavenda allarga ulteriormente la cornice, pur mettendo in guardia dall'utilizzo della categoria: «Anche quello di "vittima" del processo mediatico è un concetto secondo me abusato, che si tratta degli imputati, delle persone offese o di soggetti coinvolti indirettamente. Si incide sempre sulla carne viva e la compromissione fisiologica è inevitabile in questa materia». Il giornalista deve saper dosare:

«Della persona indagata non si può non parlare, purché se ne metta in chiaro la non colpevolezza fino alla sentenza definitiva. Occuparsi della vittima richiede invece grande cura e cautela. Tutti gli altri – familiari, terzi, affini – andrebbero lasciati fuori, a meno che sia impossibile farlo, ovvero nel caso in cui siano testimoni o collegati a temi d'indagine. Le norme sono chiare: è lecito parlare di soggetti terzi purché si rimanga nel perimetro di quello che è essenziale per l'informazione collettiva e tralasciando sensazionalismo e aspetti superflui ai fini della comprensione dell'utente».

## Il segreto

Uno degli aspetti più delicati riguarda la figura del pm prima e del giudice poi che, per definizione, dovrebbero essere impermeabili all'opinione pubblica. Nella pratica, l'esposizione mediatica crea pressioni difficili da ignorare. «Non escludo che il giudice stesso possa sentirsi vittima», os-

serva Stampanoni Bassi, «e che, per timore di andare contro l'opinione pubblica, finisca per subirne l'influenza». È in questo contesto che il caso Pifferi acquisisce il suo valore di precedente: riconoscere formalmente la pressione mediatica come elemento da pesare nella sentenza significa ammettere, per la prima volta in modo esplicito, che il confine tra aula di giustizia e aula mediatica è già permeabile.

Anche Malavenda ritiene che il rischio esista, ma pone l'accento su un fattore a monte: il giornalista spesso riesce ad avere solo una visione parziale dei fatti, proprio perché l'accesso agli atti processuali – soggetto al regime di segretezza fino alla fine delle indagini preliminari – è limitato e indiretto. «Il problema è qui: il giornalista non ha un accesso diretto e trasparente a tutti atti processuali, e questo fa sì che, ricevendone sotto banco solo alcuni, finisca per formarsi e comunicare una ricostruzione spesso parziale e inesatta dei fatti,

finendo per costruire scenari incompleti e spesso fuorvianti».

In Italia, gli atti di indagine compiuti dal pubblico ministero e dalla Polizia Giudiziaria, inclusi i verbali delle persone informate sui fatti e le intercettazioni, sono coperti da segreto investigativo (art. 329 Codice penale). Il segreto dura fino a quando l'indagato non ne può avere conoscenza e comunque non oltre la chiusura delle indagini preliminari. Il segreto può essere protratto al massimo fino alla loro conclusione (possono durare oltre 18 mesi), e questa decisione spetta al pm. La pubblicazione degli atti, parziale o integrale, è vietata finché il segreto è in vigore, per garantire la segretezza delle indagini, dopo ne può essere divulgato solo il riassunto. Questo porta a una serie di effetti negativi.

A fotografare con precisione questa distorsione strutturale è il giornalista Luigi Ferrarella, che la definisce come «mercato nero dell'informazione». L'avvocato



ANDREA SPINELLI – ARTEGIUDIZIARIA.IT

Malavenda la spiega con chiarezza: «Il giornalista può accedere agli atti delle indagini solo quando non sono più segreti e diventano accessibili a pm e indagato che, se vogliono, possono dargliene copia. Ma è prevedibile che ogni parte dia gli atti per lei più favorevoli, sicché la panoramica finale non sarà quasi mai completa. Se invece gli fosse garantito un accesso diretto e trasparente a quegli atti – con l'obbligo di trattarli in maniera adeguata – potrebbe avere una visione esauriente del caso e se sbagliasse a quel punto sarebbe solo colpa sua». Ad oggi non esistono norme che lo permettano.

Stampanoni Bassi raccoglie la proposta e va oltre, citando anche l'esperienza di altri ordinamenti: «In altri Paesi, come il Regno Unito, si è intervenuti con protocolli governativi per regolamentare l'accesso agli atti nella fase investigativa. In Italia qualcosa è stato fatto con il recepimento della direttiva sulla presunzione d'innocenza: i procuratori sono ora obbligati a rilasciare comunicati stampa ufficiali, per evitare dinamiche al limite, come quella di dare alle inchieste nomi particolarmente evocativi o suggestivi».

## Le riforme e il nodo delle sanzioni

Il dibattito sulle riforme normative è inevitabile. La riforma Nordio sulle intercettazioni e le ordinanze cautelari, entrata in vigore nell'agosto 2024, ha diviso l'opinione pubblica e il mondo giuridico: c'è chi la vede come un tentativo di estendere il segreto giudiziario sottraendo alla stampa il suo ruolo di controllo democratico, e chi invece la considera un intervento necessario per riequilibrare il sistema. Come ricorda Malavenda, già la riforma Orlando del 2017 aveva tentato di bilanciare le esigenze investigative con il diritto all'informazione, limitando la pubblicazione delle intercettazioni, ma consentendo quella integrale delle ordinanze, con le quali venivano disposte misure cautelari. Oggi si è tornati alla pubblicazione di una sua sintesi «Era un giusto compromesso», commenta l'avvocato «ma in ogni caso anche la sintesi degli atti è utile, purché la si

sappia fare e ci si muova in buona fede; a volte invece il riassunto travisa il testo e può diventare rischiosa per chi la fa e per chi la legge».

Sul fronte delle sanzioni, i due esperti divergono parzialmente. Stampanoni Bassi le considera al limite dell'irrisorio, incapaci di fungere da deterrente reale. Malavenda è più sfumata: «Le sanzioni pecuniarie esistenti sono accettabili, pensate per evitare disparità tra chi può permettersi di pagare e chi no. La pena pecuniaria è equanime, perché mette tutti gli operatori dell'informazione sullo stesso piano». Ciò che invece preoccupa entrambi è la tendenza, consolidatasi negli anni, a tollerare le violazioni dell'articolo 684 del Codice penale – che vieta la pubblicazione di atti processuali coperti da segreto – senza che ne derivino conseguenze concrete per chi li diffonde.

## Deontologia e buona fede

Giurisprudenza e deontologia sulla carta sono chiare. Quando si racconta un processo, bisogna descrivere la situazione reale accompagnando il lettore senza schierarsi — né dalla parte dell'accusa né da quella della difesa. L'imputato è innocente fino alla sentenza definitiva, e il linguaggio con cui viene descritto deve riflettere questa presunzione. «Il presunto innocente deve essere trattato come tale, a prescindere dalle arie governative. Indicativo è l'esempio recente del delitto di Rogoredo che ha subito scatenato un dibattito fazioso», commenta Malavenda.

Il problema non è l'assenza di regole, ma la loro sistematica disapplicazione, alimentata da logiche editoriali, polarizzazione politica e dal primato dell'audience sul rigore. «Le linee guida sono chiare, peccato che non siano condivise. La polarizzazione, indotta a volte anche dai profili politici dell'inchiesta, induce il giornalista a prendere posizione, così portando l'utente a prendere le parti dell'indagato o della vittima, ma questa è spettacolarizzazione, non informazione giudiziaria».

## Le conseguenze sul processo: un precedente che fa scuola

Il caso Pifferi ha visto negli ultimi giorni un ulteriore risvolto. La Procura generale (pg) ha fatto ricorso, contestando la decisione della Corte d'assise di concessione delle attenuanti generiche e conseguente riduzione della pena e chiesto l'annullamento con rinvio della sentenza di secondo grado.

Ma a prescindere da come andrà a finire la vicenda, rimane un punto di riferimento significativo del dibattito attuale. Per Stampanoni Bassi rappresenta un salto qualitativo nella giurisprudenza: «Riconoscere le attenuanti generiche in ragione dell'impatto mediatico subito dall'imputata è un passo in avanti. Non sappiamo se darà il via a un filone giurisprudenziale, perché la soglia di risonanza mediatica richiesta deve essere molto elevata, ma rappresenta un precedente importante».

La storia, del resto, è piena di esempi in cui il fragore mediatico ha preceduto o distorto il giudizio pubblico. Il caso di Enzo Tortora, tornato di attualità con la recente serie televisiva dedicata Portobello, resta forse il più emblematico. «La stampa può essere una forza molto potente, capace di creare aspettative e condizionare la percezione pubblica», continua Stampanoni Bassi. «La gogna è un rischio collaterale, insito nella natura stessa del processo mediatico».

Il confine tra informare e condannare è sottile. Attraversarlo ha conseguenze reali sulla vita delle persone. Le norme ci sono, la deontologia è chiara, la giurisprudenza traccia confini precisi. Eppure, gli errori accadono – perché il giudizio è anche culturale. Finché il processo farà più audience del verdetto, finché il sospettato sarà più utile del prosciutto, finché la polarizzazione batterà la complessità, il tribunale della pubblica piazza continuerà a emettere le sue sentenze.

©riproduzione riservata

# Una città, molte aule\*

Minneapolis tra riforme, scontri e nuove fratture istituzionali. Antonio Romanucci, che ha assistito le famiglie di George Floyd, Amir Locke e Renée Good, racconta come la città sia diventata un banco di prova per il sistema legale e la fiducia nelle istituzioni

di Michela Cannovale

C'è un momento, nei video che hanno fatto il giro del mondo, in cui il rumore di fondo sparisce. Non si sentono più le sirene, né le urla. Si sente solo il respiro. O la sua assenza.

Minneapolis è entrata nell'immaginario globale così, nel maggio 2020, con George Floyd schiacciato sull'asfalto e una frase ripetuta fino allo sfinimento: *I can't breathe*.

Quella strada di quartiere è diventata una linea di frattura nella storia recente degli Stati Uniti. Milioni di persone in piazza, città in fiamme, arresti, tribunali sotto i riflettori. Uno spartiacque. Recentemente, Minneapolis è tornata al centro dell'attenzione. A gennaio 2026, Renée Good viene uccisa durante un'operazione federale dell'ICE, l'agenzia federale statunitense responsabile del controllo dell'immigrazione e della sicurezza delle frontiere all'interno degli USA, parte del Dipartimento per la Sicurezza Internazionale. Pochi giorni dopo, Alex Pretti viene colpito mortalmente in un contesto di tensione legato alle stesse operazioni. Ancora video. Ancora conferenze stampa. Ancora cittadini nelle strade.



Ma questa volta, oltre la rabbia, circola qualcosa di più sottile. La paura. Non la paura del crimine. La paura nei confronti di chi esercita il potere. La paura che la divisa non sia più un segnale di protezione e tutela, ma un punto interrogativo.

È dentro questo clima che si inserisce la voce di Antonio Romanucci, avvocato da oltre venticinque anni, impegnato in cause per i diritti civili, cattiva condotta della polizia, e morte ingiusta, nonché socio fondatore dello studio Romanucci & Blandin di Chicago, con un'esperienza che lo ha portato a seguire alcuni dei casi più emblematici dell'America contemporanea. La redazione di MAG lo cerca fino a Chicago.

## Throw out the playbook

Antonio Romanucci non arriva mai in una città tranquilla.

Quando si presenta a Minneapolis, nel 2020, la città è già sotto gli occhi del mondo. A chiamarlo è il collega e amico fraterno Ben Crump, che lo coinvolge nella rappresentanza della famiglia Floyd. Romanucci ricorda ancora la prima riunione: una sala d'albergo, una sessantina di parenti riuniti, il lutto ancora vivo, telecamere ovunque.

«Mi chiedevo se si sarebbero fidati di me», racconta. «Non ero un volto familiare. Non mi conoscevano e non li conoscevo. Dovevo guadagnarli la loro fiducia in fretta».

Non è un dettaglio secondario. Romanucci è un uomo bianco di Chicago, figlio di un emigrato italiano partito da Ascoli Piceno a diciannove anni. È cresciuto tra due mondi: l'America delle opportunità e la memoria di un'Italia lasciata per costruire qualcosa di nuovo. Racconta di aver visitato le Marche decine di volte, di portare dentro di sé quella doppia appartenenza.

Forse è anche per questo che parla spesso di identità, di dignità, di uguaglianza come qualcosa di concreto, non teorico. La causa Floyd si chiude con un accordo record da 27 milioni di dollari contro la città di Minneapolis. Ma quando Roma-

nucci ripensa a quel caso, non parla solo di cifre.

«Throw out the playbook», dice di aver detto al suo team. Buttate via il manuale. Non era – e non poteva essere – una causa come le altre, e in quanto tale non poteva essere affrontata come le altre: la strategia andava costruita passo dopo passo, di fronte a un'attenzione pubblica che non aveva precedenti.

## Non sono un ghost partner

Romanucci non nasce nelle grandi law firm corporate. Inizia come difensore pubblico nella Contea di Cook, a Chicago, nelle aule penali dedicate ai reati di armi e droga. È lì, tra fascicoli che si somigliano e verbali che sembrano ricalcare sempre lo stesso copione, che si accorge di uno schema ricorrente: a finire imputate sono quasi sempre persone provenienti dalle aree più fragili della città.

«Ho visto una narrativa ripetersi nei rapporti di polizia», ricorda. «Le persone che avevano più bisogno di protezione erano spesso quelle più esposte».

Quell'esperienza lo segna. Negli anni costruisce uno studio che affronta casi di morte ingiusta, responsabilità civile e diritti costituzionali. Affronta dipartimenti di polizia, multinazionali, amministrazioni pubbliche. Non evita i conflitti difficili.

Anche le ricerche condotte dalla redazione per questo articolo, in effetti, sembrano confermare questa inclinazione. Tra interviste e profili dedicati alla sua carriera ricorre un tratto costante: la presenza diretta nei casi più complessi. «Non sono un ghost partner. Vado in aula e combatto», ribadisce durante il nostro incontro.

## Minneapolis è un unicorno

Quando oggi parla della città, Romanucci usa un'immagine che sorprende chi è generalmente abituato a utilizzarla soprattutto in ambito finanziario: «Minneapolis per me è un unicorno».

Non lo dice per romanticizzare la situazione. Lo dice perché crede fermamente

che qui sia successo qualcosa di raro: dopo Floyd, il dipartimento di polizia locale ha attraversato una fase di revisione pubblica senza precedenti. Cita un momento che per lui resta simbolico: il capo della polizia che testimonia contro un proprio agente nel processo Chauvin. «Non avevamo mai visto un vertice delle forze dell'ordine esporsi in questo modo», osserva.

Per Romanucci, quel gesto interrompe una prassi consolidata: la tendenza dei corpi di polizia a chiudersi a riccio quando uno dei loro uomini è sotto accusa. Allo stesso tempo, descrive una comunità cittadina capace di reagire rapidamente. «Quando c'è un problema, si uniscono. Very quickly».

## Washington da una parte, residenti dall'altra

Il 2026 introduce però un'altra variabile. Le operazioni federali dell'U.S. Immigration and Customs Enforcement (ICE) e della U.S. Customs and Border Protection (CBP) in città, concepite come parte di un più ampio giro di vite sull'immigrazione, trasformano nuovamente le strade in un terreno di scontro.



ANTONIO ROMANUCCI

Le immagini delle sparatorie a Minneapolis in cui rimangono uccisi Renée Good e Alex Pretti non restano confinate alla cronaca locale. Corrono sui telefoni, si ripetono nei notiziari, riempiono gli schermi delle case di tutto il mondo. Ogni nuovo frame alimenta rabbia e sospetto, trasformando le presenze in divisa in un possibile catalizzatore di paura anziché di protezione. Romanucci punta il dito contro la gestione delle operazioni da parte delle forze dell'ordine. Parla di escalation, di uso della forza, di opacità nelle indagini. È il punto di vista di chi rappresenta le famiglie coinvolte, ovviamente, ma è anche lo sguardo di chi vede come il conflitto si sia spostato oltre la condotta dei singoli agenti. «Non è più solo la polizia locale o un singolo dipartimento ad essere sotto esame. Il nodo diventa il rapporto tra governo federale e territorio. Piani decisi a Washington da una parte, la quotidianità dei residenti dall'altra. In mezzo, un attrito tra poteri che diventa sempre più visibile».

## La paura delle istituzioni

C'è una frase che riassume il cuore del ragionamento di Romanucci: «Quando le persone iniziano ad avere paura delle istituzioni che dovrebbero proteggerle, non è più solo un problema di ordine pubblico. È una questione costituzionale».

Non c'è teatralità nel tono del nostro interlocutore. Non parla di rottura

immediata né di collasso del sistema. Parla di fiducia che si consuma poco alla volta. Succede lentamente, episodio dopo episodio. E quando la fiducia cala, ogni nuova decisione viene guardata con diffidenza.

## Non il risultato, ma il percorso

Romanucci torna spesso su un punto che riguarda il modo stesso di intendere il suo lavoro. Ovvero sia: non sempre un caso si conclude con un dibattito in aula. Anche nel procedimento civile per la morte di George Floyd non si è arrivati al processo vero e proprio: la causa si è chiusa con un accordo. Eppure, sostiene, ciò che conta non è solo l'esito formale. «Il punto non è soltanto il risultato. È il percorso che porta fin lì».

Dietro quell'accordo si celavano esperti, simulazioni di processo, analisi dell'opinione pubblica, riunioni e pianificazioni. Una macchina che si muoveva mentre fuori la città era attraversata da proteste e richieste di cambiamento e in un momento in cui il fascicolo giudiziario era solo una parte della storia. «Minneapolis è diventata un luogo in cui la giurisprudenza si muove sotto una pressione continua. In cui il processo non coincide solo con un calendario d'udienza. È un movimento più ampio, che intreccia regole, consenso, conflitto», spiega. È così, anche, che Romanucci concepisce la professione legale: un esercizio quotidiano dentro la legge, più che una battaglia ideologica. Ecco perché, a chi

gli suggerisce di candidarsi, sorride e risponde: «Non saprei cosa fare senza questo lavoro».

Il suo campo resta l'aula. Crede ancora nel sistema giuridico americano, dice. Ma crede anche che funzioni solo se sottoposto a controllo, a trasparenza, a responsabilità.

E forse è proprio questa la chiave del suo sguardo su Minneapolis: non vede una città perduta, ma uno spazio in cui si misura la tenuta delle regole. Dove non si tratta solo di stabilire chi ha sparato o chi ha sbagliato.

In gioco c'è qualcosa di più ampio: la tenuta di una democrazia quando la protezione viene percepita come minaccia. Il processo, dentro e fuori le aule, è ancora aperto.

© riproduzione riservata

### \*NOTA AL LETTORE

Abbiamo scelto di raccontare Minneapolis perché, negli ultimi anni, la città è diventata un luogo in cui la parola "processo" ha assunto un significato che va oltre l'aula di tribunale. I casi che l'hanno attraversata – George Floyd, Amir Locke, Renée Good, Alex Pretti – non sono stati soltanto procedimenti giudiziari, ma passaggi attraverso cui istituzioni, forze dell'ordine e cittadini sono stati costretti a ridefinire il proprio rapporto.

Nelle parole di Antonio Romanucci emerge proprio questa dimensione: il processo non coincide solo con la data di un'udienza, ma con un percorso in cui decisioni, reazioni pubbliche e scelte politiche producono cambiamenti concreti. In questo caso, a cambiare è stata anche la direzione della paura: non più soltanto quella dello Stato verso il disordine, ma quella dei cittadini verso le istituzioni chiamate a proteggerli. Per questo Minneapolis ci è sembrata esemplificativa: non solo per ciò che è accaduto, ma per il modo in cui è accaduto.



# Partner si diventa... così

I passaggi, il tempo, le caratteristiche: tutti pensiamo di sapere come funziona il processo evolutivo da studente in Giurisprudenza a massimo esponente di uno studio professionale. Eppure, non è così. Per dirne una: vi siete mai chiesti come mai un partner non è necessariamente un socio?

---

di Nicola Di Molfetta

Un percorso lungo e difficile. Un vero e proprio processo evolutivo professionale. Dalla laurea in Giurisprudenza, all'ingresso nella partnership di uno studio legale associato. Come funziona? E quali sono le fasi intermedie? Quanto tempo ci vuole e, scusate la prosaicità: quanto si guadagna?

Tutto parte dal giorno più bello. Quello in cui si stappa prosecco con la testa coronata d'alloro in compagnia di persone care che intonano cori imbarazzanti per celebrare l'avvenuta conquista del titolo di dottore in Giurisprudenza. Momenti indimenticabili. Istanti di gloria. Che si esauriscono, come le scintille di un fuoco pirotecnico, nel momento in cui (di solito, il giorno dopo) ci si sveglia ritrovando a pezzi, sul pavimento della propria camera in affitto a 800 euro/mese in un condominio anni Settanta di Milano Nord, il senso di compiutezza che aveva pervaso le proprie viscere, quando il presidente di commissione aveva pronunciato la fatidica formula: "Visti i risultati degli esami e la valutazione della tesi, per l'autorità conferitami dal

Magnifico Rettore, la proclamo Dottore magistrale in Giurisprudenza con la votazione di .../110".

Ora, diciamo subito una cosa. Se l'idea è quella di cominciare una "carriera" in uno studio legale associato, è bene che lo spazio di quei puntini, poche righe più su, sia riempito con una cifra non inferiore a 105. Secondo: una certa importanza potrebbe averla anche l'università che ha rilasciato l'agognato pezzo di carta e la conseguente certificazione delle proprie nozioni in materia di diritto. Terzo, ma qui le vostre ambizioni devono portarvi a puntare alle vette della global élite delle law firm internazionali: il possesso di un L.l.m. (nel senso di master in legge) potrebbe rivelarsi indispensabile.

In ogni caso, il primo step è uguale per tutti: 18 mesi di pratica forense. Servono perché, senza, non si può fare l'esame di Stato e, se non si supera l'esame di Stato, non ci si può iscrivere all'Albo degli Avvocati, giurare (o come prevede la procedura attuale, assumere un "impegno solenne" all'esercizio etico e probò

dell'avvocatura) in Tribunale e dare a parenti e amici un'altra occasione per commuoversi e festeggiare l'ennesima tappa intermedia di un percorso che, per il momento ha richiesto tempo, fatica e ha reso poco o nulla in termini economici.

Già, perché la pratica forense non prevede compensi. Qualcosa, a dire il vero, negli ultimi tempi è cambiato. Dal 2012, gli avvocati hanno l'obbligo (più morale che sostanziale) di retribuire la pratica forense. Non subito. I primi sei mesi possono essere fatti gratis anche perché è probabile che i tirocinanti ammessi nelle stanze di uno studio facciano fatica a distinguere un decreto ingiuntivo da un british bulldog. Passato il semestre, però, la legge dice che sarebbe giusto retribuire i discepoli con un'indennità proporzionale all'attività svolta per lo studio e al contributo dato alla sua attività. Nessun minimo obbligatorio da rispettare. Nessun tariffario eticamente compliant a cui fare riferimento. Certo, tutti i praticanti sono uguali ma alcuni sono più uguali di altri. E così, se



si riesce a varcare la soglia dello studio giusto, il compenso da praticante può rivelarsi congruo e soddisfacente. Parliamo chiaro, ci sono trainee di law firm internazionali (americane, soprattutto) che guadagnano dal primo giorno molto di più di quanto non facciano avvocati con studio proprio in provincia dopo dieci anni di attività. Ma così è la vita. Basta saperlo e regolarsi di conseguenza.

Certo, entrare in uno studio associato, o meglio in uno studio d'affari, o meglio ancora in una law firm internazionale può richiedere un passaggio intermedio. Uno stage. Proprio come quelli che fanno gli amici di liceo che hanno deciso di studiare scienze della comunicazione o filosofia, e dopo la laurea sono impazziti per riuscire a trovare un'azienda che non li considerasse buoni solo per fare otto ore di data entry, o mettere "davvero alla prova" la loro verve creativa misurandosi con il dorato mondo dell'ufficio commerciale o del marketing.

Chi supera lo stage, conquista il ruolo di trainee. Chi diventa trainee e super

l'esame di Stato, diventa avvocato e nella gerarchia degli studi strutturati guadagna il grado di associate. L'associate è un collaboratore di studio. Un avvocato che ha un solo cliente: lo studio per il quale lavora e che gli passa pratiche e mandati. Di fatto, un associate è molto simile a un dipendente. Tuttavia, rimane formalmente un libero professionista. In teoria, può anche avere clienti propri e gestire un po' di attività autonome. Ma di fatto, considerato che un associate è chiamato a fatturare almeno 1.600-1.800 ore l'anno, raramente riuscirà a coltivare un suo spazio fuori dallo studio di cui è entrato a far parte.

Gli associate sono la parte preponderante del corpo professionale di uno studio legale strutturato, associato o società che sia. Di solito sono presenti in determinate proporzioni rispetto al numero dei soci. Il rapporto soci/collaboratori si chiama leva. Negli studi più grandi e tipicamente nelle law firm internazionali questo rapporto (ratio) è 1/5. Negli studi più piccoli, è 1/3. A prescindere dalle dimensioni dello studio di

cui si parla, la leva è anche conseguenza dell'importanza dell'area di pratica in cui è inserito un collaboratore e della rilevanza del socio di riferimento. Infatti, anche se da decenni gli studi legali strutturati cercano di evitare che ogni socio abbia le sue truppe cammellate (il virus dello "studio nello studio"), nei fatti accade spesso così: i partner hanno una squadra di fidi collaboratori che si batte per raggiungere gli obiettivi di budget del proprio generale e, a cascata, i propri, in nomine bonus.

Riguardo alle 50 sfumature di associate presenti negli studi legali strutturati, quelle più comuni e diffuse sono junior, middle, senior, managing. Tutte legate all'anzianità professionale dei singoli e al numero di tacche segnate sulla barra del loro track record.

Un tempo, la pedana del senior associate era il trampolino da cui i più coraggiosi e le più talentuose potevano tentare il salto verso la partnership, dopo 8-10 anni di onorato servizio. Dopo il 2008, e la grande crisi dei mercati finanziari, tra la

condizione di associate e quella di partner si è frapposto lo status intermedio di counsel: che è un po' più di un senior associate, un po' meno di un partner equity (eccezioni a parte, anche perché studio che vai, nomenclatura che trovi). Molto simile a un partner salary (o *salaried*, se proprio vogliamo usare parole che abbiano un senso) tanto che in molti studi se c'è uno, non c'è l'altro.

Qui il salto diventa importante. Parlando di vil danaro, un counsel o un salary partner possono arrivare a guadagnare dai 200 ai 500mila euro l'anno (lordi, a seconda dei meriti e dello studio in cui hanno la ventura d'operare) in attesa di dimostrare di essere capaci e pronti per l'investitura a socio. Il socio propriamente detto è quello che viene definito nell'esperanto anglosassone: equity partner. Non è un caso che, in alcuni studi, per sottolineare l'importanza del ruolo, questi avvocati vengano anche definiti owner, ovvero, proprietari. Infatti, l'equity partner di uno studio strutturato è l'avvocato che detiene una quota del capitale dello studio. Una o più azioni, se

l'organizzazione ha forma di società tra avvocati.

Il termine partner, in generale, si presta a numerose declinazioni. Negli anni abbiamo visto sfilare sulle carte intestate e nelle pagine web degli studi legali eserciti di junior partner, salary partner, local partner, founding partner, equity partner, associate partner, lead partner, global partner, managing partner. Tutti partner. Non tutti soci. Il gergo dell'avvocatura è un rompicapo capace di mandare in manicomio l'accademia mondiale degli interpreti e traduttori. Ad ogni modo, quando la magica P compare sul biglietto da visita dell'avvocato di turno, arriva il momento di nuovi brindisi e altre celebrazioni. Magari si passa finalmente dal prosecco allo champagne. E davvero si può pensare di aver compiuto l'impresa, aver domato l'Annapurna.

Nel proprio bagaglio, a questo punto, ci sono competenza tecnica d'eccellenza, capacità di portare clienti allo studio, un portafoglio di contatti solido e duraturo, oltreché un fatturato significativo e

costante, unito a una visione strategica capace di contribuire alla crescita dell'avviamento dello studio. Il nirvana però non sarà infinito. Nulla è per sempre nella business law. Ogni socio, anche il più grande e autorevole, ha una data di scadenza cucita al filo rosso nel taschino interno del suo blazer doppiopetto. È quella fissata dallo statuto dell'organizzazione che chiede a chi ha raggiunto un certo limite di età (65, 67, 70, 75 anni...) di fare un passo a lato, e lasciare spazio ai colleghi più giovani, menti e braccia fresche, capaci di nutrire di nuovo vigore ed entusiasmo il vertice della law firm. Ma un socio non scompare. Tutt'al più si trasforma. E se proprio non ha voglia di godersi (finalmente) i frutti di tanti anni di lavoro, diventa un of counsel, o special, o senior. Un consulente, di nuovo, come agli inizi, una specie di Benjamin Button, ma meno vincolato, libero, autorevole, capace di dare prestigio allo studio attraverso la sua competenza e la sua reputazione, in cambio di un ingaggio variabile e del marchio dello studio sul proprio biglietto da visita.

© riproduzione riservata



# Gianluca Dettori

Investire in startup? Mai fermarsi alla prima opportunità. Il fondatore e presidente di Primo Capital sgr ci racconta in cosa consiste il processo d'investimento nelle startup e come riconoscere quelle più promettenti

di Valentina Magri

Classe 1967, laureato in Economia all'Università di Torino, si occupa di Internet dal 1995. Pioniere dell'Internet italiano e investitore tra i più influenti nel panorama europeo. Nel 1999 ha co-fondato Vitaminic, piattaforma per la distribuzione di musica digitale su web e mobile, ricoprendo la carica di chief executive officer, portandola alla quotazione sul Nuovo Mercato di Borsa Italiana nel 2000. Dal 2004 ha sostenuto come angel investor oltre 20 aziende tecnologiche. Nel 2007 ha fondato dpixel srl, società di advisory e consulenza nel campo dell'innovazione. Ha co-fondato ed è stato il primo presidente di IAB (Internet Advertising Bureau) in Italia, co-fondatore di First Generation Network, dell'Associazione Techgarage e mentore Fullbright. E' fellow del Kauffman Society e della BMW Stiftung Foundation. Ha co-fondato e lanciato Italian Tech Alliance (Ita) la principale associazione Italiana del settore tecnologico.

Stiamo parlando di Gianluca Dettori, fondatore e presidente di Primo Capital sgr, piattaforma italiana indipendente di investimenti alternativi dedicata a settori tecnologici chiave per lo sviluppo eco-



nomico. Ad oggi attiva prevalentemente nel venture capital e anche nel private equity, la società ha oltre 500 milioni di euro di asset in gestione e investe fondi specializzati nei settori digitale, healthcare, clima e spaziale. Mag ha chiesto a Dettori in cosa consiste il suo processo d'investimento e come sceglie le startup su cui puntare.

## **In cosa consiste il processo di investimento in startup di Primo Capital?**

Attraverso il fondo Primo Digital, dedicato al software e intelligenza artificiale che gestisco insieme a un team di 5 per-

sone, investiamo mediamente ogni anno in 5 società in fase seed ed early stage. Il processo parte dallo scouting, analizzando un migliaio di startup l'anno tramite database e pitch di 15 pagine. Successivamente, effettuiamo una prima ricognizione e selezioniamo circa un centinaio di aziende su cui concentrare l'attenzione. Ora, ad esempio, siamo nell'ultimo anno del periodo di investimento del fondo e abbiamo davanti 6-7 anni di gestione, per cui in questo momento stiamo investendo in startup in una fase più avanzata del loro ciclo di vita.

Ogni martedì organizziamo una riunione chiamata "radar". Se c'è interesse in una startup, uno dei partner diventa leader nel valutarla, la approfondisce ed effettua una due diligence preliminare di business. A differenza del private equity, il venture capital non può contare sul track record delle imprese target. La due diligence riguarda pertanto settore, concorrenza, uno spazio di opportunità ampio, aderenza del prodotto rispetto alle esigenze del mercato, solidità del team, validazione iniziale della tesi di investimento (in termini di coerenza tra la solu-

zione tecnologica della startup e bisogni emergenti), Moat (termine inglese che significa il "fossato" e indica se il vantaggio competitivo della società è sostenibile nel tempo rispetto alla concorrenza: un fattore importante per la tecnologia, che per definizione è in continua evoluzione). Una volta maturata la decisione di investire (decisione che prendiamo con voto unanime dei partner in un comitato investimento), mandiamo un term sheet preliminare che fissa i termini dell'operazione, discutiamo con i fondatori per trovare un accordo preliminare. Una volta conclusa questa fase firmiamo il term sheet, che contiene: ammontare, valutazione, condizioni di liquidazione dell'investimento, diritti di veto, assemblea, governance, membri del Cda. Con la firma, si entra in un periodo di no-shop (in cui la startup può far entrare altri investitori solo previo accordo di Primo Capital) e Nda (confidenzialità).

Primo Capital, infatti, guida i round e chiede del tempo in esclusiva per concludere la due diligence. Quella preliminare è abbastanza approfondita, ma non completa. Solitamente non emergono criticità nella due diligence dettagliata, ma ci serve ad approfondire meglio startup e confermare idea alla base dell'investimento.

Se quest'ultima non è confermata (caso raro), si libera la startup dal no-shop, così i fondatori possono proseguire con la raccolta di fondi. Se la due diligence di business dettagliata ha esito positivo, ingaggiamo gli avvocati per condurre la due diligence legale e fiscale. Quando escono i loro rapporti, pubblichiamo la bozza del contratto. Primo Capital, nel frattempo, si occupa dell'attività di back-office: delibere dei comitati investimenti, verifiche Aml (Anti-money laundering, ndr) e Kyc (Know your client, ndr) di fondatori, soci e potenziali coinvestitori, analisi Esg in quanto il fondo Primo Digital aderisce all'articolo 8 dei criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Questo processo prevede una forte interazione con compliance e risk management di Primo Capital, che sono organismi terzi



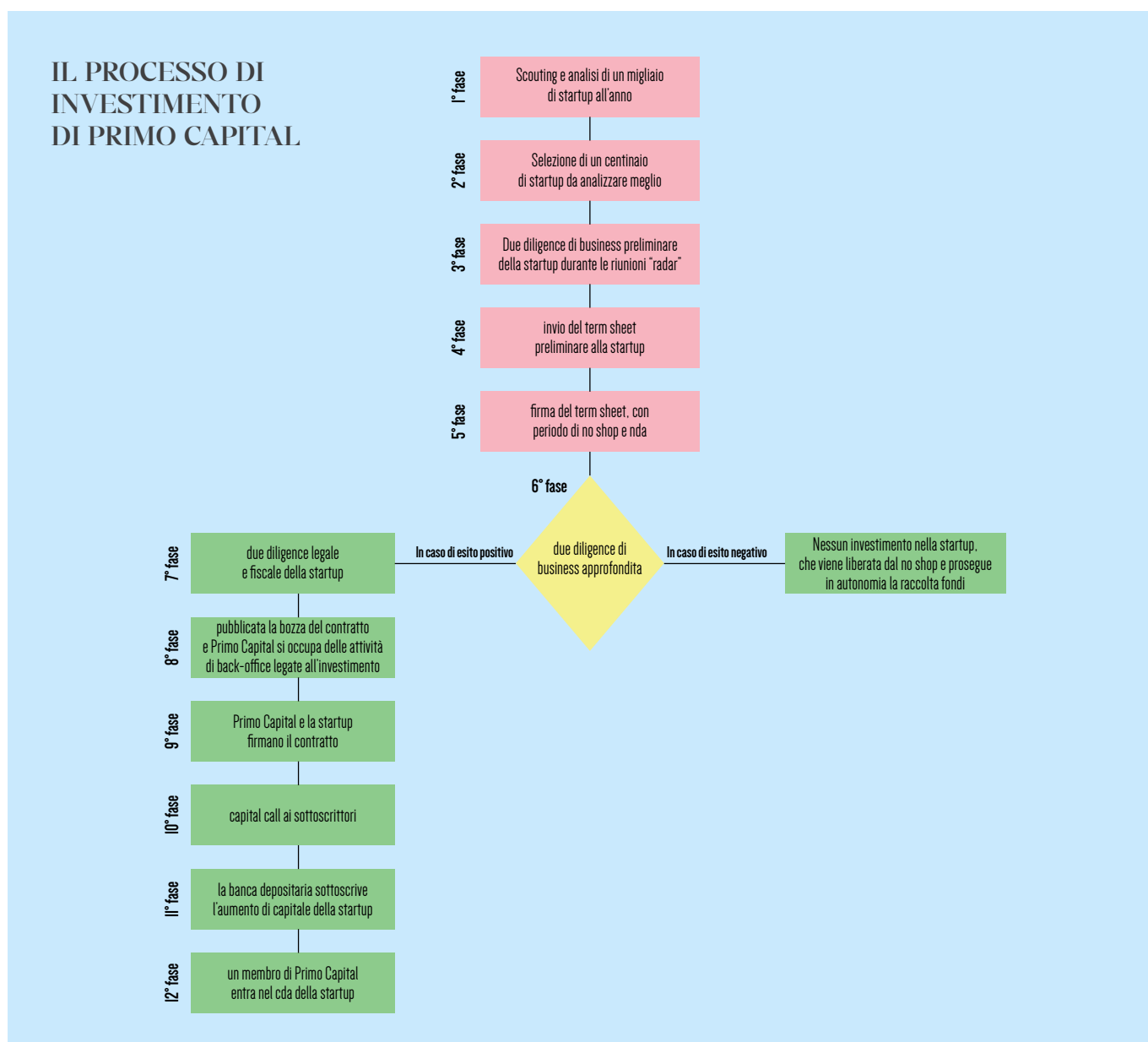
nel processo e si assicurano l'aderenza ai processi e regolamenti. Una volta completato e firmato il contratto, effettuiamo la capital call ai sottoscrittori, che hanno due settimane a disposizione per rispondere e versare importi alla banca depositaria, la quale poi sottoscrive l'aumento di capitale nella startup. Post closing, in genere uno dei membri di Primo Capital entra nel Cda della startup, che approva il budget dell'anno dopo e assegna le deleghe ai fondatori per operare all'interno del piano.

**Quali sono i criteri in base a cui seleziona le imprese in cui investire tramite Primo Capital?**

Adottiamo un approccio ibrido, basato su criteri hard e soft, dove i secondi contano al 90% nella decisione finale. I criteri hard sono quelli di mercato e riguardano: prodotti, mercato, concorrenza, fabbisogno finanziario. I criteri soft sono inerenti al team dei fondatori. Facciamo discussioni con loro, reference call, indaghiamo le loro motivazioni, chi sono e come si combinano le loro personalità

all'interno della startup. La decisione riguarda soprattutto loro, perché l'azienda si materializza in base alla loro visione, al loro piano e a una significativa capacità di trasformarlo in impresa.

Primo Capital fa anche molto outreach, ossia monitora i fondatori di startup e li contatta se fanno qualcosa di interessante. Il venture capital, del resto, è un people business, dove la capacità dei fondatori fa la differenza. L'idea è fondamentale, ma conta la sua esecuzione.



### **Cosa consiglia agli investitori in startup?**

Suggerisco agli investitori di condurre bene la due diligence e di vedere tante startup prima di decidere. Noi facciamo un investimento ogni 200 startup. c'è sicuramente molto potenziale anche in alcune che scartiamo, perché magari non sono coerenti con le aspettative di rendimento e/o la strategia del fondo. Non bisogna mai fermarsi alla prima opportunità.

### **Cosa consiglia ai fondatori per agevolare il processo d'investimento nelle loro startup?**

Se la startup è early stage, deve costruire un team forte, credibile, coeso e complementare. E anche cercare al più presto elementi di validazione della sua tesi di investimento, per capire se si trova su un binario morto o su un'autostrada.

### **Come convince gli investitori a sposare la strategia d'investimento di Primo Capital e a sottoscrivere i vostri fondi?**

Lavoriamo per investitori istituzionali, convincendoli a investire nelle nostre strategie e ingaggiandoli per 10 anni una volta che investono in un fondo, dato che abbiamo una delega totale e decennale nella gestione degli investimenti e dei disinvestimenti. Primo Capital coinverte nei suoi fondi e gran parte della sua remunerazione è legata al carried interest dopo 10 anni, allineando così i suoi interessi con quelli dei sottoscrittori dei fondi e delle startup. I nostri fondi possono offrire un rendimento di 2-3 volte in 10 anni.

Primo Capital costituisce un portafoglio bilanciato per settore e stage di investimento per ridurre il rischio, investire in un portafoglio di venture è molto diverso rispetto a prendersi il rischio su un singolo investimento in una startup. Inoltre, i nostri investitori sono pazienti e costituiscono con noi una piccola porzione della loro asset allocation complessiva, in modo da bilanciare la propria esposizione.

Sicuramente i nostri investitori devono condividere con noi l'idea che esista una certa opportunità di mercato. Primo Space sette anni fa fu il primo fondo europeo specializzato in space economy. Alcuni investitori ci hanno creduto, altri no. La spa-

ce economy ora è un'asset class sempre più standard e presente nei portafogli. Le grandi aziende della rivoluzione spaziale dei prossimi 50 anni, stanno nascendo oggi e sono delle startup.

### **La sua esperienza di imprenditore nel settore tecnologico l'aiuta nel processo di investimento?**

Essere stato imprenditore mi rende possibile fare questo lavoro. Non sono esperto di tutto, ci sono ambiti in cui non mi sento così forte per prendere decisioni e avere un punto di vista consapevole. Comunque, non investo mai in ciò che non conosco, ad esempio nel settore enterprise software.

### **Qual è stato l'investimento più bello che ha concluso?**

L'esperienza più bella è stata senz'altro l'investimento in Iubenda, legaltech italiana che fornisce servizi di compliance tramite Api (Application programming interface, ndr) su 100 nazioni e permette alle imprese di essere compliant con le norme su privacy e cookie, senza avvalersi degli avvocati. Quando ho conosciuto il fondatore Andrea Giannangelo, lui aveva 17 anni, studiava al liceo ed era nativo digitale. Ha iniziato a scrivere software a 12 anni e oltre a essere talentuoso ben al di sopra la media, ha un grande carattere. Si è presentato da me con un'idea inizialmente un po' confusa. Abbiamo discusso per 6 mesi per focalizzare meglio il prodotto, come andare sul mercato, definire il cliente, la concorrenza, quale tecnologia e squadra servissero. Un giorno è arrivato da me con il pitch perfetto di Iubenda.

Tramite Digital Investments, fondo gestito come advisor da dpxel, ho effettuato nel 2009 un investimento seed in Iubenda, sulla base del PowerPoint di un singolo fondatore. C'era tutto ciò che non si dovrebbe fare nel venture capital: assenza di track record e un solo fondatore. Però sono rimasto colpito dal fatto che Giannangelo aveva sviluppato due siti, con cui si era pagato gli studi. Questo denotava capacità imprenditoriale, tecnica e voglia di fare, che per me sono fondamentali. All'inizio il fondatore di Iubenda era molto concentrato sul prodotto e perdeva di vista la costruzione dell'azienda. Un

giorno si è reso conto che gli serviva un team e un cfo. Con il passare del tempo, si è evoluto da grande sviluppatore full-stack e di prodotti eccezionali a imprenditore. Nel febbraio 2022 abbiamo chiuso una exit molto buona da Iubenda, con un multiplo a tre cifre. Per noi si è trattato di un investimento eccezionale con ritorni molto importanti. È stato un deal positivo anche per Team Blue, il gruppo belga che ha acquisito Iubenda. Il fondatore di quest'ultima ora sta continuando il suo sviluppo all'interno di un gruppo più grande e leader nella registrazione di domini, godendo di sinergie mostruose.

### **Quando decide che è il momento giusto di porre fine al processo di investimento attraverso una exit?**

Lo vediamo dai numeri. Abbiamo condotto una early exit dall'azienda attiva nella cybersecurity Muscope dopo che ha ricevuto un'offerta da Teamsystem, era interessata al suo prodotto. Non volevamo venderla, ma si era presentata una buona opportunità e i fondatori erano d'accordo. Per le aziende buone poi c'è sempre la fila dei compratori, restano da decidere solo il momento e il tempo giusto.

Nelle aziende che vanno bene possiamo reinvestire, difendendo o incrementando quota iniziale: metà di Primo Digital è costituito da follow-on investment. Liquidiamo invece in tempi brevi gli investimenti che non vanno bene.

### **Come il processo di investimento in startup influenza l'innovazione e la tecnologia in Italia?**

L'innovazione più spinta è portata avanti dalle startup, mentre le grandi imprese fanno solo innovazione incrementale. I prossimi Google sono tra le startup. Il venture capital deve individuarle, finanziarle e farle crescere. È fondamentale rigenerare il tessuto imprenditoriale italiano, in un mondo dove la tecnologia apre le opportunità di mercato. È altrettanto importante per la nostra economia sostenere le startup, contribuendo anche a fermare la fuga dei cervelli, specie dei giovani.

©riproduzione riservata

