

Lectio brevis dell'Avvocato Generale dello Stato

Avv. Gabriella Palmieri Sandulli

in occasione del

PREMIO SPADOLINI – GUGLIELMO NEGRI

Per il Talento nel servizio delle Istituzioni

*Il senso del Talento nel servizio alle Istituzioni alla luce della
esperienza istituzionale e professionale*

Lo spirito di servizio nei ruoli ricoperti

Sala del Refettorio, Camera dei Deputati

Roma, 4 novembre 2025

1. Desidero, innanzitutto, ringraziare l'Accademia del Talento e tutti i suoi Componenti e non con una formula di mero stile per l'attribuzione del prestigioso “*Premio Spadolini-Guglielmo Negri per il Talento nel servizio alle istituzioni*”.

La intestazione e la motivazione del Premio, il conferimento alle altre altissime Personalità e alla memoria dell'eminentissimo Prof. Giancarlo Gandolfo Accademico dei Lincei, conferiscono grandissima rilevanza.

Sono, pertanto, molto onorata di ricevere il Premio anche rappresentando l'Istituto che ho il privilegio di dirigere.

2. Perché se, nel corso della mia ultraquarantennale carriera al servizio dello Stato e delle Istituzioni, sono riuscita a raggiungere risultati di rilievo, lo devo anche e soprattutto alla appartenenza all'Avvocatura dello Stato, di cui sono estremamente orgogliosa, nella quale sono entrata come Procuratore dello Stato, dove ho potuto maturare la più ampia formazione giuridica in tutte le branche del diritto nazionale (civile, amministrativo, penale, costituzionale) e del diritto eurounitario e internazionale e dove ho imparato le regole del *Civil Servant*.

Ho avuto grandi Maestri, dal Presidente Guido Capozzi per la preparazione del concorso per uditore giudiziario (dopo la laurea ero convinta di voler fare il Magistrato); tutti gli Avvocati Generali che mi hanno preceduto e con i quali ho sempre collaborato nei più diversi ruoli, Segretario Generale e in staff; tutti i Colleghi, come l'Avvocato Vincenzo Nunziata.

Vorrei ricordare, in particolare, anch'io, come ha già fatto efficacemente l'Avvocato Nunziata, l'Avvocato Nino Freni che - appena entrata in Avvocatura – mi ha insegnato a svolgere gli incarichi esterni senza dimenticare mai il legame con l'Istituto di appartenenza; il Presidente Antonio Catricalà, che per tutti noi è stato e rimane un Esempio di eccezionale Servitore dello

Stato; il Presidente Frattini che mi ha insegnato come svolgere il lavoro di Avvocato dello Stato con rigore e dedizione e mi ha indicato come suo successore alla presidenza del Collegio di Garanzia dello Sport, la “Cassazione” della giustizia sportiva.

3. Ho sempre pensato che il merito, la capacità individuale, la preparazione acquisita da coltivare sempre siano la chiave di volta di ogni successo professionale, sin dall’inizio, a partire dal superamento dei concorsi di accesso alle carriere pubbliche, nel corso della professione intrapresa e nello svolgimento degli incarichi extraistituzionali, come quelli di collaborazione governativa.

Ho sempre cercato, pertanto, l’affermazione in quest’ottica meritocratica. Una sorta di *fil rouge* che ha accompagnato la mia esperienza professionale e istituzionale.

Ho imparato con l’esperienza “sul campo” a essere un Servitore dello Stato nella più nobile accezione del termine, a rispettare le Istituzioni e a mettermi al servizio di esse, con saggezza ed equilibrio; due requisiti indispensabili perché bravura e preparazione non bastano per svolgere i propri compiti nel miglior modo possibile e tenendo sempre presente l’unico fine da perseguire, l’interesse pubblico.

Ho imparato, perciò, ad ascoltare e a cercare di essere umile, ad avere sempre rispetto per gli altri, a dimostrare cortesia e disponibilità.

Talento, bravura, competenza individuali, quindi, devono essere sempre accompagnati dalla dedizione, dal senso del dovere, dal rigore e dallo spirito di servizio che indicano con chiarezza la strada da seguire, il comportamento da tenere.

4. Altro valore fondamentale è quello dell'unità, intesa come lavorare insieme per uno scopo comune, che è sempre il perseguimento dell'interesse pubblico.

Lavorare insieme significa anche saper ascoltare, saper comunicare con gli altri e saper comprendere gli altri.

Fondamentale negli Organi Collegiali; dove da Componente ho cercato sempre di fornire il mio apporto in termini costruttivi e mai di mera contrapposizione, anche quando partecipavo come espressione di una categoria o di una posizione specifica.

Da Presidente degli Organi Collegiali significa dare un'unità di indirizzo e una coerenza di azione, ma anche e soprattutto all'esito di un dialogo collaborativo con i Componenti, per assicurare una visione d'insieme, un'ottica

globale e, perciò, imprescindibile per la migliore gestione amministrativa.

Valorizzare al massimo gli Organismi interni, perché una buona decisione può essere presa solo all'esito di una dialettica piena e leale, nello spirito di servizio e di collaborazione istituzionale.

5. Il profilo etico e deontologico assume grande rilevanza.

L'Avvocatura dello Stato si è dotata di un Codice etico, adottato nel 2013, al quale si affiancano prassi ormai consolidate entrate a far parte del DNA professionale degli Avvocati e Procuratori dello Stato, con addentellati che affondano le radici nella storia dell'Istituto.

Per gli Avvocati e Procuratori dello Stato il profilo della deontologia professionale si intreccia con quello dei doveri d'ufficio, strettamente correlati alla funzione pubblica propria esercitata e allo *status* attribuito.

Il Codice etico, nato dalla base degli Avvocati e Procuratori dello Stato, dichiaratamente affonda le sue radici storiche nel “*Decalogo di Giuseppe Mantellini*” del 1876, fondatore dell'Avvocatura dello Stato e primo Avvocato Generale.

Fra questi “*ricordi agli avvocati erariali*”, due mi sembrano particolarmente significativi: “*Pacieri sempre fra Stato e comuni che sono parti di Stato*” e “*Fortiter in re suaviter in modis*: tenacità di proposito e buone maniere”, che, comunque, possono essere declinati nell’ottica dell’attualità.

L’etica assume una doppia valenza sotto il profilo dell’effettività interna dell’Istituto e di quella esterna nei rapporti con gli Avvocati del c.d. Foro Libero, Avvocati Pubblici e i Magistrati; completato dal principio della leale collaborazione, fra le Istituzioni e nelle Istituzioni, diretto ad assicurare non solo la migliore tutela dell’interesse pubblico, ma anche la realizzazione del principio costituzionale del giusto processo di cui all’art. 111 Cost.

6. Altro aspetto rilevante per la politica d’Istituto è la correlazione tra merito e conferimento degli incarichi direttivi (di cui all’art. 16-*bis* della legge 3 aprile 1979, n. 103, come modificata dall’art. 12 della legge 7 agosto 2015, n. 124), oggetto di una recente delibera del Consiglio degli Avvocati e Procuratori dello Stato.

Nell’individuazione degli Avvocati e Procuratori dello Stato da proporre lo svolgimento di incarichi direttivi e non solo,

mi sono sempre fatta guidare dalla prospettiva finalistica del raggiungimento dello scopo di individuare la persona più qualificata per quel determinato incarico.

In ognuno di noi, nella sua professionalità acquisita per capacità e con il lavoro individuale, si riflette, come in un gioco di specchi, il prestigio e la considerazione di cui gode l'Istituto, che si maturano e si mantengono come suprema sintesi del lavoro di tutti.

Per questo curo con particolare attenzione la formazione dei più giovani e li coinvolgo anche in cause rilevanti e difficili accanto ad un Avvocato più anziano che faccia da punto di riferimento e da mentore. I giovani Colleghi sono il futuro e la linfa vitale delle nostre Istituzioni.

7. Altro profilo delicato e rilevante attiene all'ampliarsi della nostra professione anche nella prospettiva internazionale, in cui assicuriamo il dialogo fra le alte Corti e l'unitarietà della difesa proprio nell'ottica dell'interesse pubblico.

Il rigore, la correttezza istituzionale uniti alla competenza e alla preparazione ad alto livello sono molto apprezzati in sede internazionale, dalla Corte di giustizia e dal Tribunale dell'Unione europea, dalla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo,

dalla Corte Internazionale di Giustizia e dal Tribunale Internazionale del Diritto del Mare – ITLOS di Amburgo, dove rappresentiamo il Governo della Repubblica italiana.

8. Ho volutamente lasciato per ultimo il profilo delle pari opportunità, essendo, invero, la prima donna a ricoprire la carica di Avvocato Generale dello Stato nei 150 anni della storia del nostro Istituto.

Non ho mai subito alcuna discriminazione in Avvocatura, dove sono sempre valorizzate le competenze individuali e il talento a dimostrazione delle capacità possedute, senza alcuna differenza di sesso.

Questa circostanza non è mera espressione della garanzia dell'uguaglianza in senso sostanziale che la Costituzione impone, ma piuttosto di uguaglianza nella e della espressione della professionalità indipendentemente dal sesso.

Credo che sia il riconoscimento di professionalità costruite con passione e con impegno nel tempo, unite alla capacità di coniugare il rilevante impegno professionale con l'altrettanto rilevante impegno familiare, senza che l'uno arrechi pregiudizio all'altro in un sapiente equilibrio di ruoli.

Molti progressi sono stati fatti in vista del raggiungimento della parità di genere, ma ne servono ancora per l'eliminazione di stereotipi negativi e per la diffusione di una cultura del rispetto, anch'essa portatrice di parità fra uomo e donna e spero, con la mia attività e la mia testimonianza di poter contribuire al raggiungimento di questo significativo obiettivo.

Come ha sottolineato il Presidente della Repubblica (in occasione della cerimonia degli auguri al Quirinale il 18 dicembre 2019), le scelte di guida al femminile dei vertici istituzionali evidenziano come il merito non trovi ostacoli di genere e che la presenza delle donne anche nei ruoli di responsabilità delle imprese e della società civile è uno straordinario fattore di crescita e di equilibrio ed è la principale opportunità di sviluppo.

Grazie per l'attenzione.